

**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 : Đặng Chí Trung**

**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 NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ  
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU  
TU THƯƠNG MẠI DG**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY**  
**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Đặng Chí Trung**

**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: Đặng Chí Trung

Mã SV: 1612402041

Lớp : QT2001N

Ngành : Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại

Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG

# 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 liên quan đến nguồn nhân lực và biện pháp nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Tìm hiểu thực trạng tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, điều kiện, khả năng của doanh nghiệp và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Đưa ra các biện pháp phù hợp để doanh nghiệp nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực

## **2. Các tài liệu, số liệu cần thiết**

Số liệu liên quan các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp năm 2018 và 2019

Số liệu liên quan đến sơ đồ tổ chức, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp năm 2018 và 2019

Số liệu liên quan đến biến động nhân sự của doanh nghiệp qua các năm 2018-2019

Phương pháp tính lương và các chế độ đối với cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp

## **3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp**

Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG

Địa chỉ: Số 15 Trần Phú, Phường Cầu Đất, Quận Ngô Quyền, TP Hải Phòng

## CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

**Họ và tên** : Lã Thị Thanh Thủy

**Học hàm, học vị** : Thạc Sĩ

**Cơ quan công tác** : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

**Nội dung hướng dẫn:** Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 03 tháng 08 năm 2020

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 16 tháng 10 năm 2020

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Giảng viên hướng dẫn*

*Đặng Chí Trung*

*Lã Thị Thanh Thủy*

*Hải Phòng, ngày tháng năm 2020*

**XÁC NHẬN CỦA KHOA**

**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: Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng  
Họ và tên sinh viên: **Đặng Chí Trung**. Chuyên ngành: **Quản trị doanh nghiệp**  
Nội dung hướng dẫn: **Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG**

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

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

**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...)**

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

**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 CẢM ƠN .....	1
LỜI CAM ĐOAN.....	2
MỞ ĐẦU.....	3
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	3
2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài.....	4
3. Phạm vi nghiên cứu của đề tài.....	4
4. Phương pháp nghiên cứu của đề tài.....	5
5. Kết cấu của đề tài khóa luận.....	5
CHƯƠNG 1.....	6
CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ VẤN ĐỀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC.....	6
1.1 Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nguồn nhân lực.....	6
1.1.1 Nhân lực .....	6
1.1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực .....	6
1.1.2 Quản lý nguồn nhân lực .....	7
1.1.2.1 Khái niệm quản lý nguồn nhân lực .....	7
1.1.2.2 Mục đích của quản lý nhân lực .....	7
1.1.2.3 Vai trò của quản lý nhân lực .....	8
1.2 Công tác quản lý và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	8
1.2.1 Các khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	8
1.2.2 Biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.....	9
1.2.3 Ảnh hưởng của môi trường đối với công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực .....	9
1.2.3.1 Môi trường bên trong .....	10
1.2.3.2 Môi trường bên ngoài.....	10
1.3 Nội dung công tác quản lý và sử dụng nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực .....	11
1.3.1 Sự cần thiết phải đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực..	11

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.....	13
1.3.2.1 Hoạch định nhân sự.....	13
1.3.2.2 Tuyển dụng nhân sự.....	15
1.3.2.3 Phân công nhân sự.....	19
1.3.2.4 Đào tạo và phát triển nhân lực.....	20
1.3.2.5 Phân tích công việc.....	23
1.3.3 Đánh giá thành tích thực hiện công việc của nhân viên.....	25
1.3.4 Tạo động lực làm việc.....	27
1.3.5 Trả công lao động.....	31
1.3.6 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	34
1.4 Tiểu kết chương 1.....	36
CHƯƠNG 2.....	37
THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG VÀ QUẢN LÝ, SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG.....	37
2.1 Tổng quan về Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG.....	37
2.1.1 Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG.....	37
2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển.....	38
2.1.2.1 Quá trình hình thành và phát triển của công ty.....	38
2.1.2.2 Chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp (ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp).....	38
2.1.3 Cơ cấu tổ chức (sơ đồ cơ cấu tổ chức doanh nghiệp).....	39
2.1.4 Tình hình kinh doanh của công ty cổ phần đầu tư thương mại DG.....	40
2.1.4.1 Tình hình tài chính của công ty cổ phần đầu tư thương mại DG.....	40
2.1.4.2 Sản phẩm của doanh nghiệp.....	40
2.1.4.3 Đánh giá hiệu quả doanh thu của doanh nghiệp.....	40
2.1.5 Tình hình nhân sự của công ty.....	43
2.1.5.1 Số lượng, chất lượng nguồn nhân lực.....	43
2.1.5.2 Cơ cấu theo Giới tính.....	45
2.1.5.3 Độ tuổi lao động.....	46



2.1.5.4 Cơ cấu theo hình thức lao động .....	47
2.2 Thực trạng quản lý, sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần ĐTTM DG .....	48
2.2.1 Phân tích công việc .....	48
2.2.2 Hoạch định nhân lực .....	51
2.2.3 Tuyển dụng nhân lực.....	52
2.2.3.1. Nguồn tuyển dụng lao động .....	52
2.2.3.2. Tiêu chí tuyển dụng.....	53
2.2.3.3. Quy trình tuyển dụng .....	54
2.2.4 Đào tạo và phát triển nhân lực .....	57
2.2.5 Đánh giá thành tích thông qua công tác của người lao động.....	59
2.2.6 Lương và chế độ đãi ngộ.....	62
. Cách xác định tiền lương cho người lao động .....	67
2.2.7 Quan hệ lao động.....	74
2.3 Đánh giá công tác quản lý, sử dụng Nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG .....	77
2.3.1 Đánh giá hiệu quả.....	77
2.3.2 Kết quả .....	78
2.3.3 Những hạn chế và nguyên nhân .....	81
2.4 Tiểu kết chương 2.....	84
2.4.1 Những thuận lợi của công ty .....	85
2.4.2. Những mặt hạn chế của công ty.....	85
CHƯƠNG 3.....	86
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN, NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MAI DG .....	86
3.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty cổ phần đầu tư thương mại DG .....	86
3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG.....	88

3.2.1 Nâng cao chất lượng nhân viên qua đào tạo chuyên sâu .....	88
3.2.2 Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc .....	91
3.3 Tiểu kết chương 3.....	96
KẾT LUẬN .....	97
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	100

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành 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 Quản lý và công nghệ Hải Phòng cũng như ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG.

Trước hết em xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Quản lý và công nghệ 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 Lã 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 Cổ phần Đầu tư Thương mại DG 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 nhằm nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG”** là do em thực hiện dưới sự hướng dẫn của ThS. Lã 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 Cổ phần Đầu tư Thương mại DG.

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

**Đặng Chí Trung**

# 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 Cổ phần Đầu tư Thương mại DG 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 Cổ phần Đầu tư Thương mại DG, 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: **“Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG”** 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 Cổ phần Đầu tư Thương mại DG.

Thứ ba, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG.

## **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 Cổ phần Đầu tư Thương mại DG.

Phạm vi không gian : Đề tài nghiên cứu, phân tích và đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG.

Phạm vi thời gian : Các số liệu được lấy đề nghiên cứu khóa luận thu thập trong 2 năm 2018, 2019 của Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG.

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 hoạt động và quản lý, sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG.

# 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 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 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**

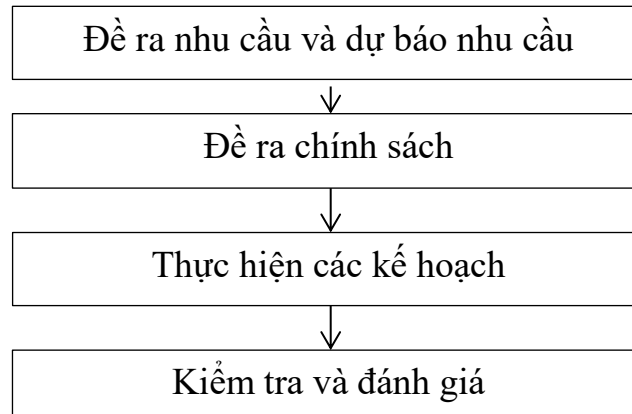
### **1.3.2.1 Hoạch định nhân sự**

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:

#### *- Thiếu hụt nhân viên*

Nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình tuyển dụng 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 hụt nhân viên, nhà quản trị phải thực hiện cả một chương trình tuyển dụng nhân viên từ nguồn bên ngoài.

#### *- Dự thừa 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.

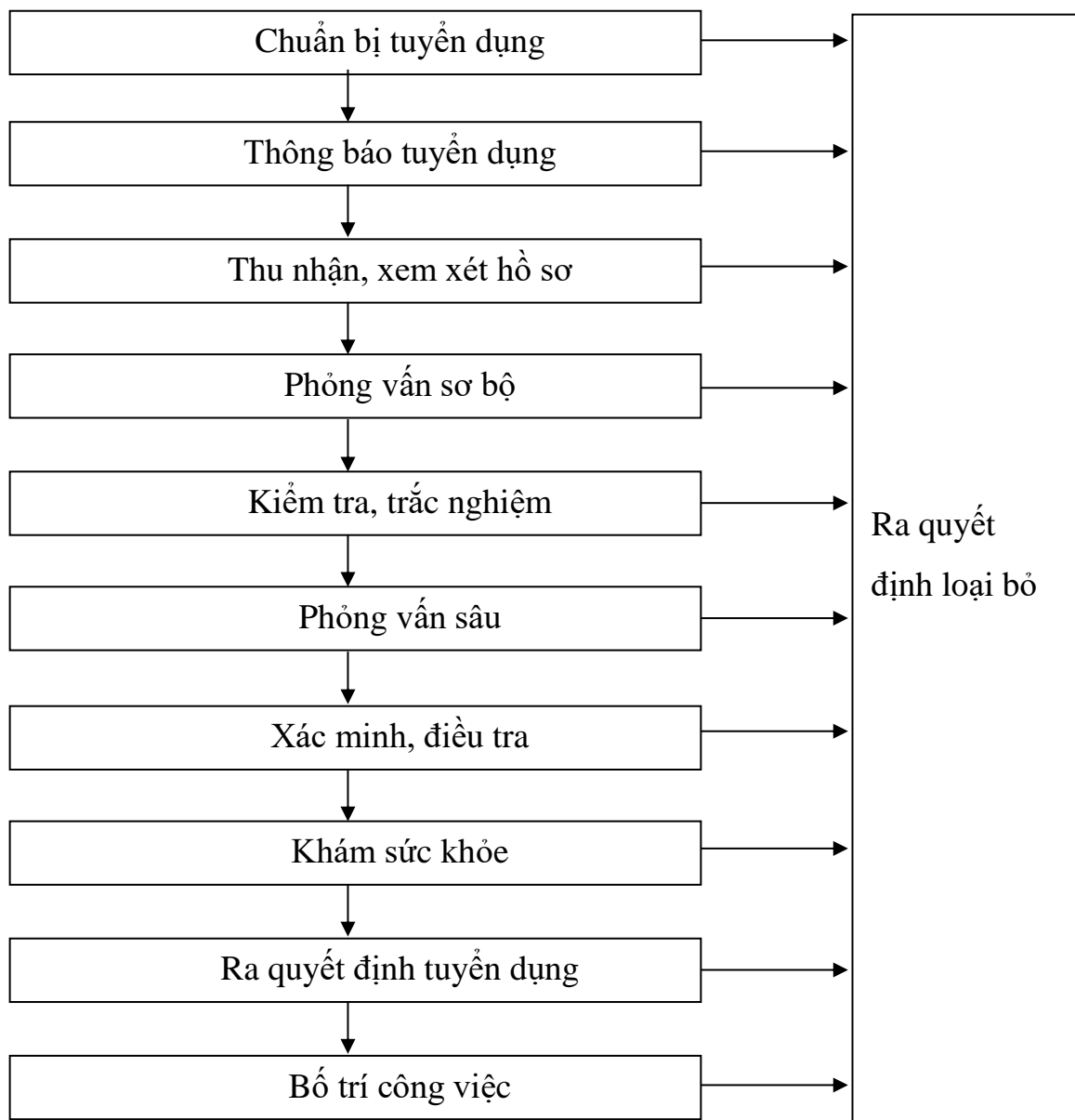
- Phương pháp thu hút thông qua nhân viên: Thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức để phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc một cách cụ thể và nhanh chóng.

*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.

• **Tiến trình tuyển dụng nhân sự** (Nguyễn Hữu Thân, 2008)



**Sơ đồ 1.2: Tiến trình tuyển dụng 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.

### **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.

Phân công lao động theo hướng chuyên môn hóa tạo cho người lao động nhanh chóng quen với công việc, 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**

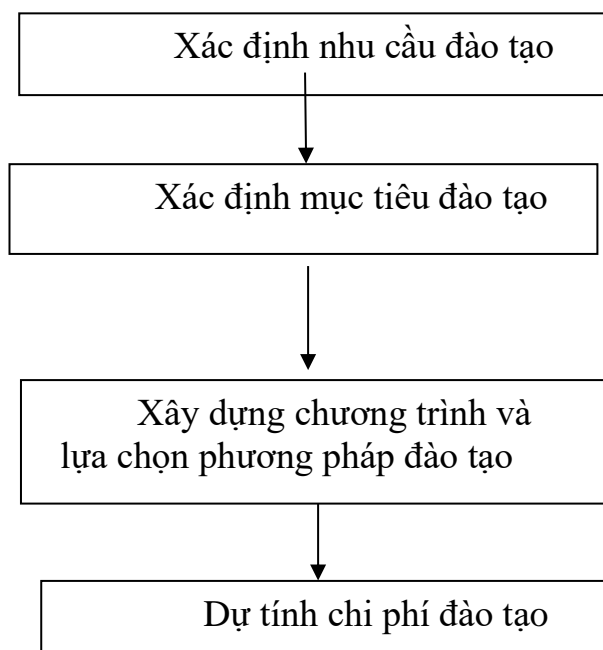
Đào tạo nhân lực được hiểu là quá trình giảng dạy, hướng dẫn có hệ thống nhằm bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng của người nhân viên, chuẩn bị cho họ theo kịp với những thay đổi cơ cấu tổ chức và của bản thân công việc.

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

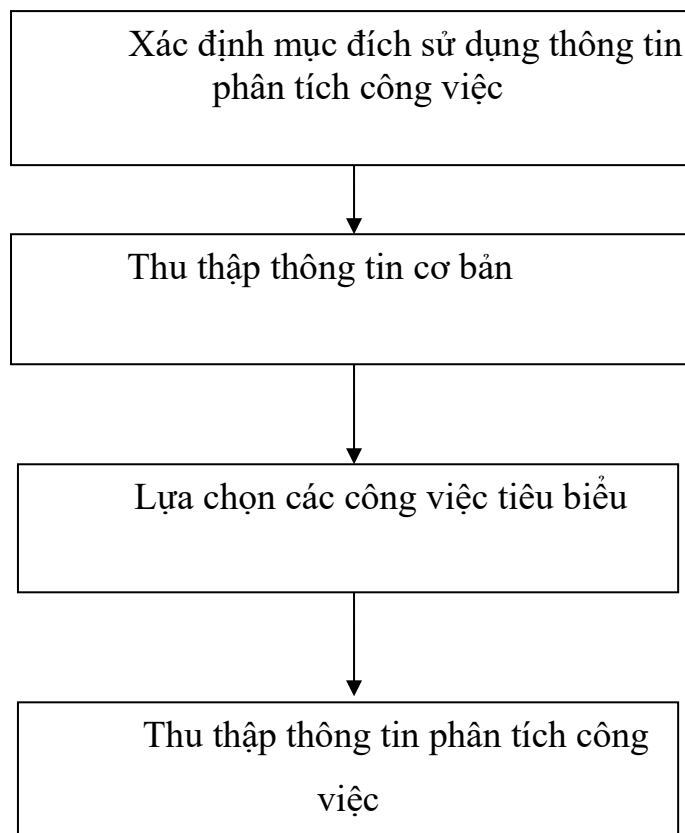


và kết quả của chương trình, từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo. Kết quả của chương trình đào tạo bao gồm: kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình đào tạo, sự thay đổi 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**

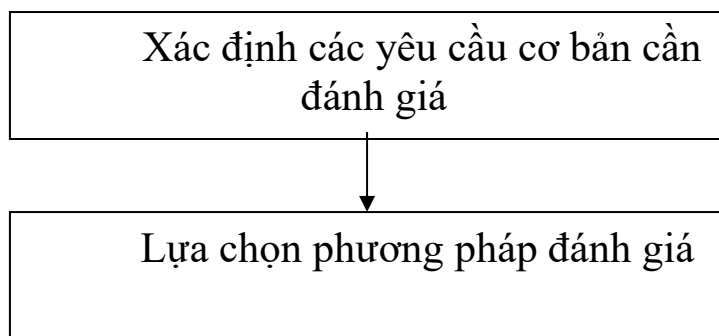
Sau khi hoàn thành bản phân tích công việc, nhà quản trị phải soạn thảo hai tài liệu: bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

### 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

**- Trả công khoán**

Chế độ trả công khoán áp dụng cho những công việc nêu 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**

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

*Đơn vị tính:* đồng/người

Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này càng cao, cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tốt

- **Năng suất lao động bình quân**

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

*Đơn vị tính:* sản phẩm/người

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

- **Tỷ suất lợi nhuận/lao động**

Lợi nhuận

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

*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 Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG, 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 HOẠT ĐỘNG VÀ QUẢN LÝ, SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG**

#### **2.1 Tổng quan về Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG**

##### **2.1.1 Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG**

- **CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG**

có mã số doanh nghiệp 0200421460 do Sở Kế Hoạch và đầu tư thành phố Hải Phòng cấp lần đầu ngày 05 tháng 04 năm 2001.

- Tên công ty : **CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG.**

- Tên tiếng Anh : **DG COMMERCIAL INVESTMENT JOINT STOCK COMPANY**

- Tên viết tắt : **DG**

- Đại diện pháp luật : **Đặng Minh Tùng**

- Địa chỉ trụ sở chính : **Số 15 Trần phú, Phường Cầu đất, Quận Ngô quyền - Hải Phòng**

- Điện thoại : **0225.3921305**

- Fax : **0225.3836189**

- Vốn điều lệ : **20.000.000.000 đồng**

- Mệnh giá cổ phần : **100.000 đồng**

- Tổng số cổ phần : **200.000**

## 2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển

### 2.1.2.1 Quá trình hình thành và phát triển của công ty.

❖ **Năm 2001 đến năm 2005.**

Công ty Cổ phần Thương mại Y tế Hải phòng

❖ **Năm 2006 đến năm 2008**

Công ty DG đầu tư xây dựng tòa nhà DG là tổ hợp văn phòng, căn hộ cho thuê và trung tâm dịch vụ nhà hàng sự kiện.

❖ **Năm 2008 đến nay**

Công ty hoạt động chủ yếu trong việc kinh doanh bất động sản cho thuê, văn phòng cho thuê, căn hộ dịch vụ cho thuê, tổ chức sự kiện và dịch vụ ăn uống.

### 2.1.2.2 Chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp (ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp)

STT	Tên ngành	Mã ngành
1	Xây dựng nhà các loại	F41000
2	Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ	F4210
3	Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác	F42900
4	Vận tải hàng hóa bằng đường bộ	H4933
5	Dịch vụ lưu trú ngắn ngày	I5510
6	Nhà hàng và các dịch vụ ăn uống phục vụ	I5610

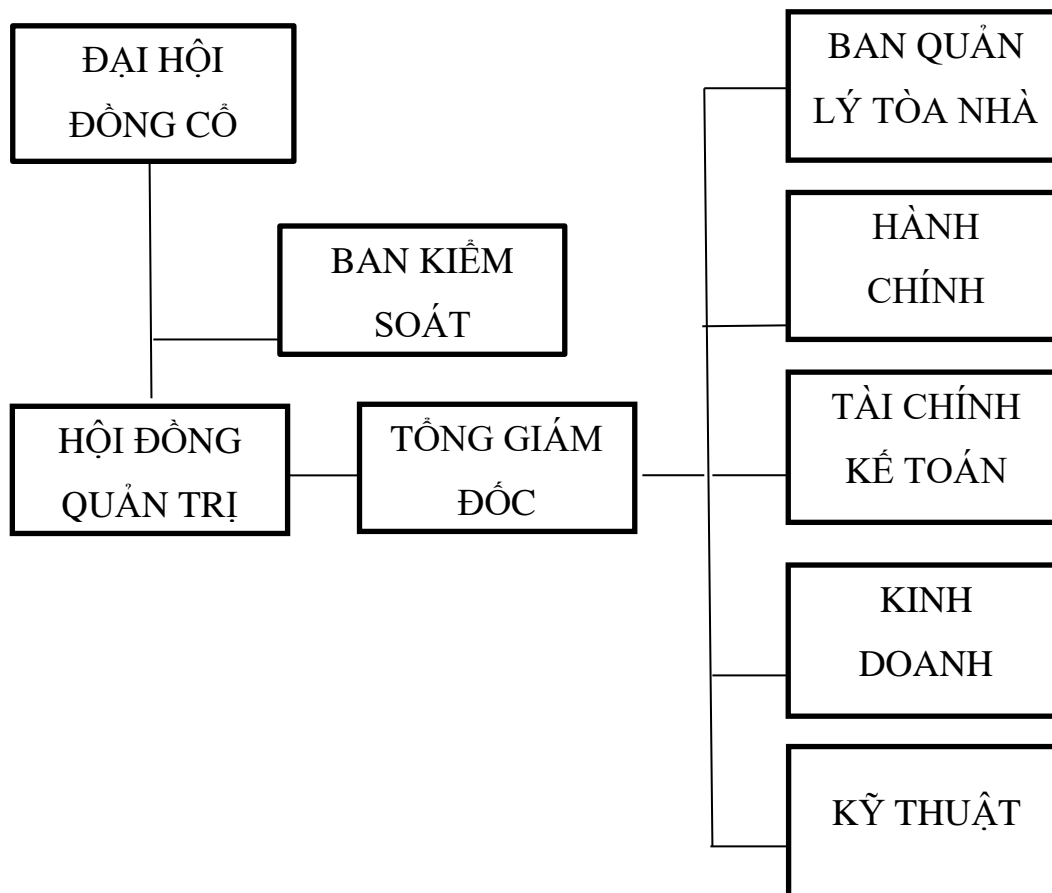


lưu động

7	Dịch vụ phục vụ đồ uống	15630
8	<b>Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê</b>	<b>L68100 (Chính)</b>

Là một doanh nghiệp vừa và nhỏ nhưng CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MAI DG đã xây dựng được một công ty vững mạnh với đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, lành nghề, đạt được những thành tích đáng kể trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản và dịch vụ, đóng góp một phần thuế cho ngân sách nhà nước.

### 2.1.3 Cơ cấu tổ chức (sơ đồ cơ cấu tổ chức doanh nghiệp)



Sơ đồ 2.1: Mô hình tổ chức và quản lý của công ty DG.

## **2.1.4 Tình hình kinh doanh của công ty cổ phần đầu tư thương mại**

**DG**

### **2.1.4.1 Tình hình tài chính của công ty cổ phần đầu tư thương mại**

**DG**

**\* Công ty hoạt động với vốn điều lệ là: 20.000.000.000 đồng**

**\* Vốn :**

- Là một doanh nghiệp Cổ phần với số vốn pháp định ban đầu là 20.000.000.000 đồng, vì vậy nguồn tài chính của công ty còn khá hạn chế.

**\* Các hình thức huy động vốn của công ty chủ yếu là:**

- Huy động vốn cổ đông
- Huy động vốn từ cá nhân, các tổ chức kinh tế, doanh nghiệp, cơ quan nhà nước.
- Huy động vốn vay từ ngân hàng.
- Huy động vốn qua thị trường

### **2.1.4.2 Sản phẩm của doanh nghiệp**

- Văn phòng cho thuê
- Căn hộ dịch vụ cho thuê
- Nhà hàng
- Trung tâm tổ chức sự kiện, tiệc cưới

### **2.1.4.3 Đánh giá hiệu quả doanh thu của doanh nghiệp**

(Bảng 1) BẢNG PHÂN TÍCH KQSXKD (Nguồn từ phòng kế toán công ty DG)

CHỈ TIÊU	Năm 2018		Năm 2019		Chênh lệch giá trị	
	Giá trị	Tỷ trọng %	Giá trị	Tỷ trọng %	Mức tăng	Tỷ lệ tăng
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	27,214,757,362	100	24,707,868,050	100	-2,506,889,312	-9.21
Các khoản giảm trừ doanh thu	0	0.00	0	0.00	0	0
<b>Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10 = 01 - 02)</b>	27,214,757,362	100.00	24,707,868,050	100.00	-2,506,889,312	-9.21
Giá vốn hàng bán	13,440,284,255	49.39	12,328,446,783	49.90	-1,111,837,472	-8.27
<b>Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20 = 10 - 11)</b>	13,774,473,107	50.61	12,379,421,267	50.10	-1,395,051,840	-10.13
Doanh thu hoạt động tài chính	1,060,947	0.00	1,540,462	0.01	479,515	45.20
Chi phí tài chính	9,445,890,737	34.71	9,010,413,316	36.47	-435,477,421	-4.61
Chi phí bán hàng						
Chi phí quản lý doanh nghiệp	4,233,548,535	15.56	3,404,101,849	13.78	-829,446,686	-19.59
<b>Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (30 = 20 + (21 - 22) - (24 + 25))</b>	96,094,782	0.35	-33,553,436	-0.14	-129,648,218	-134.92
Thu nhập khác	4,500,000	0.02	116,011,875	0.47	111,511,875	2478.04
Chi phí khác	0	0.00	19,052,200	0.08	19,052,200	0

<b>Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)</b>	<b>4,500,000</b>	0.02	<b>96,959,675</b>	0.39	92,459,675	2054.66
<b>Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)</b>	<b>100,594,782</b>	0.37	<b>63,406,239</b>	0.26	-37,188,543	-36.97
Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	<b>20,118,956</b>	0.07	<b>12,681,247</b>	0.05	-7,437,709	-36.97
<b>Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60 = 50 - 51 - 52)</b>	<b>80,475,826</b>	0.30	<b>50,724,992</b>	0.21	-29,750,834	-36.97

Nhận xét:

- Về doanh thu bán hàng cung cấp dịch vụ: Nhìn vào bảng ta thấy doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ biến động qua từng năm. Năm 2018 là 27,214,757,362 đồng. Và đến năm 2019 doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của công ty năm là 24,707,868,050 đồng, giảm 2,506,889,312 đồng, tương ứng giảm 9.21% so với năm 2018.

- Do các khoản giảm trừ doanh thu đều bằng không nên doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ sẽ không đổi tức là bằng với doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ.

- Về doanh thu hoạt động tài chính: Qua bảng trên ta có thể thấy, doanh thu từ hoạt động tài chính góp một phần rất nhỏ vào lợi nhuận của công ty. Năm 2018, doanh thu từ hoạt động tài chính là 1.060.947 đồng. Đến năm 2019, doanh thu từ hoạt động tài chính là 1.540.462 đồng.

- Nguyên nhân là do: giá vốn hàng bán cao, chiếm 49 đến 50 %, trên tổng doanh thu với chi phí tài chính chiếm 34 đến 36 %.

\* Kết luận: Qua 2 năm 2018 – 2019 có thể thấy được tình hình tổng doanh thu giảm, là tình hình đáng lo ngại, và cần điều chỉnh trọng các năm tới

## **2.1.5 Tình hình nhân sự của công ty**

### **2.1.5.1 Số lượng, chất lượng nguồn nhân lực**

Bản chất là một công ty thương mại quy mô vừa cho nên nguồn nhân lực của Công ty cũng không mấy dồi dào, tuy nhiên xét trên phương diện chất lượng nguồn nhân lực thì hầu hết nhân viên trong Công ty đều đạt trình chuyên môn cao và kinh nghiệm, đủ khả năng đáp ứng yêu cầu kinh doanh của Công ty. Ngoài ra, Công ty còn sử dụng thêm một số nhân lực thuê ngoài như: người vận chuyển, bảo vệ,... những lao động này thường là ký hợp đồng thời vụ và không phải nhân viên chính thức của Công ty.

**Bảng 2: Số lao động của công ty năm 2018 và năm 2019**

*Đơn vị tính: Người*

<b>Phòng ban</b>	<b>Năm 2018</b>	<b>Năm 2019</b>
1. Phòng kế hoạch kinh doanh	5	4
2. Phòng tài chính – kế toán	5	3
3. Phòng tổ chức lao động	43	46
4. Phòng kỹ thuật vật tư	8	8
5. Ban lãnh đạo	4	4
<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>65</b>

*(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự Công ty DG)*

Chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện qua trình độ và được thống kê qua bảng sau:

***Bảng 3: Cơ cấu lao động theo trình độ các năm 2018 – 2019***

<b>Trình độ</b>	<b>2018</b>		<b>2019</b>	
	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
<b>Đại học và trên Đại học</b>	12	18.5	12	18.5
<b>Cao đẳng, Trung cấp</b>	20	30	22	33.8
<b>Lao động phổ thông</b>	33	51.5	31	47.7
<b>Tổng</b>	65	100	65	100

*(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự Công ty DG)*

Qua bảng trên ta nhận thấy: Trình độ lao động Công ty chia làm 3 trình độ: Đại học và sau Đại học, sau đó cao đẳng, trung cấp, và cuối cùng là lao động phổ thông. Tỷ lệ lao động có trình độ đại học năm 2018 là 12 người chiếm 18.5 % toàn công ty, đến năm 2019 vẫn là 12 người chiếm 18.5% toàn công ty, lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp chiếm tỷ lệ năm 2018 là 30% và 2019 là 33.8% toàn công ty, và lao động phổ thông chiếm tỷ lệ cao nhất với 51.5% năm 2018 và 47.7% năm 2019. Điều này chứng tỏ ban lãnh đạo đã có quan tâm đến việc tuyển những người có trình độ, có chuyên môn để làm việc tại Công ty.

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. Số lượng lao động phổ thông năm 2018 là 33 người chiếm tỷ lệ 51.5% trên tổng số lao động toàn Công ty. Năm 2019 tỷ lệ lao động phổ thông đã giảm thêm 2 người. Trong những năm tới, Doanh nghiệp cần mở rộng thêm diện tuyển dụng để thu hút thêm nguồn nhân lực chất lượng cao. Từ số liệu trên cho thấy: tỉ lệ lao động có bằng Đại học, bằng trung cấp so với lao động phổ thông chênh nhau khá lớn. 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.

#### 2.1.5.2 Cơ cấu theo Giới tính

**Bảng 4: Cơ cấu lao động theo giới tính qua các năm 2018 - 2019**

*Đơn vị: người*

Giới tính	Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Nam	20	30.7	22	33.8
Nữ	45	69.3	43	66,2
Tổng	65	100	65	100

*(Nguồn: Phòng hành chính Công ty DG)*

Theo giới tính, lao động trong Công ty được chia theo nhóm là giới tính nam và giới tính nữ. Bảng trên cho thấy số lao động là nữ giới nhiều hơn hẳn so với lao động là nam giới. Xét về tỷ lệ, nam giới chiếm 30.7% tổng số lao động toàn Công ty. Điều này có thể giải thích được là do đặc thù của Công ty hoạt động trong lĩnh vực thương mại dịch vụ, công việc mang tính chất văn phòng và cần tỉ mỉ nên phù hợp với lao động là nữ giới hơn.

Trong 2 năm gần đây tỷ lệ lao động có một vài sự thay đổi:

- Số lao động nam năm 2019 là 22 người tăng 2 người so với năm 2018.
- Số lao động nữ năm 2018 là 45 người chiếm 69.3% lao động toàn doanh nghiệp, đến năm 2019 số lượng lao động nữ đã giảm thêm 2 người so với năm 2018 chiếm 66.2 %.

Như vậy, trong thời gian từ năm 2018 đến năm 2019, tổng số lao động của Công ty đã không thay đổi. Số lao động nữ giảm chậm, số lao động nam tăng lên, điều này đã làm nên thay đổi tỷ lệ giới tính trong Công ty nhưng không đáng kể.

### 2.1.5.3 Độ tuổi lao động

**Bảng 5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi qua các năm 2018 - 2019**

*Đơn vị: người*

Độ Tuổi	Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
18-30	32	49.2	24	36.9
31-55	21	32.3	32	49.2
>55	12	18.5	9	13.9
Tổng	65	100	65	100

*(Nguồn: Phòng hành chính Công ty DG)*

Độ tuổi của người lao động trong Công ty là từ 18 - 73 tuổi. Lao động của công ty chủ yếu là lao động trẻ. Đây là một lợi thế cạnh tranh của công ty khi mà họ phát huy được những khả năng của mình như: nhanh nhẹn, có thể lực tốt, tiếp thu nhanh với sự phát triển của khoa học kỹ thuật. Tuy nhiên họ lại là những người thiếu kinh nghiệm trong quá trình làm việc:

- Số lượng lao động trong độ tuổi từ 18 - 30 chiếm tỷ lệ cao nhất trong Công ty năm 2018 có 32 người chiếm 49.2% tổng số lao động trong công ty và năm 2019 có 24 người chiếm 36.9%.



- Tiếp đến, số lượng lao động trong độ tuổi 31 - 55 năm 2019 là 32 người chiếm 49.2% tổng số lao động trong công ty và số lao động này tăng lên 11 người so với năm 2018.

- Lực lượng lao động trong độ tuổi >55 vẫn chiếm một tỉ lệ nhỏ năm 2018 là 18.5% và năm 2019 là 13.9% toàn Công ty. Điều này là hợp lý với ngành nghề kinh doanh tại Công ty. Lao động phù hợp là những người trẻ, có sức khỏe, năng động. Độ tuổi này sức làm việc về cơ bắp, trí tuệ mà giảm xuống thì đã làm giảm năng suất lao động.

#### 2.1.5.4 Cơ cấu theo hình thức lao động

**Bảng 6: Cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp qua các năm 2018 -2019**

Hình Thức	Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Lao động trực tiếp	47	72.3	50	76.9
Lao động gián tiếp	18	27.7	15	23.9
Tổng	65	100	65	100

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty DG)

Số lượng lao động trực tiếp của công ty năm 2018 chiếm 72.3% tổng số lao động, đến năm 2019 đã tăng lên 50 người chiếm 76.9% tổng số lao động. Lao động gián tiếp chiếm tỷ lệ 27.7% năm 2018 và 23.9% năm 2019 trên tổng số lao động. Cơ cấu lao động hợp lý với bộ máy gọn nhẹ.

Đặc thù kinh doanh quyết định hình thức lao động, đối với Công ty DG thì số lượng lao động trực tiếp chiếm đa số là điều hiển nhiên. Qua bảng 2.4 ta thấy, cả về số lượng lao động trực tiếp luôn lớn hơn so với khối lao động gián tiếp. Xét về mức độ tăng trưởng thì số lượng nhân viên không tăng nhưng có thay đổi nhẹ về tỷ lệ, lao động trực tiếp tăng 3 người và lao động gián tiếp giảm 3 người. Họ thực sự là những người làm hết mình, là đội ngũ lao động trẻ khỏe có trình độ học vấn và có tay nghề.

Tính đến cuối năm 2018 công ty có tổng số lao động là 65 người với tuổi bình quân 38.8 tuổi.

Tỷ người thiếu chuyên môn, kinh nghiệm, đặc biệt vẫn còn một số lao động không tuân thủ tốt nội quy, ý thức làm việc vẫn còn tồn tại. Do đó đặt ra vấn đề cần thiết trong việc sử dụng số lao động hiện có một cách hợp lý và phải có kế hoạch tuyển chọn, thay thế dần, đào tạo kịp thời để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc.

**- Tình hình lao động :**

+ Để đạt được kết quả như ngày hôm nay thì không thể không kể đến sự đóng góp đặc biệt quan trọng của người lao động ở công ty.

+ Lao động là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến hiệu quả của công ty. Do kết quả kinh doanh ngày càng được mở rộng và phát triển nên mức thu nhập của cán bộ công nhân viên ngày càng cao và ổn định cuộc sống. Ngoài ra người lao động còn được hưởng các chế độ bảo hiểm, tiền thưởng, ngày nghỉ lễ tết theo quy định của nhà nước.

+ Ngoài đội ngũ lao động của công ty được đào tạo chính quy từ các trường Đại học, Cao đẳng và trung cấp chuyên nghiệp, lực lượng lao động trực tiếp cũng đều có kinh nghiệm trong công tác riêng của từng người, từng bộ phận.

## **2.2 Thực trạng quản lý, sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần ĐTTM DG**

### **2.2.1 Phân tích công việc**

Phân tích công việc là nội dung cơ sở và chi phối các hoạt động khác của công tác quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuy nhiên công tác này chưa thực sự được quan tâm tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG. Và công ty chưa xây dựng được bản tiêu chuẩn công việc và mô tả công việc cụ thể đối với từng vị trí công việc cụ thể.

Việc quy hoạch công việc căn cứ vào thực tế và những phân tích cần thiết trước khi ra quyết định. Những quy định về vai trò, nhiệm vụ cụ thể của từng vị

trí công việc hiện nay chỉ được thực hiện đối với một vài vị trí chủ chốt. Điều này là nguyên nhân dẫn tới có những lao động tại công ty chưa thực sự nắm vững hoặc chưa nhận thức rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ, vị trí công việc mà mình đang đảm nhận.

Hơn nữa trên thực tế công ty chưa có Bản mô tả công việc, nhân viên chỉ thực hiện công việc theo sự điều khiển của cấp trên quản lý trực tiếp, do vậy có thể dẫn đến tình trạng người lao động không biết được cụ thể về nhiệm vụ và chức trách phải hoàn thành, không rõ mối quan hệ giữa các công việc với nhau, thiếu những điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc và nhất là thiếu những tiêu chuẩn quy định hoàn thành công việc. Đặc biệt là đối với khối lao động làm việc trực tiếp, công ty chưa có định mức lao động cụ thể để nhân viên căn cứ vào đó mà hoàn thành khối lượng công việc mà mình phải đảm nhận.

Do công chưa có phân tích nội dung của từng nhiệm vụ, công việc trên từng lĩnh vực còn tự phát. Việc mô tả công việc tương đối còn gò bó. Hiện tại, khối lao động trực tiếp các công việc được phân công rõ ràng, người lao động chịu mọi trách nhiệm về công việc của mình khi thực hiện, nhưng hầu hết chỉ mới được bàn giao bằng miệng, cấp trên - cấp dưới, chưa có văn bản cụ thể. Việc qui định về qui trình làm việc hoặc xử lý tình huống lỗi trong qui trình làm việc chưa được đề cập, việc xác định mức độ thiệt hại khi làm sai qui trình hoặc chậm trễ cũng chưa được quan tâm. Việc này trực tiếp tạo nên ý thức lao động của người lao động hạn chế.

Về khối lao động gián tiếp, do chưa có tiền lệ trong việc phân tích nội dung công việc của từng chức danh, trên từng lĩnh vực nên chưa thể thực hiện bản mô tả công việc chi tiết từ đó dẫn đến tình trạng có thể phân công công việc bị trùng lặp, đôi khi không đánh giá chính xác được hiệu suất công việc và năng lực của nhân viên thuộc khối lao động gián tiếp. Có đôi khi cấp trên khi giao công việc cho cấp dưới cũng chưa hình dung hết những công việc cấp dưới phải thực hiện, đa phần cần thực hiện công việc gì thì giao ngay công việc đó. Tình trạng phổ biến hiện nay là lao động tại công ty chủ yếu giải quyết công việc theo

sự vụ, công việc dịch vụ phát sinh. Từ đó dẫn đến tình trạng bản thân người lao động chưa chủ động trong việc lập kế hoạch thực hiện công việc của chính mình, chưa có mục tiêu công việc cụ thể, chưa xác định rõ trách nhiệm cá nhân đối với công việc mà mình đảm nhiệm.

Nếu có bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc sẽ giúp lãnh đạo dễ dàng xác định và qui trách nhiệm cá nhân trong quá trình thực hiện công việc. Mặt khác, bản mô tả công việc chi tiết, cụ thể giúp xây dựng tiêu chuẩn yêu cầu đối với nhân viên thực hiện công việc cũng như tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc tương đối thuận lợi trong công tác đánh giá nhân viên sau này. Chính vì công ty chưa tiến hành phân tích công việc nên người lao động của công ty còn chưa hiểu và nắm được đầy đủ các thông tin về nhiệm vụ công việc và trách nhiệm của người thực hiện công việc.

### **Bảng 7: khảo sát mức độ hài về công việc tại Công ty DG**

(nguồn: Phòng Hành chính nhân sự cung cấp)

Câu hỏi	Điểm đánh giá (theo thang điểm giảm dần A-B-C-D)			
	A	B	C	D
1-Mức độ hài lòng về công việc được phân công	20	30	13	2
2-Nội dung công việc được giao có rõ ràng để thực hiện không	20	35	5	5
3-Áp lực công việc được giao	20	25	15	5
4-Đánh giá của ban lãnh đạo có về công việc hoàn thành	15	35	10	10
5-Mức lương được trả có phù hợp không	25	20	10	10

Nhìn bảng biểu trên ta thấy mức B (mức khá) chiếm tỷ lệ cao nhất cho thấy mức độ hài lòng, nội dung công việc rõ ràng, áp lực công việc và đánh giá của ban lãnh đạo như vậy là chưa cao

Tỷ lệ người lao động không hài lòng về công việc được giao vẫn có, và đánh giá của ban lãnh đạo không cao đối với 10 người trên 65 người là vấn đề cần xem xét cách làm và đánh giá của ban lãnh đạo công ty

Mức lương trả cho người lao động được đánh giá cao với tỷ lệ cao nhất 25 người tương đương 38% nhưng chưa phải là mức mong muốn của đa số người lao động

Qua bảng đánh giá này chúng ta thấy cần xem lại cách bàn giao công việc, cách đánh giá của ban lãnh đạo công ty và mức lương trả người lao động.

### **2.2.2 Hoạch định nhân lực**

Hoạch định nguồn nhân lực là công việc rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải thực hiện. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở sản xuất kinh doanh, chiến lược kinh doanh ngắn hạn hay dài hạn. Việc hoạch định nguồn nhân lực là do quyết định của lãnh đạo Công ty dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty và nhu cầu thực tế của công ty. Công tác hoạch định nhân sự của Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG được thực hiện qua các bước sau:

**Bước 1:** Xem xét lại nhu cầu và khả năng sẵn có của Công ty về nhân lực. Trong bước này, Công ty đã căn cứ vào nhiều yếu tố khác nhau như: kế hoạch kinh doanh và chiến lược, các thay đổi có thể phát sinh, số lượng nhân viên hiện có, trình độ chuyên môn của nhân viên, nhu cầu về doanh thu và lợi nhuận kỳ kế tiếp,... Từ đó sẽ xác định được khả năng nhân lực hiện có so với kế hoạch kinh doanh thì Công ty thừa hay thiếu nhân lực để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng, luân chuyển, sa thải cho phù hợp.

**Bước 2:** Các bộ phận trong công ty sẽ đưa ra các ý kiến yêu cầu tuyển dụng, đề bạt, luân chuyển hay thậm chí là dư thừa lao động lên Ban giám đốc xem xét và đưa ra ý kiến phê duyệt.

**Bước 3:** Công ty phối hợp với các nhà quản trị ở các bộ phận để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng, sắp xếp lại lao động hay đào tạo nhân viên hoặc sa thải.

**Bước 4:** Ban giám đốc sẽ có quyết định cuối cùng về sự điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp hơn với công việc thực tế của từng phòng ban đảm bảo hiệu quả, tiết kiệm và phù hợp với chính sách đề ra.

Như vậy, ta thấy công tác hoạch định nhân sự tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG đã tiến hành chặt chẽ theo 4 bước trên nhưng thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực mới chỉ là cân đối cung cầu nhân lực tại thời điểm trước mắt, vẫn chưa xác định rõ được nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai để chủ động thấy trước được những khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực về dài hạn. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong các chiến lược kinh doanh dài hạn và ảnh hưởng trực tiếp đến các công tác khác trong mục tiêu quản trị nguồn nhân lực. Nguyên nhân chính vẫn là do tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo công ty, những thay đổi trong kế hoạch sản xuất kinh doanh và những thay đổi thất thường của thị trường cũng như nhu cầu của khách hàng. Lãnh đạo công ty nên theo dõi tình hình thị trường chặt chẽ và tỷ mỉ hơn, đồng thời căn cứ vào kế hoạch chiến lược phát triển công ty để đưa ra những quyết định đúng đắn và có tầm cỡ chiến lược nhất, bởi công tác hoạch định không chính xác sẽ dẫn đến hàng loạt những vấn đề khác bị ảnh hưởng sau này.

### **2.2.3 Tuyển dụng nhân lực**

#### **2.2.3.1. Nguồn tuyển dụng lao động**

Tuyển dụng chủ yếu là nguồn lao động bên ngoài để đúng với phương châm là đúng người đúng việc phù hợp với năng lực của bản thân. Khi thiếu người ở bộ phận nào muốn tuyển thêm phòng nhận sự sẽ thông qua ban giám đốc và sẽ soạn 1 văn bản tuyển dụng vị trí còn thiếu và sẽ được đăng tải trên các kênh online của công ty để tìm người phù hợp với công việc

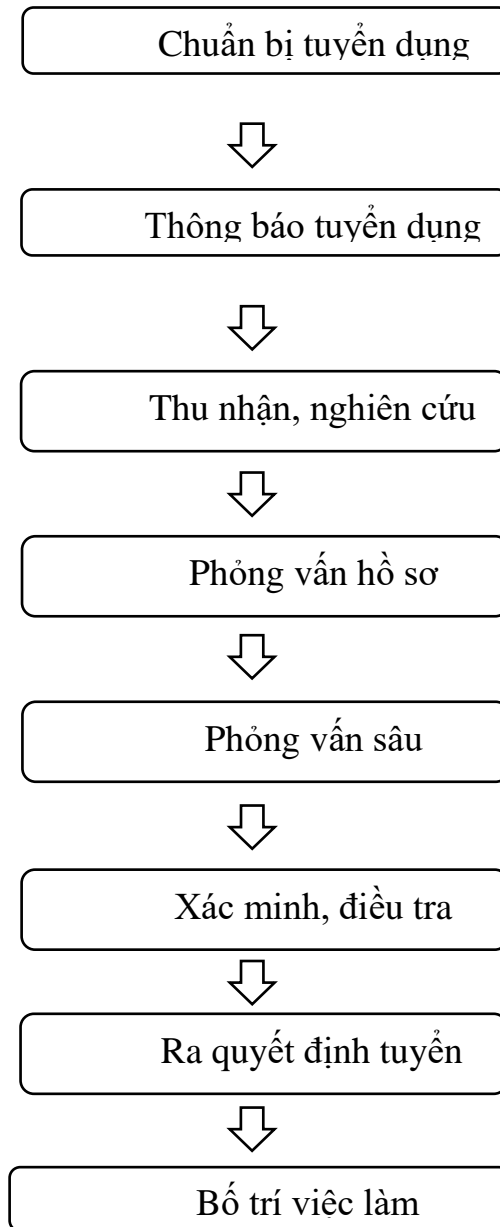
Tổ chức tuyển dụng được thực hiện như sau:

1. Phòng nhân sự sẽ rà soát lại các phòng ban xem vị trí nào còn thiếu
2. Sau đó sẽ báo cáo lên ban giám đốc

3. Sau khi ban giám đốc phê duyệt phòng nhân sự sẽ có trách nhiệm đăng tải thông tin tuyển dụng lên các kênh online của công ty
4. Mở buổi phỏng vấn xét duyệt hồ sơ để xem phù hợp với vị trí nào
5. Sau khi được tuyển dụng có vị trí cần thử việc sẽ được thử việc trong vòng tối đa 1 tháng lương dự kiến. Sau 1 tháng thử việc xét theo năng lực để kí hợp đồng lâu dài với công ty để được hưởng những ưu đãi của công ty. Còn những vị trí ko cần thử việc có thể đi làm ngay.

#### **2.2.3.2. Tiêu chí tuyển dụng**

Cũng như tất cả các công ty khác thì công ty cũng có các bước tuyển dụng như sau:



### **2.2.3.3. Quy trình tuyển dụng**

1. Phòng nhân sự sẽ chịu trách nhiệm hoàn toàn cho tuyển dụng lao động.
2. Nghiên cứu kỹ các điều luật của nhà nước, các tổ chức liên quan đến tuyển dụng như: Bộ lao động, các quy định về hợp đồng lao động.
3. Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

\* Thông báo tuyển dụng.

- Thông qua các công ty việc làm
- Quảng cáo trên truyền hình
- Thông qua kênh online của công ty ( Facebook, zalo, websile . . . )



- Dán thông báo trước công công ty

\*Thu nhận nghiên cứu hồ sơ.

Người tuyển dụng phải nộp cho công ty 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 lưu lại thông tin của ứng viên bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.

- Khả năng tri thức.

- Sức khỏe.

- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.

- Tình hình đạo đức nguyện vọng.

Xem xét kỹ hồ sơ nhằm loại bớt một số ứng viên không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc đề ra, không cần phải làm tiếp tục các thủ tục khác trong quá trình tuyển dụng, do đó có thể giảm bớt các chi phí và thời gian không cần thiết cho quá trình tuyển dụng.

\*Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ thường kéo dài từ 10 đến 15 phút, nhằm loại bỏ 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 sâu.

Được sử dụng để đánh giá lại năng lực của ứng viên lần cuối. Thông qua buổi phỏng vấn này, Công ty có thêm các thông tin ứng viên để xem có thực sự phù hợp với yêu cầu của công việc cần tuyển hay không.

- Một số vấn đề chính Công ty thường xem xét đến như:

- Chuyên môn hoặc kinh nghiệm cho vị trí cần tuyển
- Khả năng làm việc (độc lập hay theo nhóm)
- Khả năng tổ chức công việc và lập kế hoạch
- Khả năng tư duy và giải quyết vấn đề
- Kiểm tra lại một số thông tin trong hồ sơ: quá trình học tập, kinh nghiệm, kỹ năng...

Trong buổi phỏng vấn các ứng viên có thể hỏi những vấn đề mình còn đang thắc mắc hoặc chưa thực sự hiểu rõ.

#### \*Xác minh điều tra

Quá trình này sẽ giúp công ty xác minh được rõ hơn về nguồn gốc, lý lịch bản thân, gia đình của ứng viên khi ứng tuyển vào những vị trí cần tính an ninh bảo mật cao như: Kế toán, thủ quỹ, kinh doanh, . . .

#### \*Ra quyết định tuyển dụng

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về các ứng viên.

#### \*Bố trí công việc

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

Tiếp nhận hồ sơ: hồ sơ cá nhân được cán bộ bộ phận tuyển dụng của công ty trực tiếp tiếp nhận hồ sơ gồm có các giấy tờ sau

- + Sơ yếu lý lịch
- + Đơn xin việc
- + Giấy khám sức khỏe
- + Bản photo công chứng các bằng cấp chứng chỉ

Thông báo kết quả tuyển dụng: sau khi có kết quả tuyển dụng, phòng nhân sự của công ty có trách nhiệm thông báo kết quả trúng tuyển đến các đối ứng viên xin việc để làm thủ tục tiếp nhận và ký hợp đồng thử việc.

Thời gian thử việc là 1 tháng, mức lương thử việc được hưởng theo quy định của công ty là 75% lương chính thức.

Người trúng tuyển được bố trí về các bộ phận được dự kiến tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn nghiệp vụ, thực hiện các nội quy, quy chế của công ty.

Sau thời gian thử việc, phòng nhân sự sẽ phối hợp cùng với bộ phận phụ trách trực tiếp để đánh giá và kí hợp đồng

**\* Thỏa thuận hợp đồng**

Các ứng viên được lựa chọn qua vòng phỏng vấn sẽ được hẹn tiếp một buổi để thỏa thuận về hợp đồng lao động và các vấn đề liên quan, bao gồm: loại hợp đồng, công việc, mức lương, thời gian làm việc...

Mọi việc tiếp theo được thực hiện theo hợp đồng lao động và hướng dẫn của cán bộ phụ trách trực tiếp và cán bộ nhân sự.

Nhìn chung với quy trình tuyển dụng cơ bản này thì không có vấn đề gì trong quá trình tuyển dụng công ty cơ bản vẫn thực hiện tốt.

#### **2.2.4 Đào tạo và phát triển nhân lực**

Để đáp ứng yêu cầu về lao động có chất lượng, Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG đã tiến hành đào tạo thông qua các phương thức đào tạo như sau:

*- Đào tạo tại chỗ:*

Đây là phương pháp đào tạo được chính của công ty tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn, thường áp dụng đối với nhân viên mới được tuyển dụng và đang trải qua thời gian thử việc, ứng tuyển vào vị trí làm việc lâu dài. Nhân viên mới được giao nhiệm vụ làm việc với những nhân viên khác có trình độ chuyên môn cao hơn và có kinh nghiệm hơn nhằm giúp đỡ và hướng dẫn công việc cho họ. Đối với kỹ thuật mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt lại kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng, sửa chữa, vận hành máy móc thiết bị và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công

việc. Kết thúc thời gian thử việc họ hoàn toàn có thể sử dụng máy móc cũng như có đầy đủ những kỹ năng để đáp ứng nhu cầu công việc. Phương pháp này tuy hơi mất thời gian nhưng là phương pháp đơn giản và tiết kiệm chi phí đào tạo nhất, bởi lẽ nhân viên mới vừa được làm quen trực tiếp với công việc, vừa được hướng dẫn làm việc tránh sai sót xảy ra. Phương pháp này cũng được áp dụng cho những nhân viên có tay nghề kém hơn muốn được các nhân viên có kinh nghiệm và tay nghề cao truyền đạt kinh nghiệm và kiến thức.

*- Cử đi đào tạo*

Thông qua các lớp chuyên đề, hội thảo công ty cũng có cử cán bộ công nhân viên đi tham dự nhưng đây là hình thức công ty ít áp dụng thực hiện, do tính chất công việc không đòi hỏi chuyên môn cao, nội dung công việc không đòi hỏi cập nhật thường xuyên đối với hầu hết các phòng ban.

**Bảng 8: Thực trạng tình hình đào tạo nhân viên của Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG**

*Đơn vị: Người*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Đào tạo tại chỗ	10	5
Cử đi đào tạo	3	2
<b>Tổng</b>	<b>13</b>	<b>7</b>

*(Nguồn: Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG)*

Chỉ tiêu số lượng lao động được đào tạo chỉ là một phần đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân viên, bên cạnh đó chất lượng đào tạo mới là yếu tố quyết định sự hiệu quả của công tác này. Số lượng nhân viên hoàn thành kế hoạch đào tạo là bao nhiêu người? Sau đào tạo, nhân viên có làm tốt hơn nhiệm vụ của mình hay không? Có nhân viên nào bỏ việc hay bị sa thải không? Bảng 2.8 là nguồn số liệu thống kê về tỷ lệ nhân viên hoàn thành kế hoạch đào tạo của công ty Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG năm 2018 và năm 2019.

**Bảng 9: Tình hình lao động sau đào tạo Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG 2018 – 2019**

*Đơn vị: Người*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b><i>Đào tạo tại chỗ</i></b>	<b>10</b>	<b>5</b>
Số người hoàn thành đào tạo đúng hạn	10	5
Số người hoàn thành tốt công việc	2	2
Số người bỏ việc sau đào tạo	1	0
<b><i>Cử đi đào tạo</i></b>	<b>3</b>	<b>2</b>

*(Nguồn: Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG)*

Nhìn vào bảng thống kê ta có thể đánh giá chất lượng sau đào tạo đạt được là cao. Số nhân viên được đào tạo tại chỗ hoàn thành kế hoạch đào tạo đúng thời hạn là 100%, số nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao 20% năm 2018 và 40% năm 2019, chỉ riêng năm 201 là có 1 nhân viên nghỉ việc sau đào tạo do là nhân viên thấy công việc không phù hợp nên không tiếp tục.

Về công tác cử đi đào tạo, số nhân viên không hoàn thành đúng thời hạn không có do chủ yếu cử đi là nhân viên lâu năm, được cử đi học cập nhật chính sách pháp luật, phần mềm kế toán và lấy chứng chỉ PCCC và Cứu nạn cứu hộ.

Nhìn chung công các đào tạo của Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG có nhưng chưa được chú trọng, chưa có kế hoạch cụ thể và định hướng đào tạo lâu dài

### **2.2.5 Đánh giá thành tích thông qua công tác của người lao động**

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc của Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG nhằm mục tiêu đánh giá mức độ chấp hành nội quy công ty, trình độ chuyên môn của người lao động, đem lại một số lợi ích cho Công ty như sau: Làm cơ sở hoàn thiện hệ thống tổ chức; Đánh giá đúng kết

quả làm việc của nhân viên để đưa ra các quyết định hợp lý; Cải tiến năng lực, trình độ của người lao động; làm căn cứ xác định được nhu cầu tuyển dụng, nhu cầu đào tạo, phát triển lao động.

Quan điểm đánh giá nhân viên trong Công ty nhằm xác định lao động đạt hiệu quả ra sao và gắn liền kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng. Thực tế trong công tác quản lý nhân sự tại nhiều doanh nghiệp hiện nay cho thấy, đánh giá dựa trên chế độ lương thưởng là phương pháp hiệu quả nhất thúc đẩy, tạo động lực cho nhân viên làm việc tốt hơn. Trên cơ sở đó, Công ty sẽ so sánh kết quả công việc với tiêu chuẩn đã đề ra từ trước để có những quyết định điều chỉnh mức lương cho phù hợp.

Hiện nay tại công ty Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG việc đánh giá được thực hiện như sau, hàng ngày các trưởng bộ phận theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ xem người lao động có tham gia lao động trong ca hoặc trong ngày đó hay không. Sau đó báo cáo lên phòng tổ chức tổng hợp. Và việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi. Chưa quan tâm nhiều đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động. Một vấn đề nữa đó là mối quan hệ giữa việc đánh giá nhân viên và vấn đề tiền lương, việc đánh giá xếp loại nhân viên của công ty không ảnh hưởng đến số tiền lương mà nhân viên đó nhận được trong tháng. Có thể nói hoạt động đánh giá người lao động được thực hiện mang tính đối phó, chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống. Cuối kỳ, những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, thậm chí chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau, các quy định chưa rõ ràng. 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 10: Bảng quy định đánh giá, xếp loại lao động của Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG**

<b>Xếp loại</b>	<b>Tiêu chuẩn</b>	<b>Mức hưởng</b>
<b>A</b>	- vi phạm nội quy công ty dưới 2 lần - không nghỉ việc không lương từ 15 ngày/năm trở lên	100% mức thưởng cuối năm
<b>B</b>	-Vi phạm nội quy công ty từ 2 đến 3 lần -Nghỉ việc không lương 15 đến 20 ngày/ năm	75% mức thưởng cuối năm
<b>C</b>	-Vi phạm nội quy công ty dưới 5 lần -Nghỉ việc không lương dưới 30 ngày/ năm	55% mức thưởng cuối năm
<b>D</b>	-Vi phạm nội quy công ty từ 5 lần trở lên -Nghỉ việc không lương trên 30 ngày / năm	0% mức thưởng cuối năm

(Nguồn: Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG)

Kết quả đánh giá mức độ hoàn thành công việc của công ty dựa trên các tiêu chí sau: Khối lượng công việc thực hiện được so với yêu cầu đề ra trong một thời gian nhất định, đảm bảo không vượt quá thời gian quy định; Mức độ an toàn lao động, đảm bảo sức khỏe của bản thân mỗi nhân viên và toàn bộ nhân viên; Đảm bảo tính tiết kiệm trong công việc (về nguyên vật liệu, vận hành thiết bị, tiết kiệm điện,...); Sự chuyên cần, chăm chỉ, có tinh thần học hỏi, có tinh thần tư duy, sáng tạo; Tuân thủ, chấp hành nội quy Công ty; Có kiến thức cơ bản và kinh nghiệm trong công việc.

Qua cách phân loại các tiêu chí đánh giá trên, tác giả cho rằng Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG đã thực hiện đánh giá sao cho phù hợp với tình hình thực tiễn của công ty. Tuy nhiên chưa xây dựng tiêu chí đánh giá cho từng chức vụ, nhiệm vụ cụ thể, tiêu chí đánh giá về kết quả công việc chưa rõ ràng, các tiêu chí này mới chỉ dừng lại ở mức độ chung cho toàn bộ

Công ty, điều đó dẫn đến kết quả đánh giá sẽ khó chính xác, mang tính chủ quan, tổng quát, làm cho nhân viên không phát huy hết khả năng của mình, dẫn đến nhân viên thiếu sự phấn đấu trong công việc. Tổ chức công tác đánh giá vẫn còn thiếu tính hệ thống, còn mang nặng tính hình thức, chưa có sự khen thưởng cũng như xử phạt đúng mức với kết quả đánh giá mà chủ yếu là nhắc nhở, đôn đốc. Việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc còn chưa hiệu quả, chưa phát huy được vai trò của công tác đánh giá.

Nguyên nhân của những hạn chế này một phần là do công tác phân tích công việc của công ty chưa được thực hiện tốt, các thông tin về nhiệm vụ công việc chưa được rõ ràng. Công ty chưa quan tâm đến việc cung cấp các thông tin về nhiệm vụ công việc, làm cho người lao động hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm công việc mà người lao động phải đảm nhận khi thực hiện công việc. Mục đích của đánh giá công việc chưa được người lao động hiểu và nhận thức đúng. Đúng trên giác độ quản lý cho thấy, kết quả đánh giá thực hiện công việc chủ yếu là để tính toán trả lương, thưởng phạt. Người lao động chưa nhận thức được kết quả đánh giá thực hiện công việc là sẽ cơ sở quan trọng của các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực trong công ty.

Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG cần bổ thường xuyên trao đổi xem xét nhu cầu và nhân viên về cách đánh giá của công ty từ phía nhân viên, các phòng ban để đảm bảo tính công bằng khách quan.

### **2.2.6 Lương và chế độ đãi ngộ**

Có hai hình thức đãi ngộ nhân sự tại công ty hiện nay: Đãi ngộ vật chất (đãi ngộ tài chính) và đãi ngộ phi vật chất (đãi ngộ phi tài chính)

Đãi ngộ vật chất: Tiền lương, tiền thưởng,...

Lương phải đảm bảo 3 yếu tố sau: Công bằng, hợp lý và cạnh tranh. Công bằng trong nội bộ doanh nghiệp. Lương phải thể hiện được năng lực, thành tích, tiềm năng của nhân viên một cách hợp lý. Đồng thời đảm bảo tính cạnh tranh, cả bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp, nhân viên phải thấy được sự chênh lệch



giữa năng lực và mức lương mới có động cơ phấn đấu. Chính sách thưởng: Cần xác định rõ tiêu chí thưởng, điều kiện thưởng và mức thưởng. Chính sách phúc lợi: Xác định các mức phúc lợi được cung cấp cho tất cả mọi người. Chính sách trợ cấp: Quy định các loại trợ cấp, mức trợ cấp và điều kiện trợ cấp.

Đãi ngộ phi vật chất: Đề bạt, khen thưởng, biểu dương,...

Người lao động cảm thấy công việc mang lại thu nhập xứng đáng với công sức mà mình bỏ ra; Có vị trí và vai trò nhất định trong hệ thống công việc; Giao công việc phù hợp với trình độ, chuyên môn nghiệp vụ của người lao động; Kết quả công việc phải được đánh giá theo tiêu chuẩn rõ ràng, thực tế...  
Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc: Tạo không khí làm việc, quy định và tạo dựng quan hệ giữa các thành viên trong nhóm lao động, đảm bảo vệ sinh và an toàn lao động, tổ chức các chương trình văn hóa, thể dục, thể thao giúp người các thành viên trong doanh nghiệp giao lưu, tìm hiểu lẫn nhau, tạo sự gắn kết giữa người lao động với doanh nghiệp. Đãi ngộ phi vật chất tiếp theo là thái độ ứng xử của nhà quản trị: phải biết quan tâm đến các nhân viên cấp dưới, bộ phận dưới quyền, biểu dương, khen thưởng đúng lúc các cá nhân hay tập thể có kết quả lao động tốt, đề bạt thăng chức, quan tâm thông cảm, phê bình và giúp đỡ nhân viên. Coi nhân viên như một bộ phận không thể tách rời với doanh nghiệp, gắn kết các thành viên thành một khối thống nhất, luôn tôn trọng lợi ích cá nhân, lấy mục tiêu chung của doanh nghiệp làm đường hướng và đích phấn đấu cho họ.

Lương bổng và đãi ngộ là một trong những nội dung quan trọng nhất của QTNNL. Đây cũng là một trong những công tác được Lãnh đạo Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG đặc biệt quan tâm. Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG đã xây dựng được những chính sách rõ ràng về thù lao lao động như: Xây dựng hệ thống thang bảng lương hợp lý, phù hợp với tình hình thực tiễn của công ty và thị trường lao động; Công ty cũng có các hình thức thù lao lao động ngoài tiền lương để khuyến khích cán bộ công nhân viên; Các chính sách tiền lương đã hướng vào khuyến khích người lao động tự học tập

nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề; Ngoài đãi ngộ bằng vật chất thì công ty đã có những đãi ngộ phi vật chất nhằm khuyến khích tinh thần người lao động.

Đãi ngộ vật chất trong Công ty được thể hiện qua các chế độ tiền lương, tiền thưởng và các khoản phụ cấp. Tiền lương bao gồm lương cơ bản, phụ cấp, trợ cấp, thưởng doanh thu, tiền lương làm thêm giờ,... Các mức phụ cấp Công ty áp dụng bao gồm: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp đi lại, phụ cấp độc hại,...

**Bảng 11: mức lương Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG đang áp dụng**

(nguồn, phòng hành kế toán công ty)

<b>Vị trí, chức danh</b>	<b>Mức lương cty DG đang trả(VND)</b>
General Director (GD)/ General Manager (GM) - Tổng giám đốc	15 triệu
Deputy General Manager (DGM) - Phó Tổng giám đốc	12 triệu
Rooms Division Manager - Giám đốc bộ phận phòng khách	Không có
Front Office Manager (FOM) - Giám đốc bộ phận lễ tân	Không có
Executive Housekeeper/ Housekeeping Manager - Giám đốc Buồng	Không có
F&B Manager - Giám đốc bộ phận ẩm thực	Không có
Executive Chef - Bếp trưởng điều hành	
Sales & Marketing Manager - Giám đốc kinh doanh tiếp thị	12 triệu
Chief Accountant/ Accounting Manager - Giám đốc tài chính, kế toán	12 triệu
Administration/ HR Manager - Giám đốc bộ phận hành chính – nhân sự	9 triệu
Maintenance/ Engineering - Giám đốc bộ phận kỹ thuật	12 triệu
Chief Security - Giám đốc bộ phận an ninh	Không có

**Hành lý/ Đứng cửa/ Bảo vệ**

<b>Vị trí, chức danh</b>	<b>Mức lương cty DG đang trả(VND)</b>
Bellman - Nhân viên hành lý	Không có

Security - Nhân viên an ninh	4,5 triệu
Door man/ Door girl - Nhân viên đứng cửa	Không có

### **Buồng phòng/ Kho vải/ Giặt là/ VSCC/ Làm vườn**

<b>Vị trí, chức danh</b>	<b>Mức lương Cty DG đang trả(VND)</b>
Room Attendant - Nhân viên dọn phòng	Không có
Public Area Attendant - Nhân viên vệ sinh công cộng	4.5 triệu
Linen/Uniform Attendant - Nhân viên kho vải/ Đồng phục	Không có
Laundry Attendant - Nhân viên giặt là	Không có
Gardener/ Pest Control - Nhân viên làm vườn / Diệt côn trùng	Không có
Baby Sitter - Nhân viên trông trẻ	Không có
Order Taker - Nhân viên điều phối	Không có
Minibar Runner - Nhân viên phụ trách Minibar	Không có

### **Bếp/ Phụ bếp/ Rửa bát**

<b>Vị trí, chức danh</b>	<b>Mức lương Cty DG đang trả(VND)</b>
Sous Chef - Bếp phó	8 triệu
Cook - Nhân viên bếp	5 triệu
Comiss (Cook helper) – Phụ bếp	5 triệu
Pastry chef - Phụ trách bếp bánh	Không có
Steward – Nhân viên rửa bát	4 triệu

### **Âm thực/ Bàn/ Bar**

<b>Vị trí, chức danh</b>	<b>Mức lương Cty DG đang trả(VND)</b>
Waiter/ Waitress - Nhân viên phục vụ	4,5 triệu
Hostess - Nhân viên chào khách	Không có
Order Taker - Nhân viên điểm món	Không có
Food Runner - Nhân viên chạy món	4,5 triệu
Banquet Staff - Nhân viên tiệc	4,5 triệu

Bartender – Nhân viên pha chế rượu, cocktail	Không có
Barista – Nhân viên pha chế cà phê	Không có

### **Sales/ Marketing/ PR/ Đặt phòng**

<b>Vị trí, chức danh</b>	<b>Mức lương Cty DG đang trả(VND)</b>
Marketing staff - Nhân viên tiếp thị	Không có
PR, Guest Relation - Nhân viên PR/ Quan hệ khách hàng	Không có
Sales Corp - Nhân viên sales khách công ty	Không có
Sales Tour - Nhân viên sales khách tour	Không có
Sales Online – Nhân viên sales khách hàng trực tuyến	Không có
Sales Banquet/ F&B/Event - Nhân viên sales nhà hàng/ tiệc/ sự kiện	Không có
Reservation - Nhân viên đặt phòng	6 triệu

### **Tài chính/ Kế toán/ Thu mua/ Thủ kho/ Thu ngân**

<b>Vị trí, chức danh</b>	<b>Mức lương Cty DG đang trả(VND)</b>
General Accountant - Kế toán tổng hợp	7 triệu
Receivable Accountant - Kế toán phải thu	Không có
Payable Accountant - Kế toán thanh toán	Không có
Cost Controller - Kiểm soát chi phí	Không có
Purchaser – Nhân viên thu mua	7 triệu
Auditor - Kế toán nội bộ	Không có
Cashier - Thu ngân	7 triệu
General Cashier - Thủ quỹ	7 triệu
Store Keeper - Thủ kho	7 triệu

### **Hành chính/ Nhân sự/ Thư ký**

<b>Vị trí, chức danh</b>	<b>Mức lương Cty DG đang trả(VND)</b>
Recruitment Executive – Chuyên viên tuyển dụng	Không có
Payroll/ Insurance – Nhân viên lương/ bảo hiểm	7 triệu
Legal Officer – Nhân viên pháp lý	Không có
Secretary - Thư ký	Không có

### **Kỹ thuật/ Bảo dưỡng**

<b>Vị trí, chức danh</b>	<b>Mức lương Cty DG đang trả(VND)</b>
Electrical Engineer - Nhân viên điện	9 triệu
Plumber - Nhân viên nước	9 triệu
Carpenter - Nhân viên mộc	9 triệu
Painter – Nhân viên sơn	9 triệu
AC Chiller - Nhân viên điện lạnh	9 triệu
Boiler - Nhân viên nồi hơi	9 triệu

Theo nghị định số 206/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ quy định quản lý lao động, tiền lương và thu nhập trong các công ty và căn cứ vào thông tư số 07/2005/TT-BLĐTBXH ngày 05/01/2005 của Bộ Lao động-Thương binh xã hội hướng dẫn thực hiện Nghị định số 206/2004/NĐ-CP. Sau khi thống nhất với ban chấp hành đoàn Công ty, áp dụng các hình thức trả lương cho người lao động trong công ty như sau:

❖ Lương thời gian

- Là lương cụ thể cho từng vị trí công việc trả hàng tháng

❖ Lương chờ việc và ngừng việc

Khi phải ngừng việc, có hai hình thức là ngừng việc không lương và ngừng việc nhưng vẫn được trả theo mức lương cơ bản.

**. Cách xác định tiền lương cho người lao động**

❖ Đối với người lao động hưởng lương theo thời gian:

$$TTN = (TL + TNK) / 26 \times NC - KKT$$

Trong đó:

-TTN : tổng thu nhập

- TL : tiền lương theo thỏa thuận

- TNK : thu nhập khác, phụ thuộc vào vị trí công việc

- NC : ngày công làm trong tháng

- KKT: các khoản khấu trừ, BHTN 1%+BHXH,BHYT 9.5% + 1% Công đoàn( nếu tham gia công đoàn)

❖ Đối với người lao động làm lương khoán gọn

- Với những lao động tuyển mới và đang trong thời gian thử việc thì được hưởng lương 75% lương/tháng tùy theo trình độ, công việc và địa bàn nơi làm việc. Hết thời gian thử việc tùy theo khả năng, trình độ và yêu cầu công việc cụ thể khi kí hợp đồng lao động chính thức sẽ xếp hệ số lương công việc tương ứng với chức danh nhiệm vụ được phân công.

- Các trường hợp tuyển về bố trí vào các chức vụ quản lý mức lương trong thời gian thử việc sẽ do lãnh đạo Công ty xét quyết định.

Người lao động trong công ty được huy động làm thêm giờ sẽ được bố trí nghỉ bù, thời gian nghỉ bù theo đúng quy định trong Bộ luật lao động; trường hợp do yêu cầu công việc không bố trí nghỉ bù sẽ được trả lương thêm giờ như sau:

- 150% mức lương giờ của ngày làm việc bình thường trong đó 100% lương khoán và 50% tiền lương hệ số cấp bậc theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP áp dụng đối với những giờ làm thêm vào ngày thường.

- 200% mức lương giờ vào ngày làm việc bình thường trong đó 100% lương khoán và 100% tiền lương hệ số cấp bậc theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP áp dụng đối với những giờ làm thêm vào ngày nghỉ tuần.

- 300% mức lương giờ vào ngày làm việc bình thường trong đó 150% lương khoán và 150% tiền lương hệ số cấp bậc theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP áp dụng đối với những giờ làm thêm vào ngày lễ, tết.

*Bảo hiểm:*

Công ty áp dụng mức đóng các khoản BHXH, BHYT, BHTN, KPCĐ mới nhất theo Quyết định 959/QĐ-BHXH. Bảng trích tỷ lệ các loại bảo hiểm như sau:

**Bảng 12: bảng trích tỷ lệ bảo hiểm**

<b>Loại bảo hiểm</b>	<b>Doanh nghiệp (%)</b>	<b>Người lao động (%)</b>	<b>Tổng</b>
<b>BHXH</b>	18	8	26
<b>BHYT</b>	3	1,5	4,5
<b>BHTN</b>	1	1	2
<b>KPCĐ</b>	2	-	2
<b>Tổng</b>	24	10,5	34,5

(nguồn: tổng hợp)

### **Các hình thức trả lương của công ty**

Công ty trả lương dựa trên các mục chung như sau:

- Lương cơ bản :4.420.000/tháng
- Trách nhiệm : dao động từ 100,000 - 10,000,000 đồng( tùy vào tính chất công việc )
- Bảo hiểm ( Khoản giảm trừ vào lương ) : 10,5%/ tháng
- Công đoàn ( Khoản giảm trừ vào lương ) : 1%

Cách tính lương :

Lương thực lĩnh = (Lương cơ bản/26 + Phụ cấp/25) x số ngày công – Bảo hiểm – Phí công đoàn(nếu có).

Ví dụ :

- Lương kế toán Nguyễn Phú Tiến :

Lương thực lĩnh = (4,500,000 + 2,000,000)/25 x 25 – (4,500,000 x (1%BHTN +9,5% BHYT,BHXH + 1 % PCĐ(bếu có))) = 6,027,500( VNĐ)

- *Phụ cấp trách nhiệm*: Áp dụng với quản lý, kỹ sư, trưởng phòng,... mức quy định phụ cấp trách nhiệm tùy thuộc vào khối lượng công việc của từng tháng và vị trí trách nhiệm của từng người, dao động từ 300.000 – 10.000.000 đồng/người/tháng.

- *Phụ cấp đi lại*: Áp dụng với những nhân viên có tính chất công việc phải di chuyển nhiều như nhân viên kinh doanh, phát triển dự án, kế toán,... là 350.000 đồng/người/tháng. Đối với một số trường hợp đặc biệt, ngoài phụ cấp đi lại, Công ty còn cung cấp thêm một số khoản phụ cấp tiền nước uống, ăn trưa, tiền này phụ thuộc vào điều kiện thời tiết, khối lượng công việc, thời gian làm việc,...

- *Phụ cấp độc hại*: Áp dụng với lao động thường xuyên làm việc trong môi trường tiếp xúc với hóa chất. Mức phụ cấp độc hại Công ty đang áp dụng là 300.000 đồng/người/tháng.

Trên thực tế tiền lương của người lao động phải đủ cho giá sinh hoạt hiện nay và do vậy cần phải điều chỉnh cho phù hợp với tình hình kinh tế xã hội.. Ngoài ra chính sách phúc lợi xã hội còn phải phù hợp với tình hình thực tế hiện nay, dịch vụ bảo hiểm y tế dành cho người lao động chưa được tốt và chưa đáp ứng đầy đủ cho nhu cầu khám chữa bệnh của người lao động.

- *Phụ cấp ca 3*: người lao động đi làm từ 22h ngày hôm trước đến 6h sáng hôm sau 30.000 đồng/người/ca

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Thưởng là một kích thích vật chất có tác dụng tích cực với người lao động trong việc phấn đấu công việc tốt hơn. Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ lương của Công ty. Quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế. Hàng năm Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG có trích lập các quỹ phúc lợi và khen thưởng theo tỷ lệ phần trăm lợi nhuận sau thuế để hỗ trợ người lao động. Đối tượng được xét thưởng là người lao động trong công ty làm việc thường xuyên, chấp hành tốt nội quy quy định của Công ty, đóng góp vào kết quả kinh doanh của Công ty. Chế độ phúc lợi xã



hội: Theo quy định của Nhà Nước, tỷ lệ trích theo lương các khoản bảo hiểm hiện tại Công ty áp dụng theo Luật BHXH Việt Nam năm 2014.

Nhìn chung mức thu nhập bình quân người lao động tại công ty hiện nay đạt ở mức trung bình khá của thị trường lao động. Với ngành nghề kinh doanh đem lại doanh thu chính cho công ty là kinh doanh bất động sản cho thuê, nhà hàng, tổ chức sự kiện, lao động của công ty chủ yếu làm trong lĩnh vực này thì với mức lương này tại thị trường Hải Phòng cũng là tương đối tạo ra sự cạnh tranh. Hơn nữa mức thu nhập bình quân của người lao động đều tăng lên qua các năm. Điều này chứng tỏ rằng, ngoài việc trú trọng đầu tư đổi mới công nghệ, cải thiện điều kiện làm việc, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ thì công ty Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG còn rất nỗ lực để nâng cao thu nhập cho người lao động.

Về các mức tiền thưởng và phụ cấp Công ty quy định là hợp lý so với mặt bằng chung. Tuy nhiên, Công ty nên có thêm một số chế độ thưởng khác nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm, khuyến khích nhân viên làm việc trung thành với Công ty như: thưởng thâm niên đối với cán bộ, công nhân viên đã có thời gian dài gắn bó với Công ty, thưởng định kỳ, thưởng thi đua theo quý, năm,...

Công ty áp dụng một số phúc lợi tự nguyện nhằm động viên nhân viên an tâm công tác lâu dài với Công ty. Thường xuyên tổ chức các buổi liên hoan, văn nghệ, các giải thi đấu thể thao nội bộ, các chương trình chào mừng các ngày lễ và đại lễ hàng năm, Công ty trích quỹ phúc lợi đưa nhân viên đi du lịch, tham quan, nghỉ mát nhằm tạo cho những giờ phút nghỉ ngơi, thư giãn sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi, đồng thời làm tăng thêm sự đoàn kết tập thể cho toàn bộ cán bộ, nhân viên trong Công ty.

Cuối năm, Công ty thường tổ chức các buổi đánh giá, biểu dương và khen thưởng những cá nhân người lao động có thành tích công tác xuất sắc nhằm khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động và làm động lực cho những cá nhân làm việc chưa hiệu quả. Ngoài ra, để có thể đảm bảo sức

khỏe cho nhân viên, Công ty cũng quan tâm xây dựng một cơ sở vật chất tiện nghi, đầy đủ, một môi trường làm việc hoàn thiện và khoa học, chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để tạo cảm giác làm việc thoải mái nhất cho cán bộ, nhân viên nhằm tăng năng suất làm việc.

Điều kiện làm việc là tổng hợp các nhân tố trong môi trường doanh nghiệp có tác động đến người lao động. Công ty luôn tìm cách cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên với các mức độ đáp ứng điều kiện làm việc của Công ty như sau: Môi trường làm việc tương đối rộng rãi, sạch sẽ với không gian thoáng mát, thân thiện với môi trường. Công ty luôn đầu tư máy móc thiết bị hiện đại. Công ty tuy không quy định rõ ràng về đồng phục tại văn phòng trụ sở làm việc đối với đội ngũ lao động gián tiếp, nhưng rất chú trọng đến quần áo bảo hộ, thiết bị bảo vệ và điều kiện làm việc tối ưu cho kỹ thuật cho đội ngũ lao động trực tiếp.

Công ty cũng áp dụng chế độ làm việc theo Nhà nước quy định 8 tiếng/ngày. Theo quy định tại điều 115 của Bộ Luật lao động, những ngày nghỉ lễ trùng với ngày nghỉ cuối tuần thì nhân viên được nghỉ bù vào ngày tiếp theo. Ngoài ra, nhân viên được nghỉ việc riêng mà vẫn được hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây: Kết hôn: Nghỉ 03 ngày/năm; Con cái kết hôn: Nghỉ 01 ngày/năm; Bố mẹ đẻ, bố mẹ vợ hoặc bố mẹ chồng, vợ, chồng hoặc con chết: nghỉ 03 ngày/năm. Ngoài ra, nhân viên được nghỉ không bị trừ lương 01 ngày/năm và phải thông báo với Ban lãnh đạo Công ty khi ông bà nội, ngoại, anh chị em ruột chết, anh chị em ruột kết hôn theo quy định tại Điều 116 của Bộ Luật lao động. Nếu nhân lao động làm thêm giờ sẽ được tính lương tăng ca và cộng phụ cấp.

**Bảng 13: Một số phúc lợi chủ yếu mà người lao động được hưởng tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG**

TT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng(đ)/ 01 người	STT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng(đ)/ 01 người
1	Ngày 30/4 và 1/5	1.000.000	8	Du lịch, nghỉ mát	Theo kế hoạch
2	Ngày 2/9	1.000.000	9	Sinh nhật	100.000
3	Ngày thành lập Công ty	1.000.000	10	Cha mẹ ốm đau	300.000
4	Ngày 8/3 và 20/10	300.000	11	Con cái ốm đau	300.000
5	Thiếu nhi 1/6	300.000	12	NLĐ cưới	300.000
6	Tết dương lịch	300.000	13	NLĐ ốm	300.000
7	Tết âm lịch	1-2 tháng lương	14	Tứ thân phụ mẫu con cái mất..	300.000

(Nguồn: Tổng hợp thống kê từ Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG)

Bên cạnh đó nhân viên phải chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc theo quy định của Công ty, 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 Công ty, nghỉ ốm phải có xác nhận của cơ quan y tế. Nhân viên 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 công ty ít nhất trước 30 ngày. Nếu không báo trước, Công ty không chịu trách nhiệm giải quyết các công việc liên quan. Nhân viên phải có ý thức trách nhiệm bảo vệ tài sản, chống mọi hành vi lãng phí, phá hoại hoặc lấy cắp tài sản của Công ty dưới mọi hình thức. Có trách nhiệm bảo vệ môi trường làm việc, giữ gìn an ninh trật tự. Mọi trường hợp vô ý hoặc cố ý làm hư hại đến tài sản của Công ty đều phải kiểm điểm và bồi thường. Lao động 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.

Như vậy có thể nói, trả công lao động luôn luôn là một trong những vấn đề thách thức nhất cho các nhà quản trị ở mọi doanh nghiệp nói chung và cũng là vấn đề thách thức trong công tác quản lý nhân sự của Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG. Lãnh đạo công ty luôn luôn suy nghĩ nên trả lương cho các thành viên trong nhóm làm việc theo hiệu quả công việc của cá nhân hay của cả nhóm? Đó vẫn luôn là một câu hỏi khó cho ban lãnh đạo công ty kể từ khi thành lập đến nay. Các thành viên trong ban lãnh đạo công ty thường đưa ra nhiều quan điểm, mục tiêu, đôi khi có sự khác nhau khi xác lập hệ thống trả công, nhưng nhìn chung ban lãnh đạo của Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG hiện nay đều hướng tới bốn mục tiêu cơ bản sau trong công tác trả lương người lao động:

- (1) Thu hút nhân viên;
- (2) Duy trì những nhân viên giỏi;
- (3) Kích thích động viên nhân viên;
- (4) Đáp ứng yêu cầu của luật pháp.

### **2.2.7 Quan hệ lao động**

Quan hệ lao động hay quan hệ nhân sự trong nội bộ công ty bao gồm các hoạt động quản trị nguồn nhân lực kết hợp với thỏa ước lao động tập thể, giải quyết tranh chấp, điều chuyển lao động trong công ty, thăng thưởng, giáng chức, cho nghỉ việc, về hưu, chấm dứt hợp đồng lao động, kỷ luật và thi hành kỷ luật... là các khía cạnh quan trọng trong quan hệ lao động của công ty. Quan hệ lao động được thể hiện thông qua những quan hệ tích cực của chủ doanh nghiệp với người lao động được xem như “một tài sản vô hình dài hạn” và là một nguồn để duy trì lợi thế cạnh tranh ở cấp độ công ty.

Người lao động thì luôn quan tâm tới sự công bằng. Công bằng hay bình đẳng là khi một người lao động được nhận những thứ mà họ tin rằng họ xứng đáng được nhận dựa trên những đóng góp của họ. Những vấn đề liên

quan đến công bằng trong doanh nghiệp và những thực hiện liên quan đến kỷ luật và sự không thỏa mãn của người lao động là những nhân tố chính trong quan hệ lao động.

Tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG quan hệ lao động được thể hiện ở các vấn đề sau:

*Vấn đề trao đổi thông tin trong quan hệ lao động:*

Trong nội công ty thường xuyên có các cuộc trao đổi thông tin giữa lãnh đạo công ty, cấp trên quản lý trực tiếp và người lao động. Thông thường các hình thức trao đổi thường thông qua thông báo, quy định, kế hoạch... tới các bộ phận trong công ty và tới người lao động để biết được các chủ trương, chính sách, quy định của công ty. Các đơn vị bộ phận, người lao động khi nhận được những thông tin này thì phối hợp với nhau để thực hiện. Thậm chí là các kiến nghị, đề nghị... của người lao động đến giám đốc công ty về vấn đề liên quan đến công việc, tiền lương... đề nghị được giải quyết. Việc trao đổi thông tin cũng được thực hiện trực tiếp thông qua các cuộc họp người lao động hàng năm, các cuộc giao ban hàng ngày, các cuộc giao ban, thảo luận bất thường, tại các bộ phận... Việc trao đổi theo hình thức này là sự đối thoại trực tiếp bằng miệng giữa lãnh đạo công ty, các bộ phận với người lao động về các vấn đề phát sinh khác trong công việc... Tại các cuộc họp, cuộc trao đổi này người lao động được đưa ra những ý kiến thắc mắc của mình về công việc và quyền lợi, được trao đổi góp ý trực tiếp và được ban lãnh đạo công ty giải đáp. Như vậy, việc trao đổi thông tin trong quan hệ lao động ở Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG được thực hiện theo hai chiều giữa người sử dụng lao động đến người lao động và ngược lại, với các trao đổi trực tiếp hoặc văn bản.

*Về công tác tư vấn, tham khảo trong quan hệ lao động:*

Trong công ty cũng thường xuyên có các cuộc tư vấn, tham khảo giữa các chủ thể quan hệ lao động. Lãnh đạo công ty, lãnh đạo đơn vị bộ phận trong việc điều hành công việc, cũng như trong các công tác khác cũng đã hỏi ý kiến tham khảo của người lao động trực tiếp, để đưa ra những phương án hiệu quả nhất khi

thực hiện công việc. Sau những ý kiến tư vấn đó có thể cả hai bên sẽ có cái nhìn chung, cũng có thể ý kiến của người lao động không được chấp nhận nhưng dù sao cũng là ý kiến tham khảo để công ty đưa ra quyết định chính xác của mình. Trong vấn đề tư vấn, tham khảo ý kiến này, dù những ý kiến tư vấn của người lao động có được công ty chấp nhận hay không thì nó cũng đã tạo ra cho người lao động một cảm giác thoải mái, để họ tự thấy mình cũng được tôn trọng, được tham gia quyết định đến công việc của mình, từ đó họ sẽ gắn bó và làm việc nhiệt tình hơn.

#### *Về thương lượng trong quan hệ lao động:*

Tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG hình thức thương lượng trong quan hệ lao động thường chỉ được thực hiện giữa lãnh đạo công ty và ban chấp hành công đoàn công ty, kết quả cuối cùng của cuộc thương lượng này là bản thoả ước lao động tập thể lao động của công ty được sửa đổi bổ sung hàng năm.

#### *Những vấn đề quan hệ lao động khác tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG*

*Hợp đồng lao động:* Trong việc ký kết hợp đồng lao động, Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG đã thực hiện nghiêm túc. Việc giao kết hợp đồng đã được ký đúng loại, các hợp đồng được ký kết trong Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG gồm các hình thức hợp đồng có xác định thời hạn, hợp đồng không xác định thời hạn. Trong những năm gần đây tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG đã xảy ra những vi phạm về chấm dứt hợp đồng lao động, chủ yếu là từ phía người lao động. Người lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG một số thường đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động không theo trình tự thủ tục quy định của pháp luật. Hầu hết những sai phạm này là từ phía người lao động trẻ, lao động mới được nhận vào muốn nhảy việc, tự ý bỏ việc không lý do, ý thức kỷ luật chưa cao. Đây chính là vấn đề người lao động tự ý bỏ việc không rõ lý do, không báo trước.

*Về kỷ luật lao động, trách nhiệm vật chất:* Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG đã xây dựng nội quy lao động của công ty và được phổ biến rộng rãi đến từng người lao động. Tuy nhiên việc xét xử kỷ luật lao động tại công ty chưa nghiêm, chưa khách quan vì trong công ty mọi người có mối quan hệ với nhau, hiểu biết về nhau dẫn đến có tình tạng coi nhẹ kỷ luật lao động của người lao động. Trong vấn đề kỷ luật lao động, trách nhiệm vật chất tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG chưa có vi phạm nào lớn, Công ty chưa để xảy ra những tranh chấp lớn nào về vấn đề kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

Hàng năm Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG đã có những chính sách chăm lo về vật chất, tinh thần lớn để động viên người lao động.

Như vậy, quan hệ lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG đã tạo ra được sự đối thoại, thỏa thuận trong công ty, lại được giao lưu học hỏi để mở rộng hiểu biết ra bên ngoài. Người lao động tại Công ty được phát biểu ý kiến của mình, được đóng góp đưa ra các giải pháp trong công việc, trong việc xây dựng tập thể, được thắc mắc những vướng mắc trong công việc, trong quyền lợi của người lao động. Lãnh đạo Công ty đã lắng nghe ý kiến của người lao động đưa ra các giải pháp hoàn thiện công việc cũng như hiệu quả công tác quản trị nhân sự thông qua quan hệ lao động. Chính vì vậy mà khi điều tra người lao động về mức độ đồng ý với các tiêu chí đánh công tác quản trị nhân sự của công ty thì người lao động thường đánh giá với mức cao, tập trung chủ yếu tại các mức đồng ý 5/7 và 6/7.

## **2.3 Đánh giá công tác quản lý, sử dụng Nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

### **2.3.1 Đánh giá hiệu quả**

**Bảng 14: Bảng chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG**

( nguồn: tổng hợp)

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Đvt</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Doanh thu</b>	Tr đồng	27.214,7	24.707,8
<b>LNST</b>	Tr đồng	80,4	50,7
<b>Tổng số LĐ</b>	Người	65	65
<b>Hiệu suất sử dụng LĐ</b>	Trđ/người	418,6	380,1
<b>Tỷ suất LN/LĐ</b>	Trđ/người	1,2	0,8

Thực tế Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG có hiệu suất sử dụng lao động trên tổng doanh thu và tỷ suất lợi nhuận đều giảm năm 2019 so với năm 2018.

### **2.3.2 Kết quả**

Với quan điểm nguồn lực là tài sản quan trọng nhất của công ty, là yếu tố quyết định sự phát triển của công ty do vậy mà lãnh đạo công ty luôn xác định công tác quản lý nhân lực là trách nhiệm và là việc làm thường xuyên. Khi nghiên cứu, đánh giá thực trạng công tác Quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG trong 2 năm 2018-2019 vừa qua có thể rút ra một số nhận xét, đánh giá chính về những mặt đạt được như sau:

#### *1) Về công tác phân tích công việc:*

Công ty đã có quy định về vai trò, nhiệm vụ cụ thể của từng vị trí công việc đối với một vài vị trí chủ chốt. Với khối lao động trực tiếp các công việc được phân công truyền miệng cấp trên - cấp dưới, người lao động chịu mọi trách nhiệm về công việc của mình khi thực hiện.

#### *2) Về công tác hoạch định nhân lực*

Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực đã dựa trên cơ sở sản xuất kinh doanh, chiến lược kinh doanh của công ty. Công tác này đã xác định được khả năng nhân lực hiện có so với kế hoạch kinh doanh thì Công ty thừa hay thiếu nhân lực để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng, luân chuyển,



sa thái. Công tác này tại công ty đã phối hợp với các nhà quản trị ở các bộ phận để thực hiện các chương trình cụ thể.

### *3) Về công tác tuyển dụng:*

Công ty đã đa dạng các hình thức tuyển dụng từ hai nguồn bên trong và bên ngoài. Công ty đặc biệt chú ý đến nguồn nội bộ là người thân quen được giới thiệu, kết quả là công ty đã lựa chọn được đội ngũ lao động có trình độ tay nghề cao được giới thiệu thông qua nguồn nội bộ. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của con em cán bộ nhân viên trong công ty. Hơn nữa, chính đích thân giám đốc cũng là người chiêu mộ và tuyển dụng được những lao động có kinh nghiệm và tay nghề cao.

### *4) Công tác đào tạo và phát triển nhân lực:*

Công ty đã rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực. Với những lao động trực tiếp, thợ sửa chữa mới tuyển dụng, công ty đã phân công người kèm cặp tại chỗ để cho họ theo kịp công việc. Công ty cũng đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để người lao động có thể tham gia các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được. Kết quả sau đào tạo là người lao động đã tiếp thu được kiến thức, đáp ứng được đòi hỏi của công việc. Như vậy, về cơ bản công tác đào tạo của công ty đã gắn với việc bố trí sử dụng lao động, phù hợp với năng khiếu sở trường của người lao động.

### *5) Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động:*

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG nhằm mục tiêu đánh giá trình độ chuyên môn tay nghề của người lao động. Trên quan điểm đánh giá nhằm xác định lao động đạt hiệu quả ra sao và gắn liền kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng. Hiện nay tại công ty việc đánh giá người lao động bằng cách hàng ngày các trưởng bộ phận theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ xem người lao động có tham gia lao động trong ca hoặc trong ngày đó hay không. Sau đó báo cáo lên phòng tổ chức tổng hợp. Và việc đánh giá

xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi. Nhìn chung công tác đánh giá người lao động phần nào đã phù hợp với tình hình thực tiễn của công ty và được người lao động cho là phù hợp.

*6) Vấn đề lương bổng và đãi ngộ:*

Công tác trả công lao động và đãi ngộ tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG đã hướng tới mục tiêu cơ bản sau trong công tác trả lương người lao động là thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đặc biệt là đáp ứng yêu cầu của luật pháp. Mức thu nhập bình quân người lao động tại công ty hiện nay đạt ở mức trung bình khá của thị trường lao động. Với ngành nghề kinh doanh đem lại doanh thu chính cho công ty là bất động sản cho thuê và nhà hàng, lao động của công ty chủ yếu làm trong lĩnh vực này thì với mức lương này tại thị trường Hải Phòng cũng là tương đối tạo ra sự cạnh tranh. Hơn nữa mức thu nhập bình quân của người lao động đều tăng lên qua các năm. Điều này chứng tỏ rằng, ngoài việc trú trọng đầu tư đổi mới công nghệ, cải thiện điều kiện làm việc, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ thì Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG còn rất nỗ lực để nâng cao thu nhập cho người lao động. Các mức tiền thưởng và phụ cấp Công ty quy định là hợp lý so với mặt bằng chung.

*7) Vấn đề quan hệ lao động:*

Tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG quan hệ lao động đạt được như sau: Trong nội công ty thường xuyên có các cuộc trao đổi thông tin giữa lãnh đạo công ty, cấp trên quản lý trực tiếp và người lao động. Việc trao đổi thông tin trong quan hệ lao động ở Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG được thực hiện theo hai chiều giữa người sử dụng lao động đến người lao động và ngược lại, với các trao đổi trực tiếp hoặc văn bản. Công ty cũng thường xuyên có các cuộc tư vấn, hỏi ý kiến tham khảo của người lao động trực tiếp, để đưa ra những phương án hiệu quả nhất khi thực hiện công việc. Sau những ý kiến tư vấn, dù những ý kiến tư vấn của người lao động có được công ty chấp nhận hay không thì

nó cũng đã tạo ra cho người lao động một cảm giác thoải mái, để họ tự thấy mình cũng được tôn trọng, được tham gia quyết định đến công việc của mình, từ đó họ sẽ gắn bó và làm việc nhiệt tình hơn.

Vấn đề thương lượng trong quan hệ lao động thường chỉ được thực hiện giữa lãnh đạo công ty và ban chấp hành công đoàn công ty, kết quả cuối cùng của cuộc thương lượng này là bản thoả ước lao động tập thể lao động của công ty được sửa đổi bổ sung hàng năm. Việc giao kết hợp đồng đã được ký đúng loại, các hợp đồng được ký kết trong Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG gồm các hình thức hợp đồng có xác định thời hạn, hợp đồng không xác định thời hạn. Về kỷ luật lao động, trách nhiệm vật chất: Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG đã xây dựng nội quy lao động của công ty và được phổ biến rộng rãi đến từng người lao động.

Quan hệ lao động tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG đã tạo ra được sự đối thoại, thoả thuận trong công ty, lại được giao lưu học hỏi để mở rộng hiểu biết ra bên ngoài. Người lao động tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG được phát biểu ý kiến của mình, được đóng góp đưa ra các giải pháp trong công việc, trong việc xây dựng tập thể, được tháo gỡ những vướng mắc trong công việc, trong quyền lợi của người lao động.

Quan hệ lao động tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG có thể nói là khá tốt. Điều này còn được thể hiện qua kết quả điều tra khảo sát từ phía người lao động với mức độ đồng ý khá cao. Các câu hỏi tại phiếu điều tra được chi thành 7 mức độ, từ thấp đến cao thì kết quả thống kê tổng hợp cho thấy điểm trung bình của tất cả các vấn đề được đánh giá có mức độ đồng ý thấp nhất là 4,56/7 và cao nhất là 6,32/7.

### **2.3.3 Những hạn chế và nguyên nhân**

#### *1) Về công tác phân tích công việc:*

Công ty chưa có bản tiêu chuẩn công việc và bản mô tả công việc, nhân viên chỉ thực hiện công việc theo sự điều khiển của cấp trên quản lý trực tiếp, việc phân tích nội dung của từng nhiệm vụ, công việc trên từng lĩnh vực còn tự

phát. Điều này là nguyên nhân dẫn tới có những lao động tại công ty không rõ mối quan hệ giữa các công việc với nhau, thiếu những điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc và nhất là thiếu những tiêu chuẩn quy định hoàn thành công việc. Đặc biệt là đối với khối lao động làm việc trực tiếp, công ty chưa có định mức lao động cụ thể để nhân viên căn cứ vào đó hoàn thành khối lượng công việc mà mình phải đảm nhận. Người lao động được bàn giao công việc bằng miệng, cấp trên - cấp dưới, chưa có văn bản cụ thể. Việc qui định về qui trình làm việc hoặc xử lý tình huống lỗi trong qui trình làm việc chưa được đề cập, việc xác định mức độ thiệt hại khi làm sai qui trình hoặc chậm trễ cũng chưa được quan tâm. Việc này dẫn đến ý thức lao động của người lao động hạn chế. Đôi khi xảy ra tình trạng cấp trên giao công việc cho cấp dưới cũng chưa hình dung hết những công việc cấp dưới phải thực hiện, đa phần cần thực hiện công việc gì thì giao ngay công việc đó. Tình trạng phổ biến hiện nay là lao động tại công ty chủ yếu giải quyết công việc theo sự vụ, công việc dịch vụ phát sinh. Từ đó dẫn đến tình trạng bản thân người lao động chưa chủ động trong việc lập kế hoạch thực hiện công việc của chính mình, chưa có mục tiêu công việc cụ thể.

### *2) Về công tác hoạch định nhân lực*

Công tác hoạch định nhân sự tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG chưa thực sự hiệu quả. Trên nhưng thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa xác định rõ được nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai để chủ động thấy trước được những khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực dài hạn. Nguyên nhân chính vẫn là do tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo công ty, những thay đổi trong kế hoạch sản xuất kinh doanh và những thay đổi thất thường của thị trường cũng như nhu cầu của khách hàng.

### *3) Về công tác tuyển dụng:*

Công ty duy trì ổn định được nhân sự năm 2018 và 2019 cân bằng giữa tuyển dụng và thiếu hụt do nhân viên nghỉ việc, tạo điều kiện thuận lợi cho công ty ổn định sản xuất kinh doanh

#### *4) Công tác đào tạo và phát triển nhân lực:*

Tuy công tác đào tạo và phát triển nhân lực đã được Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG quan tâm nhưng có lẽ việc khuyến khích người lao động tự học hỏi để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề. Công ty cần có chính sách xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực cụ thể. Cần có chính sách để khuyến khích người lao động tự học. Bên cạnh đó công ty cũng cần có chính sách để người lao động được đào tạo không rời bỏ công ty, trách lãng phí nguồn lực sau đào tạo.

#### *5) Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động:*

Hoạt động đánh giá người lao động được thực hiện mang tính đối phó, chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống, chưa xây dựng tiêu chí đánh giá cho từng chức vụ, nhiệm vụ cụ thể, tiêu chí đánh giá về kết quả công việc chưa rõ ràng, các tiêu chí này mới chỉ dừng lại ở mức độ chung. Công tác đánh giá chưa quan tâm nhiều đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động. Một vấn đề nữa đó là mối quan hệ giữa việc đánh giá nhân viên và vấn đề tiền lương, việc đánh giá xếp loại nhân viên của công ty không ảnh hưởng đến số tiền lương mà nhân viên đó nhận được trong tháng. Cuối kỳ, những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, thậm chí chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau, các quy định chưa rõ ràng. 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.

Nguyên nhân của những hạn chế này một phần là do công tác phân tích công việc của công ty chưa được thực hiện tốt, các thông tin về nhiệm vụ công việc chưa được rõ ràng. Công ty chưa quan tâm đến việc cung cấp các thông tin về nhiệm vụ công việc, làm cho người lao động hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm công việc mà người lao động phải đảm nhận khi thực hiện công việc.

#### *6) Vấn đề lương bổng và đãi ngộ:*

Công ty chưa có chế độ thưởng khác nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm, khuyến khích nhân viên làm việc trung thành với Công ty như: thưởng thâm niên đối với cán bộ, công nhân viên đã có thời gian dài gắn bó với Công ty, thưởng định kỳ, thưởng thi đua theo quý, năm,... Đây cũng là một nguyên nhân mặc dù mức thu nhập của công ty được đánh giá là khá so với thị trường lao động ngành nhưng công ty cũng không giữ được người lao động trong bối cảnh thị trường lao động cạnh tranh như hiện nay.

#### *7) Về quan hệ lao động:*

Gần đây tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG có xảy ra vấn đề chấm dứt hợp đồng lao động, chủ yếu là từ phía người lao động. Người lao động tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG một số thường đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động không theo trình tự thủ tục quy định của pháp luật. Đây chính là vấn đề người lao động tự ý bỏ việc không rõ lý do, không báo trước. Việc xét xử kỷ luật lao động tại công ty chưa khách quan vì trong công ty mọi người có mối quan hệ với nhau, hiểu biết về nhau dẫn đến có tình tạng nể nang, coi nhẹ kỷ luật lao động của người lao động.

## **2.4 Tiểu kết chương 2**

Từ việc giới thiệu tổng quan về Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG, khái quát về tình hình kinh doanh, tình hình nguồn nhân lực, các nhân tố tác động đến Quản trị nguồn nhân lực tại công ty. Trong chương 2 của Luận văn đã tập trung phân tích, đánh giá thực trạng Quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG theo các nội dung về công tác phân tích công việc, công tác hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá thành tích, lương - đãi ngộ và quan hệ lao động. Dựa trên nguồn tài liệu, số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp thu được qua khảo sát bằng bảng hỏi tại công ty.

### **2.4.1 Những thuận lợi của công ty**

Sau khi xây dựng xong tòa nhà DG, công ty đã có một sản phẩm văn phòng căn hộ cho thuê lý tưởng với nhiều điểm mạnh như vị trí trung tâm thành phố, là một trong 2 tòa nhà duy nhất của Hải phòng đạt đủ điều kiện PCCC theo tiêu chuẩn mới tại thời điểm đó, có diện tích thuê lớn với gần 7000 m2 sàn cho thuê văn phòng và 40 căn hộ cho thuê, và hội trường sự kiện 500m2 ( hội trường lớn nhất tại Hải phòng năm 2018)

- Cùng với việc nhanh chóng lấp đầy 70 % diện tích thuê ngay trong năm đầu tiên và liên tục duy trì được 70 đến 80 % tỷ lệ lấp đầy. Đã đảm bảo cho Công ty DG nguồn thu ổn định.

- Đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, nhiệt tình đảm bảo công ty luôn đứng đầu về dịch vụ chăm sóc khách hàng.

### **2.4.2. Những mặt hạn chế của công ty**

- Công ty DG phải huy động nguồn tài chính lớn từ vốn vay cá nhân và ngân hàng để đầu tư xây dựng Tòa nhà DG

- Cạnh tranh từ các đối thủ khác tham gia vào thị trường bất động sản cho thuê và trung tâm tiệc cưới ngày càng nhiều như các tòa nhà trên đường Lê Hồng Phong, Quang Trung, và các trung tâm tiệc cưới lớn như Gia Viên, Hải Đăng, Mai hồng Phúc...

- Tòa nhà sau nhiều năm sử dụng bắt đầu xuống cấp, tốn nhiều chi phí sửa chữa

- Thiết kế tòa nhà phát sinh nhiều vấn đề chưa hợp lý, như chỗ để xe oto chưa đáp ứng được mức tăng nhanh của phương tiện này.

- Biến động về giá xăng dầu dẫn tới sự điều chỉnh liên tục về giá nguyên vật liệu trong ngắn hạn.

- Ngân hàng siết chặt tài chính dẫn tới khó khăn về tiếp cận nguồn vốn này và khó khăn trong việc chi trả lãi suất ngân hàng với mức lãi suất cao

Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng công tác Quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG, luận văn đã có những kết luận về

những mặt đạt được, hạn chế trong công tác Quản trị nguồn nhân lực của Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG. Những đánh giá, phân tích cụ thể về các mặt phân tích công việc, hoạch định nhân lực, tuyển dụng nhân lực, đánh giá thực hiện công việc của người lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, lương và đãi ngộ, quan hệ nhân sự. Các phân tích và kết luận trong chương 2 là những phân tích kết luận khách quan, với phương pháp nghiên cứu khoa học và dựa trên các tài liệu, số liệu thứ cấp và sơ cấp tin cậy được thu thập tại Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương Mại DG.

## **CHƯƠNG 3**

### **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN, NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MAI DG**

#### **3.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

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 bất động sản và kinh doanh dịch vụ 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 Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG 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 Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG**

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, cung cấp dịch vụ 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 65 nhân viên, trong đó nhân viên có trình độ đại học là 12 người chiếm 18.5% trong tổng số, trình độ cao đẳng, trung cấp là 20 người chiếm 30%, 51.5 % còn lại là lao động phổ thông. Mặc dù vậy, do đặc thù kinh doanh của công ty là bất động sản cho thuê và dịch vụ nhà hàng nên bằng cấp chỉ phản ánh một phần nhân sự của công ty, công ty cần đội ngũ lao động nắm rõ, nắm chắc nội dung công việc đang thực hiện để đối diện với sự khắc nghiệt của môi trường kinh doanh, khi thị trường liên tục đưa ra các khu đô thị mới, các tòa nhà cho thuê mới và các nhà hàng, trung tâm tiệc cưới mới, càng tạo nên sự khốc liệt trong cạnh tranh . 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, đặc biệt để nâng tầm dịch vụ của doanh nghiệp thì vấn đề quan tâm tới CBCNV và đào tạo, rèn luyện CBCNV trở thành mối quan tâm hàng đầu của lãnh đạo doanh nghiệp, điều đó sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Với đặc thù kinh doanh bất động sản và dịch vụ việc không chú trọng đào tạo sẽ dần tạo ra lỗ hổng trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tồn tại đội ngũ quen việc nhưng không nắm bắt kịp thời nhu cầu của thị trường

Kinh phí cố định và kế hoạch chi cho chi phí đào tạo gần như không có, chỉ cử nhân viên tham gia các khóa học ngắn, các hội thảo chuyên ngành không đủ để xây dựng đội ngũ nhân viên năng động và hiệu quả.

- **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, chăm sóc khách hàng tạo ra nguồn nhân lực có kỹ năng chuyên sâu, 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, phát triển dự án***

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, và công nhân kỹ thuật 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. Và đặc biệt trong và sau năm 2020 tình hình dịch bệnh Covid 19 sẽ làm kinh tế thế giới, kinh tế Việt Nam và các thành phố đều bị ảnh hưởng nặng nề và kéo dài. 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 tương lai là việc cần phải làm hàng đầu nhằm tạo điều kiện tái cơ cấu tổ chức, tạo ra đội ngũ đủ mạnh cho doanh nghiệp đương đầu với những khó khăn có thể nhìn thấy được ngay trong năm nay và nhiều năm tiếp theo.

### **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 Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG 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.

quan sát, em thấy công việc trước mắt là phải xây dựng bảng mô tả công việc tại vị trí kỹ thuật, sửa chữa,... 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 Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG**

### **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. Mối 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 Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG 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

Nền kinh tế thị trường Hội nhập hóa luôn là một nền kinh tế hiện đại, nhiều biến động. Nó khuyến khích các doanh nghiệp phấn đấu vươn lên bằng cách tự điều tiết chính sách về giá thông qua quan hệ cung, cầu thị trường. Đây là môi trường tốt cho các doanh nghiệp năng động sáng tạo, biết nắm bắt thời cơ và cơ hội kinh doanh, đặc biệt đối với các doanh nghiệp thương mại dịch vụ thì việc tổ chức tốt quá trình tiếp xúc khách hàng, quảng bá sản phẩm và chăm sóc khách hàng là điều kiện quan trọng giúp cho doanh nghiệp phát triển. Để làm tốt công tác này, doanh nghiệp cần kết hợp hài hòa việc sử dụng các nguồn lực và chiến lược kinh doanh của mình.

Mỗi doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường cần phải có hướng đi riêng của mình theo xu thế phát triển chung của xã hội. Các doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường luôn phải đối mặt với những khó khăn thách thức khi gặp phải sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. Sự cạnh tranh dẫn đến sự đào thải nhau trong thương trường, người chiến thắng là người nhạy bén, khôn khéo, năng động thì sẽ tận dụng được cơ hội, phòng tránh được các rủi ro. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp có ý nghĩa hết sức quan trọng, và quyết định đến sự sống còn của họ. Bởi lẽ, mục đích cuối cùng trong hoạt động kinh doanh, của doanh nghiệp là mang lại lợi nhuận, khi đó việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực được xem như một chiến lược trong việc định hướng, phát triển góp phần hoàn thành mục tiêu doanh nghiệp.

Vai trò của người lao động trong doanh nghiệp là hết sức quan trọng, và vấn đề “quản trị nhân sự” lại càng trở nên quan trọng hơn, nó sẽ là nền tảng cho các hoạt động khác. Nâng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực không chỉ nhằm mục đích là đem lại lợi ích cho doanh nghiệp, mà còn góp phần vào sự tăng trưởng của ngành nghề và trách nhiệm với xã hội.

Dựa trên cơ sở lý luận về nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp, luận văn chỉ ra được thực trạng công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của Công ty, cũng như xây dựng lên các tiêu chuẩn đánh giá cụ thể thông qua công tác tuyển dụng, công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực,... Bên cạnh đó luận văn đã xây dựng các tiêu chuẩn, chính sách đãi ngộ hợp lý theo quy định chung của công ty và Nhà nước. Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG là một doanh nghiệp tuy tuổi đời còn trẻ nhưng cũng đã tạo được chỗ đứng trên thị trường cung cấp sản phẩm uy tín, chất lượng và đặc biệt chất lượng dịch vụ được đánh giá cao. Có được thành công đó là nhờ vào sự cố gắng, nỗ lực của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong Công ty, đặc biệt là đội ngũ nhân viên kinh doanh đã từng bước hoàn thiện mình, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Về hoạt động kinh doanh: bất động sản, dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống luôn là một thị trường tiềm năng, hứa hẹn đem lại nhiều lợi nhuận với nhu cầu ngày càng tăng. Công ty đã nắm bắt được cơ hội này, cùng với tầm nhìn, năng lực và chiến lược kinh doanh của mình, Công ty đã khẳng định được vị trí của mình trên thương trường quốc tế và ngày càng phát triển hơn nữa. Năm 2020 là một năm khó khăn và có nhiều cạnh tranh nhưng công ty vẫn giữ được khách hàng tiềm năng, hạn chế ảnh hưởng tối đa của dịch bệnh và suy thoái, vẫn ổn định về doanh thu và đặc biệt là ổn định về nhân sự, tạo được niềm tin cho CBCNV và khách hàng.

Về hoạt động nhân sự: Số lượng nhân sự tuy không dồi dào, dao động chỉ hơn sáu mươi người, nhưng mang tính chất ổn định, có trình độ chuyên môn, năng lực làm việc tốt dưới sự quản lý của một hệ thống hợp lý, một môi trường lành mạnh, năng động Nhân viên trẻ sẽ đem lại cho Công ty những lợi thế nhất định trong công tác quản lý, đào tạo và phát triển nhân viên. Các hoạt động quản lý nhân sự của Công ty có mối quan hệ mật thiết và ảnh hưởng, tác động lẫn nhau. Một số chỉ tiêu cho thấy công tác quản lý nhân sự của Công ty đang tiến triển khá tốt. Tuy nhiên, Công ty nên áp dụng thêm một số hình thức khen

thường và quy định về mức độ, thời gian tăng lương hợp lý hơn để khích lệ, nâng cao hiệu quả làm việc, phát huy được thái độ tích cực, sáng tạo trong công việc.

Quá trình thực tập thực tế ở Công ty Cổ Phần Đầu tư Thương mại DG. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty sao cho phù hợp với tình hình thực tế hiện nay nhằm mục đích góp phần giải quyết những mặt hạn chế. Do quá trình tìm hiểu thực tế và trình độ bản thân còn nhiều hạn chế kinh nghiệm, kiến thức về thực tế tích lũy còn ít, một số thông tin và số liệu cần thiết bị hạn chế thời gian thu thập nên nguồn số liệu chỉ tương đối chính xác, chưa bao quát đầy đủ. Vì vậy, luận văn tốt nghiệp của em không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài của em được hoàn thiện hơn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty Cổ phần Đầu tư Thương mại DG. *Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh năm 20198-2019*.
2. Trần Kim Dung (2005). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê.
3. Nguyễn Thanh Hội (2000). *Quản trị nhân sự*. Nhà xuất bản Thống kê.
4. Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
5. 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.