

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Sinh viên : Nguyễn Thị Ninh

HẢI PHÒNG – 2025

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

**TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY TNHH CƠ KHÍ QUỐC DƯƠNG : HIỆN
TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP**

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

Sinh viên : Nguyễn Thị Ninh
Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ

HẢI PHÒNG – 2025

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thị Ninh

Mã SV: 2112402006

Lớp: QT2501N

Ngành: Quản trị kinh doanh

Tên đề tài: Tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương : Hiện trạng và giải pháp

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

- Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ)
- Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Nêu thực trạng công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương giai đoạn 2022–2024.
- Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động thông qua các chỉ tiêu: hiệu suất lao động, tỷ suất lợi nhuận lao động, ...
- Xác định các ưu, nhược điểm và đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty.

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

- Sơ đồ tổ chức của công ty TNHH cơ khí Quốc Dương
- Số liệu về lao động của công ty
- Số liệu về hoạt động tài chính của công ty
- Các chỉ tiêu hiệu quả nhân lực
- Chính sách nhân sự của công ty

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

- Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : Nguyễn Thị Ngọc Mỹ

Học hàm, học vị : Tiến sĩ

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

Nội dung hướng dẫn : Tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương : Hiện trạng và giải pháp

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 17 tháng 02 năm 2025

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 10 tháng 05 năm 2025

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn



Nguyễn Thị Ngọc Mỹ

Hải Phòng, ngày 09 tháng 05 năm 2025

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: Nguyễn Thị Ngọc Mỹ

Đơn vị công tác: Đại học Quản lý và công nghệ Hải Phòng

Họ và tên sinh viên: Nguyễn Thị Ninh

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Đề tài tốt nghiệp: Tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương : Hiện trạng và giải pháp

Nội dung hướng dẫn: Tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương : Hiện trạng và giải pháp

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

- *Tuân thủ tiến độ quy định, cầu thị.*

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

- *Về lý luận: Tác giả hoàn thành tốt quá trình khảo cứu tài liệu, đưa ra cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.*

- *Về thực tiễn: Tác giả dựa trên cơ sở lý luận và dữ liệu thu thập được từ công ty TNHH cơ khí Quốc Dương, tiến hành phân tích hiện trạng công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương giai đoạn 2022–2024. Đạt ở mức độ một luận văn tốt nghiệp bậc đại học.*

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ

☐

Không được bảo vệ

☐

Điểm hướng dẫn

8.5

Hải Phòng, ngày 14 tháng 05 năm 2025.

Giảng viên hướng dẫn

Nguyễn Thị Ngọc Mỹ

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT KẾT QUẢ THỰC TẬP TỐT NGHIỆP

Họ và tên sinh viên: Ngày sinh:/...../.....

Lớp: Chuyên ngành: Khóa

Thực tập tại:

Từ ngày:/...../... đến ngày/...../...

1. Về tinh thần, thái độ, ý thức tổ chức kỷ luật:

.....

.....

.....

.....

2. Về kết quả thực tập nghề nghiệp:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Đánh giá chung:

.....

.....

.....

....., ngày tháng năm ...

Xác nhận của lãnh đạo cơ sở thực tập

Cán bộ hướng dẫn thực tập của cơ



MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG	III
DANH MỤC BIỂU ĐỒ	IV
LỜI MỞ ĐẦU	V
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC.....	1
1: Nguồn nhân lực	1
1.1: Khái niệm nguồn nhân lực	1
1.2: Vai trò nguồn nhân lực	2
1.3: Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực	3
2: Quản trị nguồn nhân lực	5
2.1: Khái niệm quản trị nguồn nhân lực	5
2.2: Chức năng của quản trị nguồn nhân lực.....	6
2.3: Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.....	7
2.4: Nội dung của quản trị nguồn nhân lực	8
3: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	15
3.1: Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	15
3.2: Khái niệm nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực	17
3.3: Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	17
3.4: Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	18
3.4: Những chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	19
3.5: Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ..	20
CHƯƠNG II THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH CƠ KHÍ QUỐC DƯƠNG.....	22
1: Giới thiệu về công ty TNHH cơ khí Quốc Dương	22
1.1: Khái quát về công ty.....	22
1.2: Ngành nghề kinh doanh.....	23
1.3: Cơ cấu tổ chức.....	24
1.4: Hoạt động sản xuất kinh doanh	26

2: Thực trạng sử dụng lao động tại công ty	27
2.1: Nhận định chung về lao động tại công ty.....	27
2.2: Hoạch định nguồn nhân lực.....	35
2.3: Phân tích công việc.....	40
2.4: Tuyển dụng nguồn nhân lực.....	42
2.5: Đào tạo và phát triển lao động	45
2.6: Đánh giá nhân viên.....	50
2.7: Trả công người lao động	52
3: Phân tích hiệu quả sử dụng lao động tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương	61
3.1: Hiệu suất sử dụng lao động của cty.....	61
3.2: Tỷ suất lợi nhuận lao động của công ty.....	63
4: Đánh giá việc sử dụng lao động của công ty TNHH cơ khí Quốc Dương	65
4.1: Ưu điểm.....	65
4.2 : Nhược điểm	66
CHƯƠNG III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH CƠ KHÍ QUỐC DƯƠNG	69
1: Xây dựng và bổ sung các biện pháp đào tạo và phát triển nhân sự.....	69
1.1: Lý do chọn biện pháp	69
1.2: Căn cứ của biện pháp	69
1.3: Nội dung của biện pháp.....	69
1.4: Kết quả dự kiến của biện pháp.....	71
2: Cải tiến quy trình tuyển dụng	72
2.1: Lý do chọn biện pháp	72
2.2: Căn cứ của biện pháp	72
2.3: Nội dung của biện pháp.....	73
2.4: Kết quả dự kiến của biện pháp.....	74
3: Tăng hiệu suất sử dụng lao động	75
3.1: Lý do chọn biện pháp	75

3.2: Căn cứ của biện pháp	75
3.3: Nội dung của biện pháp.....	76
3.4: Kết quả dự kiến của biện pháp	78

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng, đề tài đề tài “ Tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương: Hiện trạng và giải pháp ” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của riêng tôi, được thực hiện dưới sự hướng dẫn của giảng viên hướng dẫn và không sao chép từ bất kỳ công trình nào khác.

Các số liệu, thông tin, bảng biểu, hình ảnh và kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và được thu thập từ thực tiễn hoạt động của Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương và từ các tài liệu tham khảo đáng tin cậy. Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm trước nhà trường về tính chính xác và tính trung thực của toàn bộ nội dung luận văn.

Nếu phát hiện có sự sao chép, gian lận hoặc vi phạm đạo đức nghiên cứu, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm và chấp nhận mọi hình thức xử lý theo quy định của nhà trường và pháp luật hiện hành.

Hải Phòng, ngày 10 tháng 05 năm 2025

Người cam đoan

(Ký và ghi rõ họ tên)



LỜI CẢM ƠN

Trước hết, em xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành và sâu sắc tới Ban Giám hiệu Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng, Khoa Quản trị kinh doanh, cùng toàn thể quý thầy cô đã tận tình giảng dạy, truyền đạt kiến thức quý báu trong suốt quá trình học tập và rèn luyện tại trường. Những kiến thức nền tảng và chuyên sâu mà em tiếp thu được chính là hành trang vững chắc giúp em hoàn thành bài luận văn và áp dụng vào cuộc sống sau này.

Đặc biệt, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới TS.Nguyễn Thị Ngọc Mỹ – Giảng viên hướng dẫn, người đã tận tình chỉ bảo, định hướng khoa học, góp ý chi tiết và luôn tạo điều kiện thuận lợi để em hoàn thiện tốt nội dung luận văn này. Sự giúp đỡ tận tình, tinh thần trách nhiệm và sự nghiêm túc trong hướng dẫn của cô là động lực to lớn giúp em vượt qua những khó khăn trong quá trình thực hiện đề tài.

Em cũng xin trân trọng cảm ơn Ban Giám đốc và toàn thể cán bộ, nhân viên Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương, phòng Hành chính – Nhân sự và phòng Kế toán, đặc biệt là cán bộ hướng dẫn Đỗ Văn Tuấn đã nhiệt tình hỗ trợ, cung cấp số liệu thực tế, tạo điều kiện để em có cơ hội khảo sát, tìm hiểu sâu về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty – yếu tố then chốt giúp em hoàn thiện nội dung nghiên cứu một cách thực tiễn và sát với thực tế nhất.

Do hạn chế về thời gian, kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự thông cảm và những ý kiến đóng góp quý báu từ quý thầy cô và các bạn để hoàn thiện hơn nữa công trình nghiên cứu này.

Hải Phòng, ngày 10 tháng 05 năm 2025

Sinh viên thực hiện

(Ký và ghi rõ họ tên)

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Bảng phân công lao động giai đoạn 2022 - 2024.....	25
Bảng 1.2: Tổng hợp doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp giai đoạn 2022-2024	26
Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty giai đoạn 2022-2024.....	30
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi công ty giai đoạn 2022-2024.....	31
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2022-2024	34
Bảng 2.4: Tỷ lệ số lượng nhân sự theo trình độ chuyên môn trên tổng số nhân sự của công ty.....	34
Bảng 2.6: Bảng tổng hợp đánh giá nhân viên năm 2021-2023 tại công ty.....	51
Bảng 3.1: Hiệu suất sử dụng lao động tại công ty giai đoạn 2022- 2024.....	62
Bảng 3.2: Tỷ suất lợi nhuận lao động công ty giai đoạn 2022 – 2024	64

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 1: Biểu đồ cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2022-2024 của công ty TNHH cơ khí Quốc Dương.....	31
Biểu đồ 2: Minh họa tỉ lệ số lao động chưa qua đào tạo tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương giai đoạn 2022-2026.....	71
Biểu đồ 3: Thể hiện dự kiến quy mô nhân sự của công ty TNHH cơ khí Quốc Dương giai đoạn 2022-2026.....	74
Biểu đồ 4: Thể hiện xu hướng hiệu suất dự kiến giai đoạn 2022-2025 tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương.....	78

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự cạnh tranh khốc liệt trong nền kinh tế thị trường, yếu tố con người ngày càng đóng vai trò then chốt trong sự phát triển bền vững của mỗi doanh nghiệp. Đặc biệt đối với các công ty cơ khí – nơi mà kỹ năng, kinh nghiệm và năng suất của người lao động quyết định trực tiếp đến chất lượng sản phẩm và hiệu quả sản xuất – việc quản lý và sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả là yêu cầu sống còn.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy nhiều doanh nghiệp, trong đó có Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương, đang phải đối mặt với không ít thách thức như biến động lao động, tỷ lệ nghỉ việc cao ở khối sản xuất, cơ cấu lao động mất cân đối về độ tuổi, giới tính và trình độ chuyên môn. Điều này ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả sử dụng lao động cũng như năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Chính vì vậy, việc nghiên cứu đề tài “ Tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương: Hiện trạng và giải pháp ” là hết sức cấp thiết và mang tính thực tiễn cao. Đề tài không chỉ góp phần hoàn thiện hệ thống quản trị nhân sự tại doanh nghiệp mà còn làm rõ những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng lao động, từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp giúp doanh nghiệp phát triển bền vững.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Phân tích thực trạng sử dụng và quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương giai đoạn 2022–2024.
- Đánh giá mức độ hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thông qua các chỉ tiêu kinh tế – kỹ thuật.
- Xác định những tồn tại, nguyên nhân hạn chế trong công tác nhân sự.
- Đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty trong thời gian tới.

3. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương, địa chỉ tại huyện An Dương, thành phố Hải Phòng.

- Phạm vi thời gian: Dữ liệu được thu thập và phân tích trong giai đoạn 2022–2024.
- Phạm vi nội dung: Tập trung nghiên cứu các nội dung về tình hình sử dụng nguồn nhân lực, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, bao gồm: hiệu suất lao động, tỷ suất lợi nhuận lao động, cơ cấu lao động và chính sách nhân sự tại công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp: Thu thập các báo cáo nội bộ, bảng thống kê, tài liệu hành chính, báo cáo tài chính và nhân sự từ Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương.
- Phương pháp phân tích, tổng hợp: Sử dụng các công cụ thống kê, biểu đồ, bảng so sánh để phân tích biến động nhân sự và đánh giá hiệu quả sử dụng lao động.
- Phương pháp chuyên gia: Phỏng vấn, khảo sát ý kiến lãnh đạo, quản lý phòng ban và người lao động nhằm đánh giá khách quan và thực tế về tình hình nhân sự tại doanh nghiệp.
- Phương pháp so sánh đối chiếu: So sánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực qua các năm, từ đó xác định xu hướng và vấn đề nổi bật.

5. Bố cục luận văn

Luận văn bao gồm 3 chương chính:

- Chương I: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Chương II: Thực trạng công tác quản trị và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương.
- Chương III: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC.

1: Nguồn nhân lực

1.1: Khái niệm nguồn nhân lực

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cách mạng công nghiệp 4.0, nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần được hiểu là lực lượng lao động, mà còn là một tài sản chiến lược, mang tính quyết định đến hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của tổ chức. Trong lĩnh vực quản trị nhân lực, khái niệm “nguồn nhân lực” được tiếp cận toàn diện hơn, không chỉ xét về số lượng mà còn nhấn mạnh đến chất lượng, tiềm năng phát triển và sự gắn kết với tổ chức. Cho đến nay khái niệm nguồn nhân lực đang được hiểu theo nhiều cách khác nhau.

Theo định nghĩa của Liên Hợp Quốc: "Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng".

Theo GS.TS. Nguyễn Văn Dung (2021): “Nguồn nhân lực là toàn bộ số người trong độ tuổi lao động có khả năng tham gia vào quá trình lao động sản xuất, không chỉ bao gồm thể lực mà còn là trí lực, kỹ năng, thái độ, đạo đức nghề nghiệp và khả năng sáng tạo của con người”.

Từ góc độ quốc tế, chuyên gia nhân sự hàng đầu Gary Dessler cho rằng: “Nguồn nhân lực là tài sản chiến lược của doanh nghiệp, bao gồm tất cả những con người mà tổ chức tuyển dụng, phát triển, giữ chân và sử dụng nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh”.

Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một tổ chức, một địa phương, một quốc gia trong thể thống nhất hữu cơ năng lực xã hội (thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội của con người thuộc các nhóm đó, nhờ tính thống nhất mà nguồn lực con người biến thành nguồn vốn con người đáp ứng yêu cầu phát triển.

Nguồn nhân lực, theo cách tiếp cận mới, có nội hàm rộng rãi bao gồm các yếu tố cấu thành về số lượng, tri thức, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức, tính năng động xã hội, sức sáng tạo, truyền thống lịch sử và văn hóa.

Như vậy, các khái niệm trên cho thấy nguồn lực con người không chỉ đơn thuần là lực lượng lao động đã có và sẽ có, mà còn bao gồm sức mạnh của thể chất, trí tuệ, tinh thần của các cá nhân trong một cộng đồng, một quốc gia được đem ra hoặc có khả năng đem ra sử dụng vào quá trình phát triển xã hội.

Khái niệm "nguồn nhân lực" (Human Resources) được hiểu như khái niệm "nguồn lực con người". Khi được sử dụng như một công cụ điều hành, thực thi chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, nguồn nhân lực bao gồm bộ phận dân số trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động và những người ngoài độ tuổi lao động có tham gia lao động - hay còn được gọi là nguồn lao động. Bộ phận của nguồn lao động gồm toàn bộ những người từ độ tuổi lao động trở lên có khả năng và nhu cầu lao động được gọi là lực lượng lao động.

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có những khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực nhưng những khái niệm này đều thống nhất nội dung cơ bản: nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. Con người với tư cách là yếu tố cấu thành lực lượng sản xuất giữ vị trí hàng đầu, là nguồn lực cơ bản và nguồn lực vô tận của sự phát triển không thể chỉ được xem xét đơn thuần ở góc độ số lượng hay chất lượng mà là sự tổng hợp của cả số lượng và chất lượng; không chỉ là bộ phận dân số trong độ tuổi lao động mà là các thể hệ con người với những tiềm năng, sức mạnh trong cải tạo tự nhiên, cải tạo xã hội.

1.2: Vai trò nguồn nhân lực

Trong bất kỳ tổ chức nào – từ doanh nghiệp nhỏ đến tập đoàn lớn, từ cơ quan hành chính công đến tổ chức phi lợi nhuận – nguồn nhân lực luôn được xem là yếu tố trung tâm, quyết định đến sự tồn tại và phát triển bền vững. Không giống như các nguồn lực khác như tài chính, máy móc hay công nghệ, nguồn nhân lực là yếu tố duy nhất có khả năng tư duy, sáng tạo và cải tiến liên tục, từ đó tạo ra giá trị gia tăng vượt trội cho tổ chức. Những vai trò của nguồn nhân lực :

- Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động và năng suất lao động. Nguồn nhân lực có chất lượng cao – bao gồm năng lực chuyên môn, kỹ năng mềm, thái độ tích cực và tinh thần trách nhiệm – sẽ giúp tổ chức tối ưu hóa quá trình vận hành, tăng năng suất và giảm thiểu sai sót trong lao động. Theo nghiên cứu của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD, 2022), những doanh nghiệp đầu tư

manh vào phát triển nhân lực có hiệu suất lao động cao hơn trung bình 20–30% so với các doanh nghiệp còn lại.

- Nguồn nhân lực là nhân tố then chốt để đổi mới và phát triển tổ chức. Trong môi trường cạnh tranh và biến động, việc đổi mới công nghệ, cải tiến quy trình hay phát triển sản phẩm mới không thể thực hiện nếu thiếu đội ngũ nhân sự có tư duy sáng tạo, kỹ năng thích nghi và năng lực học hỏi liên tục.

- Nguồn nhân lực quyết định lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Các doanh nghiệp thành công ngày nay không chỉ cạnh tranh bằng giá, mà chủ yếu bằng chất lượng dịch vụ, năng lực quản trị và khả năng sáng tạo, mà tất cả đều phụ thuộc vào con người. Một đội ngũ nhân sự có năng lực và gắn bó cao sẽ giúp tổ chức xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực, giữ chân khách hàng và phát triển thương hiệu bền vững.

- Nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi trong việc thực hiện chiến lược tổ chức. Không một chiến lược nào, dù tốt đến đâu, có thể thực thi hiệu quả nếu không có sự tham gia và cam kết thực hiện từ đội ngũ nhân sự. Sự phù hợp giữa chiến lược nguồn nhân lực và chiến lược tổng thể của tổ chức là chìa khóa để chuyển hóa tầm nhìn thành hành động cụ thể. Nhân lực không chỉ thực hiện chiến lược, mà còn tham gia xây dựng và điều chỉnh chiến lược trong thực tiễn.

- Nguồn nhân lực góp phần tạo dựng văn hóa và giá trị tổ chức. Con người là chủ thể xây dựng và duy trì bản sắc văn hóa tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến hành vi làm việc, tinh thần đồng đội và đạo đức nghề nghiệp. Một môi trường làm việc tích cực, văn hóa tôn trọng và sáng tạo sẽ thu hút và giữ chân nhân tài – yếu tố sống còn trong giai đoạn cạnh tranh nhân lực chất lượng cao.

1.3: Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là yếu tố trung tâm trong mọi hoạt động sản xuất – kinh doanh và quản trị tổ chức. Để đánh giá và phân tích một cách đầy đủ về nguồn nhân lực, cần căn cứ vào những đặc trưng cơ bản, phản ánh cả về mặt số lượng và chất lượng. Trong đó, chỉ tiêu số lượng phản ánh quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực, còn chỉ tiêu chất lượng thể hiện khả năng đóng góp và phát triển của người lao động trong tổ chức và xã hội.

1.3.1: Số lượng nguồn nhân lực

Số lượng nguồn nhân lực đề cập đến quy mô lực lượng lao động có khả năng tham gia và đang tham gia vào hoạt động kinh tế – xã hội, thường được biểu thị bằng các chỉ số như:

- Tổng số lao động: là tổng số người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động trong một tổ chức, ngành hoặc quốc gia.
- Tỷ lệ tham gia lao động: phản ánh mức độ huy động lực lượng lao động vào hoạt động sản xuất – kinh doanh.
- Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề, độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn: cho thấy sự phân bố và tính hợp lý trong sử dụng nguồn nhân lực.
- Tốc độ tăng trưởng nguồn nhân lực qua các năm: phản ánh xu hướng phát triển lực lượng lao động phục vụ cho định hướng phát triển kinh tế.

Số lượng nguồn nhân lực đầy đủ, phân bố hợp lý theo các nhóm ngành và khu vực sẽ đảm bảo nguồn cung lao động ổn định cho nền kinh tế và tổ chức. Tuy nhiên, số lượng chỉ mang ý nghĩa tiềm năng nếu không đi kèm với chất lượng phù hợp.

1.3.2: Chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện ở mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực đó là các yếu tố về tinh thần, thể lực và trí lực.

❖ Thể lực của nguồn nhân lực

Quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa gắn liền với việc áp dụng phổ biến các phương pháp sản xuất công nghiệp, các thiết bị công nghệ hiện đại do đó đòi hỏi con người phải có sức khỏe và thể lực cường tráng như: có sức chịu đựng dẻo dai đáp ứng những quá trình sản xuất liên tục, kéo dài, luôn có sự tinh táo, sáng khoái tinh thần. Sức khỏe là sự phát triển hài hòa của con người cả về vật chất và tinh thần. Sức khỏe của con người chịu tác động của nhiều yếu tố: điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội và được phản ánh bằng các chỉ tiêu cơ bản về sức khỏe như chiều cao, cân nặng, các chỉ tiêu về bệnh tật, điều kiện chăm sóc sức khỏe.

❖ Trí lực của nguồn nhân lực

Nhân tố trí lực của nguồn nhân lực thường được xem xét đánh giá trên ba góc độ:

- Về trình độ văn hóa :

Trình độ văn hóa là khả năng tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì cuộc sống. Trình độ văn hóa là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học công nghệ, đào tạo và tái tạo nghề nghiệp.

- Về trình độ chuyên môn kỹ thuật:

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kiến thức và kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp khác nhằm nâng cao hiệu quả lao động sản xuất kinh doanh cho tổ chức mà mình làm việc. Lao động kỹ thuật bao gồm những công nhân kỹ thuật từ thợ bậc 3 trở nên (có bằng hoặc không có bằng) cho tới những người có trình độ trên đại học.

- Về phẩm chất tâm lý, xã hội của nguồn nhân lực :

Ngoài yếu tố thể lực, trí lực ra thì quá trình lao động đòi hỏi người lao động cần có những phẩm chất khác nhau như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc mà họ đảm nhận. Cùng với tiến trình phát triển của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đòi hỏi người lao động phải có những phẩm chất tâm lý và xã hội .

2: Quản trị nguồn nhân lực

2.1: Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường ngày càng cạnh tranh gay gắt, cùng với tác động sâu rộng của toàn cầu hóa và cách mạng công nghiệp 4.0, các tổ chức nhận thức rõ rằng nguồn nhân lực không chỉ là một yếu tố sản xuất đơn thuần mà là tài sản chiến lược quyết định sự tồn tại và phát triển bền vững của tổ chức. Chính vì vậy, việc quản trị nguồn nhân lực trở thành một chức năng thiết yếu, có tầm ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Theo Gary Dessler (2020) – chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực nhân sự: “Quản trị nguồn nhân lực là quá trình tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ và duy trì lực lượng lao động nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức”.

Còn theo PGS.TS. Nguyễn Thanh Hội (2021): “Quản trị nguồn nhân lực là một hệ thống các chính sách, hoạt động và công cụ nhằm tổ chức, khai thác, sử dụng, phát triển và giữ chân con người một cách hiệu quả, phục vụ cho việc thực hiện các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của tổ chức”.

Tổng hợp các quan điểm trên, có thể hiểu rằng:

Quản trị nguồn nhân lực là quá trình hoạch định và triển khai một hệ thống các chính sách, hoạt động và biện pháp nhằm thu hút, sử dụng, phát triển và duy trì lực lượng lao động có chất lượng, đảm bảo sự phù hợp giữa con người và chiến lược tổ chức, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

2.2: Chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

- Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người. thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên là như thế nào. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- Nhóm chức năng đào tạo, phát triển: Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập các

kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường được thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

- Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động trong doanh nghiệp.

2.3: Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

Nhằm mục đích bảo toàn sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực phải định hướng theo bốn mục tiêu, cụ thể là:

- Mục tiêu kinh tế: quản trị nguồn nhân lực nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả sức lao động nhằm tăng năng suất lao động, tạo điều kiện tăng thu nhập quốc dân - tạo tích lũy cho nhà nước và doanh nghiệp. Đồng thời nó thỏa mãn nhu cầu trang trải chi phí, tái sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động - ổn định kinh tế gia đình.

- Mục tiêu xã hội: quản trị nguồn nhân lực giúp tạo công ăn việc làm, giáo dục, động viên người lao động phát triển phù hợp với sự tiến bộ của xã hội, làm trong sạch môi trường xã hội. Ngược lại, thông qua quản trị nhân sự thể hiện trách nhiệm của nhà nước, của tổ chức với người lao động.

- Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức: quản trị nguồn nhân lực là lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Đồng thời nó cũng là một phương tiện để khai thác và sử dụng có hiệu quả, nguồn nội lực, là nhân tố khẳng định giá trị vô hình của tổ chức thực hiện mục tiêu kinh doanh.

- Mục tiêu thực hiện các chức năng nhiệm vụ tổ chức: Mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị mà trong đó sự thống nhất về tổ chức và hiệu lực của bộ máy phụ thuộc chủ yếu vào năng lực, trình độ tổ chức của các nhà quản trị gia cao cấp, trung cấp và nhân viên thực hiện. Chỉ qua hoạt động quản trị nguồn nhân lực yêu cầu này mới được đáp ứng.

Ngoài những mục tiêu chung, quản trị nguồn nhân lực còn là một phương tiện thực hiện mục tiêu cá nhân. Thông qua quản trị nguồn nhân lực, nhà quản trị có khả năng giúp cho người lao động thực hiện mục tiêu cá nhân về việc làm, thăng tiến, lợi ích kinh tế xã hội và phát triển nhân cách. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực chỉ đạt hiệu quả khi nhà quản trị nhận thức đúng việc đáp ứng mục tiêu cá nhân, thực hiện các hoạt động hỗ trợ cần thiết đánh giá, đào tạo, bố trí sử dụng, phát triển, định mức thù lao và kiểm tra.

2.4: Nội dung của quản trị nguồn nhân lực

2.4.1: Hoạch định nguồn tài nguyên nhân lực

Hoạch định nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

Vai trò của hoạch định nhân sự:

- Hoạch định nguồn nhân sự giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực. Hoạch định nguồn nhân sự của tổ chức một khi được xây dựng đúng sẽ mang lại nhiều lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp cho tổ chức.
- Hoạch định nhân sự sẽ giúp cho tổ chức chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm biện pháp khắc phục; xác định rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng tương lai cho tổ chức; tăng cường sự tham gia của những người quản lý trực tiếp vào quá trình kế hoạch hóa chiến lược; nhận rõ các hạn chế, cơ hội nguồn nhân lực trong tổ chức.
- Hoạch định nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức: nó có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức. Để đạt được các mục tiêu trong thời gian dài, mỗi tổ chức phải có một tập hợp hợp lý những người lao động với kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết.
- Hoạch định nhân sự là cơ sở cho các hoạt động biên chế nguồn nhân sự, đào tạo, phát triển nguồn nhân sự. Ví dụ để tuyển mộ những người lao động mới, tổ chức cần phải biết loại lao động nào cần tuyển, bao nhiêu người, khi nào tuyển, ...

- Hoạch định nguồn nhân lực nhằm điều hòa các hoạt động nguồn nhân lực.
- ❖ Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong môi liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường quá trình hoạch định được thực hiện thông qua các bước sau:
 - Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
 - Phân tích hiện trạng quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.
 - Dự báo khối lượng công việc, xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc.
 - Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực, xác định nhu cầu nguồn nhân lực.
 - Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh đề ra những chính sách kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
 - Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực
 - Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

2.4.2: Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tự liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Vai trò của phân tích công việc:

- Bảo đảm thành công hơn trong công việc sắp xếp, chuyển chuyển và thăng thưởng nhân viên. Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.
- Tạo kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức tăng thưởng.
- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị có sở sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác.
- Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.
- Tạo cơ sở để cấp trên quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.
- ❖ Trình tự thực hiện phân tích công việc:

Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu nhập thông tin phân tích hợp lý nhất.

Bước 2: Thu nhập các thông tin cơ bản trên sơ sở sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của công ty, phòng ban, phân xưởng, sơ đồ quy trình công nghệ và bảng mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi cần phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập. Tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau đây: Quan sát, phỏng vấn, bảng câu hỏi.

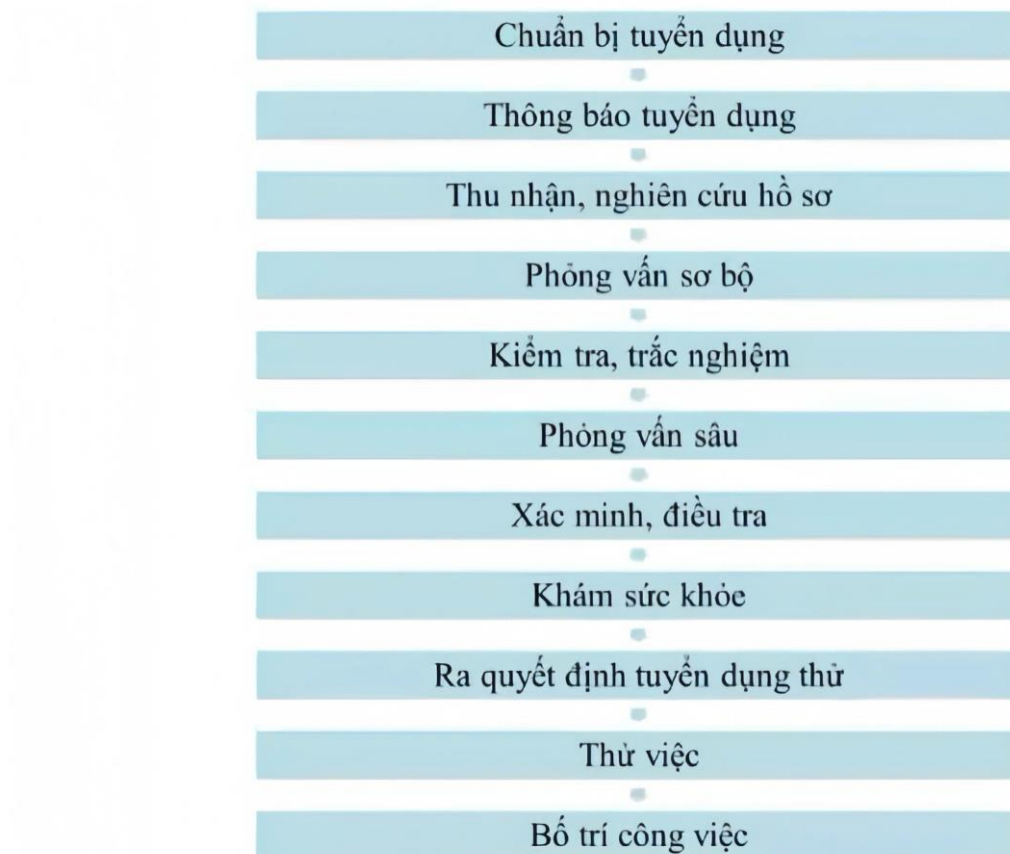
Bước 5: Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc trong bước 4 cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chính các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các giám thị, giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

Bước 6: Xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

2.4.3: Tuyển dụng nguồn nhân lực

Tuyển dụng nhân lực là tiến trình định vị và thu hút các ứng viên, để bổ xung các chức vụ trống cho tổ chức, là bước triển khai hoạch định cho nguồn nhân lực và liên quan chặt chẽ với tiến trình lựa chọn; qua đó, tổ chức đánh giá dự phù hợp của ứng viên cho các công việc khác nhau. Đó là quá trình tìm kiếm và lựa chọn cần thận, đòi hỏi có sự kết hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau. Phải có sự định hướng rõ ràng, phù hợp của lãnh đạo doanh nghiệp.

Sơ đồ quy trình tuyển dụng nhân sự



2.4.4: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

Vai trò của đào tạo và phát triển là:

- Đối với doanh nghiệp: nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc; nâng cao chất lượng của thực hiện công việc; giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát; nâng cao tính ổn

định và năng động của tổ chức; duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực; tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp; tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Đối với người lao động: tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp; tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động; tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai; đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động; tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của học là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

2.4.5: Đánh giá nhân viên

Đánh giá nhân viên hay còn gọi là đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên là một quy trình được chuẩn hóa để thu thập thông tin từ các cấp quản lý về hành động, ứng xử trong chuyên môn nghiệp vụ của các nhân viên.

Mục đích của việc đánh giá nhân viên:

❖ Đối với công ty:

- Giúp công ty có các thông tin, dữ liệu về năng lực thực hiện công việc và các khả năng tiềm ẩn của nhân viên.
- Có căn cứ để hoạch định nguồn tài nguyên nhân lực.
- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực.
- Điều chỉnh các hoạt động quản trị nguồn nhân lực cho phù hợp.

❖ Đối với nhân viên: Giúp họ biết được khả năng hoàn thành công việc và những sai lầm đã mắc phải trong quá trình làm việc, trên cơ sở đó tự hoàn thiện mình để có được cơ hội phát triển thăng tiến.

Các phương pháp đánh giá thường sử dụng là: phương pháp bảng điểm, phương pháp xếp hạng luân phiên, phương pháp so sánh từng cặp, phương pháp quan sát hành vi, phương pháp phỏng vấn đánh giá, phương pháp quản trị bằng mục tiêu,...

2.4.6: Trả công người lao động

2.4.6.1: Khái niệm tiền lương và cơ cấu thu nhập của người lao động

Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng sức lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

Thu nhập hàng kỳ của người lao động bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi khác.

- Thù lao vật chất: Là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao. Bao gồm:
 - Lương cơ bản: Là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề công việc.
 - Phụ cấp: Là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản.
 - Thưởng: Là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực với người lao động tổng việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.
 - Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.
- Thù lao phi vật chất: Đây là khoản thù lao giữ vai trò quan trọng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu tinh thần càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

2.4.6.2: Các hình thức trả lương

a) Hình thức trả lương theo thời gian

Trong hình thức trả công theo, thời gian, 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 (giờ hoặc ngày) 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.

Ưu điểm của hệ thống này là dễ hiểu, dễ quản lý, tạo điều kiện cho cả người quản lý và công nhân có thể tính toán tiền công một cách dễ dàng. Các mức thời gian được sử dụng cũng như các ghi chép về số lượng sản phẩm sản xuất thực tế

của các cá nhân chỉ là để nhằm mục đích kiểm tra, chứ không dùng để tính toán trực tiếp lượng tiền công.

Nhược điểm chủ yếu của hình thức trả công theo thời gian là tiền công mà công nhân nhận được không liên quan trực tiếp đến sự đóng góp lao động của họ trong một chu kỳ thời gian cụ thể. Vì thế, sự khuyến khích thực hiện công việc dựa trên những đòi hỏi tối thiểu của công việc cần phải được thực hiện bởi những biện pháp tạo động lực khác ngoài các khuyến khích tài chính trực tiếp. Tuy nhiên, nhược điểm của hình thức trả công theo thời gian có thể được khắc phục nhờ chế độ thưởng.

Do vậy, trả công theo thời gian có thể được thực hiện theo hai chế độ:

- Trả công theo thời gian đơn giản: theo số ngày (hoặc giờ) thực tế làm việc và mức tiền công ngày (hoặc 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 theo số lượng sản phẩm vượt mức hoặc tiến độ thực hiện công việc xuất sắc.

b) Hình thức trả lương theo sản phẩm

Với mục tiêu khuyến khích tăng năng suất lao động, người lao động còn có thể được trả công theo số lượng đơn vị sản phẩm mà họ sản xuất ra. Trong hình thức này, tiền công của người lao động sẽ phụ thuộc trực tiếp vào số lượng đơn vị sản phẩm được sản xuất ra và đơn giá trả công cho một đơn vị sản phẩm.

Công thức: $TC = ĐG \times Q_{tt}$

Trong đó:

TC: Tiền công

ĐG: Đơn giá

Q_{tt} : Số lượng sản phẩm thực tế

Đơn giá được tính bằng cách chia mức lương giờ của công việc cho số đơn vị sản phẩm định mức mà người lao động có nghĩa vụ phải sản xuất trong một đơn

vị thời gian hoặc nhân mức lương giờ của công việc với số giờ định mức để sản xuất được một đơn vị sản phẩm.

Các mức lao động này thể hiện khối lượng sản phẩm mà người lao động cần sản xuất ra trong một đơn vị thời gian (hay lượng thời gian được phép hao phí cho một đơn vị sản phẩm) với nhịp độ làm việc bình thường và thường được xác định bằng các phương pháp nghiên cứu thời gian (chụp ảnh ngày làm việc và bấm giờ thời gian làm việc) và nghiên cứu chuyển động.

Ưu điểm của trả công theo sản phẩm là có tác dụng khuyến khích tài chính đối với người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất lao động, đặc biệt đối với những người có mong muốn mạnh mẽ nâng cao thu nhập, vì lượng tiền công mà họ nhận được phụ thuộc trực tiếp vào lượng sản phẩm của họ. Việc tính toán tiền công cũng đơn giản và có thể được giải thích dễ dàng đối với người lao động.

Tuy nhiên, trả công theo sản phẩm có thể dẫn đến tình trạng người lao động ít quan tâm đến đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu và sử dụng hợp lý máy móc, thiết bị. Nhiều trường hợp người lao động không muốn làm những công việc đòi hỏi trình độ lành nghề cao vì khó vượt mức lao động. Trong những giờ ngừng việc vì lý do về phía doanh nghiệp như: dây chuyền bị ngừng trệ, thiếu nguyên vật liệu hoặc nguyên liệu không đảm bảo chất lượng, máy móc thiết bị hỏng, mất điện v.v... người lao động được hưởng tiền công theo thời gian hoặc một lượng tiền bằng với mức tiền công sản phẩm trung bình mà đáng ra họ có thể kiếm được trong khoảng thời gian đó.

Do các nhược điểm đó nên tiền công theo sản phẩm chỉ phù hợp với những công việc mà ở đó dây chuyền sản xuất đảm bảo được liên tục, các công việc có thể định mức được, có tính lặp đi lặp lại và không đòi hỏi trình độ lành nghề cao, năng suất lao động phụ thuộc chủ yếu vào sự nỗ lực của người lao động và việc tăng năng suất không gây ảnh hưởng lớn tới chất lượng của sản phẩm.

3: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

3.1: Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là một khái niệm quan trọng trong quản trị doanh nghiệp, thể hiện mức độ đạt được các mục tiêu đề ra thông qua việc khai

thác và phát huy tối đa khả năng của người lao động trong tổ chức với chi phí hợp lý nhất. Đây được xem như một thước đo quan trọng phản ánh năng lực quản trị và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Theo quan điểm quản trị hiện đại, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có thể được xem xét trên ba khía cạnh chính:

1) Khía cạnh năng suất lao động : Xét về khía cạnh này, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thể hiện qua khả năng tạo ra số lượng sản phẩm hoặc dịch vụ của mỗi người lao động trong một đơn vị thời gian nhất định, với mức chi phí đầu vào thấp nhất có thể.

Hiệu quả này được đo lường thông qua các chỉ tiêu:

- Năng suất lao động bình quân: số lượng sản phẩm hoặc doanh thu trên mỗi lao động.
- Chi phí lao động trên mỗi đơn vị sản phẩm: chi phí trả cho người lao động tương ứng với mỗi đơn vị sản phẩm hoặc dịch vụ được tạo ra.

2) Khía cạnh chất lượng lao động: Ở góc độ này, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thể hiện qua trình độ chuyên môn, kỹ năng, thái độ làm việc và mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp.

Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực xét về chất lượng được thể hiện thông qua:

- Khả năng sáng tạo và đổi mới trong công việc.
- Khả năng đáp ứng các yêu cầu công việc ngày càng cao và phức tạp hơn.
- Mức độ hài lòng của khách hàng về chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

3) Khía cạnh tối ưu hóa nguồn nhân lực: Khía cạnh này đề cập đến việc sử dụng hợp lý số lượng, cơ cấu và bố trí lao động sao cho không xảy ra tình trạng thừa hoặc thiếu lao động, bảo đảm sự cân đối trong tổ chức và giảm thiểu các chi phí quản lý không cần thiết.

Các biểu hiện cụ thể bao gồm:

- Sự cân đối về mặt số lượng lao động giữa các bộ phận.
- Việc bố trí lao động đúng người, đúng việc, phù hợp với trình độ, kỹ năng.
- Tối ưu hóa cơ cấu tổ chức, tránh sự chồng chéo trong phân công công việc.

3.2: Khái niệm nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực

Nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực là quá trình sử dụng và quản lý lực lượng lao động một cách khoa học, hợp lý và tối ưu, nhằm đạt được những mục tiêu kinh doanh và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Khái niệm này bao gồm việc cải thiện các yếu tố về số lượng, chất lượng và cấu trúc nguồn nhân lực thông qua các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, phát triển kỹ năng, quản lý hiệu suất lao động và tạo động lực làm việc.

Việc nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực tập trung vào việc tối ưu hóa khả năng đóng góp của người lao động đối với kết quả kinh doanh, đồng thời duy trì sự hài lòng và gắn bó của họ với tổ chức. Đây là quá trình không chỉ nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả làm việc cá nhân mà còn hướng tới nâng cao tính cạnh tranh tổng thể và khả năng thích nghi với những biến đổi của thị trường và môi trường kinh doanh.

3.3: Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đóng vai trò đặc biệt quan trọng, quyết định tới năng lực cạnh tranh, khả năng phát triển bền vững, và hiệu quả hoạt động kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Vai trò cụ thể của việc nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực được phân tích qua các khía cạnh sau:

- Tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực góp phần trực tiếp vào việc gia tăng năng suất lao động trong doanh nghiệp. Khi lao động được bố trí đúng với năng lực, trình độ, được đào tạo kỹ lưỡng và sử dụng hợp lý sẽ tạo ra sự cải thiện rõ rệt về năng suất công việc, từ đó giảm chi phí, tăng sản lượng và lợi nhuận.
- Cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ: Nguồn nhân lực được sử dụng hiệu quả là nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, tay nghề cao, liên tục được đào tạo và cập nhật kiến thức mới. Điều này đảm bảo chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng được cải thiện rõ rệt.
- Ổn định nguồn nhân lực, giảm chi phí quản trị nhân sự: Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tạo ra môi trường làm việc hiệu quả, hấp dẫn, khuyến khích người lao động cống hiến lâu dài. Điều này giúp doanh nghiệp giữ chân nhân tài, giảm tỷ lệ biến động nhân sự, từ đó ổn định hoạt động kinh doanh.

- Tăng khả năng thích ứng và cạnh tranh của doanh nghiệp: Một nguồn nhân lực được sử dụng hiệu quả là nguồn lực linh hoạt, nhanh chóng thích nghi với các biến động của môi trường kinh doanh như công nghệ mới, thị trường mới, yêu cầu mới từ khách hàng.
- Phát triển văn hóa doanh nghiệp và tăng cường đoàn kết nội bộ: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực cao sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, công bằng, nơi mà mọi nhân viên đều được đánh giá đúng năng lực và có cơ hội phát triển.

3.4: Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Ý nghĩa đối với doanh nghiệp

- Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp: Khi hiệu quả quản trị nguồn nhân lực được cải thiện, năng suất lao động tăng, chi phí nhân sự được tối ưu hóa, chất lượng sản phẩm và dịch vụ được nâng cao, giúp doanh nghiệp chiếm ưu thế cạnh tranh trên thị trường.
- Gia tăng hiệu quả kinh doanh và lợi nhuận: Quản trị tốt nguồn nhân lực giúp người lao động phát huy tối đa khả năng, giảm thiểu các chi phí phát sinh không cần thiết, từ đó tăng lợi nhuận và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Ổn định và phát triển bền vững: Chính sách quản trị nhân lực hiệu quả giúp doanh nghiệp ổn định đội ngũ nhân viên, giữ chân được nhân tài, xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực, tạo cơ sở cho sự phát triển bền vững trong dài hạn.

- Ý nghĩa đối với bản thân người lao động

- Nâng cao trình độ, kỹ năng và năng lực cá nhân: Người lao động được đào tạo, phát triển thường xuyên sẽ có cơ hội nâng cao kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp, khả năng thích ứng và năng lực cạnh tranh cá nhân, từ đó mở ra cơ hội phát triển sự nghiệp tốt hơn.
- Cải thiện thu nhập và điều kiện làm việc: Việc quản trị nhân lực hiệu quả thường gắn liền với chính sách lương thưởng, phúc lợi hợp lý và công bằng, qua đó cải thiện đáng kể thu nhập và chất lượng cuộc sống của người lao động.
- Tăng động lực và sự hài lòng trong công việc: Khi doanh nghiệp quản trị nhân lực tốt, người lao động cảm nhận rõ sự công nhận, đánh giá đúng mức về năng lực

và đóng góp của bản thân, từ đó nâng cao sự hài lòng, gắn bó và động lực làm việc tích cực hơn.

- Ý nghĩa đối với nền kinh tế quốc dân

- Thúc đẩy tăng trưởng kinh tế: Hiệu quả quản trị nguồn nhân lực được cải thiện trên diện rộng sẽ góp phần gia tăng năng suất lao động chung, tạo động lực thúc đẩy phát triển sản xuất, kinh doanh, nâng cao tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế.
- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quốc gia: Quản trị nhân lực hiệu quả giúp tăng cường chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của thị trường lao động trong nước và quốc tế, qua đó nâng cao vị thế và khả năng cạnh tranh quốc gia.
- Tạo sự ổn định và phát triển xã hội bền vững: Khi doanh nghiệp sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, sẽ góp phần tạo việc làm ổn định, nâng cao mức sống, giảm thiểu các vấn đề xã hội như thất nghiệp, bất bình đẳng thu nhập, từ đó duy trì ổn định và phát triển xã hội một cách bền vững.

3.4: Những chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

3.4.1: Hiệu suất sử dụng lao động

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng lao động bình quân}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định.

3.4.2: Năng suất lao động bình quân

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

Ý nghĩa: Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân phản ánh một lao động làm ra bao nhiêu sản lượng trong một thời kỳ nhất định.

3.4.3: Tỷ suất lợi nhuận lao động

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động}}$$

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

3.4.4: Hàm lượng sử dụng lao động

$$\text{Hàm lượng sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng lao động}}{\text{Tổng lợi nhuận}}$$

Ý nghĩa: chỉ tiêu cho các nhà quản trị biết cứ một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

3.5: Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Có thể nói trong các yếu tố nguồn lực của doanh nghiệp thì yếu tố con người là khó sử dụng nhất. Phải làm như thế nào để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp là vấn đề nan giải của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Trong doanh nghiệp, mục tiêu hàng đầu là đạt được hiệu quả kinh, doanh cao. Và để hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp không bị giảm sút cần phải sử dụng lao động một cách hợp lý, khoa học. Nếu sử dụng nguồn lao động không hợp lý, việc bố trí lao động không đúng chức năng của từng người sẽ gây ra tâm lý chán nản, không nhiệt tình với công việc được giao dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp và sẽ dẫn tới sự giảm sút về tất cả các vấn đề khác của doanh nghiệp.

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sẽ góp phần tiết kiệm chi phí lao động sống, tiết kiệm thời gian lao động, giảm thời gian khấu hao tài sản của doanh nghiệp, tăng cường kỷ luật lao động... dẫn tới giảm giá thành sản xuất dẫn đến tăng doanh thu và giúp doanh nghiệp mở rộng thị phần, cạnh tranh thành công trên thị trường.

Mặt khác, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là điều kiện đảm bảo không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện nâng cao trình độ tay nghề, khuyến khích năng lực sáng tạo của người lao động, thúc đẩy người lao động cả về mặt vật chất và tinh thần.

Con người là bộ phận chủ yếu để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh suy cho cùng cũng là để phục vụ lợi ích con người. Trong doanh nghiệp thương mại hiện nay, yếu tố con người đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì vậy đào tạo, phát triển và sử dụng lao động có hiệu quả yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp.

Nói đến sử dụng lao động là nói đến việc quản lý và sử dụng con người.

Con người luôn phát triển và thay đổi có tư duy, hành động cụ thể trong từng hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, phải làm sao để nắm bắt được những thay đổi, tư duy, ý thức của con người hay nói cách khác là nắm bắt được nhu cầu của người lao động thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới đạt hiệu quả cao.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng lao động có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp làm ăn kinh doanh tốt, giảm chi phí sản xuất, khấu hao nhanh TSCĐ... điều đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và mở rộng thị phần tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH CƠ KHÍ QUỐC DƯƠNG

1: Giới thiệu về công ty TNHH cơ khí Quốc Dương

1.1: Khái quát về công ty

Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương (QUOC DUONG MECO.,LTD) được thành lập vào năm 2006 theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh Công ty TNHH hai thành viên trở lên ngày 18 tháng 12 năm 2006 và sửa đổi ngày 30 tháng 12 năm 2014 do sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hải Phòng cấp.

- Tên công ty:

+ Tên tiếng Việt: CÔNG TY TNHH CƠ KHÍ QUỐC DƯƠNG

+ Tên tiếng Anh: QUOC DUONG MECHANICAL COMPANY LIMITED

+Tên viết tắt : QUOC DUONG MECO.,LTD

- Địa chỉ: Km 93+94, Quốc lộ 5 mới, thôn Lương Quán, xã Nam Sơn, huyện An Dương, TP. Hải Phòng, Việt Nam

- Nhà máy: Km 88 Quốc Lộ 5 mới, khu công nghiệp Nam Sơn, xã Nam Sơn, huyện An Dương, TP. Hải Phòng.

- Giấy chứng nhận ĐKKD số: 0200721633 do Sở KH&ĐT thành phố Hải Phòng cấp.

- Tài khoản số: 2601168688688 - Tại ngân hàng TMCP Quân Đội, CN Bắc Hải Phòng.

- Vốn điều lệ: 40.000.000.000 VND

- Người đại diện pháp luật : Lê Quốc Long (Giám đốc)

- Điện thoại: 0904184501

- Fax: +84 225 3 970 745

- Email: ckquocduong@gmail.com .

1.2: Ngành nghề kinh doanh

- Ngành nghề kinh doanh sản xuất chính là: đúc và chế tạo chi tiết cơ khí bằng vật liệu đặc biệt, luyện kim đen và luyện kim màu, sản xuất các thiết bị cơ khí và chi tiết máy. Ngoài ra, công ty TNHH cơ khí Quốc Dương còn kinh doanh và phân phối nguyên liệu và thành phẩm thép không gỉ và thép đặc chủng các loại. Sản xuất các chi tiết bằng công nghệ vật liệu tổng hợp như vật liệu composite, nhựa, ceramic... Cụ thể như sau:

+ Sản xuất :

- Đúc kim loại màu, kim loại đen
- Lắp đặt thiết bị máy móc công nghiệp
- Sản xuất thùng, bể chứa và dụng cụ chứa đựng
- Sản xuất cấu kiện kim loại
- Tái chế phế liệu
- Sản xuất máy móc, thiết bị
- Sản xuất các sản phẩm từ plastic.

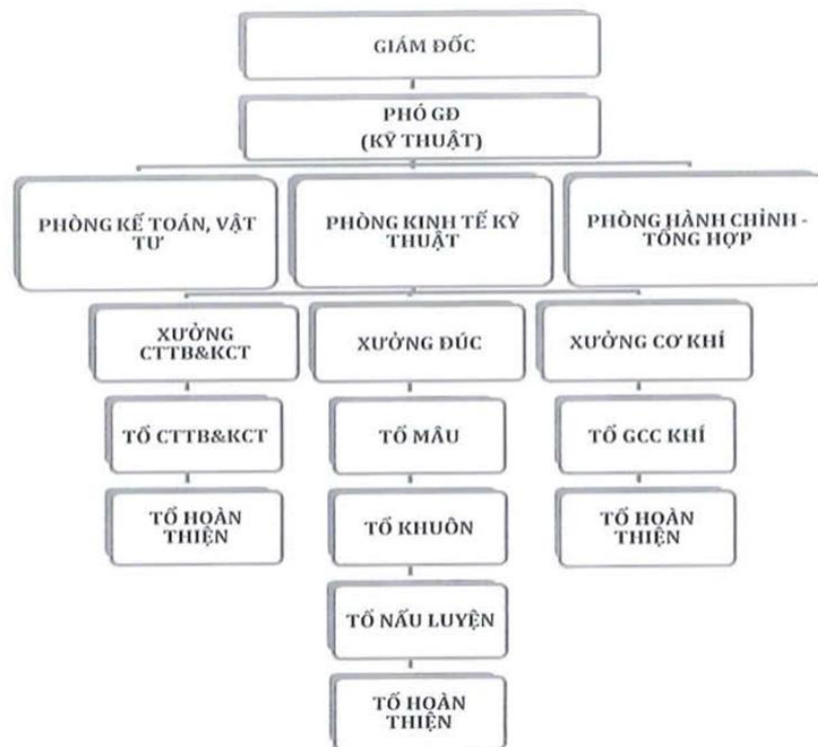
+ Thương mại

- Bán buôn các mặt hàng sắt thép, inox,...
- Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng
- Bán buôn các thiết bị linh kiện điện tử, viên thông,...
- Bán buôn kim loại và quặng kim loại
- Bán buôn chuyên doanh khác.

+ Vận tải

- Vận tải hàng hóa bằng đường bộ
- Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa
- Sửa chữa các sản phẩm kim loại đúc, sản phẩm từ plastic, máy móc thiết bị.

1.3: Cơ cấu tổ chức



SƠ ĐỒ TỔ CHỨC BỘ MÁY NHÂN SỰ

- Công ty có hình thức hoạt động là: Trực tiếp
- Tổng thể công ty gồm:

Bảng 1.1: Bảng phân công lao động giai đoạn 2022 - 2024*(Đơn vị: người)*

Tên đơn vị	2022	2023	2024
Phòng Giám Đốc	1	1	1
Phó giám đốc	1	1	1
Phòng kế toán vật tư	4	3	3
Phòng hành chính tổng hợp	4	4	4
Phòng kinh tế kỹ thuật	80	79	76
TỔNG	90	88	85

(Nguồn: Phòng hành chính công ty TNHH cơ khí Quốc Dương)

- Phòng Giám đốc và Phó Giám đốc: Hai đơn vị quản lý cao nhất này duy trì ổn định ở mức 1 người mỗi phòng trong suốt giai đoạn 2022-2024. Điều này tương ứng với cơ cấu thường thấy là có 1 Giám đốc và 1 Phó giám đốc điều hành công ty. Việc không thay đổi nhân sự ở cấp lãnh đạo cho thấy bộ máy quản lý cao cấp ổn định, không có xáo trộn về nhân sự chủ chốt.

- Phòng Kế toán - Vật tư: Bộ phận kế toán và quản lý vật tư có 4 nhân viên trong các năm 2022 và giảm còn 3 nhân viên năm 2023, giữ nguyên vào năm 2024. Sự sụt giảm 1 người vào năm 2023 cho thấy có sự thay đổi nhỏ về nhân sự kế toán vật tư, do một nhân viên nghỉ việc mà không bổ sung thay thế. Dù giảm còn 3 người, bộ phận này vẫn đảm nhiệm chức năng quản lý tài chính và vật tư cho gần 90 nhân viên toàn công ty, nhìn chung vẫn nằm trong mức đủ đối với một công ty sản xuất vừa và nhỏ.

- Phòng Hành chính - Tổng hợp: Đây là bộ phận phụ trách hành chính, nhân sự và các công việc tổng hợp khác. Số lượng 4 nhân viên được giữ nguyên liên tục từ 2022 đến 2024, cho thấy sự ổn định về nhân sự của phòng này. Với quy mô công ty dưới 100 người, việc có 4 người lo liệu công tác hành chính, nhân sự, quản trị chung được đánh giá là hợp lý, đảm bảo có đủ nhân lực để xử lý giấy tờ, chế độ cho người lao động, công tác lễ tân, v.v. mà không quá dư thừa nhân viên hành chính.

- Phòng Kinh tế - Kỹ thuật: Đây là bộ phận có quy mô nhân sự lớn nhất, chiếm phần lớn lực lượng lao động của công ty. Năm 2022 phòng này có 80 người, đến

năm 2023 giảm còn 79 người, và năm 2024 là 76 người. Có thể thấy khoảng 89-90% nhân sự toàn công ty nằm ở phòng Kinh tế - Kỹ thuật. Điều này hợp lý vì đối với một công ty cơ khí, phòng Kinh tế - Kỹ thuật có chức năng chính liên quan đến sản xuất và kỹ thuật, bao gồm kỹ sư, công nhân kỹ thuật, quản lý sản xuất, kế hoạch kinh doanh kỹ thuật... Thực tế, có thể coi phòng Kinh tế - Kỹ thuật chính là khối sản xuất của công ty (toàn bộ lao động trực tiếp sản xuất và kỹ thuật đều quy về đơn vị này). Việc nhân sự phòng này giảm từ 80 xuống 76 trong 3 năm qua phản ánh xu hướng chung của công ty là thu hẹp quy mô nhân sự và nâng cao năng suất lao động (giảm nhân lực nhưng vẫn đảm bảo hoạt động). Mặc dù giảm, phòng Kinh tế - Kỹ thuật vẫn chiếm tỷ trọng cao nhất, cho thấy hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp nằm ở lĩnh vực sản xuất - kỹ thuật, đúng với tính chất của một công ty cơ khí.

- Nhìn chung, sự phân công lao động vào các đơn vị của công ty cơ khí này là phù hợp với đặc thù doanh nghiệp. Phần lớn nhân sự được bố trí tại phòng Kinh tế - Kỹ thuật để trực tiếp thực hiện hoạt động sản xuất cơ khí, đảm bảo lực lượng sản xuất dồi dào. Các phòng ban hỗ trợ như kế toán, hành chính tuy quân số ít nhưng vẫn đủ đáp ứng nhu cầu quản lý, hậu cần cho toàn công ty, thể hiện qua việc doanh nghiệp có thể vận hành ổn định với số nhân viên văn phòng hiện có. Cơ cấu nhân sự như vậy khá cân đối theo chức năng đó là tập trung nhân lực cho hoạt động tạo ra giá trị chính (sản xuất) trong khi tối ưu hoá bộ phận gián tiếp (hành chính văn phòng)

1.4: Hoạt động sản xuất kinh doanh

1.4.1: Sản phẩm

Do Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương là đơn vị nhận gia công chế tạo sản phẩm cơ khí theo yêu cầu, hồ sơ thiết kế của khách hàng, nên các sản phẩm cơ khí của công ty rất đa dạng về hình dáng, thích thước, mức vật liệu.

1.4.2: Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Bảng 1.2: Tổng hợp doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp giai đoạn 2022-2024

(Đơn vị: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	2023/2022		2024/2023	
				Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ
Doanh thu hàng năm(chưa thuế VAT)	184,58	165,27	166,32	(19,31)	(10,46%)	1,05	0,64%
Giá vốn hàng bán	156,58	135,65	132,24	(2,09)	(1,33%)	(3,41)	(2,51%)
Lợi nhuận trước thuế	0,24	0,25	0,31	0,01	4,16%	0,06	24%

(Nguồn : Phòng kế toán công ty TNHH cơ khí Quốc Dương)

➤ Nhận xét :

Doanh thu hàng năm (chưa thuế VAT) có xu hướng giảm từ năm 2022 đến 2024. Cụ thể, năm 2023 doanh thu giảm mạnh so với năm 2022 (giảm 19,31 tỷ đồng), sau đó tăng nhẹ lên 1,05 tỷ đồng vào năm 2024 nhưng mức tăng không đáng kể.

Giá vốn hàng bán cũng giảm liên tục qua các năm từ 156,58 tỷ đồng năm 2022 xuống 132,24 tỷ đồng năm 2023. Tốc độ giảm giá vốn nhanh hơn tốc độ giảm doanh thu chứng tỏ công ty đang có tín hiệu tích cực trong việc tối ưu chi phí cung ứng.

Lợi nhuận trước thuế chỉ thay đổi rất nhỏ vào năm 2023 (tăng nhẹ từ 0,24 tỷ lên 0,25 tỷ đồng) và tiếp tục tăng lên mức 0,31 tỷ đồng. Điều này phản ánh khả năng sinh lời có tăng tuy nhiên không đáng kể qua các năm.

2: Thực trạng sử dụng lao động tại công ty

2.1: Nhận định chung về lao động tại công ty

2.1.1: Tổng quan về nhân lực tại công ty

❖ Khái quát chung về nhân sự của công ty cơ khí:

- Các nhóm nhân sự chính:

- Ban lãnh đạo:
 - Gồm Giám đốc và Phó Giám đốc (thường có kiến thức chuyên sâu về kỹ thuật, quản lý sản xuất).
 - Đảm nhiệm vai trò định hướng, quản lý và giám sát hoạt động của công ty.
- Phòng chức năng:
 - Phòng Kế toán, Vật tư: Nhân sự ở đây thường có chuyên môn về kế toán, tài chính và quản lý chuỗi cung ứng.
 - Phòng Kinh tế Kỹ thuật: Gồm các kỹ sư, nhà phân tích có nhiệm vụ tối ưu hóa sản xuất và triển khai công nghệ mới.
 - Phòng Hành chính - Tổng hợp: Gồm nhân viên quản lý nhân sự, hành chính và pháp lý.
- Nhân sự sản xuất trong các xưởng:
 - Là lực lượng đông đảo nhất, bao gồm công nhân kỹ thuật, kỹ sư vận hành máy móc, thợ cơ khí, thợ đúc, thợ hàn, và các tổ chuyên môn khác.
 - Đội ngũ này chịu trách nhiệm thực hiện trực tiếp các công đoạn gia công, chế tạo và hoàn thiện sản phẩm.
- Trình độ và kỹ năng nhân sự:
 - Trình độ chuyên môn cao: Đội ngũ kỹ sư và công nhân lành nghề có chuyên môn về cơ khí, kỹ thuật đúc, hàn, và gia công.
 - Đào tạo định kỳ: Công ty thường có chương trình đào tạo để cập nhật công nghệ mới và nâng cao tay nghề cho nhân viên.
 - Tính kỷ luật cao: Do tính chất công việc đòi hỏi an toàn lao động và chất lượng sản phẩm cao, nhân sự phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy trình làm việc.
- ❖ Văn hóa làm việc:
 - Tập trung vào hiệu suất: Hiệu quả sản xuất và chất lượng sản phẩm là ưu tiên hàng đầu.
 - Tính hợp tác: Các bộ phận phối hợp chặt chẽ để đảm bảo hoàn thành tiến độ và chất lượng.
 - Đề cao an toàn lao động: Công ty luôn chú trọng các biện pháp an toàn trong xưởng, đặc biệt với các công đoạn như đúc, hàn và gia công.
- ❖ Xu hướng phát triển nhân sự trong công ty :

- Ứng dụng công nghệ tự động hóa: Giảm tải công việc cho nhân sự lao động phổ thông, tăng nhu cầu về kỹ sư và chuyên viên vận hành máy móc tự động.
- Tập trung vào nghiên cứu và phát triển (R&D): Tuyển dụng thêm các kỹ sư thiết kế và phát triển sản phẩm.
- Phát triển văn hóa làm việc linh hoạt: Tăng cường sự hài lòng của nhân viên thông qua các chính sách phúc lợi tốt hơn.

2.1.2: Cơ cấu lao động công ty TNHH cơ khí Quốc Dương

2.1.2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty giai đoạn 2022-2024

(Đơn vị: người)

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	So sánh			
				2023/2022		2024/2023	
				Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động	90	88	85	(2)	(2,22%)	(3)	(3,41%)
Nam	84	83	80	(1)	(1,19%)	(3)	(3,61%)
Nữ	6	5	5	(1)	(16,66%)	0	0%

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự công ty TNHH cơ khí Quốc Dương)

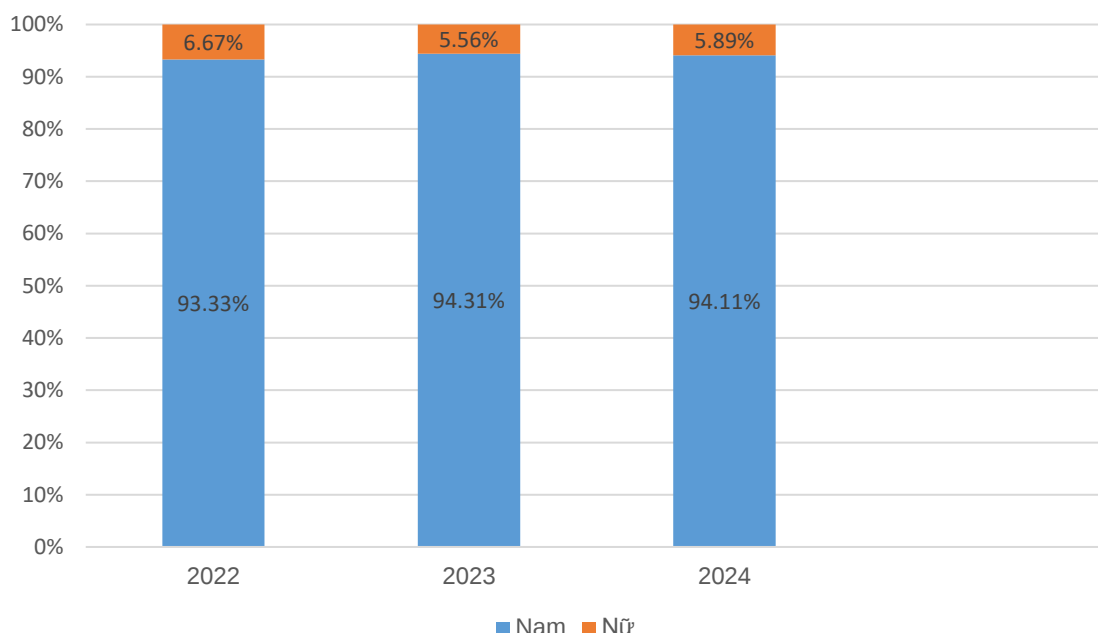
➤ Nhận xét

Qua bảng số liệu trên, ta thấy sự biến động nhân sự của công ty trong giai đoạn năm 2022–2024, tập trung vào cơ cấu lao động theo giới tính. Trong đó, tổng số lao động của công ty đang có xu hướng giảm dần qua các năm, kéo theo biến đổi trong số lượng lao động nam và nữ.

Trong 3 năm qua, tổng số lao động của công ty giảm liên tục. Năm 2022 có 90 lao động, sang 2023 còn 88 người, và đến 2024 chỉ còn 85 người. Như vậy, tổng lao động đã giảm 2 người từ 2022 đến 2023 (mức giảm 2,22%), và giảm tiếp 3 người (-3,41%) từ 2023 đến 2024. Đà suy giảm cho thấy xu hướng hẹp lại quy mô nhân sự của doanh nghiệp.

Năm 2022 công ty có 84 nam và 6 nữ. Đến năm 2023, lao động nam còn 83 người và nữ chỉ còn 5 người, số lượng nữ giữ nguyên trong năm 2024. Như vậy, lao động nữ giảm ít về số lượng nhưng vì chiếm tỷ trọng không cao nên tỷ lệ khá nhiều (trong 3 năm giảm 16,66%). Điều này dẫn đến tỷ trọng nữ

vốn đã thấp lại càng thấp hơn trong cơ cấu nhân sự. Lao động năm giảm 1 người trong năm 2023 (giảm 1,19%) và giảm 3 người trong năm 2024 (giảm 3,61%). Cả hai nhóm lao động đều giảm góp phần vào xu hướng thu hẹp quy mô chung của công ty.



Biểu đồ 1: Biểu đồ cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2022-2024 của công ty TNHH cơ khí Quốc Dương

➤ Nhận xét

Phần màu xanh (lao động nam) chiếm ưu thế tuyệt đối và cũng tăng từ 2022-2023, chiếm 93,33% vào năm 2022, lên 94,31% vào năm 2023 và giảm nhẹ xuống 94,11% vào năm 2024. Phần màu cam (lao động nữ) rất nhỏ so với nam, giảm từ 6,67% xuống còn 5,56 % vào năm 2023 và tăng nhẹ lên 5,89 vào năm 2024. Tuy nhiên, với đặc thù là một công ty cơ khí, lĩnh vực sản xuất thường đòi hỏi lao động trực tiếp, thể lực tốt, khả năng làm việc trong điều kiện vất vả, nguy hiểm; do đó, việc lao động nam chiếm tỷ lệ cao là hợp lý và phù hợp với tính chất công việc.

2.1.2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi công ty giai đoạn 2022-2024

(Đơn vị: người)

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	So sánh			
				2023/2022		2024/2023	
				Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động	90	88	85	(2)	(2,22%)	(3)	(3,41%)
18-34 tuổi	25	24	23	(1)	(4%)	(1)	(4,16%)
35-50 tuổi	48	49	48	1	2,08%	(1)	(2,04%)
51 tuổi trở lên	17	15	14	(2)	(11,76%)	(1)	(6,66%)

(Nguồn : Phòng hành chính nhân sự công ty TNHH cơ khí Quốc Dương)

Tổng số lao động của công ty cơ khí giảm dần qua từng năm từ 2022 đến 2024

Xu hướng biến động nhân sự không đồng đều giữa các nhóm tuổi. Mỗi nhóm tuổi có sự thay đổi riêng trong giai đoạn 2022–2024:

- Nhóm 18–34 tuổi: Số lao động trẻ giảm liên tục qua các năm. Năm 2022 có 25 người, năm 2023 nhóm này còn 24 người (giảm thêm 1 người, 4% so với 2022), năm 2024 giảm thêm 1 người tương ứng giảm 4,16%. Điều này cho thấy công ty có sự sụt giảm đáng kể lực lượng lao động trẻ do những lao động trẻ rời công ty do cảm thấy không phù hợp với tính chất công việc nặng nề. Tỷ trọng lao động trẻ cũng suy giảm tương ứng trong cơ cấu chung.

- Nhóm 35–50 tuổi: Lực lượng trung niên tương đối ổn định. Năm 2022 có 48 người, tăng nhẹ lên 49 người (mức tăng 2,08%) sau đó lại giảm nhẹ 1 người (giảm 2,04%) vào năm 2024. Nhìn chung, nhóm 35–50 tuổi gần như giữ vững quy mô, chỉ biến động nhỏ. Sự ổn định này có thể phản ánh nhóm nhân viên chủ chốt với kinh nghiệm và tay nghề cứng, được công ty giữ lại và có thể có bổ sung nhân sự tương ứng bù đắp thiếu hụt.

- Nhóm 51 tuổi trở lên: Lực lượng lao động lớn tuổi giảm đều. Năm 2022 có 17 lao động, năm 2023 số lao động trên 51 tuổi giảm còn 15 người (giảm 2 người,

11,76% so với 2022). Và năm 2024 tiếp tục giảm 1 người (mức giảm 6,66,%) do một số nhân viên nghỉ hưu. Nhóm lao động cao tuổi vốn chiếm tỷ trọng nhỏ, và xu hướng giảm cho thấy công ty có thể đang dần mất đi những nhân sự thâm niên mà chưa có bổ sung tương ứng trong nhóm này.

- Tóm lại, cơ cấu lao động theo tuổi năm 2022- 2024 của công ty cơ khí được xem là khá hợp lý cho đặc thù ngành. Tỷ lệ lớn nhất thuộc về nhóm 35–50 tuổi giúp công ty có một nền tảng nhân lực vững vàng về kỹ năng và kinh nghiệm, đồng thời nhóm này vẫn đảm bảo đủ sức khỏe để đáp ứng yêu cầu công việc nặng của ngành cơ khí. Nhóm lao động trẻ chiếm hơn một phần tư, cung cấp sức trẻ, sự năng động và nguồn nhân lực kế thừa trong tương lai. Nhóm lao động cao tuổi chiếm tỷ trọng nhỏ, phù hợp với thực tế là ngành cơ khí ít tuyển dụng lao động quá lớn tuổi do hạn chế về thể lực, nhưng những người trên 50 tuổi hiện có trong công ty có thể đóng góp ở những vị trí cần chuyên môn sâu hoặc quản lý.

2.1.2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2022-2024

(Đơn vị: người)

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	So sánh			
				2023/2022		2024/2023	
				Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động	90	88	85	(2)	(2,22%)	(3)	(3,41%)
Trình độ Cao đẳng, Đại học	22	20	20	(2)	(9,09%)	0	0%
Trình độ trung cấp	14	12	11	(2)	(14,28%)	(1)	(8,33%)
Lao động phổ thông	54	56	54	2	3,70%	(2)	(3,57%)

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự công ty TNHH cơ khí Quốc Dương)

Xét cơ cấu theo trình độ chuyên môn, lao động có trình độ Cao đẳng, Đại học đạt mức 22 người trong năm 2022, sau đó giảm xuống 20 người vào năm 2023 (Giảm 9,1%) và giữ nguyên trong năm 2024. Nhóm lao động trình độ trung cấp giảm dần qua các năm: từ 14 người năm 2022 xuống 12 người năm 2023 (giảm 14,28%) và còn 11 người năm 2024 (giảm 8,33%). Ngược lại, nhóm lao động phổ thông tăng lên 56 người trong năm 2023 (tăng 3,70%) và lại giảm 2 người (mức giảm 3,57%). Điều này dẫn đến sự thay đổi trong tỷ trọng của từng nhóm lao động.

Bảng 2.4: Tỷ lệ số lượng nhân sự theo trình độ chuyên môn trên tổng số nhân sự của công ty

Chỉ tiêu	2022	2023	2024
Tổng số lao động	100%	100%	100%
Trình độ Cao Đẳng, Đại học	24,44%	22,72%	23,53%
Trình độ trung cấp	15,55%	13,63%	12,94%
Lao động phổ thông	60,01%	63,65%	63,53%

(Nguồn : Phòng hành chính nhân sự công ty TNHH cơ khí Quốc Dương)

Theo bảng trên, tỷ lệ lao động có trình độ cao đẳng/đại học chiếm 24,44% (2022), giảm xuống 22,72% (2023) rồi tăng nhẹ lên 23,53% (2024) so với tổng số lao động; lao động trung cấp chiếm 15,55% (2025) xuống 13,63% (2023) và tiếp tục giảm còn 12,94% (2024) so với tổng số lao động. Năm 2022 lao động phổ thông chiếm khoảng 60,01% tổng nhân sự, tăng lên khoảng 63,6% năm 2023 và gần như giảm không đáng kể xuống mức 63,53% vào năm 2024. Như vậy, năm 2022 có cơ cấu trình độ cân đối nhất với tỷ lệ nhân sự có chuyên môn cao hơn một chút so với các năm còn lại, trong khi năm 2023 và 2024 chứng kiến sự suy giảm cả về số lượng lẫn tỷ trọng của nhóm lao động có tay nghề trung cấp và cao đẳng/đại học.

- Nhìn chung, cơ cấu lao động của công ty về cơ bản có đầy đủ các thành phần cần thiết (kỹ sư, kỹ thuật viên và công nhân). Tuy nhiên, để nâng cao tính hợp lý và hiệu quả với mục tiêu phát triển của công ty, công ty nên xem xét duy trì tỷ lệ lao động có chuyên môn ở mức cao hơn (chẳng hạn ổn định trên 40-50% tùy theo nhu cầu sản xuất), thông qua tuyển dụng hoặc đào tạo thêm nhân sự có tay nghề, đồng thời tối ưu hóa sử dụng lao động phổ thông ở các vị trí phù hợp. Việc điều chỉnh cơ cấu theo hướng gia tăng dần lao động kỹ thuật (cao đẳng, đại học và trung cấp) sẽ giúp công ty cơ khí nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng tốt hơn yêu cầu sản xuất hiện đại và cạnh tranh trong ngành.

2.2: Hoạch định nguồn nhân lực

Các bước hoạch định và phân tích nhân sự tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương

- Bước 1 : Bước đầu tiên của hoạch định nhân sự là phân tích bối cảnh bên ngoài và tình hình nội bộ doanh nghiệp .

Thực tiễn tại công ty giai đoạn 2022–2024 đối mặt với môi trường kinh doanh nhiều biến động. Đặc biệt, sau đại dịch COVID - 19 gây suy giảm kinh tế, công ty thay đổi thị trường mục tiêu chọn lựa những đơn hàng yêu cầu chi tiết và độ khó cao hơn đã khiến doanh thu năm 2023 giảm mạnh. Công ty tiến hành phân tích tình hình nội bộ: hiệu suất sản xuất sụt giảm do giảm đơn hàng, nhưng vẫn phải gánh chi phí nhân công lớn.

Cơ cấu lao động được rà soát kỹ: đa số là lao động nam trực tiếp trong xưởng, một số ít lao động nữ ở khối văn phòng; trung bình khoảng 40 tuổi, với tỷ lệ đáng kể nhân viên lớn tuổi sắp nghỉ hưu; khoảng 60% lực lượng có trình độ từ cao đẳng trở lên.

- Bước 2: Công ty đã dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh.

Công ty đã xây dựng kế hoạch nhân sự bám sát kế hoạch kinh doanh giai đoạn 2022–2024. Do ảnh hưởng của thị trường thu hẹp, thị trường mục tiêu thay đổi, nhu cầu sản xuất được dự báo giảm: năm 2022 công suất hoạt động dự kiến chỉ khoảng 70% so với năm 2021, năm 2023 duy trì ở mức 80% và phục hồi nhẹ vào 2024. Căn cứ dự báo này, nhu cầu nhân lực cũng giảm tương ứng.

Công ty xác định trong ngắn hạn không những không mở rộng tuyển dụng mà còn có thể phải cắt giảm bớt lao động ở những khâu dư thừa. Chẳng hạn, bộ phận sản xuất được dự báo chỉ cần khoảng 85% số công nhân so với trước do đơn hàng sụt giảm, trong khi bộ phận bảo trì máy móc vẫn cần giữ nguyên nhân sự để đảm bảo vận hành thiết bị. Khối văn phòng hành chính có thể giảm nhẹ nhân viên do khối lượng công việc gián tiếp giảm. Ngược lại, một số vị trí nhân sự chủ chốt (như kỹ sư thiết kế, quản lý chất lượng) được dự báo vẫn cần giữ ổn định để duy trì hoạt động quan trọng và sẵn sàng khi nhu cầu tăng trở lại.

- Bước 3: Công ty đã phân tích nguồn nhân lực hiện có bằng cách đánh giá năng lực, kỹ năng, tiềm năng và hiệu suất làm việc của nhân viên hiện tại. Công ty đã tiến hành đánh giá toàn diện nguồn nhân lực nội bộ vào đầu năm 2022. Kết quả cho thấy tổng số lao động của công ty thời điểm đó vào khoảng 90 người. Trong đó, phân theo nhóm chức năng: khoảng 80 lao động trực tiếp sản xuất (thợ cơ khí, vận hành máy), khoảng 10 lao

động gián tiếp (quản lý, kỹ sư, nhân viên văn phòng). Cơ cấu lao động được phân tích chi tiết: khoảng 20% nhân viên thuộc nhóm trên 50 tuổi (một số người đủ điều kiện nghỉ hưu sớm), đa số lao động (khoảng 75%) là nam giới do tính chất công việc cơ khí nặng nhọc, và khoảng 55% nhân sự có trình độ từ trung cấp trở lên (kỹ sư, thợ lành nghề).

Qua đánh giá, công ty nhận thấy một số vấn đề: (1) Dư thừa nhân lực ở một số vị trí: do khối lượng sản xuất giảm, có dấu hiệu thừa công nhân vận hành ở vài phân xưởng và một số nhân viên hành chính ít việc. (2) Cơ cấu tuổi tác: lực lượng lao động đang dần già hóa, có một lớp nhân viên lớn tuổi hiệu suất giảm và sắp nghỉ hưu, trong khi lớp nhân viên trẻ kế cận còn mỏng. (3) Trình độ tay nghề: không đồng đều – một bộ phận lao động phổ thông kỹ năng thấp trở nên dư thừa, trong khi nhân sự có tay nghề cao thì vừa đủ để đáp ứng công việc quan trọng. Những điểm này cho thấy nguồn cung nhân lực nội bộ hiện tại của công ty tuy dồi dào về số lượng nhưng chưa hoàn toàn phù hợp về cơ cấu cho nhu cầu mới. Đây là cơ sở để công ty xác định cần tinh giản ở đâu và giữ lại những ai.

- Bước 4: Sau khi có những dữ liệu từ bước 2 và bước 3, công ty cân so sánh nhu cầu kinh doanh và số nhân lực hiện có.

Trên cơ sở dự báo và đánh giá nội bộ, công ty nhận định nguồn cung nhân lực hiện tại vượt quá nhu cầu trong giai đoạn 2022–2024, tức là công ty rơi vào tình trạng dư thừa nhân sự nhẹ. Cụ thể, năm 2022, với mức sản xuất dự kiến, công ty chỉ cần khoảng 88 lao động, so với nhân viên đang có (dư thừa khoảng 2 người, chủ yếu ở bộ phận sản xuất). Dự kiến các năm 2023–2024, nếu thị trường không cải thiện nhiều, nhu cầu nhân lực sẽ tiếp tục thấp hơn lượng nhân viên hiện có.

- Bước 5: Ở bước này, công ty cần xây dựng kế hoạch nhân sự cụ thể để giải quyết tình trạng dư thừa đã xác định. Dựa trên tình hình dư thừa nhân lực, công ty đã triển khai kế hoạch hành động chi tiết với trọng tâm là tinh giản biên chế và tái cơ cấu nhân sự, đồng thời duy trì lực lượng nòng cốt. Các hành động cụ thể gồm có:
 - Cắt giảm nhân sự dư thừa: Công ty thực hiện cắt giảm có chọn lọc, theo từng nhóm đối tượng. Trước tiên là những lao động hợp đồng thời vụ hoặc thử việc không được gia hạn. Tiếp đó, công ty khuyến khích nghỉ

hưu sớm đối với nhân viên lớn tuổi đến gần tuổi nghỉ hưu, hỗ trợ họ chế độ thỏa đáng. Với một số lao động phổ thông kỹ năng thấp hoặc hiệu suất công việc thấp, công ty sắp xếp chấm dứt hợp đồng theo lộ trình, đảm bảo tuân thủ luật lao động và công bằng. Nhờ những bước này, tổng số nhân viên đã giảm khoảng 5,55% sau hai năm (từ 90 xuống còn 85 người). Đáng chú ý, việc cắt giảm tập trung vào lao động trực tiếp dư thừa, giúp cắt giảm chi phí nhân công trực tiếp đáng kể. Tuy nhiên công ty vẫn phải tuyển thêm những lao động lành nghề trình độ trung cấp trở lên để giữ vững nền tảng hoạt động .

- Điều chỉnh cơ cấu lao động: Song song với cắt giảm, công ty tiến hành tái cơ cấu tổ chức và nhân sự. Một số bộ phận được sáp nhập hoặc tinh gọn để tránh chồng chéo. Cơ cấu lao động về độ tuổi, giới tính, trình độ cũng thay đổi tích cực sau tinh giản: Tỷ trọng nhân viên trên 50 tuổi giảm nhẹ từ 18,88% xuống còn 16,47% . Tỷ lệ lao động có trình độ cao gần như giữ nguyên, do công ty ưu tiên giữ lại những người có chuyên môn và tay nghề.

- Giữ chân nhân sự chủ chốt: Mặc dù phải cắt giảm, công ty đặc biệt chú trọng giữ ổn định đội ngũ nhân sự chủ chốt. Những nhân viên có chuyên môn cao, tay nghề giỏi hoặc giữ vai trò quan trọng (như kỹ sư, quản đốc phân xưởng, trưởng bộ phận) đều được giữ lại. Ban lãnh đạo thậm chí đưa ra các chính sách đãi ngộ ổn định (duy trì mức lương, phúc lợi cốt lõi) cho nhóm này, nhằm đảm bảo họ yên tâm làm việc. Nhờ đó, dù doanh thu giảm, công ty vẫn không bị mất người tài, duy trì được kiến thức và kinh nghiệm quan trọng để phục hồi khi thị trường khởi sắc. Đây là hành động then chốt giúp công ty không bị “chảy máu chất xám” trong giai đoạn khó khăn.

- Hạn chế tuyển dụng, tập trung vào đào tạo và luân chuyển nội bộ: Trong giai đoạn 2023–2024, công ty đóng băng tuyển dụng mới ở hầu hết các vị trí (trừ trường hợp bổ sung vào vị trí nhân viên quan trọng nghỉ). Thay vì tuyển người mới, công ty tập trung đào tạo nội bộ và luân chuyển nhân viên để lấp đầy các vị trí còn thiếu sau khi cắt giảm. Ví dụ, công ty mở các khóa đào tạo ngắn hạn để công nhân đa kỹ năng hơn, có thể đảm nhiệm nhiều công đoạn. Một số nhân viên từ bộ phận ít việc được điều

chuyển sang bộ phận khác đang cần người (như chuyển một số nhân viên từ xưởng mài sang hỗ trợ sản xuất hoặc xưởng đúc). Nhờ vậy, công ty tối ưu được nguồn lực hiện có, đáp ứng công việc mà không phải tuyển thêm, đồng thời tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi kỹ năng mới.

- Bước 6: Đây là bước không thể thiếu đó là giám sát và đánh giá kế hoạch. Công ty đã thiết lập cơ chế giám sát định kỳ đối với kế hoạch nhân lực. Ban lãnh đạo yêu cầu báo cáo hàng quý về tình hình nhân sự: số lượng nhân viên thực tế so với kế hoạch, tiến độ cắt giảm, và tác động tới hoạt động sản xuất. Các chỉ số hiệu suất được theo dõi chặt chẽ. Nhờ giám sát, công ty kịp thời điều chỉnh kế hoạch khi cần.

Chẳng hạn, vào cuối năm 2023, nhận thấy thị trường có dấu hiệu hồi phục nhẹ, công ty tạm dừng việc cắt giảm thêm để tránh thiếu nhân lực khi sản xuất tăng trở lại. Thay vào đó, họ tập trung đào tạo nhân viên hiện hữu để nâng cao hiệu quả.

➤ Nhận xét

Việc đánh giá kết quả diễn ra vào cuối năm 2023 cho thấy kế hoạch nhân lực giai đoạn 2022–2024 của công ty cơ khí đạt được mục tiêu chính: tổng quỹ lương được cắt giảm đáng kể. Lực lượng lao động tuy giảm về số lượng nhưng năng suất bình quân mỗi lao động tăng do tinh gọn đúng người.

Đặc biệt, đội ngũ nhân sự chủ chốt được giữ vững – không có sự rời đi nào trong nhóm kỹ sư và quản lý quan trọng, đảm bảo công ty vẫn duy trì được trình độ chuyên môn cần thiết. Bên cạnh đó, nhờ quá trình tái cơ cấu và đào tạo nội bộ, nhân viên còn lại thích ứng tốt với vai trò mới, tinh thần làm việc dần ổn định. Tất nhiên, công ty cũng nhận ra một số điểm cần cải thiện: ví dụ như cần kế hoạch kế thừa cho nhóm nhân sự lớn tuổi sẽ nghỉ hưu trong vài năm tới, hoặc xây dựng chính sách thu hút nhân tài mới khi sản xuất phục hồi. Những điều chỉnh này sẽ được tích hợp vào kế hoạch nhân lực giai đoạn tiếp theo. Tổng kết lại, công ty cơ khí đã thực hiện giám sát chặt chẽ và đánh giá nghiêm túc kế hoạch nhân lực 2022 – 2024, qua đó đảm bảo các mục tiêu về tinh giản hiệu quả mà không làm ảnh hưởng đến sự ổn định nhân sự nòng cốt của doanh nghiệp.

2.3: Phân tích công việc

Các bước trong phân tích công việc tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương

- Bước 1: Xác định mục đích phân tích công việc và hình thức thu thập thông tin

Trong giai đoạn 2022–2024, công ty tiến hành phân tích công việc với các mục tiêu chính như sau:

- Cập nhật vai trò và nhiệm vụ: Do có biến động nhân sự (tổng lao động giảm từ 90 người năm 2022 xuống 85 người năm 2024), công ty đã rà soát lại chức năng, nhiệm vụ của từng vị trí để đảm bảo phân bổ công việc hợp lý khi quy mô nhân sự thay đổi. Việc này giúp tránh chồng chéo hoặc bỏ sót nhiệm vụ khi một số nhân viên nghỉ và không được thay thế đầy đủ. Công ty không đặt ra chỉ tiêu doanh thu hay lợi nhuận cụ thể mà chỉ chung chung là hoàn thành nhanh chóng, chính xác những đơn hàng đặt ra. Định hướng công việc của công ty trong 3 năm 2022-2024 là giảm bớt những đơn hàng truyền thống, dễ làm, lợi nhuận thấp sang những đơn hàng nước ngoài yêu cầu trình độ kỹ thuật cao hơn, mang lại lợi nhuận cao hơn.

- Nâng cao hiệu quả và tái cơ cấu: Công ty từ năm 2022- 2024 đã giảm bớt những lao động trực tiếp có trình độ phổ thông vì sự biến động của kinh tế thị trường và vì thị trường mục tiêu của công ty không còn là những đơn hàng cơ khí hạng nặng mà chuyển sang những đơn hàng có tính chi tiết, độ khó cao hơn.

- Làm cơ sở cho quản trị nhân sự: Từ đó công ty có sự thay đổi trong việc quản trị và sử dụng nhân lực. Tuy thay đổi mục tiêu và định hướng công việc nhưng công ty chưa tập trung sâu vào việc đào tạo và phát triển nhân sự mà chỉ áp dụng nâng cao tay nghề tại công ty (người trước chỉ dạy người sau, người có trình độ cao hơn chỉ cho người có trình độ thấp hơn). Tuy nhiên, giám đốc công ty xuất thân là kỹ sư đúc tại công ty cơ khí Việt Nhật (VJE), phó giám đốc từng là kỹ sư thuộc công ty cổ phần Licemco nên đã có kinh nghiệm trong việc sản xuất và điều hành những đơn hàng yêu cầu độ khó cao nên tạm thời toàn công ty vẫn ổn định tuy có sự sụt giảm về doanh thu trong 3 năm nhưng lợi nhuận tăng nhẹ trong 2 năm 2023 và 2024.

Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản

Ở bước này, nhóm phân tích thu thập tất cả thông tin nền tảng về công ty làm cơ sở cho việc phân tích. Các tài liệu và dữ liệu cơ bản được tập hợp gồm:

- Sơ đồ tổ chức nhân sự: Cơ cấu tổ chức của công ty được xem xét kỹ lưỡng. Công ty Cơ khí có mô hình bộ máy quản lý và sản xuất gồm Ban Giám đốc và các phòng ban, xưởng như sau: 01 Giám đốc và 01 Phó Giám đốc (Kỹ thuật) đứng đầu; dưới đó là 3 phòng ban chức năng (Phòng Kế toán - Vật tư, Phòng Kinh tế - Kỹ thuật, Phòng Hành chính - Tổng hợp) và 3 xưởng sản xuất chính (Xưởng Chế tạo Thiết bị & Kết cấu Thép, Xưởng Đúc, Xưởng Cơ khí). Mỗi xưởng sản xuất lại chia thành các tổ sản xuất chuyên môn (ví dụ: Xưởng Đúc có Tổ Mẫu, Tổ Khuôn, Tổ Nấu luyện, Tổ Hoàn thiện, v.v...). Sơ đồ tổ chức này giúp xác định vị trí của từng chức danh công việc trong bộ máy, mối quan hệ giữa các bộ phận và tuyên báo cáo.

- Tài liệu nội bộ và mô tả công việc cũ: đây là tài liệu nội bộ nên công ty không cung cấp.

- Số liệu nhân sự giai đoạn 2022–2024: Thông tin về tình hình lao động qua các năm được tổng hợp để thấy bức tranh biến động nhân sự. Cụ thể, tổng số nhân viên của công ty giảm dần qua từng năm: 90 người (2022) xuống còn 88 người (2023) và tiếp tục còn 85 người (2024) do sự thay đổi của tình hình kinh tế chung và sự thay đổi mục tiêu của công ty.

- Bước 3: Chọn lựa các vị trí then chốt và đặc trưng để phân tích

- Các vị trí then chốt của công ty gồm có: Giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng các phòng ban, quản đốc phân xưởng, tổ trưởng. Trong 3 năm ở vị trí này không có biến động nhiều vì đây là bộ khung của công ty, nắm giữ công nghệ sản xuất. Có chút biến động nhỏ vào cuối năm 2023 khi có 1 cán bộ lâu năm về hưu thuộc vị trí quản đốc phân xưởng đúc. Tuy nhiên công ty ngay sau đó đã đề bạt phó quản đốc phân xưởng đúc lên làm quản đốc. Và 1 nhân viên có trình độ trung cấp đạt thành tích tốt trong 2 năm 2022-2023 lên làm phó quản đốc. Và công việc trong năm 2024 tại phân xưởng đúc tạm thời vẫn đáp ứng tốt những đơn hàng được giao.

- Bước 4: Áp dụng phương pháp thu thập thông tin

Quan sát , phỏng vấn tại nơi làm việc: Công nhân xưởng đúc, nấu, luyện có quy trình từ khâu chuẩn bị khuôn mẫu, nấu luyện kim loại đến khi ra sản phẩm thô và hoàn thiện, đồng thời ghi nhận các yêu cầu về an toàn lao động trong quá trình làm việc. Xưởng cơ khí vận hành các máy móc chuyên dụng để chế tạo các linh kiện, chi tiết máy, phụ tùng theo bản vẽ; sửa chữa bảo dưỡng các chi tiết Xưởng công trình thiết bị là cắt uốn hàn để gia công chế tạo các kết cấu thép; vận hành các thiết bị gia công cơ khí chuyên dụng.

- Bước 5: Kiểm tra , xác minh tính chính xác của thông tin

Các thông tin thu thập được đã được em đưa cho chính những nhân viên đang làm việc xác nhận là chính xác.

- Bước 6: Xây dựng bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc

Công ty đã có bản mô tả công việc cơ bản tuy nhiên còn sơ sài và chưa đủ chi tiết.

➤ Nhận xét

Quy trình phân tích công việc tại Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương trong giai đoạn 2022–2024 được triển khai tương đối đầy đủ, có hệ thống với các bước rõ ràng từ xác định mục tiêu, thu thập thông tin đến xây dựng mô tả công việc. Công ty đã bước đầu gắn kết hoạt động phân tích công việc với tái cơ cấu nhân sự, nâng cao hiệu quả lao động và định hướng đơn hàng kỹ thuật cao. Tuy nhiên, quá trình này vẫn còn một số hạn chế như thiếu tài liệu nội bộ chính thức, mô tả công việc chưa đủ chi tiết và chưa có cơ sở lượng hóa để đánh giá hiệu quả phân tích. Do đó, công ty cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống mô tả công việc chuẩn hóa và tăng cường liên kết giữa phân tích công việc với chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

2.4: Tuyển dụng nguồn nhân lực

Các bước trong tuyển dụng nhân sự tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương

- Bước 1: Phân tích nhu cầu tuyển dụng

Trong giai đoạn 2022–2024, công ty đã thực hiện phân tích nhu cầu tuyển dụng chủ yếu dựa trên tình hình sản xuất và nhân sự thực tế. Doanh thu của công ty giảm từ khoảng 184,58 tỷ VNĐ năm 2022 xuống 166,32 tỷ VNĐ năm 2024 (giảm khoảng 9,89%) và khối lượng công việc có xu hướng thu hẹp dần. Vì vậy, nhu cầu tuyển dụng mới không nhiều, tập

trung vào việc bù đắp nhân sự nghỉ việc hơn là mở rộng quy mô. Thực tế cho thấy tổng số lao động đã giảm từ 90 người (2022) xuống 85 người (2024), nghĩa là công ty gần như không tuyển đủ để bù số lao động rời đi (trừ vị trí văn phòng không thể thiếu). Công ty có thể đã đánh giá tình hình và quyết định không tuyển thêm ở một số vị trí khi khối lượng công việc giảm, nhằm tiết kiệm chi phí nhân công.

- **Bước 2: Mô tả công việc và xác định yêu cầu tuyển dụng**

Trong giai đoạn 2022–2024, công tác mô tả công việc tại công ty chủ yếu diễn ra dưới dạng quy ước nội bộ hơn là tài liệu chính thức. Do là công ty có quy mô khoảng 90 nhân viên, nhiều vị trí công việc và nhiệm vụ đã được quản lý và nhân viên ngầm hiểu dựa trên kinh nghiệm thực tế. Khi cần tuyển người mới, công ty thường dựa vào kinh nghiệm của quản lý trực tiếp để xác định yêu cầu: ví dụ, tuyển thợ cơ khí cần biết hàn, cắt, có sức khỏe tốt; tuyển nhân viên kỹ thuật cần có bằng trung cấp hoặc đại học chuyên ngành cơ khí.

- **Bước 3: Lựa chọn nguồn tuyển dụng**

Trong giai đoạn này, công ty chủ yếu sử dụng các kênh tuyển dụng truyền thống và nội bộ thay vì các kênh hiện đại đa dạng. Đối với vị trí lao động phổ thông hoặc thợ cơ khí, công ty thường tận dụng nguồn nội bộ và mạng lưới quen biết: trưởng bộ phận hoặc công nhân lâu năm giới thiệu người quen phù hợp vào làm. Công ty cũng đã dán thông báo tuyển dụng tại trụ sở nhà máy hoặc thông báo qua chính quyền địa phương để tìm lao động phổ thông địa phương. Đối với các vị trí yêu cầu trình độ cao hơn (ví dụ: kỹ sư, thợ kỹ thuật bậc cao), công ty có xu hướng tuyển dụng thông qua ứng viên sẵn có (những người đã nộp hồ sơ lần tuyển trước hoặc quen biết ngành) hơn là đăng tuyển rộng rãi trên các trang web. Công ty sử dụng các nền tảng tuyển dụng trực tuyến (như TopCV, VietnamWorks) hay hợp tác chặt chẽ với các cơ sở đào tạo chỉ khi nội bộ hoặc tuyển dụng truyền thống không tìm được nhân lực mới.

- **Bước 4: Tuyển dụng ứng viên**

Tại công ty, quy trình tuyển chọn ứng viên trong giai đoạn 2022–2024 được thực hiện tương đối đơn giản do quy mô tuyển dụng nhỏ. Số lượng ứng viên ứng tuyển mỗi đợt không nhiều, nên khâu sàng lọc hồ sơ ban

đầu diễn ra nhanh gọn – thường chỉ cần loại những hồ sơ thiếu các yêu cầu tối thiểu (như không đủ bằng cấp đối với vị trí kỹ thuật, hoặc sức khỏe không đảm bảo đối với thợ cơ khí). Tiếp đó, ứng viên sẽ được mời tới công ty để phỏng vấn trực tiếp với quản lý bộ phận và phòng nhân sự. Đối với thợ lành nghề, công ty thường kết hợp phỏng vấn với kiểm tra tay nghề thực tế. Quy trình tuyển chọn thường chỉ gồm một vòng phỏng vấn, tập trung vào kỹ năng chuyên môn và kinh nghiệm làm việc trước đây của ứng viên, ít có các bài kiểm tra tâm lý hay đánh giá phức tạp.

- **Bước 5: Ra quyết định tuyển dụng và bố trí công việc**

Tại công ty, quyết định tuyển dụng thường được đưa ra nhanh chóng ngay sau vòng phỏng vấn cuối cùng. Quyền phê duyệt tuyển dụng nằm ở Ban giám đốc sau khi đã tham khảo ý kiến của quản lý bộ phận. Khi đã chọn được ứng viên phù hợp, phòng nhân sự sẽ liên hệ trực tiếp qua điện thoại để thông báo kết quả trúng tuyển và thỏa thuận về ngày đi làm. Sau đó, công ty gửi thư mời nhận việc hoặc hợp đồng lao động thử việc qua email hoặc đưa trực tiếp khi ứng viên đến làm thủ tục. Nội dung thông báo tuyển dụng của công ty nhìn chung đơn giản, chủ yếu nêu vị trí, mức lương thử việc, thời gian thử việc (khoảng 1 tháng) và các giấy tờ cần mang theo khi nhận việc.

Khi nhân viên mới bắt đầu làm, công ty thực hiện bố trí công việc một cách thực tế và nhanh gọn. Nhân sự mới thường được đưa tới phân xưởng hoặc phòng ban liên quan và được quản lý trực tiếp giới thiệu với tổ/nhóm làm việc. Do quy mô không quá lớn, công ty không tổ chức chương trình đào tạo tập trung cho nhân viên mới, mà áp dụng hình thức kèm cặp tại chỗ: một nhân viên lâu năm hoặc quản đốc sẽ hướng dẫn công việc hàng ngày, chỉ bảo các quy trình an toàn lao động, nội quy cần thiết. Các giấy tờ như nội quy công ty, quy định an toàn lao động, chính sách nhân sự được cung cấp cho nhân viên mới dưới dạng văn bản để tự nghiên cứu là chính.

➤ **Nhận xét**

Quy trình tuyển dụng nhân sự tại công ty được xây dựng theo hướng đơn giản, linh hoạt và phù hợp với quy mô doanh nghiệp vừa và nhỏ. Trong giai đoạn 2022–2024, công ty không tập trung mở rộng nhân sự mà chủ

yếu tuyển dụng để bù đắp cho sự thiếu hụt do nghỉ việc, với định hướng tiết kiệm chi phí trong bối cảnh doanh thu và khối lượng công việc có xu hướng giảm.

Quy trình gồm các bước cơ bản từ phân tích nhu cầu, mô tả công việc, chọn nguồn tuyển dụng, phỏng vấn – ra quyết định và bố trí công việc, cho thấy công ty đã có một hệ thống khá đầy đủ và thực tiễn. Đáng chú ý, công ty ưu tiên nguồn ứng viên nội bộ hoặc qua giới thiệu quen biết, điều này giúp công ty bớt được 1 phần chi phí tuyển dụng .

2.5: Đào tạo và phát triển lao động

2.5.1: Đào tạo nhân lực

Các hình thức đào tạo đã triển khai: Công ty đã thực hiện một số hình thức đào tạo nhân sự cơ bản, tập trung chủ yếu vào đào tạo tại chỗ và huấn luyện nội bộ. Cụ thể:

- Đào tạo ban đầu cho nhân viên mới: Mỗi nhân viên mới thường được giới thiệu về nội quy an toàn, quy trình làm việc và được kèm cặp bởi một công nhân lành nghề trong những tuần đầu. Tuy nhiên, chương trình định hướng này còn khá đơn giản và mang tính chất “truyền miệng” là chính, chưa có giáo trình hay kế hoạch bài bản. Việc đào tạo hội nhập chỉ dừng ở mức giới thiệu tổng quát về công ty, nội quy lao động và quan sát công việc, dẫn đến hiệu quả hạn chế trong việc giúp nhân viên mới nắm bắt nhanh công việc.
- Đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân kỹ thuật: Trong giai đoạn 2022–2024, công ty hầu như không tổ chức các khóa đào tạo chuyên môn chính quy bên ngoài. Thay vào đó, hình thức phổ biến nhất là kèm cặp tại chỗ: những công nhân có kinh nghiệm trực tiếp hướng dẫn công nhân mới hoặc lao động phổ thông trong quá trình làm việc. Cách đào tạo này giúp truyền đạt kỹ năng thực tiễn và “bí quyết nghề” ngay trên dây chuyền sản xuất. Tuy nhiên, do thiếu giáo trình và kế hoạch cụ thể, chất lượng đào tạo phụ thuộc nhiều vào tinh thần tự học của nhân viên và kỹ năng sư phạm của người hướng dẫn. Hệ quả là tay nghề công nhân không có bước cải thiện đột phá sau 3 năm – thể hiện qua cơ cấu trình độ chuyên môn hầu như không thay đổi. Số lao động chưa qua đào tạo bài bản vẫn chiếm tỷ lệ cao (khoảng 60% nhân sự mỗi năm) và không giảm qua các năm . Cụ thể, năm 2022 có 54/90 lao động (60,01%) là lao động phổ thông; đến năm 2024 vẫn còn 54/85

người (63,53%) chưa có bằng cấp chuyên môn, cho thấy công tác đào tạo chưa giúp nâng mặt bằng trình độ chung của nguồn nhân lực. Đồng thời, số thợ có tay nghề trung cấp giảm từ 14 xuống 11 người (2022–2024), và nhân viên trình độ cao đẳng/đại học ở mức khoảng 20 người. Việc không bổ sung thêm nhân sự trình độ cao trong 3 năm qua chứng tỏ chương trình đào tạo nâng cao gần như đóng băng, thiếu kế hoạch phát triển nhân tài dài hạn.

- Huấn luyện an toàn lao động: Do đặc thù ngành cơ khí tiềm ẩn nhiều rủi ro tai nạn, công ty luôn chú trọng đào tạo an toàn lao động cho công nhân. Hàng năm, theo quy định, doanh nghiệp tổ chức huấn luyện an toàn, vệ sinh lao động cho người lao động các nhóm công việc khác nhau. Tại công ty, các buổi tập huấn ngắn về sử dụng thiết bị bảo hộ, quy tắc vận hành máy móc an toàn được thực hiện định kỳ mỗi năm một lần do quản đốc phân xưởng hướng dẫn. Ngoài ra, khi có nhân viên mới hoặc chuyển sang vận hành máy móc mới, họ được hướng dẫn riêng về quy trình an toàn. Nhìn chung, công tác huấn luyện an toàn đã được duy trì tương đối thường xuyên và đáp ứng yêu cầu pháp luật, góp phần giúp công ty không xảy ra tai nạn lao động nghiêm trọng nào trong giai đoạn 2022–2024. Tuy nhiên, nội dung huấn luyện còn thiên về lý thuyết và chưa được kiểm tra đánh giá hiệu quả; nhiều công nhân lớn tuổi vẫn giữ thói quen làm việc cũ thiếu an toàn dù đã được nhắc nhở, cho thấy cần cải tiến phương pháp đào tạo.
- Đào tạo kỹ năng mềm: Hoạt động này hầu như không được chú trọng tại công ty trong giai đoạn vừa qua. Do đa số lao động là công nhân phổ thông và kỹ thuật viên, ban lãnh đạo chưa thấy nhu cầu cấp thiết phải đào tạo kỹ năng mềm (giao tiếp, làm việc nhóm, quản lý thời gian...) cho đối tượng này. Chỉ một vài khóa huấn luyện ngắn về 5S và kỹ năng làm việc nhóm được thực hiện thử nghiệm vào năm 2022 dành cho tổ trưởng sản xuất. Nhìn chung, kỹ năng mềm không nằm trong chương trình đào tạo chính thức; đây là điểm hạn chế vì về lâu dài, kỹ năng làm việc nhóm và giao tiếp sẽ hỗ trợ nâng cao hiệu quả sản xuất và tạo môi trường làm việc tích cực hơn.

Hình thức và tần suất đào tạo: Trong 3 năm qua, công ty chủ yếu đào tạo nội bộ tại chỗ, với tần suất không cố định. Không có kế hoạch đào tạo hàng năm rõ ràng: hoạt động đào tạo thường diễn ra khi “có việc phát sinh” hơn là theo chiến lược. Vào năm 2022, công ty mua thêm một máy tiện CNC mới nên đã mời chuyên gia

hãng máy về hướng dẫn vận hành cho 5 công nhân liên quan. Năm 2023, khi đơn hàng giảm sút, công ty cắt giảm giờ làm và không tổ chức khóa đào tạo nâng cao nào vì ưu tiên giảm chi phí. Việc gửi nhân viên đi học các lớp bên ngoài hầu như không có (do chi phí cao và sợ nhân viên đòi tăng lương hoặc nhảy việc sau đào tạo). Điều này dẫn đến số giờ đào tạo bình quân trên mỗi nhân viên rất thấp (ước tính <5 giờ/năm, chủ yếu là các buổi an toàn lao động). So sánh với thông lệ, đây là con số khá khiêm tốn – nhiều doanh nghiệp sản xuất khác thường đào tạo 15–20 giờ/năm cho mỗi lao động.

➤ Nhận xét

Quy trình đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương trong giai đoạn 2022–2024 nhìn chung còn đơn giản, thiếu tính hệ thống và chưa đáp ứng yêu cầu phát triển lâu dài. Các hoạt động đào tạo chủ yếu diễn ra tại chỗ, mang tính truyền miệng, không có giáo trình hay kế hoạch rõ ràng, dẫn đến chất lượng không đồng đều và hiệu quả hạn chế. Đào tạo chuyên môn và kỹ năng mềm còn chưa được chú trọng, trong khi số giờ đào tạo trung bình trên mỗi lao động thấp hơn nhiều so với mặt bằng chung ngành sản xuất. Điều này cho thấy công ty cần sớm xây dựng kế hoạch đào tạo bài bản, đầu tư có định hướng nhằm nâng cao tay nghề và năng lực toàn diện cho người lao động.

2.5.2: Phát triển lao động

Chính sách thăng tiến và đề bạt nội bộ

- Công ty có xu hướng đề bạt các vị trí quản lý từ nội bộ thay vì tuyển dụng từ bên ngoài cho các chức danh quản đốc, tổ trưởng sản xuất. Điều này thể hiện qua thực tế hầu hết quản lý cấp trung hiện tại đều xuất thân từ công nhân kỹ thuật lâu năm của công ty. Tổ trưởng tổ hàn hiện nay được bổ nhiệm năm 2022 là một thợ hàn bậc cao với 10 năm thâm niên tại xưởng. Việc thăng tiến nội bộ giúp nhân viên có động lực phấn đấu và giữ được người giỏi ở lại công ty. Tuy nhiên, lộ trình thăng tiến chưa được quy hoạch rõ ràng: công ty không có văn bản chính thức về tiêu chí, thời gian hay kỹ năng cần có để được đề bạt. Thực tế đề bạt thường diễn ra khi vị trí quản lý cũ nghỉ hưu hoặc thôi việc, lúc đó ban lãnh đạo mới xem xét “ai phù hợp nhất thì giao”.
- Phát triển đội ngũ kế cận: Đây là điểm đáng lo ngại trong công tác nhân sự của công ty. Độ tuổi lao động bình quân đang tăng, nhóm lao động trẻ (dưới 35 tuổi) giảm dần cả về số lượng lẫn tỷ trọng. Cụ thể, năm 2022 có 25 người dưới 35 tuổi (chiếm 27,77% nhân lực), đến năm 2024 chỉ còn 23 người (27,05%). Ngược lại, nhóm trên 50 tuổi duy trì khoảng 17 người và chỉ giảm xuống 14 người vào 2024 do nghỉ hưu. Lực lượng lao động kế cận cho các vị trí chủ chốt đang ít – nhiều công nhân trẻ rời công ty sau vài năm do thiếu cơ hội thăng tiến. Giai đoạn 2022–2024, công ty

tuyển mới rất ít (gần như không đủ bù số nghỉ việc); tổng lao động giảm từ 90 còn 85 người. Đặc biệt năm 2023 có 2 lao động nghỉ hưu nhưng công ty không tuyển được người mới thay thế, làm tổng nhân sự giảm 2 người, sau đó tiếp tục thêm 1 nhân sự nghỉ hưu vào năm 2024.

➤ Nhận xét

Chính sách thăng tiến và phát triển nhân sự tại công ty thể hiện rõ xu hướng ưu tiên đề bạt nội bộ, góp phần giữ chân và tạo động lực cho nhân viên lâu năm. Tuy nhiên, lộ trình thăng tiến chưa được quy hoạch rõ ràng, thiếu tiêu chí và văn bản hướng dẫn cụ thể, dẫn đến việc đề bạt mang tính chất tình huống, bị động. Bên cạnh đó, công tác phát triển đội ngũ kế cận còn nhiều hạn chế khi lực lượng lao động trẻ ngày càng giảm, trong khi nhóm lao động trên 50 tuổi sắp đến tuổi nghỉ hưu. Việc thiếu cơ hội phát triển và thu nhập cạnh tranh đã khiến nhiều lao động trẻ rời công ty, gây khó khăn trong việc duy trì và bổ sung nguồn nhân lực chủ chốt. Nhìn chung, công ty cần sớm xây dựng chiến lược phát triển nhân sự dài hạn, tập trung vào quy hoạch kế thừa, tạo cơ hội thăng tiến rõ ràng và thu hút nguồn lao động trẻ.

2.6: Đánh giá nhân viên

Công ty đánh giá năng lực của các nhân viên thuộc phòng kinh tế kỹ thuật dựa trên các tiêu chí :

STT	Tiêu chí	Trọng số đánh giá
1	Kỹ năng chuyên môn (tay nghề, thao tác máy móc)	30%
2	Năng suất lao động (đáp ứng chỉ tiêu, sản lượng)	25%
3	Kỷ luật & ý thức an toàn lao động	15%
4	Tinh thần trách nhiệm & phối hợp làm việc nhóm	10%
5	Chấp hành nội quy, thời gian làm việc	10%
6	Thái độ với công việc và cấp trên	10%

(Nguồn : Phòng kinh tế kỹ thuật công ty TNHH cơ khí Quốc Dương)

➤ Nhận xét

Việc công ty TNHH cơ khí Quốc Dương xây dựng hệ thống đánh giá nhân viên dựa trên 6 tiêu chí với trọng số cụ thể thể hiện một phương pháp quản trị nhân sự khoa học, sát với đặc thù ngành nghề. Trong đó, kỹ năng chuyên môn (30%) và năng suất lao động (25%) chiếm tỷ trọng đánh giá lớn nhất, phản ánh sự coi trọng năng lực thực hành tay nghề và hiệu quả công việc – hai yếu tố cốt lõi quyết định năng suất và chất lượng sản phẩm trong lĩnh vực cơ khí. Bên cạnh đó, công ty cũng chú trọng đến kỷ luật và ý thức an toàn lao động (15%), nhằm đảm bảo quy trình sản xuất được thực hiện nghiêm túc, hạn chế rủi ro tai nạn, duy trì môi trường làm việc an toàn.

Ngoài ra, các tiêu chí như tinh thần trách nhiệm và khả năng phối hợp làm việc nhóm, chấp hành nội quy, thời gian làm việc, và thái độ với công việc và cấp trên mỗi tiêu chí chiếm 10% cho thấy công ty không chỉ quan tâm đến năng lực kỹ thuật mà còn đề cao phẩm chất đạo đức, thái độ và tinh thần hợp tác – những yếu tố góp phần duy trì sự ổn định và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Việc đánh giá nhân viên theo hệ thống trọng số rõ ràng giúp tạo ra cơ sở khách quan cho công tác khen thưởng, kỷ luật, đồng thời làm căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực. Nhìn chung, đây là một phương pháp đánh giá toàn diện, phù hợp với định hướng chuyên môn hóa và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cơ khí.

Bảng 2.6: Bảng tổng hợp đánh giá nhân viên năm 2021-2023 tại công ty

(Đơn vị: Người)

Xếp loại	Mức đánh giá	2022	2023	2024	So sánh			
					2023/2022		2024/2023	
					Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ
A(9-10 điểm)	Xuất sắc	5	5	5	0	0	0	0
B(7-8,9 điểm)	Tốt	67	66	66	(1)	(1,51%)	0	0
C(5-6,9 điểm)	Đạt yêu cầu	6	6	5	0	0	(1)	(16,66%)
D(dưới 5 điểm)	Không đạt	2	2	1	0	0	1	(50%)

(Nguồn: Phòng kinh tế kỹ thuật công ty TNHH cơ khí Quốc Dương)

Số lượng nhân viên đạt mức đánh giá này ổn định, duy trì đều đặn ở mức 5 người mỗi năm từ 2022 đến 2024, chiếm một tỷ lệ nhỏ trong tổng số nhân viên. Điều này cho thấy công ty có một nhóm nhỏ nhân viên luôn giữ vững được năng lực và hiệu suất vượt trội qua các năm.

Về tỷ lệ nhân viên đạt mức Tốt (điểm B từ 7-8,9): đây là nhóm nhân viên đông đảo nhất, chiếm đa số trong tổng số nhân viên. Tuy nhiên, số lượng có xu hướng giảm nhẹ từ 2022-2023 năm (2022 là 67 người, giảm còn 66 người năm 2023 và giữ nguyên vào 2024). So với năm trước, năm 2023 giảm đi 1 người (tương đương giảm 1,51%). Mặc dù mức giảm không lớn, nhưng điều này cũng phản ánh sự dao động nhất định trong chất lượng nhân lực tại công ty. Về tỷ lệ nhân viên đạt yêu cầu(mức C), năm 2023 số lượng này giữ nguyên là 6 người và năm 2024 giảm 1 người (mức giảm 16,66%). Ở nhóm thấp nhất (mức D, không đạt) , đây là nhóm

nhân viên yếu kém, có sự cải thiện khi giảm còn 1 người vào năm 2024 (mức giảm đạt 50%) so với 2022 và 2023.

➤ Nhận xét

Công ty đang có chất lượng nhân sự ổn định với tỷ lệ nhân viên xuất sắc giữ nguyên, phần lớn nhân viên được đánh giá mức tốt, nhưng cũng có sự giảm nhẹ qua từng năm. Công ty đã thể hiện nỗ lực rõ rệt trong việc giảm số lượng nhân viên chỉ đạt yêu cầu hoặc không đạt, hướng đến việc nâng cao hơn nữa chất lượng nhân sự. Tuy nhiên, sự giảm nhẹ ở nhóm nhân viên đánh giá tốt cũng cần được quan tâm, cần rà soát lại các chính sách động viên, khen thưởng và đào tạo để duy trì hoặc tăng cường động lực làm việc và phát triển nhân lực chất lượng cao hơn.

2.7: Trả công người lao động

2.7.1: Thù lao vật chất

Hiện tại công ty đang áp dụng hình thức trả lương theo hệ số lương:

Trong đó:

Tiền lương= (Mức lương tối thiểu vùng *Hệ số lương)+ phụ cấp = tiền tăng ca

Bảng lương của công ty được xây dựng theo đúng quy định pháp luật để phục vụ công tác trả lương cho người lao động. Trong giai đoạn 2022-2024, Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương thuộc khu vực vùng I.

- Năm 2022: Áp dụng theo Nghị định 90/2019/NĐ-CP, mức lương tối thiểu vùng I là 4.420.000 đồng/tháng.
- Năm 2023: Theo Nghị định 38/2022/NĐ-CP (có hiệu lực từ ngày 1/7/2022), mức lương tối thiểu vùng I được điều chỉnh lên 4.680.000 đồng/tháng.
- Năm 2024: Theo Nghị định 74/2024/NĐ-CP (có hiệu lực từ ngày 1/7/2024), mức lương tối thiểu vùng I được điều chỉnh lên 4.960.000 đồng/tháng.
- Để xây dựng thang bảng lương , công ty chia thành những cấp như sau :
 - Mức 1: Giám đốc , phó giám đốc
 - Mức 2: Trưởng phòng các bộ phận
 - Mức 3: Nhân viên hành chính , kế toán viên , chuyên viên văn phòng
 - Mức 4: Kỹ thuật viên , công nhân kỹ thuật

Mức 5: Tập vụ

Thang bảng lương của công ty TNHH cơ khí Quốc Dương tính như sau :

(Đơn vị: VND)

Chức danh ,vị trí công việc	Hệ số lương	2022	2023	2024
Giám đốc,Phó giám đốc	5.5	24.310.000	25.740.000	27.280.000
Trưởng phòng các bộ phận	4.0	17.680.000	18.720.000	19.840.000
Nhân viên hành chính , kế toán viên	3.0	13.260.000	14.404.000	14.880.000
Kỹ thuật viên , công nhân kỹ thuật	2.2	9.724.000	10.269.000	10.912.000
Tập vụ	1.5	6.630.000	7.020.000	7.440.000

Ngoài mức lương chính, người lao động còn nhận khoản phụ cấp như sau :

- Phụ cấp theo chức danh (theo tháng 26 ngày công)
Giám đốc: 4.000.000 đ
Phó giám đốc : 3.000.000 đ
Trưởng phòng: 2.000.000 đ
Nhân viên hành chính , kế toán viên: 500.000 đ
- Phụ cấp khác như sau

(Đơn vị: VND)

Chức danh	Phụ cấp mỗi tháng (26 ngày công)		
	Ăn trưa	Điện thoại	Xăng xe
Giám đốc	910.000	300.000	500.000
Phó giám đốc	910.000	300.000	500.000
Các trưởng phòng	780.000	200.000	400.000
Nhân viên văn phòng	780.000	150.000	300.000
Công nhân, tập vụ	780.000	100.000	200.000

- Phụ cấp độc hại :

Công việc	Mức độ độc hại	Tỷ lệ phụ cấp (so vs lương cơ bản)
Hàn điện , hàn khí	Rất độc hại	10%
Sơn	Rất độc hại	10%
Vận hành máy cắt , máy tiện , máy phay	Độc hại trung bình	7%
Bảo trì , bảo dưỡng thiết bị	Độc hại trung bình	7%
Công nhân lắp ráp , gia công cơ khí	Độc hại trung bình	7%
Tạp vụ trong xưởng	Độc hại trung bình	7%
QC tại xưởng	Ít độc hại	5%
Nhân viên kho , vật tư	Ít độc hại	5%

Tất cả công nhân viên (trừ lao động thời vụ) sau khi đã ký hợp đồng chính thức đều được nhận mức trợ cấp trên.

❖ Tiền lương làm thêm giờ

Tiền lương làm thêm giờ của công ty được tính như sau :

- Ngày thường= Tiền lương thực trả theo giờ x 150% x số giờ làm thêm
- Ngày nghỉ hàng tuần = Tiền lương thực trả theo giờ x 200% x số giờ làm thêm
- Ngày nghỉ lễ , Tết = Tiền lương thực trả theo giờ x 300% x số giờ làm thêm

❖ Tiền chi trả cho đi tham quan , du lịch hàng năm dựa vào doanh thu và lợi nhuận năm đó để quyết định. Sau đó chi trả theo hệ số lương của từng cá nhân .

❖ Tiền thưởng

- Thưởng thâm niên
 - Nhân viên làm việc trên 3 năm sẽ có mức thưởng thâm niên tùy theo số năm cống hiến cho công ty , được chi trả vào tháng cuối cùng của năm.
- Thưởng Tết âm lịch
 - Gồm tháng lương thứ 13 nhận đủ theo mức lương mỗi tháng và gói quà trị giá từ 1.500.000 đ – 2.000.000 đ

- Thưởng các ngày lễ trong năm, Tết dương lịch
- Từ 300.000 đ – 500.000 đ
- Thưởng doanh thu, thưởng kinh doanh , hiệu suất
- Công ty thường trích theo % doanh thu để thưởng cho cá nhân hoặc tập thể, nhóm, phân xưởng
- Đánh giá chế độ trả lương của công ty TNHH cơ khí Quốc Dương giai đoạn 2021-2023 :
- Tuân thủ pháp luật
 - Mức lương tối thiểu vùng I năm 2021 – nửa đầu 2022: Theo NĐ 90/2019/NĐ-CP, từ 01/01/2020 (và tiếp tục áp dụng cho năm 2021), mức lương tối thiểu vùng I là 4.420.000 đồng/tháng. Công ty cần đảm bảo không trả bất kỳ lao động nào thấp hơn mức này. Thực tế, Công ty Quốc Dương khẳng định luôn “thượng tôn pháp luật” trong hoạt động, do đó có cơ sở tin rằng mức lương thấp nhất tại công ty (ví dụ cho nhân viên tạp vụ) ít nhất bằng hoặc cao hơn 4,42 triệu đồng/tháng trong năm 2021.
 - Điều chỉnh theo thời gian: Do ảnh hưởng dịch Covid-19, đầu 2022 Chính phủ không tăng lương tối thiểu. Đến ngày 01/07/2022, NĐ 38/2022/NĐ-CP có hiệu lực, tăng 6% mức lương tối thiểu vùng. Mức mới cho vùng I là 4.680.000 đồng/tháng. Công ty phải cập nhật thang lương để tuân thủ mức tối thiểu mới này. Như vậy, trong nửa cuối 2022 và năm 2023, mức lương cơ bản thấp nhất tại Quốc Dương tối thiểu phải bằng 4,68 triệu. Năm 2024 mức lương tối thiểu vùng cũng tăng lên 4,96 triệu đồng.
 - Phụ cấp cho lao động đã qua đào tạo: Pháp luật quy định người lao động làm công việc đòi hỏi đã qua học nghề, đào tạo nghề phải được trả cao hơn ít nhất 7% so với lương tối thiểu vùng. Quy định này từ NĐ 90/2019 vẫn còn hiệu lực trong giai đoạn 2022–2024. Do đó, công ty cần đảm bảo lao động kỹ thuật viên, thợ cơ khí có tay nghề được nhận lương tối thiểu $\geq 107\%$ mức tối thiểu vùng. Trên thực tế, sau 1/7/2022 mức tối thiểu vùng I là 4,68 triệu thì thợ đã qua đào tạo phải ít nhất khoảng 5 triệu/tháng. Công ty đã trả lương kỹ thuật viên cao hơn mức này (thực tế thường ở mức 9–10 triệu) đã tuân thủ tốt quy định.
 - Trả lương đúng hạn, đầy đủ: Bộ luật Lao động 2019 yêu cầu doanh nghiệp trả lương đầy đủ và đúng kỳ hạn đã thỏa thuận. Trong HĐLĐ phải ghi rõ mức

lương, phụ cấp, hình thức và kỳ hạn trả lương. Công ty Quốc Dương hầu như không có tai tiếng về chậm lương, và các bài đăng tuyển dụng của công ty cũng nêu rõ mức lương, chế độ tăng lương, thưởng... cho thấy việc trả lương được thực hiện đúng cam kết.

- Tính công bằng nội bộ
 - Phân cấp hệ số lương và thu nhập: Qua thực tế, công ty xây dựng thang bảng lương phân theo chức danh. Ta có: Giám đốc có thu nhập cao nhất, tiếp đến Phó giám đốc ~80% của Giám đốc, Trưởng phòng ~60–70%, nhân viên và kỹ thuật viên ~40–50%, và tạp vụ thấp nhất khoảng 30% so với giám đốc. Cụ thể, năm 2021 Giám đốc có thể hưởng tổng thu nhập khoảng 25–28 triệu đồng/tháng, trong khi một kỹ thuật viên nhận khoảng 8 triệu và tạp vụ ~ 4,5–5 triệu. Tỷ lệ chênh lệch này nhìn chung không quá bất thường trong doanh nghiệp vừa và nhỏ, và phản ánh sự khác biệt về trách nhiệm quản lý, trình độ chuyên môn.
 - Công bằng về phụ cấp, đãi ngộ: Công ty áp dụng các khoản phụ cấp và thưởng chung cho mọi nhân viên như: phụ cấp ăn trưa, thưởng tháng 13, thưởng ngày lễ, Tết... Lương tháng 13 được chi trả cho toàn bộ nhân viên (mỗi người một tháng lương cơ bản), đảm bảo ai cũng có phần thưởng cuối năm tương ứng với mức lương của mình. Các thưởng lễ, Tết (30/4, 1/5, 2/9, Tết Dương lịch...) thường là khoản cố định hoặc một phần lương được áp dụng đồng đều, tạo cảm giác mọi người đều được quan tâm. Ngoài ra, chế độ du lịch (nghỉ mát hàng năm) thường dành cho tất cả nhân viên, không phân biệt vị trí, giúp tăng tính gắn kết. Thêm vào đó là khoản phụ cấp độc hại thể hiện tính công bằng cho những người làm công việc rủi ro hơn được bù đắp
 - Phụ cấp chức vụ: Dành cho Trưởng phòng, quản lý để ghi nhận trách nhiệm cao hơn. Thường khoản này cố định. Điều này hợp lý và đã được công ty áp dụng, giúp thu nhập quản lý cao hơn nhân viên dưới quyền.
 - Phụ cấp thâm niên: Dựa trên số năm công tác, áp dụng đồng đều theo năm cho mọi người lao động. Điều này khuyến khích gắn bó lâu dài và tạo cảm giác “cống hiến lâu thì được ghi nhận”.
- Tính cạnh tranh so với thị trường
 - So sánh mức lương cơ bản theo vị trí: Dựa trên thông tin thị trường năm 2022–2024:

- Công nhân cơ khí/Thợ kỹ thuật: Mức lương phổ biến trên thị trường Hải Phòng khoảng 7 – 10 triệu đồng/tháng đối với thợ lành nghề trung bình, có thể lên 10 – 15 triệu với thợ giỏi hoặc làm ở doanh nghiệp lớn. Tại Quốc Dương, kỹ thuật viên cơ khí năm 2021 khoảng 9 triệu, năm 2023 tăng lên khoảng 10 triệu/tháng (chưa gồm phụ cấp). Mức này nằm đúng bằng hoặc hơi thấp hơn so với mức 10–11 triệu trung bình mà các nhà máy đóng tàu hoặc công ty cơ khí lớn ở Hải Phòng trả cho thợ lành nghề. Chẳng hạn, Công ty Đóng tàu Nam Triệu (Hải Phòng) báo cáo thu nhập bình quân 11,5 triệu/tháng cho công nhân, người làm thêm nhiều có thể đạt 15–20 triệu. So sánh tương quan, Quốc Dương là doanh nghiệp vừa, nên mức 9–10 triệu họ trả được xem là tương đối cạnh tranh nhưng chưa cao bằng các tập đoàn lớn. Điều này có nghĩa: công ty có thể giữ chân thợ lành nghề ở mức ổn, nhưng để thu hút nhân công tay nghề cao từ nơi khác, có lẽ cần cân nhắc nâng thêm hoặc phúc lợi khác.
- Nhân viên văn phòng (kế toán, hành chính): Ở Hải Phòng, nhân viên văn phòng thường nhận khoảng 6 – 9 triệu/tháng tùy kinh nghiệm. Tại Quốc Dương, chỉ có 3 kế toán kiêm nhiệm nên mức lương cũng khá cao. Với vị trí văn phòng thông thường (không đòi hỏi ngoại ngữ), mức lương tại công ty khoảng 13 triệu (2022) tăng lên hơn 14 triệu (2024) – nhìn chung nhỉnh hơn chút so với các công ty cơ khí khác cùng quy mô tại địa phương. Điều này giúp Quốc Dương thu hút được nhân viên văn phòng có kỹ năng, vì ngoài lương cơ bản, họ còn có môi trường làm việc ổn định.
- Trưởng phòng/quản lý cấp trung: Thị trường ngành sản xuất trả cho quản đốc phân xưởng, trưởng phòng kỹ thuật khoảng 18 – 21 triệu/tháng. Ở Quốc Dương, trưởng phòng (ví dụ trưởng phòng kỹ thuật hoặc quản lý sản xuất) ước tính thu nhập năm 2024 cỡ 17 – 19 triệu, tức chạm ngưỡng trung bình của thị trường. Mức này chưa thật sự hấp dẫn so với doanh nghiệp lớn, nhưng đối với công ty quy mô vừa thì khá hợp lý. Công ty cũng áp dụng các mức trợ cấp, thưởng theo dự án khá cao, giúp kéo thu nhập của họ lên khoảng 21 triệu.
- Tác động đến năng suất và tinh thần làm việc của công nhân viên
Chế độ lương thưởng của Công ty Quốc Dương ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc và năng suất lao động của nhân viên. Những chính sách như thưởng

lễ, Tết, thâm niên, du lịch hay trả lương làm thêm giờ được thiết kế nhằm khuyến khích nhân viên nỗ lực và gắn bó hơn. Đánh giá cụ thể như sau:

- **Thưởng lễ, Tết (thưởng định kỳ):** Việc nhận được các khoản thưởng vào dịp lễ 30/4-1/5, Quốc khánh 2/9, Tết Dương lịch và đặc biệt thưởng Tết Âm lịch (tháng lương 13) có tác động tích cực đến tinh thần nhân viên. Đây là khoản tiền động viên, giúp người lao động cảm thấy được trân trọng và có thêm tài chính cho gia đình vào dịp lễ. Nhân viên thường coi thưởng Tết như sự ghi nhận cho cả năm làm việc nên họ sẽ cố gắng hoàn thành tốt công việc trong năm để xứng đáng với khoản thưởng. Mặc dù thưởng Tết thường cố định (1 tháng lương) hơn là thưởng theo hiệu suất, nhưng nếu công ty làm ăn tốt và hào phóng thưởng cao hơn, chắc chắn động lực làm việc năm sau sẽ tăng.
- **Thưởng doanh thu, thưởng kinh doanh:** Đây là thưởng hiệu suất gắn với kết quả hoạt động của công ty (ví dụ thưởng khi đạt hoặc vượt mục tiêu doanh thu, lợi nhuận). Cơ chế này rất có ý nghĩa khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả: mỗi người đều hiểu rằng “công ty thắng lợi thì mình cũng được thưởng”. Do đó, họ có thêm động lực tiết kiệm chi phí, tăng năng suất, cải tiến sản xuất để công ty đạt kết quả tốt. Thực tế Quốc Dương đã chi các khoản thưởng này đều đặn (ví dụ cuối mỗi quý hoặc cuối năm dựa trên % lợi nhuận), nhân viên sẽ gắn bó và có tinh thần trách nhiệm cao hơn.
- **Phụ cấp thâm niên:** Dù giá trị không lớn, thưởng/thêm lương thâm niên tạo tâm lý gắn bó dài hạn. Mỗi năm làm việc tăng thêm một chút thu nhập sẽ khuyến khích nhân viên lâu năm chia sẻ kinh nghiệm, làm việc ổn định, giảm nhảy việc. Điều này gián tiếp giữ vững năng suất chung vì công nhân lành nghề ở lại, không phải đào tạo người mới liên tục. Hơn nữa, việc vinh danh nhân viên thâm niên (ví dụ thưởng tiền, tặng quà hay du lịch...) nâng cao niềm tự hào và trung thành, từ đó họ làm việc tận tâm hơn.
- **Chế độ du lịch, nghỉ mát:** Một chuyến du lịch hàng năm cho tập thể nhân viên vừa là phúc lợi vừa là thưởng tinh thần. Nó giúp nhân viên tái tạo sức lao động sau những tháng ngày làm việc vất vả. Những hoạt động team-building trong chuyến đi cũng gắn kết các thành viên, tạo không khí đồng đội, hợp tác tốt hơn khi trở lại công việc. Nhờ đó, sau kỳ nghỉ, nhân viên thường phấn chấn và sẵn sàng cống hiến hơn. Có thể nói, chế độ này tuy không trực tiếp

làm năng suất tăng ngay lập tức, nhưng về lâu dài nâng cao tinh thần làm việc và sự hài lòng, gián tiếp cải thiện hiệu quả công việc.

- Trả lương làm thêm giờ (OT): Quốc Dương tuân thủ luật lao động về trả lương OT (150% ngày thường, 200% cuối tuần, 300% ngày lễ). Việc tính công làm thêm và trả đủ đảm bảo người lao động sẵn sàng nhận làm tăng ca khi sản xuất bận rộn. Đối với nhiều công nhân, tiền lương OT là nguồn thu nhập đáng kể, do đó họ tình nguyện làm thêm giờ để tăng thu nhập. Khi biết công sức tăng ca được trả xứng đáng, họ cũng cố gắng làm việc chăm chỉ trong giờ chính để đủ điều kiện và sức khỏe làm thêm.

2.7.2: Thù lao phi vật chất

Hiện nay, khi mà nhu cầu tài chính của công nhân viên đã được đáp ứng, các công ty cũng cần quan tâm hơn đến các đãi ngộ phi tài chính. Tại Quốc Dương áp dụng như sau:

- Môi trường làm việc: là yếu tố nền tảng quyết định đến năng suất lao động và mức độ gắn bó của công nhân với công ty. Trong ngành cơ khí, nơi công việc thường gắn liền với máy móc, tiếng ồn, khói bụi và nguy cơ tai nạn lao động, việc tạo dựng một môi trường làm việc an toàn và thoải mái là vô cùng quan trọng.
- Nhà xưởng được tổ chức khoa học: Quy trình làm việc sắp xếp hợp lý, có lối đi riêng cho công nhân, tránh lộn xộn, đảm bảo an toàn giao thông trong nội bộ.
- Trang bị bảo hộ lao động đầy đủ: Quần áo bảo hộ, mũ bảo hiểm, găng tay, giày chống trơn trượt, kính bảo hộ... được cấp phát định kỳ và đúng tiêu chuẩn.
- Cải thiện điều kiện làm việc: Gắn quạt thông gió, hệ thống hút bụi, đèn chiếu sáng đầy đủ ở từng khu vực gia công. Có bảng hướng dẫn an toàn ở mỗi khu vực.
- Không gian nghỉ ngơi hợp lý: Có phòng nghỉ trưa, nhà vệ sinh sạch sẽ, khu rửa tay, máy lọc nước .
- Văn hóa doanh nghiệp: đóng vai trò quan trọng trong việc tạo dựng môi trường làm việc tích cực và thân thiện, nhất là trong ngành cơ khí vốn dễ gây mệt mỏi thể chất.

- Tôn trọng con người: Mọi người lao động đều được đối xử công bằng, không phân biệt bậc thợ, tuổi tác hay giới tính.
 - Giao tiếp cởi mở: Ban lãnh đạo thường xuyên gặp gỡ, trò chuyện và lắng nghe ý kiến đóng góp từ người lao động.
 - Khuyến khích tinh thần tập thể: Tổ chức thi đua giữa các tổ, khen thưởng tập thể xuất sắc, khơi dậy sự gắn kết và đồng lòng.
 - Cơ hội thăng tiến và phát triển: Công nhân khi thấy được con đường phát triển rõ ràng sẽ có động lực làm việc, gắn bó lâu dài và nỗ lực nâng cao bản thân.
 - Lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng do công ty ưu tiên tuyển chọn chức vụ trống từ những nhân sự có sẵn : Từ công nhân mới → công nhân bậc cao → tổ trưởng → quản đốc phân xưởng → quản lý cấp trung.
 - Đánh giá định kỳ minh bạch: Dựa vào các tiêu chí như hiệu suất làm việc, tinh thần hợp tác, kỹ năng chuyên môn và mức độ kỷ luật.
 - Cơ hội thăng chức không thiên vị: Bất kể tuổi tác hay xuất phát điểm, nếu năng lực tốt đều có cơ hội lên vị trí cao hơn.
 - Ghi nhận và khen thưởng tinh thần : Sự ghi nhận mang ý nghĩa tinh thần mạnh mẽ, đặc biệt với những lao động trực tiếp thường ít có cơ hội thể hiện bằng lời.
 - Tuyên dương định kỳ: Công nhân xuất sắc theo tháng, quý, năm được tuyên dương trước toàn xưởng hoặc trong cuộc họp công ty.
 - Bảng vàng vinh danh: Treo tại khu vực nhà ăn hoặc lối vào nhà xưởng, nêu rõ tên và thành tích cá nhân/tập thể.
 - Thư cảm ơn từ lãnh đạo: Viết tay hoặc email cảm ơn đối với những công nhân có hành động tốt như cứu người, nhặt được của rơi trả lại...
- Hoạt động văn hóa – tinh thần: Các hoạt động ngoài giờ giúp giảm căng thẳng trong công việc, tăng gắn kết nội bộ và tạo không khí tích cực trong công ty.
- Du lịch, nghỉ mát hàng năm: Tổ chức đi nghỉ mát bãi biển Hải Hòa, Đà Nẵng, Sapa, tùy điều kiện tài chính công ty năm đó.
 - Sự kiện nội bộ: Trung thu cho con em công nhân, tết niên, 8/3, 1/6...
 - Văn nghệ – thể thao: Giải bóng đá công nhân, tổ chức giải giao hữu thể thao với các công ty khác , ...

- Hỗ trợ đời sống cá nhân: Chăm lo đến đời sống cá nhân giúp người lao động cảm nhận được sự gắn kết giữa cá nhân – gia đình – doanh nghiệp.
- Thăm hỏi kịp thời: Khi người lao động hoặc người thân gặp khó khăn, đau ốm, tai nạn, công ty có chính sách thăm hỏi và hỗ trợ tiền mặt.
- Quà lễ, Tết: Mỗi dịp Tết Âm lịch, Trung thu, Quốc tế Lao động... đều có quà nhỏ như bánh, gạo, nước mắm, hoặc tiền mặt.
- Học bổng cho con công nhân học giỏi: Hằng năm xét trao học bổng khuyến học cho con em người lao động đạt thành tích tốt.
- Sự ổn định và đảm bảo công việc: An tâm về công việc chính là yếu tố giữ chân công nhân tốt nhất trong giai đoạn thị trường lao động biến động.
- Hợp đồng rõ ràng, minh bạch: Không ép buộc ký hợp đồng trắng, đảm bảo quyền lợi BHXH, BHYT.
- Chính sách nhân sự ổn định: Không sa thải đột ngột, ưu tiên luân chuyển vị trí nếu công nhân yếu kém để có thời gian cải thiện.
- Thông báo trước khi thay đổi lớn: Có quy trình tham vấn trước khi cắt giảm lương, đổi ca, thay đổi quy chế...

3: Phân tích hiệu quả sử dụng lao động tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương

3.1: Hiệu suất sử dụng lao động của cty

- Hiệu suất sử dụng lao động = $\frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng lao động bình quân}}$

Bảng 3.1: Hiệu suất sử dụng lao động tại công ty giai đoạn 2022- 2024

(Đơn vị: tỷ đồng)

Chi tiêu	2022	2023	2024	So sánh			
				2023 / 2022		2024 /2023	
				Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ
Doanh thu thuần (tỷ đồng)	184,58	165,27	166,32	(19,31)	(10,46%)	1,05	0,64%
Số lượng lao động	90	88	85	(2)	(2,22%)	(3)	(3,41%)
Hiệu suất sử dụng lao động	2,05	1,87	1,96	(0,18)	(8,43%)	0.09	4,81%

(Nguồn: Phòng kế toán công ty TNHH cơ khí Quốc Dương)

Qua bảng trên có thể thấy, hiệu suất sử dụng lao động của Công ty giảm dần qua từng năm. Năm 2022, mỗi nhân viên tạo ra trung bình 2,05 tỷ đồng doanh thu. Sang năm 2023, hiệu suất này giảm còn 1,87 tỷ đồng/người, tức giảm khoảng 8,43% so với năm 2022. Đến năm 2024, hiệu suất tăng nhẹ lên mức 1,96 tỷ đồng/người, tăng khoảng 4,81% so với năm trước đó. Mức giảm hiệu suất trong năm 2023 là mức giảm đáng kể, cho thấy năng suất lao động của Công ty đã suy giảm liên tục trong giai đoạn 2022–2023, chỉ tăng không đáng kể vào năm 2024. Xu hướng này phản ánh việc doanh thu thuần của Công ty sụt giảm hàng năm (từ 184,58 tỷ đồng xuống 166,32 tỷ đồng, giảm gần 9,89% sau hai năm), trong khi quy mô lao động chỉ giảm nhẹ (từ 90 xuống 85 người, giảm khoảng 5,55% trong cùng

kỳ). Nói cách khác, mức giảm doanh thu lớn hơn mức giảm nhân sự, dẫn đến doanh thu bình quân trên mỗi nhân viên ngày càng thấp.

Sự thay đổi (suy giảm) hiệu suất lao động nói trên đã và đang ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động tổng thể của Công ty. Gây giảm hiệu quả kinh doanh và lợi nhuận: Hiệu suất sử dụng lao động giảm nghĩa là doanh thu tạo ra từ mỗi nhân viên ít đi, trong khi chi phí cố định cho mỗi nhân viên (lương, bảo hiểm, phúc lợi) có thể không giảm tương ứng. Kết quả là chi phí lao động chiếm tỷ trọng cao hơn trên mỗi đơn vị doanh thu, làm suy giảm lợi nhuận. Nói cách khác, năng suất lao động thấp khiến hiệu quả kinh doanh giảm – thực tế đã chứng minh tăng doanh thu bình quân mỗi nhân viên sẽ có tác động lớn đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, do đó nếu chỉ số này giảm, hiệu quả kinh doanh chắc chắn bị ảnh hưởng xấu.

3.2: Tỷ suất lợi nhuận lao động của công ty

- Tỷ suất lợi nhuận lao động = Lợi nhuận sau thuế / Tổng số lao động

Bảng 3.2: Tỷ suất lợi nhuận lao động công ty giai đoạn 2022 – 2024*(Đơn vị: triệu đồng)*

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	So sánh			
				2023/2022		2024/2023	
				Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ
Lợi nhuận sau thuế(triệu đồng)	192	200	248	8	4,16%	48	24%
Số lượng lao động	90	88	85	(2)	(2,22%)	(3)	(3,41%)
Tỷ suất lợi nhuận lao động	2,13	2,27	2,92	0,17	8,09%	0,65	28,63%

(Nguồn: Phòng kế toán công ty TNHH cơ khí Quốc Dương)

Do sự biến động của lợi nhuận và nhân sự nêu trên, lợi nhuận bình quân mỗi lao động năm 2022 vào khoảng 2,13 triệu đồng/người. Năm 2023 chỉ số này tăng nhẹ 2,27 triệu đồng/người, tăng khoảng 0,17 triệu đồng /người tương ứng mức tăng 8,09%. Điều đó cho thấy mỗi nhân viên năm 2023 đã tạo ra nhiều lợi nhuận hơn năm trước. Đến năm 2024 chỉ số này tiếp tục tăng ở mức cao hơn so với năm 2023 đạt mức 2,92 triệu đồng/người. Mức tăng 0,65 triệu đồng với tỷ lệ tăng 28,63%.

Nhìn chung, giai đoạn 2022–2024 công ty đã tăng hiệu quả sử dụng lao động (mỗi đồng nhân công tạo thêm được nhiều lợi nhuận hơn). Xét cả giai đoạn , hiệu suất tuy tăng đều , nhưng mức tăng không cao và vượt trội . Nhưng đây

cũng là 1 dấu hiệu khả quan khi năm 2024 công ty giảm số lượng lao động nhưng vẫn giữ được lợi nhuận sau thuế đạt mức như năm 2022.

4: Đánh giá việc sử dụng lao động của công ty TNHH cơ khí Quốc Dương

4.1: Ưu điểm

1: Đội ngũ lao động nòng cốt ổn định và giàu kinh nghiệm

- Nhóm tuổi 35–50 chiếm tỷ lệ cao nhất (trên 55% mỗi năm), là lực lượng chính tham gia sản xuất và điều hành kỹ thuật.
- Nhiều nhân sự có thâm niên trên 10 năm, am hiểu sâu quy trình công nghệ, góp phần đảm bảo ổn định chất lượng sản phẩm.
- Ít biến động về mặt lãnh đạo (giám đốc, phó giám đốc và các trưởng bộ phận giữ vai trò xuyên suốt), giúp duy trì văn hóa làm việc ổn định.

2: Chính sách tinh giản nhân sự có chọn lọc, hiệu quả

- Tập trung giảm lao động phổ thông dư thừa, không cắt bừa bãi, bảo toàn nhân sự cốt cán.
- Nhân sự lớn tuổi được khuyến khích nghỉ hưu sớm, có hỗ trợ phù hợp.
- Không xảy ra khủng hoảng nhân sự hay đình trệ dây chuyền trong suốt 3 năm.

3: Duy trì tỷ lệ nhân sự có trình độ chuyên môn ổn định

- Khoảng 22–24% nhân sự có trình độ cao đẳng, đại học, đảm nhận các vị trí kỹ thuật, kế toán, kinh tế kỹ thuật.
- Lực lượng trung cấp đóng vai trò kỹ thuật viên, thợ lành nghề, được giữ lại hầu hết sau quá trình tinh giản.

4: Tỷ lệ nghỉ việc thấp, nhân sự ổn định

- Tỷ lệ lao động nghỉ việc/năm dưới 10%, chủ yếu do tinh giản, nghỉ hưu.
- Không xảy ra nghỉ việc hàng loạt, giúp dây chuyền sản xuất vận hành liên tục, không phải đào tạo lại từ đầu.

5: Giữ chân được nhân sự chủ chốt trong giai đoạn khó khăn

- Công ty ưu tiên giữ lại kỹ sư, tổ trưởng, thợ chính, chuyên viên thiết kế – nhóm quyết định năng lực kỹ thuật cốt lõi.
- Duy trì mức lương cơ bản, thưởng Tết, phúc lợi tối thiểu để đảm bảo sự gắn bó.

6: Tiết giảm được chi phí lao động

- Việc giảm từ 90 xuống 85 lao động giúp công ty tiết kiệm đáng kể quỹ lương, bảo hiểm, phúc lợi.
- Giúp giảm áp lực tài chính trong bối cảnh chi phí tài chính (vay vốn, lãi vay) tăng mạnh.

7: Tổ chức sản xuất và quản lý nhân sự linh hoạt

- Khi đơn hàng giảm, công ty nhanh chóng tái cấu trúc tổ chức, giảm các vị trí không cần thiết.
- Giao kiêm nhiệm hợp lý, không làm đứt gãy bộ máy.
- Không có biểu hiện đình công, tranh chấp lao động hay phản ứng tiêu cực từ nhân viên.

4.2 : Nhược điểm

4.2.1: Hạn chế trong việc đào tạo và phát triển nhân lực

Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Cơ khí Quốc Dương còn nhiều hạn chế và chưa có chương trình phát triển bài bản. Giai đoạn 2022–2024, công ty hầu như không tổ chức được khóa đào tạo chuyên môn chính quy nào; việc nâng cao tay nghề chủ yếu dựa vào hình thức kèm cặp tại chỗ giữa công nhân lâu năm và người mới. Do thiếu giáo trình và kế hoạch cụ thể, chất lượng đào tạo phụ thuộc vào tinh thần tự học của nhân viên và kỹ năng truyền đạt của người hướng dẫn. Hệ quả là sau 3 năm, trình độ của đội ngũ không có cải thiện đột phá: tỷ lệ lao động phổ thông vẫn duy trì ở mức rất cao (~60% mỗi năm) và thậm chí tăng nhẹ (từ 60,01% năm 2022 lên 63,53% năm 2024), trong khi số thợ trung cấp giảm (14 xuống 11 người) và nhân sự trình độ cao đẳng/đại học giữ nguyên quanh mức 20 người.

Việc không bổ sung thêm nhân sự trình độ cao trong 3 năm cho thấy chương trình đào tạo nâng cao gần như “đóng băng”, thiếu định hướng phát triển nhân tài dài hạn. Bên cạnh đó, thời gian đào tạo trung bình trên mỗi nhân viên rất

thấp (<5 giờ/năm), hầu hết chỉ là tập huấn an toàn lao động, so với thông lệ 15–20 giờ/năm ở nhiều doanh nghiệp sản xuất. Điều này chứng tỏ công ty chưa đầu tư thỏa đáng vào đào tạo chuyên sâu.

Hạn chế trong đào tạo khiến mặt bằng kỹ năng của lao động thấp, khó bắt kịp tiến bộ kỹ thuật. Đặc biệt trong bối cảnh ngành cơ khí đang đổi mới công nghệ nhanh chóng (ứng dụng CNC, tự động hóa, kỹ thuật cao), việc thiếu các chương trình đào tạo chuyên sâu làm đội ngũ không theo kịp công nghệ mới, giảm khả năng áp dụng kỹ thuật tiên tiến vào sản xuất. Về lâu dài, năng lực của nhân viên khó được nâng cao, ảnh hưởng tiêu cực đến năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

4.2.2: Hạn chế trong quy trình tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng nhân lực của công ty bộc lộ sự thiếu nhất quán và kém hiệu quả trong việc thu hút nhân sự có trình độ. Trong giai đoạn 2022–2024, công ty gần như đóng băng việc tuyển mới ở hầu hết các vị trí. Tuyển dụng chỉ diễn ra để bổ sung rất hạn chế khi có nhân viên nghỉ, thay vì tuyển thêm mở rộng. Thực tế, tổng số lao động đã giảm từ 90 người (2022) xuống 85 người (2024), nghĩa là công ty không tuyển đủ để bù đắp số lao động rời đi. Đặc biệt từ sau năm 2022, không có đợt tuyển dụng mới đáng kể nào: ví dụ năm 2023 có 2 nhân viên nghỉ hưu nhưng công ty không tuyển được người thay thế, khiến nhân sự giảm thuần 2 người. Việc thiếu tuyển dụng mới dẫn đến độ tuổi bình quân của lao động tăng và lực lượng kế cận bị thu hẹp rõ rệt. Tỷ trọng lao động trẻ giảm cả về số lượng lẫn tỷ trọng, trong khi nhóm trên 50 tuổi duy trì ở mức cao (khoảng 14–17 người) do nhân viên lớn tuổi chưa được thay thế kịp thời.

Mặt khác, cách thức tuyển dụng của công ty còn bảo thủ, chủ yếu dựa vào kênh nội bộ và quen biết thay vì tìm kiếm rộng rãi trên thị trường lao động. Điều này hạn chế nguồn ứng viên chất lượng cao từ bên ngoài, nhất là cho các vị trí kỹ sư, thợ kỹ thuật bậc cao. Hậu quả lâu dài của những hạn chế trên là thiếu hụt nhân lực kế cận và chuyên môn cao trong công ty. Khi các chuyên gia kỳ cựu nghỉ hưu, công ty đối mặt nguy cơ khoảng trống kỹ năng và quản lý. Thực tế đã có trường hợp quản đốc phân xưởng về hưu cuối 2023, công ty phải bổ nhiệm kỹ sư nội bộ lên thay nhưng người này chưa được chuẩn bị kỹ năng quản lý, dẫn đến lúng túng ban đầu trong điều hành sản xuất.

Việc không liên tục tuyển dụng nhân sự trình độ cao cũng làm hạn chế nguồn ý tưởng và tri thức mới, ảnh hưởng đến năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Về dài hạn, nếu không khắc phục, công ty sẽ khó duy trì chất lượng nguồn nhân lực, suy giảm sức cạnh tranh khi đội ngũ kỹ thuật lão hóa và thiếu người kế thừa có năng lực.

4.2.3: Hiệu suất sử dụng lao động giảm sút

Hiệu suất sử dụng lao động tại công ty có xu hướng suy giảm, thể hiện qua việc doanh thu và lợi nhuận sụt giảm nhanh hơn so với mức cắt giảm nhân sự. Doanh thu của công ty giảm liên tục ~9,89% trong giai đoạn 2022–2024 (từ ~184,58 tỷ VNĐ năm 2022 xuống 166,32 tỷ VNĐ năm 2023), trong khi số lao động chỉ giảm 9,3% (từ 97 xuống 88 người). Điều này có nghĩa là năng suất lao động bình quân (doanh thu trên mỗi nhân viên) giảm, do quy mô lao động co lại chậm hơn quy mô sản xuất kinh doanh.

Thực trạng này ảnh hưởng tiêu cực đến tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp, giảm mức sinh lời và khả năng tích lũy tái đầu tư. Nếu công ty không có biện pháp nâng cao năng suất và điều chỉnh quy mô lao động phù hợp, hiệu quả kinh doanh sẽ tiếp tục bị bào mòn. Việc duy trì nhiều lao động với hiệu quả thấp không chỉ làm tăng chi phí cố định (tiền lương, bảo hiểm, v.v.) mà còn có thể kéo giảm động lực làm việc nếu nhân viên cảm thấy năng suất cá nhân không được cải thiện. Do đó, giảm hiệu suất lao động là một nhược điểm nghiêm trọng, phản ánh sự bất hợp lý trong sử dụng nhân lực tại công ty: hoặc do phân bổ lao động chưa đúng chỗ, hoặc do kỹ năng và công cụ lao động chưa được nâng cao tương xứng với yêu cầu công việc, dẫn tới hiệu quả tạo ra doanh thu và lợi nhuận thấp hơn tiềm năng.

CHƯƠNG III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH CƠ KHÍ QUỐC DƯƠNG

1: Xây dựng và bổ sung các biện pháp đào tạo và phát triển nhân sự

1.1: Lý do chọn biện pháp

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được xem là yếu tố sống còn giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất và lợi thế cạnh tranh. Nhân sự được đào tạo tốt sẽ thực hiện công việc hiệu quả hơn, chất lượng cao hơn và tự giác hơn, qua đó đóng góp trực tiếp vào kết quả sản xuất kinh doanh. Đặc biệt trong ngành cơ khí, công nghệ luôn đổi mới, việc đào tạo thường xuyên giúp lao động cập nhật kỹ năng, đảm bảo doanh nghiệp sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và thích ứng với kỹ thuật mới. Tại Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương, nhu cầu đào tạo càng cấp bách vì chất lượng nguồn nhân lực hiện tại còn nhiều hạn chế, cần cải thiện để đáp ứng yêu cầu sản xuất ngày càng cao.

1.2: Căn cứ của biện pháp

Phân tích giai đoạn 2022–2024 cho thấy công tác đào tạo tại Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương còn nhiều hạn chế và chưa nâng cao được trình độ chung của lao động. Tỷ lệ lao động chưa qua đào tạo chính quy luôn ở mức rất cao, xấp xỉ 60% tổng nhân sự mỗi năm và không giảm qua các năm – năm 2022 là 60,01%, đến năm 2023 vẫn khoảng 63,53%. Điều này chứng tỏ phần lớn công nhân chưa được đào tạo bài bản về kỹ thuật, kỹ năng nghề. Bên cạnh đó, số giờ đào tạo bình quân mỗi nhân viên tại công ty rất thấp, ước tính chưa đến 5 giờ/năm, trong khi ở nhiều doanh nghiệp sản xuất tương tự, con số này thường đạt 15–20 giờ/năm. Việc thiếu kế hoạch đào tạo dài hạn, đào tạo nội bộ mang tính truyền đạt miệng và ít khóa học chính quy đã dẫn đến tình trạng tay nghề công nhân không có bước cải thiện rõ nét. Do đó, công ty đang đối mặt với lực lượng lao động kỹ năng hạn chế, thiếu nhân sự kỹ thuật cao (suốt 3 năm qua không bổ sung thêm kỹ sư hoặc thợ bậc cao nào), ảnh hưởng tiêu cực đến năng suất và chất lượng sản xuất.

1.3: Nội dung của biện pháp

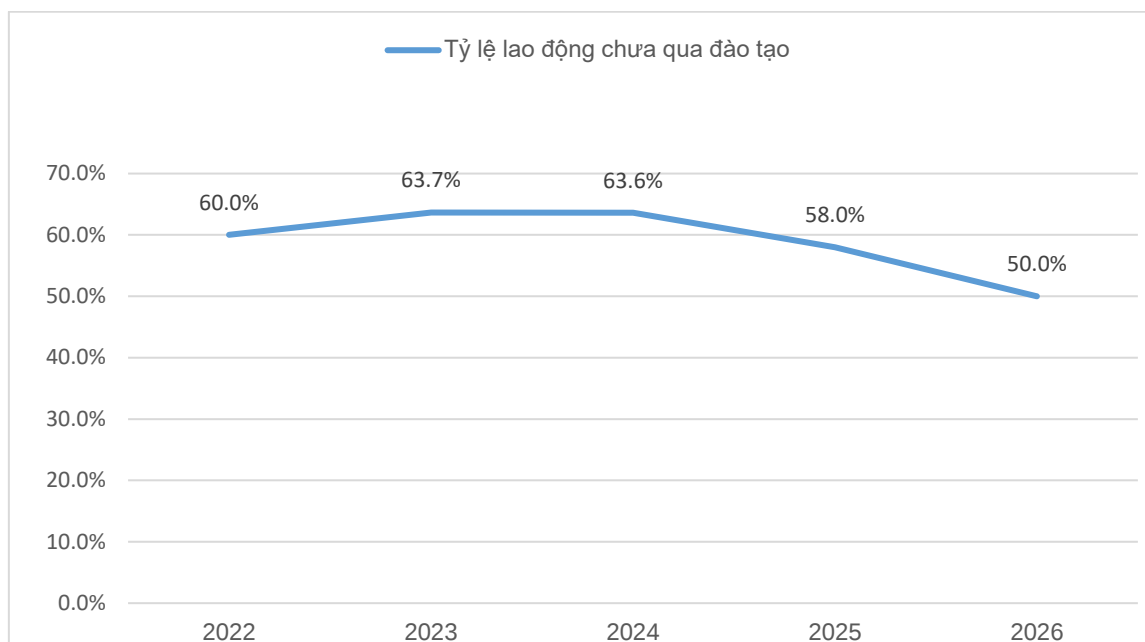
Trên cơ sở đó, Công ty cần xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nhân sự toàn diện và có kế hoạch bài bản.

Cụ thể, trước hết thiết kế chương trình đào tạo hội nhập cho nhân viên mới: soạn tài liệu hướng dẫn công ty, quy trình an toàn, quy trình công việc chi tiết thay vì chỉ truyền miệng như hiện nay. Trong những tuần đầu, áp dụng mô hình kèm cặp có hướng dẫn: phân công một thợ lành nghề làm người hướng dẫn cho mỗi nhân viên mới, kết hợp với giáo trình công việc rõ ràng để giúp họ nắm bắt nhanh nhiệm vụ.

Song song, công ty nên định kỳ tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân kỹ thuật. Có thể mời các chuyên gia từ hãng máy hoặc viện đào tạo về hướng dẫn khi có thiết bị, công nghệ mới; hoặc cử một số nhân viên chủ chốt tham gia các khóa học ngắn hạn bên ngoài (về hàn công nghệ cao, lập trình CNC, thiết kế kỹ thuật...) rồi về truyền đạt lại cho đội ngũ.

Bên cạnh kỹ năng chuyên môn, cần bổ sung đào tạo kỹ năng mềm (giao tiếp, làm việc nhóm, ...) cho tổ trưởng, quản lý và cả công nhân trẻ. Điều này giúp cải thiện tinh thần hợp tác và ý thức kỷ luật, an toàn – yếu tố quan trọng trong môi trường cơ khí. Mỗi năm, phòng nhân sự nên phối hợp với quản đốc xưởng lập kế hoạch đào tạo năm: xác định nhu cầu đào tạo theo từng bộ phận, nội dung, số lượng người tham gia và ngân sách. Ví dụ, năm 2025 tập trung đào tạo kỹ thuật hàn nâng cao và an toàn vận hành máy CNC; năm 2026 bổ sung khóa về quản lý chất lượng cho tổ trưởng sản xuất. Kế hoạch cần linh hoạt theo tình hình sản xuất nhưng phải được duy trì liên tục thay vì chỉ đào tạo khi “có việc phát sinh” như trước.

1.4: Kết quả dự kiến của biện pháp



Biểu đồ 2: Minh họa tỉ lệ số lao động chưa qua đào tạo tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương giai đoạn 2022-2026

Dự kiến trong 2 năm tới, tỷ lệ lao động đã qua đào tạo bài bản tại Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương sẽ tăng lên đáng kể. Cụ thể, tỷ lệ lao động phổ thông chưa có tay nghề có thể giảm từ mức 63,6% năm 2024 xuống khoảng 50% vào năm 2026, tương ứng số lao động có tay nghề (được đào tạo chính quy hoặc chúng chỉ nghề) tăng từ 36,4% lên khoảng 50%. Như vậy, công ty sẽ có thêm khoảng 10–15% nhân sự được đào tạo bài bản so với hiện tại, tạo ra một đội ngũ nhân lực chất lượng hơn. Kỹ năng trung bình của công nhân được nâng lên sẽ giúp năng suất lao động tăng (do mỗi công nhân làm được nhiều việc hơn, thao tác thành thạo hơn) và giảm tỷ lệ sai hỏng trong sản xuất.

Về định lượng, năng suất lao động bình quân dự kiến tăng thêm 5 – 7% mỗi năm nhờ tay nghề được cải thiện. Chẳng hạn, nếu năm 2023 mỗi thợ cơ khí hoàn thành X sản phẩm/giờ thì đến năm 2026 có thể đạt ~1.1X sản phẩm nhờ được đào tạo tốt hơn.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp sẽ tiết kiệm chi phí tuyển dụng và thời gian đào tạo lại: khi nhân viên cũ được nâng cao trình độ, họ có thể đảm nhiệm các vị trí cao hơn thay vì phải tuyển người mới từ ngoài. Tóm lại, giải pháp đào tạo bài bản sẽ

giúp công ty Quốc Dương xây dựng được đội ngũ nhân sự tay nghề cao, ổn định hơn, làm nền tảng cho hiệu quả sản xuất kinh doanh tăng bền vững.

2: Cải tiến quy trình tuyển dụng

2.1: Lý do chọn biện pháp

Tuyển dụng hiệu quả giúp doanh nghiệp thu hút được nhân tài phù hợp cho các vị trí cần thiết, đảm bảo có đủ nguồn nhân lực chất lượng để thực hiện chiến lược sản xuất. Một quy trình tuyển dụng khoa học, chuyên nghiệp sẽ sàng lọc và chọn được ứng viên tốt nhất, tránh bỏ sót người giỏi hoặc tuyển nhầm người yếu kém. Đối với Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương – một doanh nghiệp cơ khí quy mô vừa, việc hoàn thiện quy trình tuyển dụng càng quan trọng trong bối cảnh lực lượng lao động có xu hướng già hóa và thiếu hụt nhân sự trẻ kế cận. Cải tiến tuyển dụng sẽ giúp công ty bù đắp kịp thời lao động nghỉ việc (do về hưu, chuyển công tác...), đồng thời tìm được công nhân kỹ thuật có tay nghề cao từ thị trường để bổ sung vào đội ngũ, nâng cao hiệu quả chung.

2.2: Căn cứ của biện pháp

Giai đoạn 2022–2024, Công ty Quốc Dương gần như đóng băng tuyển dụng do nhu cầu sản xuất giảm. Tổng số lao động đã giảm từ 90 người (năm 2022) xuống còn 85 người (năm 2024) – tức công ty không tuyển đủ để bù số lao động rời đi. Việc hạn chế tuyển mới giúp tiết kiệm chi phí ngắn hạn, nhưng dẫn đến hệ quả là độ tuổi bình quân người lao động tăng, nhiều vị trí trống không được thay thế kịp thời, gây áp lực cho nhân sự hiện có. Mặt khác, quy trình tuyển dụng của công ty còn sơ sài: mô tả công việc chưa rõ ràng, chủ yếu dựa vào kinh nghiệm “ngâm hiểu” của quản lý thay vì có bản mô tả chính thức. Nguồn tuyển dụng cũng hạn hẹp, thiên về kênh nội bộ và quen biết (nhân viên giới thiệu người quen, dán thông báo tại địa phương) hơn là tiếp cận rộng rãi trên thị trường. Thực tế trong các đợt tuyển ít ỏi, số lượng ứng viên nộp đơn rất ít, quy trình phỏng vấn chỉ diễn ra một vòng đơn giản và quyết định được đưa ra nhanh chóng. Điều này cho thấy công tác tuyển dụng chưa được đầu tư đúng mức, cả về thu hút ứng viên lẫn sàng lọc, khiến công ty khó tiếp cận nhân lực mới khi cần thiết.

2.3: Nội dung của biện pháp

Trước hết, công ty cần xây dựng lại quy trình tuyển dụng chuẩn hóa, gồm các bước chặt chẽ từ hoạch định nhu cầu đến đánh giá ứng viên sau thử việc. Cụ thể:

(1) Hoạch định nhu cầu nhân sự: Định kỳ mỗi quý, phòng nhân sự phối hợp các bộ phận đánh giá tình hình lao động và dự báo sản xuất để xác định vị trí nào cần tuyển, số lượng bao nhiêu, yêu cầu ra sao. Việc chủ động kế hoạch sẽ giúp công ty tuyển trước khi có người về hưu hoặc khi mở rộng sản xuất, tránh bị động.

(2) Chuẩn hóa mô tả công việc (JD): Soạn thảo bản mô tả công việc chi tiết cho từng chức danh (thợ hàn, thợ tiện, kỹ sư thiết kế, v.v.) bao gồm nhiệm vụ, tiêu chí trình độ, kỹ năng cần có. Điều này làm cơ sở thông báo tuyển dụng rõ ràng, thu hút đúng đối tượng.

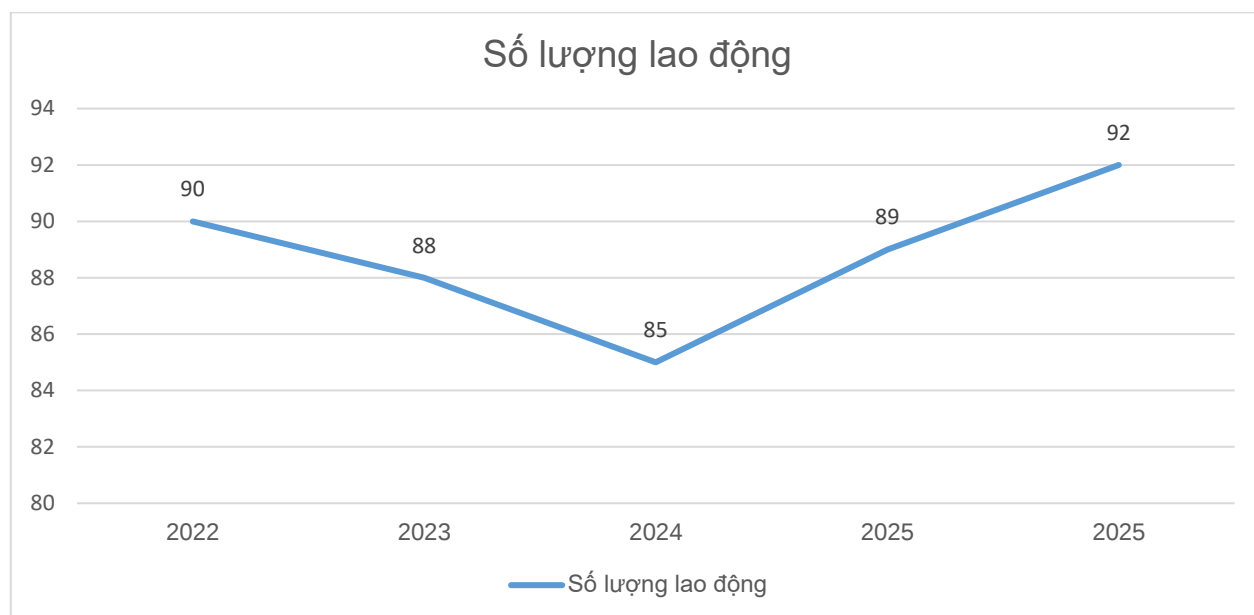
(3) Đa dạng hóa nguồn tuyển: Bên cạnh kênh nội bộ và địa phương, cần tận dụng các kênh hiện đại hơn. Công ty nên thường xuyên đăng tin tuyển dụng trên các trang web việc làm uy tín, mạng xã hội nghề nghiệp. Đồng thời, kết nối với các trường nghề, trung cấp, cao đẳng cơ khí tại Hải Phòng và lân cận để tìm kiếm lao động trẻ mới tốt nghiệp. Có thể tổ chức chương trình tham quan nhà máy cho sinh viên hoặc hợp tác nhận thực tập sinh – những người này sau đào tạo có thể trở thành nhân viên chính thức.

(4) Cải tiến khâu sàng lọc và phỏng vấn: Áp dụng thêm các bài test tay nghề tiêu chuẩn cho thợ kỹ thuật thay vì chỉ phỏng vấn hỏi kinh nghiệm như trước. Đối với khối văn phòng/kỹ sư, có thể bổ sung trắc nghiệm kỹ năng hoặc tính cách đơn giản để đánh giá toàn diện hơn. Quy trình nên gồm ít nhất 2 vòng: vòng 1 phỏng vấn sơ bộ bởi phòng nhân sự để đánh giá thái độ, văn hóa; vòng 2 phỏng vấn chuyên môn sâu với quản lý bộ phận và thử tay nghề.

(5) Cải tiến quyết định tuyển và thử việc: Thay vì quyết định quá nhanh, ban giám đốc nên cân nhắc kỹ thông tin từ các vòng tuyển, có thể tham khảo thêm ý kiến từ cấp dưới trực tiếp của vị trí tuyển để đảm bảo người được chọn hòa nhập tốt. Sau khi nhận việc, cần theo dõi quá trình thử việc 1–2 tháng và có đánh giá cuối kỳ thử việc để quyết định giữ chính thức hay không.

(6) Xây dựng thương hiệu tuyển dụng: Song song với quy trình, công ty nên chú trọng quảng bá điểm mạnh của mình để hấp dẫn ứng viên – ví dụ môi trường làm việc thân thiện, ổn định; có cơ hội học hỏi đa dạng do công ty làm nhiều loại sản phẩm; chế độ lương thưởng cạnh tranh trong khu vực. Các thông tin này nên được thể hiện trong thông báo tuyển dụng và trên website, fanpage của công ty nhằm thu hút nhiều ứng viên chất lượng hơn.

2.4: Kết quả dự kiến của biện pháp



Biểu đồ 3: Thể hiện dự kiến quy mô nhân sự của công ty TNHH cơ khí Quốc Dương giai đoạn 2022-2026

Biểu đồ trên cho thấy quy mô nhân sự của Công ty Quốc Dương có thể phục hồi và tăng nhẹ sau khi quy trình tuyển dụng được cải tiến. Dự kiến từ mức 85 người năm 2024, tăng lên 89 vào 2025 và tổng số lao động có thể đạt khoảng 92 người vào năm 2026 (tương đương với giai đoạn trước suy thoái). Quan trọng hơn, công ty sẽ duy trì được cơ cấu nhân sự hợp lý: mọi vị trí trống do nghỉ hưu hoặc thôi việc đều được tuyển mới kịp thời, không còn tình trạng thiếu hụt.

Thời gian tuyển dụng trung bình cho mỗi vị trí giảm xuống còn khoảng 2-3 tuần (so với trước đây có khi kéo dài hàng tháng do thiếu ứng viên), giúp dây chuyền sản xuất luôn có đủ người vận hành. Chất lượng tuyển dụng cải thiện thể hiện ở trình độ và độ tuổi của nhân viên mới: phần lớn nhân viên tuyển mới sẽ có tay nghề hoặc bằng cấp phù hợp, tỷ lệ lao động dưới 35 tuổi dự kiến tăng, cân bằng lại

với lao động lớn tuổi. Nhờ đó, công ty hình thành được đội ngũ kế cận trẻ và có chuyên môn, giải quyết nguy cơ thiếu người thay thế trong tương lai.

Về hiệu quả sản xuất, với việc có thêm nhân sự phù hợp, các phòng ban sẽ hoạt động trơn tru hơn, ít phải dàn trải công việc do thiếu người, qua đó nâng cao năng suất chung. Ước tính doanh thu có thể tăng tương ứng với việc bổ sung nhân lực: nếu tuyển thêm 7 người thì doanh thu năm 2025 có thể tăng khoảng 5–10% so với khi không tuyển (giả định mỗi người đóng góp một phần sản lượng). Ngoài ra, quy trình tuyển dụng tốt còn tiết kiệm chi phí dài hạn: tỷ lệ tuyển đúng người tăng sẽ giảm thiểu trường hợp đào tạo rồi nhân viên nghỉ việc sớm, giảm chi phí tuyển đi tuyển lại. Tổng thể, giải pháp này đảm bảo Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương luôn có đủ và đúng người cho mỗi vị trí, tạo tiền đề nhân lực vững chắc để phát triển sản xuất.

3: Tăng hiệu suất sử dụng lao động

3.1: Lý do chọn biện pháp

Hiệu suất sử dụng lao động (doanh thu bình quân trên mỗi nhân viên) là 1 trong những chỉ tiêu cốt lõi phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Thực tế tại Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương, các chỉ tiêu này đang có xu hướng giảm sút, gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả kinh doanh. Cụ thể, doanh thu bình quân mỗi lao động năm 2022 vào khoảng 2,05 tỷ đồng/người, nhưng đến năm 2024 chỉ còn 1,96 tỷ đồng/người – giảm liên tục gần 4,4% sau hai năm. Điều này cho thấy 1 công nhân đang tạo ra ít doanh thu hơn so với trước đây.

Nguyên nhân một phần do doanh thu sụt giảm vì thị trường thu hẹp, nhưng đồng thời công ty chưa tối ưu hóa được năng suất lao động – mức giảm doanh thu lớn hơn mức giảm nhân sự, dẫn đến doanh thu/người giảm. Điều này khiến chi phí nhân công chiếm tỷ trọng cao hơn trên một đồng doanh thu. Vì vậy, công ty cần triển khai các biện pháp đồng bộ nhằm nâng cao hiệu suất làm việc của mỗi lao động, qua đó cải thiện trực tiếp chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận bình quân đầu người.

3.2: Căn cứ của biện pháp

Ngoài các con số nêu trên, em cũng thấy một số hạn chế trong tổ chức lao động và quản lý sản xuất tại doanh nghiệp. Thứ nhất, do đặc thù sản xuất đa dạng theo đơn

đặt hàng, quy trình sản xuất có lúc chưa tối ưu dẫn đến thời gian chờ và thời gian nhàn rỗi của công nhân còn xảy ra (ví dụ khi chờ nguyên liệu hoặc đổi mẫu sản phẩm). Thứ hai, công ty có xu hướng duy trì những lao động dư thừa ở một số khâu để phòng ngừa thiếu người khi có việc gấp, nhưng điều này vô hình trung làm giảm hiệu suất bình quân. Thứ ba, công tác đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên chưa gắn chặt với năng suất: hiện công ty chủ yếu trả lương cố định và thưởng theo dự án, chưa có hình thức thưởng năng suất trực tiếp, nên chưa tạo động lực tối đa để công nhân nâng cao sản lượng. Những hạn chế này, kết hợp với việc thiếu đào tạo (đã đề cập ở giải pháp 1) và khó khăn tuyển dụng người giỏi (giải pháp 2), đã khiến hiệu suất lao động của Quốc Dương đi xuống. Vì vậy, cần các biện pháp tập trung vào tổ chức sản xuất khoa học hơn và khuyến khích lao động tăng năng suất nhằm đảo ngược tình hình.

3.3: Nội dung của biện pháp

Trước hết, công ty nên tiến hành rà soát và tái tổ chức quy trình sản xuất để loại bỏ lãng phí thời gian và tăng hiệu quả sử dụng lao động. Áp dụng các phương pháp quản lý Lean Manufacturing (tối ưu hóa quy trình, giảm lãng phí và tăng giá trị cho khách hàng) và chương trình 5S (sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, sẵn sàng, sẵn sàng) một cách toàn diện trong xưởng sản xuất như: sắp xếp lại mặt bằng máy móc, dụng cụ gọn gàng; tiêu chuẩn hóa thao tác để công nhân thực hiện công việc liên tục, giảm thời gian tìm kiếm hoặc di chuyển thừa. Đồng thời, triển khai các nhóm cải tiến gồm kỹ sư và công nhân lành nghề nhằm liên tục đề xuất ý tưởng nâng cao năng suất (ví dụ cải tiến đồ gá, hợp lý hóa quy trình thao tác).

Thứ hai, điều phối nhân lực linh hoạt theo tình hình sản xuất: xây dựng kế hoạch phân công ca kíp hợp lý để tránh dư thừa nhân sự trong ca nhàn rỗi và đủ người khi cao điểm. Khi đơn hàng giảm, có thể luân chuyển tạm thời công nhân sang bộ phận khác thiếu người hoặc cho tham gia các khóa đào tạo nâng cao; khi đơn hàng tăng, sẵn sàng làm thêm giờ có kiểm soát. Việc luân chuyển nội bộ cũng giúp một nhân viên đa kỹ năng hơn, có thể đảm nhiệm nhiều công đoạn, từ đó giảm số lao động phải duy trì mà vẫn đáp ứng được khối lượng công việc.

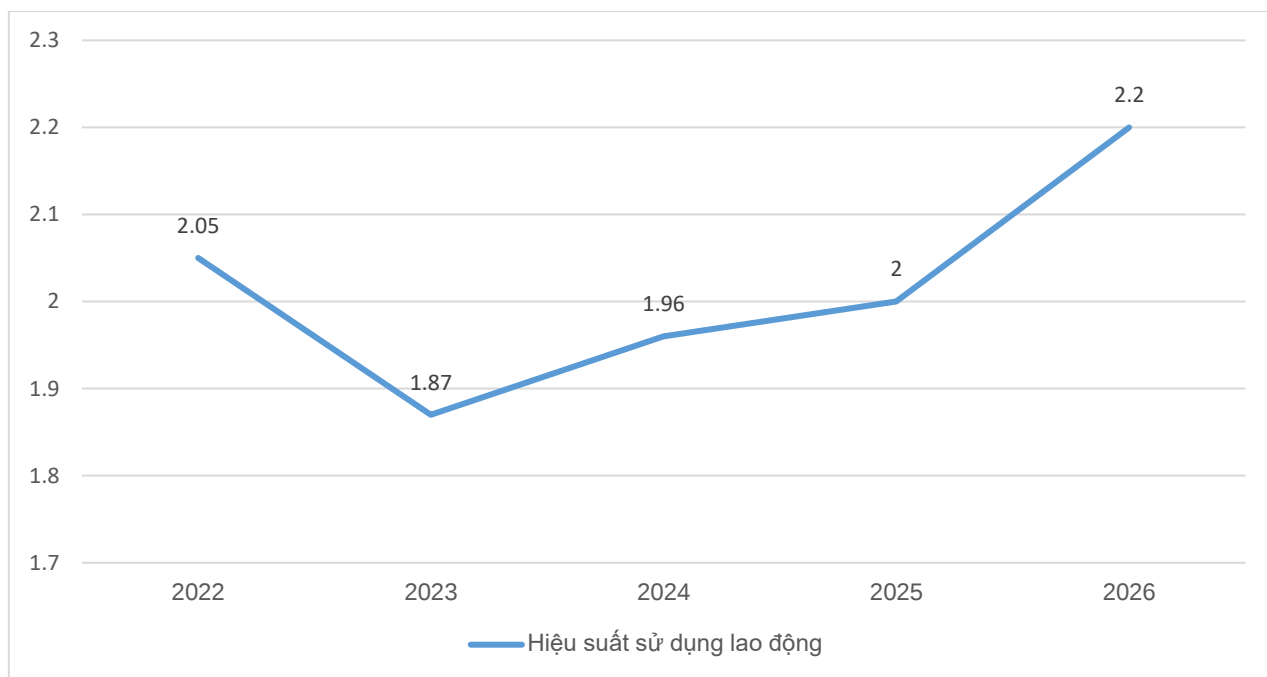
Thứ ba, áp dụng hệ thống đánh giá và thưởng theo năng suất: thiết lập các chỉ tiêu KPI về sản lượng cho từng tổ đội và cá nhân. Ví dụ, mỗi tổ sản xuất có định mức số sản phẩm/tháng; cá nhân thợ cơ khí có định mức giờ làm hữu ích/giờ làm việc.

Cuối tháng, dựa trên mức độ hoàn thành KPI để xét thưởng năng suất. Chính sách này sẽ kích thích người lao động hăng hái làm việc, cải thiện hiệu suất – đặc biệt với những người muốn tăng thu nhập, vì tiền thưởng họ nhận tỷ lệ thuận với lượng sản phẩm làm ra. Tuy nhiên, cần đảm bảo việc thưởng phạt công bằng và minh bạch, tránh tạo áp lực quá mức dẫn đến bỏ qua chất lượng hoặc an toàn.

Thứ tư, xem xét đầu tư công nghệ hỗ trợ để nâng cao năng suất: ví dụ nâng cấp một số máy móc cũ nhằm tăng tốc độ sản xuất, ứng dụng phần mềm quản lý sản xuất (ERP) để tối ưu lịch sản xuất và theo dõi hiệu quả từng công đoạn. Công nghệ tiên tiến giúp một công nhân có thể vận hành hiệu quả hơn (đầu tư thêm một máy CNC hiện đại có thể thay thế 2-3 máy cơ cũ về công suất), qua đó tăng sản lượng đầu ra trên mỗi lao động.

Thứ năm, quản trị chi phí lao động chặt chẽ hơn: phân tích cơ cấu chi phí tiền lương, phụ cấp để đảm bảo quỹ lương được phân bổ hiệu quả, tập trung giữ chân và trả xứng đáng cho người có đóng góp cao. Tránh tình trạng trả lương đồng đều không khuyến khích được người giỏi. Ngoài ra, công ty có thể tinh gọn biên chế ở những bộ phận gián tiếp không cần thiết, chuyển nhân lực sang những khâu trực tiếp tạo giá trị. Tất nhiên, việc tinh giản cần thận trọng để không ảnh hưởng đến hoạt động (theo báo cáo, công ty TNHH cơ khí Quốc Dương đã làm khá tốt việc tinh giản lao động phổ thông dư thừa mà không gây xáo trộn). Cuối cùng, ban lãnh đạo nên định kỳ so sánh các chỉ tiêu hiệu suất (doanh thu/người, lợi nhuận/người) của công ty với các doanh nghiệp cơ khí tương tự trong ngành. Nếu thấy chỉ số của mình thấp hơn, đó là cơ sở để tiếp tục cải tiến; còn nếu cao hơn, có thể đặt mục tiêu thách thức hơn. Việc phân tích chuẩn mực này giữ cho công ty không ngừng tối ưu hóa việc sử dụng nguồn nhân lực.

3.4: Kết quả dự kiến của biện pháp



Biểu đồ 4: Thể hiện xu hướng hiệu suất dự kiến giai đoạn 2022-2025 tại công ty TNHH cơ khí Quốc Dương

Biểu đồ trên thể hiện xu hướng hiệu suất lao động bình quân tại Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương dự kiến đảo chiều tích cực sau khi thực hiện đồng bộ các biện pháp. Theo đó, doanh thu thuần bình quân trên một lao động có thể tăng từ mức 1,96 tỷ đồng/người năm 2024 lên khoảng 2,2 tỷ đồng/người vào năm 2026 (tiệm cận lại và vượt nhẹ so với mức 2,05 tỷ năm 2022). Sự cải thiện 12,24% này đạt được nhờ cả tăng doanh thu lẫn giảm số lao động trình độ thấp một cách hợp lý.

Về tổng thể, với 92 nhân viên và mức doanh thu/lao động nói trên, doanh thu năm 2025 của công ty có thể đạt khoảng 209 tỷ đồng (tăng so với 165 tỷ năm 2023) và lợi nhuận sau thuế có thể trở lại mức ~ 400–450 triệu đồng, cải thiện rõ rệt so với giai đoạn giảm sút vừa qua. Ngoài các con số tài chính, hiệu quả sử dụng lao động tăng còn thể hiện qua môi trường làm việc năng suất cao: công nhân ít thời gian nhàn rỗi hơn, máy móc vận hành tối đa công suất, tinh thần làm việc tích cực nhờ có thưởng năng suất. Công ty cũng sẽ nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường – bởi lẽ với cùng một nguồn lực lao động, công ty tạo ra được nhiều sản phẩm và lợi nhuận hơn, cho phép giảm giá thành hoặc tăng đầu tư phát triển. Tóm lại, giải pháp này giúp Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương tối ưu hóa nguồn nhân lực, biến

chi phí lao động thành sản lượng và lợi nhuận cao hơn, góp phần đưa doanh nghiệp phục hồi và tăng trưởng bền vững sau giai đoạn khó khăn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình Quản trị nhân lực, GS.TS. Nguyễn Văn Dung, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, 2021.
2. Human Resource Management, Gary Dessler, 16th Edition, Pearson, 2020.
3. Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, PGS.TS. Nguyễn Thanh Hội, Nhà xuất bản Lao động, 2021.
4. Báo cáo nội bộ Công ty TNHH cơ khí Quốc Dương (số liệu lao động, tài chính, chính sách nhân sự giai đoạn 2022–2024).
5. Báo cáo của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), năm 2022 (dẫn chứng về hiệu quả đầu tư vào nhân lực).
6. Khóa luận của sinh viên Phạm Thị Bình, lớp QT1801N , Trường đại học Dân lập Hải Phòng về đề tài “ Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty cổ phần điện Tây Bắc”.