

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



ISO 9001:2015

PHẠM QUÝ BẢO

**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**

PHẠM QUÝ BẢO

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ
NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH Ô TÔ CHIẾN THẮNG**

**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:
PGS.TS LÊ HỮU ẢNH**

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài “*Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty TNHH ô tô Chiến Thắng*” là công trình nghiên cứu do tôi thực hiện.

Các số liệu, kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình./.

Hải Phòng , tháng 11 năm 2018

Học viên

Phạm Quý Bảo

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin được gửi lời cảm ơn chân thành đến thầy PGS-TS Lê Hữu Ảnh người đã trực tiếp hướng dẫn tôi, cùng các nhân viên và ban lãnh đạo trong Công ty TNHH Ô Tô Chiến Thắng đã tận tình giúp đỡ em hoàn thành khóa luận này. Mặc dù cố gắng, nhưng trình độ và năng lực có hạn, bài luận văn mới chỉ đề cập được đến những vấn đề cơ bản của Công ty và khó tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để bài viết được hoàn thiện hơn.

Hải Phòng , tháng 11 năm 2018

Học viên

Phạm Quý Bảo

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN.....	iv
LỜI MỞ ĐẦU.....	i
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	4
1.1. Tổng quan về quản trị nhân lực của doanh nghiệp	4
1.1.1. Tổng quan về nhân lực và nguồn nhân lực	4
1.1.1.1. Khái quát chung về nhân lực	4
1.1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	5
1.1.2. Những yêu cầu và phương pháp quản trị nhân lực	6
1.2. Nội dung của công tác quản trị nhân lực	9
1.2.1. Công tác lập kế hoạch quản lý nhân lực	10
1.2.2. Sử dụng đội ngũ lao động.....	10
1.2.3. Phát triển đội ngũ lao động.....	10
1.3. Những cơ sở pháp lý hiện hành về sử dụng lao động tại doanh nghiệp.....	11
Các doanh nghiệp đều phải tuân thủ các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, như:	11
1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác quản trị nhân lực.....	12
1.4.1. Các tiêu chí đánh giá tình hình sử dụng nhân lực	12
1.4.2. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả lao động.....	15
1.4.2.1. Năng suất lao động.....	15
1.4.2.2. Mức thu nhập bình quân.....	16
1.4.2.3. Quan hệ giữa thu nhập bình quân và năng suất lao động	16
1.4.3. Các chỉ tiêu phản ánh tinh thần, thái độ lao động	16
1.4.3.1. Ý thức của người lao động	16
1.4.3.2. Thái độ của người lao động	17
1.4.3.3. Sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp	17
1.5. Hoàn thiện công tác quản trị và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp	17
1.5.1. Phân tích công việc	18
1.5.1.1. Khái lược và mục đích của việc phân tích công việc	18
1.5.1.2. Nội dung của phân tích công việc	19
1.5.2. Tuyển dụng nhân lực	21
1.5.2.1. Nguồn tuyển dụng.....	22

1.5.2.1.1. Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp	22
1.5.2.1.2. Nguồn tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài doanh nghiệp	22
15.2.2. Nội dung của tuyển dụng nhân lực	22
1.5.3. Đào tạo và phát triển nhân lực	25
1.5.3.1. Đào tạo nhân lực	25
1.5.3.2. Phát triển nhân lực	27
1.5.3.3. Sắp xếp và sử dụng lao động	27
1.5.4. Đánh giá và đãi ngộ nhân lực	29
1.5.4.1. Đánh giá thành tích công tác	29
1.5.4.2. Đãi ngộ nhân lực	31
1.5.4.2.1. Đãi ngộ vật chất	31
1.5.4.2.2. Đãi ngộ tinh thần	33
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN Ô TÔ CHIẾN THẮNG	34
2.1. Giới thiệu chung về Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng	34
2.1.1. Giới thiệu chung	34
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng	35
2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ và phạm vi hoạt động của Công ty	35
2.1.4. Cơ cấu tổ chức Công ty	36
2.1.4.1. Phòng kinh doanh tổng hợp	36
2.1.4.2. Phòng Tài chính - Kế toán	37
2.1.4.3. Phòng Nhân sự tổng hợp	37
2.1.4.4. Phòng Điều hành sản xuất	37
2.1.4.5. Phòng KCS (Trạm đăng kiểm)	37
2.2. Đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng từ 2013 đến 2017	38
2.2.1. Đánh giá thực trạng về công tác lập kế hoạch nhân lực	38
2.2.2. Đánh giá thực trạng về công tác tuyển dụng lao động	41
2.2.3. Đánh giá thực trạng về sử dụng đội ngũ lao động:	45
2.2.3.2. Công tác chế độ đãi ngộ, phúc lợi, khen thưởng đối với người lao động	46
2.2.3.3. Công tác tiền lương	47
2.2.4. Đánh giá thực trạng về công tác phát triển đội ngũ lao động	54
2.3. Đánh giá công tác quản trị nhân lực của công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng	57
2.3.1. Mặt mạnh	57
2.3.2. Hạn chế	58

2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế	59
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN Ô TÔ CHIẾN THẮNG	61
3.1. Định hướng phát triển nhân lực của Công ty	61
3.2. Mục tiêu cơ bản của công tác quản trị nhân lực của Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng trong những năm tới	64
3.2.1. Đề ra nhu cầu nhân lực	64
3.2.2. Đề ra kế hoạch nhân lực	64
3.2.3. Thực hiện kế hoạch nhân lực	64
3.2.4. Những nguyên tắc quản lý nhân lực hữu hiệu	64
3.2.5. Đánh giá việc thực hiện và mức độ hiệu quả của chương trình	65
3.3. Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng	65
3.3.1. Biện pháp tuyển chọn nhân lực	65
3.3.2. Biện pháp đào tạo, bồi dưỡng nhân lực	68
3.3.3. Biện pháp hợp lý hoá quy định trả lương, thưởng tại Công ty	70
3.3.4. Biện pháp sử dụng và đãi ngộ người lao động	74
3.3.5. Biện pháp khác	75
3.3.5.1. Nâng cao kỹ năng cho người lao động	75
3.3.5.2. Đầu tư phát triển công nghệ nâng cao chất lượng sản phẩm	76
KẾT LUẬN	78
TÀI LIỆU THAM KHẢO	79

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.3 Thực trạng công tác quản trị nhân sự của Công ty 2015-2017.....	40
Bảng 2.4. Kết quả tuyển dụng (Đơn vị : Người).....	44
Bảng 2.5. Tình hình nhân lực của Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng theo trình độ tay nghề	45
Bảng 2.6. Bảng thanh toán lương Tháng 5/2017 của Tổ gia công của Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng.....	49
Bảng 2.7. Bảng Báo cáo sản lượng công việc hoàn thành Tháng 5/2017 của Tổ gia công của Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng.....	50
Bảng 2.8. Bảng thanh toán lương Tháng 5/2017 của cán bộ, lãnh đạo Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng.....	53
Bảng 2.9. Tình trạng nguồn lao động dựa trên trình độ của nguồn lao động	55
Bảng 2.10. Tình hình năng suất lao động của	56

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1. Bánh xe quản trị nhân lực	11
Sơ đồ 1.2. Các chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động theo đơn vị ngày công (người ngày)	14
Sơ đồ 1.3. Các chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động theo đơn vị giờ công (giờ người)	14
Sơ đồ 1.4. Nội dung phân tích công việc	19
Sơ đồ 1.5. Sự chu chuyển thông tin trong nội bộ doanh nghiệp	21
Sơ đồ 1.6. Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân lực	23
Sơ đồ 2.2. Quy trình tuyển dụng Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng.....	42
Sơ đồ 3.1. Tầm quan trọng của yếu tố nhân lực trong tổ chức	62

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Mỗi công ty, mỗi doanh nghiệp đều tự tìm cho mình một hướng đi, một chiến lược phát triển riêng. Trong bối cảnh nền kinh tế đang hội nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới, cơ chế quản lý nguồn nhân lực là một trong những biện pháp cơ bản nhằm nâng cao năng suất lao động, cải thiện đời sống vật chất cho người lao động. Trong phạm vi một doanh nghiệp, sử dụng lao động được coi là vấn đề quan trọng hàng đầu vì lao động là một trong ba yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh. Nhưng sử dụng lao động có hiệu quả cao lại là một vấn đề riêng biệt đặt ra cho từng doanh nghiệp. Việc doanh nghiệp sử dụng những biện pháp gì, hình thức nào để phát huy khả năng của người lao động nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế là một điều hết sức quan trọng, nó có ý nghĩa đến sự thành bại của doanh nghiệp đó. Mặt khác, khi biết được đặc điểm của lao động trong doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí, thời gian và công sức, vì vậy mà mục tiêu của doanh nghiệp được thực hiện dễ dàng hơn.

Khi mới bắt đầu mở cửa hội nhập, nhiều người tự hào cho rằng một trong những đặc tính hấp dẫn của môi trường đầu tư nước ngoài tại Việt Nam là lao động giá rẻ và tự hào về vấn đề này. Quá trình hội nhập đã cho thấy rõ, lao động giá rẻ không phải là lợi thế, nó thể hiện sự yếu kém của chất lượng NNL và từ đó dẫn tới giá trị gia tăng thấp, sức cạnh tranh của doanh nghiệp và nền kinh tế thấp, và cuối cùng dẫn tới chất lượng cuộc sống thấp.

Trong điều kiện toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ và trong điều kiện của thế giới chuyển từ nền văn minh công nghiệp sang văn minh tri thức ngày nay, bối cảnh cạnh tranh của thế giới cũng đã và đang thay đổi. Cạnh tranh NNL chất lượng cao đã và đang là chủ đề quan trọng cho sự tồn tại, phát triển của các quốc gia cũng như từng tổ chức. Nâng cao hiệu quả hoạt động của các

công tác công hiện có được coi là nhiệm vụ quan trọng nhất hiện nay của các doanh nghiệp hiện nay.

Công ty Trách nhiệm hữu hạn Ô tô Chiến Thắng là một trong những doanh nghiệp đang phải đối mặt với nhiều thách thức trong bối cảnh thị trường ô tô hết sức khó khăn như hiện nay. Nhận định tầm quan trọng của việc quản trị nhân lực là yêu cầu cấp thiết nhất cần phải hoàn thiện công tác quản trị nhân lực và phát huy tối đa lợi thế sẵn có; hạn chế các rủi ro; trong thời gian tới phải lập kế hoạch về công tác quản trị; công tác tuyển dụng; phát triển sử dụng đội ngũ lao động nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả quản trị nhân lực, định hướng dài hạn phát triển bền vững cho công ty. Chính vì vậy, tác giả lựa chọn đề tài Luận văn Thạc sỹ ***“Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Ô tô Chiến Thắng”***.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

**** Mục đích nghiên cứu:***

Tổng quan những căn cứ lý luận và thực tiễn về nguồn nhân lực tại Công ty, trên cơ sở phân tích thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH ô tô Chiến Thắng, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty.

**** Nhiệm vụ nghiên cứu:***

+ Luận văn đi vào hệ thống hóa và làm rõ các vấn đề lý luận cơ bản, các yếu tố ảnh hưởng đến NNL và nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp.

+ Thu thập các dữ liệu, phân tích các khía cạnh của NNL của Công ty TNHH ô tô Chiến Thắng, từ đó làm rõ thực trạng nâng cao chất lượng NNL tại doanh nghiệp. Chỉ ra những ưu điểm hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế đó.

+ Đề xuất một số biện pháp góp phần thúc đẩy, hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH ô tô Chiến Thắng.

**** Phương pháp nghiên cứu:***

Trong quá trình nghiên cứu, tác giả đã sử dụng một số phương pháp nghiên cứu cơ bản như sau:

- Phương pháp thống kê: Tổng hợp số liệu của Công ty có liên quan đến công tác quản trị nguồn nhân lực.

- Phương pháp phân tích: Phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động của Công ty và các giải pháp đã được thực hiện.

- Phương pháp so sánh: Sử dụng so sánh để đối chiếu giữa các kỳ và năm hoạt động của Công ty.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Thu thập thông tin từ các cán bộ, công nhân viên trong Công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

Đối tượng nghiên cứu trực tiếp của đề tài là công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là nhân lực và hiệu quả quản trị nhân lực của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Ô tô Chiến Thắng (Trụ sở 2) từ năm 2013 - 2017.

4. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Về mặt khoa học: Đề tài Luận văn đã hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về nhân lực và hiệu quả quản trị nhân lực của doanh nghiệp.

Về mặt thực tiễn: Đề tài Luận văn đã đi sâu phân tích, đánh giá hiệu quả nhân lực của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Ô tô Chiến Thắng từ năm 2013 – 2017. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu trên, Luận văn đã đề xuất một số biện pháp cơ bản nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Ô tô Chiến Thắng trong tương lai.

5. Kết cấu của đề tài:

Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề tài gồm 3 chương cơ bản sau:

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH Ô TÔ CHIẾN THẮNG.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY THHH Ô TÔ CHIẾN THẮNG.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan về quản trị nhân lực của doanh nghiệp

1.1.1. Tổng quan về nhân lực và nguồn nhân lực

1.1.1.1. Khái quát chung về nhân lực

Nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của con người ở một quốc gia, một vùng lãnh thổ, một địa phương cụ thể nào đó gắn với đời sống vật chất tinh thần và truyền thống dân tộc nơi mà nhân lực tồn tại. Nhân lực bao gồm những người thực tế đang làm việc (*gồm những người trong độ tuổi lao động và những người trên tuổi lao động*), những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động nhưng chưa có việc làm (*do thất nghiệp hoặc đang làm nội trợ trong gia đình*), cộng với nguồn lao động dự trữ (*những người đang được đào tạo trong các trường chuyên nghiệp, đại học...*). Điều đó có nghĩa là nhân lực phải được nghiên cứu trên cả hai phương diện số lượng và chất lượng. Sự phân bố theo khu vực và vùng lãnh thổ. Chất lượng nhân lực được nghiên cứu trên khía cạnh: Trí lực, thể lực và nhân cách, thẩm mỹ của người lao động. Trong đó, trí tuệ thể hiện ở trình độ dân trí, trình độ chuyên môn, là yếu tố trí tuệ, tinh thần, là cái nói nên tiềm lực sáng tạo ra các giá trị vật chất, văn hoá tinh thần của con người. Sau trí lực là thể lực hay thể chất, bao gồm không chỉ sức mạnh cơ bắp, mà còn sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, bắp thịt, là sức mạnh của niềm tin và ý chí, là khả năng vận động của trí tuệ, là phương tiện tất yếu để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, để biến tri thức thành sức mạnh vật chất. Do đó, sức mạnh trí tuệ chỉ có thể phát huy được lợi thế khi thể lực của con người được phát triển. Nói cách khác “*Trí tuệ là tài sản quý giá nhất trong mọi tài sản, nhưng sức khoẻ là một tiền đề cần thiết để làm ra tài sản đó*”.

Nói đến nhân lực không thể không nói đến nhân cách, thẩm mỹ, quan điểm sống. Đó là sự thể hiện nét văn hoá của người lao động, được kết tinh từ một loạt các giá trị: Đạo đức, tác phong, tính tự chủ và năng động, kỷ luật và

tinh thần trách nhiệm của công việc, khả năng hợp tác, làm việc theo nhóm, khả năng hội nhập với môi trường đa văn hoá, đa sắc tộc và các tri thức khác về giá trị của cuộc sống. Trong mối quan hệ với các yếu tố khác cấu thành nhân lực, trình độ phát triển nhân cách, đạo đức đóng vai trò quan trọng, vì nó đem lại cho con người khả năng thực hiện tốt hơn các chức năng xã hội và nâng cao năng lực sáng tạo của họ trong hoạt động thực tiễn.

Trong doanh nghiệp thì nhân lực được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Trong doanh nghiệp người lao động có năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn bảo vệ quyền lợi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh.

Tóm lại nhân lực là tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức xã hội. Tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp. Nhân lực bao gồm kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ đào tạo và những sự tận tâm, nỗ lực hay bất cứ đặc điểm nào khác tạo giá trị gia tăng và năng lực cạnh tranh cho tổ chức của người lao động. Chất lượng của nhân lực của doanh nghiệp là yếu tố vô cùng quan trọng của doanh nghiệp vì nó quyết định sự thành công của doanh nghiệp.

1.1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động trong doanh nghiệp đang tham gia hoạt động và sản xuất cho doanh nghiệp ấy, được đánh giá thông qua quy mô nguồn nhân lực và thông qua cơ cấu. Qua đó số lượng và chất lượng lao động sẽ được phản ánh một cách cụ thể và rõ ràng.

Số lượng nhân lực trong các tổ chức hay doanh nghiệp phụ thuộc vào chính các yêu cầu và nhiệm vụ sản xuất của từng tổ chức và doanh nghiệp ấy.

Nó được xác định chính là số lao động có mặt trong danh sách của toàn doanh nghiệp và số lao động bình quân .

1.1.2. Những yêu cầu và phương pháp quản trị nhân lực

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, quá trình quốc tế hoá sản xuất và phân công lao động diễn ra ngày càng sâu sắc, việc tham gia vào mạng sản xuất và chuỗi giá trị toàn cầu đã trở thành yêu cầu cấp thiết đối với các nền kinh tế. Do đó chất lượng nguồn nhân lực sẽ là yếu tố quyết định nâng cao năng lực cạnh tranh và sự thành công của mỗi quốc gia.

Chất lượng nguồn nhân lực (NNL) là toàn bộ năng lực của lực lượng lao động được biểu hiện thông qua ba mặt: thể lực, trí lực, tinh thần. Ba mặt này có quan hệ chặt chẽ với nhau cấu thành chất lượng nguồn nhân lực. Trong đó, thể lực là nền tảng, là phương tiện để truyền tải tri thức, trí tuệ là yếu tố quyết định chất lượng nguồn nhân lực, ý thức tác phong làm việc là yếu tố chi phối hoạt động chuyên hóa của thể lực trí tuệ thành thực tiễn.

a. Thể lực

Thể lực là tình trạng sức khỏe của NNL bao gồm nhiều yếu tố cả về thể chất lẫn tinh thần và phải đảm bảo được sự hài hòa giữa bên trong và bên ngoài. Chất lượng NNL được cấu thành bởi năng lực tinh thần và năng lực thể chất, tức là nói đến sức mạnh và tính hiệu quả của những khả năng đó, trong đó năng lực thể chất chiếm vị trí vô cùng quan trọng. Thể lực tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức khỏe cơ bắp trong công việc; thể lực là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực; bởi nếu không chịu được sức ép của công việc cũng như không thể tìm tòi, sáng tạo ra những nghiên cứu, phát minh mới. Thể lực của NNL được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe. Vì vậy, thể lực của NNL phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế-xã hội, phân phối thu nhập cũng như chính sách xã hội của mỗi quốc gia.

Hiến chương của tổ chức Y tế thế giới (WHO) đã nêu: Sức khỏe là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, chứ không phải là không có bệnh hoặc thương tật.

Thể lực là sự phát triển hài hòa của con người cả về thể chất lẫn tinh thần (sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần). Thể lực là năng lực lao động chân tay; sức khỏe tinh thần là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, là khả năng vận động của trí tuệ, biến tư duy thành hành động thực tiễn.

Thể lực được phản ánh bằng một hệ thống các chỉ tiêu cơ bản như: chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, các chỉ tiêu về tình hình bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.

b. Trí lực

Tri thức là yếu tố cơ bản của trí lực, là sự tổng hợp khái quát kinh nghiệm cuộc sống, là nhận thức lý tính. Nắm bắt được nó sẽ có lợi trong việc chỉ đạo thực tiễn, có lợi trong việc nâng cao khả năng phân tích và lý giải vấn đề.

Trí lực là sự kết tinh của tri thức nhưng không phải là tri thức xếp đống. Một đống tri thức đơn giản chỉ có thể là cuốn từ điển trong kho chứa sách và được mọi người sử dụng, còn kết tinh lại bao gồm cả việc chất lọc, cải tạo và chế tác tri thức. Đối với những người theo chủ nghĩa Mác, trí lực là năng lực nhận thức và cải tạo thế giới. Như thế có nghĩa là loại năng lực ấy phải lấy sự vận dụng tri thức tiến hành khoa học và lao động làm nội dung. Trí lực ngoài việc chiếm giữ tri thức ra còn phải có một phương pháp tư duy khoa học và kỹ năng kỹ xảo điều luyện. Hay nói một cách cụ thể hơn, trí lực được phân tích theo hai góc độ sau:

** Về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn nghiệp vụ*

Trình độ văn hóa là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì sự sống.

Trình độ văn hóa được cung cấp thông qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy; qua quá trình học tập suốt đời của mỗi cá nhân.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ (CMNV) là kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện yêu cầu công việc của vị trí đang đảm nhận.

Trình độ chuyên môn của người lao động (NLĐ) trong doanh nghiệp là một chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá chất lượng NNL, bởi lẽ trình độ học vấn cao tạo ra những điều kiện và khả năng để tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào thực tiễn sản xuất kinh doanh; sáng tạo ra những sản phẩm mới góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp đó nói riêng và nền kinh tế - xã hội nói chung. Thực tế cho thấy, ở phần lớn các doanh nghiệp NLĐ có trình độ chuyên môn cao thì doanh nghiệp đó phát triển nhanh.

Tuy nhiên, cũng có những doanh nghiệp mặc dù NLĐ có trình độ chuyên môn cao, nhưng chưa tận dụng hết được tiềm năng này, nên tốc độ phát triển cũng như năng suất lao động của họ chưa cao, đó là do cơ chế quản lý, khai thác và sử dụng NNL chưa được tốt.

Khi nói tới nhân lực, ngoài thể lực và trí lực của con người cũng cần phải nói tới kinh nghiệm sống, năng lực hiểu biết thực tiễn; bởi vì kinh nghiệm sống, đặc biệt là những kinh nghiệm nếm trải trực tiếp của con người, đó là nhu cầu và thói quen vận dụng tổng hợp tri thức và kinh nghiệm của mình, của cộng đồng vào việc tìm tòi, cách tân các hoạt động, các giải pháp mới trong công việc như một sự sáng tạo văn hóa; đồng thời, nói đến NL tức là nói đến con người thì yếu tố quan trọng không thể bỏ qua đó là phẩm chất đạo đức, thái độ và phong cách làm việc của con người. Trước đây chúng ta thường hiểu NL đơn giản chỉ là sức người với thể lực và trí lực của họ.

** Kỹ năng mềm*

Ngày nay, các doanh nghiệp khi thực hiện tuyển dụng đều tìm kiếm những ứng viên mà ngoài trình độ chuyên môn nghiệp vụ (thường được thể

hiện qua bằng cấp, khả năng học vấn...) còn có những kỹ năng mềm khác hỗ trợ cho công việc. Kỹ năng mềm là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng như: kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, kỹ năng quản lý thời gian, tin học, ngoại ngữ ... là những kỹ năng thường không phải lúc nào cũng được học trong nhà trường, không liên quan đến kiến thức chuyên môn. Nó bổ trợ và làm hoàn thiện hơn năng lực làm việc của người lao động. Chúng quyết định bạn là ai, làm việc thế nào, là thước đo hiệu quả cao trong công việc.

c. Ý thức của người lao động

Chất lượng NNL còn được thể hiện qua những yếu tố vô hình không thể định lượng được bằng những con số cụ thể như: ý thức tổ chức kỷ luật, tự giác trong lao động, biết tiết kiệm, có tinh thần trách nhiệm trong việc nghiên cứu các sản phẩm, có tinh thần hợp tác, tác phong làm việc khẩn trương, chính xác, có lương tâm nghề nghiệp... nhưng lại là những yếu tố rất quan trọng quy định bản tính của NNL và đóng vai trò quyết định sự phát triển bền vững của quốc gia, doanh nghiệp. Tất cả những phẩm chất đó nằm trong phạm trù đạo đức của con người.

Khi nhắc đến NNL, người ta thường nhấn mạnh đến các phẩm chất văn hóa, đạo đức và truyền thống kinh doanh, tác phong làm việc công nghiệp... như là một nhân tố cấu thành nên đặc thù NNL riêng. Bên cạnh việc nâng cao số lượng NNL thì việc nâng cao chất lượng NNL là một yếu tố quan trọng không thể không nhắc đến. Vì vậy, việc xây dựng truyền thống văn hoá trong sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung là những nội dung cơ bản để nâng cao chất lượng NNL.

1.2. Nội dung của công tác quản trị nhân lực

Các nội dung của quản trị nhân lực cũng có thể được tóm tắt như sơ đồ 1.1 và sau đây là một số nội dung chính:

1.2.1. Công tác lập kế hoạch quản lý nhân lực

Quá trình này cần được thực hiện trong mối liên kết mật thiết với quá trình hoạch định chiến lược và chính sách kinh doanh.

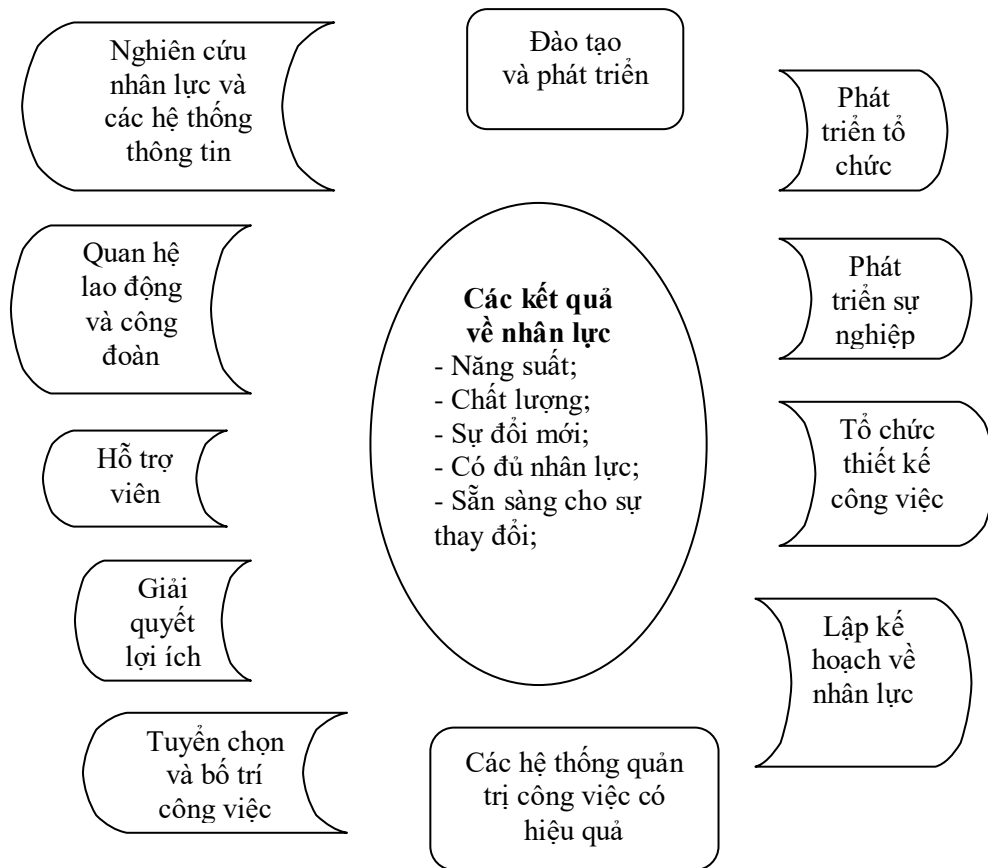
Bao gồm các công việc phân tích và thiết kế công việc; xác định nhân lực; tổ chức kiểm tra và tuyển chọn lao động theo đúng yêu cầu của công việc đã thiết kế; bồi dưỡng hoặc bổ túc kiến thức tối thiểu cần thiết cho người lao động để họ có đủ khả năng hoàn thành nhiệm vụ ở vị trí được phân công.

1.2.2. Sử dụng đội ngũ lao động

Chủ yếu là phân công và hiệp tác lao động; xây dựng và hoàn thiện định mức lao động; tổ chức phục vụ và nơi làm việc; công tác trả công lao động và thực hiện các chế độ cần thiết đối với người lao động; đảm bảo các điều kiện lao động an toàn, tăng cường kỷ luật lao động và duy trì phong trào thi đua lao động.

1.2.3. Phát triển đội ngũ lao động

Nội dung chủ yếu là thực hiện đào tạo, đào tạo lại cũng như bồi dưỡng cho người lao động; đề bạt và thăng tiến; chuyển chuyển, cho thôi việc và sa thải lao động.



Sơ đồ 1.1. Bánh xe quản trị nhân lực

(Nguồn: Phòng Quản lý Hành chính - Nhân sự Công ty)

1.3. Những cơ sở pháp lý hiện hành về sử dụng lao động tại doanh nghiệp

Các doanh nghiệp đều phải tuân thủ các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước, như:

* Tại Khoản 4 Điều 9 của Luật số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005 của Quốc Hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam về ban hành Luật doanh nghiệp. Bảo đảm quyền, lợi ích của người lao động theo quy định của pháp luật về lao động; thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm khác cho người lao động theo quy định của pháp luật về bảo hiểm .

* Điều 4 của Luật số 10/2012/QH13 ngày 18/6/2012 của Quốc Hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam về ban hành Bộ Luật lao động.

1) Bảo đảm quyền và lợi ích chính đáng của người lao động; khuyến khích những thoả thuận bảo đảm cho người lao động có những điều kiện thuận lợi hơn so với quy định của pháp luật về lao động; có chính sách để người lao động mua cổ phần, góp vốn phát triển sản xuất, kinh doanh...

2) Bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của người sử dụng lao động, quản lý lao động đúng pháp luật, dân chủ, công bằng, văn minh và nâng cao trách nhiệm xã hội.

3) Tạo điều kiện thuận lợi đối với mọi hoạt động tạo ra việc làm, dạy nghề và học nghề để có việc làm; hoạt động sản xuất, kinh doanh thu hút nhiều lao động.

4) Có chính sách phát triển, phân bố nhân lực; dạy nghề, đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao trình độ kỹ năng nghề cho người lao động, ưu đãi đối với người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

5) Có chính sách phát triển thị trường lao động, đa dạng các hình thức kết nối cung, cầu lao động.

6) Hướng dẫn người lao động và người sử dụng lao động đối thoại, thương lượng tập thể, xây dựng quan hệ lao động hài hoà, ổn định và tiến bộ.

7) Bảo đảm nguyên tắc bình đẳng giới; quy định chế độ lao động và chính sách xã hội nhằm bảo vệ lao động nữ, lao động là người khuyết tật, người lao động cao tuổi, lao động chưa thành niên.

1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác quản trị nhân lực

1.4.1. Các tiêu chí đánh giá tình hình sử dụng nhân lực

- Quy mô số lượng lao động

Là chỉ tiêu đánh giá bằng cách so sánh số lượng nhu cầu với số lượng hiện có sẽ phát hiện ra được số nhân viên thừa thiếu trong từng công việc. Thừa hay thiếu đều mang lại kết quả không tốt vì nếu thừa nhân viên dẫn đến

sử dụng không hết, bố trí lao động không phù hợp với khả năng của họ gây lãng phí sức lao động, chi phí vượt quỹ lương. Thiếu lao động không đảm bảo tính đồng bộ của dây truyền công nghệ sản xuất kinh doanh, công việc tồn đọng, làm thêm giờ nhiều dẫn đến sức khỏe người lao động bị ảnh hưởng, tăng chi phí, tăng giá thành sản phẩm.

- Chất lượng lao động

Được biểu hiện qua khả năng, trình độ, kỹ năng lao động, phẩm chất đạo đức, thái độ lao động và ý thức kỷ luật của người lao động. Khi doanh nghiệp có một nguồn nhân lực chất lượng cao thì việc sử dụng nhân lực của doanh nghiệp sẽ thuận lợi và hiệu quả. Doanh nghiệp căn cứ vào chất lượng nhân lực của mình để tiến hành xây dựng các định mức lao động, tiêu chuẩn đánh giá, tiến hành việc phân công và bố trí lao động “*đúng người, đúng việc*”. Hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp được đánh giá qua kết quả sản xuất kinh doanh mà kết quả sản xuất kinh doanh lại được quyết định bởi năng suất, chất lượng nhân lực. Chất lượng nhân lực ảnh hưởng rất lớn đến công tác sử dụng nhân lực, vì từ đó có thể đề ra các biện pháp quản lý và sử dụng tối ưu nhằm khai thác tốt nhất chất lượng nhân lực của doanh nghiệp.

Có thể đánh giá thông qua: Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo; cơ cấu lao động theo trình độ lành nghề; cơ cấu lao động theo thâm niên nghề nghiệp; cơ cấu lao động theo độ tuổi.

- Sử dụng thời gian lao động

* Các chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động

Quỹ thời gian theo dương lịch = LD bình quân x ngày dương lịch			
Lễ, tết, thứ bảy, chủ nhật		Quỹ thời gian lao động chế độ	
		Ngày người có thể sử dụng cao nhất	Phép
		Ngày người có mặt	Vắng
Làm thêm	Ngày người làm việc thời gian trong chế độ	Ngừng	
Người làm việc thực tế nói chung			

Sơ đồ 1.2. Các chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động theo đơn vị ngày công (người ngày)

(Nguồn: Phòng Kế toán - Tài chính Công ty)

Từ bảng Sơ đồ 1.2 ta tính được:

- Ngày người làm việc thực tế chế độ bình quân.

$Ncđ = \text{Tổng số người làm việc thực tế chế độ} / \text{Số lao động bình quân}$.

- Ngày người làm việc thực tế nói chung bình quân.

$Ntt = \text{Tổng ngày người làm việc thực tế nói chung} / \text{Số lao động bình quân}$.

- Ngoài ra còn tính được hệ số làm thêm ca: Phản ánh việc tăng cường độ lao động về mặt thời gian.

$Hca = \text{Tổng ngày người làm việc thực tế nói chung} / \text{Tổng ngày người làm việc thực tế chế độ}$.

* Các chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động theo đơn vị giờ công (giờ người).

Giờ người chế độ = ngày người làm việc thực tế nói chung x Giờ chế độ quy định một ngày làm việc		
Giờ làm thêm	Giờ người làm việc thực tế chế độ	Ngừng việc
Giờ người làm việc thực tế hoàn toàn		

Sơ đồ 1.3. Các chỉ tiêu sử dụng thời gian lao động theo đơn vị giờ công (giờ người)

(Nguồn: Phòng Kế toán - Tài chính Công ty)

Ngày làm thêm: Là ngày người lao động làm trọn ca hay không trọn ca vào những ngày nghỉ lễ, tết, thứ bảy, chủ nhật.

Giờ làm thêm: Người lao động làm thêm giờ vào những ngày không phải ngày nghỉ theo chế độ.

Từ bảng trên ta có thể tính chỉ tiêu về:

- Độ dài chế độ bình quân:

$D_{cđ} = \text{Tổng giờ người làm việc thực tế chế độ} / \text{tổng ngày người làm việc thực tế nói chung.}$

- Độ dài hoàn toàn bình quân:

$D_{tt} = \text{Tổng giờ người làm việc thực tế hoàn toàn} / \text{tổng ngày người làm việc thực tế nói chung.}$

- Hệ số làm thêm giờ.

$H_{giờ} = \text{Tổng giờ người làm việc thực tế hoàn toàn} / \text{tổng giờ người làm việc thực tế chế độ.}$

Việc tận dụng thời gian lao động và sử dụng hợp lý thời gian lao động là một bộ phận quan trọng của quản lý nhân lực ở doanh nghiệp.

1.4.2. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả lao động

1.4.2.1. Năng suất lao động

Năng suất lao động là năng lực sản xuất của người lao động, nó được tính bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc số lượng thời gian cần thiết để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm.

Ta có công thức tính năng suất lao động bình quân.

$$W = Q/T$$

Trong đó:

Q: Tổng sản lượng hoặc Tổng doanh thu.

T: Tổng số lao động.

Tăng năng suất lao động đồng thời gắn với việc tăng chất lượng sản phẩm. Chất lượng sản phẩm do nhiều nhân tố tác động như: Trình độ khéo léo của người lao động, sự phát triển của khoa học và trình độ ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, sự kết hợp nhịp nhàng trong sản xuất... sẽ tạo ra sản phẩm có chất lượng đáp ứng tốt nhu cầu của thị trường.

1.4.2.2. Mức thu nhập bình quân

Thu nhập của người lao động là một trong những yếu tố quan trọng nhằm thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu hàng ngày cho chính người lao động. Ngoài ra nó còn là yếu tố quan trọng trong việc bù đắp tái sản xuất sức lao động cho người lao động. Thu nhập có cao người lao động mới có đủ điều kiện để thực hiện mọi mong muốn của mình. Do vậy khi đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực cũng sử dụng yếu tố này.

1.4.2.3. Quan hệ giữa thu nhập bình quân và năng suất lao động

Năng suất lao động tăng thì thu nhập bình quân tăng, mặt khác tốc độ tăng năng suất lao động phải lớn hơn tốc độ tăng thu nhập bình quân. Điều đó góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh vì giảm chi phí nhân công trong giá thành sản phẩm.

1.4.3. Các chỉ tiêu phản ánh tinh thần, thái độ lao động

1.4.3.1. Ý thức của người lao động

Là việc chấp hành tốt các nội quy, kỷ luật lao động, nguyên tắc do doanh nghiệp đề ra. Nâng cao ý thức của người lao động giúp duy trì được thời gian làm việc đúng, có khoa học, trách nhiệm của người lao động đối với công việc được tốt hơn, giảm bớt sai phạm, giúp cho việc nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng lao động.

1.4.3.2. Thái độ của người lao động

Là những cử chỉ tỏ ra đối với công việc; thái độ làm việc của người lao động được thể hiện thông qua sự yêu nghề, sự hăng say lao động đối với doanh nghiệp. Nếu người lao động không hăng say, sáng tạo trong công việc dẫn đến hiệu quả công tác, năng suất chất lượng thấp. Muốn sử dụng lao động có hiệu quả việc khuyến khích động viên người lao động làm việc là hết sức quan trọng để họ hăng say lao động, cống hiến hết khả năng của mình cho doanh nghiệp.

1.4.3.3. Sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp

Muốn người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp thì doanh nghiệp phải có sự quan tâm, đãi ngộ tốt đối với người lao động, một nơi làm việc an toàn tạo cho người lao động cảm thấy yên tâm trong công việc, tránh cảm giác lo sợ khi làm việc, đặc biệt là những công việc có hại cho sức khỏe. Vì vậy sự gắn bó của người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sử dụng lao động. Tạo cho người lao động tâm lý yên tâm gắn bó lâu dài làm việc. Tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực thể hiện ở việc tăng năng suất và chất lượng sản phẩm. Sử dụng lao động đạt được hiệu quả nhất định khi không có tình trạng người lao động bỏ việc, nghỉ việc.

1.5. Hoàn thiện công tác quản trị và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Các doanh nghiệp đều có các nguồn lực, bao gồm tiền bạc, vật chất, thiết bị và con người cần thiết để tạo ra hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp đưa ra thị trường. Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng các thủ tục và quy trình về cung cấp nguyên vật liệu và thiết bị nhằm đảm bảo việc cung cấp đầy đủ chúng khi cần thiết. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp cần phải quan tâm đến quy trình quản lý con người vì nó vô cùng quan trọng, đó là yếu tố sống còn của doanh nghiệp.

Muốn doanh nghiệp có phương hướng nâng cao hiệu quả quản trị và sử dụng nhân lực thì doanh nghiệp cần tập trung chính vào việc thực hiện chức năng tổ chức của quản trị căn bản, bao gồm các nội dung cơ bản sau:

1. Phân tích công việc.
2. Tuyển dụng nhân viên.
3. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động thông qua việc sử dụng hệ thống kích thích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.
4. Đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn cho nhân viên.

1.5.1. Phân tích công việc

1.5.1.1. Khái lược và mục đích của việc phân tích công việc

** Khái lược về phân tích công việc:*

- Là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi nhờ có phân tích công việc mà người quản trị xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó và nhờ đó, người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc.

- Phân tích công việc là việc tìm hiểu và xác định nội dung, đặc điểm của từng công việc, đo lường giá trị và tầm quan trọng của nó để đề ra các tiêu chuẩn về năng lực, phẩm chất mà người thực hiện công việc cần phải có. Phân tích công việc là một nội dung quan trọng của quản trị nhân lực, nó ảnh hưởng trực tiếp đến các nội dung khác của quản trị nhân lực .

** Mục đích:*

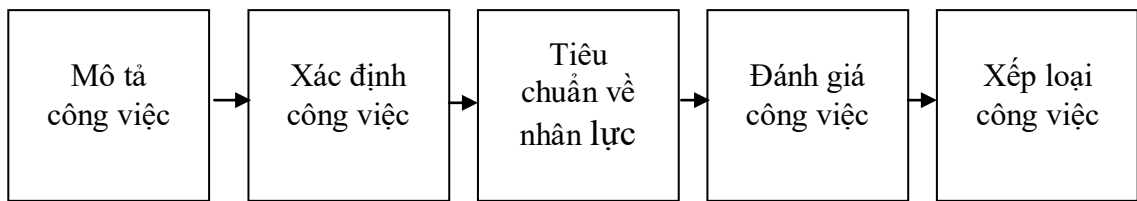
- Đưa ra các tiêu chuẩn cần thiết để tiến hành tuyển dụng nhân lực sao cho việc tuyển dụng nhân lực đạt kết quả cao nhất.

- Chuẩn bị nội dung đào tạo và bồi dưỡng trình độ để đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Phân tích công việc làm căn cứ để xây dựng và đánh giá hiệu quả công việc. Ngoài ra nó còn giúp cho việc nghiên cứu và cải thiện điều kiện làm việc.

- Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thực hiện công việc.

1.5.1.2. Nội dung của phân tích công việc



Sơ đồ 1.4. Nội dung phân tích công việc

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

Bước 1: Mô tả công việc

Thiết lập một bản liệt kê về các nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, các hoạt động thường xuyên và đột xuất, các phương tiện và điều kiện làm việc, các quan hệ trong công việc...

Để mô tả công việc trong thực tế có sử dụng một số biện pháp sau:

- *Quan sát:* Quan sát trực tiếp xem công việc được thực hiện như thế nào tại nơi làm việc.

- *Tiếp xúc trao đổi:* Phương pháp này được thực hiện với chính những người làm công việc đó, với cấp trên trực tiếp của họ, đôi khi với đồng nghiệp của họ. Cuộc tiếp xúc trao đổi sẽ cho phép ta thu thập được những thông tin cần thiết, tạo cơ hội để trao đổi và giải quyết các vấn đề chưa rõ ràng. Trong khi quan sát có thể sử dụng một số dụng cụ cần thiết như: Giấy, bút để ghi chép, đồng hồ để bấm giờ.

- *Bản câu hỏi*: Theo phương pháp này các bản câu hỏi được thảo ra, phát rộng rãi cho các công nhân viên và những người có liên quan đến công việc để họ trả lời. Câu hỏi đưa ra phải đầy đủ, rõ ràng, nhưng không nên quá chi tiết, tở mỹ.

Bước 2: Xác định công việc

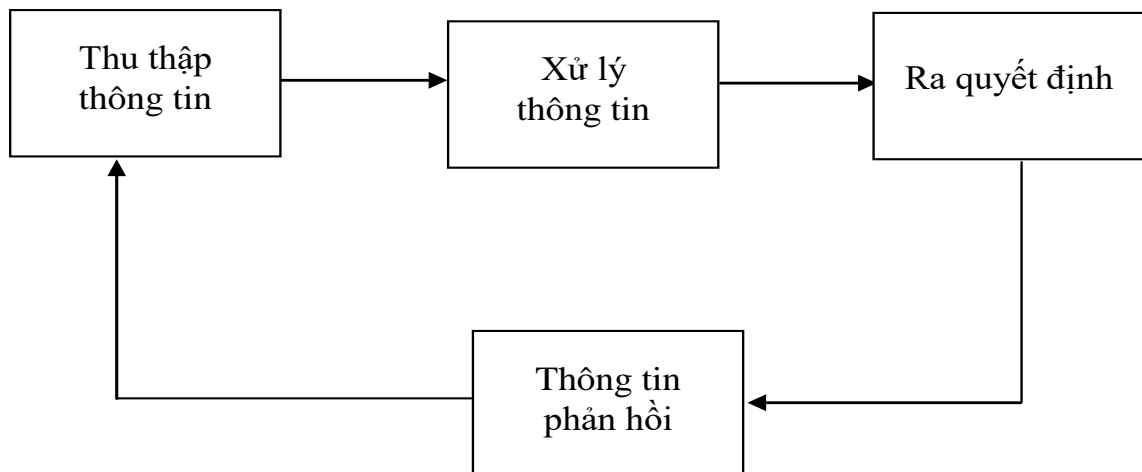
Là việc thiết lập một văn bản quy định về nhiệm vụ, chức năng quyền hạn, các hoạt động thường xuyên đột xuất, các mối quan hệ trong công tác, các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc. Bằng việc xem xét các thông tin thu thập được từ thực tế trong bản mô tả, có thể phát hiện ra các điểm bất hợp lý cần thay đổi, những nội dung thừa cần loại bỏ và những nội dung thiếu cần bổ sung. Từ đó xác định được bản mô tả công việc mới theo tiêu chuẩn của công việc.

Bước 3: Đề ra các tiêu chuẩn về nhân lực

Là những yêu cầu chủ yếu về năng lực, phẩm chất, hình thức mà người đảm nhận công việc phải đạt được. Đối với các công việc khác nhau, số lượng và mức độ yêu cầu cũng khác nhau. Những yêu cầu hay được đề cập đến: Sức khỏe (*thể lực và trí lực*); trình độ học vấn; tuổi tác, kinh nghiệm; ngoại hình, sở thích cá nhân, hoàn cảnh gia đình. Các tiêu chuẩn đưa ra sẽ được xác định rõ là ở mức nào: Cần thiết, rất cần thiết hay chỉ là mong muốn.

Bước 4: Đánh giá công việc

Là việc đo lường và đánh giá tầm quan trọng của mỗi công việc. Việc đánh giá công việc phải chính xác, khách quan, đây là một nhiệm vụ hết sức quan trọng, bởi vì giá trị và tầm quan trọng của mỗi công việc được đánh giá sẽ là căn cứ để xác định mức lương tương xứng cho công việc này. Chất lượng của công tác đánh giá phụ thuộc vào phương pháp đánh giá. Chất lượng của công tác đánh giá phụ thuộc vào phương pháp đánh giá.



Sơ đồ 1.5. Sự chu chuyển thông tin trong nội bộ doanh nghiệp

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

Bước 5: Xếp loại công việc

Những công việc được đánh giá tương đương nhau sẽ được xếp vào thành một nhóm. Việc xếp loại công việc như thế này rất tiện lợi cho các nhà quản lý trong công việc .

1.5.2. Tuyển dụng nhân lực

Trong một doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân lực thành công tức là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ.

Tuyển được những người thực sự phù hợp với công việc có ý nghĩa rất to lớn. Doanh nghiệp nhận được một nguồn nhân lực xứng đáng, hoàn thành tốt công việc được giao góp phần vào việc duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Bản thân những người được tuyển vào công việc phù hợp với năng lực và sở trường của mình sẽ rất hứng thú và an tâm với công việc. Ngược lại nếu việc tuyển dụng nhân lực không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tác động trực tiếp tới công ty và người lao động .

1.5.2.1. Nguồn tuyển dụng

1.5.2.1.1. Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp

Tuyển dụng nhân lực trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển chuyên 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...

1.5.2.1.2. Nguồn tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài doanh nghiệp

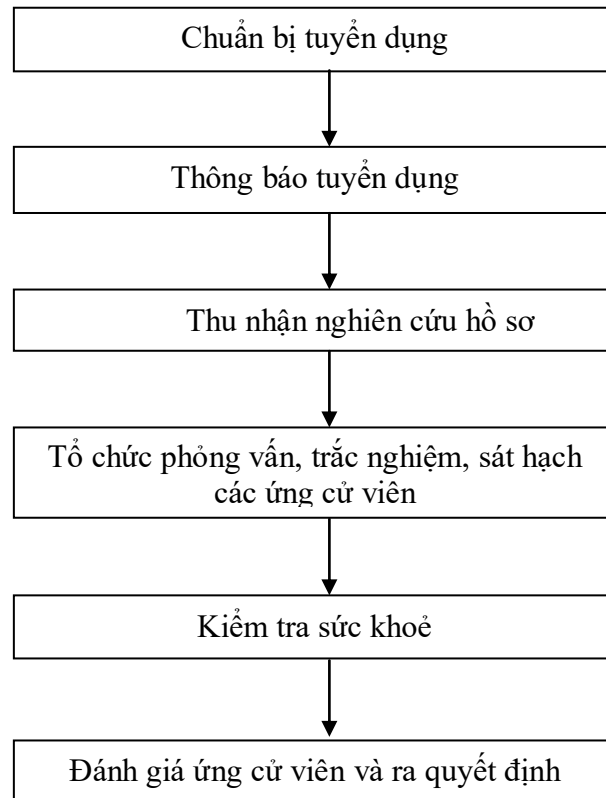
Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp.

* *Ưu điểm:* Giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.

- Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể cho nên hiệu quả sử dụng lao động rất cao.

* *Nhược điểm:* Đó là người được tuyển dụng phải mất một thời gian để làm quen với công việc và doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu rõ được mục tiêu, lề lối làm việc của doanh nghiệp, điều này có thể dẫn đến những sai lệch và cản trở nhất định. Các hình thức thu hút ứng cử viên từ bên ngoài, thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học và một số hình thức khác.

1.5.2.2. Nội dung của tuyển dụng nhân lực



Sơ đồ 1.6. Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân lực

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

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

- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan tới tuyển dụng nhân lực.

- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân lực ở cả ba khía cạnh: Tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp, tiêu chuẩn của phòng, ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

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

- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.

- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo tại doanh nghiệp.

Các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng cử viên. Phải thông báo đầy đủ về tên doanh nghiệp, thông tin về nội dung công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng, hồ sơ và giấy tờ cần thiết, cách thức tuyển dụng và nội dung tuyển dụng.

Bước 3: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.

- Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những hồ sơ giấy tờ cần thiết theo yêu cầu.

- Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng do đó có thể giảm chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp .

Bước 4: Tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng cử viên.

Trên cơ sở nghiên cứu hồ sơ phải làm rõ thêm một số thông tin để khẳng định vấn đề.

- Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn nhằm chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá các ứng cử viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.

- Ngoài ra có thể áp dụng các hình thức trắc nghiệm để đánh giá một số năng lực đặc biệt của ứng cử viên như: Trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay...

- Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về nhiều phương diện như: Kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng...

- Phải ghi chép từng đặc điểm cần lưu ý với từng ứng cử viên để giúp cho việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác nhất.

Bước 5: Kiểm tra sức khỏe.

Dù có đáp ứng đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách đạo đức tốt, nhưng sức khỏe không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Nhận một người có sức khỏe không đảm bảo sẽ ảnh hưởng tới chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế, bên cạnh đó còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho doanh nghiệp .

Bước 6: Đánh giá ứng cử viên và quyết định.

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động. Trưởng phòng nhân lực đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc... Trách nhiệm của nhà quản trị nhân lực là làm mềm các ứng cử viên, giúp họ mau chóng làm quen với công việc mới.

1.5.3. Đào tạo và phát triển nhân lực

1.5.3.1. Đào tạo nhân lực

Đào tạo nhân lực được chia làm 2 loại

- ***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. Được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp.

Các phương pháp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:

+ *Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc:* Công nhân được phân công làm việc chung với một người có kinh nghiệm hơn để học hỏi, làm theo. Phương pháp này áp dụng rất đơn giản, đào tạo được số lượng đông, chi phí thấp, tính thực tiễn cao, nhưng nó lại thiếu đi sự bài bản và kiến thức lý luận vì vậy nhân viên không phát huy được tính sáng tạo trong công việc.

+ *Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn*: Những người có trách nhiệm đào tạo liệt kê những công việc, nhiệm vụ, những bước phải tiến hành, những điểm then chốt, những cách thực hiện công việc, sau đó kiểm tra kết quả công việc của học viên, uốn nắn hướng dẫn, đào tạo học viên làm cho đúng. Phương pháp này có ưu thế hơn phương pháp trước, nó đòi hỏi sự chủ động sáng tạo của người học, nhấn mạnh sự sáng dạ, năng lực, năng khiếu của mỗi người.

+ *Đào tạo theo phương pháp giảng bài*: Các giảng viên có thể tổ chức các lớp học, hướng dẫn đào tạo về mặt lý thuyết kết hợp với thực hành, hoặc giảng bài một cách gián tiếp.

- ***Đào tạo nâng cao năng lực quản trị***: Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở. Đào tạo năng lực quản trị để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị nhân lực. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị nhân lực là rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, vì các quản trị gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực quản trị:

+ *Phương pháp luân phiên*: Thường xuyên thay đổi công việc, mục tiêu của người đào tạo là cho đối tượng đào tạo tiếp cận với nhiều công việc khác nhau, làm cho người lao động hiểu được về công việc của doanh nghiệp một cách tổng thể nhất.

+ *Phương pháp kèm cặp*: Người được đào tạo sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn, kèm cặp cách thức giải quyết mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm cho người được đào tạo. Phương pháp được áp dụng để đào tạo các quản trị gia cấp cao.

+ *Phương pháp đào tạo giám đốc trẻ*: Áp dụng cho các quản trị viên cấp trung gian bằng cách bổ nhiệm họ vào các vị trí tương đương sau đó giao quyền cho họ để họ giải quyết các vấn đề thực tế, thực hiện công việc đào tạo dưới sự giám sát của tổ chức và giám đốc.

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

1.5.3.2. Phát triển nhân lực

Mỗi một doanh nghiệp đều phải có sự quy hoạch về nhân lực và các cán bộ trong doanh nghiệp để mỗi một cá nhân có cơ hội thử sức mình, bộc lộ các năng lực của mình để có cơ hội thăng tiến. Phát triển nhân lực là việc làm thường xuyên của mỗi doanh nghiệp xuất phát từ yêu cầu mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có đủ nhân lực. Ngoài ra phát triển nhân lực còn giúp cho người lao động tìm ra được hướng đi cho mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn.

Nội dung của công tác phát triển nhân lực:

- Thăng tiến và bổ nhiệm nhân lực vào các chức vụ quản trị.
- Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời bỏ doanh nghiệp.
- Tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Muốn phát triển doanh nghiệp thì các nhà quản trị phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong doanh nghiệp

1.5.3.3. Sắp xếp và sử dụng lao động

Đào tạo, lựa chọn và đánh giá chưa đủ để đảm bảo phát huy chất lượng của đội ngũ người lao động. Vấn đề sắp xếp, bố trí cán bộ có vai trò quyết định đến hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý. Việc bố trí người lao động cũng

như cán bộ quản lý phải được thể hiện ở kết quả cuối cùng, đó là hiệu quả và chất lượng hoạt động, là sự phù hợp giữa các thuộc tính có tính cá nhân kể cả tri thức và phẩm chất với yêu cầu của công việc đảm nhận.

- **Mục đích:** Đảm bảo sự phù hợp cao nhất giữa yêu cầu của công việc và năng lực của người lao động. Đảm bảo sự tương xứng giữa công việc và người thực hiện công việc. Đảm bảo cho mọi công việc được thực hiện tốt.

- **Nguyên tắc sắp xếp, bố trí người lao động**

Để đạt được những mục đích trên, cần tuân thủ những nguyên tắc sau:

+ Sắp xếp theo nghề nghiệp được đào tạo. Xuất phát từ yêu cầu công việc để bố trí, sắp xếp cho phù hợp. Mọi công việc đều do người được đào tạo phù hợp đảm nhận.

+ Sắp xếp theo hướng chuyên môn hoá: Chuyên môn hóa sẽ giúp người lao động đi sâu nghề nghiệp, tích lũy kinh nghiệm.

+ Nhiệm vụ xác định rõ ràng. Mỗi người cần phải hiểu rõ mình cần phải làm gì? Trong thời gian nào? Nếu hoàn thành sẽ được gì? Nếu không, trách nhiệm sẽ ra sao?

+ Sắp xếp, sử dụng người lao động phù hợp với trình độ chuyên môn và các thuộc tính tâm lý cũng như kết quả phấn đấu về mọi mặt.

+ Sắp xếp phải tạo điều kiện cho phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm.

- **Phương pháp sắp xếp:** Có hai cách sắp xếp: *Trực tiếp và thi tuyển.*

+ Theo cách trực tiếp, căn cứ yêu cầu công việc và năng lực của người lao động cấp trên có thẩm quyền sẽ ra quyết định bố trí công tác vào một vị trí công việc cụ thể.

+ Cách thi tuyển tương tự như thi tuyển công chức. Ngay cả với cương vị lãnh đạo cũng có thể áp dụng phương pháp thi tuyển.

Việc sắp xếp người lao động không chỉ giới hạn trong việc bố trí vào một ngạch bậc, nghề nghiệp mà còn bao hàm việc sử dụng người lao động trong thực hiện công việc. Việc phân công nhiệm vụ cũng có vai trò quan trọng trong quá trình sử dụng cán bộ quản lý.

1.5.4. Đánh giá và đãi ngộ nhân lực

1.5.4.1. Đánh giá thành tích công tác

- Khái niệm và ý nghĩa của công tác đánh giá thành tích:

Đánh giá nhân viên là một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu của quản trị nhân lực. Nó là chìa khoá cho doanh nghiệp hoạch định, tuyển dụng cũng như phát triển nhân lực và đãi ngộ nhân lực. Đánh giá là một thủ tục đã được tiêu chuẩn hoá, được tiến hành thường xuyên nhằm thu thập thông tin về khả năng nghề nghiệp, kết quả công tác, nguyện vọng cá nhân và phát triển của mỗi người.

Đánh giá thành tích công tác nâng cao trách nhiệm của cả hai phía, người bị đánh giá và hội đồng đánh giá. Không những người bị đánh giá có ý thức hơn về hành vi, lời nói, việc làm của mình mà những người trong hội đồng đánh giá cũng phải nâng cao tinh thần trách nhiệm trong việc thu thập thông tin đánh giá về người khác. Ngược lại những đánh giá hời hợt chủ quan có thể tạo nên tâm trạng bất bình, lo lắng ảm ức nơi người bị đánh giá. Sự không thoả mãn hay hài lòng này có thể làm cho họ không tập trung tư tưởng vào công việc, làm việc kém năng suất và hiệu quả, có khi tạo nên sự chống đối ngầm ngấm, mâu thuẫn nội bộ và làm vãn đục không khí tập thể.

- Nội dung của công tác đánh giá thành tích: Việc đánh giá thành tích trải qua các giai đoạn sau:

- + Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá.
- + Đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá.

+ Đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được về các tiêu chuẩn đã được đề ra.

+ Đánh giá về năng lực, phẩm chất của các nhân viên.

+ Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.

- *Một số phương pháp đánh giá thành tích công tác:*

+ *Phương pháp xếp hạng luân phiên:* Đưa ra một số khía cạnh chính, liệt kê danh sách những người cần được đánh giá sau đó lần lượt những người giỏi nhất đến những người kém nhất theo từng khía cạnh đó. Phương pháp này đơn giản, nhưng có vẻ ách chùng, không được chính xác và mang nặng cảm tính.

+ *Phương pháp so sánh từng cặp:* Các nhân viên được so sánh với nhau từng đôi một về thái độ nghiêm túc trong công việc, khối lượng công việc hoàn thành, về chất lượng công việc...

+ *Phương pháp cho điểm:* Đánh giá nhân viên theo nhiều tiêu chuẩn khác nhau, mỗi một tiêu chuẩn chia thành năm mức độ yếu, trung bình, khá, tốt, xuất sắc, tương ứng với số điểm từ một đến năm. Phương pháp này rất phổ biến vì nó đơn giản và thuận tiện.

* Các yếu tố để lựa chọn đánh giá gồm hai loại: Đặc tính liên quan đến công việc và đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự.

- Các yếu tố liên quan đến công việc bao gồm: Khối lượng và chất lượng công việc.

- Các yếu tố liên quan đến cá nhân đương sự bao gồm: Sự tin cậy, sáng kiến, sự thích nghi, sự phối hợp.

Mỗi nhân viên sẽ được cho một số điểm phù hợp với mức độ hoàn thành công việc, sau đó sẽ được tổng hợp đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của mỗi người.

1.5.4.2. *Đãi ngộ nhân lực*

Công tác 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 của doanh nghiệp. Mỗi một nhóm một cá nhân đều đến với doanh nghiệp với một mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi người đều có cái ưu tiên và ràng buộc riêng của mình. Là nhà quản trị nhân lực, với các cá nhân và nhóm cụ thể đã được xác định, ta cần xác định được mục tiêu thúc đẩy từng nhóm, từng cá nhân để có tác động phù hợp, đủ liều lượng, đúng lúc, đem lại kết quả như mong muốn.

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

1.5.4.2.1. *Đãi ngộ vật chất*

Đãi ngộ vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.

- *Tiền lương*: Tiền lương là một vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại doanh nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người hưởng lương thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ.

- *Tiền lương*: Là giá cả sức lao động được hình thành qua thoả 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.

- *Hệ thống tiền lương*: Là toàn bộ tiền lương doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc mà họ đã làm. Vì vậy khi xây dựng hệ thống tiền lương cần phải có các yêu cầu cơ bản sau:

+ Cách tính tiền lương phải đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người có thể hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình.

+ Phải tuân theo những quy định chung của pháp luật như là mức lương tối thiểu, phụ cấp, nguy hiểm, làm thêm giờ...

+ Phải thể hiện tính cạnh tranh về giá cả trên thị trường.

+ Tương xứng với năng lực và đóng góp của mỗi người, đảm bảo sự công bằng trong doanh nghiệp.

+ Trong cơ cấu tiền lương phải có phần cứng (*phần ổn định*) và phần mềm (*phần linh động*) để có thể điều chỉnh lên xuống khi cần thiết.

Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ sung như: phụ cấp, trợ cấp, tiền thưởng...

Phụ cấp: Là những khoản thu nhập thêm nhằm mục đích đền bù cho các công việc chịu thiệt thòi hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.

Trợ cấp: Là những khoản tiền thu nhập thêm nhưng không mang tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.

Các khoản thu nhập khác: Nghỉ phép có lương, cấp nhà hoặc thuê nhà với giá tượng trưng, ăn trưa miễn phí, bồi dưỡng thêm...

Tiền thưởng: Là những khoản tiền bổ sung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động.

Đây là một công cụ mang tính chất khuyến khích vật chất mạnh mẽ đối với nhân viên, đồng thời cũng là công cụ khuyến khích tinh thần cho nhân viên. Tiền thưởng khẳng định tính vượt bậc về thành tích của nhân viên đồng thời cổ vũ cho toàn nhân viên trong doanh nghiệp phấn đấu đạt thành tích cao.

Các hình thức khen thưởng chủ yếu:

- Thưởng cho cán bộ, nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao.
- Thưởng cho các cá nhân có phát minh, sáng kiến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.
- Thưởng cho những người trung thành và tận tụy với doanh nghiệp .
- Thưởng cho nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp...

1.5.4.2.2. Dã ngộ tinh thần

Dã ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động .

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN Ô TÔ CHIẾN THẮNG

2.1. Giới thiệu chung về Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng

2.1.1. Giới thiệu chung

Tên tiếng Việt: Công ty Trách nhiệm hữu hạn Ô tô Chiến Thắng.

Tên tiếng Anh: Chien Thang Auto Company Limited.

Trụ sở: số 251 Đường Trần Tất Văn, quận Kiến An, thành phố Hải Phòng.

Người đại diện: Ông Nguyễn Văn Mãi.

- Chức vụ Giám đốc.

Điện thoại: 0313.876.159

Fax: 0313.676.676

Email: otochienthang@gmail.com

Website: www.otochienthang.com.vn

Số tài khoản: 2100201031211

Mã số thuế: 0200444027

Vốn điều lệ: 10.000.000.000 đồng.

Giấy phép kinh doanh số:

0202000414, do Sở Kế hoạch & Đầu tư thành phố Hải Phòng cấp ngày 20/09/2001.

Ngành nghề kinh doanh chính:

Sản xuất và đóng mới, sửa chữa xe ô tô; Đại lý mua bán, ký gửi vật tư hàng hóa; Xuất nhập khẩu vật tư hàng hóa.

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng

Ban đầu Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng được thành lập từ năm 1991, trên cơ sở là Nhà máy Ô tô Chiến Thắng. Công ty là đơn vị chuyên sản xuất, lắp ráp các sản phẩm cơ khí xe công nông đầu dọc, VC² 91. Những chiếc xe thô sơ như vậy lúc đó phần nào đã đáp ứng được nhu cầu rất lớn của người lao động trong hoàn cảnh đất nước còn nhiều khó khăn.

Từ năm 1993 đến năm 1999 sản phẩm của Công ty được nâng cấp là những chiếc xe công nông lắp máy ngang và ô tô tải nhẹ VC2.5-18 (*do Bộ Giao thông Vận tải cấp phép*) đã đạt sản lượng sản xuất hàng trăm xe/năm; từ năm 1999 đến nay Công ty chuyên lắp ráp các loại ô tô tải nhẹ cung cấp cho các tỉnh, thành của nước ta.

Trong thời gian qua phát huy truyền thống và lợi thế sẵn có, Công ty đã huy động các nguồn lực nhằm mục đích hội đủ các sức mạnh về tài chính và nhân lực để tổ chức sản xuất, lắp ráp ô tô với quy mô lớn hơn, sản phẩm có chất lượng tốt hơn thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng cũng như nâng cao được sức cạnh tranh của doanh nghiệp khi Việt Nam là thành viên chính thức của tổ chức thương mại thế giới WTO. Vị thế uy tín của Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng ngày được khẳng định và đã thu được những thành công nhất định trong lĩnh vực phát triển sản xuất ô tô ở Việt Nam.

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ và phạm vi hoạt động của Công ty

- Chức năng, nhiệm vụ: Sản xuất và đóng mới, sửa chữa xe ô tô; Đại lý mua bán, ký gửi vật tư hàng hóa; xuất nhập khẩu vật tư hàng hóa.

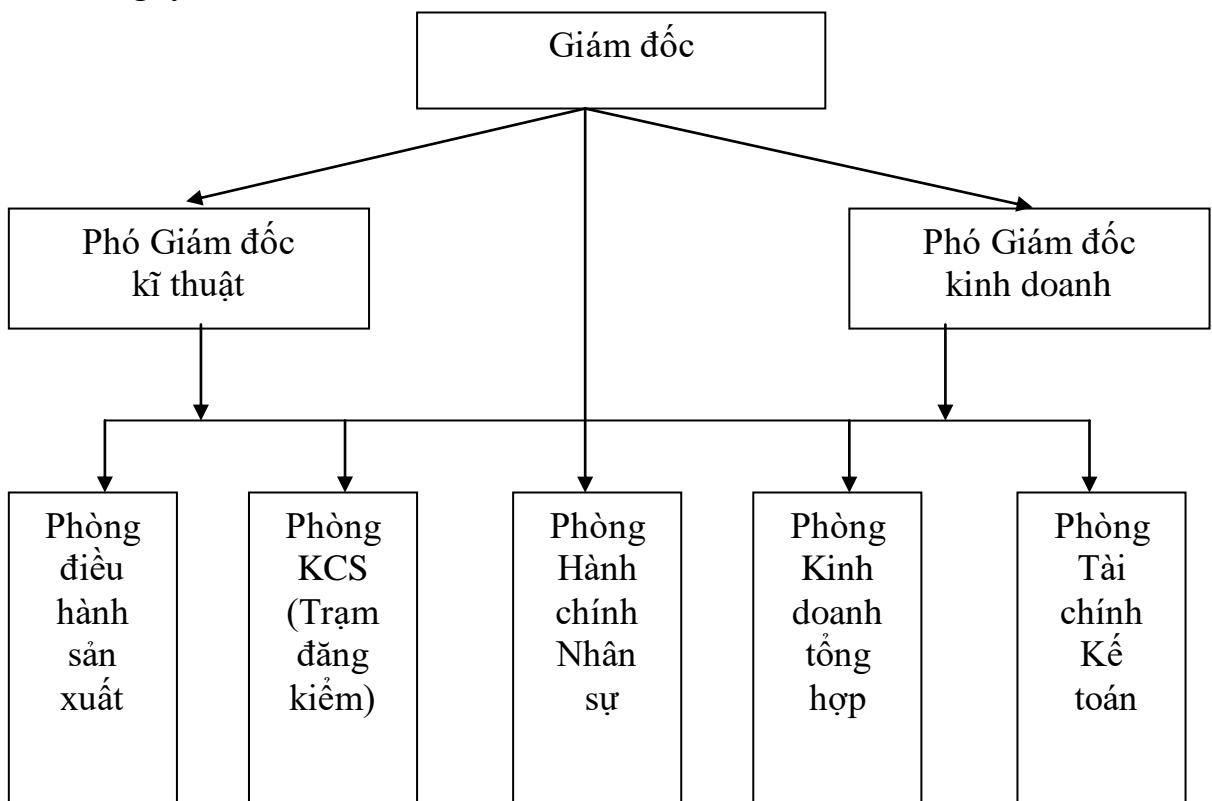
- Phạm vi hoạt động: Hiện nay Chiến Thắng Auto là một thương hiệu có uy tín lớn trên thương trường. Cho đến nay Công ty đã có gần một trăm đại lý tiêu thụ sản phẩm trên 64 tỉnh, thành trong cả nước. Sản phẩm của

Công ty đa dạng gần 50 loại xe tải bàn, tải ben có tải trọng từ 0.5 ÷ 5 tấn, một cầu và hai cầu chủ động.

Công ty chịu trách nhiệm thiết kế, đóng mới, lắp ráp, sửa chữa, hoán cải ô tô, các phương tiện thiết bị xe chuyên dùng phục vụ ngành giao thông vận tải.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức Công ty

Công ty được tổ chức và hoạt động tuân thủ theo Luật doanh nghiệp, Điều lệ của Công ty và các quy định hiện hành của pháp luật. Sơ đồ tổ chức của Công ty như sơ đồ 2.1:



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

2.1.4.1. Phòng kinh doanh tổng hợp

Tham mưu cho Giám đốc Công ty về các vấn đề liên quan đến công tác kinh doanh có sử dụng nguồn vốn của Công ty; Xây dựng và thực hiện kế hoạch khai thác để thu hồi vốn nhằm đảm bảo nguồn vốn để triển khai kế hoạch đầu tư hàng năm đã được phê duyệt của Công ty; tổ chức thực hiện

tiếp thị, quảng cáo, bán hàng nhằm đảm bảo thu hồi vốn nhanh và tối đa hóa lợi nhuận.

2.1.4.2. Phòng Tài chính - Kế toán

Có chức năng tổ chức thực hiện việc ghi chép, xử lý và cung cấp các số liệu về tình hình tài chính của Công ty. Thực hiện phân tích hoạt động kinh tế theo yêu cầu của Ban Giám đốc.

2.1.4.3. Phòng Nhân sự tổng hợp

Có chức năng tham mưu cho Giám đốc về các mặt công tác như tổ chức sản xuất, quản lý sắp xếp, xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo cán bộ, nhân viên, bảo vệ chính trị nội bộ, nghiên cứu xây dựng các nội quy, quy định, chỉ đạo thực hiện các chế độ chính sách của Nhà nước đối với cán bộ, công nhân viên Công ty.

2.1.4.4. Phòng Điều hành sản xuất

Tham mưu cho Giám đốc Công ty và thực hiện nhiệm vụ Giám đốc giao trên các lĩnh vực công tác như: Công tác kế hoạch và điều hành sản xuất và đóng mới, sửa chữa xe; công tác quản trị công nghệ sản xuất; kỹ thuật công nghệ, thiết bị và chất lượng toàn Công ty; công tác sáng kiến cải tiến kỹ thuật, công tác ATLĐ và vệ sinh môi trường toàn Công ty.

Công tác thống kê, ký các phiếu nhập kho, xuất kho, hoá đơn GTGT và phiếu xuất kho kiêm vận chuyển nội bộ Công ty trong phạm vi được giao; Công tác vận chuyển hàng hoá của Công ty; công tác tổng hợp báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh và các hoạt động khác của Công ty trong các hội nghị sơ kết, tổng kết công tác SXKD tháng, quý, năm và làm báo cáo gửi các cấp liên quan tháng, quý và năm.

2.1.4.5. Phòng KCS (Trạm đăng kiểm)

Kiểm tra việc tuân thủ quy trình công nghệ, kỹ thuật và chất lượng sản phẩm trong Công ty.

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của bất kỳ một tổ chức kinh tế nào cũng đều dựa trên ba yếu tố chính là doanh thu, chi phí và lợi nhuận. Là một doanh nghiệp đang trên đà phát triển, trong những năm gần đây bộ mặt Công ty đã có nhiều thay đổi lớn. Công ty luôn mở rộng hình thức kinh doanh mua bán trao đổi xuất nhập khẩu hàng hoá, luôn hợp tác với các tổ chức cá nhân, tổ chức kinh tế, trong nước và ngoài nước để đầu tư trang thiết bị hiện đại, đổi mới công nghệ. Bên cạnh đó, Công ty thường xuyên đa dạng hoá các mặt hàng và tạo lập được mạng lưới khách hàng đông đảo, thường xuyên và ổn định lâu dài, tiến tới thâm nhập được vào các thị trường mới. Lãnh đạo Doanh nghiệp là những nhà kinh doanh có năng lực, năng động và nhạy bén, luôn tìm mọi biện pháp huy động và sử dụng vốn một cách có hiệu quả nhất, phục vụ tốt yêu cầu sản xuất kinh doanh với mục tiêu đề ra là lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước.

2.2. Đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng từ 2013 đến 2017

2.2.1. Đánh giá thực trạng về công tác lập kế hoạch nhân lực

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, công tác lập kế hoạch giúp Công ty định hướng được hoạt động của mình. Việc lập kế hoạch cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty bao gồm nhiều nội dung, trong đó công tác hoạch định nguồn nhân lực là một trong những nội dung cũng được đề cập đến. Theo chủ trương, đây 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 Công ty có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Tuy nhiên, thực tế việc triển khai thực hiện của công tác hoạch định nguồn nhân lực tại công ty chưa thật sự tốt, vẫn tồn tại một số mặt chưa được. Công tác hoạch định nguồn lực của công ty hiện nay chưa dự báo được nguồn nhân lực theo sự phát triển của công ty trong dài hạn mà chỉ hạn chế trong việc dự báo ngắn hạn. Vì vậy, khi có sự thiếu

hụt hay khuyết vị trí công việc thì điều chuyển cán bộ từ phòng ban, bộ phận này sang phòng ban, bộ phận khác, điều này mang tính chất xử lý, giải quyết tạm thời chưa đáp ứng được yêu cầu chuyên sâu, không tạo điều kiện cho người có chuyên môn phát huy hết đúng với năng lực của họ; chưa gắn kết nguồn nhân lực với các yêu cầu hoạt động của công ty, sự liên kết giữa việc tuyển chọn, đào tạo với phân công bố trí, sắp xếp lao động, trả lương, chia thưởng chưa thật sự hợp lý. Một số người có năng lực chuyên môn khá giỏi, làm việc có hiệu quả, có cống hiến nhiều vào kết quả sản xuất kinh doanh, nhưng chưa được hưởng chế độ phù hợp, chưa bố trí đúng công việc. Trong khi đó một bộ phận người lao động (do quen biết hay người thân của lãnh đạo) không nhỏ của công ty chưa thật sự đáp ứng được với yêu cầu của công việc về trình độ chuyên môn nhưng vẫn phải sắp xếp, bố trí công việc và được trả lương, chia thưởng theo kiểu “bình quân”... Do vậy, công tác hoạch định chưa giúp cho Công ty thấy được nhu cầu nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, chưa bảo đảm sắp xếp đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết để linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Ở các thời điểm, trong công ty có khi chỗ này lại thừa nhân viên, chỗ khác lại thiếu nhân viên hoặc chất lượng nhân viên không đáp ứng yêu cầu công việc làm ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện công việc. Để thực hiện tốt công tác hoạch định nguồn nhân lực của Công ty là tốt nhất là tuyển dụng, đào tạo và trả lương cho người lao động sao cho họ có thể sáng tạo ra những chiến lược tương lai tốt nhất, phù hợp với mục tiêu chiến lược phát triển lâu dài của Công ty. Công tác này phải chú trọng tới các đặc điểm chung của con người như khả năng sáng tạo, trí thông minh, tính ham hiểu biết, để có một đội ngũ lao động có thể tin cậy được và tận tụy với tổ chức. Mặt khác, việc tìm ra cách thức tốt nhất để đánh giá đúng năng lực hoàn thành công việc của nhân viên để thực hiện trả công và đãi ngộ xứng đáng, vừa là để nhân viên gắn bó lâu dài với công ty, tích cực tích lũy kinh nghiệm, phát huy sáng kiến trong công việc để cống hiến cho đơn vị mình và cũng chính là để nâng cao lợi ích của chính bản thân họ vừa là để tạo tính cạnh tranh nhằm thu hút người tài từ bên

ngoài. Đó cũng chính là những nội dung cơ bản của công tác hoạch định nguồn nhân lực mà công ty cần quan tâm, một yếu tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị mình.

Bảng 2.3 Thực trạng công tác quản trị nhân sự của Công ty 2015-2017

Đơn vị: Người

CHỈ TIÊU	2015			2016			2017		
	Kế hoạch	Thực hiện	%	Kế hoạch	Thực hiện	%	Kế hoạch	Thực hiện	%
1. Khối cán bộ quản lý	40	44	110	43	43	100	47	49	104,26
Quản lý hành chính	8	9	112,5	8	8	100	10	10	100
Quản lý kinh tế	10	10	100	10	10	100	12	12	100
Quản lý kỹ thuật	22	25	113,64	25	25	100	25	27	108
2. Công nhân kỹ thuật	241	179	74,27	240	205	85,42	245	205	83,67

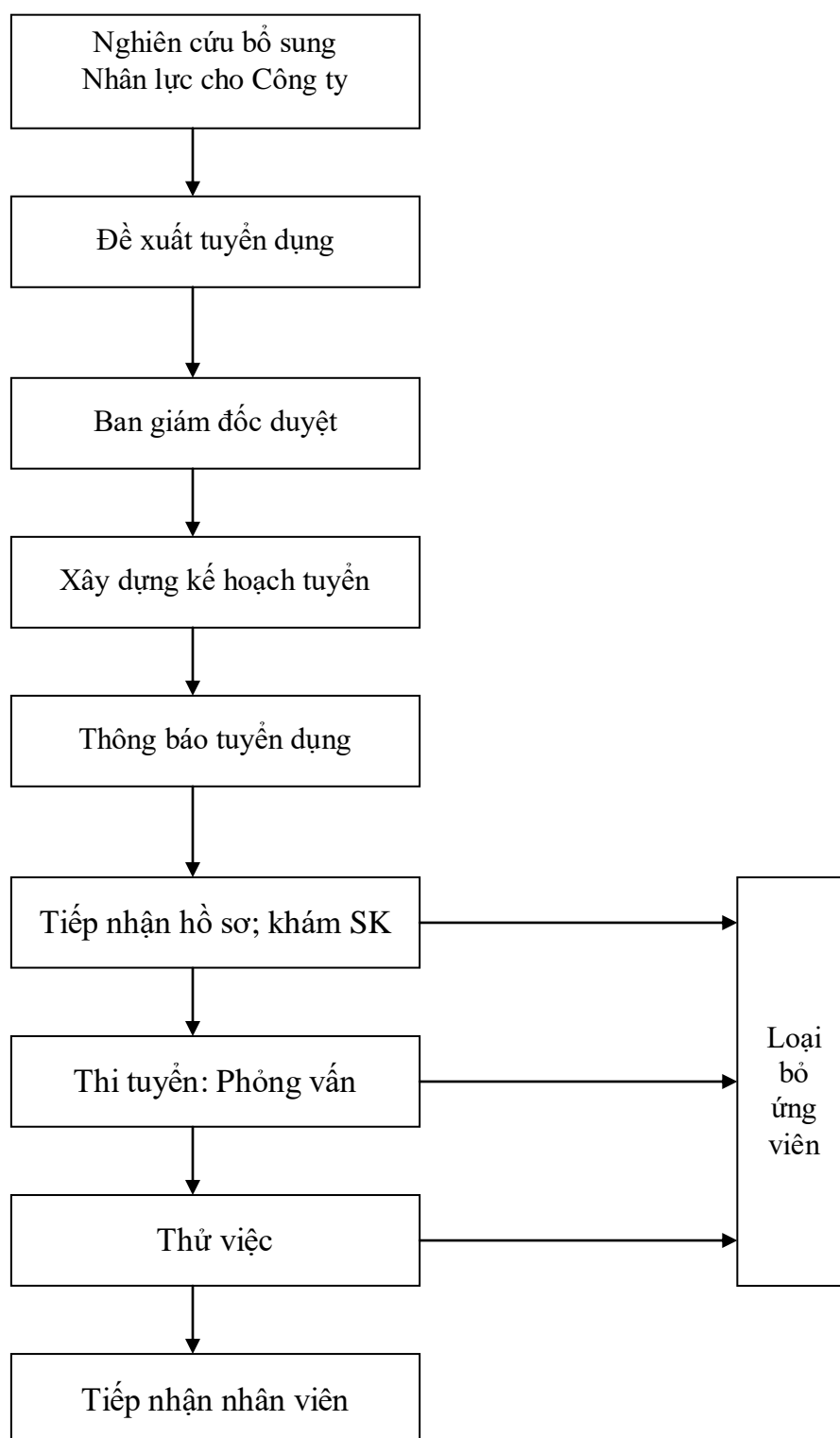
Thợ bậc cao (>bậc 5)	81	81	100	85	85	100	85	85	100
Thợ lành nghề (bậc 3-4)	82	85	103,66	90	95	105,56	90	90	100
Thợ phổ thông (< bậc 3)	78	13	16,67	65	25	38,46	70	30	42,86

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

2.2.2. Đánh giá thực trạng về công tác tuyển dụng lao động

Tùy theo yêu cầu của từng vị trí công việc, căn cứ vào quy chế tuyển dụng của Công ty, việc tuyển dụng người lao động dựa trên các tiêu chuẩn cho ứng viên tham gia như sau: – Trình độ chuyên môn: Tùy theo từng vị trí công việc, đòi hỏi ứng viên đã tốt nghiệp: trên Đại học, Đại học, Cao đẳng hay Trung cấp trở lên đúng với chuyên ngành; – Có khả năng nắm bắt công việc nhanh, chăm chỉ, ham học hỏi; chịu được áp lực công việc, có kỹ năng làm việc độc lập và theo nhóm; – Có tư cách đạo đức tốt, trung thực, có lối sống lành mạnh, biết nhẫn nại, khiêm tốn, hòa đồng với mọi người, có tinh thần trách nhiệm cao với cả gia đình và cộng đồng; – Tư tưởng vững vàng, biết hi sinh lợi ích cá nhân vì tập thể, vì mục tiêu của công ty; có ý thức chấp hành kỷ luật tốt; – Có sức khỏe tốt, mong muốn được làm việc lâu dài cho công ty; – Trình độ ngoại ngữ: theo yêu cầu công việc cụ thể; – Trình độ tin học: theo yêu cầu công việc cụ thể.

Quy trình tuyển dụng tại Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng.



Sơ đồ 2.2. Quy trình tuyển dụng Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

Bước 1: Căn cứ vào đội ngũ cán bộ, công nhân thiếu tại các tổ, phòng và ban của Công ty do nghỉ chế độ hoặc tay nghề không đáp ứng được công việc; Công ty có thông báo tuyển dụng trên bảng tin của Công ty.

Bước 2: Thu nhận hồ sơ của những người có nhu cầu lao động tại Công ty.

Bước 3:

- Kiểm tra hồ sơ, các văn bằng và giấy tờ có liên quan.

- Tổ chức phỏng vấn trực tiếp và kiểm tra tay nghề đối với người có nhu cầu (*trực tiếp là Giám đốc*); sau khi kiểm tra, phỏng vấn ứng viên mà đáp ứng được các tiêu chuẩn, yêu cầu thì tiến hành cho thử việc :

Bước 4: Thử việc: Thời gian thử việc trong 03 tháng tại tổ sản xuất hoặc phòng, ban của Công ty. Tại đây người Tổ trưởng hay Trưởng phòng, ban trực tiếp theo dõi và đánh giá tay nghề, trình độ chuyên môn và ý thức tổ chức, kỷ luật; sau đó báo cáo Giám đốc về kết quả thử việc của người lao động.

Bước 5: Quyết định tuyển dụng: Hết thời gian thử việc; căn cứ vào kết quả báo cáo đánh giá của Tổ trưởng, Trưởng phòng, ban, Giám đốc ra quyết định tuyển dụng.

Bảng 2.4. Kết quả tuyển dụng (Đơn vị : Người)

STT	CHỈ TIÊU	Đơn vị	2013	2014	2015	2016	2017
1	TỔNG SỐ LAO ĐỘNG						
	Số lượng lao động	Người	335	361	216	243	252
	Tỷ lệ tăng giảm	%		108	93	103	175
2	KHỐI QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH						
	Số người	Người	7	8	9	8	10
	Tỷ lệ tăng/giảm số người	%	7	8	8	8	10
3	KHỐI QUẢN LÝ KINH TẾ						
	Số người	Người	9	12	10	10	12
	Tỷ lệ tăng giảm số lao động	%	9	12	10	10	12
4	KHỐI QUẢN LÝ KỸ THUẬT						
	Số người	Người	18	21	22	25	25
	Tỷ lệ tăng/giảm số người	%	18	20	25	25	27
5	KHỐI CÔNG NHÂN KỸ THUẬT						
	Số người	Người	293	311	166	180	175
	Tỷ lệ tăng/giảm số người	%		106	163	175	175
6	KHỐI LAO ĐỘNG KHÁC						
	Số người	Người	8	9	13	25	30
	Tỷ lệ tăng/giảm số người	%	120	113	78	65	70

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

Nhận xét:

Lực lượng lao động của Công ty trong 5 năm, giai đoạn 2013 – 2017 theo chức năng nghề nghiệp cho thấy, lao động kỹ thuật chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng số lao động từ 86 - 87% (270-361 người) và là lực lượng có biến động giảm về số lượng nhất trong những năm gần đây do tác động của khủng hoảng

kinh tế. Các lao động khác như: hành chính, kinh tế, cán bộ kỹ thuật, lao động khác đều chiếm tỷ trọng nhỏ (13-14%) và ít biến động qua các năm.

2.2.3. Đánh giá thực trạng về sử dụng đội ngũ lao động:

2.2.3.1 . Thực trạng sử dụng lao động

Bảng 2.5. Tình hình nhân lực của Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng theo trình độ tay nghề

ST T	CHỈ TIÊU	Đơn vị	2013	2014	2015	2016	2017
1	TỔNG SỐ LĐ TRỰC TIẾP						
	Số lượng lao động	Người	245	264	212	219	197
2	CÁN BỘ KỸ THUẬT						
	Số người	Người	30	32	25	27	23
	Tỷ lệ	%	12.24	12.12	11.79	12.33	11.67
3	THỢ BẬC CAO (Từ bậc 5 trở lên)						
	Số người	Người	85	88	81	83	75
	Tỷ lệ	%	34.69	33.33	38.21	37.90	38.07
4	THỢ LÀNH NGHỀ (bậc 4)						
	Số người	Người	107	117	85	83	78
	Tỷ lệ	%	43.67	44.31	40.09	37.90	39.59
5	THỢ PHỔ THÔNG						
	Số người	Người	18	20	13	15	11
	Tỷ lệ	%	7.35	7.58	6.13	6.85	5.58

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

Với số lượng cán bộ, công nhân của Công ty như bảng 2.4 và thực trạng của Công ty thường xuyên thiếu cán bộ, công nhân và đặc biệt là công nhân có tay nghề cao với nhiều nguyên nhân nhưng chủ yếu là do tay nghề của người lao động không đáp ứng được yêu cầu đề ra, tiền lương còn thấp, nghỉ hưu theo chế độ; nguồn tuyển dụng hiện nay của Công ty ưu tiên hàng đầu là con em cán bộ, công nhân viên chưa có việc làm.

2.2.3.2. Công tác chế độ đãi ngộ, phúc lợi, khen thưởng đối với người lao động

Chế độ đãi ngộ, phúc lợi:

- Người lao động đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp theo quy của nhà nước.

- Người lao động được nghỉ phép, nghỉ lễ, nghỉ ốm theo quy định của Luật lao động; nội quy, quy chế của Công ty và thảo thuận lao động giữ Công ty và người lao động.

- Người lao động được tham gia vào các tổ chức đoàn thể, công đoàn ... Các hoạt động của tổ chức Công đoàn Công ty rất thiết thực chăm lo đến đời sống khó khăn của các đoàn viên như thăm hỏi khi gia đình đoàn viên có việc hiếu, việc hỷ...

- Người lao động được đào tạo, trang bị kiến thức về an toàn lao động, vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ theo định kỳ.

- Công ty cũng trang bị đồng phục cho cán bộ, công nhân, xây dựng môi trường làm việc văn minh, chuyên nghiệp.

- Hàng năm Công ty thường tổ chức cho cán bộ, công nhân viên đi tham quan du lịch các tỉnh miền Trung, miền Nam.

Chế độ khen thưởng:

- Công ty đã xây dựng Quy chế khen thưởng và thành lập Hội đồng Khen thưởng, kỷ luật của Công ty.

- Người lao động được thưởng vào những dịp lễ tết trong năm hoặc khen thưởng đột xuất khi có thành tích xuất sắc nhiệm vụ, có sáng kiến trong công việc.

Nhận xét:

** Ưu điểm:*

- Công ty đã quan tâm đến các chế độ cho người lao động, điều này rất tốt cho người lao động vì họ tin tưởng vào Ban lãnh đạo Công ty tạo cho họ một môi trường làm việc thoải mái.

- Tăng tính đoàn kết của từng tổ, phòng và các tổ; các phòng với nhau tạo ra một tập thể vững mạnh đoàn kết.

** Nhược điểm:*

- Mức tiền thưởng cho cán bộ, công nhân viên chưa nhiều; việc khen thưởng có khi chưa đúng người đúng việc.

- Chưa thường xuyên thực hiện các chế độ đãi ngộ, phúc lợi, khen thưởng, đời sống văn hóa, tinh thần cho người lao động.

- Chưa động viên khuyến khích các cán bộ, công nhân lao động có tay nghề cao phát huy được khả năng của mình đặc biệt trong việc tăng năng xuất lao động trong Công ty.

2.2.3.3. Công tác tiền lương

Tiền lương luôn là mối quan tâm hàng đầu của mọi người lao động. Một hình thức tiền lương đơn giản rõ ràng dễ hiểu có tác động trực tiếp tới động cơ và thái độ làm việc của người lao động, đồng thời làm tăng hiệu quả của hoạt động quản lý, nhất là quản lý tiền lương trong doanh nghiệp.

Như chúng ta đã biết Nhà nước chỉ bắt buộc không được trả lương thấp hơn mức lương tối thiểu chứ không bắt buộc các DN (kể cả DNNN) phải trả mức lương cụ thể cho từng người lao động. Việc quy định mức lương tối thiểu mang tính pháp lý chung cho mọi DN là cần thiết nhằm bảo vệ quyền lợi chính đáng của người lao động: *“Chính phủ công bố thang lương, bảng lương để làm*

cơ sở tính các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, tiền lương làm thêm giờ, làm đêm, ngừng việc, nghỉ hàng năm và các trường hợp nghỉ việc khác của người lao động; sau khi lấy ý kiến Tổng liên đoàn lao động Việt Nam và đại diện của người lao động”.

- Thuộc Bộ luật lao động, chương tiền lương, Điều 57.

Hiện tại Công ty đang trả lương cho người lao động theo chế độ sau:

- Chế độ tiền lương cho lao động trực tiếp:

Tại Công ty có những lao động trực tiếp sau: Các công nhân lao động như thợ điện; sơn; gò; hàn; gia công... Tiền lương mà Công ty trả cho người lao động trực tiếp theo sản phẩm:

$$Ti = \frac{Vt}{\sum_{i=1}^{i=m} h_{cb}} h_{sci} h_{bi} + p_{cn}$$

Trong đó:

+ Ti: Tiền lương của người thứ i nhận được.

+ m: Số người làm gia sản phẩm của Công ty.

+ Vt: Tổng số tiền mà Công ty trả theo mức độ hoàn thành sản phẩm.

+ h_{cb} : Hệ số công bậc lương (*Số ngày công x bậc thợ của người thứ i*)

($\frac{Vt}{\sum_{i=1}^{i=m} h_{cb}}$: Đơn giá tiền lương theo sản phẩm).

+ h_{sci} : Số ngày làm việc trong tháng của người thứ i.

+ h_{bi} : Bậc thợ của người thứ i (*Công ty xây dựng bậc thợ cho người lao động*).

+ p_{cn} : Phụ cấp trách nhiệm (*200.000 đồng/tháng*).

Bảng 2.6. Bảng thanh toán lương Tháng 5/2017 của Tổ gia công của Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng

**CÔNG TY TNHH
Ô TÔ CHIẾN THẮNG**

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

Kiến An, ngày 14 tháng 5 năm 2017

BẢNG THANH TOÁN LƯƠNG CỦA TỔ GIA CÔNG THÁNG 05/2017

STT	Họ và tên	Ngày lao động		Điện thoại + trách nhiệm(4)	Đơn giá(3) - vnd	Được lĩnh(1*2*3+4)	Ký nhận
		Số công (1)(ngày)	Bậc thợ(2)				
1.	Đặng Hữu Hùng	29,0	1,7	200.000	199.230	10.022.015	
2.	Đàm Xuân Vũ	30,0	1,3		199.230	7.769.951	
3.	Đặng Hữu Khương	29,5	1,4		199.230	8.228.179	
4.	Bùi Tiến Trọng	18,0	1,2		199.230	4.303.357	
5.	Đặng Văn Tiệp	27,5	1,3		199.230	7.122.455	
6.	Phạm Văn Định	29,0	1,3		199.230	7.510.952	
7.	Phạm Văn Dương	6,5	1,1		199.230	1.424.491	
	Tổng	169,5				46.381.400	

Người nhận

Người lập

Thủ trưởng đơn vị

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Bảng 2.7. Bảng Báo cáo sản lượng công việc hoàn thành Tháng 5/2017 của Tổ gia công của Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng

**CÔNG TY TNHH
Ô TÔ CHIẾN THẮNG**

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

Kiến An, ngày 14 tháng 5 năm 2017

BÁO CÁO SẢN LƯỢNG CÔNG VIỆC HOÀN THÀNH

Số TT	Gia công	Số sản phẩm	Đơn giá (đồng)	Thành tiền (đồng)	Ghi chú
1.	Xe 0.98 ben	6	351.200	2.107.200	
2.	Xe 1-5 tấn	125	219.200	27.400.000	
3.	Xe bàn 0.75T	13	350.000	4.550.000	
4.	Xe bàn 0.98 T	5	299.200	1.496.000	
5.	Xe bàn 2.5 T - 4.95tấn	17	219.200	3.726.400	
6.	Xe 3.48 tấn bàn 2 cầu	9	219.200	1.972.800	
7.	Xe 6.5TL1 tấn bàn 2 cầu	6	219.000	1.314.000	
8.	Xe 7TM2 bàn+8TM	4	500.000	2.000.000	
9.	Phát sinh			1.615.000	
	Tổng lĩnh	185		46.181.400	

Người nhận

Người lập

Thủ trưởng đơn vị

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Ví dụ: Thu nhập của Ông **Đặng Hữu Hùng** - Tổ trưởng Tổ gia công được tính như sau:

$$+ \text{Đơn giá tiền lương theo sản phẩm: } \frac{V_t}{\sum_{i=1}^{i=m} h_{cb}} = \frac{46.181.400}{231,8} = 199.230 \text{ đồng.}$$

+ Hệ số ngày công: 29 ngày.

+ Bậc thợ: 1,7

+ Phụ cấp trách nhiệm: 200.000 đồng/tháng.

Tổng tiền lương của Ông Đặng Hữu Hùng trong tháng:

$$199.230 \times 29 \times 1,7 + 200.000 = 10.022.015 \text{ đồng.}$$

Nhận xét:

* *Ưu điểm:*

- Cách tính lương cho người lao động trực tiếp ở trên là ngắn gọn dễ hiểu.
- Qua bảng lương, người cán bộ, công nhân ý thức được mình cần phải cố gắng hàng ngày để cho thu nhập của mình được nâng lên đồng thời cũng nâng cao chất lượng cuộc sống.

* *Nhược điểm:*

- Khoảng chênh lệch giữa hệ số bậc thợ là cao dẫn đến thu nhập giữa người công nhân bậc cao với người công nhân bậc thấp (*những công nhân trẻ tuổi*) là cao. Điều này phần nào cũng gây bức xúc cho những người lao động trẻ tuổi có trình độ, sức khỏe, xông xáo từ đó chất lượng công việc chung chưa được cao.
- Chưa khuyến khích được người lao động có tay nghề để họ yên tâm công tác, cống hiến tài năng và sức lực làm giàu cho Công ty, cho xã hội.
- Ảnh hưởng không nhỏ đến chiến lược tối đa hóa lợi nhuận của Công ty vì những người có tay nghề cao, có tâm với công việc, họ sẽ tìm đến những nơi đáp ứng được nhu cầu của họ.

- **Chế độ tiền lương cho lao động gián tiếp:** Chủ yếu áp dụng đối với những người làm công tác quản lý, nhân viên các phòng, ban của Công ty. Hình thức trả lương cho người lao động gián tiếp là công nhật 200.000 đồng/ngày.

$$Ti = h_{nci} \cdot đg_{cn} + p_{tgi} + p_{đti}$$

Trong đó:

- T_i : Tiền lương của người thứ i nhận được.
- h_{nci} : Số ngày công trong tháng của người thứ i .
- $đg_{cn}$: Đơn giá công nhật tùy theo năng lực của người lao động.
- p_{tgi} : Phụ cấp thêm giờ (*Đơn giá công nhật của người lao động thứ $i/8$ giờ x số giờ làm thêm*).
- $p_{đti}$: Phụ cấp điện thoại và trách nhiệm của người thứ i .

Bảng 2.8. Bảng thanh toán lương Tháng 5/2017 của cán bộ, lãnh đạo Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng

**CÔNG TY TNHH
Ô TÔ CHIẾN THẮNG**

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

Kiến An, ngày 14 tháng 5 năm 2017

BẢNG THANH TOÁN LƯƠNG CỦA CÁN BỘ, LÃNH ĐẠO CÔNG TY THÁNG 05/2017

STT	Tên	Ngày lao động			Thêm giờ	Thành tiền	Điện thoại + trách nhiệm	Tổng lĩnh	Ký nhận
		Công	Đơn giá	Thành tiền					
1	Nguyễn Văn Hiền	30,0	200.000	6.000.000	13,0	325.000	1.000.000	7.325.000	
2	Nguyễn Văn Sinh	26,0	200.000	5.200.000	20,5	512.500	1.000.000	6.712.500	
3	Vũ Văn Tường	25,5	160.000	4.080.000	26,5	530.000	100.000	4.710.000	
4	Đỗ Hữu Hon	26,0	200.000	5.200.000	24,0	600.000	200.000	6.000.000	
....									
33	Hoàng Văn Hựu	28.5	120.00 0	3.420.00 0	14.5	217.500		3.637.500	
34	Nguyễn Văn Vinh	28.0	140.00 0	3.920.00 0	14.0	245.000		4.165.000	
35	Đoàn Thị Duyên	21.0	120.00 0	2.520.00 0	12.0	180.000		2.700.000	
Tæng		911.5		127.015.000	626	11.489.375	5.300.000	143.804.375	

Người nhận

Người lập

Thủ trưởng đơn vị

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Ví dụ: Thu nhập của Ông Nguyễn Văn Hiền - Phó Giám đốc Công ty được tính như sau:

+ Đơn giá công nhật: 200.000 đồng; Hệ số ngày công: 30 ngày.

+ Phụ cấp thêm giờ: 13 giờ x 200.000/8giờ làm việc = 325.000 đồng

+ Phụ cấp trách nhiệm: 1000.000 đồng/tháng.

Tổng tiền lương của Ông Nguyễn Văn Hiền trong tháng 05 năm 2014:

$200.000 \times 30 + 325.000 + 1000.000 = 7.325.000$ đồng.

Nhận xét:

** Ưu điểm:*

- Cách tính lương cho người lao động trực tiếp ở trên là ngắn gọn dễ hiểu, ít hệ số tham góp.

- Thu nhập của cán bộ, nhân viên Công ty có tính ổn định ít liên quan đến năng suất lao động của các tổ sản xuất, phần nào cũng làm cho người lao động yên tâm công tác.

** Nhược điểm:*

- Khoảng cách thu nhập giữa người cán bộ với người nhân viên là thấp. Không khuyến khích được người cán bộ có năng lực thực tiễn, có tâm với nghề, để họ công hiến những tài năng, những sự đam mê công việc làm giàu cho Công ty.

- Ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược tối đa hóa lợi nhuận của Công ty vì không có những người có trình độ chuyên môn cao cũng như người quản lý giỏi thì Công ty sẽ không phát triển mạnh được và bị các đối thủ cách tranh bỏ xa trên thị trường.

2.2.4. Đánh giá thực trạng về công tác phát triển đội ngũ lao động

Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực:

- Về công việc đào tạo, đào tạo lại: Công ty chưa chú trọng nhiều, phần thì do cách làm việc của cán bộ quản lý phần thì do cán bộ, công nhân viên ngại đi học để nâng cao tay nghề mà chỉ đào tạo theo cách người này truyền cho người kia; học lỏm nhau là chính.

- Phát triển đội ngũ lao động và NSLD của công ty

Bảng 2.9. Tình trạng nguồn lao động dựa trên trình độ của nguồn lao động

STT	CHỈ TIÊU	Đơn vị	2013	2014	2015	2016	2017
1	TỔNG SỐ LAO ĐỘNG						
	Số lượng lao động	Người	335	361	290	300	270
2	TRÊN ĐẠI HỌC						
	Số người	Người	2	2	2	2	2
	Tỷ lệ	%	0.60	0.54	0.69	0.67	0.74
3	ĐẠI HỌC						
	Số người	Người	15	19	12	13	12
	Tỷ lệ	%	4.48	5.18	4.14	4.33	4.44
4	CAO ĐẲNG						
	Số người	Người	53	55	46	48	50
	Tỷ lệ	%	15.82	15.24	15.86	16.00	18.52
5	CÔNG NHÂN KỸ THUẬT						
	Số người	Người	253	270	220	223	195
	Tỷ lệ	%	75.52	74.79	75.86	74.33	72.22
6	LAO ĐỘNG PHỔ THÔNG						
	Số người	Người	12	15	10	14	11
	Tỷ lệ	%	3.58	4.16	3.50	4.67	4.08

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

**Bảng 2.10. Tình hình năng suất lao động của
Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng**

STT	CHỈ TIÊU	Đơn vị	2013	2014	2015	2016	2017
1	GIÁ TRỊ SẢN LƯỢNG						
	Giá trị	Tỷ đồng	248,2	168,3	185,7	151,2	181,1
	Tốc độ tăng/giảm	%	-	68	110	81	120
2	THỜI GIAN LÀM VIỆC THỰC TẾ						
	Số ngày công	ngày	284	290	288	304	293
	Tốc độ tăng/giảm	%	-	102	99	106	96
3	NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG						
	Giá trị sản lượng/ngày làm việc	Tỷ đồng/giờ	0,87	0,58	0,64	0,50	0,62
	Tốc độ tăng/giảm	%	-	66	111	77	124

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

Nhận xét:

** Ưu điểm:*

- Công ty áp dụng hình thức đào tạo cho cán bộ, công nhân viên bằng phương pháp người đi trước có kinh nghiệm truyền đạt cho người đi sau. Đó là phương pháp thực tế, đó là cầm tay chỉ việc, tạo điều kiện thuận lợi cho người học nhanh hiểu mà nhớ được lâu.

- Chi phí đào tạo thấp, hiệu quả của việc đào tạo là người lao động có thể trực tiếp làm việc được ngay sau khi được tuyển dụng.

** Nhược điểm:*

- Công ty không tổ chức đào tạo theo đúng quy định đào tạo nghề mà chủ yếu là tuyển dụng người có thời gian công tác ở lĩnh vực cần tuyển, hoặc thông qua lao động trực tiếp giữ người lao động đối với nhau để truyền đạt những kinh nghiệm do đó chất lượng không cao.

- Phương pháp đào tạo như vậy thiếu tính khoa học; chưa chủ động trong công việc và chỉ áp dụng cho công nghệ cũ.

- Người lao động chỉ thực hiện được một nội dung công việc do người có tay nghề cao truyền đạt trực tiếp, không thực hiện được nhiều nhiệm vụ chung của Công ty.

- Từ năng xuất lao động thấp dẫn đến lợi nhuận không cao làm cho nguồn vốn sản xuất kinh doanh hạn chế, không chủ động được nhiều trong chiến lược phát triển đội ngũ lao động trước mắt cũng như lâu dài.

2.3. Đánh giá công tác quản trị nhân lực của công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng

2.3.1. Mặt mạnh

Công ty Trách nhiệm hữu hạn Ô tô Chiến Thắng là một Công ty có nguồn vốn lớn (*hàng trăm tỷ*), có đội ngũ cán bộ, công nhân viên dồi dào và đặc biệt là thị trường kinh doanh rộng (*trên phạm vi toàn quốc gia*); có những đối tác quan trọng trong lĩnh vực kinh doanh sản xuất Ô tô ở nước ngoài.

Về công tác quản trị nhân lực Ban lãnh đạo Công ty ngày được quan tâm góp phần vào kết quả đạt được, đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Trong nền kinh tế thị trường như hiện nay Công ty vẫn đang duy trì và phát triển tốt, đội ngũ người lao động dao động khoảng 270 đến 361 người luôn làm việc tại Công ty với mức lương bình quân khoảng từ 5,9 đến 7,5 triệu

đồng/năm/người. Điều này chứng tỏ Công ty ngày càng khẳng định được vị thế của Công ty trên thị trường Việt Nam. Người lao động khá hài lòng với môi trường làm việc của Công ty, mức thu nhập của người lao động ngày được nâng lên; người lao động có cơ hội học hỏi và nâng cao trình độ... Người lao động yên tâm làm việc tại Công ty, muốn gắn bó lâu dài với Công ty.

2.3.2. Hạn chế

Bên cạnh những yếu tố thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh do chất lượng nhân lực mang lại thì vẫn còn hạn chế đang tồn tại:

- *Thứ nhất về đội ngũ lao động:* Công ty chuyên thiết kế, đóng mới, lắp ráp, sửa chữa, hoán cải ô tô, các phương tiện thiết bị xe chuyên dùng phục vụ ngành giao thông vận tải vì thế Công ty đang sử dụng nhiều lao động trực tiếp (*thợ gò, thợ hàn, thợ gia công...*) từ 197 đến 264 người. Còn lại Công ty đang sử dụng lao động gián tiếp kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ chuyên môn khác nhau đây cũng là việc thường thấy ở nhiều doanh nghiệp nước ta; việc tuyển dụng chưa xuất phát từ nhu cầu công việc của Công ty mà nhiều khi chỉ để giải quyết các vấn đề xã hội, tình cảm của cán bộ, công nhân viên. Tuy nhiên việc kiêm nhiệm nhiều việc và tuyển dụng chưa theo một quy trình cụ thể như vậy dẫn đến chất lượng công việc và kết quả đạt được là chưa cao từ đó khó có thể thực hiện được mục tiêu tối đa hoá lợi nhuận.

- *Thứ hai về trình độ của đội ngũ lao động:* Trình độ trên đại học có 02 người; đại học khoảng 12 đến 19 người/năm; cao đẳng khoảng 46 đến 55 người/năm; công nhân kỹ thuật khoảng 195 đến 270 người/năm; lao động phổ thông 12 người/năm, tổng số lao động của Công ty khoảng 270 đến 311 người lao động/năm. Một doanh nghiệp lớn như Công ty THHH ô tô Chiến Thắng rất cần những người có trình độ chuyên môn cao và được đào chính quy ở những trường đại học kỹ thuật và kinh tế có tiếng (*Đại học Bách khoa, Đại học Công nghiệp, Đại Kinh tế Quốc dân....*) và cũng có thể được đào tạo ở nước ngoài, những người này họ sẽ tạo ra những sự khác biệt về năng suất lao động, chiến lược kinh doanh lâu dài và đem lại tối đa hoá lợi nhuận cho Công ty.

- *Thứ ba về chế độ tiền lương:* Dù biết tiền lương của người lao động rất quan trọng nhưng Công ty đã trả lương cho cán bộ, công nhân với mức lương bình quân khoảng từ 2,9 triệu đến 3,5 triệu, với mức lương bình quân này thì khó có thể giữ chân được những người lao động có trình độ và tay nghề cao.

- *Thứ tư về tình hình sản xuất kinh doanh:* Hàng năm Công ty đã bỏ chi phí rất lớn nhưng ngược lại lợi nhuận thu về thì rất ít (*trung bình chi phí cho một năm là 442,7 tỷ đồng nhưng lợi nhuận thu về là 10,4 tỷ đồng*).

2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế

- *Về nguyên nhân chủ quan:*

+ Ban lãnh đạo Công ty chưa chú trọng nhiều đến chế độ, chính sách tiền lương đối với cán bộ và công nhân viên của Công ty, một phần cũng do là doanh nghiệp chuyên lắp ráp, sửa chữa, hoán cải ô tô, các phương tiện thiết bị xe chuyên dùng phục vụ ngành giao thông vận tải, Công ty chú trọng nhiều đến chi phí cho việc mua sắm nguyên vật liệu.

+ Lực lượng lao động trẻ, đông đảo nên gây ra vấn đề thiếu kinh nghiệm. Còn nhiều hạn chế về tác phong làm việc công nghiệp ... nên gây ra nhiều khó khăn cho công tác tổ chức.

+ Là Công ty chuyên thiết kế, đóng mới, lắp ráp, sửa chữa, hoán cải ô tô, các phương tiện thiết bị xe chuyên dùng phục vụ ngành giao thông vận tải; Công ty phải mua nguyên vật liệu để sản xuất với chi phí rất lớn, doanh thu có được chủ yếu là kết quả của lao động trực tiếp nên lợi nhuận hàng năm không cao điều này ít nhiều cũng ảnh hưởng đến sự phát triển của Công ty trong tương lai.

- *Về nguyên nhân khách quan:*

+ Chính sách thay đổi quá nhanh, quá nhiều, sự không thống nhất về quan điểm, chính sách giữa các cơ quan quản lý chung. Theo thống kê, đến nay có 14 loại thuế, phí đánh vào ô tô và thuế chiếm đến 60% giá bán xe.

Không chỉ mâu thuẫn, chính sách còn thay đổi liên tục và quá nhanh trong một thời gian ngắn. Từ năm 2013 đến nay, chính sách ô tô liên tục được thay

đổi, có năm thay đổi tới 3 - 4 lần, làm cho doanh nghiệp không kịp điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp. Đây chính là nguyên nhân dẫn đến sự sụt giảm mạnh sản lượng tiêu thụ xe trong suốt năm 2017. Cụ thể, Việt Nam muốn phát triển ngành công nghiệp ô tô nhưng lại có hàng loạt chính sách để hạn chế sự gia tăng phương tiện giao thông cá nhân và đặc biệt là các chính sách thuế linh kiện thường xuyên thay đổi, làm nản lòng các nhà đầu tư; với các nhà sản xuất ô tô, việc lên kế hoạch sản xuất và kinh doanh hay đầu tư thường phải tính đến mức thời gian tối thiểu là 5 năm. Nếu thị trường biến động đến mức không dự đoán được năm tiếp theo sẽ ở đâu thì quả là rất khó khăn cho hoạt động của ngành.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN Ô TÔ CHIẾN THẮNG

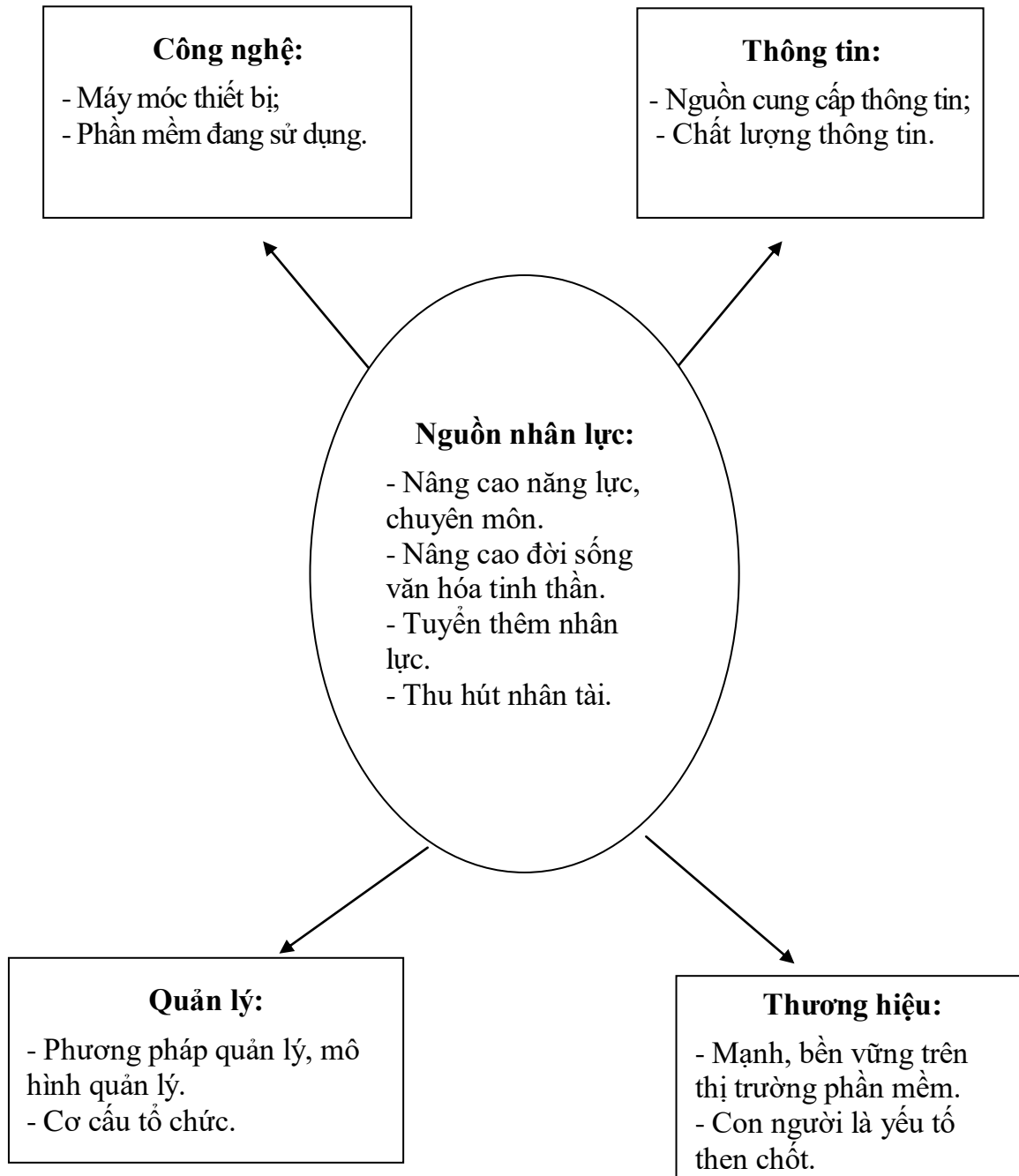
3.1. Định hướng phát triển nhân lực của Công ty

Về tình hình nền kinh tế thế giới, đất nước ta đang hội nhập, và đi cùng với sự phát triển của thế giới, hiện nay Việt Nam là thành viên của APEC, thành viên chính thức của WTO (từ 11/01/2007), được Mỹ thông qua Quy chế thương mại bình thường vĩnh viễn (PNTR).

Về tình hình trong nước việc chiến lược phát triển giao thông vận tải đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 206/2004/QĐ-TTg ngày 10 tháng 12 năm 2004. Thực hiện chiến lược phát triển GTVT và các quy hoạch phát triển chuyên ngành GTVT, trong thời gian qua, Đảng, Nhà nước và nhân dân ta đã dành sự quan tâm lớn cho đầu tư phát triển GTVT; trong đó, hệ thống kết cấu hạ tầng giao thông có bước phát triển đáng kể: Chất lượng vận tải ngày một nâng cao, bước đầu cơ bản đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế xã hội, đảm bảo quốc phòng, an ninh, nâng cao đời sống nhân dân, góp phần xóa đói giảm nghèo, rút ngắn khoảng cách giữa các vùng miền. Một số công trình giao thông hiện đại như đường bộ cao tốc, cảng biển quốc tế, cảng hàng không quốc tế đã được đầu tư xây dựng đạt tiêu chuẩn khu vực và quốc tế, góp phần tạo diện mạo mới cho đất nước. Đây là các điều kiện thuận lợi thúc đẩy cho việc phát triển nhân lực. Đặc biệt, việc gia nhập WTO có ý nghĩa rất lớn đối với việc phát triển nhân lực. Bởi vì các doanh nghiệp phải xây dựng thực lực cho mình để cạnh tranh với các đối thủ vượt trội hơn về tài chính, công nghệ, thương hiệu... Vậy các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng nói riêng làm như thế nào để cạnh tranh với các công ty, tập đoàn lớn ở nước ngoài. Đó chính là lợi thế về nhân lực, mọi nguồn lực, mọi tài nguyên khác có thể cạnh kiện về số lượng, chất lượng, nhưng nhân lực là một tài sản vô giá có thể giúp doanh nghiệp chiếm được lợi thế cạnh tranh.

Nhận thức được tầm quan trọng của nhân lực trong chiến lược phát triển chung của Công ty, Công ty luôn khẳng định con người là quan trọng nhất trong

các doanh nghiệp và chi phối các nguồn lực còn lại. Nguồn lực bên trong tổ chức gồm có con người, kỹ thuật, máy móc, nhà xưởng, quản lý..., nguồn lực bên ngoài gồm có khoa học công nghệ, môi trường, nền kinh tế, đối thủ cạnh tranh... Nhưng con người thì chi phối các nguồn lực còn lại, góp phần quan trọng vào sự phát triển của tổ chức



Sơ đồ 3.1. Tầm quan trọng của yếu tố nhân lực trong tổ chức

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty)

Theo mô hình trên có thể nhận thấy rằng chiến lược của Công ty là lấy con người làm trọng tâm, là yếu tố then chốt cho sự phát triển của toàn Công ty.

Con người luôn làm chủ công nghệ, thiết bị, thông tin, luôn phát huy sáng kiến, mở rộng thị trường, xây dựng Công ty thành một thương hiệu vững mạnh nhất trong lĩnh vực ô tô phục vụ ngành giao thông vận tải. Con người được đào tạo tốt thì sẽ sử dụng máy móc thiết bị tốt, hay con người có thể sáng tạo ra những tính năng mới của máy móc thiết bị, tìm ra phương thức tối ưu trong sử dụng (*máy móc là do con người sáng tạo ra*). Con người với thông tin, con người chủ động thì sẽ tìm ra những thông tin mới, thông tin quan trọng, cập nhật và cần thiết. Con người với quản lý, nhân lực có trình độ cao, có tinh thần ham học hỏi, tinh thần trách nhiệm thì sẽ xây dựng nên đội ngũ lãnh đạo tốt, sáng tạo, kỷ luật và trách nhiệm...

Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng đang theo đuổi mô hình quản lý nhân lực theo hướng kết hợp quản lý theo phong cách phương Tây và Nhật Bản, vừa lấy con người, vừa lấy công việc làm trung tâm. Coi trọng những người có thâm niên cao, ưu tiên phát triển cho những người trẻ tuổi có khả năng, mức độ thích ứng cao.

Dự tính tới năm 2022 Công ty sẽ có số lượng nhân viên khoảng 500 người, nhanh chóng trở thành tập đoàn về lắp ráp ô tô, tăng gấp nhiều lần số lượng hiện nay. Trong ngắn hạn hơn, dự tính tới năm 2019 Công ty có khoảng 380 người, mức thu nhập bình quân 6.000.000 đồng/người/tháng. Với mức lương và phụ cấp như thế thì Công ty chắc chắn sẽ phát triển rất nhanh, vì bên cạnh mức lương hấp dẫn còn có những chế độ đãi ngộ đặc biệt, khen thưởng,... Con người trong tổ chức không chỉ thỏa mãn về mặt vật chất mà còn phải thỏa mãn về mặt tinh thần, mà yếu tố tinh thần là một yếu tố rất quan trọng trong nhân lực, họ làm việc vì bản thân họ, vì Công ty, vì một gia đình lớn có tổ chức chứ không phải chỉ làm việc vì tiền, vì bữa cơm manh áo, vì một sự bắt buộc.

Tóm lại trong tương lai Công ty vẫn phát triển theo hướng là lấy con người làm trung tâm, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững và định hướng phát triển nhân lực theo hướng gia đình có tổ chức.

3.2. Mục tiêu cơ bản của công tác quản trị nhân lực của Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng trong những năm tới

3.2.1. Đề ra nhu cầu nhân lực

- Bằng cách dựa vào chiến lược kinh doanh, đánh giá nhu cầu thị trường, đánh giá khả năng đáp ứng nhu cầu của Công ty và một số kinh nghiệm. Đưa ra một bản nghiên cứu về nhu cầu nhân lực hiện tại.

- Số lượng nhân lực đáp ứng được nhu cầu hiện tại là bao nhiêu người, số lượng người đang làm việc, số người còn thiếu vào các vị trí là bao nhiêu?.

- Chất lượng nhân lực cần phải đạt tới là như thế nào?.

- Những kế hoạch nhân lực tương lai, số lượng, chất lượng (*dựa vào biến động thị trường, kế hoạch sản xuất, kinh doanh tương lai*).

- Khả năng đáp ứng nhu cầu của Công ty: Tài chính, phòng, ban...

- Cụ thể số lượng nhân lực cần tuyển.

3.2.2. Đề ra kế hoạch nhân lực

Trong dài hạn, 5 đến 10 năm và cụ thể trong ngắn hạn là hoạch định theo quý, 06 tháng, năm. Sau khi tiến hành dự báo nhu cầu nhân lực bằng việc đối chiếu nhu cầu thị trường (*khả năng phát triển thị trường trong ngắn hạn*), nhu cầu Công ty (*có chiến dịch ra sản phẩm hay không*), khả năng hiện có của Công ty. Ban lãnh đạo và Phòng Nhân sự Tổng hợp có trách nhiệm đưa ra một bản kế hoạch nhân lực trong ngắn hạn và dài hạn .

3.2.3. Thực hiện kế hoạch nhân lực

Chính sách, kế hoạch trên được Phòng Nhân sự Tổng hợp, các phòng, ban trực tiếp liên quan thi hành. Phòng Nhân sự Tổng hợp phụ trách khâu tuyển dụng, đào tạo người còn các phòng, ban khác trực tiếp đào tạo, tiếp nhận nhân viên mới.

3.2.4. Những nguyên tắc quản lý nhân lực hữu hiệu

Để thực hiện một cách bài bản khoa học để đảm bảo thu hút trí tuệ chung; Ban

Giám đốc Công ty cùng toàn thể cán bộ, công nhân viên phải thực hiện những nguyên tắc: Đoàn kết nội bộ, thống nhất cao trong việc tuân thủ kỷ luật, kỷ cương của tổ chức của Công ty trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

3.2.5. Đánh giá việc thực hiện và mức độ hiệu quả của chương trình

Kiểm tra xem số lượng nhân lực tuyển dụng có đầy đủ không? chất lượng đáp ứng được nhu cầu? chiến lược về nhân lực có đang đi đúng hướng với chiến lược của Công ty không? Nếu đi lệch mục tiêu thì phải điều chỉnh lại (*mục tiêu của Công ty, chiến lược của Công ty là phải lấy con người làm trung tâm vì vậy mọi vấn đề đều phải định hướng theo con người, lấy con người làm giá trị cốt lõi, giá trị của sự phát triển bền vững*).

Bên cạnh việc đánh giá với mục tiêu, kế hoạch đã hoàn thành, còn phải đánh giá với chính bản thân sự việc hoàn thành xem làm như thế nào để tốt hơn, còn cách nào tốt hơn không? Bài học rút ra là gì? Tốt cần tốt hơn, chưa tốt cần làm như thế nào để tốt hơn... Tóm lại phải đánh giá lại trước việc, trong việc, sau việc.

3.3. Một số biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng

3.3.1. Biện pháp tuyển chọn nhân lực

Căn cứ vào quy trình xác định nhu cầu về nhân lực của Công ty ở sơ đồ trên, xác định được nhân lực thiếu, xác định được số lượng cần tuyển thêm.

Xác định rõ yêu cầu cụ thể với lượng thiếu đây là gì: Thiếu nhân viên kinh doanh, nhân viên kỹ thuật, thiếu lãnh đạo... trình độ cụ thể của người cần tuyển là gì?. Từ đó xác định rõ nhân lực đó lấy từ đâu? tuyển từ đâu?: Tuyển nhân lực nội bộ hay tuyển nhân lực từ bên ngoài.

- **Tuyển nhân lực nội bộ**: Một vị trí nào trong Công ty bị thiếu mà cụ thể là các vị trí lãnh đạo, trưởng phòng, trưởng nhóm... thì đầu tiên đều cất nhắc những người đã có thành tích trong Công ty lên. Ngoài ra việc tuyển dụng nội

bộ còn phải kể thêm phần mà người Công ty giới thiệu người nhà mình tới Công ty làm việc.

Mặt khác khi nhân lực nội bộ không đáp ứng được thì Công ty phải thực hiện tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài.

- **Tuyển dụng nhân lực bên ngoài:** Công ty tiến hành xác định lượng cần tuyển, đề xuất tuyển dụng, lên kế hoạch tuyển dụng, (*tuyển vào vị trí nào? tuyển bao nhiêu người?, trình độ như thế nào?...*).

Phương pháp tuyển dụng bên ngoài: Đăng thông tin tuyển dụng lên mạng (*trang web của Công ty, những trang web khác*), báo mua bán, báo lao động, báo sinh viên... liên hệ tuyển dụng với các trung tâm giới thiệu việc làm, tổ chức tuyển trực tiếp tại hội trợ việc làm, liên hệ tuyển dụng với các trường cao đẳng, đại học: Đại học Công Nghệ Hà Nội, Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Đại học Quốc Gia, Đại học Mở... bằng việc hợp tác đào tạo, phát học bổng, ương nhân tài từ khi còn ở trong trường.

Công ty lúc nào cũng trong tình trạng thiếu nhân lực để đáp ứng toàn bộ công việc nên có thể bỏ qua toàn bộ các bước ban đầu, nghiên cứu bổ sung, đề xuất tuyển dụng, phê duyệt. Mà luôn luôn có thông báo tuyển dụng nhân lực trên trang web của Công ty Website: www.otochienthang.com.vn

- Việc tuyển dụng nhân lực mới Công ty nên chú trọng hơn trước vào các phòng ban mà cụ thể là Phòng Kinh doanh Tổng hợp. Mấy năm gần đây Công ty có tuyển dụng thêm một số nhân lực nhưng chủ yếu là tuyển thêm các lao động có tay nghề cao vào bộ phận lao động trực tiếp. Trong khi đó khối phòng ban mà cụ thể là Kinh doanh Tổng hợp đang cần thêm nhân lực. Mục đích của bất cứ doanh nghiệp nào hoạt động trên thị trường là tìm kiếm lợi nhuận và Công ty THHH Chiến Thắng cũng không phải là một ngoại lệ. Vậy thì để đạt được lợi nhuận Công ty phải đẩy mạnh hoạt động thiết kế, đóng mới, lắp ráp, sửa chữa ô tô và bán hàng để tăng doanh số. Chức năng chính của Công ty là sản xuất, nhưng hiện nay Công ty phải tự tìm kiếm đầu ra cho mình và đây chính là nhiệm vụ của Phòng Kinh doanh Tổng hợp. Vì vậy trong những năm tới Công ty nên đầu tư

hơn nữa về nhân lực mới cho. Phòng Kinh doanh Tổng hợp đặc biệt là các cán bộ có kiến thức hiểu biết về Marketing và am hiểu thị trường để tìm kiếm các bạn hàng mới cho Công ty.

- Công ty nên đa dạng hoá nguồn tuyển dụng nhân lực, đặc biệt là nguồn tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài Công ty cho các chức vụ quản trị. Trong mấy năm gần đây việc tuyển dụng các nhà quản trị hầu như không có hay thuyên chuyển gì. Các nhà quản trị gia là những người có tuổi, dày dặn kinh nghiệm nhưng để thích hợp với sự thay đổi liên tục của cơ chế thị trường thì họ chưa thật năng động. Vì vậy Công ty nên thực hiện 05 năm một nhiệm kỳ đối với các cấp quản trị để tạo sự năng động và phù hợp với nền kinh tế thị trường. Việc tuyển dụng các chức vụ quản trị từ bên ngoài Công ty sẽ làm cho các cán bộ hiện thời của Công ty phải năng động sáng tạo hơn nữa để cạnh tranh với những người từ bên ngoài.

- Giám đốc Công ty nên giao trách nhiệm tuyển dụng nhân lực cho một bộ phận chuyên trách đảm nhận, nếu bộ phận này mà không hoàn thành trách nhiệm và phận sự của mình thì sẽ phải chịu hoàn toàn trách nhiệm thậm chí còn bị kỷ luật hoặc cắt trừ lương thưởng. Như thế thì bộ phận chuyên trách sẽ có trách nhiệm với công việc được giao như thế thì công tác tuyển dụng nhân lực trong Công ty sẽ càng được nâng cao hơn.

- Trước khi tiến hành tuyển dụng nhân lực Công ty nên dựa vào tình trạng thực tế của mình và dựa vào kết quả của công tác phân tích công việc để làm cơ sở cho việc tuyển dụng nhân lực. Cần xác định rõ các yêu cầu, đòi hỏi của từng công việc cụ thể. Việc tuyển dụng nhân lực phải được tiến hành công khai, công bằng giữa các cá nhân tham gia vào việc tuyển dụng.

- Đối với việc tuyển dụng nhân lực vào trong các phân xưởng trực tiếp sản xuất thì Công ty nên liên hệ trực tiếp với các trung tâm dạy nghề các trường chuyên nghiệp tuyển chọn những học viên có học lực và tay nghề tốt phù hợp với công việc. Sử dụng biện pháp này sẽ giúp Công ty giảm được chi phí tuyển dụng nhân lực đồng thời có thể tuyển được những người phù hợp.

- Đối với việc tuyển dụng nhân lực vào làm việc ở các phòng, ban Công ty nên kết hợp với một số trường Đại học bằng cách “đặt hàng” với họ và đề ra các tiêu chuẩn cán bộ cần tuyển mà Công ty cần, chắc chắn Công ty sẽ tìm được nhân lực phù hợp.

3.3.2. Biện pháp đào tạo, bồi dưỡng nhân lực

Nhu cầu đào tạo có thể do tổ chức cũng có thể do nhu cầu của người lao động muốn được nâng cao tay nghề, nâng cao vị trí và vai trò của mình trong tổ chức. Tuy nhiên, không phải lúc nào người lao động cũng nhận thấy được lợi ích của chương trình đào tạo mang lại. Do đó, họ không tự nguyện tham gia hoặc tham gia không nhiệt tình chương trình đào tạo của Công ty dẫn đến kết quả đào tạo không đạt được như mong muốn. Từ đó Công ty phải đưa ra những chương trình, những chính sách nhằm khuyến khích người lao động để họ tự nguyện tham gia vào chương trình đào tạo như: Tài trợ hoàn toàn chi phí cho đào tạo, ngoài ra còn được hưởng lương hàng tháng. Sau khi đi đào tạo về, khi trình độ được nâng cao lên thì Công ty nâng cấp, thăng chức cho họ phù hợp với trình độ mà họ đã đạt được.

Hiện nay công tác tuyển chọn nhân lực của Công ty là tương đối hợp lý và đúng với chế độ chính sách. Tuy nhiên để công tác này có hiệu quả hơn nữa thì Công ty nên:

- Đẩy mạnh công tác đào tạo và tuyển dụng thêm lao động, tạo luồng sinh khí mới cho doanh nghiệp. Công tác đào tạo là hết sức quan trọng, cần thiết nhưng tránh tình trạng đào tạo ồ ạt, chi phí cao nhưng hiệu quả thấp.

- Xác định rõ những yêu cầu về trình độ của người lao động đối với tất cả các công việc.

- Việc tuyển chọn nhân lực không nên quá tập trung vào việc xem xét bằng cấp hay sự giới thiệu của người khác, nên tập trung vào quá trình phỏng vấn thử việc để tìm ra người phù hợp với yêu cầu công việc mà Công ty sắp giao.

- Ngoài những nghiệp vụ quản lý điều hành kinh doanh cán bộ phòng cần phải liên tục trau dồi tốt cả về ngoại ngữ, tin học, giao dịch, ứng xử, giao tiếp tốt nhằm phục vụ cho mục tiêu phát triển của Công ty.

- Đối với công nhân viên làm việc trực tiếp cần có sự kiểm tra tay nghề định kỳ và tổ chức các cuộc thi tay nghề giỏi nhằm phát hiện những người có năng lực để đề bạt cho tương lai.

- Công ty nên có kế hoạch đào tạo cho đội ngũ quản lý để họ được tiếp cận với các lý thuyết quản lý hiện đại áp dụng linh hoạt vào công tác quản lý.

- Đào tạo về chương trình nâng cao nghiệp vụ kế toán cho cán bộ, phòng tài chính kế toán để họ giúp việc quản lý và sử dụng tài chính của Công ty sao cho đúng pháp luật và hợp lý tiết kiệm tối đa tài chính cho Công ty trong phạm vi quyền hạn có thể.

Chức năng và nhiệm vụ của cán bộ tuyển dụng rất quan trọng. Hiện tại Công ty cũng đã thực hiện tương đối tốt công tác đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn cho đội ngũ nhân viên làm công tác tuyển dụng, tuy nhiên để có thể thích ứng với đặc điểm kinh doanh hiện tại thì đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ quản lý và nhân viên là rất cần thiết, bởi vì đầu tư vào con người sẽ đem lại hiệu quả cao hơn rất nhiều so với việc đầu tư vào trang thiết bị kỹ thuật. Do đó Công ty có thể thực hiện những phương pháp sau:

- Tiếp tục cử các cán bộ chưa qua trình độ đại học theo học các lớp đại học tại chức. Đồng thời Công ty cũng nên hỗ trợ một phần kinh phí giúp họ vừa đi làm vừa đi học vừa đảm bảo cuộc sống. Do vậy, Công ty nên trích một khoản tiền nhất định từ quỹ khen thưởng phúc lợi hoặc quỹ phát triển để đầu tư cho việc đào tạo, nâng cao trình độ cho nhân viên hàng năm.

- Bên cạnh việc đào tạo, Công ty cần phải kết hợp với chính sách đề bạt và cất nhắc, tức là việc đào tạo phải mở ra cho họ những cơ hội thăng tiến, phát triển và thực hiện công việc tốt hơn.

Tuy nhiên, việc cử nhân viên đi học phải được Công ty giám sát chặt chẽ, theo dõi thái độ học tập của họ có tích cực hay không. Nếu không giám sát thì

việc đào tạo bồi dưỡng sẽ trở thành vô ích với những người không có thái độ học tập nghiêm túc.

Giải pháp đào tạo công tác và bồi dưỡng đội ngũ quản lý và nhân viên trong Công ty sẽ gây tốn kém rất nhiều cho Công ty nhưng không thể không thực hiện bởi nó liên quan đến sự phát triển bền vững của Công ty sau này. Khi trình độ nhận thức, nghiệp vụ chuyên môn của người lao động không được quan tâm và đào tạo thường xuyên thì dù quy trình công nghệ của Công ty có hiện đại và tối ưu đến đâu thì vẫn bị tụt hậu so với sự phát triển của khoa học kỹ thuật trên thế giới.

Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động. Đối với mỗi doanh nghiệp đầu tư cho đào tạo, cho chiến lược của con người là yếu tố quyết định sản xuất kinh doanh. Với đà phát triển như hiện nay, trong tương lai Công ty sẽ ngày càng mở rộng. Vì vậy con người là yếu tố quan trọng cho Công ty hoàn thành nghĩa vụ sản xuất kinh doanh. Mục tiêu của đào tạo là tạo ra đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ khoa học kỹ thuật có trình độ công nhân lành nghề để đảm đương nhiệm vụ của Công ty. Trong những năm qua công tác đào tạo xây dựng đội ngũ lao động ở Công ty đã được tiến hành thận trọng. Trước tình hình còn nhiều thử thách, Công ty cần phải tiếp tục đẩy mạnh hơn nữa công tác đào tạo thì mới đáp ứng được đòi hỏi của mình.

3.3.3. Biện pháp hợp lý hoá quy định trả lương, thưởng tại Công ty

Căn vào các quy định về chế độ tiền lương của Nhà nước; từ những thực trạng của Công ty hiện nay, để giúp cho người lao động yên tâm công tác và gắn bó với Công ty nên có hình thức trả lương như sau:

Đối với người lao động trực tiếp (*Là những công nhân làm việc trực tiếp ở xưởng sản xuất của Công ty như Tổ gia công; Tổ hàn; Tổ điện...*)

Trả lương theo tỉ lệ hệ số lương cấp bậc công việc đảm nhiệm và số điểm đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc. Công thức tính như sau:

$$T_i = \frac{V_{sp}}{\sum_{j=1}^m d_j t_j} d_i t_i \text{ (i phụ thuộc vào j).}$$

Ti: Tiền lương người thứ i nhận được.

Vsp: Quỹ tiền lương sản phẩm tập thể.

m: Số lượng thành viên trong tập thể.

t_i: Là số điểm đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của người thứ i.

Việc xác định số điểm đi của từng người được đánh giá hàng ngày thông qua bình xét tập thể.

Tiêu chuẩn đánh giá cụ thể như sau:

- + Đảm bảo số giờ công có ích.
- + Chấp hành nghiêm sự phân công lao động của người phụ trách.
- + Bảo đảm chất lượng công việc (*sản phẩm*).
- + Tiết kiệm vật tư, bảo đảm an toàn lao động.

Nếu bảo đảm các tiêu chuẩn trên thì được 10 điểm. Tiêu chuẩn nào không đảm bảo thì trừ từ 1 đến 2 điểm.

- Các tiêu chuẩn bổ sung:

+ Làm công việc có cấp bậc công việc cao hơn cấp bậc công nhân, bảo đảm chất lượng, thời gian được cộng thêm từ 1 đến 2 điểm.

+ Làm công việc nặng nhọc độc hại nhất trong tập thể được cộng thêm từ 1 đến 2 điểm.

+ Làm công việc khi không bố trí đủ người theo dây chuyền nhưng vẫn đảm bảo công việc hoạt động bình thường được cộng thêm từ 1 đến 2 điểm.

Đối với người lao động gián tiếp:

Căn cứ quy định mức lương ở từng khu vực của Nhà nước và vốn kinh doanh của doanh nghiệp, Công ty xây dựng quỹ tiền lương để trả cho đối tượng là người lao động trong các phòng và Ban Giám đốc của Công ty:

$$Ti = \frac{Vt}{\sum_{i=1}^m hi} h_{tdi} h_{nvi} h_{mi}$$

Trong đó:

- Ti: Tiền lương của người thứ i nhận được.
- m: Số người tham gia vào sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Vt: Tiền lương Công ty xác định trả trong tháng.
- hi: Hệ số tiền lương được hưởng của người thứ i: $hi = h_{tdi} h_{nvi} h_{mi}$

Hệ số hi xác định phụ thuộc vào 3 nhóm hệ số:

- + Hệ số phân theo trình độ và trách nhiệm (h_{td});
- + Hệ số phân theo khả năng hoàn thành nhiệm vụ: (h_{nv});
- + Hệ số phân theo thâm niên: (h_{tn}).

*** Nhóm hệ số phân theo trình độ và trách nhiệm (h_{td}):** Của từng công việc được quy định từ 0,8 – 2,1 cụ thể như sau:

- + Giám đốc công ty: Hệ số $h_{td} = 2,1$;
- + Phó Giám đốc, Kế toán trưởng: Hệ số $h_{td} = 1,8$;
- + Trưởng các phòng: Hệ số $h_{td} = 1,5$;
- + Phó trưởng các phòng: Hệ số $h_{td} = 1,3$;
- + Kỹ sư: Hệ số $h_{td} = 1,0$;
- + Cao đẳng: Hệ số $h_{td} = 0,9$;
- + Trung cấp: Hệ số $h_{td} = 0,8$;
- + Kỹ sư, Cao đẳng, Trung cấp đang trong thời gian tập sự hưởng 85% hệ số ngạch bậc đó.

*** Nhóm hệ số phân theo mức hoàn thành nhiệm vụ (h_{nv}):**

Trong công việc chuyên môn nhiều khi các cá nhân phải làm thêm giờ vào buổi tối hoặc ngày nghỉ mới đáp ứng yêu cầu tiến độ. Để đảm bảo công bằng trong việc tính lương làm thêm giờ, người làm thêm phải báo cáo với lãnh đạo phòng và phó giám đốc phụ trách bộ phận, để tiện theo dõi và thống nhất ngày giờ công. Công ty đưa ra hệ số hoàn thành nhiệm vụ để động viên khuyến khích những người tự giác, có ý thức chấp hành kỷ luật lao động. Các hệ số được chia thành 4 mức quy định cụ thể như sau:

+ Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hệ số $h_{nv} = 1,2$, được áp dụng cho những người luôn hoàn thành công việc được giao trước tiến độ, gương mẫu trong công tác, đảm bảo vượt 30% ngày giờ công trong tháng (*từ 7 công làm thêm trở lên*); không đi muộn về sớm; không vi phạm nội quy, quy chế lao động.

+ Hoàn thành tốt nhiệm vụ hệ số $h_{nv} = 1,1$ được áp dụng cho những người luôn hoàn thành công việc được giao đúng tiến độ, gương mẫu trong công tác, đảm bảo và vượt trên 10% ngày, giờ, công trong tháng (*từ 2 công làm thêm trở lên*); không đi muộn về sớm, không vi phạm nội quy, quy chế lao động.

+ Hoàn thành nhiệm vụ hệ số $h_{nv}=1,0$ được áp dụng cho những người luôn hoàn thành công việc được giao đúng tiến độ, gương mẫu trong công tác, đảm bảo ngày giờ công trong tháng, không đi muộn về sớm, không vi phạm nội quy, quy chế lao động.

+ Chưa hoàn thành nhiệm vụ hệ số $h_{nv} = 0,8$ được áp dụng cho những người không hoàn thành công việc được giao đúng tiến độ, không đảm bảo ngày giờ công trong tháng luôn đi muộn về sớm, vi phạm nội quy, quy chế lao động.

*** Nhóm hệ số phân theo thâm niên công tác (h_m):**

Thâm niên tính theo năm công tác được chia thành 6 nhóm.

+ Dưới 5 năm: hệ số $h_m = 1,00$

+ Từ 5 đến 10 năm: Hệ số $h_m = 1,02$

+ Trên 10 đến 15 năm: Hệ số $h_m = 1,04$

+ Trên 15 đến 20 năm: Hệ số $h_m = 1,06$

+ Trên 20 đến 25 năm: Hệ số $h_m = 1,08$

+ Trên 25 năm: Hệ số $h_m = 1,10$

3.3.4. Biện pháp sử dụng và đãi ngộ người lao động

Đây là một công tác rất quan trọng trong Công ty, công tác này được thực hiện nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu tối đa hoá lợi nhuận của doanh nghiệp.

Đãi ngộ vật chất:

Đãi ngộ vật chất được thể hiện qua tiền lương và tiền thưởng. Về tiền lương Công ty đã có hệ thống trả lương rõ ràng vì vậy vấn đề cần đặt ra ở đây là việc thanh toán tiền lương cho người lao động phải được thực hiện theo đúng thời gian và đủ số tiền cho người lao động.

Trong những năm tới Ban lãnh đạo Công ty xác định là phải tăng được mức thu nhập cho người lao động, vậy để tăng thu nhập cho người lao động thì Công ty phải tập trung vào việc tăng doanh thu và mở rộng thị trường tiêu thụ, muốn mở rộng được thị trường tiêu thụ thì Công ty phải chú trọng đến công tác Marketing, tất cả các hoạt động này đều hướng tới mục tiêu cuối cùng là tăng thu nhập cho người lao động.

Tiền thưởng là vấn đề Công ty nên quan tâm chú ý nhiều hơn nữa. Tiền thưởng là những khoản tiền bổ sung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Công ty nên trích hẳn ra một quỹ gọi là quỹ khen thưởng. Quỹ này được dành cho tất cả các cá nhân và tập thể có thành tích công tác tốt, có sáng kiến cải tiến kỹ thuật trong lao động. Số tiền thưởng cho các cán bộ công nhân viên có thành tích tốt phải có một mức giá trị kinh tế đủ để khuyến khích các cán bộ công nhân viên trong Công ty làm tốt công việc hơn nữa.

Đãi ngộ tinh thần:

Một số biện pháp khuyến khích tinh thần:

- Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với năng lực và sở trường của mỗi người, tạo điều kiện cho mỗi một cá nhân có thể tự nâng cao trình độ cho bản thân.

- Các nhà quản trị gia nên tỏ thái độ quan tâm chân thành tới các nhân viên trong Công ty, nắm vững tên, tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới, giảm bớt sự phân biệt giữa cấp trên và cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, nghỉ mát, vui chơi, giải trí, tránh sự phân biệt thái quá trong lĩnh vực đãi ngộ.

- Thực hiện chế độ đăng ký mục tiêu phấn đấu giữa những người lao động và giữa các quản trị viên trong Công ty.

- Cải thiện điều kiện làm việc, nâng cao chất lượng vệ sinh công nghiệp trong Công ty để người lao động đảm bảo được sức khỏe và có tâm trạng thoải mái khi làm việc.

- Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý nhất là cho các công nhân sản xuất ở phân xưởng.

- Tổ chức và đẩy mạnh hơn nữa các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Thi đua góp phần vào việc giải quyết các khó khăn, ách tắc trong sản xuất. Thi đua thu hút được đông đảo quần chúng tham gia vào công việc quản lý, giúp cho trình độ quản lý của mỗi người nâng lên.

3.3.5. Biện pháp khác

3.3.5.1. Nâng cao kỹ năng cho người lao động

Cần phải thường xuyên rà soát bộ máy tổ chức điều hành sản xuất để kịp thời có những điều chỉnh về nhân lực cho phù hợp. Vì nếu bố trí người không phù hợp sẽ dẫn đến giảm năng suất lao động, ngược lại bố trí lao động phù hợp và điều hành hợp lý sẽ làm tăng năng suất lao động và chất lượng sản phẩm tạo nên tăng doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Cương quyết loại bỏ những thành phần yếu kém ra khỏi dây chuyền sản xuất chính. Đầu tư kinh phí đào tạo lại nghề cho một số công nhân có tay nghề

không đảm bảo yêu cầu và đào tạo nghề mới cho những đối tượng thuộc diện dôi dư có nhu cầu tiếp tục ở lại Công ty làm việc.

Sự cần thiết của việc đào tạo:

Muốn đào tạo lại có hiệu quả cần xác định sự cần thiết của nhu cầu và khả năng đào tạo, đặc điểm cơ cấu và tính chất ngành nghề, từ đó tổ chức các hình thức đào tạo phù hợp. Trong doanh nghiệp đào tạo áp dụng đối với các đối tượng, nhân viên bao gồm khả năng người chưa từng tham gia sản xuất kinh doanh, là những người đã tham gia lao động sản xuất kinh doanh nhưng chưa hề làm công việc đó bao giờ.

Tùy theo mỗi loại nhân viên mà doanh nghiệp có thể áp dụng các hình thức đào tạo khác nhau để thu được kết quả cao nhất, hiện nay thường sử dụng các hình thức đào tạo sau:

Đào tạo tại nơi làm việc: Đây là hình thức đào tạo học viên thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc. Việc đào tạo thường do các nhân viên lành nghề và các giám thị viên hướng dẫn thực hiện.

Kèm cặp hướng dẫn tại chỗ: Cách tổ chức đơn giản nhất là để cho học viên quan sát ghi nhớ học tập và làm việc theo giám thị.

Luân phiên thay đổi công việc: Các học viên thường là các thực tập viên về quản trị, họ được luân phiên chuyển từ công việc của phòng ban này sang phòng ban khác.

Đào tạo theo chỉ dẫn: Liệt kê ở mọi công việc những nhiệm vụ, những bước chính cùng với những điểm then chốt, cách thức thể hiện như thế nào và tại sao thực hiện như vậy.

Phương pháp nghe nhìn: Cung cấp thông tin cho học viên bằng các kỹ thuật nghe nhìn như phim, ảnh... rất có hiệu quả.

3.3.5.2. Đầu tư phát triển công nghệ nâng cao chất lượng sản phẩm

Công ty TNHH Ô tô Chiến Thắng là một doanh nghiệp chuyên thiết kế, đóng mới, lắp ráp, sửa chữa, hoán cải ô tô, các phương tiện thiết bị xe chuyên

dùng phục vụ ngành giao thông vận tải, nếu muốn tăng sản lượng và chất lượng sản phẩm thì không thể không đầu tư các thiết bị hiện đại có tính đồng bộ cao và phải chuyên môn hóa trong từng khâu sản xuất.

Nếu sử dụng thiết bị cũ kỹ thì năng suất lao động giảm, chất lượng sản phẩm cũng giảm theo và sức cạnh tranh ngày càng yếu và có thể dẫn đến “đóng cửa” Công ty.

KẾT LUẬN

1. Quản trị nguồn nhân lực được đánh giá trên kết quả về nhân lực: năng suất, chất lượng, sự đổi mới, nguồn nhân lực có đủ năng lực sẵn sàng cho sự thay đổi hay không. Đặc biệt là khi nguồn nhân lực có tính chất quyết định đến sự phát triển của một doanh nghiệp. Có thể khẳng định, Quản trị nhân lực là yếu tố quan trọng hàng đầu giúp cho doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trên thương trường cạnh tranh đầy khốc liệt. Vì vậy quản trị nhân lực cần sớm có kế hoạch nhân lực, sử dụng nhân lực và phát triển nhân lực được ưu tiên quan tâm đối với Công ty sản xuất kinh doanh.

2. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Chiến Thắng cho thấy:

- Công tác lập kế hoạch bao gồm các công việc phân tích và thiết kế công việc; xác định nhân lực; tổ chức kiểm tra và tuyển chọn lao động theo đúng yêu cầu của công việc đã thiết kế; bồi dưỡng hoặc bổ túc kiến thức tối thiểu cần thiết cho người lao động để họ có đủ khả năng hoàn thành nhiệm vụ ở vị trí được phân công chưa thực sự tốt chưa đạt được 100% mục tiêu đề ra.

- Sử dụng nguồn nhân lực chưa sử dụng triệt để những ưu thế sẵn có, số lượng lao động tăng 12% qua các năm nhưng năng suất lao động không tăng nhiều.

- Phát triển đội ngũ lao động như đào tạo, đào tạo lại cũng như bồi dưỡng cho người lao động; đề bạt và thăng tiến; thuyên chuyển, cho thôi việc và sa thải lao động chưa chuyên nghiệp.

3. Các biện pháp đánh giá để quản trị nhân lực tại công ty TNHH ô tô Chiến Thắng bao gồm: Biện pháp tuyển chọn nhân lực; Biện pháp đào tạo, bồi dưỡng nhân lực; Biện pháp hợp lý hóa quy trình trả lương thưởng tại công ty; Biện pháp sử dụng và đãi ngộ lao động.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Trọng Bảo, 1998. Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo và đội ngũ cán bộ quản lý kinh doanh thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Hà Nội: Nxb Giáo dục.
2. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quang (2007), Giáo trình quản trị nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội