

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



ISO 9001:2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Vũ Trọng Quý

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lê Thị Thanh Thủy

HẢI PHÒNG – 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ
QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH
DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI AN NGUYÊN**

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Sinh viên : Vũ Trọng Quý

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lã Thị Thanh Thủy

HẢI PHÒNG - 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Vũ Trọng Quý

Mã SV: 1512402031

Lớp: QT1901N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp.

Tên đề tài: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực
tại công ty TNHH dịch vụ và thương mại An Nguyên

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp.

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 TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên.

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

Kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp qua các năm.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Đặc điểm lao động, biến động nhân lực, hiệu quả quản lý và sử dụng nhân lực của doanh nghiệp.

Phương pháp tính lương, thưởng trong Công ty.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: *Lã Thị Thanh Thủy*

Học hàm, học vị: *Thạc Sĩ*

Cơ quan công tác: *Đại Học Quản lý và công nghệ Hải Phòng*

Nội dung hướng dẫn: *Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH dịch vụ và thương mại AN Nguyễn*

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 30 tháng 03 năm 2020.

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 30 tháng 06 năm 2020.

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Vũ Trọng Quý

Lã Thị Thanh Thủy

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2020

HIỆU TRƯỞNG

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: *Lã Thị Thanh Thủy*
Đơn vị công tác: *Đại học Quản lý và công nghệ Hải Phòng*
Họ và tên sinh viên: *Vũ Trọng Quý* Chuyên ngành: *Quản trị doanh nghiệp*
Đề tài tốt nghiệp: *Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH dịch vụ và thương mại An Nguyên*
Nội dung hướng dẫn: *Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH dịch vụ và thương mại An Nguyên*

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

Sinh viên Vũ Trọng Quý luôn chăm chỉ, có ý thức học hỏi và nghiên cứu, chấp hành đúng nội quy và quy định của giáo viên hướng dẫn, tuân thủ đúng thời gian và tiến độ làm bài. Có ý thức trách nhiệm, chịu khó sưu tầm tài liệu và học hỏi thực tiễn bài nghiên cứu.

2. Đánh giá chất lượng của đề 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...):

Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức, đặc điểm lao động, biến động nhân lực, thực trạng công tác quản trị nhân lực của Công ty.

Tìm hiểu về các điều kiện, khả năng có thể nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

Căn cứ vào thực Trạng đưa ra các giải pháp cho quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên

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

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ VẤN ĐỀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC	4
1.1 Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nguồn nhân lực	4
1.1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực	4
1.1.2 Quản lý nguồn nhân lực.....	5
1.1.2.1 Khái niệm quản lý nguồn nhân lực.....	5
1.1.2.2 Mục đích của quản lý nhân lực	5
1.1.2.3 Vai trò của quản lý nhân lực.....	5
1.2 Công tác quản lý và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	6
1.2.1 Các khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực ...	6
1.2.2 Biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực	6
1.2.3 Ảnh hưởng của môi trường đối với công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực	7
1.2.3.1 Môi trường bên trong.....	7
1.2.3.2 Môi trường bên ngoài.....	7
1.3 Nội dung công tác quản lý và sử dụng nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	9
1.3.1 Sự cần thiết phải đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.....	9
1.3.2 Nội dung công tác quản trị nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	10
1.3.2.1 Hoạch định nhân sự.....	10
1.3.2.2 Tuyển dụng nhân sự.....	12
1.3.2.3 Phân công nhân sự.....	16
1.3.2.4 Đào tạo và phát triển nhân lực	17
1.3.2.5 Phân tích công việc	19
1.3.3 Đánh giá thành tích thực hiện công việc của nhân viên	21
1.3.4 Tạo động lực làm việc	24
1.3.5 Trả công lao động	27
1.3.6 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	30

1.4	Tiểu kết chương 1	31
	CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ AN NGUYÊN	32
2.1	Tổng quan về công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên	32
2.1.1	Giới thiệu khái quát về công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên	32
2.1.2	Quá trình hình thành và phát triển	32
2.1.3	Lĩnh vực kinh doanh của Công ty	33
2.1.4	Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty	34
2.1.5	Những thuận lợi và khó khăn của Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên.....	36
2.2	Thực trạng quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty TNHH TM và DV An Nguyên.	37
2.2.1	Đặc điểm lao động của Công Ty TNHH TM và DV An Nguyên.....	37
2.2.2	Tuyển dụng nhân sự	39
2.2.3	Công tác tuyển dụng nhân lực	40
2.2.4	Công tác đào tạo và phát triển nhân lực	44
2.2.5	Điều kiện lao động	45
2.3	Chế độ của doanh nghiệp đối với người lao động	46
2.4	Công tác đánh giá nhân viên	48
2.5	Phương pháp trả lương.....	49
2.5.1	Hình thức trả lương	49
2.5.2	Kỷ luật lao động.....	52
2.5.3	Nghỉ việc kết thúc hợp đồng.....	53
2.6	Ưu nhược điểm về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên.....	53
2.6.1	Ưu điểm	53
2.6.2	Nhược điểm.....	54
	CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ AN NGUYÊN	56

3.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên.....	56
3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH TM & DV An Nguyên.	57
3.2.1 Nâng cao chất lượng nhân viên qua đào tạo chuyên sâu.....	57
3.2.2 Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc	61
KẾT LUẬN	69
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	70

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt kế hoạch báo cáo thực tập vừa qua cũng như khóa luận tốt nghiệp này, em đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô trường Đại học Dân lập Hải Phòng cũng như ban lãnh đạo Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên

Trước hết em xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân lập Hải Phòng cùng với sự quan tâm, dạy dỗ, chỉ bảo tận tình, chu đáo, đến nay em đã có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp của mình đúng tiến độ. Đặc biệt em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Thạc sĩ Lê Thị Thanh Thủy đã dành nhiều thời gian, tâm huyết để hướng dẫn em hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Đồng thời em xin cảm ơn quý anh, chị và Ban lãnh đạo Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên đã tạo điều kiện đầy đủ và trực tiếp giúp đỡ em, giải đáp mọi thắc mắc trong suốt quá trình em được thực tập thực tế tại Công ty, làm cơ sở cho em hoàn thành luận văn.

Cuối cùng em muốn gửi lời cảm ơn đến gia đình, tất cả bạn bè và người thân, những người luôn chia sẻ, động viên và tạo động lực cho em để hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

Với điều kiện thời gian cũng như kinh nghiệm còn hạn chế của một sinh viên, mặc dù em đã rất cố gắng, tuy nhiên bài luận của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến của các thầy cô để có điều kiện bổ sung, hoàn thiện luận văn đồng thời nâng cao ý thức của mình, phục vụ tốt hơn cho công tác thực tế sau này.

Em xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: “ *Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên*” là do em thực hiện dưới sự hướng dẫn của ThS. Lê Thị Thanh Thủy. Mọi thông tin, số liệu, bảng biểu và kết quả nghiên cứu trong luận văn do em trực tiếp thu thập dưới được sự đồng ý của Ban Giám đốc Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên

Để hoàn thành bài luận văn này, những nguồn tài liệu tham khảo được em trích dẫn đầy đủ, ngoài ra em không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

Vũ Trọng Quý

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực : vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động,... các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động qua lại với nhau. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Quản trị nhân sự góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

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

Trong những năm qua, đối với các doanh nghiệp nói chung và đối với Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên nói riêng, công tác quản lý lao động ngày càng được quan tâm hơn, nhằm đáp ứng không ngừng sự đòi hỏi của cơ chế hội nhập thị trường. Trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên , được tìm hiểu về công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty, em thấy rằng công ty đã và đang sử dụng nguồn nhân lực còn một số hạn chế nhất định đòi hỏi công ty phải có biện pháp giải quyết.

Để có cái nhìn khái quát và toàn diện hơn cũng như nhận thức được tính cấp thiết của vấn đề, cùng với mong muốn tìm hiểu về lĩnh vực quản lý và sử dụng lao động nên em quyết định chọn đề tài: ***“Nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên ”*** là đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Thứ nhất, làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn vấn đề quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

Thứ hai, nêu rõ thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên.

Thứ ba, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên.

3. Phạm vi nghiên cứu của đề tài

Đối tượng nghiên cứu là nghiên cứu những vấn đề liên quan đến công tác quản lý nhân sự, kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực và hiệu quả của công tác này tại Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên

Phạm vi không gian : Đề tài nghiên cứu, phân tích và đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên

Phạm vi thời gian : Các số liệu được lấy để nghiên cứu khóa luận thu thập trong 2 năm 2018, 2019 của Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên

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 của đề tài

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

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

5. Kết cấu của đề tài khóa luận

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về vấn đề nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng tình hình quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ VẤN ĐỀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.1 Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nguồn nhân lực

1.1.1 Nhân lực

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

Nhân lực có thể được hiểu là nguồn lực của tất cả các cá nhân tham gia vào bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp, không kể vai trò của họ trong doanh nghiệp đó như thế nào (Bùi Văn Nhơn, 2006).

Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm tất cả những người trong độ tuổi lao động (theo quy định của pháp luật) có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc (Bùi Văn Nhơn, 2006).

Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Các nguồn lực khác của doanh nghiệp đều được con người điều khiển để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do đó nguồn nhân lực được coi là yếu tố then chốt trong chiến lược phát triển của mỗi doanh nghiệp. Mỗi nhân viên có năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển và có khả năng đoàn kết làm việc theo nhóm tạo nên hiệu quả cao trong công việc mà họ đảm nhận đồng thời họ liên kết lại để hình thành nên các tổ chức để bảo vệ quyền lợi của bản thân trong quá trình lao động sản xuất kinh doanh.

Mặc dù, nguồn nhân lực được xét đến với nhiều khái niệm khác nhau nhưng đều thống nhất với nhau đó là nguồn nhân lực thể hiện khả năng lao động của xã hội. Nguồn nhân lực là nguồn lực phong phú nhất và đa dạng nhất so với các loại tài nguyên khác.

1.1.2 Quản lý nguồn nhân lực

1.1.2.1 Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực 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 công ty.

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 (Nguyễn Thanh Hội, 2000). 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 lý nhân lực

Mục tiêu chủ yếu của quản lý nhân lực là nhằm đảm bảo đủ số lượng người lao động với mức trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc, và vào đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. 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 lý nhân lực

Bộ phận quản lý nhân lực đóng vai trò chủ yếu trong việc quản lý chính sách, nhằm đảm bảo rằng chính sách do Nhà nước quy định được thực hiện đúng và đầy đủ trong doanh nghiệp. Bộ phận quản lý nhân lực còn đề ra và

giải quyết các chính sách trong phạm vi của doanh nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Quản lý nhân lực đóng vai trò quan trọng về mặt kinh tế, cũng như xã hội trong mọi tổ chức.

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 lực trong doanh nghiệp

1.2.1 Các khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

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 nguồn nhân lực

Một số biện pháp cơ bản mà các doanh nghiệp ngày nay đang áp dụng để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực 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.

- 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.

1.2.3 Ảnh hưởng của môi trường đối với công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực

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. Môi trường tác động rất lớn đến thái độ, tinh thần làm việc của nhân viên và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực. Môi trường tác động được chia thành hai hai loại: Môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

1.2.3.1 Môi trường bên trong

Môi trường bên trong bao gồm tất cả các yếu tố trong nội bộ doanh nghiệp như: bầu không khí văn hoá, nguồn nhân lực, các yếu tố về tài chính, trình độ công nghệ kỹ thuật, khả năng nghiên cứu và phát triển,...(Nguyễn Hữu Thân, 2008). 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 để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

1.2.3.2 Môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường tác động nghiệp. Môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp. Là yếu tố tự nhiên nhưng ảnh hưởng trực tiếp đến mọi hoạt động của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp cần thích nghi, nắm bắt để thay đổi sao cho phù hợp với môi trường kinh tế - xã hội.

• **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 yếu tố tác động của môi trường vĩ mô như: nền kinh tế, pháp luật của Nhà nước, yếu tố văn hoá xã hội, yếu tố tự nhiên, môi trường công nghệ,...

• **Yếu tố kinh tế**

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

• **Môi trường tự nhiên**

Các yếu tố tự nhiên bao gồm: tài nguyên thiên nhiên, năng lượng, các yếu tố về vấn đề ô nhiễm môi trường, khí hậu, thiên tai,... 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 chính sách của các nhà quản trị.

• **Môi trường văn hoá – xã hội**

Bao gồm các yếu tố xã hội như: phong tục tập quán ở mỗi địa phương, trình độ văn hoá, 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 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.

- **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.

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

1.3.1 Sự cần thiết phải đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực

- **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 tiềm 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 nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

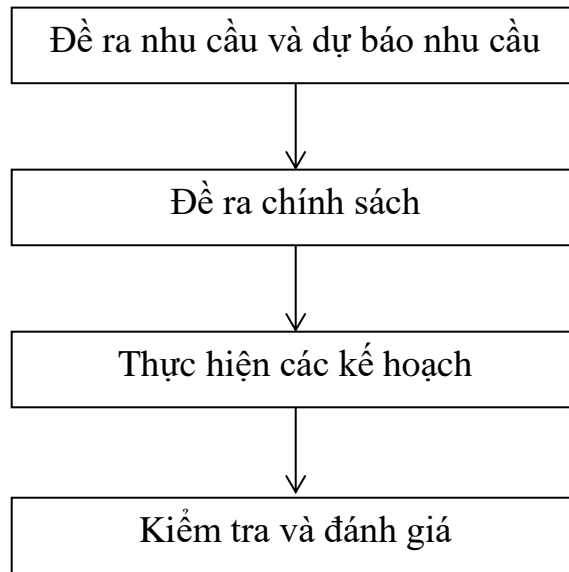
1.3.2.1 Hoạch định nhân sự

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 công ty. 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.

- **Tiến trình hoạch định nhân sự**

Trước khi hoạch định tài nguyên nhân sự, nhà quản trị phải nghiên cứu kỹ các kế hoạch chiến lược của tổ chức mình. Dựa theo các kế hoạch chiến lược của công ty, mỗi nhà quản trị sẽ hoạch định chiến lược cho bộ phận của mình, từ đó giám đốc và trưởng phòng nhân sự sẽ có hoạch định chiến lược cho toàn cơ quan. Một cái nhìn tổng thể cho thấy tiến trình hoạch định nhân sự gồm bốn bước (Nguyễn Hữu Thân, 2008) đó là:



Sơ đồ 1.1: Tiến trình hoạch định nhân sự

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

Sau khi dự báo về nhu cầu sản xuất kinh doanh, nhà quản trị sẽ dựa vào đó mà dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự một cách cụ thể. Khi dự báo tài nguyên nhân sự, các nhà quản trị phải suy xét nhiều yếu tố khác nhau: nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ, nhu cầu về doanh thu, nhu cầu về khối lượng sản phẩm đáp ứng, nhu cầu về lao động,...

Bước 2: Đề ra chính sách

Sau khi các chuyên viên phân tích và đối chiếu giữa nhu cầu và khả năng của công ty nhờ hệ thống thông tin, bộ phận tài nguyên nhân sự sẽ đề xuất một chính sách, thủ tục và các kế hoạch cụ thể. Nếu công ty đủ khả năng cung ứng theo nhu cầu, thì công ty đó nên áp dụng chính sách cũ không cần sắp xếp lại. Trong trường hợp dư thừa nhân viên công ty có chính sách gì và hành động như thế nào? Và trong trường hợp thiếu nhân viên, công ty cần có chính sách kế hoạch cụ thể. Giám đốc nhân sự luôn phải cân nhắc tính toán làm sao cho phù hợp với ngân sách của công ty.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch

Sau khi đã có các chính sách và kế hoạch cụ thể, nhà quản trị nhân sự sẽ phối hợp các trưởng các bộ phận liên hệ để thực hiện chương trình và kế hoạch nhân sự theo nhu cầu. Cụ thể có hai nhu cầu sau đây:

- Kiểm dụng nhân viên

Nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình thuyên chuyển nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ, hoặc thăng chức hoặc giáng chức theo đúng khả năng và nhu cầu của công ty. Trong trường hợp thiếu hẳn nhân viên, nhà quản trị phải thực hiện cả một chương trình tuyển dụng nhân viên từ nguồn bên ngoài.

- Thặng dư nhân viên

Sau khi phân tích đối chiếu nhu cầu và khả năng hiện có về tài nguyên nhân sự, nhà quản trị sẽ thấy ngay nguồn nhân lực của công ty mình ra sao. Trong trường hợp thặng dư, nhà quản trị sẽ áp dụng các biện pháp sau đây: Hạn chế việc tuyển dụng, giảm bớt giờ lao động, cho nhân viên về hưu sớm hoặc nghỉ tạm thời.

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá

Trong mỗi giai đoạn, nhà quản trị phải thường xuyên kiểm soát xem các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không. Cần phải tiến hành đánh giá các kế hoạch để rút kinh nghiệm.

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 lực 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.

• Các phương pháp tuyển dụng nhân sự

Đối với nguồn tuyển dụng nội bộ 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.

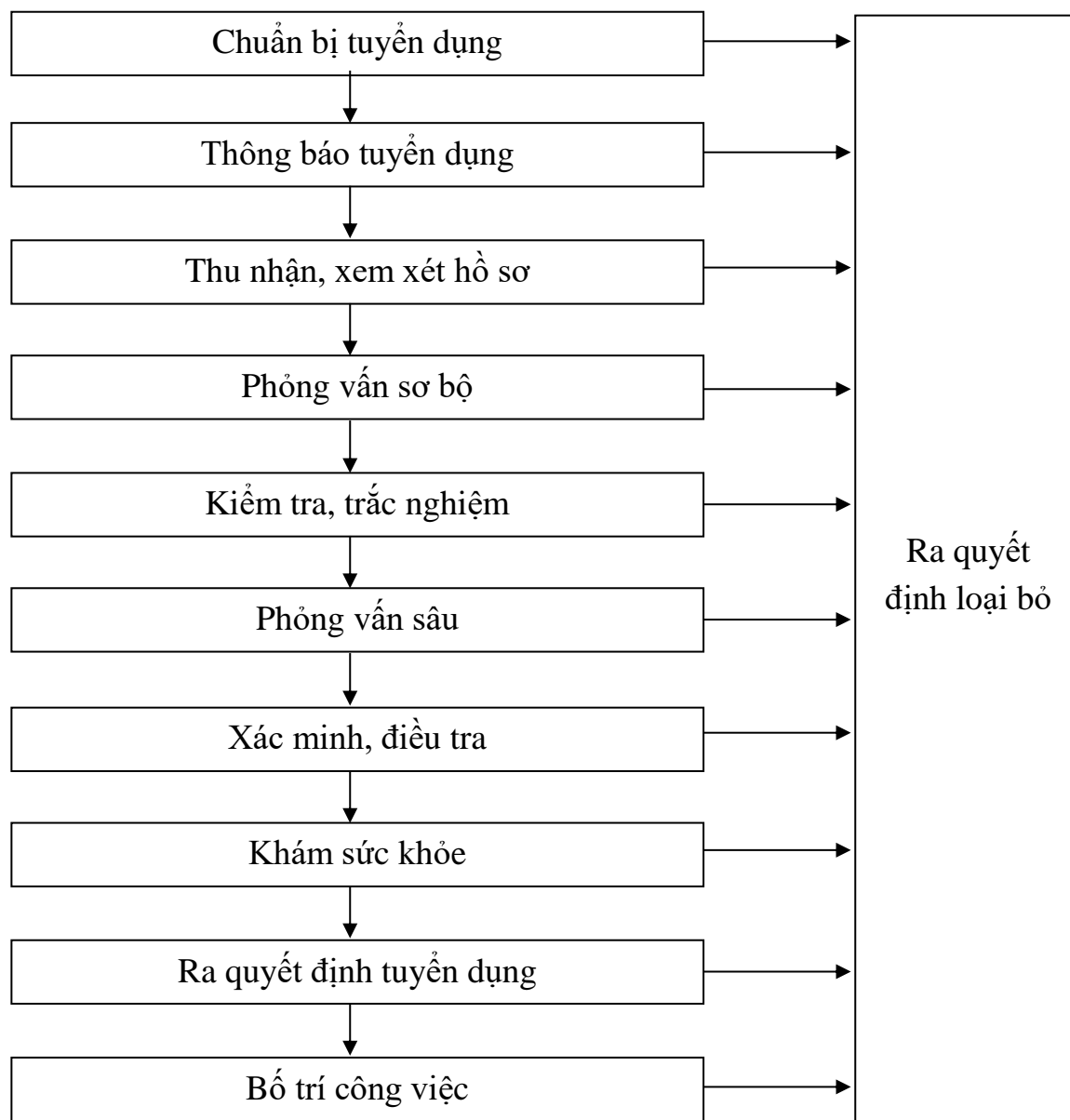
Đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau:

- 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** (Nguyễn Hữu Thân, 2008)



Sơ đồ 1.2: Tiến trình tuyển dụng nhân sự

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 công ty 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 công ty 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 Phân công nhân sự

Phân công lao động là sự phân chia công việc giữa những người tham gia sản xuất cho phù hợp với khả năng của họ về chức năng nghề nghiệp, trình độ chuyên môn, sức khỏe, giới tính, sở trường,... Nó là hình thức nhất định của mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động. Thực chất của phân công lao động là chuyên môn hóa những hoạt động sản xuất khác nhau nhằm nâng cao năng suất lao động.

- Các hình thức phân công lao động.

Phân công lao động theo chức năng.

Phân công lao động theo nghề nghiệp.

Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc.

- Ý nghĩa và tác dụng của phân công lao động.

Phân công lao động hợp lý có tác dụng to lớn trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất, tăng năng suất hiệu quả lao động.

Phân công lao động hợp lý tạo điều kiện chuyên môn hóa lao động, chuyên môn hóa được công cụ lao động, sử dụng những công cụ có năng suất, lao động cao, người lao động có thể thực hiện thuận lợi các công đoạn của quá trình lao động được giao, tạo điều kiện nâng cao trình độ nghề nghiệp, chuyên môn, người lao động có được kỹ năng, kỹ xảo khi thực hiện công việc của mình.

1.3.2.4 Đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo nhân lực 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 lực 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.

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.

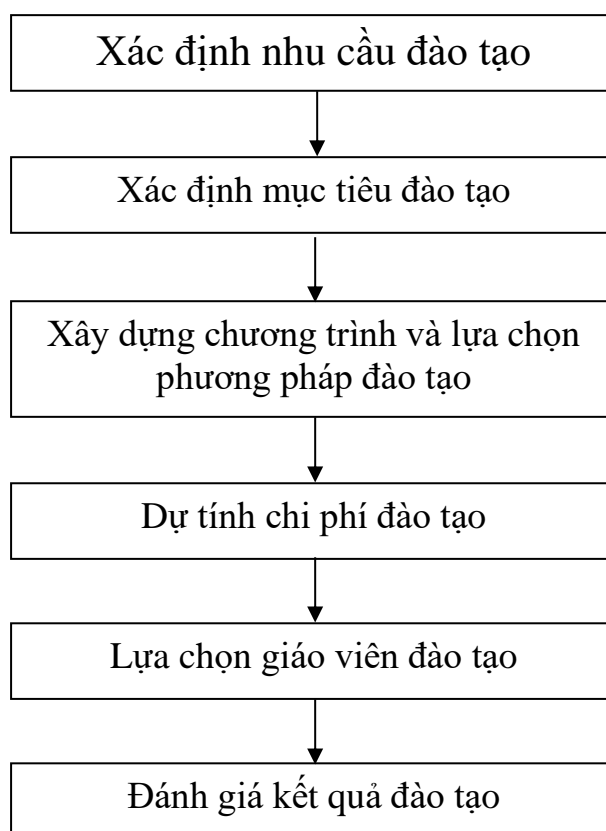
- Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên, huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Cải thiện kiến thức kỹ thuật về công nghệ mới cho nhân viên. Về dài hạn, đào tạo tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.

- 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.

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

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



Sơ đồ 1.3: Tiến trình đào tạo và phát triển 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.

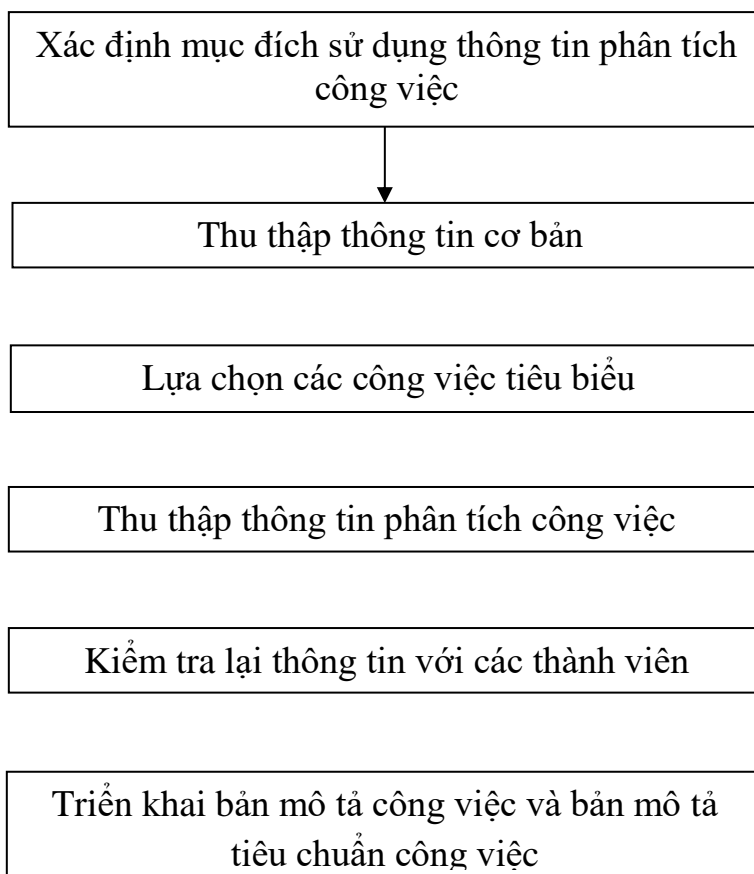
Bước 6: Đánh giá kết quả đào tạo

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.

1.3.2.5 Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc (Trần Kim Dung, 2005).

- **Tiến trình phân tích công việc**



Sơ đồ 1.4: Tiến trình phân tích công việc

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 tuyến 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.

1.3.3 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.

- **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 các yêu cầu cơ bản cần đánh giá

Đây là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các 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. Thông thường những yêu cầu này có thể suy ra từ bản mô tả công việc và bao gồm ba thành phần: Tiêu chuẩn phẩm chất, tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc.

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá

Trên thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thành tích thực hiện công việc khác nhau và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả các tổ chức. Do tính đặc thù trong sản xuất kinh doanh cũng như môi trường làm việc khác nhau, mỗi một doanh nghiệp sẽ có những phương pháp đánh giá khác nhau. Ngay trong nội bộ một doanh nghiệp cũng có thể sử dụng

các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các đối tượng lao động khác nhau.

Bước 3: Huấn luyện kỹ năng đánh giá

Sử dụng phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, tiêu chí đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng trong công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc. Do đó các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá không được huấn luyện kỹ càng các kỹ năng đánh giá để có thể đưa ra những phương hướng đánh giá khả quan nhất, kết quả đánh giá chuẩn xác nhất,...

Bước 4: Thảo luận về nội dung và phạm vi đánh giá

Trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản lý cần phải thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá. Các cuộc thảo luận này sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá như: Đánh giá như thế nào? Chu kì thực hiện đánh giá ra sao? Tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với toàn doanh nghiệp và nhân viên thể hiện như thế nào?

Bước 5 : Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu

So sánh và phân tích kết quả thực tế đạt được của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu đã đề ra từ trước. Chú ý tránh để các tình cảm, ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

Bước 6: Thảo luận về kết quả đánh giá

Nhà quản lý nên thảo luận với cấp dưới 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 điều cần phải khắc phục, sửa chữa trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới

Sau khi đánh giá thành tích thực hiện công việc xong, sửa chữa những sai sót và phát huy những việc làm tích cực, điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên để nâng cao chất lượng cũng như số lượng sản phẩm.

1.3.4 Tạo động lực làm việc

Nhà quản trị muốn nhân viên trong doanh nghiệp của mình nỗ lực hết sức vì doanh nghiệp thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người lao động đồng thời tạo mọi điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong tổ chức có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Muốn lãnh đạo nhân viên thành công, muốn cho họ an tâm nhiệt tình công tác, nhà quản trị phải biết cách động viên họ. Chế độ lương bổng, đãi ngộ,... phải công bằng và khoa học là nguồn động viên lớn nhất đối với người lao động trong giai đoạn hiện nay. Nhưng về lâu dài, chính các kích thích phi vật chất như bản thân công việc, khung cảnh môi trường làm việc,... mới là nguồn cổ vũ lớn lao, giúp cho nhân viên hăng diện, tâm huyết và nhiệt tình với công việc. Vì vậy, vấn đề tạo động lực lao động trong giai đoạn hiện nay cần phải được quan tâm hàng đầu và đầu tư đúng mức, kịp thời.

- **Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên**

- ***Các yếu tố cá nhân của người lao động***

Đặc điểm cá nhân:

Các đặc điểm như: giới tính, độ tuổi, mục tiêu, điều kiện sống, tính cách cá nhân,... của người lao động cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động. Nếu biết rõ đặc điểm cá nhân của người lao động để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho họ. Mặt khác nếu nhà quản lý biết kết hợp giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức sẽ khiến cho người lao động gắn bó, tận tụy với tổ chức và công việc.

Năng lực lao động:

Năng lực thực tế của người lao động là tất cả những kiến thức, kinh nghiệm mà họ đã đúc kết được trong suốt quá trình học tập và làm việc. Mỗi người lao động có những khả năng riêng nên động lực khiến họ làm việc tích cực hơn cũng khác nhau, khi họ có đầy đủ điều kiện để phát huy khả năng của mình thì động lực lao động sẽ tăng lên vì vậy hãy cho phép nhân viên tự chủ động lựa chọn cách thực hiện công việc của mình. Đánh giá đúng năng lực

của nhân viên là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt nhân viên trong doanh nghiệp. Trong quá trình làm việc các nhà quản lý phải luôn thiết kế công việc, bố trí lao động vào công việc phù hợp với năng lực, khả năng của họ để có điều kiện duy trì và phát triển năng lực chuyên môn của mình.

Thái độ của người lao động đối với công ty và công việc:

Quá trình tạo động lực lao động cần phải chú ý đến yếu tố này. Khi mỗi cá nhân người lao động có quan điểm, thái độ đúng đắn thì hành vi của họ sẽ theo chiều hướng tích cực, qua đó họ sẽ nâng cao được năng suất lao động và chất lượng công việc. Các nhà quản trị nên dùng những biện pháp khuyến khích thái độ chịu trách nhiệm cá nhân để tạo cơ hội thăng tiến.

- Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức

Những nhân tố thuộc về tổ chức có tác dụng thu hút những người lao động tài giỏi về với tổ chức và gắn bó lâu dài với tổ chức. Vì vậy người quản lý cần phải khai thác những nhân tố này nhằm tạo động lực, thôi thúc người lao động làm việc có hiệu quả. Các nhân tố bên trong tổ chức bao gồm:

Cơ cấu tổ chức:

Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia một cách khoa học, rõ ràng, linh hoạt, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó sẽ chủ động thực hiện nhiệm vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả cao. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức không hợp lý dẫn đến sự trì trệ, làm việc kém hiệu quả.

Văn hóa doanh nghiệp:

Các chính sách, quy định, tác phong làm việc và các quan hệ trong tổ chức trong sáng, lành mạnh sẽ tạo ra môi trường làm việc tốt, từ đó lôi cuốn các lao động làm việc và cống hiến cho tổ chức. Do đó nếu văn hóa công ty lành mạnh, nhiều bản sắc, người lao động đoàn kết, trung thành sẽ là động lực lớn để họ muốn gắn bó lâu dài với tổ chức.

Bản thân công việc:

Mỗi người lao động sẽ được phân công đảm nhiệm một công việc nhất định tùy vào tính cách, sở trường và trình độ. Nếu công việc phù hợp với

chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động và công việc đó hấp dẫn với người lao động họ sẽ có hứng thú làm việc và yêu thích công việc mình làm. Người làm công tác tổ chức phải biết sắp xếp, phân công lao động hợp lý để phát huy hết năng lực và sở trường của các cá nhân. Từ đó họ có động cơ tốt nhất để làm việc và tạo ra năng suất và chất lượng lao động. Tính chất của công việc bao gồm mức độ phức tạp của công việc, mức độ chuyên môn hóa, các yêu cầu của công việc bao gồm các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết, sự mạo hiểm rủi ro của công việc, mức độ hao phí,... sẽ tác động đến động lực làm việc của người lao động, giao đúng việc đúng năng lực sẽ phát huy hết tài năng và thái độ tích cực làm việc.

Điều kiện làm việc trong tổ chức:

Khi người lao động được quan tâm, đầu tư đúng mực họ sẽ cảm thấy an toàn để chuyên tâm làm việc. Nếu họ được làm việc trong điều kiện làm việc tốt nhất, được hỗ trợ công cụ làm việc,... sẽ là cơ sở để tạo ra năng suất và chất lượng lao động cao. Người quản lý cần phải tạo ra điều kiện làm việc thuận lợi nhất để tạo động lực làm việc, đẩy mạnh hoạt động nhóm, đối xử công bằng với tất cả nhân viên, tránh những chỉ trích cá nhân và gây không khí căng thẳng trong công ty.

- Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức

Các quy định của Pháp luật, Chính phủ:

Các quy định của Luật pháp và Chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao động như: Luật lao động, quy chế tiền lương, luật BHXH, BHYT... là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động, đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động. Luật pháp về lao động càng hoàn thiện, công minh và hiệu lực thì người lao động sẽ càng yên tâm hơn trong lao động.

Đặc điểm ngành:

Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của người lao động.

Bối cảnh của nền kinh tế:

Nếu trong bối cảnh kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao lúc này lao động có xu hướng tìm kiếm công việc ổn định hơn là có thu nhập cao.

Ngược lại trong bối cảnh nền kinh tế đang trên đà phát triển mạnh thì nhu cầu, động lực tìm công việc có thu nhập cao, năng động sẽ tác động đến người lao động. Các nhà quản lý phải biết nắm bắt xu hướng, thời cơ để có những chính sách quản lý phù hợp.

1.3.5 Trả công lao động

- Mục tiêu của chính sách tiền lương

- Thu hút nhân viên

Yếu tố tiền lương là một trong những nhân tố cơ bản quyết định ứng viên có làm việc tại công ty hay không. Một công ty trả mức lương cao thì càng có khả năng thu hút nhân viên giỏi.

- Duy trì, giữ chân những nhân viên giỏi

Để duy trì nhân viên giỏi, không chỉ trả lương cao mà công ty còn phải thực hiện chính sách công bằng trong khen thưởng, tăng lương,...

- Động viên, kích thích nhân viên

Tất cả các yếu tố cấu thành trong thu nhập của người lao động: lương cơ bản, lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp,... cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo động lực kích thích cao nhất đối với nhân viên. Nhân viên mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ thực hiện công việc nhân viên cần đạt được trong tương lai. Nếu các chính sách và hoạt động quản trị trong doanh nghiệp để cho nhân viên nhận thấy rằng sự cố gắng, vất vả và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ không được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần có thể hình thành tính thụ động, ỷ lại trong công việc.

- Đáp ứng yêu cầu của Pháp luật

Quy định về mức lương tối thiểu, quy định về thời gian và điều kiện lao động, quy định về độ tuổi lao động, quy định về các khoản phụ cấp, phúc lợi xã hội,...

- **Các hình thức trả công lao động**

Có rất nhiều hình thức trả công lao động khác nhau tùy vào cơ sở tính toán và điều kiện riêng biệt, cũng như chính sách tiền lương của từng doanh nghiệp.

- Trả công theo thời gian

Theo hình thức này, tiền công của công nhân được tính toán dựa trên cơ sở mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian thực tế làm việc, với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước nếu muốn tiếp tục được nhận mức tiền công cho công việc đó.

Trả công theo thời gian có thể được thực hiện theo hai chế độ:

Trả công theo thời gian đơn giản: Theo số ngày (giờ) thực tế làm việc và mức tiền công ngày (giờ) của công việc.

Trả công theo thời gian có thưởng: Gồm tiền công theo thời gian đơn giản cộng với tiền thưởng. Tiền thưởng có thể tính cho tất cả các sản phẩm được sản xuất, cũng có thể được tính cho số sản phẩm vượt mức hoặc mức độ thực hiện công việc xuất sắc.

- Trả công theo sản phẩm

Nhằm khuyến khích tăng năng suất lao động, người lao động có thể được trả lương theo số sản phẩm họ sản xuất ra.

Công thức: Tiền công = Đơn giá x Số lượng sản phẩm sản xuất

Điều kiện cơ bản:

- Phải xây dựng được các mức lao động có căn cứ khoa học để tạo điều kiện tính toán các đơn giá trả công chính xác.

- Tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc để hạn chế tối đa thời gian ngừng việc, tạo điều kiện để người lao động hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra.

- Thực hiện tốt công tác thống kê, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm được sản xuất ra vì thu nhập của người lao động phụ thuộc vào số lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng đã sản xuất ra và đơn giá.

- Làm tốt công tác giáo dục ý thức trách nhiệm và đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động để tránh khuynh hướng chỉ chú ý tới số lượng mà không chú ý tới chất lượng sản phẩm, sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu và máy móc, thiết bị.

Trả công theo sản phẩm gồm có các hình thức sau đây:

Trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân: Chế độ trả công này thường được áp dụng đối với những công nhân sản xuất chính mà công việc của họ mang tính chất độc lập tương đối, có thể định mức và kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể và riêng biệt. Tùy vào điều kiện sản xuất và quan điểm khuyến khích lao động của doanh nghiệp, người lao động có thể được trả công theo đơn giá cố định, lũy tiến hay lũy thoái.

Trả công theo sản phẩm tập thể: Chế độ trả công này thường được áp dụng với những công việc cần một nhóm công nhân, đòi hỏi sự phối hợp giữa các công nhân và năng suất lao động chủ yếu phụ thuộc vào sự đóng góp của cả nhóm như lắp ráp các thiết bị, sản xuất ở các bộ phận làm việc theo dây chuyền, trông nom máy liên hợp.

Trả công theo sản phẩm gián tiếp: Chế độ trả công này chỉ áp dụng cho những công nhân phụ mà công việc của họ có ảnh hưởng nhiều đến kết quả lao động của công nhân chính hưởng tiền công theo sản phẩm, như công nhân sửa chữa, phục vụ máy sợi, máy dệt trong nhà máy dệt, công nhân điều chỉnh thiết bị trong nhà máy cơ khí,...

Trả công theo sản phẩm có thưởng: Chế độ trả công này, về thực chất là các chế độ trả công sản phẩm kể trên kết hợp với các hình thức tiền thưởng. Khi áp dụng chế độ trả công này, toàn bộ sản phẩm được áp dụng theo đơn giá cố định, còn tiền thưởng sẽ căn cứ vào trình độ hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu về số lượng của chế độ tiền thưởng quy định. Yêu cầu cơ bản khi áp dụng chế độ tiền công tính theo sản phẩm có thưởng là phải quy định đúng đắn các chỉ tiêu, điều kiện thưởng và tỷ lệ thưởng bình quân.

- Trả công khoán

Chế độ trả công khoán áp dụng cho những công việc nếu giao từng chi tiết, từng bộ phận sẽ không có lợi mà phải giao toàn bộ khối lượng cho công nhân hoàn thành trong một thời gian nhất định. Nếu đối tượng nhận khoán là tập thể thì cách tính đơn giá và cách phân phối tiền công cho công nhân trong tổ nhóm giống như chế độ tiền công tính theo sản phẩm tập thể. Chế độ tiền công khoán khuyến khích công nhân hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn mà vẫn đảm bảo chất lượng công việc thông qua hợp đồng giao khoán chặt chẽ. Tuy nhiên, trong chế độ trả công này, khi tính toán đơn giá phải hết sức chặt chẽ để xây dựng đơn giá trả công chính xác cho công nhân làm khoán.

- Trả công theo doanh thu

Là hình thức trả lương/thưởng mà thu nhập người lao động phụ thuộc vào doanh số đạt được theo mục tiêu doanh số và chính sách lương/thưởng doanh số của công ty.

Điều kiện áp dụng:

- Áp dụng cho những bộ phận có liên quan trực tiếp đến doanh thu.
- Áp dụng cho những lao động mang tính chất kinh doanh, dịch vụ tổng hợp, nhân viên bán hàng.
- Để áp dụng tốt lương doanh số thì phải xác định được doanh số mục tiêu.

Các hình thức lương/thưởng theo doanh thu:

- Lương/thưởng doanh số cá nhân.
- Lương/thưởng doanh số nhóm.

Các hình thức thưởng kinh doanh khác: công nợ, phát triển thị trường,...

1.3.6 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

• Hiệu suất sử dụng lao động

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. Chỉ tiêu này càng cao, cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tốt

• Năng suất lao động bình quân

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.

• 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.

- **Hàm lượng sử dụng lao động**

$$\text{Công thức: hàm lượng sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động}}{\text{Tổng lợi nhuận}}$$

Đơn vị tính: đồng/người

Chỉ tiêu cho các nhà quản trị biết cứ một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

Lưu ý: Các chỉ số trên chỉ đúng khi Công ty 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, công ty hoạt động sản xuất. Còn những công ty 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.

1.4 Tiểu kết chương 1

Trong chương 1, em đã nghiên cứu và trình bày cơ sở lý luận thực tiễn, các nội dung của công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực và vấn đề nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực qua những nội dung chính sau: Khái quát về nhân lực và quản trị nguồn nhân lực, vai trò và nội dung của công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực, những yếu tố ảnh hưởng và các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự.

Dựa trên cơ sở đó, cùng với quá trình thu thập và xử lý số liệu tại Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên, em xin đưa ra các nhận định để đánh giá thực trạng của công tác trên tại Công ty và trình bày ở chương 2.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ AN NGUYÊN

2.1 Tổng quan về công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên

2.1.1 Giới thiệu khái quát về công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên

Tên công ty : CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ AN NGUYÊN

Tên công ty viết bằng tiếng nước ngoài : AN NGUYEN CO, Ltd.

Ngày thành lập : ngày 7 tháng 6 năm 2010

Mã số thuế 0201085003

Trụ sở công ty : Số 23 đường Bạch Đằng, Thị trấn Núi Đèo, Huyện Thuỷ Nguyên, Thành phố Hải Phòng.

Có tài khoản giao dịch tại ngân hàng Tecombank Hải Phòng với số TK: 10920269696011.

2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH TM & DV An Nguyên là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, có tư cách pháp nhân, hạch toán độc lập, chịu sự quản lý của nhà nước về hoạt động kinh doanh thông qua sổ kế hoạch và đầu tư thành phố Hải Phòng.

Trong hơn 10 năm đi vào hoạt động Công ty TNHH TM & DV An Nguyên đã thu được nhiều thành tựu đáng kể . Ban đầu Công ty chỉ nhận phân phối cho các cửa hàng , đại lý bán lẻ trong địa bàn huyện Thuỷ Nguyên, với ít chủng loại hàng hóa, số lượng nhân lực hạn chế, nhưng đến nay Công ty đã có được một lượng khách hàng vô cùng đông đảo và rộng khắp không chỉ trong huyện Thuỷ Nguyên mà còn ở nhiều huyện khác, số lượng nhân lực tăng lên rất nhiều. Mặt hàng phân phối của công ty là những mặt hàng chất lượng có uy tín trên thị trường như sản phẩm Dầu của công ty TNHH Dầu thực vật Cái Lân, sản phẩm Sữa của Công ty CP sữa Việt Nam Vinamilk và rất nhiều mặt hàng khác được thị trường công nhận, có sức cạnh tranh. Cùng với sự gia tăng của chủng loại hàng hóa và sự mở rộng của thị trường thì doanh thu, cơ sở vật chất của Công ty cũng ngày một tăng trưởng mạnh mẽ. Cho đến nay Công ty đã tăng vốn điều lệ lên 3.000.000.000 (Ba tỷ) đồng, mở

rộng cơ sở, mua sắm nhiều trang thiết bị hiện đại, xây thêm kho bãi, phương tiện vận tải mới phục vụ cho kinh doanh nhằm đưa Công ty phát triển mang lại hiệu quả cao trong kinh doanh.

2.1.3 Lĩnh vực kinh doanh của Công ty

- Kinh doanh các mặt hàng sắt thép , vật liệu xây dựng , máy móc thiết bị phụ tùng

- Phương tiện vận tải, lương thực thực phẩm , đồ may mặc .

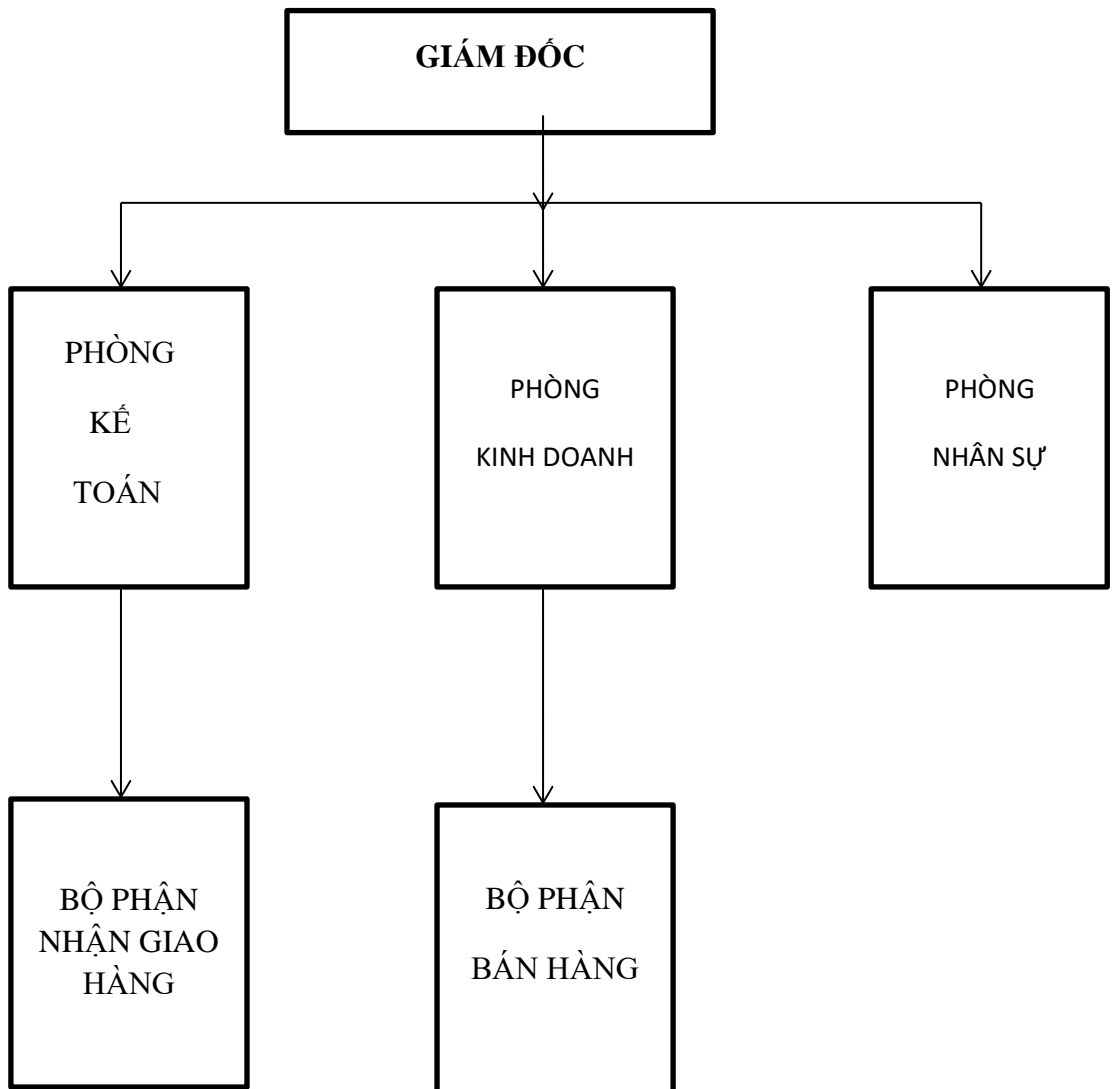
- Kinh doanh các mặt hàng điện tử điện lạnh , thiết bị viễn thông và đồ gỗ nội ngoại thất

- Đầu tư kinh doanh bất động sản , xây dựng các công trình dân dụng.

- Dịch vụ vận tải hàng hoá đường thuỷ , đường bộ và dịch vụ du lịch .

2.1.4 Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty

Sơ đồ 1.6. Cơ cấu tổ chức của công ty



(Nguồn : Phòng kế toán)

Công ty TNHH TM & DV An Nguyên là Công ty chủ yếu kinh doanh về thương mại cho nên cách thức tổ chức hoạt động kinh doanh của Công ty chủ yếu là quá trình thanh toán và giao nhận hàng hoá. Công ty có một hệ thống tổ chức hoạt động kinh doanh tương đối gọn nhẹ phù hợp với yêu cầu của thị trường phân phối hàng hoá. Đứng đầu Công ty là giám đốc. Dưới phòng giám đốc là phòng kế toán và phòng kinh doanh, ngoài bộ phận kế toán, phòng kế toán tiếp nhận chỉ đạo bộ phận nhận hàng cho khách hàng gắn liền với việc thu - chi quỹ, phòng kinh doanh có trách nhiệm chỉ đạo bộ phận bán hàng nhằm tăng doanh số của nhân viên, khách hàng và ngành hàng đó.

Công ty vừa làm đại lý phân phối độc quyền cho một số sản phẩm thực phẩm Công nghệ lại trực tiếp kinh doanh tổng hợp, được chủ động trong việc đàm phán ký kết các hợp đồng kinh tế, các hợp đồng mua bán, các hợp đồng kinh tế về hợp tác liên doanh với khách hàng.

➤ **Giám đốc**

Giám đốc của công ty (*Bùi Đức Toàn*): điều hành, quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ.

- Quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty.
- Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty.
- Ban hành quy chế quản lý nội bộ công ty.
- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty.
- Ký kết hợp đồng nhân danh công ty.
- Phê duyệt phương án sử dụng lợi nhuận hoặc xử lý lỗ trong kinh doanh;

➤ **Phòng Kế toán:**

- Đảm nhận và chịu trách nhiệm trước công ty về lĩnh vực tài chính kế toán.
- Phòng có chức năng xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tài chính hàng năm.
- Tổ chức công tác hạch toán kế toán, lập báo cáo tài chính theo quy định và các báo cáo quản trị theo yêu cầu của công ty.
- Thực hiện thu tiền bán hàng, quản lý kho quỹ.
- Chịu trách nhiệm hướng dẫn, kiểm tra việc lập hóa đơn chứng từ ban đầu cho công tác hạch toán kế toán, hướng dẫn, tổng hợp báo cáo thống kê

➤ **Phòng kinh doanh :**

Chịu trách nhiệm tìm kiếm các thị trường, khách hàng, mở rộng thị trường cho doanh nghiệp. Lập báo cáo kinh doanh sau mỗi quý.

➤ **Phòng nhân sự:**

- Tuyển dụng nhân sự
- Quản lý trực tiếp nhân sự tại các bộ phận giao nhận hàng, lái xe, bốc xếp.
- Nhận chỉ đạo trực tiếp từ ban lãnh đạo công ty, thay mặt ban lãnh đạo giải quyết một số vấn đề liên quan đến nhân sự

➤ **Bộ phận giao nhận hàng:**

- Chịu trách nhiệm trước công ty việc đưa hàng đến cho các khách hàng.
- Phục vụ tận tình khách hàng, giống như bộ phận bán hàng, cũng lắng nghe mọi ý kiến góp ý từ phía khách hàng để hoàn thiện khâu dịch vụ.
- Thu tiền bán hàng, không được để công nợ. Mang tiền về giao nộp cho bộ phận kế toán.

➤ **Bộ phận bán hàng:**

- Nhận doanh số đầu tháng và có nghĩa vụ hoàn thành doanh số.
- Chăm sóc khách hàng, lắng nghe ý kiến từ khách hàng, thu thập thông tin để cùng với phòng kinh doanh có những giải pháp giúp tăng doanh số bán hàng.

Đánh giá chung : nhìn chung bộ máy của công ty khá đơn giản , đối với hoạt động kinh doanh phân phối như hiện tại là phù hợp.

2.1.5 Những thuận lợi và khó khăn của Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên

- **Thuận lợi**

Sau hơn 10 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 công ty nằm ở mặt đường lớn. Đây là điểm chốt thoáng đãng, dễ nhận biết, rất thuận lợi cho việc chào bán các sản phẩm của công ty.

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.

- **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 TNHH TM và DV An Nguyên.

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 TNHH TM và DV AN Nguyên 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 TNHH TM và DV An Nguyên

Công ty TNHH TM và DV An Nguyên 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 Đặc điểm lao động công ty

Bảng 2.1 :Cơ cấu lao động theo trình độ của Công ty

Phân loại	Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Số lượng	130	100%	130	100%
Đại học & Cao đẳng	80	62%	82	63%
Phổ thông	50	38%	48	37%

(Nguồn: Phòng kế toán)

Quy mô lao động của Công ty TNHH TM & DV An Nguyên trong 2 năm thay đổi không đáng kể từ năm 2018 và năm 2019 là 130 lao động. Lao động Đại học và Cao Đẳng vẫn chiếm ưu thế nhất, năm 2019 là 63%. Tuy nhiên lao động Phổ thông đang có xu hướng giảm (từ 50 lao động xuống 48 lao động). Tỷ lệ lao động Đại học và Cao đẳng trở nên tăng dần theo các năm, tuy không nhiều nhưng thể hiện được trình độ nhân sự ngày càng tăng (từ 80 lao động lên 82 lao động). Ngành kinh doanh chính của Công ty là kinh doanh về các mặt hàng sắt thép, vật liệu xây dựng, kinh doanh lương thực, thực phẩm, vận tải vì vậy các lao động tốt nghiệp tốt nghiệp Đại học & Cao đẳng càng được chú ý và tuyển dụng nhiều hơn. Đây là một hướng đi lâu dài, chiến lược của Doanh nghiệp để dần nâng cao chất lượng lao động, góp phần tăng năng suất lao động, đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới. Vì vậy, nhân sự là vấn đề cốt lõi để hình thành sự phát triển của một doanh nghiệp, cùng với trình độ cao thì Công ty phải đưa ra nhiều chính sách hợp lý để kích thích người lao động làm việc.

2.2.1.2 Cơ cấu lao động trong doanh nghiệp

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính năm 2018 - 2019

Phân loại	Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ Lệ (%)	Số Lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng	130	100	130	100
Nam	90	69%	91	70%
Nữ	40	31%	39	30%

(Nguồn : Phòng tổ chức hành chính)

Nhận xét :

Có thể thấy tại Công ty TNHH TM & DV An Nguyên có sự chênh lệch tương đối lớn về cơ cấu lao động. Năm 2018, tổng số lao động là 130 lao động thì có 90 lao động Nam chiếm 69%, 40 lao động Nữ chiếm 31%. Năm 2019 tổng số lao động là 130 lao động thì có 91 lao động Nam chiếm 70%, 39 lao động Nữ chiếm 30%. Sở dĩ có sự chênh lệch như vậy là do tính chất, đặc thù công việc nên đòi hỏi lực lượng lao động nam là chính.

Lao động của công ty là tương đối trẻ với độ tuổi chủ yếu từ 25 trở lên. Họ là những người nhiệt tình, say mê với công việc, ham học hỏi, giúp công ty ngày càng phát triển hơn. Bên cạnh đó là những người có kinh nghiệm lâu năm, là những thành phần chủ chốt giúp công ty phát triển lâu dài và bền vững hơn.

2.2.2 Tuyển dụng nhân sự

Việc tuyển dụng nhân viên ở tất cả các vị trí trong Công ty phải thông qua phòng Hành Chính Nhân Sự. Tất cả đề nghị tuyển dụng chỉ được chấp thuận phê chuẩn khi có đầy đủ: Phiếu yêu cầu tuyển dụng, mô tả công việc với chữ ký của Trưởng Phòng/Bộ Phận.

Cấp quản lý trực tiếp là người có trách nhiệm soạn thảo Chương trình thử việc cho nhân viên thử việc và Chương trình thử việc được chấp thuận phải được nộp cho phòng Nhân Sự ít nhất 2 ngày làm việc, sau khi nhân viên mới chính thức vào làm việc.

Kế hoạch tuyển dụng được căn cứ trên kế hoạch tuyển dụng của các đơn vị trực thuộc Công ty, trình Tổng Giám Đốc hoặc Người được ủy nhiệm duyệt

và chuyển cho phòng Nhân Sự vào tháng 12 hàng năm. Phòng Nhân Sự có trách nhiệm tiến hành tuyển dụng theo kế hoạch.

Đối với trường hợp tuyển dụng ngoài kế hoạch, Tổng Giám Đốc là cấp thẩm quyền duyệt chấp thuận tuyển dụng ngoài kế hoạch..

Phòng Nhân Sự đưa ra các tiêu chuẩn tuyển dụng tối thiểu trong việc rà soát và chọn lựa hồ sơ ứng viên cho từng vị trí khác nhau, những ứng viên nào đạt được những tiêu chuẩn này thì mới có cơ hội trở thành nhân viên của Công ty.

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.

Phỏng vấn sơ bộ:

Phỏng 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.

Phỏng 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 2.3 : Tình hình tuyển dụng nhân viên năm 2018 - 2019

(ĐVT: Người)

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Chênh lệch
Tuyển dụng nội bộ	2	2	0
Tuyển dụng bên ngoài	0	0	0
Tổng	2	2	4

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính)

Nhìn vào bảng trên ta thấy sự chênh lệch không quá lớn trong nguồn tuyển dụng. Khi số lượng nhân viên năm 2018 và năm 2019 tăng 2 người thì tất cả đều là người nội bộ. Việc tuyển dụng lao động dưới hình thức tuyển nội bộ chiếm đa số lượng nhân viên mang lại nhiều lợi ích cho Công ty bởi đây là những con em của cán bộ nhân viên nên việc tiếp nối truyền thống, làm quen và nhận thức công việc sẽ không nhiều khó khăn. Hơn nữa, khi tiếp nhận người thân của nhân viên sẽ làm cho họ cảm thấy yên tâm làm việc, hài lòng với công sức bản thân đã cống hiến. Tuy nhiên, điều đó lại làm cho nguồn nhân lực được tuyển vào còn tồn tại một số hạn chế về chất lượng do phạm vi nguồn tuyển dụng bị thu hẹp. Đây là một điểm hạn chế của Công ty cần phải khắc phục.

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.

Bảng 2.4 : Số liệu đào tạo nhân viên của công ty

STT	Lao động được đào tạo	Chi phí	Thời gian
1	Nhân viên học nghiệp vụ bán hàng	2.000.000	5 ngày
2	Nhân viên kế toán học lớp KTT	8.000.000	6 tháng (ngoài giờ)
3	Nhân viên sửa chữa máy móc và thiết bị	10.000.000	3 tháng (ngoài giờ)
Tổng		20.000.000	9 tháng 5 ngày

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 thảiđều 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 (ÔD); 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 2.5: đóng các khoản bảo hiểm 2019

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%	3%	0.5%	3%	1%	8%	–	–	1.5%	1%
21.5%					10.5%				
Tổng cộng 32%									
(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).

Nhận xét:

Công ty TNHH TM & DV An Nguyên áp dụng cách thức tính chế độ như thế này đối với các nhân sự tại công ty đều đảm bảo đúng pháp luật. So với mặt bằng chung của thị trường, toàn bộ nhân sự đều hài lòng với chế độ của Doanh nghiệp đối với người lao động, đảm bảo được tính công bằng cho từng vai trò của mỗi nhân sự tại Công ty.

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.

Bảng 2.6: Bố trí sắp xếp lao động

Đơn vị : người

STT	Phòng Ban (Bộ phận)	Định Biên	Thực Tế	Thừa (Thiếu)
1	Phòng nhân sự	5	4	-1
2	Phòng Tài Chính	9	12	+3
3	Phòng Kinh Doanh	10	12	+2
4	Phòng Tạp vụ	4	3	-1
5	Phòng Kỹ Thuật	9	11	+2
6	Giao hàng	10	12	+2
7	Kho	6	6	0
Tổng		53	60	7

Nhận xét:

Phòng nhân sự Định biên 5 nhưng thực tế chỉ có 4 nên bị thiếu 1. Phòng Tài chính Định biên 9 nhưng thực tế là 12 nên thừa 3. Phòng Kinh Doanh Định Biên 10 nhưng thực tế 12 nên thừa 2. Phòng Tạp Vụ Định Biên 4 nhưng thực tế chỉ có 3 nên thiếu 1. Phòng Kỹ Thuật Định Biên 9 nhưng thực tế là 11 nên thừa 2. Bộ phận giao hàng Định Biên 10 nhưng thực tế là 12 nên thừa 2. Bộ phận kho Định biên 6, thực tế là 6. Do sắp xếp không hiệu quả nên đã xảy ra tình trạng thừa, thiếu trong việc sắp xếp bố trí lao động trong Công ty.

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 TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên 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 2018	Mức lương tối thiểu vùng 2019
Căn cứ Nghị định	<u>Số 141/2017/NĐ-CP</u>	<u>Số 157/2018/NĐ-CP</u>
Thời gian áp dụng	01/01/2018 –31/12/2018	01/01/2019-31/12/2019
Vùng I	3.980.000 đồng/tháng	4.180.000 đồng/tháng
Vùng II	3.530.000 đồng/tháng	3.710.000 đồng/tháng
Vùng III	3.090.000 đồng/tháng	3.250.000 đồng/tháng
Vùng IV	2.760.000đồng/tháng	2.920.000 đồng/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.”*

Cách tính lương theo thời gian:

$$\text{Lương tháng} = \text{Lương cơ bản} + \frac{\text{Phụ cấp (nếu có)}}{\text{Ngày công chuẩn}} \times \text{số ngày làm việc thực tế}$$

Theo cách tính này, lương tháng của nhân viên là con số cố định bởi ngày công chuẩn của tháng là số ngày làm việc trong tháng không bao gồm các ngày nghỉ theo quy định, chỉ giảm xuống khi nhân viên nghỉ không hưởng lương.

Cách tính lương tháng thực lĩnh nếu có này nghỉ không lương:

$$\text{Lương} = \text{Lương tháng} - \frac{\text{Lương tháng}}{\text{Ngày công chuẩn}} \times \text{số ngày nghỉ không lương}$$

Với cách tính này, nhân viên không thể băn khoăn về mức thu nhập của mình bởi số tiền trừ cho mỗi ngày không hưởng lương là cố định trong trường hợp không có biến động về lương. Nhân viên nghỉ bao nhiêu ngày sẽ bị trừ tương ứng với số tiền của những ngày đó, ngược lại, nếu tháng nào đi làm đầy đủ sẽ được hưởng đủ mức tiền lương.

Ví dụ: Chị A là nhân viên kinh doanh của Công ty, mức lương mà chị được hưởng là 7 triệu đồng/tháng (trong trường hợp chưa tính phụ cấp và không có ngày nghỉ bị trừ lương). Trong tháng 12/2018, em ruột của chị kết hôn. Như vậy, chị A được nghỉ làm 1 ngày không hưởng lương theo quy định tại điều 116 Bộ Luật lao động. Vậy lương tháng của chị A sẽ được tính như sau:

Nếu chị A không nghỉ, tháng 12 có 4 ngày chủ nhật, 27 ngày đi làm, lương đầy đủ của chị A là:

$$\text{Lương tháng} = \frac{7.000.000}{27} \times 27 = 7.000.000 \text{ đồng}$$

Nếu nghỉ 1 ngày không hưởng lương, lương của chị A là:

$$\text{Lương} = 7.000.000 - \frac{7.000.000}{27} \times 1 = 6.741.000 \text{ đồng}$$

Ngoài ra, Công ty còn áp dụng hình thức trả lương/thưởng theo doanh thu: thưởng doanh số cá nhân hoặc thưởng doanh số theo nhóm đối với những cá nhân/nhóm có thành tích xuất sắc trong công tác nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty trong thời gian đó. Mức lương thưởng do Công ty quy định, thường là 5% doanh thu/nhóm/tháng.

2.5.2 Kỳ hạn trả lương và nguyên tắc trả lương

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 được thì Công ty chuyển trực tiếp vào tài khoản hoặc trả chậm không quá 01 ngày.

Do tính chất Công ty không phải làm thêm giờ nên Công ty không áp dụng hình thức tính lương làm thêm ngoài giờ. Trừ trường hợp nếu có vấn đề đột xuất, bắt buộc nhân viên phải làm thêm: ví dụ như kỹ sư phải sửa chữa thiết bị, quản lý kho hàng nhập về muộn, nhân viên phải xử lý hồ sơ kịp thời,... thì Công ty sẽ thưởng tiền mặt ngay, hoặc thưởng thêm vào cuối tháng tính lương.

Bảng lương theo hệ số áp dụng năm 2018

Đơn vị: đồng/tháng

Mức lương tối thiểu vùng: 4.180.000							
Hệ thống thang lương							
STT	Chức danh	Lương cơ sở	Hệ số lương theo năm				
			1 – 2	3 – 4	5 – 6	7 – 8	9 – 10
1	Giám đốc	1.500.000	7,6	8,0	8,4	8,8	9,2
2	Phó giám đốc	1.500.000	6,2	6,6	7,0	7,4	7,8
3	Trưởng, phó các bộ phận, quản lý	1.500.000	5,4	5,8	6,2	6,6	7,0
4	Nhân viên	1.500.000	5,0	5,4	5,8	6,2	6,6
5	Bảo vệ, lao công	1.500.000	2,4	2,8	3,2	3,6	4,0

(Nguồn: Phòng kế toán-tài chính Công ty TNHH TM & DV An Nguyên)

Thời gian nâng bậc lương theo quy định của Công ty là 2 năm/lần. Tuy nhiên còn tùy thuộc vào điều kiện, khả năng làm việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, chức danh nhiệm vụ được giao,... của nhân viên mà có thể nâng lương trước niên hạn, nhưng cũng chỉ nâng trước 1 năm.

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

2.6 Ưu nhược điểm về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên

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.

2.7 Tiểu kết chương 2

Qua quá trình phân tích thực trạng công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty, em đã nêu được khái quát tình hình nhân lực nói chung và tình hình quản lý, sử dụng nguồn nhân lực nói riêng của Công ty. Kết quả tính toán một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự cho thấy các chỉ tiêu này đạt mức cao so với trung bình ngành. Sau khi phân tích, em đã tổng kết lại khá nhiều mặt tích cực mà Công ty đã đạt được như: Xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành công việc hợp lý, hiệu quả, đảm bảo về cả tiêu chí đánh giá lẫn mục tiêu. Công ty đã rất thành công trong công tác sử dụng kết quả đánh giá nhân viên để làm cơ sở đưa ra các quyết định nhân sự: tăng lương, thăng thưởng, xét danh hiệu thi đua,... Công ty đã tạo dựng được một môi trường làm việc thuận lợi, tiện nghi với điều kiện làm việc, chế độ làm việc, chính sách đãi ngộ khá hợp lý, khách quan về cả vật chất và tinh thần. Chế độ trả lương phù hợp với tính chất kinh doanh của Công ty, chế độ nghỉ phép áp dụng đúng với quy định của Pháp luật.

Tuy nhiên, bên cạnh những mặt tích cực, tình hình sử dụng nguồn nhân lực của Công ty vẫn còn một số hạn chế nhất định, đặc biệt là trong công tác hoạch định và tuyển dụng nhân lực. Việc tuyển dụng đa số là từ nguồn nội bộ giúp cho Công ty có những lợi thế về năng lực nhân viên và tiết kiệm thời gian tuyển dụng, nhưng lại mang đến hạn chế về phạm vi, cũng như mất đi cơ hội lựa chọn nhân viên giỏi trong tương lai. Công tác hoạch định nguồn nhân lực mang tính đại khái, qua loa, ảnh hưởng đến kết quả của một số công tác khác.

Nguyên nhân của những vấn đề tồn đọng đó là do đâu? Những áp đặt trong văn hóa của Công ty cũng như phong cách lãnh đạo của người quản lý có ảnh hưởng gì đến thái độ và hiệu quả làm việc của nhân viên? Một số kiến nghị sau đây em xin đưa ra trên phương diện nhìn nhận của cá nhân nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực cho Công ty TNHH TM & DV An Nguyên.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ AN NGUYÊN

3.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên

Chúng ta có thể nói chưa bao giờ Việt Nam tham gia vào xu thế hội nhập toàn cầu hóa sâu rộng như hiện nay. Trong mấy năm gần đây và những năm tiếp theo chúng ta đã có lộ trình từng bước cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước theo hướng đa chủ sở hữu, điều này đồng nghĩa với việc tính bao cấp trong các doanh nghiệp dần dần giảm xuống và để tồn tại và phát triển không còn cách nào khác là các doanh nghiệp phải tập trung mọi nguồn lực để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Để hoàn thành kế hoạch công ty đã xác định khó khăn cần khắc phục, những thách thức cần vượt qua đồng thời vạch ra phương hướng cụ thể trong thời gian tới như sau:

Tiếp tục duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty.

Tăng cường công tác quản lý, sử dụng vốn vốn có hiệu quả. Củng cố và nâng cao hiệu quả kinh doanh, nâng cao sức cạnh tranh.

Tìm kiếm các khách hàng mới.

Cần đẩy mạnh đồng đều giữ hình ảnh và sự uy tín cho công ty trong nước và ngoài nước.

Doanh nghiệp cần phải củng cố và nâng cao hiệu quả của hệ thống quản lý kinh doanh sao thích ứng và phù hợp với cơ chế thị trường hội nhập.

Doanh nghiệp cần phải nghiêm túc thực hiện các quy định về quản lý kinh tế của nhà nước.

Trong xu thế chung hiện nay rất nhiều các doanh nghiệp Nhà nước trong lĩnh vực điện máy dân dụng cơ bản gặp khó khăn thậm trí nhiều doanh nghiệp đang đứng trên bờ vực phá sản. Để tồn tại và phát triển chúng ta phải đẩy mạnh được việc sản xuất kinh doanh ở các ngành nghề thế mạnh mà chúng ta sẵn có, mà cốt lõi của doanh nghiệp chính là lực lượng lao động, vì vậy cần phải có những biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, khi hiệu

quả sử dụng nguồn nhân lực lao động đạt mức tối đa thì hiệu suất lao động sẽ tăng kéo theo doanh thu và lợi nhuận của công ty tăng lên. Tạo được lợi nhuận cao, doanh thu lớn thì thu nhập của cả Doanh nghiệp được nâng cao lên, cải thiện được toàn bộ đời sống của mọi người lao động trong doanh nghiệp mà đó là một nhu cầu cấp thiết nhất, đáp ứng nhu cầu cuộc sống cho cộng đồng.

Trong hai năm qua, Công ty TNHH TM & DV An Nguyên làm ăn hiệu quả không cao so với quy mô của công ty. Mặc dù đã có nhiều cố gắng nhưng nhìn chung các biện pháp khắc phục chưa phát huy so với tiềm năng vốn có của Công ty. Công ty đã có chú trọng về người lao động, nhưng chưa thực sự sát sao và có hiệu quả, ví dụ như việc đào tạo nhân lực trong những năm qua đã có nhưng chưa mang lại hiệu quả cao, vẫn mang tính hình thức hay như việc môi trường làm việc của nhân viên chưa thực sự được chú trọng khiến công ty không thu hút được nhiều nhân tài giỏi hay giữ chân được những người tài...

3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH TM & DV An Nguyên.

Xuất phát từ thực trạng trong công tác quản lý và sử dụng nhân sự, những thiếu sót nhìn nhận được trong quá trình thực tập tại Công ty và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược của Công ty trong thời gian tới, em xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực để nâng cao hiệu quả kinh doanh sau đây:

3.2.1 Nâng cao chất lượng nhân viên qua đào tạo chuyên sâu

Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp chịu tác động của rất nhiều yếu tố trong đó chất lượng lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng, có mối quan hệ chặt chẽ với các nhân tố khác. Bên cạnh đó, sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ, sự biến động của môi trường kinh doanh và những thay đổi trong chính tổ chức doanh nghiệp làm cho chính doanh nghiệp phải thay đổi để thích nghi. Do vậy, đào tạo nguồn nhân

lực là một yêu cầu tất yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Người lao động là người trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời là người thực hiện các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

- **Căn cứ của giải pháp**

Năm 2018, trong toàn Công ty có 130 nhân viên, trong đó có trình độ đại học là 80 người chiếm 62 %, trình độ phổ thông là 50 người chiếm 38%. Mặc dù vậy, với sự khắc nghiệt của môi trường kinh doanh, khi thị trường cung cấp thiết bị vật liệu sắt thép trong nước đang có xu hướng cạnh tranh gay gắt thì việc tìm kiếm thị trường tiềm năng mới luôn là một vấn đề quan trọng mà Công ty nên quan tâm. Chính vì điều đó mà việc nâng cao chất lượng nhân lực trong quan hệ ngoại giao, am hiểu môi trường kinh tế trong và ngoài nước, giao tiếp với trình độ tốt luôn là một việc làm hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bảng 3.1: Số liệu chi tiết đào tạo nhân viên năm 2018-2019

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Chênh lệch	
	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Đào tạo tại chỗ	12	11	15	12	1	9,1
NV kinh doanh	4	4	5	4	0	0
Quản lý kho	2	2	3	2	0	0
Kỹ thuật	6	5	7	6	1	20
Cử đi đào tạo	9	8	12	10	2	25
NV phát triển dự án	3	3	4	2	-1	-33,3
Kỹ thuật	6	5	8	8	3	60
Tổng	21	19	27	22	3	15,8

(Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH TM & DV An Nguyên)

Số lượng nhân viên được đào tạo còn hạn chế. Kết quả thực hiện kế hoạch đào tạo không đạt yêu cầu kế hoạch đề ra, hiệu quả đào tạo năm 2018 có thể

thấy đang bị giảm so với năm 2018. Cụ thể năm 2018 nhu cầu đào tạo là 21 người, nhưng việc thực hiện kế hoạch đào tạo chỉ được 19 người, trong đó việc thực hiện nhu cầu đào tạo tại chỗ không hoàn thành là 1 người, cử đi

đào tạo cũng không hoàn thành là 1 người. Năm 2019, việc thực hiện kế hoạch đào tạo là kém hiệu quả hơn so với năm 2018. Nhu cầu đào tạo nhân sự năm 2019 tăng lên 6 người so với năm 2018, trong đó Công ty dự kiến đào tạo tại chỗ là 15 người, cử đi đào tạo là 12 người, nhưng cho đến cuối năm 2019, số liệu thống kê cho thấy, số nhân viên được đào tạo tại chỗ chỉ có 12 người, số nhân viên cử đi đào tạo chỉ có 10 người. So với năm 2018 thì số lượng đào tạo thực hiện được đã tăng nhưng lại giảm đi so với kế hoạch đặt ra. Điều này cho thấy công tác đào tạo của Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo thực tế, số lượng lao động được đào tạo còn rất ít, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc, vì thế trong thời gian tới. Đặc biệt là nhân viên phát triển dự án, kế hoạch đào tạo tăng nhưng chỉ tiêu thực hiện lại giảm so với năm 2018 là 33%. Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên để tăng hiệu quả làm việc cho Công ty, nhất là khi Công ty đang muốn mở rộng thị phần. Thực tế cho thấy vẫn còn một số nhân viên bỏ việc hoặc vẫn không hoàn thành yêu cầu công việc sau đào tạo. Năm 2019, Công ty có 1 người bỏ việc sau khi được đào tạo, so với công ty khác thì đây là một con số không đáng kể, nhưng để so sánh với thành tích giữ chân nhân viên các năm trước thì rõ ràng chất lượng đào tạo của Công ty đang giảm xuống. Đây là một điểm yếu trong công tác triển khai kế hoạch đào tạo và phát triển kỹ năng nhân viên.

- **Mục tiêu của giải pháp**

Nâng cao trình độ tay nghề của nhân viên, trình độ trình độ học vấn và khả năng giao tiếp cho nguồn nhân lực kinh doanh, tìm kiếm phát triển thị trường, trình độ chuyên môn của kỹ thuật viên và đội ngũ quản lý và cán bộ chuyên trách trong Công ty.

Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh tạo mọi điều kiện để tăng khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường.

- **Nội dung của giải pháp**

Với đội ngũ cán bộ quản lý

Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với xu thế phát triển nền kinh tế của đất nước. Hàng năm, cử cán bộ luân phiên nhau đi bồi dưỡng, tham dự hội thảo, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ quản lý theo cơ chế mới ban hành của Nhà nước.

Nâng cao khả năng ngoại ngữ của trưởng phòng, phó phòng ban, khuyến khích cán bộ công nhân viên học thêm ngoài giờ.

Mặt khác, khi cử cán bộ đi đào tạo phải đào tạo theo đúng chuyên môn nghiệp vụ công việc mà họ đang đảm trách qua các trung tâm chuyên bồi dưỡng cán bộ quản lý. Thường xuyên cập nhật các kiến thức mới về quản lý, cung cấp kiến thức cơ bản về kinh tế thông qua các bài giảng hoặc thông qua việc xây dựng, phân tích xử lý các tình huống, đào tạo trực tiếp thông qua công việc (đối với nhân viên mới vào làm việc tại Công ty), tiến hành đào tạo tập dượt thông qua hình thức xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động của bộ máy quản lý trong Công ty.

Dự trù thêm kinh phí đào tạo chuyên sâu, cố gắng triển khai số lượng nhân viên được đào tạo đáp ứng đủ kế hoạch đề ra.

Đối với nhân viên kinh doanh

Tiến hành rà soát trình độ chuyên môn, cử những nhân viên đi học các lớp bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ chuyên môn. Bồi dưỡng ngoại ngữ liên tục, đào tạo và kiểm tra trình độ có sự giám sát chặt chẽ của Công ty. Tạo các điều kiện thuận lợi cho nhân viên trong quá trình học tập, đặt việc thực hành trong các điều kiện khắc nghiệt cụ thể.

Với nhân viên kho, công nhân vận hành xe, lái cầu và công nhân bốc xếp thì toàn bộ được đào tạo tại chỗ với thời gian và chi phí hợp lý nhất. Ngoài ra,

Công ty còn tiến hành thêm nhiều hình thức đào tạo khác nhau như: khoá học nâng cao tay nghề đã có, đào tạo thêm tay nghề thứ hai cho người lao động (là điều kiện tốt để giữ chân người có chuyên môn, năng lực), khoá học bồi dưỡng về kiến thức quản lý kinh tế giúp họ thấy được sự cần thiết phải thực hiện chính sách tiết kiệm trong quá trình kinh doanh. Chất lượng lao động là một trong những yếu tố tác động đến sự phát triển bền vững của Công ty do vậy công tác nâng cao chất lượng lao động phải đặt lên hàng đầu trong chiến lược phát triển lâu dài. Tuy nhiên, để người lao động yên tâm đi học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ thì cần phải có sự quan tâm giúp đỡ cả về vật chất lẫn tinh thần rất nhiều từ phía Công ty như hỗ trợ kinh phí.

- **Dự kiến kết quả đạt được**

Hiệu quả đạt được sau các khoá học được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực làm việc. Năm 2020 là một năm mà thị trường sẽ cạnh tranh quyết liệt hơn, kinh tế thế giới bất ổn, kinh tế Việt Nam trong giai đoạn tái cơ cấu, hạ tầng giao thông vừa thiếu vừa manh mún. Mặt khác, các chi phí quản lý dự báo tăng mạnh như: giá điện, nước, nhiên liệu,... Mặc dù vậy, việc đào tạo nhân sự cho năm 2020 – 2021 dự đoán sẽ có những kết quả tốt, năng suất lao động tăng, cải thiện.

3.2.2 Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc

- **Căn cứ của giải 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. Công tác này được thực hiện dựa trên sự đánh giá cá nhân của các trưởng phòng, ban, đơn vị với nhân viên do họ phụ trách, quản lý do đó phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ tình cảm vì vậy mà công tác đánh giá thiếu tính khách quan. Việc đánh giá như vậy tạo tâm lý làm việc chán nản, thiếu sự cố gắng, sáng tạo, không phát huy

được hết năng lực làm việc của bản thân và ảnh hưởng đến bầu không khí làm việc của toàn bộ Công ty.

- **Mục tiêu của giải 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 chủ quan, gây lãng phí, trả công không xứng đáng, không công bằng

Tạo được không khí thi đua lao động, thi đua sáng tạo trong công việc và nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

- Nội dung thực hiện

- ***Hoàn thiện công tác phân tích công việc***

Đánh giá thành tích thực hiện công việc có hiệu quả hay không là phải dựa trên cơ sở phân tích công việc. Với 3 nội dung chính: bản mô tả công việc, bảng yêu cầu công việc đối với người thực hiện, bảng tiêu chuẩn công việc, đây là cơ sở để xây dựng lên hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, hợp lý, giúp cho công tác đánh giá trở nên dễ dàng và chính xác hơn.

Trên thực tế, công tác phân tích công việc tại Công ty TNHH Thương mại và dịch vụ An Nguyên vẫn còn tiến hành sơ sài. Hầu hết các phòng ban trực thuộc Công ty chưa có hệ thống phân tích công việc đạt chuẩn, mà chỉ thực hiện theo bảng tiêu chuẩn công việc đề ra từ trước. Để công tác đánh giá được hiệu quả, trước hết phải hoàn thiện bảng phân tích công việc. Một số phương hướng hoàn thiện có thể là:

- Công ty nên thuê các chuyên gia phân tích công việc hoặc đào tạo cán bộ quản lý nhân sự.

- Tuyển chọn ra các cán bộ được đào tạo đúng chuyên ngành, am hiểu về công việc thực hiện nhiệm vụ này.

- Từ công tác phân tích công việc đến công tác đánh giá phải được diễn ra tuần tự, đúng quy trình, dựa trên bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Theo quan sát, em thấy công việc trước mắt là phải xây dựng bảng mô tả công việc tại vị trí nhân viên bán hàng,... bởi đây là đội ngũ ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm, dịch vụ của Công ty.

Đối với vị trí trưởng phòng hành chính cần phải xây dựng lại hệ thống phân tích công việc như sau:

BẢN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

A/ BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Vị trí: Trưởng phòng hành chính

Phòng: Hành chính

Địa điểm: Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên

1. Trách nhiệm

- Theo dõi toàn bộ quy trình đánh giá theo hệ thống ISO.
- Cập nhật các chế độ, chính sách về lao động và việc làm.
- Theo dõi việc chấp hành các nội quy, quy định, đồng thời chịu trách nhiệm xử lý kỷ luật đối tượng vi phạm.
- Cập nhật hồ sơ, lý lịch trích ngang của nhân viên, quản lý hồ sơ lưu hành.
- Báo cáo tình hình nhân sự hàng năm, cập nhật sơ đồ tổ chức của Công ty.
- Lập kế hoạch tuyển dụng và chuẩn bị các quyết định tuyển dụng nhân sự.
- Tổ chức giáo dục, đào tạo, giao việc cho nhân viên mới.
- Quản lý các chương trình đào tạo cán bộ nhân viên.
- Theo dõi và soạn thảo hợp đồng lao động.
- Xây dựng chế độ chính sách nhân sự.

2. Quyền hạn

- Có quyền được đề nghị đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn.
- Có quyền được nêu ra ý kiến, đề xuất cải tiến chế độ thực hiện công việc.
- Được thông tin nhanh chóng, chính xác, kịp thời.

3. Điều kiện làm việc

- Thời gian làm việc: 8 tiếng/ngày.

- Được trang bị thiết bị làm việc đầy đủ như: Máy tính, máy in, điện thoại, văn phòng phẩm,...
- Môi trường làm việc thuận lợi, không độc hại, không tiếng ồn, bụi bẩn.

4. Môi quan hệ trong công việc

- Quan hệ hỗ trợ với đồng nghiệp.
- Quan hệ với lãnh đạo.
- Quan hệ khác phòng ban trong Công ty.

B/ BẢN YÊU CẦU CÔNG VIỆC

- Tốt nghiệp đại học hoặc có văn bằng chuyên ngành luật, quản trị nhân sự, kinh tế lao động.
- Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm trở nên, nắm rõ Luật pháp Nhà nước về các quy định tiền lương, phúc lợi, bảo hiểm xã hội,...

C/ BẢN TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

- Hoàn thành tốt các công việc được giao.
- Lập báo cáo tiền lương, BHXH và BHYT đúng ngày rồi chuyển cho Phòng Kế toán.
- Cập nhật kịp thời mức lương mới cho nhân viên trong Công ty.
- Giải quyết được các thắc mắc về thủ tục cần thiết.

Trên đây là bản phân tích công việc được đề xuất cho vị trí trưởng phòng hành chính theo tình hình hiện tại của Công ty.

- *Xác định lại chu kỳ đánh giá*

Hiện tại Công ty đang thực hiện 3 loại chu kỳ đánh giá, đó là: chu kỳ tháng, 6 tháng và chu kỳ năm. Nhìn một cách tổng quát thì mô hình này có vẻ chặt chẽ, nhưng Công ty lại không tính đến vấn đề chi phí và thời gian. Tuy mỗi chu kỳ có một ưu điểm riêng, nhưng thực hiện quá nhiều lần đánh giá trong 1 năm thường sẽ khiến người lao động không thoải mái, hiệu quả làm

việc đi xuống. Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn (chu kỳ 1 tháng), có rất nhiều công việc khó hoàn thành và phải mất một khoảng thời gian dài, đối với các vị trí này mà sử dụng chu kỳ hàng tháng sẽ dẫn đến áp lực cho cả người đánh giá và đối tượng được đánh giá.

- Lựa chọn và đào tạo người đánh giá

Người đánh giá có vai trò rất quan trọng và có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả đánh giá, do vậy Công ty cần lựa chọn người đánh giá phù hợp. Riêng đối với cán bộ quản lý nên có thêm sự đánh giá từ phía cá nhân người lao động để kết quả đánh giá mang tính khách quan hơn, đồng thời cải tạo được mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới trong Công ty.

Để giúp người đánh giá trong Công ty có được sự hiểu biết về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá và kỹ năng đánh giá để nhất quán kết quả thì việc đào tạo là rất cần thiết. Công ty nên tổ chức các lớp tập huấn, đào tạo về kỹ năng đánh giá, cũng như kỹ năng phỏng vấn đánh giá. Đây là hoạt động thiết thực giúp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc, tác động tới hiệu quả làm việc của mọi nhân viên.

- Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá

Cũng như một số công ty khác, hiện nay Công ty đã có hệ thống văn bản chính thức bắt buộc các phòng ban phải phản hồi lại thông tin, tuy nhiên hệ thống văn bản này lại không chặt chẽ, chưa thực sự đầy đủ nên đôi khi khiến người lao động không nắm rõ được tại sao kết quả đánh giá của mình lại như thế, gây nên mối quan hệ mất niềm tin giữa người đánh giá và người được đánh giá.

Giải pháp đưa ra là người quản lý nên có một cuộc thảo luận chính thức với chính nhân viên của mình vào cuối mỗi kỳ đánh giá. Trong cuộc thảo luận, trưởng phòng sẽ thông báo kết quả và nhận xét cụ thể những việc đã làm được cũng như những thiếu sót nhằm mục đích giải trình, khuyến khích và giải đáp thắc mắc. Hệ thống thông tin phản hồi là căn cứ giúp nhân viên yên

tâm, phấn đấu và hiểu rõ công việc, hiểu rõ mục đích công việc tạo điều kiện đạt kết quả tốt nhất.

- **Dự kiến kết quả đạt được**

Trong ngắn hạn: nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên. Giảm hẳn tình trạng đi muộn về sớm. Từ đó tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp.

Trong dài hạn: nâng cao năng lực, năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Khi thực hiện tốt công việc này, bầu không khí thi đua trong Công ty tăng cao hơn, nhân viên sẽ làm việc tích cực hơn, năng suất hơn so với trước. Bên cạnh đó, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

3.3 Tiểu kết chương 3

Để có được sự nghiệp phát triển một cách vững chắc trên thị trường điện lạnh Việt Nam thì nền tảng chủ yếu là sử dụng nguồn nhân lực. Trước hết cần sự thay đổi về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và kỹ thuật. Công ty cần có cái nhìn sâu rộng, mạnh dạn lựa chọn và sử dụng một đội ngũ cán bộ công nhân viên có năng lực quản lý, trình độ chuyên môn và tay nghề điêu luyện. Có như vậy, Công ty mới có đủ năng lực cả về số lượng và chất lượng lao động để có thể đáp ứng nhu cầu sản xuất để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực và mở rộng thị phần.

Từ những cơ sở lý luận và việc phân tích, đánh giá hiệu quả công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực, em đã đưa ra được một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả công tác này tại Công ty TNHH Thương mại và dịch vụ An Nguyên như:

- Nâng cao chất lượng nhân viên qua đào tạo chuyên sâu, tăng kinh phí và thời gian đào tạo. Đáp ứng tối đa số lượng đào tạo kế hoạch đề ra.

- Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực nhân viên, đánh thành tích thực hiện công việc của nhân viên.

Đây chỉ là những giải pháp đưa ra từ góc độ quan sát của cá nhân em, dự kiến kết quả đạt được cũng là kết quả tính toán và nhìn nhận của bản thân trong một thời gian ngắn. Em hi vọng Công ty có thể khắc phục được những hạn chế và thực hiện việc ổn định và phát triển lực lượng nhân viên tốt hơn, tiến đến hoàn thành các mục tiêu kinh doanh trong tương lai.

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 TNHH Thương Mại và Dịch Vụ An Nguyên cùng của ThS. Lã Thị Thanh Thủy 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