

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

---



ISO 9001:2015

# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Nguyễn Thị Thu Luyện**  
**Giảng viên hướng dẫn : ThS.Cao Thị Hồng Hạnh**

**HẢI PHÒNG - 2020**

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

-----

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG  
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG  
MẠI TỔNG HỢP ĐẠI DƯƠNG**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY**

**NGÀNH : QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Nguyễn Thị Thu Luyện**

**Giảng viên hướng dẫn : ThS.Cao Hồng Hạnh**

**HẢI PHÒNG – 2020**

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

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên: Nguyễn Thị Thu Luyến Mã SV: 1512402005

Lớp: QT1901N Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương**

## NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

- Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lý luận về nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Tìm hiểu về các điều kiện, khả năng có thể nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương.

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

- Số lượng lao động, cơ cấu lao động, quy mô kinh sản xuất, cơ sở vật chất kỹ thuật, ... Tình hình phân công lao động, tình hình tuyển dụng, đào tạo và chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp.

- Kết luận về thực trạng nguồn nhân lực của công ty. Những thành công và những hạn chế, những vấn đề chưa làm được trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng của công ty, đồng thời tìm ra nguyên nhân của những hạn chế qua đó tìm ra một số biện pháp để khắc phục, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương.

## CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

### Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Cao Hồng Hạnh

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương**

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày ...tháng .... năm 2019.

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày .... tháng .... năm 2020

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

*Nguyễn Thị Thu Luyện*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Người hướng dẫn*

*ThS. Cao Hồng Hạnh*

*Hải Phòng, ngày ..... tháng.....năm 2020*

**Hiệu trưởng**

**GS.TS.NGŨT Trần Hữu Nghị**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

---

**PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP**

Họ và tên giảng viên: Nguyễn Hoàng Đan

Đơn vị công tác: Đại học dân lập Hải Phòng

Họ và tên sinh viên: Nguyễn Thị Hồng Nhung Chuyên ngành: Quản trị doanh nghiệp

Đề tài tốt nghiệp: **Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc**

Nội dung hướng dẫn: .....

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

.....  
.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....

**3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp**

Được bảo vệ  Không được bảo vệ  Điểm hướng dẫn

*Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm .....*

**Giảng viên hướng dẫn**

*(Ký và ghi rõ họ tên)*

## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	3
1.1. Một số nét khái quát về nhân sự và quản trị nhân sự.....	3
1.1.1 Nhân sự.....	3
1.1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực .....	3
1.1.1.2 Vai trò của nguồn nhân lực .....	4
1.1.2 Quản trị nhân sự .....	5
1.1.2.1 Khái niệm quản trị nhân sự .....	5
1.1.2.2 Mục đích của quản trị nhân sự .....	6
1.1.2.3 Vai trò của quản trị nhân sự .....	6
1.2 Công tác quản lý và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp .....	7
1.2.1 Các khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nhân sự .....	7
1.2.2 Biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự .....	7
1.2.3 Ảnh hưởng của môi trường đối với công tác quản lý và sử dụng nhân sự..	8
1.2.3.1 Môi trường bên trong (Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự) .....	8
1.2.3.2 Môi trường bên ngoài (Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự).....	8
1.3 Nội dung công tác quản lý và sử dụng nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nhân sự .....	10
1.3.1 Sự cần thiết phải đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự .....	10
1.3.2 Nội dung công tác quản trị nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp .....	11
1.3.2.1 Hoạch định nhân sự.....	11
1.3.2.2 Tuyển dụng nhân sự .....	13
1.3.2.3 Đào tạo và phát triển nhân sự.....	17
1.3.2.4 Phân tích công việc .....	20
1.3.2.5 Đánh giá thành tích thực hiện công việc của nhân viên .....	22
1.3.3 Các đặc thù của nhân lực ngành.....	25
1.3.3.1 Số lượng nguồn nhân lực .....	25
1.3.3.2 Chất lượng nguồn nhân lực .....	25
1.3.4 Trả công lao động.....	27
1.3.5 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực .....	29
1.3.5.1 . Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.....	29
1.3.5.2 Hiệu suất sử dụng lao động:.....	30

1.3.5.3 Năng suất lao động bình quân.....	30
1.3.5.4 Tỷ suất lợi nhuận/lao động.....	30
1.3.6 Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động .....	31
1.4 Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	31
1.5 Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực .....	32
<b>CHƯƠNG 2 ; THỰC TRẠNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP ĐẠI DƯƠNG.....</b>	<b>33</b>
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ Phần Thương Mại Tổng Hợp Đại Dương .....	33
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp .....	33
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của doanh nghiệp .....	33
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp.....	34
2.1.4 Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....	35
2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty .....	36
2.1.5.1. Thuận lợi .....	36
2.1.5.2. Khó khăn .....	37
2.2. Thực trạng quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương .....	37
2.2.1. Đặc điểm lao động của Công ty Cổ phần Thương Mại Tổng Hợp Đại Dương.....	38
2.2.1.1 Phân tích theo giới tính, độ tuổi .....	38
2.2.1.2 Phân tích theo trình độ .....	40
2.2.1.3 Phân tích theo tính chất công việc .....	41
2.2.2 Hoạch định nguồn nhân lực .....	41
2.2.3 Công tác tuyển dụng nhân lực.....	43
2.2.4 Công tác đào tạo và phát triển nhân lực.....	47
2.2.5 Điều kiện lao động .....	48
2.3 Chế độ của doanh nghiệp đối với người lao động .....	49
2.4 Công tác đánh giá nhân viên .....	50
2.5.Phương pháp trả lương .....	51
2.5.1 Hình thức trả lương .....	51
2.5.2 Kỷ luật lao động .....	55
2.5.3 Nghỉ việc kết thúc hợp đồng .....	56
2.6 Ưu nhược điểm về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương .....	57



2.6.1 Ưu điểm.....	57
2.6.2 Nhược điểm.....	57
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP ĐẠI DƯƠNG.....</b>	<b>59</b>
3.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương.....	59
3.1.1 Phương hướng kinh doanh.....	59
3.1.2 Mục tiêu phát triển kinh doanh.....	59
3.2.1 Biện pháp 1 :Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực .	60
3.2.2 Biện pháp 2 Xây dựng tiêu chí đánh giá người lao động .....	62
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>66</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>67</b>

## Lời Cảm Ơn

Trong thời gian thực tập tại công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương , em đã nhận được những sự giúp đỡ, hướng dẫn rất tận tình của các thầy cô trong khoa Quản trị Kinh doanh- trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng cùng với sự quan tâm giúp đỡ nhiệt tình từ Ban giám đốc và các anh chị trong công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương để em hoàn thành được tốt bài báo cáo thực tập tốt nghiệp của mình.

Dưới sự hướng dẫn nhiệt tình của các thầy cô giáo trong khoa và các cán bộ công nhân viên nơi em thực tập, em đã có cơ hội được thử nghiệm và áp dụng thật tốt những kiến thức mà em đã tích lũy được qua những năm học tập trên giảng đường Đại học vào công việc thực tế . Chính những điều đó đã giúp em trau dồi được thêm nhiều kiến thức cho bản thân và có được những kinh nghiệm thực tế đầu tiên thật quý giá.

Qua đây, em xin gửi lời cảm ơn tới các thầy cô giáo trong khoa Quản trị Kinh doanh trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng và đặc biệt là tới cô: Cao Thị Hồng Hạnh – là cô giáo trực tiếp chỉ bảo và hướng dẫn để em có thể hoàn thành bài luận văn tốt nghiệp tốt nhất. Ngoài ra em em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới ban Giám Đốc cùng các anh chị nhân viên tại công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương đã giúp đỡ em trong suốt thời gian thực tập tại công ty vừa qua.

Vì kinh nghiệm chưa có nhiều và trình độ của bản thân vẫn còn hạn chế nên bài báo cáo của em còn nhiều thiếu sót, em rất mong nhận được các ý kiến nhận xét từ các thầy cô giáo và quý công ty để em có thể hoàn thiện tốt hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

## MỞ ĐẦU

### 1- LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Ngày nay cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật và quá trình toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ, những yếu tố cạnh tranh truyền thống của doanh nghiệp như vốn, công nghệ, giá thành đã dần trở nên bão hòa không còn mang tính quyết định nữa. Thay vào đó, một nguồn lực mới, một yếu tố cạnh tranh mới mang tính quyết định đối với sự thành công của các doanh nghiệp, đó chính là con người – Nhân lực.

Vấn đề nhân lực và quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng đặc biệt với một tổ chức nói chung và đối với các quản trị gia nói riêng. Không có một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động kinh doanh. Mục tiêu cơ bản của bất cứ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục đích của tổ chức đó. Một doanh nghiệp tạo lập và sử dụng tốt nguồn nhân lực thì đó sẽ là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Vì thế, ngày nay nguồn nhân lực đã thực sự trở thành tài sản quý giá nhất, là chìa khóa dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

Trong thời gian thực tập tại Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương em đã được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình vào thực tế. Qua quá trình thực tế tại công ty, em đã đi sâu tìm hiểu, nghiên cứu và lựa chọn đề tài : **“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương”** làm đề tài luận văn của mình.

### 2- MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- Thứ nhất, hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản về nhân lực và quản trị
- Thứ hai, nêu rõ thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương
- Thứ ba, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương

### 3-PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- Phạm vi không gian: Đề tài nghiên cứu, phân tích và đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương

- Phạm vi thời gian: Các số liệu được lấy để nghiên cứu khóa luận được thu nhập trong 2 năm 2017, 2018 tại Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương

- Phạm vi nội dung: Khóa luận tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan tới lý luận, thực tế về nhân lực và hiệu quả sử dụng nhân lực của công ty và các giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới

#### 4-PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Luận văn được thực hiện bằng các phương pháp chủ yếu là thống kê, điều tra phân tích và tổng hợp.

Thông tin và số liệu thu nhập dựa trên hệ thống lưu trữ hồ sơ của công ty. Số liệu có từ nhiều nguồn như : điều tra trực tiếp, tham khảo ý kiến các chuyên gia và người có kinh nghiệm.

#### 5- BỐ CỤC LUẬN VĂN

Luận văn gồm 3 chương chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương

Chương 3: Đề xuất số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương

## CHƯƠNG 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số nét khái quát về nhân sự và quản trị nhân sự

#### 1.1.1 Nhân sự

Để phát triển, doanh nghiệp đều phải dựa vào các nguồn lực cơ bản như: tiềm lực tài chính, nguồn nhân lực, tiềm lực khoa học công nghệ, cơ sở vật chất, kỹ thuật,... Trong đó nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực sao cho phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tế của mỗi đất nước.

##### 1.1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực

Để phát triển, mỗi quốc gia đều phải dựa vào các nguồn lực cơ bản như: tài nguyên thiên nhiên, nguồn nhân lực, tiềm lực về khoa học công nghệ, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn vốn... và nguồn nhân lực. Hiện nay nguồn nhân lực (nguồn lực con người) là nguồn lực cơ bản và chủ yếu nhất quyết định cho sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia nói chung và đối với mỗi doanh nghiệp nói riêng. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu về nguồn nhân lực các tác giả đã đưa ra nhiều khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tế của từng quốc gia.

Theo GS. TS Bùi Văn Nhơn (Học viện hành chính Quốc gia) thì: Nguồn nhân lực chính là nguồn tài nguyên con người, bao gồm cả thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực, nguồn lao động hay nhân sự nói chung trong doanh nghiệp bao gồm tất cả các cá nhân, các lao động làm việc trong doanh nghiệp và tham gia vào bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp, không kể vai trò của họ trong doanh nghiệp đó như thế nào. (Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội-GS.TS Bùi Văn Nhơn)

Vậy nguồn nhân lực của một tổ chức là gì?

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) bao gồm tất cả những người lao động làm trong doanh nghiệp, có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế- xã hội của quốc gia, thế giới. Cách hiểu này về nguồn nhân lực xuất phát từ quan niệm coi nguồn nhân lực là nguồn lực với các yếu tố vật chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của các tổ chức;

Thuật ngữ nguồn nhân lực không là một cá nhân, một người mà là tổng hợp nhân lực của một tổ chức.

Nguồn nhân lực đặc biệt hơn các nguồn lực khác ở chỗ, đây là nguồn lực tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội nhưng cũng lại chính là đối tượng tiêu dùng những sản phẩm đó.

#### *1.1.1.2 Vai trò của nguồn nhân lực*

Quản lý, khai thác, sử dụng hiệu quả và hợp lý các nguồn lực của đất nước góp phần quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. Trong các nguồn lực đó thì nguồn nhân lực là nguồn lực có vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của đất nước. Do đó, việc đào tạo và không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là vấn đề quan tâm hàng đầu của xã hội. Không giống như những máy móc, thiết bị sản xuất đồng loạt tạo ra những sản phẩm có giá trị sử dụng như nhau, đem lại hiệu quả ngang nhau thì con người có khả năng phát minh, sáng chế ra các loại tư liệu lao động khác nhau, ngày càng tiến bộ hơn nhằm mục đích đem lại hiệu quả cao trong công việc. Nguồn lực con người chính là nguồn “nội lực” quý giá nếu biết cách khai thác và phát huy tốt là yếu tố quan trọng để tạo ra các nguồn lực khác. Để không ngừng thoả mãn những nhu cầu về vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao về số lượng và chất lượng trong điều kiện các nguồn lực khác đều có hạn, con người ngày càng phải phát huy đầy đủ hơn khả năng về mặt thể lực và trí lực cho việc phát triển không ngừng của xã hội. Sự phát triển của nền kinh tế - xã hội không thể thiếu đội ngũ lao động lành nghề, những nhà khoa học kỹ thuật với trình độ cao, những nhà lãnh đạo năng động, tháo vát biết nhìn xa trông rộng.

Nghị quyết Đại hội Đảng VIII đã khẳng định “Nâng cao dân trí và phát huy nguồn lực to lớn của con người Việt Nam là nhân tố quyết định thắng lợi của công nghiệp hoá, hiện đại hoá”. Qua thực tế phát triển của các nước đều đã khẳng định vai trò của nguồn nhân lực có tính chất quyết định đối với phát triển kinh tế - xã hội và đặc biệt với quá trình công nghiệp hoá – hiện đại hoá. Cùng với quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế tập trung bao cấp sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa thì một loạt các thị trường mới được hình thành trong đó thị trường sức lao động xuất hiện là một xu hướng tất yếu ngày càng phát triển và hoàn thiện hơn.

- *Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp:*  
Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người

mới sáng tạo ra các hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn – con người lại đặc biệt quan trọng. Không những người làm việc hiệu quả thì tổ chức không thể nào đạt tới mục tiêu.

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

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

### **1.1.2 Quản trị nhân sự**

Theo số liệu thống kê, hiện nay có trên 60% số nhân viên giỏi rời khỏi doanh nghiệp, trong đó 15% thống kê được là do vấn đề tiền lương không đáp ứng được nhu cầu cuộc sống, trên 45% là do sự quản lý của người lãnh đạo các doanh nghiệp, họ không được đánh giá đúng năng lực, không được sắp xếp công việc phù hợp với trình độ, không tìm thấy cơ hội phát triển bản thân, dẫn đến sự xuất hiện của tình trạng “nhảy việc”, đặc biệt là những người trẻ tuổi. Nhà quản lý nổi tiếng thế giới Peter Ferdinand Drucker đã từng phát biểu: “Cách dùng người hiệu quả không phải ở chỗ làm mọi cách để hạn chế nhược điểm, điều quan trọng hơn chính là phải biết cách phát huy những ưu điểm của họ”. Phương pháp tốt nhất để giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn và gắn bó với doanh nghiệp chính là giúp họ phát huy năng lực và khắc phục điểm yếu trong quá trình làm việc. Đó chính là quản trị nhân sự hiệu quả.

#### **1.1.2.1 Khái niệm quản trị nhân sự**

Quản trị nhân sự là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan và có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và cán bộ công nhân viên của nó. Quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi phải có tầm nhìn chiến lược và gắn với chiến lược hoạt động của doanh nghiệp.

Ở đây thuật ngữ “Quản trị” bao gồm các khía cạnh nguồn nhân lực liên quan đến cơ cấu, điều hành và phát triển.

- Cơ cấu: Xây dựng cách lãnh đạo, tạo cho nguồn nhân lực một hệ thống phù hợp với các yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức để điều khiển quá trình làm việc.

- Điều hành: Chỉ đạo, điều khiển cung cách ứng xử của nhân viên qua quá trình lãnh đạo nhân viên và chế ngự hệ thống nhân sự.

- Phát triển: Khuyến khích khả năng học hỏi, hoàn thiện liên tục việc tạo dựng cơ cấu tổ chức và điều hành tổ chức.

Quản trị nhân sự (quản trị nguồn nhân lực) là sự phối hợp một cách tổng thể và chặt chẽ các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược và định hướng thực hiện mục tiêu của tổ chức [4]. Quản trị nguồn nhân lực là vấn đề mấu chốt của quản trị, một doanh nghiệp dù có nguồn tài chính dồi dào, nguồn tài nguyên vật tư phong phú, hệ thống máy móc thiết bị hiện đại đi chăng nữa cũng sẽ trở nên vô ích, nếu công tác quản trị nguồn tài nguyên nhân sự kém hiệu quả. Chính quy cách quản trị tài nguyên nhân sự này tạo ra bầu không khí văn hoá của tổ chức, tạo sự đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc.

#### *1.1.2.2 Mục đích của quản trị nhân sự*

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản: - Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức. - Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

#### *1.1.2.3 Vai trò của quản trị nhân sự*

Quản trị nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng và ngày càng được các quản trị gia quan tâm nghiên cứu và phân tích, xem đây là một chức năng cốt lõi và quan trọng nhất của tiến trình quản trị. Việc nghiên cứu quản trị nhân lực nhằm đạt được 3 mục tiêu hàng đầu:

- Nhằm nâng cao năng suất lao động - Nhằm cải thiện chất lượng và chính cách làm việc - Nhằm đảm bảo tính hợp pháp Do đó, quản trị nhân lực có vai trò là một bộ phận không thể thiếu được của công tác quản lý sản xuất kinh doanh trong các doanh nghiệp. Nó tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt để mọi thành viên có thể đóng góp được nhiều nhất cho mục



tiêu của doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo điều kiện để chính bản thân người lao động phát triển không ngừng.

\* Về mặt kinh tế: Quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực. \* Về mặt xã hội: Quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hoà mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn giữa người lao động và doanh nghiệp.

## **1.2 Công tác quản lý và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp**

### ***1.2.1 Các khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nhân sự***

Quản lý là tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý nhằm thực hiện được những mục tiêu dự kiến. Bản chất của quản lý là một loại lao động để điều khiển lao động. Xã hội ngày càng phát triển, các loại hình lao động phong phú, phức tạp thì hoạt động quản lý càng có vai trò quan trọng.

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế – xã hội, là chỉ tiêu kinh tế – xã hội tổng hợp để lựa chọn trong các phương án đưa ra phương án hoạt động tốt nhất trong mọi lĩnh vực. Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của một doanh nghiệp. Đánh giá được hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp đưa ra cách thức sử dụng lao động cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

### ***1.2.2 Biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự***

Một số biện pháp cơ bản mà các doanh nghiệp ngày nay đang áp dụng để nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự như:

- Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.
- Tích cực phát động các phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật trong lao động.
- Đổi mới công tác hoạch định nguồn nhân lực cho phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế.

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

- Đào tạo, nâng cao trình độ văn hoá, tay nghề, thường xuyên gửi công nhân viên đi học tập tiếp thu công nghệ phát triển mới, nâng cao trình độ chuyên môn cho những cán bộ chuyên môn.

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên một cách khách quan, có chế độ khen thưởng, động viên tinh thần người lao động để họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự của mỗi doanh nghiệp chịu tác động của nhiều yếu tố nên muốn nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thì phải xem xét, giải quyết trên nhiều lĩnh vực khác nhau như: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, nhu cầu nhân sự ở hiện tại và dự đoán trong tương lai (cả về mặt số lượng và mặt chất lượng), nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, chi phí tài chính... một cách hợp lý và phù hợp với điều kiện của mỗi doanh nghiệp.

### ***1.2.3 Ảnh hưởng của môi trường đối với công tác quản lý và sử dụng nhân sự***

Làm việc trong một môi trường thuận lợi là một trong những yếu tố quan trọng giúp cho mỗi nhân viên có thể cống hiến hết mọi năng lực của bản thân. Vì vậy, khi hoạch định nguồn nhân lực các nhà quản trị phải tính đến các yếu tố môi trường ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực. Theo giáo trình “Quản trị nhân sự” - Nguyễn Hữu Thân, môi trường ở đây được phân thành 2 loại: Môi trường bên trong và môi trường bên ngoài. (Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự)

#### ***1.2.3.1 Môi trường bên trong (Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự)***

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

#### ***1.2.3.2 Môi trường bên ngoài (Nguyễn Hữu Thân - Quản trị nhân sự)***

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

- **Môi trường vĩ mô:**

Phân tích môi trường vĩ mô của doanh nghiệp là chủ yếu nghiên cứu, xem xét những thuận lợi và khó khăn do môi trường bên ngoài tác động trực tiếp

hoặc gián tiếp đối với hoạt động của doanh nghiệp. Các tác động đến môi trường vĩ mô như các yếu tố về kinh tế, pháp luật của Nhà nước, yếu tố văn hoá – xã hội, tự nhiên, môi trường công nghệ.

- **Yếu tố kinh tế:**

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

- **Môi trường công nghệ:**

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

- **Môi trường văn hoá – xã hội:**

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

- **Môi trường tự nhiên:**

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

- **Các yếu tố về chính trị, pháp luật của Nhà nước:**

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

- **Môi trường quốc tế:**

Khu vực hoá, toàn cầu hoá đang là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành đều phải hướng tới theo chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế.

Phân tích môi trường quốc tế để chỉ ra được các cơ hội và đe dọa ở phương diện quốc tế đối với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, môi trường quốc tế sẽ phức tạp hơn, cạnh tranh gay gắt hơn do sự khác biệt về xã hội, văn hoá, chính trị, kinh tế.

- **Môi trường tác nghiệp:**

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

### **1.3 Nội dung công tác quản lý và sử dụng nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nhân sự**

#### **1.3.1 Sự cần thiết phải đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự**

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

- **Đối với bản thân doanh nghiệp**

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

- **Đối với bản thân người lao động**

Hiệu quả lao động là nhân tố chính thúc đẩy tinh thần người lao động, tạo động lực phát huy tối đa mọi khả năng, óc sáng tạo của mình. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống của chính bản thân người lao động.

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không những phải sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như tiền lực tài chính, công nghệ, vật tư,... mà còn phải sử dụng tốt nguồn nhân lực hiện có bởi yếu tố con người là nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Tại sao

công tác đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực lại hết sức cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp? Đó là vì việc đánh giá hiệu quả mang lại cho doanh nghiệp những lợi ích sau:

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

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

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

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

### ***1.3.2 Nội dung công tác quản trị nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp***

#### ***1.3.2.1 Hoạch định nhân sự***

Hoạch định nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và chương trình đảm bảo tổ chức sẽ có đúng số lượng nhân sự, bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

Bản chất của công tác hoạch định nhân sự thực chất là sự đánh giá, phân tích và dự đoán nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực trong tổ chức. Hoạch định nhân sự giúp cung cấp các thông tin cho việc xây dựng các chính sách phát triển, đào tạo nhân sự của doanh nghiệp. Công tác này giúp doanh nghiệp dự báo được mối quan hệ giữa cung và cầu nhân lực để đảm bảo đáp ứng kịp thời nguồn nhân lực khi cần thiết.

- Vai trò của hoạch định nhân sự

Hoạch định nhân sự giữ vai trò trung tâm trong quản trị nguồn nhân lực, có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự. Vì vậy hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả góp phần tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Hoạch định nhân sự giúp:

- Tối đa hóa việc sử dụng nguồn nhân lực và bảo đảm sự phát triển liên tục của chu kỳ kinh doanh.

- Bảo đảm đủ và đúng nguồn nhân lực, luôn ở thế chủ động trước những biến động về nhân sự, từ đó có những chiến lược phù hợp điều chỉnh việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

- Phối hợp các hoạt động trong công tác quản trị nguồn nhân lực với các mục tiêu của tổ chức nhằm tăng năng suất, hiệu quả kinh doanh của tổ chức.

- Giảm thiểu chi phí tuyển chọn, đào tạo nhân viên mới. Tránh rủi ro không đáng có trong công tác sử dụng lao động.

- Dự báo các nhu cầu của tổ chức trong tương lai về nhân lực và cung cấp nhân lực để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đủ cán bộ cần thiết vào các thời điểm cần thiết để tạo thuận lợi cho đạt mục tiêu của tổ chức.

• Tiến trình hoạch định nhân sự

\* Các bước hoạch định tài nguyên nhân sự:

Theo Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân

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

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

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

- Số người thay thế dự kiến (dự báo số người nghỉ việc bất thường và số người nghỉ việc khi hết hạn hợp đồng lao động);

- Chất lượng lao động và phẩm chất của mỗi nhân viên;

- Những kế hoạch đa dạng hoá chủng loại sản phẩm và dịch vụ;

- Những biến đổi về mặt khoa học kỹ thuật;

- Năng lực tài chính hiện có của Công ty. Các phương pháp dự báo thường được sử dụng như: Phân tích xu hướng; sử dụng máy vi tính; phán đoán của cấp quản trị...

**Bước 2:** Đề ra các chính sách

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

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

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

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

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

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

**Bước 4:** Kiểm tra và đánh giá

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

**1.3.2.2 Tuyển dụng nhân sự**

Tuyển dụng được hiểu như một quá trình bao gồm các giai đoạn: tuyển mộ, tuyển chọn và bố trí. Các giai đoạn quá trình trên có sự liên hệ chặt chẽ với nhau. Xác định nhu cầu và thu hút nguồn nhân sự là thực hiện quá trình tuyển mộ. Tuyển chọn là giai đoạn quyết định đến chất lượng của công tác tuyển dụng. Như vậy, tuyển dụng nhân sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người để thỏa mãn các nhu cầu về lao động và bổ sung cho lực lượng lao động hiện có.

**• Vai trò của tuyển dụng nhân sự**

- Đối với tổ chức

Tuyển dụng có một ý nghĩa rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Khi hoạt động tuyển dụng tốt thì doanh nghiệp sẽ có được một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển, có xu thế cạnh tranh trên thị trường.

- Đối với xã hội

Hoạt động tuyển dụng tốt thì sẽ giúp xã hội sử dụng hợp lý tốt đa nguồn lực, là đầu ra của đào tạo nguồn nhân lực. Nó có thể giải quyết vấn đề việc làm xã hội, giảm thiểu tình trạng thất nghiệp.

### • Các phương pháp tuyển dụng nhân sự

Khi có nhu cầu tuyển người, các tổ chức có thể tuyển mộ từ lực lượng lao động ở bên trong tổ chức cũng như từ thị trường lao động ở bên ngoài. Nguồn bên trong thường được ưu tiên hơn. Tuy nhiên trong nhiều trường hợp tuyển mộ từ các nguồn bên ngoài có ý nghĩa hơn.

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên trong tổ chức chúng ta có thể sử dụng phương pháp sau:

- Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển dụng: Đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người, được gửi đến tất cả các nhân viên trong tổ chức, bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển dụng.

- Phương pháp thu hút thông qua nhân viên: Thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức để phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc một cách cụ thể và nhanh chóng.

- Phương pháp thu hút vào các căn cứ thông tin trong: “Danh mục các kỹ năng”, thường bao gồm các thông tin như: Kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố khác liên quan đến phẩm chất cá nhân người lao động cần tuyển dụng. Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau:

- Phương pháp thu hút nguồn tuyển dụng qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên báo, tạp chí,... Nội dung quảng cáo phụ thuộc vào số lượng cũng như chất lượng lao động cần tuyển dụng và tính chất của công việc mà tập trung thành chiến dịch quảng cáo với sự kết hợp của nhiều phương tiện khác nhau hay quảng cáo riêng biệt. Đối với phương pháp thu hút này nên chú ý nội dung quảng cáo để người xin việc khẩn trương liên lạc với cơ quan thông báo tuyển dụng.

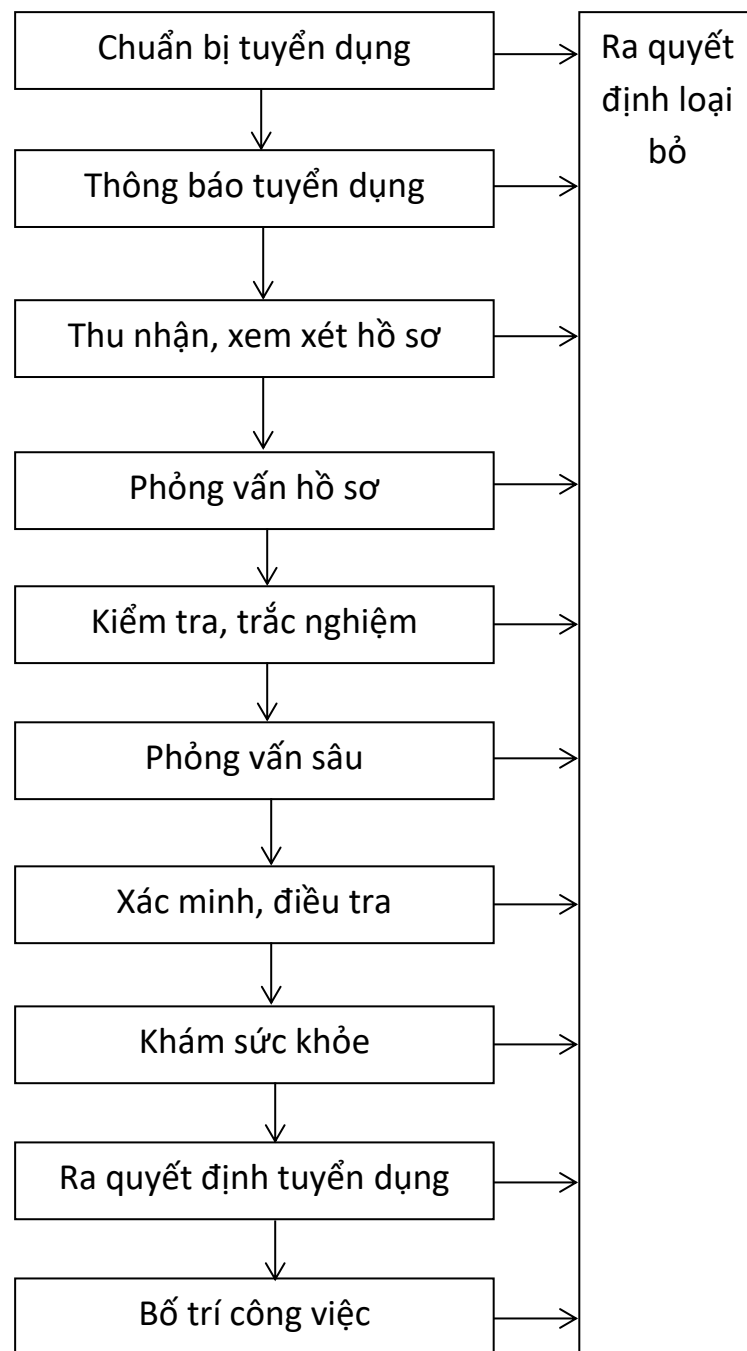
- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm mô giới và giới thiệu việc làm. Đây là phương pháp đang áp dụng phổ biến ở nước ta, nhất là đối với các doanh nghiệp hay tổ chức không có bộ phận chuyên trách về quản trị nhân sự.



- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các cơ hội việc làm là các phương pháp mới đang được các tổ chức áp dụng rộng rãi. Phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc với nhà tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn. Cùng mọi thời điểm các nhà tuyển dụng cùng với ứng viên nhận được nhiều thông tin hơn, tạo ra những căn cứ xác đáng hơn để đi tới những quyết định đúng nhất cho các ứng viên và nhà tuyển dụng.

- **Tiến trình tuyển dụng nhân sự**

**SƠ ĐỒ 1: TRÌNH TỰ QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG**



**Bước 1:** Chuẩn bị tuyển dụng

Nhà quản lý thành lập hội đồng tuyển dụng quy định rõ về số lượng, thành viên, quyền hạn, nghiên cứu các loại văn bản, quy định của Pháp luật liên quan đến tuyển dụng để xác định tiêu chuẩn tuyển chọn.

**Bước 2:** Thông báo tuyển dụng

Tuyển dụng thông qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm, thông qua giới thiệu của các thành viên trong doanh nghiệp hoặc tuyển dụng trực tiếp từ các trường đại học, cao đẳng và các trường nghề,...

**Bước 3:** Thu nhận, xem xét hồ sơ

Nghiên cứu hồ sơ để ghi lại các thông tin chủ yếu: Học vấn, kinh nghiệm, sức khỏe, đạo đức,...

**Bước 4:** Phỏng vấn sơ bộ

Sau khi xem xét hồ sơ sơ bộ, ứng cử viên đã thi trắc nghiệm thì mời ứng cử viên đến phỏng vấn. Giai đoạn này thường kéo dài trong thời gian ngắn để loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém hơn hẳn những ứng viên khác.

**Bước 5:** Kiểm tra trắc nghiệm

Áp dụng hình thức này nhằm chọn ra các ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra thường sử dụng để đánh giá về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành cũng như trí nhớ và mức độ khéo léo. Phân loại trắc nghiệm gồm có: Trắc nghiệm kiến thức tổng quát, trắc nghiệm tâm lý, trí thông minh, trắc nghiệm về cá tính, năng khiếu và khả năng chuyên môn, khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp, khả năng nhận thức, trắc nghiệm sở thích nghề nghiệp,...

**Bước 6:** Khám sức khỏe

Dù có đáp ứng đầy đủ các yếu tố kể trên nhưng sức khỏe không đạt tiêu chuẩn thì cũng có thể ứng viên đó sẽ không đáp ứng được hiệu quả công việc, thậm chí có thể gây ra các phiền phức về mặt pháp lý cho tổ chức, doanh nghiệp. Để đảm bảo thời gian làm việc lâu dài, ổn định, bước này cần được đánh giá khách qua, chính xác, tránh các hiện tượng hình thức, qua loa,...

**Bước 7:** Phỏng vấn sâu

Được sử dụng để tìm hiểu đánh giá ứng viên về nhiều phương diện chuyên môn như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm, tính cách, khả năng hòa đồng,... Đây là phương pháp thông dụng nhất trong tổ chức, chọn lựa từng ứng

cử viên một thích hợp, áp dụng rộng rãi các phương pháp hữu hiệu để phỏng vấn.

**Bước 8:** Xác minh điều tra

Làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt thông qua tiếp xúc với những người quen biết cũ của họ.

**Bước 9:** Ra quyết định tuyển dụng

Đây là bước quan trọng nhất mà khi đó nhà quản trị có thể quyết định lựa chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển dụng, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin có liên quan đến ứng viên, đồng thời phải dựa vào những cơ sở pháp lý của Hợp đồng lao động chính là Bộ luật lao động. Có 2 cách ra quyết định thường được sử dụng là: Ra quyết định kiểu đơn giản, ra quyết định kiểu thống kê.

**Bước 10:** Bố trí công việc

Khi được nhận vào doanh nghiệp nhân viên mới sẽ được giới thiệu với người phụ trách và đồng nghiệp của họ, doanh nghiệp sẽ thực hiện hướng dẫn công việc và giới thiệu khái quát về doanh nghiệp như: Lịch sử hình thành và phát triển, các giá trị văn hóa tinh thần truyền thống tốt đẹp, chính sách, nội quy chung,... để làm quen với công việc nhanh chóng hơn.

**1.3.2.3 Đào tạo và phát triển nhân sự**

Đào tạo nhân sự được hiểu là quá trình giảng dạy, hướng dẫn có hệ thống nhằm bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng của người nhân viên, chuẩn bị cho họ theo kịp với những thay đổi cơ cấu tổ chức và của bản thân công việc.

Phát triển nhân sự là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên. Phát triển là sự thăng tiến, đề bạt người dưới quyền vào các nhiệm vụ công tác cao hơn hoặc là giao cho nhân viên làm những công việc quan trọng hơn, đòi hỏi chuyên môn cao hơn.

Từ các khái niệm trên, ta có thể thấy rằng: đào tạo, phát triển là hai quá trình có mối liên hệ với nhau, đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân.

Đào tạo và phát triển nhân viên nhằm các mục đích sau:

- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (nâng cao chất lượng và năng suất). Đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp bằng cải tiến năng lực của đội ngũ nhân viên.

- Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên, huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Cải thiện kiến thức kỹ thuật về công nghệ mới cho nhân viên. Về dài hạn, đào tạo tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.

- Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức, phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời, giúp tổ chức thấy trước những thay đổi, giải quyết các vấn đề về xung đột trong tổ chức, xây dựng và củng cố bầu không khí văn hóa doanh nghiệp, giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

- Định hướng công việc mới cho nhân viên, thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn, giúp cho nhân viên có cơ hội thăng tiến.

#### • Vai trò của công tác đào tạo và phát triển nhân sự

Vấn đề đào tạo – phát triển đội ngũ nhân viên là một vấn đề luôn luôn cần phải đầu tư kỹ lưỡng. Đào tạo một cán bộ – nhân viên tốt có ý nghĩa to lớn đối với toàn doanh nghiệp cũng như xã hội:

- Phát triển nhân sự không chỉ nhằm có được nguồn nhân lực đủ về số lượng, bảo đảm về chất lượng mà còn là một hình thức đãi ngộ nhân sự thông qua việc làm. Nó góp phần giúp cho người lao động ổn định và cải thiện được đời sống của bản thân và gia đình họ.

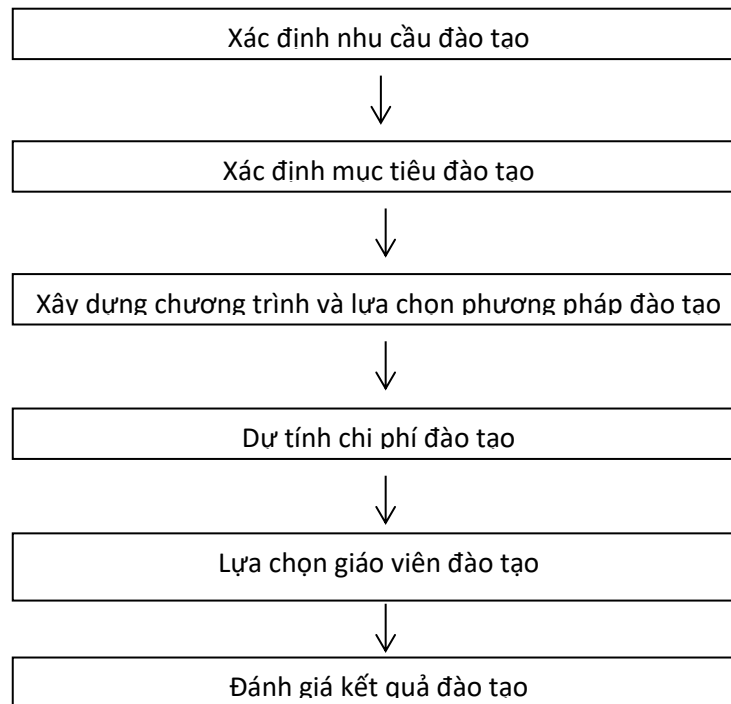
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận: Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên: Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, nhiều cơ hội thăng tiến hơn, đồng thời thỏa mãn được nhu cầu cá nhân của nhân viên, hay nhu cầu công danh của nhân viên. Từ đó, kích lệ sự khuấy động để cho nhân viên phát huy được đầy đủ tiềm lực nội tại của mình.

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

• **Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự**

**Sơ đồ 1.2: Tiến trình tuyển dụng nhân sự**



**Bước 1:** Xác định nhu cầu đào tạo

Cần xác định xem nhu cầu đào tạo khi nào? Ở bộ phận nào? Cần phải đào tạo những kỹ năng gì? Đào tạo cho loại lao động nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện các công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động.

**Bước 2:** Xác định mục tiêu đào tạo Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo, số lượng và cơ cấu học viên, thời gian đào tạo,... là những mục tiêu của quá trình đào tạo.

**Bước 3:** Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

**Bước 4:** Dự tính chi phí đào tạo Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy.

**Bước 5:** Lựa chọn giáo viên đào tạo Có thể lựa chọn các giáo viên từ những người trong biên chế của doanh nghiệp hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại doanh nghiệp, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp.

**Bước 6:** Đánh giá kết quả đào tạo Chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo các tiêu thức như: Mục tiêu đào tạo có đạt được không? Những điểm yếu điểm mạnh của chương trình đào tạo và đặc tính hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua đánh giá chi phí và kết quả của chương trình, từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo. Kết quả của chương trình đào tạo bao gồm: kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình đào tạo, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực,... Để đo lường các kết quả trên, có thể sử dụng các phương pháp như phỏng vấn, điều tra thông qua bảng câu hỏi, quan sát, yêu cầu người học làm bài kiểm tra.

#### 1.3.2.4 Phân tích công việc

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

##### • Vai trò của phân tích công việc

Phân tích công việc giúp cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc, như các hành động nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào và tại sao, các loại máy móc trang thiết bị, dụng cụ nào cần thiết khi thực hiện công việc, các mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp trong thực hiện công việc.

Nói chung, phân tích công việc sẽ đem lại những vai trò sau:

- Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyển và thăng thưởng cho nhân viên.

- Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó.

- Định hướng cho quá trình tuyển dụng, lựa chọn và hoàn thiện việc bố trí nhân viên. Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo. Lên kế hoạch bổ nhiệm và chuyển công tác cho nhân viên.

- Phân tích các đặc điểm của công việc và chỉ ra năng lực nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo.

- Xác định điều kiện để tiến hành công việc tiết kiệm thời gian và sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc.

- Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian biểu công tác. Xây dựng mối tương quan của công việc đó với công việc khác, tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc làm cơ sở cho việc xác định hệ thống tiền lương và mức thù lao cần thiết cho mỗi công việc. Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.

#### • Tiến trình phân tích công việc :

Trước khi thực hiện phân tích công việc nhà phân tích phải nghiên cứu kỹ công việc bằng cách xem lại sơ đồ tổ chức, nói chuyện với các cá nhân quen thuộc với công việc đó. Tiến trình phân tích công việc thường được tiến hành theo các bước sau:

**Bước 1:** Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc

Cần xác định mục đích sử dụng thông tin từ đó ấn định các phương pháp thu thập thông tin

**Bước 2:** Thu thập thông tin cơ bản

Xem xét lại thông tin cơ bản như sơ đồ tổ chức, sơ đồ tiến trình công việc, và bản mô tả công việc hiện có. Sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này có liên hệ với các công việc khác như thế nào, chức vụ và tuyển quyền hạn ra sao. Sơ đồ tiến trình công việc hay còn gọi là sơ đồ luồng công việc giúp nhà phân tích hiểu rõ và chi tiết từ đầu vào đến đầu ra. Bảng mô tả công việc hiện thời giúp chúng ta xây dựng lại một bảng mô tả công việc hoàn chỉnh hơn.

**Bước 3:** Lựa chọn các công việc tiêu biểu

Đây là công việc cần thiết khi có nhiều công việc tương tự nhau. Điều này giúp tiết kiệm thời gian phân tích công việc trong dây chuyền sản xuất.

**Bước 4:** Thu thập thông tin phân tích công việc

Sử dụng các phương pháp phân tích công việc để thu thập thông tin liên quan đến các hoạt động, thái độ ứng xử, điều kiện làm việc,...

**Bước 5:** Kiểm tra lại thông tin với các thành viên

Cần kiểm tra lại thông tin đã thu thập được với các công nhân đảm nhận công việc đó và cấp quản trị trực tiếp của đương sự. Điều này giúp đạt được sự đồng tình của đương sự về bảng phân tích công việc bởi vì họ có cơ hội xem xét lại chính công việc mà họ thực hiện.

**Bước 6:** Triển khai bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc

Sau khi hoàn thành bản phân tích công việc, nhà quản trị phải soạn thảo hai tài liệu: bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

*1.3.2.5 Đánh giá thành tích thực hiện công việc của nhân viên*

Đánh giá thành tích thực hiện công việc là quá trình nghiên cứu, phân tích và so sánh giữa các tiêu chuẩn đã đề ra với kết quả công việc thực hiện được của nhân viên một cách hợp lý, khoa học, chi tiết trong một thời gian nhất định và phù hợp với mô hình văn hóa của doanh nghiệp. Để đảm bảo tính hiệu quả, quy trình này đã được chuẩn hóa để thu thập thông tin từ các cấp bậc quản lý về hành động và ứng xử trong chuyên môn nghiệp vụ của toàn bộ nhân sự.

Việc đánh giá thành tích thực hiện công việc nằm trong các chuỗi hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực được bao gồm trong một hệ thống quản lý và phát triển nguồn nhân lực bền vững, lâu dài. Nó không chỉ dừng lại ở việc đánh giá kết quả công việc so với chỉ tiêu đặt ra, mà còn đánh giá tất cả các yếu tố tác động đến năng suất lao động. Nhờ đó mà người làm công tác quản lý có được một cái nhìn sâu rộng, tránh được các vấn đề về nguồn nhân lực như: tình trạng thừa – thiếu nhân lực, tinh thần thái độ làm việc không hiệu quả, sắp xếp nhân sự không hợp lý dẫn đến năng suất lao động thấp, chi phí phát sinh cho công tác đào tạo tăng lên, hiệu quả làm việc không cao.

**• Vai trò của công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc**

Đánh giá thành tích thực hiện công việc có thể coi là một trong những khâu quan trọng nhất trong quy trình quản lý nhân viên để có thể xét duyệt sự hoàn thành nhiệm vụ, mức độ phù hợp với công việc, với doanh nghiệp của một nhân viên theo định kỳ, từ đó đưa ra chế độ thưởng, phạt hợp lý. Đây là công việc vô cùng cần thiết, không thể thiếu để các nhà quản lý có thể nâng cao hiệu quả làm việc, động viên nhân viên cũng như thúc đẩy kịp thời, giúp nhân viên



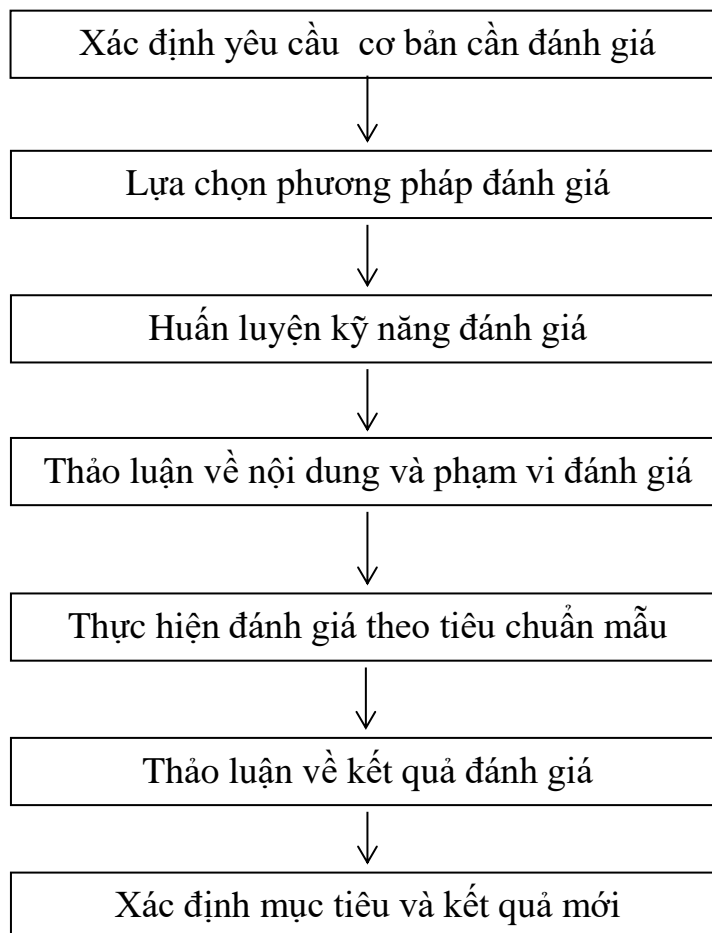
khắc phục những thiếu sót trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, đánh giá thành tích thực hiện công việc không phải là điều dễ dàng, mỗi doanh nghiệp cần đưa ra những tiêu chí chung, áp dụng cho các cấp bậc nhân viên khác nhau, để có cách đánh giá khách quan nhất. Đánh giá thành tích công tác sẽ làm cơ sở cho các hoạt động sau:

- Đưa ra các chính sách, chỉ tiêu đánh giá phù hợp, khách quan hơn cho công tác đánh giá cho các kỳ tiếp theo. Khuyến khích, tạo động cơ làm việc cho nhân viên, tăng cường trao đổi thông tin giữa ban lãnh đạo với người lao động.

- Làm căn cứ đưa ra các quyết định nhân sự, giúp bộ phận quản lý nguồn nhân lực đánh giá được những thắng lợi của các hoạt động chức năng như: tuyển mộ, tuyển chọn, thăng tiến, đào tạo,...

• **Trình tự đánh giá thành tích thực hiện công việc**

**Sơ đồ 1.5: Tiến trình đánh giá thành tích thực hiện công việc**



**Bước 1:** Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá

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

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

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

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

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

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

Thông thường, nhà quản trị phải thông báo cho nhân viên biết ngay khi nhân viên nhận công việc về các tiêu chuẩn, phạm vi sẽ đánh giá. Tuy nhiên, trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị vẫn cần thông báo lại cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

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

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

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

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

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

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

\* Các phương pháp đánh giá:

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

**1.3.3 Các đặc thù của nhân lực ngành****1.3.3.1 Số lượng nguồn nhân lực**

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu về quy mô và tốc độ gia tăng của nguồn nhân lực.

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

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

**1.3.3.2 Chất lượng nguồn nhân lực**

Chất lượng nguồn nhân lực là mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của người lao động với yêu cầu công việc của tổ chức, đảm bảo cho tổ chức thực hiện thắng lợi những mục tiêu cũng như thỏa mãn cao nhất nhu cầu của người lao động. Hay nói cách khác, chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện ở mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực đó là các yếu tố về tinh thần, thể lực và trí lực.

**• Thể lực của nguồn nhân lực**

Thể lực là trạng thái thoải mái cả về vật chất và tinh thần. Sức khỏe của con người chịu tác động của nhiều yếu tố: điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội và được phản ánh bằng các chỉ tiêu cơ bản về sức khỏe như: chiều cao, cân nặng, các chỉ tiêu về bệnh tật, điều kiện chăm sóc và bảo vệ sức khỏe,... Quá trình

công nghiệp hoá, hiện đại hoá gắn liền với việc áp dụng các phương pháp sản xuất công nghiệp, các thiết bị công nghệ hiện đại do đó đòi hỏi con người phải có sức khoẻ, sức chịu đựng dẻo dai đáp ứng được quá trình sản xuất liên tục, kéo dài, luôn có sự tỉnh táo, sáng khoái về mặt tinh thần...

Để nâng cao thể lực của người lao động, các doanh nghiệp, doanh nghiệp cần có các biện pháp cải thiện điều kiện dinh dưỡng, nơi nghỉ ngơi và môi trường cho người lao động để tạo ra lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoa học, thực hiện tốt chế độ nghỉ ngơi và chăm sóc sức khoẻ cho bản thân.

### • Trí lực của nguồn nhân lực

Trí lực của nguồn nhân lực được xem xét đánh giá trên hai góc độ đó là: trình độ văn hoá và trình độ chuyên môn kỹ thuật.

#### - Về trình độ văn hoá

Một trong những chỉ tiêu quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trình độ văn hoá nói chung và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nói riêng. Trình độ văn hoá là sự hiểu biết về kiến thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản về tự nhiên và xã hội. Trình độ văn hoá là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học kỹ thuật, đào tạo và tái đào tạo nghề nghiệp. Vì vậy, công tác giáo dục đào tạo đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao trình độ dân trí và trình độ học vấn cho người lao động để theo kịp với thực tế phát triển của nền kinh tế.

Trình độ văn hoá được thể hiện thông qua các quan hệ tỷ lệ:

#### - Số lượng và tỷ lệ biết chữ.

- Số lượng và tỷ người qua các cấp học tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông, cao đẳng, đại học, trên đại học,...

Đây là một trong những chỉ tiêu hết sức quan trọng phản ánh chất lượng nguồn nhân lực cũng như trình độ phát triển của kinh tế xã hội của một quốc gia. Đầu tư cho giáo dục đào tạo là đầu tư trực tiếp, cơ bản và lâu dài vì sự phồn vinh và thịnh vượng của đất nước.

#### - Về trình độ chuyên môn kỹ thuật

Trình độ chuyên môn kỹ thuật là kiến thức và kỹ năng cần thiết để đảm bảo việc thực hiện các nghiệp vụ phục vụ mục đích kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp khác nhau nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cho tổ chức mà mình làm việc. Các chỉ tiêu phản ánh trình độ chuyên môn kỹ thuật như:

- Số lượng lao động được đào tạo và chưa qua đào tạo.
- Cơ cấu lao động được đào tạo: Cấp đào tạo, công nhân kỹ thuật và cán bộ chuyên môn, trình độ đào tạo,...

Ngoài ra còn có thể xem xét chất lượng nguồn nhân lực thông qua chỉ tiêu biểu hiện năng lực phẩm chất của người lao động như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động công nghiệp (nhANH NHẸN, KHẮN TRƯƠNG, ĐÚNG GIỜ), có niềm say mê với công việc và tinh thần trách nhiệm cao trong công việc mà họ đảm nhận,... Bên cạnh đó sự sáng tạo, năng động trong công việc là điều không thể thiếu.

#### **1.3.4 Trả công lao động**

- **Tiền lương (Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung):**

Tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành qua thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường. Tiền lương của người lao động do hai bên thoả thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Ngoài ra, người lao động còn nhận được các khoản phụ cấp, các chế độ đãi ngộ khác nhau tùy từng doanh nghiệp và từng công việc khác nhau nhằm khích lệ, động viên tinh thần nhân viên.

- **Cơ cấu thu nhập:**

Thu nhập của người lao động từ việc làm bao gồm các khoản như: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các loại phúc lợi. Mỗi yếu tố có cách tính riêng và có ý nghĩa khác nhau đối với việc kích thích động viên người lao động hăng hái, tích cực, sáng tạo trong công việc và trung thành với doanh nghiệp.

- Tiền lương cơ bản (Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung):

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

- Phụ cấp lương (Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung):

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

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

- Tiền thưởng (Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung):

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

- Phúc lợi:

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

• **Mục tiêu của hệ thống tiền lương:**

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

• **Các hình thức tiền lương (Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung):**

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

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

Công thức tính:

$$\text{Ltg} = \text{Ttt} * \text{L}$$

Trong đó:

- Ltg : lương tính theo thời gian.

- Ttt : số ngày, giờ công thực tế mà người lao động đã thực hiện.
- L : mức lương ngày (giờ)

Lương ngày = lương tháng/22 Lương giờ = lương ngày/8

+ Hình thức trả lương theo sản phẩm:

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

Công thức tính:

$$L_{sp} = N_{tt} *$$

Trong đó:

- L<sub>sp</sub>: lương được trả theo sản phẩm.
- N<sub>tt</sub>: số sản phẩm hoàn thành đảm bảo chất lượng.
- Đg: đơn giá tiền lương sản phẩm.

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

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

- Hiệu quả: là chỉ tiêu kinh tế - xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn trong các phương án hoặc các quy định trong quá trình hoạt động thực tiễn của con người trong mọi lĩnh vực. Chỉ tiêu hiệu quả là tỷ lệ giữa kết quả đạt được của hoạt động đã đề ra để so sánh với chi phí đã bỏ ra để đạt được kết quả đó.

- Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực: hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả quản trị nhân lực nói riêng là một phạm trù kinh tế, gắn liền với cơ chế thị trường, có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như lao động, vốn, máy móc thiết bị,...doanh nghiệp chỉ có thể đạt được hiệu quả cao khi việc sử dụng và quản lý các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh có hiệu quả cao khi đề cập đến hiệu quả quản trị nhân lực.

Hiệu quả quản trị nhân lực là cơ sở để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp. Được xác định bằng công thức:

$$H = K / L$$

K: Kết quả đầu ra, được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, tổng lợi nhuận...

L: Nguồn lực đầu vào, có thể là: tổng số lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp...

Đánh giá được hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp đưa ra phương pháp sử dụng lao động cho hợp lý nhất và mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp

#### 1.3.5.2 Hiệu suất sử dụng lao động:

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

Đơn vị tính: đồng/người

Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định.

#### 1.3.5.3 Năng suất lao động bình quân

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

Đơn vị tính: sản phẩm/người

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

#### 1.3.5.4 Tỷ suất lợi nhuận/lao động

$$\text{Công thức: Tỷ suất lợi nhuận/lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Đơn vị tính: đồng/người

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

Các chỉ tiêu này càng cao cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực càng có hiệu quả cao. Bên cạnh 3 chỉ tiêu chính trên, nhiều mô hình doanh nghiệp còn áp dụng các chỉ số về đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự Key Performance Indicators (KPI) về các lĩnh vực: tiền lương, tuyển dụng, an toàn lao động, đào tạo,... để đánh giá mức độ sử dụng lao động hiệu quả.

Lưu ý: Các chỉ số trên chỉ đúng khi doanh nghiệp tính toán dựa trên tổng số lao động trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ, doanh thu và lợi nhuận. Vì khi đó, ta mới đánh giá chính xác được một người lao động trực tiếp tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu, lợi nhuận trong một thời gian nhất định. Các chỉ tiêu này áp dụng để đánh giá hiệu quả quản lý nhân sự tại những doanh nghiệp, doanh nghiệp hoạt động sản xuất. Còn những doanh nghiệp thương mại, nếu tính toán dựa trên tổng số lao động sẽ cho ra kết quả không chính xác, dẫn đến việc khó đánh giá được hiệu quả.



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

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không những phải sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ... mà còn phải sử dụng tốt nguồn nhân lực hiện có bởi yếu tố con người là nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có vai trò chủ yếu sau:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.

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

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

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

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

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

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

## **CHƯƠNG 2 ; THỰC TRẠNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP ĐẠI DƯƠNG**

### **2.1. Tổng quan về Công ty Cổ Phần Thương Mại Tổng Hợp Đại Dương**

#### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp**

- Tên công ty : Công ty Cổ Phần Thương Mại Tổng Hợp Đại Dương
- Hình thức công ty : Công ty Cổ Phần
- Mã số thuế : 0200484397
- Ngày thành lập : 07/09/2002
- Giám đốc công ty : Nguyễn Trường Thành
- Đại diện pháp luật : Dương Thị Út
- Vị trí : Số 6b/33 Kỳ Đồng, Phường Quang Trung, Quận Hồng Bàng,

Hải Phòng

- Tên giao dịch : DAI DUONG GENERAL JOINT STOCK COMPANY
- Điện thoại : 0313745803- Fax : 0313745803
- Vốn điều lệ : 2.500.000.000

Công ty CP thương mại tổng hợp Đại Dương được thành lập vào ngày 07/09/2002 theo quyết định số 12 của Hội đồng Quản trị Công ty CP thương mại tổng hợp Đại Dương. Cho đến nay đã đi vào hoạt động được 17 năm.

Công ty hoạt động với phương châm đáp ứng tất cả các nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, công ty không ngừng cải tiến về quản lý chất lượng sản phẩm và phát triển thêm nhiều sản phẩm mới với chất lượng cao nhất, dịch vụ tốt nhất, giá cả cạnh tranh nhất

Để có thể cạnh tranh được với các đối thủ đòi hỏi doanh nghiệp phải không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến mẫu mã để đáp ứng nhu cầu thị hiếu của

người tiêu dùng, sử dụng hiệu quả và hợp lý các nguồn lực như: vốn, nguồn nhân lực, cơ sở hạ tầng, máy móc thiết bị, ....

#### **2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của doanh nghiệp**

Lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp :

-Kinh doanh vật tư kỹ thuật, thiết bị phụ tùng thủy bộ và vật liệu xây dựng.

-Kinh doanh các loại ô tô xe máy và các thiết bị máy công trình.

-Sản xuất kinh doanh vật tư kỹ thuật phục vụ xây dựng và trang trí nội thất ngoại thất.

-Kinh doanh xuất nhập khẩu trực tiếp và ;làm dịch vụ ủy thác xuất khẩu.

Nhiệm vụ của doanh nghiệp:

-Công ty không ngừng cải tiến và quản lý chất lượng sản phẩm và phát triển thêm nhiều sản phẩm mới với chất lượng cao nhất, dịch vụ tốt nhất, giá cạnh tranh nhất.

-Tiếp tục áp dụng các chính sách, chế độ ưu đãi cho công nhân viên, nâng cao uy tín đối với công nhân viên.

-hoàn thành nhanh chóng các khoản nợ đối với khách hàng, nâng cao uy tín với bạn hàng

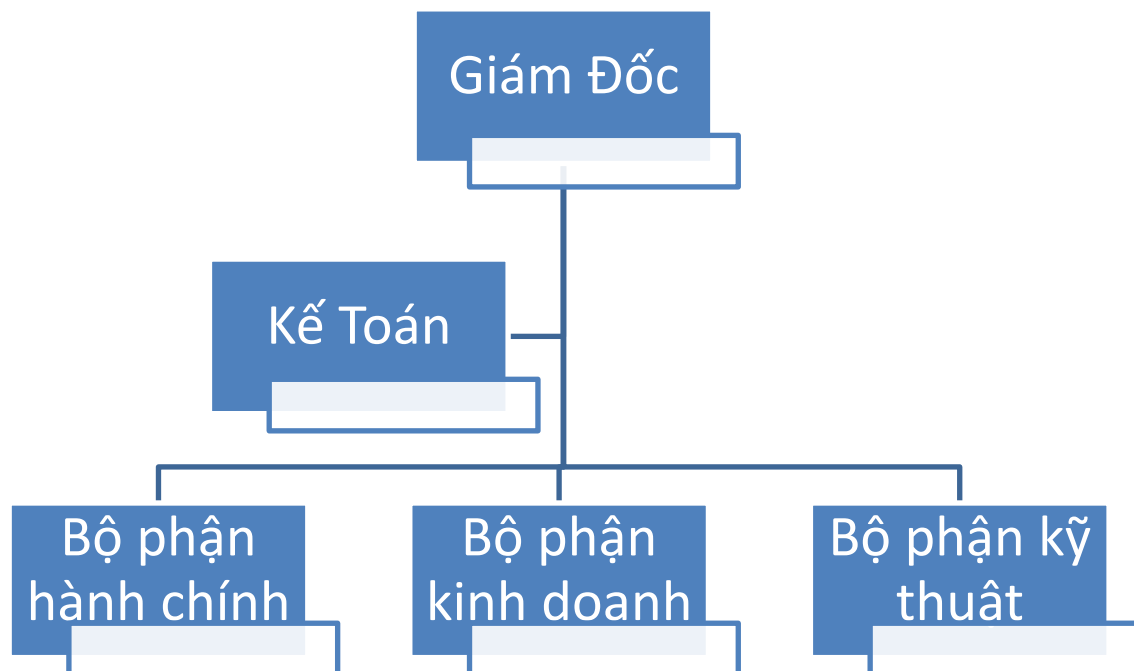
-Không ngừng cải tiến, ứng dụng các công nghệ tiên tiến nhất vào sản xuất.

-Hạn chế được hao hụt nguyên vật liệu trong sản xuất, tiến hành trang bị kỹ thuật.

-Hoàn thiện tay nghề công nhân.

### 2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp

Bộ máy quản lý được sắp xếp gọn nhẹ và khá đơn giản nhằm phát huy tối đa tính chủ động của mỗi cá nhân để có thể kiểm soát và tự hoàn thiện công việc một cách tốt nhất cùng với trách nhiệm của lãnh đạo với công việc trong doanh nghiệp



**CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP :**

- Giám đốc : người chịu trách nhiệm vô hạn với doanh nghiệp ( theo luật doanh nghiệp 2014 ) chịu trách nhiệm chính với toàn bộ doanh nghiệp lên mọi việc có ảnh hưởng đều phải thông qua giám đốc phê duyệt

- Kế toán : Có nhiệm vụ khai thác và luân chuyển vốn, đáp ứng tối đa yêu cầu kinh doanh của đơn vị. Trực tiếp thực thi nhiệm vụ hạch toán trong nội bộ doanh nghiệp để đảm bảo cung cấp các số liệu kế toán trung thực, chính xác và nhanh chóng nhất. Bên cạnh đó phòng kế toán – tài chính còn có chức năng lập báo cáo tài chính, báo cáo thuế, các báo cáo thu chi định kỳ cho doanh nghiệp nhằm giúp “Giám đốc” điều hành vốn hiệu quả theo quy định của pháp luật và quản lý lượng hàng trong doanh nghiệp

- Bộ phận hành chính: là bộ phận quản lý nhân sự của công ty, bố trí sắp xếp hợp lý cán bộ công nhân viên, quản lý các quỹ lương thưởng phúc lợi, sử dụng lao động sao cho hiệu quả.

- Bộ phận kinh doanh: tổ chức thu thập xử lý phân tích các thông tin liên quan đến hoạt động kinh doanh của công ty như kế toán tài chính, hoạt động kinh doanh.

Có chức năng quản lý công tác kế hoạch kinh doanh, soạn thảo giải quyết và thanh toán các hợp đồng kinh tế.

- Bộ phận sản xuất: phụ trách việc sản xuất của công ty, chịu trách nhiệm về thời gian hoàn thành sản phẩm theo hợp đồng, đơn đặt hàng.

**2.1.4 Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp**

a, những sản phẩm của doanh nghiệp

Nghành nghề chính của công ty là buôn bán máy móc, thiết bị và phụ tùng máy móc. Công ty thường mua các loại máy xúc, máy công trình hỏng cũ và sửa chữa bảo dưỡng lại máy sau đó bán ra.

b, Thiết bị sản xuất

Công ty còn sử dụng một số thiết bị phục vụ cho quá trình sửa chữa máy xúc:

- Máy tiện: chế tạo các phụ tùng phụ kiện hiếm, khó mua của các đời máy cũ và nhận gia công theo yêu cầu của khách hàng.

- Máy cắt, máy khoan, máy mài...các loại máy thường dùng để chế tạo, sửa chữa vỏ, cần xúc, các bộ phận bên ngoài.

- Máy phát điện: phòng ngừa khi mất điện

**Bảng 2.1 Một số chỉ tiêu về hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2017-2018**

Chỉ tiêu	Giá trị		Chênh lệch	
	Năm 2017	Năm 2018	+/-	%
Tổng doanh thu	18.757.399.292	23.217.901.235	4.460.501.943	23,78
Tổng chi phí	17.208.693.657	21.102.511.487	3.893.817.830	22.62
Tổng lợi nhuận trước thuế	1.548.705.635	2.115.389.748	566.684.113	37
Số lao động	20	25	5	25
Lương trung bình	6,3	6,6	0.3	4.77

(Nguồn: Phòng Tài chính- Kế toán)

Nhận xét:

Nhìn vào bảng kết quả kinh doanh của công ty năm 2017 – 2018 ta thấy được các chỉ tiêu năm sau đều tăng so với năm trước.

-Doanh thu năm 2018 tăng so với năm 2017, tỷ lệ tăng là 23.78% ( tương đương năm 2018 tăng 4.460.501.943đ so với năm 2017). Việc tăng doanh thu này cho thấy công ty đã bán được nhiều máy móc, thiết bị hơn và đang trên đà phát triển, mở rộng thị trường.

-Tổng chi phí của doanh nghiệp năm 2018 cũng tăng so với năm 2017, tỷ lệ tăng của giá vốn là 22.62% (tương đương tăng 3.893.817.830đ so với năm 2017).

-Lợi nhuận gộp của doanh nghiệp năm 2018 cũng tăng so với 2017, tỷ lệ tăng đạt 37% ( tương đương tăng 566.684.113đ so với năm 2017)

-Lương trung bình của doanh nghiệp năm 2018 đã tăng so với năm 2017, tỷ lệ tăng là 4.77%

Qua đó ta thấy hoạt động kinh doanh của công ty đã có hiệu quả. Đây được coi là thành tích của doanh nghiệp.

## **2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty**

### *2.1.5.1. Thuận lợi*

Sau hơn 17 năm hoạt động kinh doanh, Công ty đã tạo được uy tín với khách hàng và khẳng định mình trên thị trường. Cùng với việc không ngừng nghiên cứu nâng cao chất lượng, phục vụ tốt yêu cầu của khách hàng.

Đội ngũ công nhân viên có trình độ tay nghề cao, nhiệt tình, giàu tâm huyết với Công ty. Được đào tạo cơ bản về tay nghề thực tế cũng như quy trình kỹ thuật, an toàn trong lao động sản xuất.

Vị trí xưởng bãi của công ty nằm tại đường 5 mới. Đây là điểm nút giao thông quan trọng, rất thuận lợi cho việc chào bán máy móc thiết bị, phương tiện vận tải, di chuyển máy móc.

Đời sống của người lao động luôn được cải thiện, nâng cao giúp họ yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với Công ty, nâng cao hiệu quả sản xuất của Công ty và tạo được niềm tin với khách hàng.

#### 2.1.5.2. Khó khăn

Tuy hội nhập kinh tế, khu vực hoá, toàn cầu hoá mang lại nhiều thuận lợi cho các doanh nghiệp nhưng cũng có không ít khó khăn thử thách. Nền kinh tế thị trường tạo nên sức ép cạnh tranh lớn và ngày càng gay gắt, Công ty phải cố gắng nỗ lực hết mình để tạo được uy tín, thu hút khách hàng.

Để cạnh tranh với các công ty khác và ký kết được hợp đồng với khách hàng Công ty phải không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ làm hài lòng khách hàng, cải tiến công nghệ, máy móc thiết bị, cũng như nâng cao trình độ tay nghề. Việc này đòi hỏi một lượng vốn đầu tư lớn trong khi khả năng tài chính của Công ty còn hạn hẹp.

Vị trí văn phòng và nhà xưởng của công ty không đặt gần nhau gây bất tiện cho việc đi lại.

## 2.2. Thực trạng quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương

Lao động là nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ một tổ chức doanh nghiệp nào và là cơ sở quyết định sự tồn tại và phát triển của chính doanh nghiệp đó. Vì vậy Công ty Cổ phần Thương Mại Tổng Hợp Đại Dương rất quan tâm đến việc nghiên cứu và tìm hiểu về tình hình sử dụng lao động trong doanh nghiệp để thấy được những điểm mạnh cần phát huy và những điểm yếu cần phải sửa đổi, bổ sung. Đồng thời phát hiện được những tiềm lực chưa khai thác hết để có các biện pháp sử dụng, sắp xếp lao động một cách hiệu quả nhất. Từ việc nghiên cứu đó giúp Công ty đưa ra các biện pháp để sử dụng lao động một cách hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc.

### 2.2.1. Đặc điểm lao động của Công ty Cổ phần Thương Mại Tổng Hợp Đại Dương

Công ty Cổ phần Thương Mại Tổng Hợp Đại Dương được tổ chức quản lý theo mô hình trực tuyến - chức năng, các phòng ban, bộ phận trong Công ty có sự liên kết chặt chẽ hỗ trợ lẫn nhau tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả. Công tác quản lý nhân sự đồng nhất, gọn nhẹ, giao đúng người đúng việc, tránh rườm rà gây lãng phí, mỗi người tự giác làm tốt nhiệm vụ được giao, bởi kết quả công việc gắn liền với lợi ích của họ - đó chính là tiền lương và thưởng.

#### 2.2.1.1 Phân tích theo giới tính, độ tuổi

Để một doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển cần phụ thuộc vào nhiều yếu tố : con người, đối tượng lao động, công cụ lao động, thời điểm, các yếu tố nhân sinh, quan niệm vùng miền ..... Trên thực tế con người là yếu tố quan trọng hàng đầu dù ở bất kỳ đâu . Con người là lực lượng lao động cốt lõi không thể thiếu dù cho có cơ cấu cải tạo thêm khoa học kỹ thuật thì vẫn cần sự lao động của con người . Con người là nhân tố giúp doanh nghiệp lên xuống thất bại hay thành công , có thể huy động vốn , có thể tìm kiếm thị trường , mọi biện pháp nhằm thỏa mãn thiếu hụt cho doanh nghiệp.

**Bảng 2.2: Bảng cơ cấu lao động trong doanh nghiệp**

( đơn vị: người )

Chênh lệch	Năm 2017		Năm 2018		So sánh	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %	Chênh lệch	Tỷ lệ tăng %
Tổng	20	100	25	100	5	25
Nam	14	70	19	76	5	35.7
Nữ	6	30	6	24	0	0
Tuổi 18-30	4	20	8	32	4	100
Tuổi 31-45	13	65	14	64	1	7.6
Tuổi 46-55	3	15	3	12	0	0

(Nguồn: Phòng Hành chính – Kế toán)

Nhận xét:

Qua bảng số liệu ta thấy số lượng CNV công ty tăng theo thời gian :

+ Năm 2017 số lượng CNV tăng 5 người. Số lượng lao động tăng là do công ty đã có thêm nhiều hợp đồng mua bán, sửa chữa máy móc. Đây cũng là lý do lao động nam tăng lên vì công việc của công ty đòi hỏi phải có sức khỏe, sự tỉ mỉ, hiểu biết nhiều về việc sửa chữa và gia công các thiết bị.



### \*Về giới tính

Số lượng nhân viên trong doanh nghiệp đa phần là nam giới chiếm 70% cơ cấu trong năm 2017 và chiếm 76% trong năm 2018. Do đặc thù lĩnh vực hoạt động của công ty, số nhân viên nam tại công ty chiếm số lượng đông hơn nhân viên nữ. Nhân viên nam chủ yếu ở bộ phận kỹ thuật. Các nhân viên nữ thì làm ở các bộ phận sở trường của phái nữ như :hành chính, kế toán, bán hàng.

Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty là tương đối phù hợp với tính chất công việc, lĩnh vực kinh doanh là sửa chữa, gia công, buôn bán các thiết bị máy.

### \*Về độ tuổi

Độ tuổi của người lao động trong công ty từ 18 đến 55 tuổi.

+ Số lượng lao động trong độ tuổi từ 18 – 30 năm 2017 có 4 người chiếm 20% tổng số lao động trong công ty và năm 2018 có 8 người chiếm 32%. Lực lượng lao động ở độ tuổi này tuy năng động sáng tạo, nhạy bén trong công việc nhưng bề dày kinh nghiệm của họ còn hạn chế.

+ Số lượng lao động trong độ tuổi 31 – 45 tuổi năm 2017 là 13 người, năm 2018 là 14 người tăng 1 người. Đây là độ tuổi cần được công ty quan tâm nhiều hơn vì trong độ tuổi này, công nhân đã có nhiều kinh nghiệm làm việc và chịu được áp lực tốt hơn so với độ tuổi từ 18 – 30 tuổi.

+ Lực lượng lao động từ 46 – 55 là 3 người chiếm tỷ lệ rất nhỏ trong công ty và tỷ lệ này không hề thay đổi qua 2 năm thuộc bộ phận công nhân sửa chữa.

Có thể thấy lực lượng lao động tại công ty ở độ tuổi (31-45) chiếm tỷ lệ cao nhất (65% trong năm 2017 và 64% trong năm 2018 ).

=>Cơ cấu lao động của công ty thuộc độ tuổi lao động trung bình. Đây cũng vừa là ưu điểm, vừa là nhược điểm của công ty:

+ Ưu điểm: Là những người có kinh nghiệm, nhanh nhẹn, có thể lực tốt, chịu được áp lực. Ở độ tuổi này, họ vẫn có thể tiếp thu nhanh khoa học kỹ thuật, công nghệ hiện đại,...

+ Nhược điểm: Độ tuổi này thường có nhiều yêu sách, đòi hỏi chế độ đãi ngộ cao.

## 2.2.1.2 Phân tích theo trình độ

**Bảng 2.3: trình độ lao động doanh nghiệp năm 2015-2016**

(đơn vị : người)

Stt	Trình độ	Năm 2017		Năm 2018		Chênh lệch
		Số lượng	%	Số lượng	%	
1	Đại học	3	15	3	15	0
2	Cao đẳng – trung cấp	11	55	15	60	4
3	Lao động phổ thông	6	30	7	28	1
	Tổng lao động	20	100	25	100	5
4	Lao động gián tiếp	5	25	5	20	0
5	Lao động trực tiếp	15	75	20	80	5

(Nguồn: Phòng Hành chính – Kế toán)

Nhận xét :

Qua bảng trên ta nhận thấy : Trình độ đại học từ 2017 đến năm 2018 không có sự thay đổi. Trình độ cao đẳng trung cấp tăng thêm 4 người, mức tăng là 55% từ năm 2017 tăng lên 60% trong năm 2018. Chủ yếu tập trung ở bộ phận sửa chữa máy móc.

Tỷ lệ phân theo trình độ lao động bậc phổ thông có tăng nhưng mức tăng không đáng kể, năm 2018 tăng thêm 1 người đảm nhiệm công tác dọn dẹp vệ sinh trong công ty.

Sự tăng lên về trình độ lao động khiến cho chất lượng lao động của Công ty đã được cải thiện. Vì thế mà tình hình kinh doanh của Công ty đã có hiệu quả nhất là trong tình hình nền kinh tế khó khăn như hiện nay.

Số lao động năm 2018 tăng so với năm 2017 là 5 người chủ yếu là ở khối lao động trực tiếp. Nguyên nhân của sự tăng lao động là một số do công ty đã có thêm nhiều hợp đồng mua bán, sửa chữa máy móc. Thông qua số liệu trên cho thấy có sự chênh lệch rõ rệt giữa lao động gián tiếp và trực tiếp. Lao động trực tiếp là lực lượng chủ yếu trong công ty.

Cơ cấu lao động của công ty là phù hợp, gọn nhẹ và có hiệu quả.

## 2.2.1.3 Phân tích theo tính chất công việc

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo tính chất công việc**

STT	Nội dung	2017	2018	Chênh lệch
1	Ban Giám Đốc	2	2	-
2	Khối hành chính	3	3	-
3	Bộ phận kinh doanh	3	3	-
4	Bộ phận sửa chữa	11	15	4
5	An ninh-Bảo vệ	1	1	-
6	Tạp vụ	0	1	1
<b>Tổng</b>		20	25	5

(Nguồn: Phòng Hành chính – Kế toán)

Trong năm 2018, công ty chỉ bổ xung thêm công nhân trong bộ phận sửa chữa và 1 người trong bộ phận tạp vụ, còn những vị trí khác không có sự thay đổi.

Việc sắp xếp lao động của công ty được coi là hợp lý.

**2.2.2 Hoạch định nguồn nhân lực***a. Công tác dự báo tuyển dụng nhân lực*

Công tác này giúp cho công ty có cái nhìn khái quát về vấn đề giảm nhân lực, định ra được phương hướng, kế hoạch nhân lực, tạo điều kiện cho công tác bố trí nhân lực diễn ra thường xuyên liên tục. Cũng thông qua công tác này công ty có sự chuẩn bị và biện pháp giải quyết trong các sự cố về nhân lực sắp tới. Giúp cho ban lãnh đạo công ty nắm được tình hình biến động nhân lực trong giai đoạn tới từ đó có những biện pháp giải quyết khắc phục, tạo điều kiện cho công ty ngày càng phát triển.

Bước 1: Dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực và khả năng cung ứng nguồn nhân lực của Công ty.

Xác định nhu cầu nguồn lực tại doanh nghiệp đang được thực hiện dựa trên nhu cầu về người từng thời điểm trong phòng ban để đưa ra dự đoán nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp. Đối với phương pháp này công ty sẽ dựa vào mục tiêu ngắn hạn và xác định khối lượng công việc cần hoàn thành, dự đoán cần bao nhiêu nhân lực để có thể hoàn thành khối lượng công việc và cả sắp xếp công việc dài hạn.

Bước 2: Lập kế hoạch về nguồn nhân lực.

Dựa trên những thông tin thu được từ bước trên, phòng tổ chức hành chính tiến hành đưa ra các kế hoạch, quyết định liên quan đến việc tuyển dụng, sa thải hay đào tạo lao động để làm sao có thể đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm sau.

Sau khi đề ra các kế hoạch để đáp ứng những yêu cầu của tình hình sản xuất kinh doanh trong năm sau, phòng tổ chức hành chính có trách nhiệm trình lên Giám đốc Công ty để xem xét và phê duyệt.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch đã được Giám đốc Công ty phê duyệt.

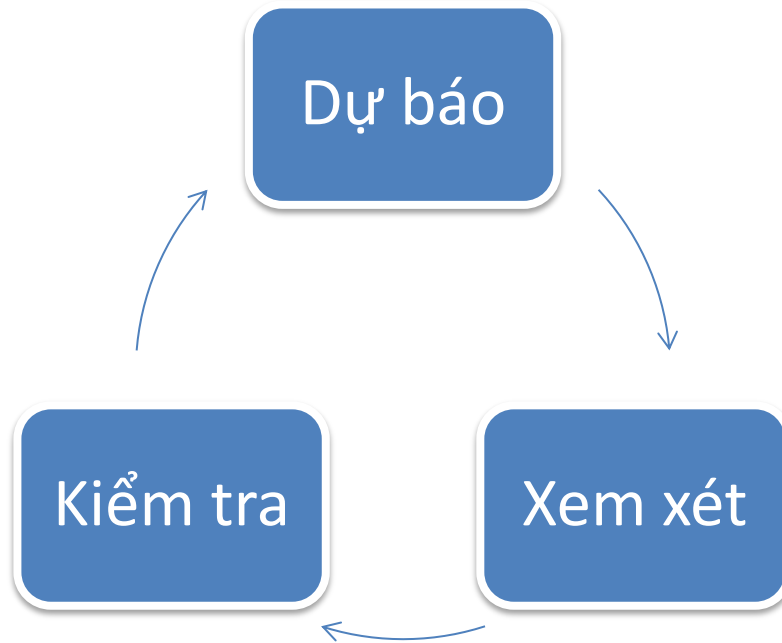
Trên cơ sở những kế hoạch đã được Giám đốc Công ty quyết định phê duyệt để thực hiện, phòng tổ chức hành chính kết hợp cùng các phòng ban và các đơn vị khác có liên quan tiến hành triển khai kế hoạch bằng các chương trình hành động cụ thể như tổ chức tuyển dụng thêm lao động, cử cán bộ đi học hay tổ chức các lớp đào tạo tại chỗ nhằm nâng cao trình độ tay nghề cũng như chuyên môn nghiệp vụ để làm sao có thể đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của công việc trong tương lai.

Sơ đồ kiểm tra đánh giá :

Bước 4: Kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện.

Trong quá trình thực hiện các biện pháp, chính sách đã được Giám đốc Công ty phê duyệt, phòng tổ chức hành chính và các phòng ban, đơn vị có liên quan sẽ có trách nhiệm trong việc thường xuyên kiểm tra, đánh giá hiệu quả mang lại từ việc thực hiện các biện pháp đó để từ đó thấy được những thiếu sót, hạn chế còn tồn tại để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế của Công ty.

Nhìn chung, công tác hoạch định nguồn nhân lực đã được Công ty quan tâm, chú trọng khi Công ty đã xây dựng được các bước cơ bản để thực hiện tiến trình này. Tuy nhiên, vẫn còn có một số hạn chế còn tồn tại cần được khắc phục trong thời gian tới để công tác hoạch định nguồn nhân lực của Công ty mang lại hiệu quả cao hơn như việc dự báo nhu cầu nguồn nhân lực vẫn còn mang tính chủ quan, chưa xây dựng và có sự phát triển chiến lược trong tương lai.



Bước 4: Kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện.

Trong quá trình thực hiện các biện pháp, chính sách đã được Giám đốc Công ty phê duyệt, phòng tổ chức hành chính và các phòng ban, đơn vị có liên quan sẽ có trách nhiệm trong việc thường xuyên kiểm tra, đánh giá hiệu quả mang lại từ việc thực hiện các biện pháp đó để từ đó thấy được những thiếu sót, hạn chế còn tồn tại để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế của Công ty.

Nhìn chung, công tác hoạch định nguồn nhân lực đã được Công ty quan tâm, chú trọng khi Công ty đã xây dựng được các bước cơ bản để thực hiện tiến trình này. Tuy nhiên, vẫn còn có một số hạn chế còn tồn tại cần được khắc phục trong thời gian tới để công tác hoạch định nguồn nhân lực của Công ty mang lại hiệu quả cao hơn như việc dự báo nhu cầu nguồn nhân lực vẫn còn mang tính chủ quan, chưa xây dựng và có sự phát triển chiến lược trong tương lai.

### 2.2.3 Công tác tuyển dụng nhân lực.

– Nhu cầu và tiêu chí tuyển dụng

Thông thường Công ty căn cứ vào nhu cầu lao động của từng bộ phận, căn cứ vào khối lượng công việc rồi mới đưa ra quyết định tuyển dụng. Sau khi được tuyển dụng người lao động sẽ có 2 tháng thử việc, nếu có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc thì sẽ được giữ lại.

– Phương pháp tuyển dụng.

Việc tuyển dụng người lao động được thực hiện theo chế độ hợp đồng lao động giữa giám đốc hoặc người được giám đốc ủy quyền ký kết với người lao

động và phải đảm bảo phù hợp với quy định của pháp luật và điều lệ của công ty.

Giám đốc là người ký kết hợp đồng lao động đối với các trường hợp là CBCNV trong bộ máy điều hành của công ty và toàn bộ CBCNV và lao động có thời hạn hợp đồng trên 12 tháng.

### **Quy trình tuyển dụng tại Công ty**

#### Chuẩn bị tuyển dụng:

- Phân công người (thuộc phòng kinh doanh) chịu trách nhiệm cho tuyển dụng lao động.
- Nghiên cứu kỹ các văn bản của nhà nước, tổ chức và công ty liên quan đến tuyển dụng như: Bộ lao động, các quy định về hợp đồng lao động.

- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

#### Thông báo tuyển dụng:

- Quảng cáo trên báo, đài, băng zôn áp phích, tờ rơi, mạng internet...
- Dán thông báo trước cổng doanh nghiệp.
- Các chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ định xin tuyển.
- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...
- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với doanh nghiệp.

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định

- Đơn xin tuyển dụng
- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của UBND xã phường, thị trấn nơi tham ra sinh sống.
- Giấy khám sức khỏe.
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu. Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên bao gồm:
  - Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.
  - Sức khỏe.
  - Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.
  - Tình hình đạo đức nguyện vọng.

#### Phòng vấn sơ bộ:

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

#### Phòng vấn chuyên sâu

Tìm hiểu về kiến thức trình độ, kỹ năng và năng lực của ứng viên cũng như xác nhận lại mức độ kết quả công việc mà ứng viên đạt được trước đây

Đánh giá liệu ứng viên có đặc điểm tính cách cần thiết để đảm nhiệm tốt vị trí cần tuyển hay không

#### Thông báo và ký hợp đồng lao động thử việc

Kết quả phỏng vấn sẽ được thông báo tới những ứng viên trúng tuyển chậm nhất là 10 ngày kể từ ngày tổ chức phỏng vấn.

Đối với những ứng viên trúng tuyển sẽ được Công ty mời ký kết hợp đồng lao động thử việc. Mức lương mà ứng viên được hưởng trong thời gian thử việc được tính bằng 70% mức lương cấp bậc của công việc đó.

Thời gian thử việc đối với lao động gián tiếp là 2 tháng.

Thời gian thử việc đối với lao động trực tiếp là 1 tháng.

#### Ký hợp đồng lao động chính thức.

Đối với những ứng viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao trong thời gian thử việc, sẽ được Công ty mời ký hợp đồng dài hạn. Tùy từng trường hợp ứng viên là lao động trực tiếp hay gián tiếp và độ tuổi của lao động mà Công ty quyết định ký hợp đồng có thời hạn dưới 1 năm hay có thời hạn từ 1 đến 3 năm.

#### Phân công lao động

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

#### **→ Các nguồn tuyển dụng lao động.**

Hiện nay công ty đang áp dụng theo một hình thức là tuyển dụng nội bộ

Nguồn nội bộ bao gồm chủ yếu là từ sự giới thiệu của các cán bộ công nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp. Khi có sự giới thiệu từ cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, Công ty tiến hành lựa chọn những người có trình độ chuyên môn, được đào tạo qua các chuyên ngành phù hợp với các vị trí cần tuyển để quyết định tuyển dụng. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của các cán bộ công nhân viên.

Công ty thường ưu tiên tuyển dụng con em của các cán bộ công nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp khi Công ty có nhu cầu tuyển dụng thêm lao

động. Do phạm vi tuyển dụng hẹp, phần lớn ưu tiên con em cán bộ công nhân viên trong Công ty cho nên điều đó đã phần nào có ảnh hưởng đến việc thu hút những lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề giỏi đến làm việc tại doanh nghiệp.

**Ưu điểm:**

Khuyến khích các nhân viên trong Công ty làm việc tốt hơn, trung thành hơn với Công ty. Nhân viên mới có thể bắt nhịp nhanh với tình hình công việc và hiểu hơn về Công ty do người nhà của những nhân viên này đã và đang làm việc tại Công ty. Đồng thời, giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và chi phí tuyển dụng.

**Nhược điểm:**

Bỏ qua cơ hội tuyển dụng những ứng viên có trình độ, năng lực do nguồn tuyển dụng bị hạn chế. Tạo ra hiện tượng “lại giống” do chịu ảnh hưởng cách làm việc của những nhân viên cũ trong Công ty là chính người thân của những ứng viên này. Khó cải tổ được cách làm việc của nhân viên.

**Bảng 2.5 Tình hình tuyển dụng lao động của công ty**

(ĐVT: Người)

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Chênh lệch	
			+/-	%
Tuyển nội bộ	5	7	2	40
Tuyển bên ngoài	0	0	0	0
Tổng	5	7	2	40%

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính)

**Nhận xét:**

Qua bảng trên cho thấy doanh nghiệp qua mỗi năm đều có những đợt tuyển dụng, năm 2017 doanh nghiệp tuyển tổng 5 người và đến năm 2018 số lượng người vào là 7 tức hơn 2 người chiếm khoảng 40% tỷ lệ tuyển dụng so với năm 2015 . Nguyên nhân tăng là do Công ty đã ký thêm nhiều hợp đồng sửa chữa máy móc



**Bảng 2.6 Tình hình biến động về nhân sự của Công ty**

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Chênh lệch	
			+/-	%
Sa thải	2	2	0	1
Nghỉ việc	0	0	-	-
Tổng	2	2	0	1

Năm 2017 và năm 2018 số lượng sa thải là 2 người, nguyên nhân chính là nhân viên tuyển dụng có ý thức kém năng lực không đủ để đáp ứng nhu cầu công việc. Đây là một điều hết sức đáng lo ngại và là vấn đề lớn trong quá trình tuyển dụng lao động của công ty

=>Giải pháp: Công ty nên đa dạng hóa nguồn tuyển dụng

#### **2.2.4 Công tác đào tạo và phát triển nhân lực**

Những lao động có trình độ chuyên môn cao là một nhân tố quý của quá trình sản xuất xã hội nói chung, nó quyết định việc thực hiện mục tiêu của quá trình sản xuất kinh doanh. Vì vậy phải thường xuyên tiến hành đào tạo lại nhân sự.

Mục đích là khắc phục lại các tồn tại nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động, tạo ra đội ngũ lao động có chất lượng cao, xây dựng lợi thế cạnh tranh thông qua việc sử dụng nguồn nhân lực.

Trong quá trình đào tạo mỗi cá nhân sẽ được bù đắp những thiếu sót trong kiến thức chuyên môn và được truyền đạt thêm kiến thức, kinh nghiệm mới, được mở rộng tầm hiểu biết để không những hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể đương đầu với những thay đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng đến công việc.

Do xác định được như vậy nên công ty thường xuyên tiến hành công tác đào tạo nhân sự, nâng cao trình độ kỹ thuật chuyên môn cho công nhân.

Hiện nay công ty đang áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ

Đối với động ngũ công nhân viên lao động trực tiếp tại các phân xưởng, Công ty áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ bằng cách tổ chức các lớp bồi dưỡng nâng cao tay nghề ngay tại các phân xưởng sản xuất do các nhân viên từ phòng kỹ thuật hay do lao động có tay nghề cao giảng dạy nhằm gắn liền giữa lý thuyết và thực hành, đảm bảo rằng người lao động sau khóa học có thể áp dụng ngay

vào thực tiễn của công việc. Ngoài ra, đối với những người lao động mới vào làm việc, các lao động có tay nghề có trách nhiệm cử người có kinh nghiệm kèm cặp, giúp đỡ để những lao động mới làm quen với công việc.

Hình thức đào tạo tại nơi làm việc đảm bảo bổ sung nhanh chóng, kịp thời nhu cầu lao động, chi phí cho đào tạo theo hình thức này thấp hơn nhiều so với đào tạo ngoài công việc.

Tuy nhiên hình thức đào tạo này có nhược điểm là học viên không toàn tâm toàn ý vào học tập vì vừa phải học vừa phải làm việc.

### 2.2.5 Điều kiện lao động

Doanh nghiệp có hệ thống cơ sở hạ tầng tương đối rộng rãi thoáng mát , hệ thống kho bãi rộng, nhà xưởng đạt tiêu chuẩn và luôn đảm bảo vệ sinh . thi thoảng được các sở ban ngành tham quan và kiểm tra . Tuân thủ đúng luật lao động

a, Thời gian làm việc :

- 8 tiếng/ ngày , 6 ngày/ tuần ( từ thứ 2 đến thứ 7)

- Thời gian làm giờ hành chính sáng 7h đến 11h30 và chiều 13h30 đến 17h

- Có chế độ nghỉ giải lao trong giờ làm việc sáng và chiều mỗi ca là 30p

- Khuyến khích mọi người kiếm thêm thu nhập làm thêm giờ một các tự nguyện nếu có nhu cầu và muốn phải có sự đăng ký và làm thêm không quá 150 giờ / năm

- Nghỉ các ngày lễ lớn theo quy định của pháp luật

b, An toàn vệ sinh lao động:

- Các dụng cụ bảo hộ thân thể 2 bộ/năm

- Găng tay, khẩu trang

- Những bộ phận mà trang phục và đồ bảo hộ có thể nhiều hơn nhằm đảm bảo nguyên tắc trong an toàn lao động

- Thường xuyên tổ chức các công tác vệ sinh trong sản xuất sau mỗi ngày làm việc để đảm bảo có trách nhiệm giữ gìn khu làm việc của bản thân cũng như không ảnh hưởng tới người khác khi tham gia

c. Môi trường làm việc :

• Thiết kế nhà xưởng sản xuất với hệ thống thông gió, quạt mát và ánh sáng nhằm đảm bảo điều kiện tốt nhất cho quá trình sản xuất

- Hệ thống xử lý nước thải, khói thải ....đều được tham khảo các ban ngành
  - Xử lý nghiêm các hành vi gây làm trái nội quy khi
  - Luôn đảm bảo trong quản lý nên trong thời gian qua chưa có bất từ tình trạng tai nạn nào trong quá trình sản xuất
  - Có thiết bị chống cháy nổ và cảnh báo cần thiết nếu xảy ra sự cố
- d. Quản lý sức khỏe :
- mỗi năm nhân viên khám sức khỏe định kỳ một lần
  - doanh nghiệp có các thiết bị y tế cần thiết trong công tác thực hiện diễn tập và sơ cứu nếu xảy ra bất cứ tình trạng có thể trong quá trình sản xuất
  - hệ thống khuôn viên thoáng mát sau mỗi giờ làm việc

### 2.3 Chế độ của doanh nghiệp đối với người lao động

#### a. Bảo hiểm xã hội

Đối tượng được đóng bảo hiểm là tất cả công nhân trong doanh nghiệp trong độ tuổi lao động, tham gia làm việc và được trả lương đều được đóng bảo hiểm theo quy định của nhà nước

ăn cứ vào Luật BHXH 2014, Luật việc làm 2013, Nghị định 105/2014/NĐ-CP, Nghị định 44/2017/NĐ-CP. Thì mức đóng BHXH bắt buộc {đóng vào quỹ hưu trí, tử tuất (HT). Quỹ tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp (LĐ). Quỹ ốm đau, thai sản (ÔĐ); quỹ bảo hiểm thất nghiệp (BHTN); quỹ bảo hiểm y tế (BHYT)}. Áp dụng từ ngày 01/01/2018 được thực hiện theo bảng dưới đây.

**Bảng 2.7: đóng các khoản bảo hiểm 2018**

Doanh nghiệp đóng					Người lao động đóng				
BHXH			BHYT	BHTN	BHXH			BHYT	BHTN
HT-TT	ÔĐ – TS	TNLD – BNN			HT-TT	ÔĐ – TS	TNLD – BNN		
14%	0.5%	3%	3%	1%	8%	–	–	1.5%	1%
<b>21.5%</b>					<b>10.5%</b>				
<b>Tổng cộng 32%</b>									
(Mức đóng bảo hiểm = Tiền lương tháng làm căn cứ đóng BH X Tỷ lệ trích các khoản bảo hiểm)									

- Bảo hiểm tai nạn: Mức bình quân cho mỗi người là 24.000 đồng/người/năm, trong đó doanh nghiệp trích 50% bằng quỹ phúc lợi, còn lại do người lao động đóng 50%.

+ Người lao động bị chết do tai nạn lao động: được trợ cấp cho gia đình 5.000.000 đồng

+ Người lao động bị chết do ốm đau, chết do tai nạn rủi ro ngoài doanh nghiệp: được trợ cấp cho gia đình 2.000.000 đồng.

+ Nhân thân trong gia đình (cha, mẹ, vợ, chồng) của người lao động bị chết: tổ chức thăm viếng với mức 100.000 đồng/người.

- Người lao động được tham gia chế độ bảo hiểm đương nhiên được nhận các chính sách bảo hiểm như quy định như chế độ thai sản, chế độ tử tuất, chế độ hưu, chế độ mất sức, chế độ.... Theo quy định pháp luật Việt Nam quy định

- Chế độ nghỉ lễ : (Điều 115. Nghỉ lễ, tết - luật lao động 2012)

Người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương trong những ngày lễ, tết sau đây:

- a) Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 01 tháng 01 dương lịch);
- b) Tết Âm lịch 05 ngày;
- c) Ngày Chiến thắng 01 ngày (ngày 30 tháng 4 dương lịch);
- d) Ngày Quốc tế lao động 01 ngày (ngày 01 tháng 5 dương lịch);
- đ) Ngày Quốc khánh 01 ngày (ngày 02 tháng 9 dương lịch);
- e) Ngày Giỗ Tổ Hùng Vương 01 ngày (ngày 10 tháng 3 âm lịch).

## 2.4 Công tác đánh giá nhân viên

Công ty đánh giá nhân viên chủ yếu dựa trên việc họ có hoàn thành công việc, có đi làm đủ ca đủ buổi hay không.

Chưa có mối liên quan giữa việc đánh giá nhân viên và vấn đề tiền lương, việc đánh giá xếp loại nhân viên của Công ty chưa thực sự ảnh hưởng nhiều đến tiền lương mà nhân viên đó nhận được trong tháng. Có thể nói hoạt động đánh giá nhân viên của Công ty được thực hiện mang tính đối phó. Cuối kỳ những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ đều được hưởng lương như nhau. Điều đó ảnh hưởng không ít đến tâm lý người lao động và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của người lao động cũng như toàn thể Công ty. Trong thời gian tới Công ty cần có những biện pháp cụ thể để có được những đánh giá chính xác hơn về người lao động của mình.

## 2.5. Phương pháp trả lương

### 2.5.1 Hình thức trả lương

Trên thực tế hiện nay có rất nhiều hình thức trả lương khác nhau phù hợp với đặc điểm, tính chất và lĩnh vực kinh doanh khác nhau của mỗi doanh nghiệp: trả lương theo thời gian, trả lương theo sản phẩm, trả trực tiếp hoặc gián tiếp,...

Hình thức mà công ty Cổ phần thương mại Tổng Hợp Đại Dương lựa chọn áp dụng rất đơn giản, đó là hình thức trả lương theo thời gian. Lương theo thời gian là việc tính trả lương cho nhân viên theo thời gian làm việc, có thể theo năm, tháng hoặc ngày (đối với nhân viên hợp đồng, làm việc không chính thức hoặc thực tập sinh,...) với mức lương phải cao hơn mức lương tối thiểu vùng

Vùng	Mức lương tối thiểu vùng 2017	Mức lương tối thiểu vùng 2018
<b>Căn cứ Nghị định</b>	<u>Số 153/2016/NĐ-CP</u>	<u>Số 141/2017/NĐ-CP</u>
<b>Thời gian áp dụng</b>	01/01/2017-31/12/2018	01/01/2018 –31/12/2018
Vùng I	3.750.000 đồng/tháng	3.980.000 đồng/tháng
Vùng II	3.320.000 đồng/tháng	3.530.000 đồng/tháng
Vùng III	2.900.000 đồng/tháng	3.090.000 đồng/tháng
Vùng IV	2.580.000đồng/tháng	2.760.000đồng/tháng

*Mức lương thấp nhất (khởi điểm) của công việc hoặc chức danh trong thang lương, bảng lương do công ty xác định trên cơ sở mức độ phức tạp của công việc hoặc chức danh tương ứng với trình độ, kỹ năng, trách nhiệm, kinh nghiệm để thực hiện công việc hoặc chức danh, trong đó:*

a) *Mức lương thấp nhất của công việc hoặc chức danh giản đơn nhất trong điều kiện lao động bình thường không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định;*

b) *Mức lương thấp nhất của công việc hoặc chức danh đòi hỏi lao động qua đào tạo, học nghề (kể cả lao động do doanh nghiệp tự dạy nghề) phải cao hơn ít nhất 7% so với mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định;*

c) *Mức lương của công việc hoặc chức danh có điều kiện lao động nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm phải cao hơn ít nhất 5%; công việc hoặc chức danh có điều kiện lao động đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm phải cao hơn ít nhất*

7% so với mức lương của công việc hoặc chức danh có độ phức tạp tương đương, làm việc trong điều kiện lao động bình thường.”

Theo cách truyền thống nhà nước tính lương dựa vào hệ số lương với mức lương khởi điểm như bảng dưới

(Bảng hệ số lương khởi điểm theo trình độ )

Hệ số lương theo Trình độ học vấn	Hệ số khởi điểm
Hệ số lương Đại học	2,34
Hệ số lương Cao đẳng	2,10
Hệ số lương Trung cấp	1,86

(trích nghị định 204)

Theo quy định nhà nước quy ước với trình độ đại học thường 3 năm tăng lương 1 lần và trình độ cao đẳng – trung cấp thì cứ 2 năm tăng 1 lần

- Do không phải doanh nghiệp nhà nước không có các công nhân viên chức và bộ máy bao cấp nên doanh nghiệp đã tự xây dựng lương theo sự thỏa thuận của từng thành viên với mức lương đảm bảo lớn hơn mức quy định trong luật lao động ban hành năm 2012 và đủ đảm cuộc sống cho người lao động với chế độ tăng lương theo quy chế 2 năm tăng 5%, từ năm 10 tăng 7% đối với người lao động gắn bó với doanh nghiệp. Doanh nghiệp chấp hành nghiêm túc luật pháp nhà nước Việt Nam xã hội chủ nghĩa và thay đổi nếu thể chế luật pháp ban hành những văn bản quy định khác để phù hợp với môi trường và xã hội đề ra

Đơn vị tính lương theo công đã được làm tròn để đảm bảo lương không bị quá lẻ trong công tác tính và trả lương

Cách tính lương trong doanh nghiệp được kế toán làm lương chấm công thông qua hệ thống camera giám sát cùng với trực tiếp để đảm bảo không có sai sót trong chi trả tiền lương cho nhân viên trong doanh nghiệp

Lương được tính theo phương pháp excel với các tính lương theo công từng ngày đi làm

## HỆ THỐNG THANG LƯƠNG, BẢNG LƯƠNG MÀ CÔNG TY ĐANG ÁP DỤNG :

CHỨC DANH CÔNG VIỆC	MÃ SỐ	BẬC				
		I	II	III	IV	V
1/Giám đốc		8.250.000	8.662.500	9.095.625	9.550.406	10.027.927
2/Phó giám đốc		6.500.000	6.825.000	7.166.250	7.524.563	7.900.791
3/Kế toán, thủ quỹ		5.800.000	6.090.000	6.394.500	6.714.225	7.049.936
4/Nhân viên kinh doanh -Nhân viên kinh doanh -Lái xe		5.500.000	5.775.000	6.063.750	6.366.938	6.685.284
5/Công nhân		5.100.000	5.355.000	5.622.750	5.903.888	6.199.082

Doanh nghiệp đã tự xây dựng lương theo sự thỏa thuận của từng thành viên với mức lương đảm bảo lớn hơn mức quy định trong luật lao động ban hành năm 2012 và đủ đảm cuộc sống cho người lao động với chế độ tăng lương theo quy chế 2 năm tăng 5%

– Lương cơ bản: là lương thỏa thuận của giám đốc với người lao động, lương này dùng để đóng bảo hiểm, và để tính các khoản trích bảo hiểm theo lương. Cách tính lương cơ bản như sau: Đối với các doanh nghiệp căn cứ để tính lương cơ bản chính là mức lương tối thiểu vùng được quy định nghị định 182/2013/NĐ-CP. Ví dụ bạn ở Hải Phòng, bạn đã được đào tạo qua Trung cấp thì mức lương cơ bản thấp nhất mà doanh nghiệp trả cho bạn là:

$$3.980.000 * 7\% + 3.980.000 = 4.258.600$$

– Lương công việc: là lương bao gồm lương cơ bản và cộng thêm các khoản phụ cấp như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp năng lực, thâm niên, thu hút... Các khoản phụ cấp này phải được thể hiện trên hợp đồng lao động hoặc

trong quy chế lương thưởng của công ty thì mới được tính vào chi phí được trừ khi tính thuế TNDN

– Ngày công thực tế: là số ngày bạn đi làm trong tháng, dựa vào bảng chấm công để các bạn lấy số liệu.

– Lương thực tế hay còn gọi là lương tháng.

\*Hiện nay công ty đang áp dụng các chế độ phụ cấp lương như sau:

-Phụ cấp trách nhiệm

-Phụ cấp đi lại

-Phụ cấp ăn trưa

**Bảng 2.8 Chế độ phụ cấp lương**

STT	Đối tượng	Mức phụ cấp trách nhiệm	Phụ cấp ăn trưa	Phụ cấp đi lại	Điện thoại
1	Giám đốc	1.000.000	730.000	800.000	800.000
2	Phó giám đốc	900.000	730.000	800.000	700.000
3	Kế toán		650.000	500.000	300.000
4	NV kinh doanh		630.000	500.000	300.000
5	Công nhân		630.000	500.000	

Có 2 cách tính lương thực tế như sau:

Cách tính 1:

$$\text{Lương thực tế} = \text{Lương công việc} / \text{ngày công chuẩn của tháng} \times \text{số ngày làm việc thực tế}$$

Cách tính 2:

$$\text{Lương thực tế} = \text{Lương công việc} / 26 \times \text{ngày công thực tế làm việc}$$

(Việc để 26 hay 24 ngày là do doanh nghiệp quy định)

Việc lựa chọn cách tính lương thực tế theo cách tính 1 hay cách tính 2 là do doanh nghiệp tự quyết định lựa chọn

– Phụ cấp ăn trưa: công ty quy định được bao nhiêu tiền thì các bạn ghi vào đây, lưu ý khoản tiền phụ cấp này phải được tính theo ngày công đi làm thực tế. Bạn phải đi làm thì mới có phụ cấp tiền ăn .

– Tổng lương: lương thực tế + các khoản phụ cấp.



Lương nhân viên sẽ được trả theo tháng, mỗi tháng 1 lần vào ngày mùng 9 hàng tháng. Lương sẽ được trả trực tiếp, đầy đủ và đúng thời hạn. Nếu có trường hợp đột xuất không thể trả đúng hạn thì Công ty sẽ trả chậm không quá 1 ngày

- Tiền lương làm thêm giờ :

Theo Bộ luật Lao động, người lao động làm thêm giờ vào ngày thường được hưởng 150% lương; vào ngày nghỉ hàng tuần được hưởng 200%; vào ngày lễ, Tết được hưởng 400% lương

(Điều 97, Điều 115 - Bộ luật Lao động năm 2012).

Người lao động làm thêm giờ vào ban đêm được trả lương: Ngày thường = 210%; ngày nghỉ hàng tuần = 270%; ngày lễ, Tết = 390%.

Doanh nghiệp trả lương làm thêm giờ thấp hơn quy định sẽ bị phạt tiền từ 05 - 50 triệu đồng.

- Tiền thưởng. Vào các dịp lễ tết như: Tết Dương lịch, Tết âm lịch, ngày Quốc tế phụ nữ, ngày Quốc Khánh, ngày Quốc tế lao động 1/5,... Công ty đều tổ chức tặng quà cho cán bộ công nhân viên hay tổ chức cho cán bộ công nhân viên đi nghỉ mát nhằm tạo cho họ có thời gian nghỉ ngơi, thư giãn để sau đó có thể làm việc tốt hơn. Tiền thưởng hằng năm của công ty chiếm 15% lợi nhuận sau thuế.

### **2.5.2 Kỷ luật lao động**

Người lao động phải chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc theo quy định của doanh nghiệp, khi cần làm thêm giờ tại nơi làm việc cần có sự đồng ý của cán bộ quản lý, khi nghỉ việc riêng, nghỉ phép phải có đơn đề nghị và phải được sự đồng ý của lãnh đạo doanh nghiệp, nghỉ ốm phải có xác nhận của cơ quan y tế. Người lao động phải tuyệt đối tuân thủ sự phân công, điều động của cán bộ quản lý, chịu trách nhiệm trước người quản lý về công việc được phân công. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, người lao động phải có đơn đề nghị gửi doanh nghiệp ít nhất trước 10 ngày. Nếu không báo trước, doanh nghiệp không chịu trách nhiệm giải quyết các công việc liên quan. Trong giờ làm việc, người lao động không được uống bia, rượu, đánh bài hay sử dụng máy tính vào việc riêng hay bất cứ việc riêng nào khác. Khi có nhu cầu ra ngoài phải được sự đồng ý của người phụ trách hoặc báo cho các đồng sự khác biết để báo lại cho người phụ trách.

Người lao động phải có ý thức trách nhiệm bảo vệ tài sản, chống mọi hành vi tham ô lãng phí, phá hoại hoặc lấy cắp tài sản của doanh nghiệp dưới

mọi hình thức. Có trách nhiệm bảo vệ môi trường sống, môi trường làm việc của doanh nghiệp, giữ gìn an ninh trật tự, phòng chống cháy nổ. Mọi trường hợp vô ý thức hoặc thiếu tinh thần trách nhiệm làm hư hại tài sản của doanh nghiệp đều phải bồi thường. Trong sản xuất người lao động phải thực hiện đúng các qui định kĩ thuật và sự hướng dẫn của người phụ trách. Những sản phẩm hư hỏng do thiếu tinh thần trách nhiệm hoặc sai quy trình kĩ thuật đều phải bồi thường theo mức độ thiệt hại. Trong quá trình thực hiện hợp đồng lao động, nếu có phát sinh hoặc tranh chấp thì người lao động phải làm đơn kiến nghị để doanh nghiệp xem xét giải quyết. Người lao động khi vi phạm kỷ luật lao động đã được kiểm điểm nhưng vẫn không sửa chữa hoặc tiếp tục tái phạm sẽ bị xử lý với hình thức kỷ luật cao hơn hoặc buộc thôi việc.

### 2.5.3 Nghỉ việc kết thúc hợp đồng

Mỗi nguồn lực trong doanh nghiệp đều được tuyển dụng và ký hợp đồng làm việc trong thời gian dài thường thì 1 năm, dài thì 5 năm . Khi kết thúc hợp đồng thì lại được đánh giá dựa trên quá trình làm việc và những điều kiện cần và đủ của doanh nghiệp từ đó có thể đưa ra phương án ký kết gia hạn hợp đồng làm việc

Bên doanh nghiệp:

- khi nhân viên nghỉ việc dựa theo hợp đồng lao động đã được ký kết đúng theo nguyên tắc trình tự thì bên phái doanh nghiệp có trách nhiệm chi trả tiền lương mọi khoản của bên nhân viên lao động đã bỏ ra trong thời gian làm việc .

- Trả hồ sơ cá nhân và các giấy tờ có liên quan khi nhận vào doanh nghiệp phải nộp cũng như tham gia đóng bảo hiểm

Bên nhân viên :

- có trách nhiệm không tham gia cũng như làm thêm cho doanh nghiệp cùng ngành nghề cũng như chia sẻ bí quyết của bản thân cho doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh

- trao trả các đồ dùng hay đồng phục làm tại doanh nghiệp đã được cấp phát

**Bảng 2.9: hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Công thức	Năm 2017	Năm 2018	+/-	Tỷ lệ
1	Doanh thu	Triệu		18,757	23,217	4,460	23,8%
2	Lợi nhuận sau thuế	Triệu		1,199	1.514	315	26.28%
3	Số lượng LĐTT	người		20	25	5	25%
4	Hiệu suất sử dụng LĐ	triệu/người	1/3	937.6	940.7	3.1	0.33%
5	Tỷ suất LN/LĐ	triệu/người	2/3	59.95	60.56	6.1	1.01%

## 2.6 Ưu nhược điểm về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương

### 2.6.1 Ưu điểm

Bộ máy điều hành quản lý có trình độ và kinh nghiệm hoạt động lâu năm Nhân viên trong Công ty với tinh thần đoàn kết, hỗ trợ nhau trong công việc.

Thời gian qua, Công ty vẫn luôn quan tâm đến đời sống của người lao động. Công ty luôn tạo môi trường làm việc tích cực cho người lao động hoàn thành tốt công việc

Hiệu quả trong công việc tương đối cao

### 2.6.2 Nhược điểm

Công tác tuyển dụng chưa thực sự hiệu quả, chất lượng tuyển dụng chưa cao như việc ứng viên trúng tuyển nhưng khi làm việc thì không hoàn thành công việc được giao do kỹ năng thực hành còn yếu kém. Công ty cần có biện pháp để khắc phục nhược điểm này.

Nguồn tuyển dụng còn hạn chế đa phần là tuyển nội bộ

Chất lượng nguồn lao động của Công ty chưa cao. Điều này ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty khi ký kết các hợp đồng đối với khách hàng.

Lương thưởng : so với mặt bằng nhà nước thì đã đảm bảo chính sách tuy nhiên nếu so sánh các ngành nghề lao động thì với mức lương của doanh nghiệp

ở mức trung bình vì vậy mức lương cần phải xem xét trong xã hội càng ngày càng thừa thãi thiếu thợ xã hội càng nhiều công việc phát triển hơn thì nguồn lao động cũng hạn chế đi

Do công ty áp dụng phương pháp đào tạo trực tiếp nên trình độ tay nghề cũng như khả năng làm việc của người lao động sau đào tạo chưa được cải thiện nhiều. Công tác đào tạo của công ty còn chưa được chú trọng.

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP ĐẠI DƯƠNG**

Qua quá trình thực tế tại Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương nhận thấy công tác quản lý và sử dụng nhân lực đã có những cải tiến mới song còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy các hoạt động phát triển kinh doanh của Công ty trong thời gian tới thực sự cần thiết.

### **3.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương**

#### **3.1.1 Phương hướng kinh doanh**

Giữ vững và nâng cao hiệu quả kinh doanh, đảm bảo chất lượng phục vụ với giá cả hợp lý. Mở rộng thị trường trong khu vực.

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

Bảo đảm an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, đảm bảo an toàn trong quá trình sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện cho người lao động có việc làm và thu nhập ổn định nhằm nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

Đào tạo nguồn nhân lực có trình độ, có chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc. Cần chú trọng tới công tác tuyển dụng lao động nhằm nâng cao chất lượng lao động của Công ty đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của công việc. Chủ trương duy trì năng lực sản xuất đồng thời nâng cao chất lượng sản xuất, tăng cường mối quan hệ giữa các phòng, ban với khối sản xuất trực tiếp để tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình sản xuất kinh doanh của công ty, tích cực tìm kiếm cơ hội nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

#### **3.1.2 Mục tiêu phát triển kinh doanh**

Kế hoạch phát triển những năm tiếp theo của doanh nghiệp

- + Mục tiêu mở rộng thị trường
- + Tăng doanh thu vào những năm mới.
- + Tìm kiếm thêm nhiều khách hàng tiềm năng trong tương lai.
- + Xác định nguồn nhân lực hiệu quả

### 3.2.1 Biện pháp 1 :Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

#### a. Căn cứ của biện pháp

Quá trình tuyển dụng lao động có vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình hoạt động và phát triển của Công ty. Chất lượng của khâu tuyển dụng cao sẽ giúp cho công ty có một đội ngũ lao động có trình độ cao, tay nghề giỏi. Tuy nhiên nếu chất lượng khâu tuyển dụng thấp, không tuyển được những ứng viên có trình độ, kinh nghiệm thì sẽ ảnh hưởng quá trình hoạt động và phát triển của Công ty.

Nguồn tuyển dụng của doanh nghiệp hiện nay chủ yếu là nguồn nội bộ và phương thức tuyển dụng của công ty còn quá đơn giản, quá trình đánh giá và lựa chọn các ứng viên mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu hồ sơ và một số câu hỏi đơn giản về chuyên môn và xã hội. Thêm vào đó, việc ưu tiên con em cán bộ trong công ty và sự đánh giá chủ quan của người xét tuyển nên kết quả là chất lượng đầu vào của người lao động không cao. Điều này gây ảnh hưởng rất lớn đến quá trình phát triển sản xuất và phát triển của công ty.

**Bảng 3.1 Tình hình lao động bị sa thải năm 2017- 2018**

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Chênh lệch	
			+/-	%
Sa thải	2	2	0	1
Nghỉ việc	0	0	-	-
Tổng	2	2	0	1

Thông qua bảng trên ta thấy số lao động nghỉ việc năm 2017- 2018 đều có số lượng là 2 người. Đây đều là những lao động có năng lực và ý thức kém. Sở dĩ có tình trạng này là do quá trình tuyển dụng còn nhiều hạn chế chưa được khắc phục. Số lao động bị sa thải thuộc tuyển dụng từ nguồn nội bộ. Chính vì điều này cho ta thấy được quy trình tuyển dụng nội bộ có vấn đề. Công ty cần đưa ra những giải pháp rà soát và quy định tuyển dụng nội bộ một cách chặt chẽ để nâng cao năng suất của công ty.

#### b. Mục tiêu của phương pháp

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

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

- Quy trình tuyển dụng thành công thì công ty mới có một nguồn nhân lực đảm bảo chất lượng và đủ về số lượng để hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao, đóng góp tích cực vào sự tồn tại và phát triển của công ty.

Vì vậy công tác này cần được thực hiện một cách nghiêm túc, công khai dân chủ, có chất lượng và công bằng. Đồng thời cần phải xác định lại nhu cầu tuyển dụng và cách thức tuyển dụng của công ty để hiệu quả công việc mang lại cao hơn. Tạo được sự trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp.

### *c. Nội dung của phương pháp*

Nguồn tuyển dụng:

Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng để thu hút được nhiều ứng viên, tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn những ứng viên giàu tiềm năng nhất, có kỹ năng phù hợp với yêu cầu công việc...

Liên kết với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, các trường dạy nghề, tiến hành tuyển dụng những ứng viên ngay khi họ ngồi trên ghế nhà trường (năm cuối cùng của mỗi bậc đào tạo) vì đây là nguồn lực quan trọng và rất phong phú. Với nguồn lực này thì các ứng viên còn giữ thói quen học tập, khả năng tiếp thu nhanh, có nhiều sáng kiến, sức trẻ và lòng nhiệt huyết cống hiến cho sự nghiệp bền vững của Công ty.

Ngoài ra Công ty còn có thể tuyển dụng qua các ứng viên ở các nguồn như ứng viên tự nộp đơn xin việc qua các trung tâm giới thiệu việc làm,...

Xây dựng quy trình tuyển dụng nội bộ một cách chặt chẽ

\*Lợi ích của biện pháp

Tuyển dụng được những lao động có năng lực, trình độ theo đúng yêu cầu của Công ty phù hợp với sự phát triển của xã hội mới

Lao động có trình độ cao sẽ sửa chữa được các thiết bị máy móc có độ khó cao hơn. Tiết kiệm được các chi phí liên quan như: chi phí nhiên liệu, chi phí sửa chữa, chi phí rủi ro,...

Công ty dễ dàng hơn trong công tác quản lý nhân viên, tạo môi trường nghiêm túc, công bằng khiến nhân viên yên tâm phát triển công việc.

\*Nếu tuyển dụng 1 lao động thì công ty phải chi trả một khoản chi phí:

Chi phí tuyển dụng là 2,000,000 đồng

Chi phí đào tạo là : 4,000,000 đồng

\*Kết quả của giải pháp :

**Bảng 4.3: So sánh trước và sau biện pháp**

Chỉ tiêu	ĐVT	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
				+/-	%
1. Tổng lao động	Người	25	25	-	-
2. Doanh thu	Đồng	23.217.901.235	23.333.990.741	116.089.506	0.5
3. Chi phí	Đồng	21.102.511.748	21.049.755.469	52.756.279	0.25
4. Lợi nhuận	Đồng	2.115.389.487	2.284.235.272	168.845.785	7.99
Hiệu suất SD LĐ (2/1)	Đồng/ người	928.716.049	933.359.629	4.643.580	0.50
Hiệu quả SD LĐ(4/1)	đồng/ người	84.615.579	91.369.411	6.753.831	7.99

**Nhận xét**

Với bảng so sánh trên cho ta thấy sau khi sử dụng biện pháp, hiệu quả sử dụng lao động tăng lên 4.643.580 đồng/ người, tương đương với mức tăng là 0.50%. Hiệu quả sử dụng nguồn lao động của Công ty cũng tăng lên 6.753.831 đồng/ người, tương ứng với 7.99%. Đây là việc làm tốt giúp công ty có thể cạnh tranh và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh trong tương lai.

**3.2.2 Biện pháp 2 Xây dựng tiêu chí đánh giá người lao động***a. Căn cứ của biện pháp*

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên một cách chính xác giúp cho việc xây dựng chính sách đãi ngộ một cách công bằng hợp lý, đúng với sức lao động mà họ đã cống hiến cho Công ty.

Hiện nay doanh nghiệp không xác định tiêu chí đánh giá để thưởng cho người lao động. Công ty thưởng theo hình thức cào bằng. Như vậy sẽ tạo tâm lý làm việc chán nản, ức chế, không khí làm việc thiếu sự thi đua, sáng tạo và nhân viên không phát huy được hết năng lực làm việc của bản thân.



*b. Mục tiêu của biện pháp*

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

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

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

- Nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

*c. Nội dung của biện pháp*

Xây dựng chỉ tiêu đánh giá một cách chính xác, khoa học nhằm đánh giá đúng thực trạng và trả lương hợp lý để thúc đẩy người lao động làm việc, nâng cao hiệu quả làm việc cũng như thái độ và tinh thần trách nhiệm.

**Bảng 4.4 Tiêu chí chấm điểm**

<b>STT</b>	<b>Tiêu chí</b>	<b>Cụ thể</b>	<b>Thang điểm</b>
1	Đánh giá thái độ	-Tuân thủ, chấp hành nội quy của công ty, giờ làm việc và nội quy lao động -Làm việc theo chính sách và quy định -Sẵn sàng thực hiện các công việc được giao phó	10 điểm
2	Đánh giá tác phong	-Tuân thủ quy định về đồng phục, ăn mặc gọn gàng, sạch sẽ -Có ý thức giữ gìn vệ sinh chung và vệ sinh nơi làm việc	10 điểm
3	Đánh giá các mối quan hệ	-Thân thiện, hòa đồng, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp -Nhanh chóng, kịp thời, chính xác	10 điểm
4	Đánh giá công việc	-Lượng sản phẩm trong ngày -Số hoàn thành công việc được giao	40 điểm
5	Đánh giá kỹ năng	-Làm việc nhóm -Giải quyết vấn đề, sáng tạo -Hoạch định công việc và quản lý, thực hiện	10 điểm

STT	Tiêu chí	Cụ thể	Thang điểm
		-Thích ứng công việc/ áp lực công việc	
6	Đánh giá việc sử dụng trang thiết bị	-Sử dụng thành thạo các máy móc, thiết bị phục vụ công việc -Có tinh thần sử dụng tiết kiệm, quản lý bảo vệ tài sản doanh nghiệp	20 điểm
Tổng			100 điểm

Dựa theo 6 tiêu chí đánh giá theo thang điểm 100 sẽ xếp loại người lao động trong doanh nghiệp một cách chi tiết khách quan

**Bảng 4.5 Xếp loại dựa theo điểm**

Mức điểm	Xếp loại
100-90	A
90-70	B
70-50	C
50-30	D

Công ty dựa vào bảng đánh giá trên để từ đó làm cơ sở để khen thưởng cuối năm đối với người lao động.

Lương thưởng tết của nhân viên được xác định như sau:

$$\text{Lương thưởng người lao động} = \frac{\text{Tổng quỹ tiền thưởng}}{\text{Tổng số điểm toàn công ty}} * \text{điểm của từng người}$$

Mỗi nhân viên trong doanh nghiệp ngoài lương thưởng tết còn được nhận thêm sản phẩm doanh nghiệp như một phần thưởng vật chất ngoài nhằm giúp người lao động có quà về cho gia đình thay vì thưởng tiền ( có thể quy ra tiền nếu không muốn sản phẩm doanh nghiệp sẽ quy bằng số tiền nếu có ý kiến trước khi đặt hàng thưởng tết tùy từng nhân viên )

*d, Dự báo kết quả*

Và tổng doanh thu sau giải pháp sẽ tăng 5%. Cụ thể như sau:

Chỉ tiêu	Trước giải pháp	Sau giải pháp	Chênh lệch	
			Giá trị	Tỷ lệ
1.Doanh thu	23.217.901.235	24.378.796.296	1.160.895.062	5
2.Chi phí	21.102.511.748	22.052.124.777	949.613.029	4.50
3.Lợi nhuận	2.115.389.487	2.326.671.519	211.282.032	9.99
4.Số lượng lao động	25	25	-	-
5.Doanh thu/ Số lượng lao động	928.716.049	975.151.851	46.435.802	5
6.Lợi nhuận/ Số lượng lao động	84.615.579	93.066.861	8.451.282	9.99

Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy sau khi thực hiện biện pháp thì hiệu suất sử dụng lao động của Công ty tăng 46.435.802 đồng/ người, tương đương với mức tăng là 5%. Còn hiệu quả sử dụng lao động của Công ty cũng tăng lên 8.451.282 đồng/ người, tương ứng với mức tăng 9.99%.

## KẾT LUẬN

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế như hiện nay, vai trò của nguồn nhân lực càng trở lên quan trọng hơn bao giờ hết. Nhân lực trở thành tài sản quý giá nhất, là yếu tố quyết định sự thành công của Công ty. Nó được coi là tài sản vô hình giữ vị trí đặc biệt trong cơ cấu tổ chức. Vì vậy, quản trị nhân sự sao cho có hiệu quả là một vấn đề cấp thiết đối với hầu hết các Công ty. Sự biến đổi mạnh mẽ, thường xuyên của môi trường, tính chất của sự cạnh tranh và hội nhập yêu cầu phải có nhiều chính sách và giải pháp phù hợp nhằm quản lý nhân lực một cách hiệu quả. Điều này quyết định sự tồn tại và phát triển của Công ty.

Trong thời gian thực tập tại Công ty, em đã vận dụng được nhiều kiến thức đã học ở nhà trường để nghiên cứu công tác quản trị nhân lực của Công ty làm cơ sở cho đề tài khóa luận của mình.

Qua đó, em mạnh dạn đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực với mong muốn công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty được cải thiện tốt hơn nữa. Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Đại Dương cùng Th.S Cao Thị Hồng Hạnh đã giúp đỡ em hoàn thiện bài khóa luận này.

Em xin chân thành cảm ơn !

**DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Bùi Văn Nhơn (2006) *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. Nhà xuất bản Tư pháp. Hà Nội
2. Nguyễn Thanh Hội (2000). *Quản lý nhân sự*. Nhà xuất bản Thống kê
3. Nguyễn Hữu Thân (2008) *Đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự. Quản trị nhân sự tái bản lần thứ 9*. Nhà xuất bản lao động – Xã hội. Hồ Chí Minh
4. Nguyễn Hữu Thân (2008) *Tuyển dụng nhân sự. Quản trị nhân sự, tái bản lần thứ 9*. Nhà xuất bản lao động. Hồ Chí Minh
5. Trần Kim Dung (2018) *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh