

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề tài

Quản trị nhân sự là một hoạt động tất yếu của tổ chức, nó là một bộ phận cấu thành của quản lý doanh nghiệp. Tất cả các hoạt động của một tổ chức sẽ không hiệu quả nếu thiếu quản trị nhân sự. Quản lý con người thường là nguyên nhân dẫn đến thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Mọi tổ chức đều hướng tới việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực sẵn có của mình. Trải qua quá trình nghiên cứu lý luận tại nhà trường về công tác quản lý nhân sự và kết hợp với quá trình thực tập tại công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng, em đã chọn đề tài: ***“Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng”*** làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

### 2. Mục đích nghiên cứu

Trong mỗi doanh nghiệp, nguồn lực về con người là một trong những nhân tố cấu thành nên nguồn kinh tế chủ yếu của doanh nghiệp. Trình độ quản lý của các quản trị viên được đánh giá cao hay thấp tùy thuộc vào phương thức sử dụng lao động của họ. Vì vậy, các nhà quản lý và các nhà khoa học quan tâm nghiên cứu để tìm ra các biện pháp nhằm sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả. Những thông tin em tìm hiểu về công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng và các giải pháp được đề xuất trong bản luận án của em cũng không nằm ngoài mục đích đó.

### 3. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu

Trong lĩnh vực kinh doanh vận tải hành khách thì công tác tổ chức và quản lý nguồn nhân lực luôn được đánh giá là một nhiệm vụ khó khăn phức tạp nhất của

các nhà quản lý vĩ mô và vi mô. Công tác quản trị nhân sự là đi sâu nghiên cứu mọi khả năng tiềm tàng trong mỗi đơn vị lao động, trong từng con người là thành viên để tạo điều kiện kích thích sự lao động sáng tạo của một người nhằm mục đích đưa lại hiệu quả cao trong công việc.

Công tác quản trị nhân sự trong kinh doanh vận tải hành khách có đặc điểm chung của kinh doanh vận tải, nhưng cũng có những đặc điểm riêng biệt của loại hình kinh doanh này. Đặc điểm khác biệt trong công tác quản lý nhân lực trong kinh doanh vận tải hành khách là xuất phát từ đặc điểm của ngành kinh doanh vận tải.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Trong bài em đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau: phân tích, thống kê, điều tra, thu thập số liệu, ...

#### **5. Nội dung nghiên cứu**

Đề tài khóa luận của em gồm 3 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về quản trị nhân sự.

Chương II: Thực trạng về nhân sự và công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng.

Chương III: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng.

Do trình độ có hạn, thời gian thực tế chưa nhiều, bài viết còn có nhiều khiếm khuyết, em rất mong thầy cô giáo và tập thể cán bộ công nhân viên công ty đóng góp ý kiến để bài luận văn thêm phong phú và hoàn chỉnh.

# CHƯƠNG I

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ.

### 1.1. Khái niệm, vai trò và chức năng của quản trị nhân sự

#### 1.1.1. Khái niệm

Nhân sự là một trong các nguồn lực quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Vì vậy vấn đề nhân sự luôn được quan tâm hàng đầu.

Có rất nhiều cách phát biểu khác nhau về quản trị nhân sự:

Theo giáo sư người Mỹ Dimock “Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra có liên quan tới một loại công việc nào đó”.

Còn giáo sư Felix Migro thì cho rằng: “Quản trị nhân sự là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng các nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể”.

Cũng có ý kiến cho rằng quản trị nhân sự là một hoạt động vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật, vì quản trị nhân sự là một lĩnh vực gắn bó nhiều đến văn hoá tổ chức và chứa đựng nhiều giá trị nhân văn hơn bất cứ một lĩnh vực quản trị nào khác.

Vậy :

- Quản trị nhân sự được hiểu là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị, giải quyết tất cả các vấn đề liên quan tới con người gắn với công

việc của họ trong bất cứ tổ chức nào. Con người bao giờ cũng là yếu tố quan trọng nhất của một doanh nghiệp. Do đó, việc lựa chọn, sắp xếp con người cho phù hợp với các vị trí trong bộ máy tổ chức là nhiệm vụ hàng đầu của nhà quản lý.

- Quản trị nhân sự phải được xem xét theo quan điểm hệ thống. Việc xác định nguồn nhân sự, vấn đề tuyển chọn, sắp xếp đề bạt, đào tạo và phát triển, đánh giá nhân viên v.v... cần được đặt trên cơ sở khoa học, trong mối quan hệ tương quan với nhiều vấn đề và chức năng khác của quản lý.

### **1.1.2. Vai trò của quản trị nhân sự**

Quản trị nhân sự giữ vai trò đặc biệt quan trọng và ngày càng được các nhà quản lý quan tâm nghiên cứu. Trong hoạt động cụ thể, công tác quản trị nhân sự phải thực hiện 4 vai trò:

- Thiết lập hoặc tham gia thiết lập các chính sách nhân sự trong doanh nghiệp.
- Thực hiện hoặc phối hợp cùng ban lãnh đạo doanh nghiệp thực hiện các chức năng và hoạt động quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.
- Cố vấn cho lãnh đạo trực tuyến về các kỹ năng quản trị nhân sự.
- Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục về nhân sự trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu quản lý nhân sự giúp cho các nhà quản lý học được cách giao tiếp với người khác, tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên, đánh giá nhân viên một cách tốt nhất, biết cách lôi kéo nhân viên say mê với công việc, từ đó nâng cao chất lượng công việc và hiệu quả của tổ chức.

### **1.1.3. Chức năng của quản trị nhân sự**

#### **1.1.3.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân sự**

- Nhóm chức năng này chú trọng vào vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp.

- Các hoạt động của nhóm chức năng thu hút nguồn nhân sự: dự báo và hoạch định nguồn nhân sự, phân tích công việc, thu thập lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp và tuyển dụng.

### **1.1.3.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển**

- Chú trọng vào việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo họ có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

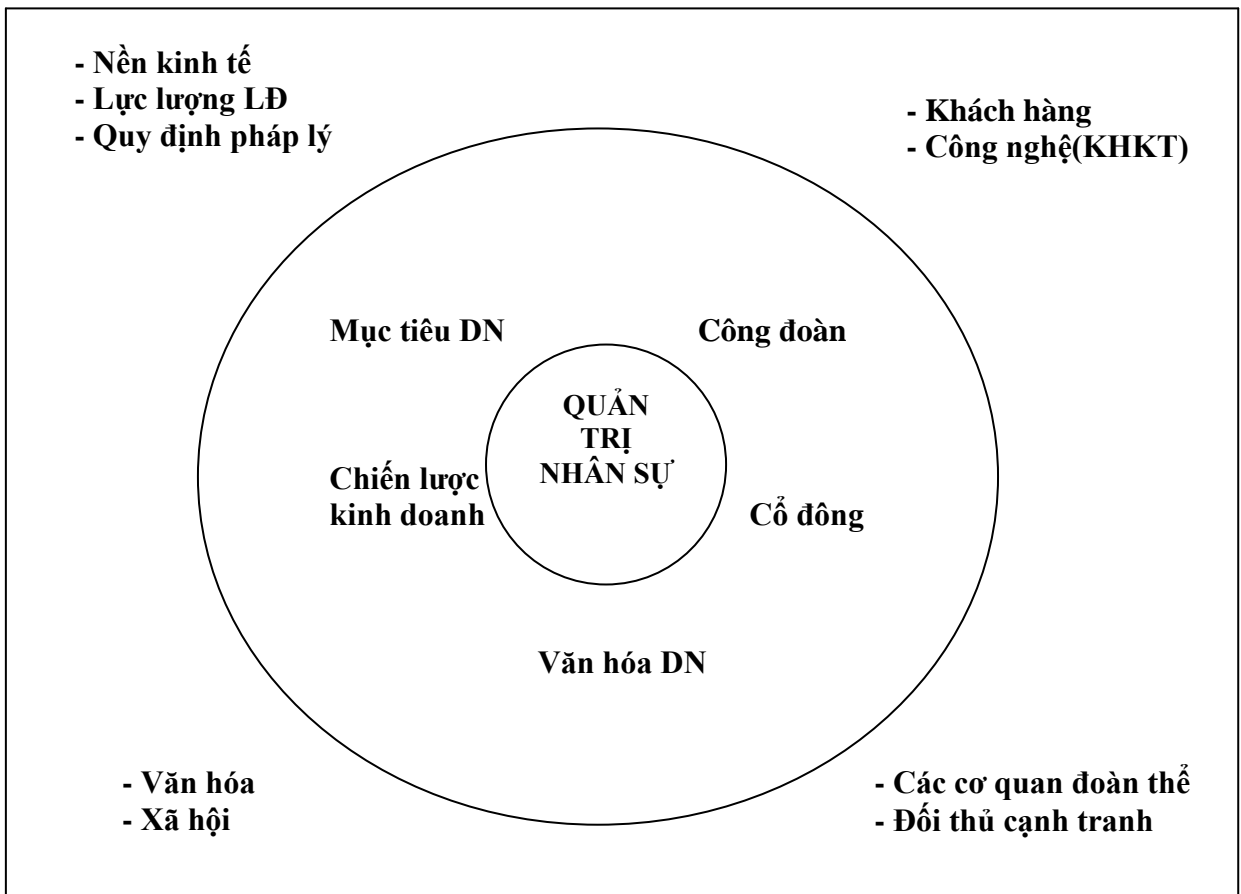
- Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức công nghệ mới cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

### **1.1.3.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân sự**

- Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn lao động của doanh nghiệp.

- Chức năng này bao gồm các hoạt động: kích thích, động viên nhân viên (lương, thưởng, phụ cấp, các đãi ngộ khác) và duy trì phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp (thỏa ước lao động, giải quyết tranh chấp lao động, cải thiện môi trường làm việc, bảo hiểm và an toàn lao động, y tế, ...).

## **1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân sự**



Hình 1: Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân sự

### 1.2.1. Môi trường bên ngoài

- Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng lớn đến quản lý nhân sự. Khi kinh tế biến động thì doanh nghiệp phải biết điều chỉnh các hoạt động của mình sao cho có thể thích nghi và phát triển tốt. Cần duy trì lực lượng lao động có kỹ năng cao để khi có cơ hội mới sẽ sẵn sàng tiếp tục mở rộng kinh doanh. Hoặc nếu chuyển hướng kinh doanh sang mặt hàng mới, cần đào tạo lại công nhân.

- Tình hình phát triển dân số với lực lượng lao động tăng đòi hỏi phải tạo thêm nhiều việc làm mới; ngược lại sẽ làm đội ngũ lao động bị "lão hóa" và khan hiếm nguồn nhân lực.

- Luật pháp cũng ảnh hưởng đến quản lý nhân sự, ràng buộc các doanh nghiệp trong việc tuyển dụng, đãi ngộ người lao động: đòi hỏi giải quyết tốt mối quan hệ về lao động.

- Đặc thù văn hóa - xã hội của mỗi nước, mỗi vùng là một ảnh hưởng không nhỏ đến quản lý nhân sự với nấc thang giá trị khác nhau (giới tính, đẳng cấp...).

- Khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, quản lý nhân viên sao cho vừa lòng khách hàng là yêu cầu sống còn của doanh nghiệp. Không có khách hàng tức là không có việc làm, doanh thu quyết định tiền lương và phúc lợi. Phải bố trí nhân viên đúng để có thể phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

- Việc đổi mới công nghệ và thiết bị đặt ra nhiều thách thức về quản lý nhân sự; đòi hỏi tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại nghề nghiệp, sắp xếp lại lực lượng lao động và thu hút nguồn nhân lực mới có kỹ năng cao.

- Các cơ quan chính quyền cùng các đoàn thể có ảnh hưởng đến quản lý nhân sự về những vấn đề liên quan đến chính sách, chế độ lao động và xã hội (quan hệ về lao động, giải quyết các khiếu nại và tranh chấp về lao động).

- Bạn hàng và đối thủ cạnh tranh cũng là những nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhân sự. Đó là sự cạnh tranh về tài nguyên nhân lực, doanh nghiệp phải biết thu hút, duy trì và phát triển lực lượng lao động, không để mất nhân tài vào tay đối thủ.

### **1.2.2. Môi trường bên trong**

- Mục tiêu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến các hoạt động quản lý bao gồm quản lý nhân sự. Mỗi bộ phận tác nghiệp này phải dựa vào mục tiêu chung để đề ra mục tiêu cụ thể của mình.

- Chiến lược phát triển kinh doanh định hướng cho chiến lược phát triển nhân sự, tạo ra đội ngũ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề và phát huy tài năng của họ.

- Văn hóa doanh nghiệp tạo ra bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp, bao gồm một hệ thống các giá trị, các niềm tin, các thói quen được chia sẻ trong tổ chức, tạo ra các chuẩn mực về hành vi ứng xử trong kinh doanh.

- Cổ đông tuy không phải là thành phần điều hành công ty, song tạo được sức ép, gây ảnh hưởng đến việc bầu ra Hội đồng Quản lý, đến các quyết định quản lý.

- Công đoàn cũng là nhân tố ảnh hưởng đến các quyết định quản lý, kể cả quyết định về nhân sự (như: quản lý, giám sát và cùng chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động).

## **1.3. Những nội dung chính của công tác quản lý nhân sự**

### **1.3.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự**

Hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình quản lý bao gồm việc phân tích các nhu cầu và khả năng cung ứng nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi và sau đó triển khai các chính sách và biện pháp nhằm thoả mãn nhu cầu đó.

#### **1.3.1.1. Các cơ sở hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự**

- Chiến lược kinh doanh và các định mức tổng hợp của doanh nghiệp.
- Kế hoạch kinh doanh cụ thể và các hệ thống định mức lao động trong doanh nghiệp.
- Số người về hưu, chuyển nơi khác công tác hoặc đang và sẽ đi đào tạo.
- Kết quả phân tích đặc điểm thị trường lao động.



**1.3.1.2. Dự báo nhu cầu nhân sự cho doanh nghiệp**

Việc dự báo nhu cầu nhân sự đóng 1 vai trò quan trọng trong quá trình hoạch định nhân sự, nó quyết định tới việc có đảm bảo cung ứng đúng và đủ nhân sự cho doanh nghiệp sau này hay không.

Việc xác định nhu cầu nhân sự phải mô tả được nhu cầu tương lai về nhân sự. Nhu cầu nhân sự phải được thể hiện bằng số lượng và tỷ trọng của các loại khả năng lao động (cơ cấu nhân sự) đối với từng vị trí công tác cụ thể. Mức độ đáp ứng và phù hợp của cơ cấu nhân sự thực so với cơ cấu nhân lực cần phải có cho việc thực hiện và hoàn thành các nhiệm vụ trước mắt cũng như lâu dài của tổ chức gọi là chất lượng nhân sự. Các tổ chức có thể sử dụng các phương pháp định lượng hoặc định tính để dự báo nhu cầu nhân lực:

Công thức tổng quát
Mức hoạt động KD = Số lg nhân lực <b>x</b> Năng suất trên 1 lg
Ví dụ: - Doanh thu bán hàng = Số nv bán hàng <b>x</b> tiền bán hàng trên 1 nv bán hàng - Chi phí hoạt động = Số lg lao động <b>x</b> Chi phí trên 1 lao động

**1.3.1.3. Phân tích khả năng cung ứng (sức cung lao động)**

Việc phân tích sức cung đặt ra câu hỏi hiện nay ta đang ở đâu và ta có khả năng đi đến đâu ? Bằng cách xem xét cả sức cung nội bộ (nhân lực hiện có) lẫn sức cung bên ngoài (số lao động sẽ gia nhập tổ chức từ bên ngoài). Tổng sức cung bên trong và bên ngoài được đem so sánh với nhu cầu nhân lực dự kiến. Khoảng cách sẽ được xác định và thứ tự ưu tiên cũng được xác lập. Khi đó, những khoảng cách quan trọng nhất sẽ trở thành những tiêu chuẩn nhân lực, đồng thời cũng phản ánh số lượng và cách bố trí nhân lực.

### **1.3.1.4. Phân tích quan hệ cung - cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản lý nhân sự**

Sau khi kết thúc công việc phân tích nhu cầu và sức cung lao động, việc tiếp theo cần làm là phân tích và điều hòa cung - cầu đó.

Thường xảy ra 3 khả năng:

- Thứ nhất là mức cầu và cung gần bằng nhau.
- Thứ hai là dư thừa. Một số hoạt động khắc phục: tuyển dụng thêm từ nguồn mới, hạ thấp yêu cầu tuyển dụng và mở rộng việc sử dụng lao động tạm thời, nâng mức năng suất trên đầu lao động hay thời gian lao động, ...
- Thứ ba là thiếu hụt lao động so với kế hoạch đề ra ban đầu. Một số hoạt động khắc phục: giảm bớt việc làm thêm giờ hay số giờ lao động, khuyến khích nghỉ hưu sớm, giảm bớt tuyển dụng.

### **1.3.2. Phân tích công việc và tuyển dụng**

#### **1.3.2.1. Phân tích công việc**

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

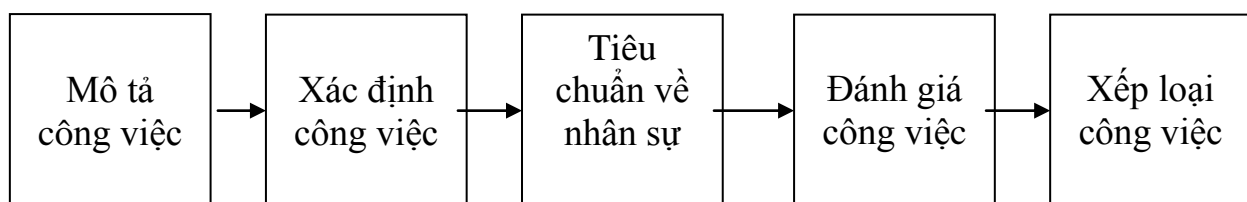
\*Mục đích:

- Đưa ra các tiêu chuẩn cần thiết để tiến hành tuyển dụng nhân sự sao cho việc tuyển dụng nhân sự đạt kết quả cao nhất.
- Chuẩn bị nội dung đào tạo và bồi dưỡng trình độ để đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Phân tích công việc làm căn cứ để xây dựng và đánh giá hiệu quả công việc. Ngoài ra nó còn giúp cho việc nghiên cứu và cải thiện điều kiện làm việc.
- Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thực hiện công việc.

\*Nội dung của phân tích công việc:

Phân tích công việc được thực hiện qua năm bước sau:



## **Bước 1: Mô tả công việc**

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

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

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

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

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

## **Bước 2:** Xác định công việc

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

## **Bước 3:** Đề ra các tiêu chuẩn về nhân sự

Là những yêu cầu chủ yếu về năng lực, phẩm chất, hình thức mà người đảm nhận công việc phải đạt được. Đối với các công việc khác nhau, số lượng và mức độ yêu cầu cũng khác nhau.

Những yêu cầu hay được đề cập đến:

- Sức khỏe( thể lực và trí lực).
- Trình độ học vấn.
- Tuổi tác, kinh nghiệm.
- Ngoại hình, sở thích cá nhân, hoàn cảnh gia đình.

Các tiêu chuẩn đưa ra sẽ được xác định rõ là ở mức nào: cần thiết, rất cần thiết hay chỉ là mong muốn.

## **Bước 4:** Đánh giá công việc

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

Có 2 nhóm phương pháp đánh giá:

\*Nhóm 1: Các phương pháp tổng quát.

-Phương pháp đánh giá tất cả các công việc cùng một lúc: hội đồng đánh giá sẽ họp lại để cùng xem xét các bản mô tả công việc và bàn bạc để đi đến kết luận về mức độ phức tạp và tầm quan trọng của công việc.

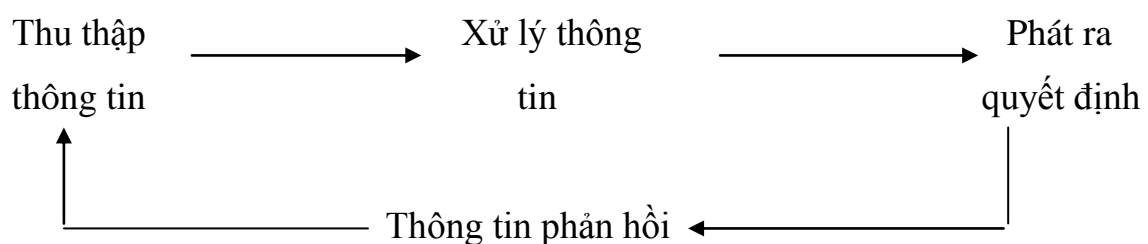
-Phương pháp so sánh từng cặp: việc đánh giá được tiến hành bằng cách so sánh lần lượt một công việc này với công việc khác.

-Ngoài ra còn có một số phương pháp khác: phương pháp đánh giá theo các công việc chủ chốt, phương pháp đánh giá theo mức độ độc lập tự chủ khi thực hiện công việc...

\*Nhóm 2: Các phương pháp phân tích: xem xét các công việc theo từng yếu tố riêng biệt, sau đó tổng hợp lại thành một đánh giá chung.

-Phương pháp cho điểm: mỗi yếu tố được đánh giá ở nhiều mức độ khác nhau tương đương với một số điểm nhất định.

-Phương pháp Corbin: theo sơ đồ về sự chu chuyển thông tin trong nội bộ doanh nghiệp.



-Phương pháp Hay Metra: Hệ thống điểm được trình bày dưới dạng 3 ma trận.

Mảng 1: khả năng: là toàn bộ những năng lực và phẩm chất cần thiết để hoàn thành công việc.

Mảng 2: óc sáng tạo: thể hiện mức độ sáng tạo, tư duy cần thiết để có thể phân tích, đánh giá, dẫn dắt vấn đề.

Mảng 3: trách nhiệm đối với kết quả cuối cùng.

Theo phương pháp này kết quả công việc cần đánh giá là tổng số điểm cộng lại từ 3 ma trận trên.

**Bước 5:** Xếp loại công việc.

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

### 1.3.2.2. Tuyển dụng nhân sự

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

#### 1.3.2.2.1. Nguồn tuyển dụng

***\*Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp:***

Tuyển dụng nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển đổi đề bạt, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác.

Hình thức tuyển dụng trong nội bộ doanh nghiệp có những ưu điểm sau:

-Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.

-Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết cách để đạt được mục tiêu đó.

-Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo ra hiệu suất cao hơn.

Tuy nhiên áp dụng hình thức này cũng có một số nhược điểm sau:

-Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây nên hiện tượng chai lì, sơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ dập khuôn vì thế mất đi sự sáng tạo, không dấy lên được không khí thi đua mới.

-Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”, họ là những người được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, chia bè phái gây mất đoàn kết.

***\*Nguồn tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp:***

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

Ưu điểm của hình thức tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp :

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

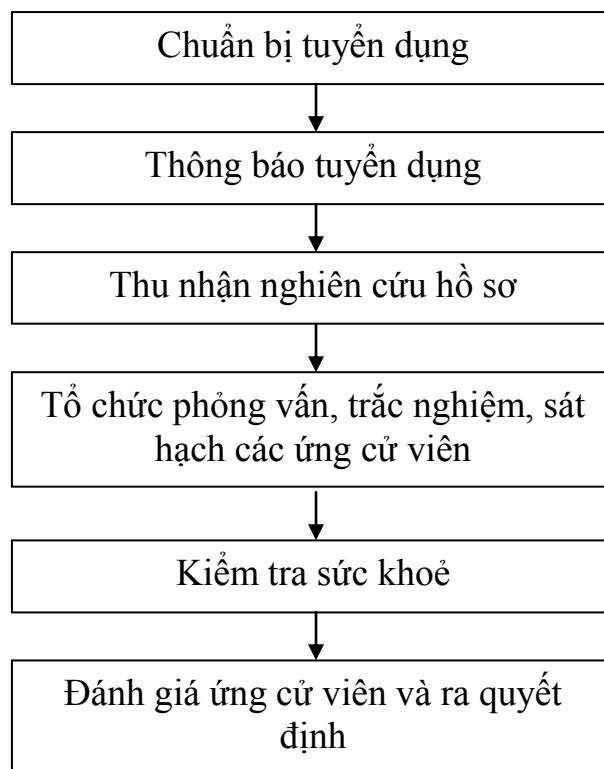
-Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể cho nên hiệu quả sử dụng lao động rất cao.

Nhược điểm tồn tại của hình thức tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp: đó là người được tuyển dụng phải mất một thời gian để làm quen với công việc và doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu rõ được mục tiêu, lề lối làm việc của doanh nghiệp, điều này có thể dẫn đến những sai lệch và cản trở nhất định.

Các hình thức thu hút ứng cử viên từ bên ngoài: thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường Đại học và một số hình thức khác.

#### **1.3.2.2.2. Nội dung của tuyển dụng nhân sự**

Nội dung của tuyển dụng nhân sự gồm các bước sau:





## **Bước 1:** Chuẩn bị tuyển dụng.

- Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.
- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan tới tuyển dụng nhân sự .
- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân sự ở cả ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp, tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

## **Bước 2:** Thông báo tuyển dụng.

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

- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo tại doanh nghiệp.

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

## **Bước 3:** Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Bước 5:** Kiểm tra sức khoẻ.

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

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

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động.

Trưởng phòng nhân sự đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc...

Trách nhiệm của nhà quản trị là làm mềm các ứng cử viên, giúp họ mau chóng làm quen với công việc mới và hòa nhập vào guồng máy làm việc chung của toàn doanh nghiệp.

### **1.3.3. Đào tạo và phát triển nhân sự**

Đào tạo và phát triển nhân sự là hai nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ tinh thông nghề nghiệp cho nhân sự. Ngoài ra nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân sự cho doanh nghiệp. Phải đào tạo và phát triển nhân sự vì trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, công nghệ kỹ thuật luôn đổi mới không ngừng, muốn bắt kịp với thời đại thì con người cần phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ.

#### **1.3.3.1. Đào tạo nhân sự**

Trong quá trình đào tạo mỗi người sẽ được bù đắp những thiếu hụt trong học vấn, được truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn được cập nhật hoá kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để không những có thể hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng tới công việc của mình. Quá trình đào tạo được áp dụng cho những người thực hiện một công việc mới hoặc những người đang thực hiện một công việc nào đó nhưng chưa đạt yêu cầu. Ngoài ra còn có quá trình nâng cao trình độ đó là việc bồi dưỡng thêm chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động để họ có thể làm được những công việc phức tạp hơn, với năng suất cao hơn.

Lao động là một yếu tố quý của quá trình sản xuất, vì vậy những lao động có trình độ chuyên môn cao là một yếu tố quý của sản xuất xã hội nói chung, nó quyết định được việc thực hiện mục tiêu của quá trình sản xuất kinh doanh. Vì vậy công

tác đào tạo nhân sự có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Đào tạo về tư duy, kiến thức, trình độ, nhận thức của con người.

Đào tạo nhân sự được chia làm 2 loại:

***\*Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:***

Là quá trình giảng dạy và nâng cao chuyên môn kỹ thuật cho người lao động. Được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp.

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

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

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

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

***\*Đào tạo nâng cao năng lực quản trị***

Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở. Đào tạo năng lực quản trị để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay

nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị là rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, vì các quản trị gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

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

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

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

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

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

### 1.3.3.2. Phát triển nhân sự

Mỗi một doanh nghiệp đều phải có sự quy hoạch về nhân sự và các cán bộ trong doanh nghiệp để mỗi một cá nhân có cơ hội thử sức mình, bộc lộ các năng lực của mình để có cơ hội thăng tiến. Phát triển nhân sự là việc làm thường xuyên của mỗi doanh nghiệp xuất phát từ yêu cầu mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp,

giúp doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực. Ngoài ra phát triển nhân sự còn giúp cho người lao động tìm ra được hướng đi cho mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn.

Các biện pháp phát triển nhân sự:

- Phong phú và đa dạng hóa công việc: theo địa dư, theo chức năng, một hay nhiều mặt, nội bộ hay bên ngoài, quan hệ với khách hàng hay nhà cung ứng.
- Thuyên chuyển công việc ra ngoài và dự phòng nhân sự ra ngoài theo từng chức năng hoặc cả bộ phận.
- Tiếp nhận nhân viên cũ trở lại theo nguyện vọng của họ.
- Hình thành nhóm dự án đa chức năng hoặc đa quốc gia trong hoặc ngoài phạm vi doanh nghiệp hoặc hình thành các nhóm một phần tự quản.

Tất cả các biện pháp phát triển nhân sự phải được gắn với kế hoạch phát triển và được hỗ trợ thông qua việc đào tạo liên quan đến công việc cũng như thông qua mô hình cố vấn và huấn luyện có chủ đích.

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

### **1.3.4. Đánh giá khả năng hoàn thành công việc**

Đánh giá khả năng hoàn thành công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản lý nhân sự. Nó giúp cho công ty có cơ sở hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên quyết định không nhỏ sự thành công của công ty, xí nghiệp.

Mục đích của việc đánh giá khả năng hoàn thành công việc là nhằm nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân

viên biết được mức độ thực hiện công việc. Nâng cao và hoàn thiện hiệu năng công tác.

Đánh giá khả năng hoàn thành công việc của nhân viên còn là công việc quan trọng, bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng, động viên khích lệ hoặc kỷ luật nhân viên... giúp nhà quản lý trả lương một cách công bằng. Những việc đánh giá sơ sài theo cảm tính, theo chủ quan sẽ dẫn tới những điều tệ hại trong quản lý nhân sự.

Tiến trình đánh giá khả năng hoàn thành công việc gồm 5 bước:

- Xác định mục tiêu đánh giá khả năng hoàn thành công việc;
- Huấn luyện những người làm công tác đánh giá;
- Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp;
- Đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc;
- Trao đổi với nhân viên về nội dung, phạm vi và kết quả đánh giá.

Các biện pháp nâng cao hiệu quả đánh giá ;

- Làm cho nhân viên tin rằng việc đánh giá là công bằng, là căn cứ giúp họ làm việc tốt hơn và khuyến khích họ chủ động, tích cực tham gia vào quá trình đánh giá.
- Tiến hành việc đánh giá theo định kỳ để kịp thời khen thưởng hoặc kỷ luật nghiêm minh.
- Quan tâm, thông cảm và hiểu biết các khó khăn trong công việc của nhân viên, biết hướng dẫn và giúp đỡ họ trong quá trình thực hiện công việc. Trên cơ sở đó đề ra các chỉ tiêu đánh giá phù hợp. Đảm bảo đúng các nguyên tắc đánh giá : tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể, hợp lý và có thể đo lường được ; phương thức, quy trình đánh giá không nên phức tạp và được phổ biến công khai ; người thực hiện đánh giá phải công bằng, khách quan và trung thực.

### **1.3.5. Giải quyết các vấn đề về lương bổng, phúc lợi**

#### **1.3.5.1. Tiền lương**

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

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO): Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thoả thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động phù hợp với quan hệ cung và cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

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

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

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

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

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

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

#### **1.3.5.2. Các hình thức trả lương**

Hai hình thức trả lương chủ yếu trong doanh nghiệp :



**-Trả lương theo thời gian:** Tiền lương sẽ trả căn cứ vào thời gian tham gia công việc của mỗi người. Có thể trả lương theo ngày, giờ, tháng, năm. Hình thức trả lương này thường áp dụng cho các cấp quản lý và các nhân viên làm việc ở các phòng ban hoặc các nhân viên làm việc trực tiếp ở những khâu đòi hỏi sự chính xác cao.

Hình thức trả lương này có ưu điểm là khuyến khích người lao động đảm bảo ngày công lao động. Nhưng hình thức trả lương này còn có nhược điểm là mang tính bình quân hoá, do đó không kích thích được sự nhiệt tình sáng tạo của người lao động, tư tưởng đối phó giảm hiệu quả công việc.

Công thức:

$$L_{tg} = T_{tt} \times L$$

Trong đó:

Ttt: số ngày công, giờ công thực tế đó làm trong kỳ.

L : mức lương ngày (lương giờ) với: L ngày = Ltháng/22, và L giờ = Lngày/8

**-Trả lương theo sản phẩm:** Là việc trả lương không dựa vào thời gian làm việc mà dựa vào kết quả làm ra trong thời gian đó.

Hình thức này gắn thu nhập của người lao động với kết quả làm việc của họ. Vì vậy trả lương theo sản phẩm được gọi là hình thức đòn bẩy để kích thích mỗi người nâng cao năng suất lao động của mình.

Công thức tổng quát:

$$L_{sp} = N_{tt} \times Đg$$

Trong đó:

Ntt: số sản phẩm thực tế đạt chất lượng đó hoàn thành.

Đg: đơn giá lương sản phẩm.

Có thể vận dụng nhiều hình thức trả lương theo sản phẩm khác nhau thích hợp với mỗi hoàn cảnh cụ thể như: trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo sản phẩm trực tiếp, trả lương khoán...

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

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

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

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

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

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

### ***Các hình thức khen thưởng chủ yếu:***

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

### **1.3.6. Tương quan nhân sự**

Khái niệm: Quan hệ về tương quan nhân sự bao gồm các quan hệ nhân sự chính thức trong quản lý như thi hành kỷ luật, thăng chức, giáng chức, chuyển chuyên, cho thôi việc, thương nghị tập thể, giải quyết tranh chấp lao động.

#### **1.3.6.1. Thi hành kỷ luật**

Thi hành kỷ luật bao gồm hình phạt một nhân viên không đáp ứng tiêu chuẩn đã ấn định.

Thi hành kỷ luật là nhằm vào hành vi sai trái của nhân viên, chứ không nhằm vào nhân viên như một cá nhân.

Mục đích chủ yếu của thi hành kỷ luật là nhằm đảm bảo cho hành vi của nhân viên phù hợp với các quy định của doanh nghiệp. Do đó, thi hành kỷ luật thường không phải là một giải pháp tối ưu. Thông thường, có nhiều cách thức thuyết phục nhân viên theo các chính sách của công ty. Thi hành kỷ luật đúng lúc, đúng cách sẽ giúp nhân viên có ý thức kỷ luật hơn, có năng suất hơn vì thế có lợi cho nhân viên trong tiến hành công tác.

#### **1.3.6.2. Cho nghỉ việc**

Đây là hình thức kỷ luật nặng nhất. Bất kỳ một nhân viên nào khi bị buộc thôi việc đều gây tổn thương cho họ và gia đình họ. Do vậy, hình thức này cần phải được giữ và tiến hành một cách cẩn thận và chu đáo.

#### **1.3.6.3. Xin thôi việc**

Ngay cả khi công ty có những nỗ lực tạo môi trường làm việc tốt vẫn có những người xin thôi việc. Họ xin thôi việc thường rơi vào các lý do sau: Họ thấy không có cơ hội thăng tiến trong công ty, họ không được cấp trên quan tâm chú ý, không hợp với đồng nghiệp, công việc quá nhàm chán, đơn điệu, không hợp với chuyên môn, bất mãn, v.v...

### **1.3.6.4. Giáng chức**

Đây là một việc bất đắc dĩ, chuyển một nhân viên xuống bậc thấp hơn về nhiệm vụ và trách nhiệm, bao gồm cả việc giảm tiền lương. Cần phải làm chu đáo, theo thủ tục, tìm mọi cách giảm bớt những thương tổn đối với người bị giáng chức.

### **1.3.6.5. Thăng chức**

Đó là việc chuyển một người lên vị trí cao hơn trong tổ chức, bao gồm cả việc thăng lương và cái "tôi" được thăng hoa.

### **1.3.6.6. Thuyên chuyển**

Việc thuyên chuyển có nhiều lý do đa dạng, nhiều công ty thường áp dụng chương trình đa dạng hóa công việc bằng cách cho nhân viên làm việc tại nhiều bộ phận phòng ban khác nhau, làm cho nhân viên đa năng đa dụng để khi cần thiết họ có thể thuyên chuyển công tác hoặc có thể thành một cấp quản lý viên. Nhà quản lý viên cũng cần phải chú ý tới tâm lý của một số nhân viên muốn thuyên chuyển vì một lý do lành mạnh nào đó.

### **1.3.6.7. Về hưu**

Có hai tâm lý về hưu: một là do tuổi tác sức khỏe, có người thường làm việc dưới mức mong đợi, công ty cho về hưu sớm; hai là công nhân viên có tay nghề cao lại muốn về hưu sớm để có lợi nhiều hơn.

## **1.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự**

Hiệu quả công tác quản trị nhân sự được đánh giá định lượng theo 2 tiêu thức:

- Kết quả quản trị nhân sự.
- Mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản trị nhân sự.

### **1.4.1. Đánh giá kết quả quản trị nhân sự**

Kết quả quản trị nhân sự được đánh giá định lượng theo 2 chỉ tiêu:

- Lợi ích kinh tế trong sử dụng nguồn nhân lực, thông qua các chỉ tiêu: doanh số/nhân viên; lợi nhuận/chi phí tiền lương, phúc lợi; giá trị gia tăng (doanh số trừ đi tổng chi phí vật chất)/tổng chi phí về nguồn nhân lực (lương, thưởng, đào tạo, phúc lợi, ...)
- Sự hài lòng và thỏa mãn của nhân viên trong doanh nghiệp, thể hiện thông qua tỷ lệ thuyên chuyển, nghỉ việc; và nhận định của nhân viên về doanh nghiệp, công việc, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo, thăng tiến, lương bổng, ... Bên cạnh đó, sử dụng phiếu thăm dò, điều tra và xây dựng thang điểm cho các mức độ hài lòng khác nhau, ta có thể định lượng đánh giá mức độ hài lòng nhân viên trong doanh nghiệp.

*Riêng đối với doanh nghiệp dịch vụ*, nơi giữa khách hàng và nhân viên có mối quan hệ trực tiếp trong quá trình kinh doanh, cần bổ sung thêm chỉ tiêu: đánh giá của khách hàng đối với đội ngũ nhân viên và chất lượng phục vụ trong doanh nghiệp.

## **1.4.2. Định lượng đánh giá mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động của phòng tổ chức/ nguồn nhân lực**

Việc đánh giá dựa trên cơ sở của 2 nhóm tiêu thức chính:

### **1.4.2.1. Đánh giá trình độ năng lực và vai trò của phòng tổ chức, nhân sự:**

Nhóm này bao gồm những tiêu thức nhỏ sau:

- Trình độ văn hóa và mức độ được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ phòng tổ chức.
- Vai trò của phòng tổ chức trong doanh nghiệp. Vai trò này được thể hiện định lượng thông qua trọng số của các chức năng mà họ đảm nhận trong doanh nghiệp.

**Ở mức độ thấp**, phòng tổ chức nhân sự chỉ thực hiện các công việc có tính chất hành chính, sự vụ, không quan trọng và không đòi hỏi kỹ năng cao, trọng số bằng 1, gồm có:

- Lưu trữ hồ sơ, tài liệu.
- Thực hiện các chính sách, thủ tục hành chính.

**Ở mức độ trung bình**, phòng tổ chức nhân sự thực hiện các công việc thuần túy thuộc về kỹ năng nhân sự, bắt đầu có vai trò quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp. Những công việc này có tính nghiệp vụ, chuyên môn cao, đòi hỏi người thực hiện phải có kiến thức, kỹ năng nhất định, trọng số bằng 2, gồm có:

- Tuyển dụng.
- Đào tạo nhân viên.
- Đánh giá nhân viên.
- Quản trị lương bổng.
- Khen thưởng, kỷ luật nhân viên.

**Ở mức độ cao**, phòng tổ chức nhân sự thực hiện các công việc có tính chất chiến lược, có tầm quan trọng then chốt và là công việc phức tạp đòi hỏi người thực hiện phải nắm vững kỹ năng, chính sách nhân sự, vừa phải có tầm nhìn xa, hiểu biết tốt về các hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp, gồm có:

- Cố vấn cho lãnh đạo khác về nhân sự, trọng số bằng 3.
- Tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, trọng số bằng 4.

#### **1.4.2.2. Đánh giá cách thực hiện các chức năng quản trị con người trong doanh nghiệp**

Định lượng đánh giá mức độ chuyên nghiệp trong cách thức thực hiện các chức năng quản trị con người trong doanh nghiệp dựa theo 6 tiêu thức:

## **Luận văn tốt nghiệp**

- Doanh nghiệp có hệ thống bản mô tả công việc và tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên.
- Doanh nghiệp có kế hoạch và áp dụng các kỹ năng hiện đại cần thiết trong tuyển dụng.
- Doanh nghiệp có kế hoạch và thực hiện các chương trình đào tạo và huấn luyện cho nhân viên có hiệu quả.
- Doanh nghiệp có tiêu chuẩn đánh giá nhân viên rõ ràng, khoa học và sử dụng kết quả đánh giá nhân viên làm cơ sở cho các hoạt động nhân sự khác.
- Doanh nghiệp có hệ thống bảng lương riêng và cơ sở trả lương khoa học, khách quan, có tác dụng kích thích, động viên nhân viên.
- Doanh nghiệp có chiến lược nguồn nhân lực.

## **CHƯƠNG II**

### **THỰC TRẠNG VỀ NHÂN SỰ VÀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI THỊNH HUNG.**

#### **2.1. Giới thiệu chung về công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng**

##### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng**

###### **2.1.1.1 : Giới thiệu về công ty :**

Tên công ty : công ty trách nhiệm hữu hạn vận tải Thịnh Hưng.

Tên giao dịch : Thịnh Hưng Transpost Company Limited.

Trụ sở chính : Số 91 đường Quán Trữ - Lãm Hà - Kiến An – Hải Phòng.

Đơn vị chủ quản : Sở giao thông công chính thành phố Hải Phòng.

Địa bàn hoạt động : Trong phạm vi toàn quốc.

Tư cách pháp nhân :

Có tư cách pháp nhân kinh tế đầy đủ theo các quy định của pháp luật Việt Nam.

Có con dấu riêng, độc lập về tài sản, được mở tài khoản tại ngân hàng Công thương chi nhánh Lê Chân - Hải Phòng.

Có điều lệ tổ chức hoạt động của công ty.

Chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh, được hạch toán kinh tế độc lập và tự chủ về tài chính, tự chủ kinh doanh.



Có bảng cân đối kế toán riêng, được lập quỹ theo quy định của doanh nghiệp và nghị quyết của Hội đồng thành viên góp vốn.

**2.1.1.2 : Quá trình hình thành và phát triển của công ty :**

Công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng do 2 thành viên góp vốn sáng lập ngày 11/07/2002 được Phòng đăng ký kinh doanh Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hải Phòng cấp số 0202000817.

Sau gần 10 năm hoạt động nỗ lực cố gắng của toàn bộ tập thể cán bộ nhân viên, đến nay công ty đã có một cơ cấu tổ chức và các hoạt động kinh doanh tương đối ổn định.

Năm 2002 → 2005 : Nhiệm vụ chủ yếu của công ty là vận tải hành khách bằng xe buýt trong phạm vi thành phố Hải Phòng. Đây là giai đoạn đầu khó khăn nhưng cũng là giai đoạn doanh nghiệp tạo được dấu ấn với người dân thành phố bởi sự mới mẻ. Ngoài ra các tuyến xe liên tỉnh cũng được vận hành khá nhìp nhàng.

Năm 2006 → nay : Trước nguy cơ phá sản của một số doanh nghiệp cùng ngành, việc mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh đã giúp Thịnh Hưng vượt qua khó khăn, thêm cơ hội kinh doanh và khẳng định sự lãnh đạo sáng suốt của bộ máy quản lý trong công ty.

Vốn điều lệ của công ty : 5.000.000.000 đồng (Năm tỷ đồng).

**2.1.1.3 : Ngành nghề kinh doanh :**

Công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng chính thức đi vào hoạt động với các hình thức kinh doanh:

- Vận tải hành khách đường bộ trong nước theo tuyến cố định trong hợp đồng, vận tải hành khách bằng xe buýt, vận tải hàng hóa.
- Kinh doanh dịch vụ vật tư máy móc, thiết bị phụ tùng, tư liệu sản xuất, xăng dầu ô tô.

- Dịch vụ vận tải bến bãi ô tô, gia công cơ khí, sửa chữa phương tiện vận tải đường bộ.

Doanh nghiệp chủ yếu kinh doanh vận tải khách bằng xe buýt và liên tỉnh.

Đặc biệt là những đội xe phụ trách tuyến sau :

- Tuyến số 03 Khách sạn Dầu Khí – Đồ Sơn :

Lộ trình	Giờ chạy	Giá vé
1. K/sạn Dầu khí - Ngã 5 Lạc viên - Ngã 6 Đ.Biên Phủ - Hoàng Văn Thụ - Nhà hát Lớn - Cầu đất - Ngã 4 Thành đội - Lạch Tray - Cầu Rào - Phạm Văn Đồng - Khu 3 Đồ Sơn	5h30' đến 19h (15'/chuyến)	Vé chặng : 7.000đ và 10.000đ
		Vé suốt : 12.000đ
		Vé tháng : 350.000đ
2. Chiều ngược lại	Như trên	Như trên

Tuyến Bưu điện thành phố - Đồ Sơn :

Lộ trình	Giờ chạy	Giá vé
1. Bưu điện thành phố - Hoàng Văn Thụ - Nhà hát Lớn - Cầu đất - Ngã 4 Thành đội - Lạch tray - Cầu rào - Phạm Văn Đồng - Khu 3 Đồ Sơn	6h05' đến 18h30 (20'/chuyến)	Vé chặng : 7 .000đ và 10.000đ
		Vé suốt : 12.000đ
		Vé tháng : 350.000đ

- Tuyến số 07 Công Đen - Uông Bí :

Lộ trình	Giờ chạy	Giá vé
1. Cống Đen - Cầu Rào - Ngô Gia Tự - Lạch Tray - Nguyễn văn Linh - Trần Nguyên Hãn - Tôn Đức Thắng - METRO - Cầu Bính - Ngã 3 Đông Sơn - Trường lái xe Nam Triệu (Luu Kiếm - Thuỷ Nguyên) - Ưông Bí	5h45' đến 18h (15'/chuyến)	Vé chặng : 7.000đ và 10.000đ
		Vé suốt:15.000đ
		Vé tháng : 350.000đ
2. Chiều ngược lại	5h45 đến 19h30 (15'/chuyến)	Như trên

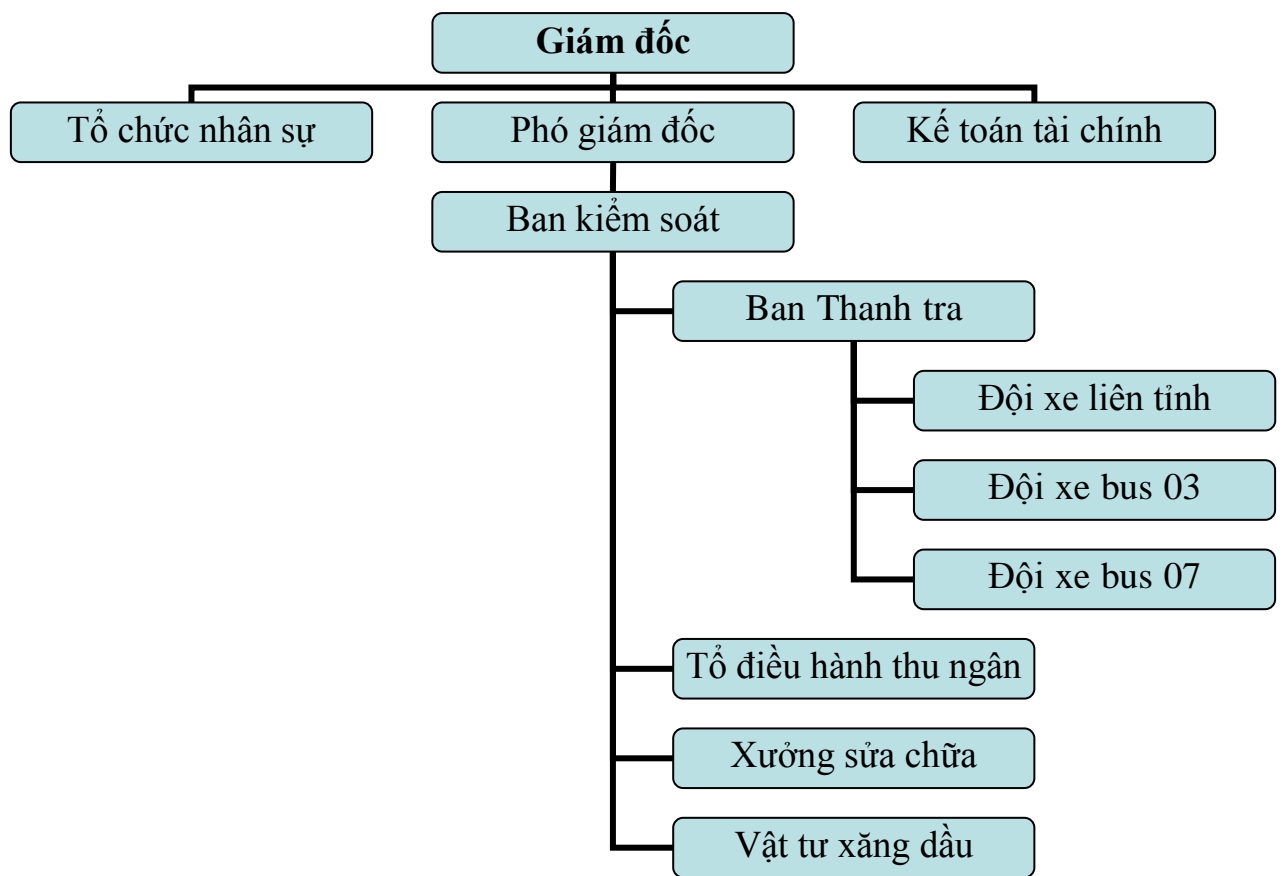
### 2.1.2. Chức năng nhiệm vụ và tình hình kinh doanh của doanh nghiệp :

Hiện nay, công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng có 50 đầu xe vận tải hành khách đảm bảo phục vụ gần 2000 chuyến xe, đưa đón hàng vạn lượt khách đi lại. Doanh nghiệp vừa kinh doanh vận tải đường dài, duy trì các tuyến xe buýt, vừa tổ chức dịch vụ sửa chữa ô tô và kinh doanh xăng dầu. Với nhiệm vụ phát huy sản xuất kinh doanh về vận tải hành khách tuyến liên tỉnh, vận tải hành khách bằng xe buýt, kinh doanh các lĩnh vực khác nhằm mục tiêu thu lợi nhuận tối đa, tạo việc làm cho người lao động, đóng góp cho ngân sách Thành phố và phát triển công ty vận tải Thịnh Hưng ngày càng lớn mạnh.

Công ty thực hiện chế độ hạch toán kinh tế độc lập tự chủ về tài chính, có tư cách pháp nhân, được mở tài khoản tại ngân hàng Nhà nước, được sử dụng con dấu riêng theo thể thức Nhà nước quy định.

Nhiệm vụ chủ yếu của Công ty là: Huy động và sử dụng vốn có hiệu quả trong việc phát triển kinh doanh về vận tải hành khách tuyến cố định, vận tải khách bằng xe buýt, kinh doanh các lĩnh vực khác nhằm mục tiêu thu lợi nhuận tối đa, tạo việc làm cho người lao động, thu hồi vốn cho các thành viên, đóng góp Ngân sách cho thành phố Hải Phòng và phát triển công ty ngày một quy mô hơn.

**2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty :**



Hình 2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng.

- Giám đốc :  
+ Là người đứng đầu trong công ty, chịu trách nhiệm trước nhà nước về mọi hoạt động của công ty.

- + Chịu trách nhiệm trước tập thể lãnh đạo công ty về kế hoạch, mục tiêu chiến lược sản xuất kinh doanh và quá trình điều hành trong đơn vị.
- + Là người đại diện toàn quyền của công ty trong mọi hoạt động kinh doanh, có quyền ký kết hợp đồng kinh tế có liên quan tới mọi hợp đồng đó, có quyền tổ chức bộ máy quản lý, lựa chọn, đề bạt, bổ nhiệm, bãi miễn, khen thưởng và kỷ luật CBCNV dưới quyền theo đúng chính sách pháp luật của Nhà nước và quy định của công ty.
- + Chịu trách nhiệm về công ăn việc làm, về đời sống vật chất tinh thần và mọi quyền lợi hợp pháp khác cho CBCNV.
  - Phó Giám đốc :

Là người giúp việc cho Giám đốc có trách nhiệm :
  - + Hoàn thành nhiệm vụ được giám đốc giao và chịu trách nhiệm trước Giám đốc về quá trình chỉ đạo và thực hiện nhiệm vụ đó.
  - + Có trách nhiệm kiểm tra, đôn đốc theo dõi giúp đỡ những bộ phận được Giám đốc phân công phụ trách, hoàn thành những mục tiêu, nhiệm vụ đề ra.
  - + Có trách nhiệm thay thế Giám đốc (nếu được phân công) khi Giám đốc đi vắng và tham gia đề xuất với Giám đốc trong công tác quản lý, tổ chức, điều hành và xây dựng chiến lược kinh doanh trong từng giai đoạn.
  - Phòng tổ chức nhân sự :

Với chức năng nhiệm vụ tổ chức nhân sự, nghiên cứu đề xuất về công tác cán bộ nhân lực quản lý và lao động. Đồng thời thực hiện các công việc trả lương khen thưởng, kỷ luật và chế độ chính sách đối với người lao động.
  - + Xây dựng nội quy lao động và các quy chế khác của công ty.

- + Xây dựng kế hoạch lao động và tham mưu cho lãnh đạo về tuyển chọn, bố trí cán bộ đảm bảo chất lượng, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phẩm chất đạo đức đáp ứng yêu cầu công tác và đúng quy định.
- + Giúp lãnh đạo công ty thống nhất quản lý toàn diện đối với cán bộ thuộc diện quản lý phân cấp của tổng công ty như: Đề bạt, xếp lương, nâng bậc lương khen thưởng, kỷ luật... quản lý và lưu trữ hồ sơ cán bộ.
- + Phối hợp các phòng chức năng thực hiện công tác quản lý cán bộ, định kỳ đánh giá và quy hoạch cán bộ theo quy định.
- + Xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm và phối hợp với các phòng chức năng của công ty, các cơ quan đào tạo bên ngoài tổ chức thực hiện kế hoạch đã được ngoài nước.
- + Trên cơ sở định mức lao động, tính chất yêu cầu và mức độ phức tạp của công việc để xây dựng phương án trả lương của công ty trình lãnh đạo phê duyệt.
- + Phối hợp với Phó giám đốc soạn thảo thỏa ước lao động tập thể để kí với giám đốc công ty và trình lãnh đạo công ty ban hành quy định về việc sử dụng quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi.

- Phòng kế toán tài chính :

Có nhiệm vụ cung cấp thông tin kinh tế, quản lý toàn bộ công tác tài chính - kế toán, quản lý vốn, thu hồi vốn, huy động vốn; tập hợp các khoản chi phí kinh doanh, tính toán kết quả sản xuất kinh doanh, theo dõi tăng giảm tài sản, đồng thời thực hiện đầy đủ nghĩa vụ đối với Nhà nước về các khoản phải nộp.

Chủ trì và phối hợp với các phòng liên quan để lập kế hoạch kinh doanh, kế hoạch tài chính hàng năm và dài hạn của công ty. Thực hiện kịp thời, đầy đủ công tác thống kê, kế hoạch tài chính theo quy định của công ty.

Thực hiện và tham gia trực tiếp công tác đầu tư tài chính, cho vay tại đơn vị. Đồng thời tư vấn, lập kế hoạch và kiểm soát kế hoạch chi tiêu đảm bảo đúng các quy định về định mức chi tiêu của Nhà nước và của tổng công ty.

Xây dựng các quy định nội bộ về quản lý tài chính: Quy trình thu - chi kinh doanh; quản lý tiền vốn, công nợ; định mức chi tiêu... Nghiên cứu và đề xuất với lãnh đạo công ty và với tổng công ty các biện pháp quản lý thu, chi doanh đảm bảo chấp hành tốt đúng chế độ hiện hành và phù hợp với đặc điểm, tình hình kinh doanh của đơn vị để đạt hiệu quả cao nhất.

- Ban kiểm soát :

Gồm các thành viên có chuyên môn về vận tải hành khách nhằm giám sát tính hợp pháp trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh. Ban kiểm soát trợ giúp cho Phó Giám đốc trong công tác kiểm tra, đôn đốc các đơn vị cấp dưới làm việc tích cực.

- Đội xe liên tỉnh - Đội xe bus 03 - Đội xe bus 07 :

Đội xe được phân theo từng khu vực hoạt động, chịu sự điều hành phân luồng, giờ đi, giờ đến của Ban kiểm soát.

- Ban Thanh tra :

Kiểm tra và phúc tra vé lệnh trên toàn tuyến vận tải của công ty.

- Tổ điều hành thu ngân :

Là một bộ phận có nhiệm vụ thu giữ và kiểm kê cũng như chịu trách nhiệm về số tiền bán vé ngày, vé tháng của các đội xe và các dịch vụ khác.

- Xưởng sửa chữa :

Là bộ phận có chuyên môn về kỹ thuật trực tiếp quản lý và sửa chữa, bảo dưỡng xe, quản lý sử dụng phương tiện, công cụ sản xuất theo đúng quy định kỹ thuật, vận hành đúng chức năng.

- Vật tư xăng dầu :

Ngoài sản phẩm chính là vận tải khách bằng xe buýt và vận tải đường dài, doanh nghiệp cũng tổ chức kinh doanh xăng dầu nhằm gia tăng doanh thu cho công ty.

*Với mô hình quản lý chức năng*, ưu điểm trong hoạt động quản lý của doanh nghiệp là: hiệu quả tác nghiệp cao, phát huy được những thế mạnh của chuyên môn hoá ngành nghề, tạo điều kiện cho việc kiểm tra chặt chẽ của cấp cao hơn. Nhưng cũng không tránh khỏi những nhược điểm sau: thiếu sự phối hợp giữa các phòng ban chức năng, hạn chế việc phát triển đội ngũ cán bộ quản lý chung.

Mô hình tổ chức quản lý theo chức năng tương đối dễ hiểu và được hầu hết các tổ chức sử dụng trong một giai đoạn phát triển nào đó, khi tổ chức có quy mô vừa và nhỏ hoạt động trong một lĩnh vực đơn sản phẩm, đơn thị trường. Có thể thấy công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng đó áp dụng mô hình quản lý phù hợp với tình hình kinh doanh thực tế và quy mô hoạt động của công ty. Điều đó cho thấy công tác quản lý được thực hiện nghiêm túc và chặt chẽ bởi đội ngũ lãnh đạo trong doanh nghiệp.

#### 2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

Đơn vị: triệu đồng.

Chỉ tiêu	2008	2009	2010	2009/2008		2010/2009	
				CL	Tỉ lệ (%)	CL	Tỉ lệ (%)
Doanh thu BH và cung cấp DV	36.455	32.668	39.223	- 3.787	- 10,39	6.555	20,06
GVHB	24.550	22.336	23.552	- 2.214	- 9,02	1.216	5,44



Tổng chi phí	5.230	6.412	5.566	1.182	22,6	- 846	- 13,19
LNTT	6.675	3.920	10.105	- 2.755	- 41,27	6.185	157,78
Nộp ngân sách	1.668	980	2.526	- 688	- 41,25	1.546	157,76
LNST	5.007	2.940	7.579	- 2.067	- 41,28	4.639	157,79

Hình 3: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2008 - 2010

( Nguồn: phòng kế toán tài chính – Công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng ).

Nhận xét:

Trong điều kiện kinh tế khó khăn, dưới sự cạnh tranh của các công ty cũng như các doanh nghiệp khác, nhưng với kinh nghiệm cũng như trình độ của Giám đốc và của đội ngũ nhân viên đã giúp Công ty vượt qua khó khăn để tăng doanh thu và lợi nhuận. Trong giai đoạn này, đội ngũ nhân viên có năng lực đã làm việc hăng say, tạo dựng niềm tin với hành khách về hình ảnh thân thiện của Thịnh Hưng. Chính vì vậy mà doanh thu và lợi nhuận tăng lên đáng kể trong 3 năm gần đây (doanh thu tăng từ 36.455 triệu đồng lên 39.223 triệu đồng, lợi nhuận cũng tăng từ 5.007 triệu đồng lên 7.579 triệu đồng). Tuy nhiên doanh thu năm 2009 so với năm 2008 lại giảm đi 3.787 triệu đồng, tương đương với 10,39% khiến lợi nhuận sau thuế cũng bị ảnh hưởng từ 5.007 triệu đồng giảm xuống còn 2.940 triệu đồng tương đương 41,28%. Như vậy, lợi nhuận bị giảm đi gần một nửa, cho thấy hoạt động kinh doanh cũng như quản lý ở doanh nghiệp chưa thật sự hiệu quả, ngoài ra còn lý do khách quan đó là ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế còn sót lại, giá xăng dầu tăng cao, ...

Tổng chi phí của năm 2009 tăng so với năm 2008 là 1.182 triệu đồng. Tuy nhiên sang năm 2010 tổng chi phí đó giảm được 846 triệu đồng. Điều này cho thấy rằng doanh nghiệp đã bố trí một cách có hiệu quả hơn các nguồn lực, đã tiết kiệm được các khoản chi phí, chống lãng phí và sử dụng hợp lý các nguồn lực. Tình hình nộp ngân sách năm 2010 tăng so với các năm 2009 là 1.546 triệu đồng nhưng trước đó năm 2009 so với 2008 lại giảm đi 688 triệu đồng. Công ty đã thực hiện chưa tốt chế độ nộp ngân sách nhà nước bởi ảnh hưởng của việc doanh thu năm 2008 bị giảm sút.

## **2.2. Phân tích thực trạng công tác quản trị nhân sự trong công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng :**

Lao động và tiền lương là hai yếu tố quan trọng của quá trình sản xuất kinh doanh. Để có được năng lực sản xuất kinh doanh nhất định, doanh nghiệp phải có được một số lượng cán bộ công nhân viên thích hợp. Nếu doanh nghiệp nào sử dụng tốt nguồn lao động, biểu hiện trên cả mặt số lượng và thời gian lao động, tận dụng hết khả năng lao động là một yếu tố hết sức quan trọng làm tăng lợi thế cạnh tranh về giá cả, nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Theo điều lệ của Công ty, công nhân viên chức là người làm công ăn lương ( lương khoán, lương sản phẩm ) có nghĩa vụ thực hiện cam kết trong hợp đồng lao động.

### **2.2.1. Cơ cấu nhân sự trong Công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng**

Trong những năm gần đây tổng số lao động trong công ty có sự thay đổi, cụ thể là: năm 2009 là 108 người tăng 03 người so với năm 2008. Năm 2010, tổng số lao động là 113 người tăng 05 người so với năm 2009.

**\*Xét theo quan hệ lao động và giới tính:**

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
* Tổng số lao động	105	108	113
- Lao động trực tiếp	95	98	101
- Lao động gián tiếp	10	10	12
* Giới tính			
- Nam	97	100	103
- Nữ	08	08	10

Hình 4: Cơ cấu nhân sự xét theo quan hệ lao động và giới tính.

( Nguồn: phòng tổ chức nhân sự – Công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng ).

Đi sâu vào phân tích ta thấy:

- Xét theo quan hệ lao động:

Lao động trực tiếp của công ty chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động, số lao động trực tiếp có sự gia tăng qua các năm. Năm 2009 tăng 3 người so với năm 2008. Năm 2010 tổng số lao động trực tiếp là 113 người so với năm 2009 tăng 5 người.

Là doanh nghiệp sản xuất kinh doanh về lĩnh vực vận tải với chức năng vận tải hành khách, sửa chữa phương tiện vận tải là chủ yếu thì số lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn là rất hợp lý. Số lao động gián tiếp của công ty tập trung ở các bộ phận chức năng tuy chiếm tỷ trọng nhỏ nhưng cũng có sự gia tăng qua từng năm. Tuy nhiên không đáng kể. Cụ thể năm 2009 so với năm 2008 thì số người lao

động gián tiếp không có sự gia tăng hay giảm đi. Năm 2010, số lao động gián tiếp là 12 người chiếm 10,62% tổng số lao động, so với năm 2009 thì số lao động gián tiếp tăng 2 người.

- Xét theo giới tính:

Nói chung lao động nam chiếm tỷ trọng lớn: 91,15% vào năm 2010. Đây là đặc trưng về nhân sự ở những doanh nghiệp vận tải. Lao động nam chủ yếu tập trung ở đội ngũ lái xe và phụ xe, nhân viên xưởng sửa chữa, số còn lại phân bố trong các phòng ban khác. Còn lao động nữ trong công ty chiếm tỷ trọng nhỏ hơn: 7,62% vào năm 2008; 7,41% vào năm 2009 và 8,85% vào năm 2000. Lao động nữ của công ty chủ yếu tập trung ở các phòng ban: ban kiểm soát, phòng kế toán, tổ điều hành thu ngân.

**\*Xét theo trình độ nhân sự:**

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Trên đại học	02	02	02
Đại học	03	03	04
Trung cấp	05	05	06
Sơ cấp	23	23	25
Lao động phổ thông	72	75	76

Hình 5: Cơ cấu nhân sự xét theo trình độ.

( Nguồn: phòng tổ chức nhân sự – Công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng ).

Nói chung trình độ đại học và trên đại học, trung cấp của công ty chiếm tỷ trọng không cao. Những nhân sự có trình độ đó thường làm ở các bộ phận lãnh đạo từ lãnh đạo cấp cao đến lãnh đạo cấp cơ sở.

Như đã nói ở trên đây là một doanh nghiệp với chức năng chính là vận tải hành khách cho nên tỷ lệ lao động phổ thông và công nhân kỹ thuật tương đối cao. Họ là những người tham gia trực tiếp vào quá trình hoạt động của công ty : đưa đón các lượt khách bằng xe buýt cũng như xe liên tỉnh, sửa chữa các phương tiện vận tải của công ty và ngoài công ty... Đối với doanh nghiệp vận tải, lao động trực tiếp là lực lượng chính tạo ra doanh thu cho công ty trên thị trường.

Do xác định được mục tiêu như vậy cho nên số lao động có trình độ đại học và trung cấp của công ty có thay đổi qua từng năm nhưng với tỷ lệ tăng không đáng kể. Riêng về lực lượng lao động phổ thông, lực lượng lao động này chiếm tỷ lệ lao động lớn trong tổng số nhân viên, đó là các nhân viên lái xe và phụ xe, nhân viên tổ thu ngân, thợ sửa chữa... Năm 2008 số lượng lao động phổ thông là 72 người, năm 2009 là 75 người và năm 2010 là 76 người. Cụ thể thấy sự gia tăng đều của lực lượng này trong những năm gần đây cho thấy nhu cầu nhân sự ở đội ngũ lái xe và phụ xe là khá cao. Ngoài ra, lao động có trình độ sơ cấp và công nhân kỹ thuật có sự biến động nhỏ qua các năm, năm 2008 là 23 người, năm 2009 vẫn là 23 người và năm 2010 là 25 người.

### **2.2.2. Tình hình phân bổ nhân sự trong công ty**

Các phòng ban	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Tổ chức nhân sự	02	02	02
Kế toán tài chính	02	02	03
Ban kiểm soát	04	04	05
Đội xe	67	70	71
Ban Thanh tra	12	11	13
Tổ điều hành thu ngân	04	04	04
Xưởng sửa chữa	08	09	09
Vật tư xăng dầu	04	04	04
Tổng	103	106	111

Hình 6: Phân bổ lao động theo phòng ban chức năng

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự - công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng)

Việc quản lý lao động thuộc phạm vi, trách nhiệm của phòng tổ chức nhân sự. Trong công ty việc phân bổ nhân sự do Ban Giám Đốc quyết định và phòng tổ chức nhân sự tham mưu và thi hành quyết định đó.

Ban Giám Đốc công ty gồm có: Giám đốc và Phó Giám đốc. Ban Giám Đốc công ty đều có trình độ đại học và năng lực cũng như chuyên môn, kinh nghiệm trong ngành vận tải.

Ở các phòng ban chức năng việc phân bổ nhân sự được thực hiện như sau (lấy số liệu năm 2010):

- Phòng tổ chức nhân sự : gồm 2 người đảm trách các công việc như tiền lương, tiền thưởng, nhân sự, đời sống của các cán bộ công nhân viên... Trưởng phòng tổ chức nhân sự là người có trình độ đại học và được tập huấn về trình độ quản lý nhân sự nói chung. Tuy quy mô nhỏ nhưng nhân viên trong phòng phải có nghiệp vụ hành chính, hiểu rõ về hệ thống tiền lương và cách tính lương hiện hành của Nhà nước.

- Phòng kế toán tài chính : gồm 3 người, kế toán trưởng phải là người đã tốt nghiệp đại học chuyên ngành về tài chính kế toán. Còn các nhân viên trong phòng phải có trình độ về nghiệp vụ kế toán, biết sử dụng máy vi tính thành thạo. Phòng này có nhiệm vụ tham mưu cho Ban Giám Đốc tổ chức thực hiện tốt hạch toán kinh tế... thông qua việc đưa ra các biện pháp sử dụng hợp lý tiền vốn, vật tư, thiết bị trong sản xuất kinh doanh.

- Ban kiểm soát : gồm 5 người có nhiệm vụ đánh giá công tác điều hành các tuyến xe buýt trong thành phố cũng như tuyến liên tỉnh. Mọi thông báo, báo cáo và số liệu trong báo cáo, phiếu xin ý kiến đều phải được gửi đến Ban kiểm soát để kiểm tra, thẩm định tính trung thực, chính xác, hợp lí và sự cẩn trọng. Ban kiểm soát có quyền yêu cầu Giám đốc bố trí cán bộ chuyên môn phù hợp để Ban kiểm soát thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình; có quyền giám sát hiệu quả sử dụng vốn công ty trong đầu tư từ đó tham mưu phương hướng đầu tư cho Ban Giám đốc. Ban kiểm soát làm việc theo nguyên tắc độc lập, khách quan, trung thực vì lợi ích của cả công ty nói chung và vì lợi ích của người lao động trong công ty nói riêng.

- Đội xe: gồm 67 lái xe và phụ xe. Trong đó chia làm 3 đội nhỏ: đội xe liên tỉnh, đội xe 03 phụ trách tuyến Khách sạn Dầu Khí – Đồ Sơn, đội xe 07 phụ trách tuyến Công Đen - Uông Bí. Các nhân viên trong đội xe là người trực tiếp làm ra doanh thu cho công ty, thường thì lực lượng lao động này là các lao động lành nghề hay là các lao động phổ thông.

- Ban Thanh tra: gồm 12 nhân viên thanh tra nhằm đánh giá chuẩn xác hơn về hoạt động kinh doanh của các xe hoạt động trên tuyến, đòi hỏi thanh tra phải có phương pháp kiểm tra phù hợp trên các tuyến, phải có tính trung thực cao, phản ánh đúng thực chất số lượng hành khách trên các tuyến.

- Tổ điều hành thu ngân: gồm 9 người hàng ngày vào sổ những khoản quyết toán, khoản thu từ các lái phụ xe, thu từ các khoản tài chính khác, chi lái phụ xe dọc đường...

- Xưởng sửa chữa: gồm 11 người, trưởng xưởng và phó xưởng phải là người có trình độ và chuyên môn cao, là thợ lành nghề nhiều năm kinh nghiệm. Các nhân viên trong xưởng cũng có trình độ hoặc đó đạt cấp bậc thợ bậc 3-4-5/7.

- Vật tư xăng dầu: lực lượng lao động được phân bổ ở đây không nhiều, gồm 7 người chuyên tổ chức hệ thống cung ứng, mua bán vật tư xăng dầu hợp lý phù hợp với qui mô của công ty và đảm bảo thu nhập cho cán bộ nhân viên trong phòng; mở sổ sách theo dõi các hoạt động mua bán vật tư nhiên liệu và các báo cáo quyết toán với công ty kịp thời và chính xác .

### **Nhận xét:**

Qua bảng số liệu trên ta thấy : với đặc điểm là một đơn vị sản xuất kinh doanh vận tải, Công ty có đội ngũ lao động trực tiếp là 88,35%, số lao động quản



lý gián tiếp 11,65% và số người có trình độ đại học 06 người chiếm 5,8% trên tổng số lao động của Công ty trong năm 2010.

Đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty có trình độ quản lý cao thích ứng nhanh với cơ chế thị trường. Đây chính là yếu tố thuận lợi cho việc bố trí và sử dụng cán bộ có năng lực, trình độ. Còn đội ngũ lao động trực tiếp có tay nghề cao và thường xuyên được đào tạo, kiểm tra nâng cao trình độ. Công ty thường tuyển dụng và kết hợp với đề đào tạo, nâng cao tay nghề cho nhân viên. Cán bộ nghiệp vụ quản lý thường xuyên được đào tạo về chuyên môn và được bố trí đúng vị trí đúng khả năng nên phát huy hiệu quả lao động tốt. Ngoài việc sử dụng cán bộ hiện có, Công ty còn vạch ra công tác đào tạo kế cận cán bộ từng cấp.

Việc nghiên cứu bố trí lao động hợp lý phù hợp với tay nghề và trình độ. Tuy nhiên, những trở ngại trong hoạt động kinh doanh khiến doanh thu giảm trong năm 2009, Công ty đã cố gắng giữ vững công việc kinh doanh, tạo công ăn việc làm cho người lao động. Sang năm 2010 doanh thu đã được cải thiện nhưng cơ cấu nhân sự chưa thực sự hợp lý khi công ty tiếp tục tuyển dụng thêm người mới. Điều này sẽ được phân tích ở những phần tiếp theo.

### **2.2.3. Tình hình tuyển dụng nhân sự trong công ty:**

Để có được đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, cần phải thực hiện tốt khâu tuyển dụng. Công ty dùng hình thức phỏng vấn cũng như tiến hành kiểm tra chặt chẽ trình độ, năng lực lao động trước khi tiến hành nhận nhân viên làm việc tại Công ty.

Sau khi được tuyển dụng, số nhân viên này phải trải qua thực tế ít nhất là một tháng. Nếu trong quá trình thử việc, họ tỏ ra là người có khả năng hoàn thành tốt công việc được giao thì sẽ được ký hợp đồng lao động với Công ty, ngược lại

nếu ai vi phạm kỷ luật hoặc lười biếng hoặc năng lực quá kém so với yêu cầu của công việc thì Công ty sẽ không ký hợp đồng.

Người ra quyết định cuối cùng là Giám đốc Công ty. Sau khi số nhân viên mới hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao, Giám đốc sẽ xem xét và đi đến tuyển dụng lao động chính thức.

Các phòng ban	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Tăng	Giảm	Tăng	Giảm	Tăng	Giảm
Tổ chức nhân sự	-	-	-	-	-	-
Kế toán tài chính	-	-	-	-	01 Đại học	-
Ban kiểm soát	-	-	-	-	01 Trung cấp	-
Đội xe	02 THPT	01 THPT	07 THPT	04 THPT	03 THPT	02 THPT
Ban Thanh tra	-	01 THPT	02 THPT	03 THPT	02 THPT	-
Tổ điều hành thu ngân	-	-	-	-	-	-
Xưởng sửa chữa	-	-	02 Thợ bậc 4	01 Thợ bậc 3	-	-
Vật tư xăng dầu	-	-	-	-	-	-
Tổng	02	02	11	08	07	02

Hình 7: Tình hình tăng giảm số lượng và trình độ nhân viên trong công ty.

- **Nhận xét:**

Thực trạng tuyển dụng của công ty từ năm 2008 đến 2010 có không ít thay đổi ở các phòng ban. Đứng trước các khó khăn của ngành vận tải nói chung, công ty vẫn cố gắng duy trì sự tồn tại và phát triển của mình cho dù kết quả kinh doanh đạt được chưa cao. Ban Giám Đốc của công ty luôn xác định nguồn nhân tố quý giá nhất trong công ty là nhân sự vì thế cho nên công tác nhân sự trong công ty luôn được ban lãnh đạo quan tâm, cụ thể là vấn đề tuyển dụng nhân sự.

Trong 3 năm qua tổng số nhân sự của công ty thay đổi từ 105 người năm 2008 đến năm 2009 là 108 người và năm 2010 là 113 người. Vì đây là một doanh nghiệp vận tải, lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn cho nên trong 3 năm qua công ty chủ yếu tuyển dụng lao động vào làm việc trong các đội xe, xưởng sửa chữa, ban thanh tra... Có thể thấy tình trạng số lượng nhân viên ở các bộ phận này chưa ổn định, đặc biệt là và 2 năm gần đây. Năm 2009 giảm 8 người tăng 11 người, năm 2010 giảm 2 người tăng 7 người. Việc giảm số lượng nhân viên dẫn đến việc công ty phải tuyển dụng liên tục, mất nhiều chi phí tuyển dụng và ảnh hưởng tới tâm lý chung của nhân viên, người cũ người mới chưa thể tạo được bầu không khí đoàn kết. Trong khi đó mục tiêu mà ban giám đốc công ty đặt ra là tăng chất lượng tuyển dụng nhân sự chứ không phải đơn thuần là tăng số lượng lao động. Tăng chất lượng tuyển dụng nhân sự đồng nghĩa với việc tuyển người đúng chỗ, đúng công việc, để nhân viên có thể phát huy mọi khả năng của mình hoàn thành tốt mọi công việc được giao, giúp công ty đạt được các mục tiêu đã đề ra. Sự cố gắng đó được thể hiện trong quá trình tuyển dụng kỹ lưỡng.

**\* Trong quá trình tuyển dụng, công ty sử dụng các loại hợp đồng sau:**

- Hợp đồng thử việc:

Nhân viên sau khi được tuyển dụng sẽ được ký hợp đồng thử việc (thời gian thử việc tối đa là 2 tháng). Trong thời gian này, nhân viên không được hưởng bất

kỳ một khoản phụ cấp nào của Công ty như ăn trưa, nghỉ mát, bảo hiểm... Đồng thời sẽ có một quyển sổ theo dõi thử việc ghi lại các công việc được giao và những đánh giá. Trong quá trình thử việc, người nhân viên sẽ được giao nhiều nhiệm vụ khác nhau, đồng thời chỉ huy trực tiếp có trách nhiệm hướng dẫn cũng như kiểm tra mọi mặt xem xét họ có đáp ứng được các yêu cầu công việc hay không, khả năng giải quyết các vấn đề đó đến đâu, ý thức chấp hành kỷ luật như thế nào? Kết thúc quá trình thử việc, nhân viên phải làm một bản báo cáo về những vấn đề mình biết và học hỏi được trong quá trình thử việc để nộp cho Giám đốc quyết định có nhận hay không.

- Hợp đồng lao động và đào tạo: Nhân viên sau khi thi tuyển được ký hợp đồng lao động với thời gian tối đa là 8 tháng để thử thách. Trong thời gian ký hợp đồng lao động thử việc, Công ty có thể từ chối tuyển dụng người lao động với bất kỳ lý do nào. Nhân viên sau khi kết thúc thời gian thử việc, nếu đủ điều kiện và năng lực làm việc sẽ được tiếp tục ký hợp đồng lao động đầu tiên với thời hạn 3 năm. Đây là khoảng thời gian nhân viên học hỏi về mọi mặt.

**\* Hình thức tuyển dụng của tổng công ty:** Thi tuyển trực tiếp

Các bước tiến hành như sau:

**Bước 1:** Xác định công việc và nhu cầu tuyển dụng

Đây là công việc của phòng tổ chức nhân sự có nhiệm vụ cố vấn cho ban lãnh đạo trong công tác tuyển chọn nhân sự, tuyển chọn cán bộ kịp thời vào những khâu thiếu hụt để ổn định tổ chức.

Hàng năm, căn cứ vào nhiệm vụ kinh doanh, công ty sẽ đề ra các tiêu chuẩn cần thiết cho công tác tuyển dụng là: chuyên môn, nghiệp vụ; ngoại ngữ; tin học; sức khoẻ, đối với lái xe cần có bằng lái xe ụ tự hạng E, ...

**Bước 2:** Thông báo nhu cầu tuyển dụng nhân sự

Thông báo tuyển dụng nhân sự được dán ở bảng thông báo của trụ sở đơn vị tuyển dụng và thông báo trong nội bộ công ty. Đối với những vị trí quan trọng, thông báo được đăng tải trên báo.

### **Bước 3:** Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ

Tổ chức thu nhận hồ sơ, nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên để loại bỏ những ứng viên không đạt yêu cầu đã đề ra, nhằm giúp cho công ty giảm chi phí cho các quá trình tuyển dụng nhân sự ở các bước tiếp theo.

### **Bước 4:** Tổ chức phỏng vấn và thi tuyển

Công ty chỉ tiến hành phỏng vấn các ứng viên đạt yêu cầu về hồ sơ. Tham gia việc phỏng vấn là một hội đồng xét tuyển gồm trưởng phòng hoặc trưởng đơn vị nơi cần tuyển nhân viên và một số đại diện của các phòng ban liên quan.

### **Bước 5:** Tổ chức khám sức khỏe

Các ứng viên sau khi vượt qua việc phỏng vấn và thi tuyển phải kiểm tra sức khỏe. Nếu ai không đủ sức khỏe sẽ bị loại.

### **Bước 6:** Thử việc

Các ứng viên đạt tiêu chuẩn sẽ được thử việc 2 tháng. Nếu trong quá trình thử việc được đánh giá tốt thì được kí hợp đồng lao động xác định thời hạn 2 năm. Sau 2 năm, ứng viên sẽ được đánh giá lại một lần nữa. Nếu không hoàn thành nhiệm vụ sẽ bị cắt hợp đồng, còn nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ thì sẽ được kí hợp đồng lao động không xác định thời hạn.

### **Bước 7:** Ra quyết định

Giám đốc công ty là người ra quyết định tuyển dụng lao động. Hợp đồng lao động chính thức sẽ được kí kết giữa Giám đốc công ty và người lao động.

## **2.2.4. Tình hình đào tạo và phát triển nhân sự**

Để sử dụng lao động một cách hiệu quả nhất và để thích ứng với sự thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh cũng như để nắm bắt được sự phát triển của khoa học kỹ thuật thì mỗi công ty phải thường xuyên chăm lo tới công tác đào tạo và phát triển nhân sự.

Nhận thức đúng đắn được vấn đề, công ty đã có những quan tâm nhất định tới công tác này.

### **2.2.4.1. Tình hình đào tạo nhân sự trong công ty**

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

Mục đích của việc đào tạo nhân sự trong công ty là nhằm khắc phục các tồn tại, nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động, tạo ra đội ngũ lao động có chất lượng chuyên môn cao, sử dụng lợi thế cạnh tranh thông qua việc sử dụng nguồn nhân lực.

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

Do xác định được tầm quan trọng của công tác này nên trong 10 năm qua, đội ngũ lao động của công ty đã có bước phát triển đổi mới cơ bản theo hướng thích nghi với cơ chế thị trường cạnh tranh có sự quản lý của nhà nước theo định hướng XHCN.

#### **\* Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật**

Công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật được công ty tiến hành đều đặn hàng năm cho các công nhân kỹ thuật bậc cao và cho các lao động phổ thông, đặc biệt là các thợ sửa chữa ở xưởng.

Bậc thợ	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Bậc 1	0	0	0
Bậc 2	1	1	0
Bậc 3	2	1	2
Bậc 4	2	4	4
Bậc 5	2	2	2
Bậc 6	1	1	1

Hình 8 : Bậc thợ trong công ty

(Nguồn: Xưởng sửa chữa – công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng)

Nhìn vào hình trên ta thấy: bậc thợ của công nhân trong công ty có sự gia tăng về chất lượng, cụ thể như sau:

- Thợ bậc 1: không có.
- Thợ bậc 2: chỉ có 1 thợ bậc 2 và sau 2 năm làm việc đã tăng 1 bậc.
- Thợ bậc 3: năm 2009 số thợ bậc 3 giảm 1 người so với năm 2008, sang năm 2010 số thợ bậc 3 là 2 người trong đó 1 người tăng bậc từ thợ bậc 2
- Thợ bậc 4: Tăng 2 người trong năm 2009, đều là người mới tuyển dụng.
- Thợ bậc 5 và 6: Không có sự thay đổi trong 3 năm.

Tình hình đào tạo thợ sửa chữa trong công ty cơ bản là như sau:

- Nội dung đào tạo:

- Định hướng: tất cả nhân viên mới đều được đào tạo từ nhân viên cũ giàu kinh nghiệm và chịu sự giám sát của xưởng trưởng.
- Các quy trình và chất lượng xưởng: Đào tạo có bài bản kèm thực hành đối với thợ mới nhằm giúp họ cọ xát, làm quen với tất cả phương tiện và trang thiết bị trong công ty. Bên cạnh đó nâng cao năng lực quản trị cho xưởng trưởng bằng lý thuyết được thực hiện bởi phòng tổ chức nhân sự. Từ đó nâng cao năng lực làm việc của thợ cũ và mới đồng thời nâng cao năng lực quản lý xưởng.
- Hình thức đào tạo: Đào tạo tại nơi làm việc. Cách đào tạo này đơn giản, dễ tổ chức bám sát thực tế. Tuy nhiên người dạy hầu hết đều là nhân viên lâu năm, chỉ có kinh nghiệm trong nghề, ít kinh nghiệm đào tạo, dễ xảy ra nguy cơ người học không thể làm tốt sau khi được đào tạo do chương trình không chuyên nghiệp, không gắn với mục tiêu.

Ngoài ra, ở bộ phận lái xe khi tuyển dụng đã yêu cầu bằng lái xe hạng E nên không có chương trình đào tạo cho bộ phận này. Bộ phận ban thanh tra, tổ thu ngân, vật tư xăng dầu đều áp dụng hình thức đào tạo như trên.

### **\*Đào tạo nâng cao năng lực quản trị**

Áp dụng với tất cả các cấp quản trị, từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở.

Một số phương pháp được áp dụng để nâng cao năng lực quản trị trong công ty:

- Cán bộ cao cấp và bộ phận ban kiểm soát trong công ty được cử đi học các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý.
- Cử kế toán trưởng đi học lớp kế toán trưởng và tham gia các khoá học để nắm bắt được các thay đổi trong các luật thuế của Nhà nước.



## **Nhận xét:**

Nói chung, tình hình đào tạo của công ty chưa có nhiều đổi mới. Hình thức đào tạo tại chỗ áp dụng với tất cả các bộ phận trừ cấp quản trị là chưa hợp lý. Vì mỗi phòng ban đòi hỏi một kế hoạch đào tạo riêng phù hợp với đặc trưng của chức năng phòng ban đó.

Đặc biệt ở công tác đào tạo thợ sửa chữa, những bậc thợ cao hơn chưa thấy có sự tăng bậc mà chỉ tăng số lượng. Giải thích cho tình trạng này, cán bộ công ty cho biết do độ tuổi của các thợ sửa chữa có sự chênh lệch nhiều, thợ cũ thiếu nhiệt tình rèn luyện tay nghề trong công việc, thợ mới thiếu kỹ năng. Để cải thiện tình hình doanh nghiệp cần phát động phong trào thi đua trong các phân xưởng về trình độ tay nghề, các công nhân thi đua học hỏi, để bậc thợ trong công ty không ngừng được nâng cao.

Ngoài ra, chi phí đào tạo sẽ là không nhỏ khi doanh nghiệp liên tục tuyển dụng người mới trong khi doanh thu có sự sụt giảm, chưa ổn định.

### **2.2.4.2. Phát triển nhân sự trong công ty**

Trong 3 năm gần đây nói chung việc quy hoạch nhân sự và cán bộ trong công ty ít có sự thay đổi đáng kể.

Mọi sự đề bạt cất nhắc trong nội bộ công ty đều được các cán bộ công nhân viên trong công ty ủng hộ nhiệt tình.

Ngoài ra còn có một số sự cất nhắc khác trong xưởng sửa chữa của công ty. Trong 3 năm qua công ty đã tuyển dụng một số lao động vào các công việc khác nhau. Tuy tình hình đào tạo chưa thật sự tốt nhưng nhân sự gắn bó lâu dài với công ty cũng không ít và một số đã được cất nhắc lên vị trí quan trọng như : ban thanh tra, tổ trưởng tổ điều hành thu ngân, tổ vật tư xăng dầu, ... Từ đó cho thấy sự phát triển mang tính lâu dài, bền vững.

### 2.2.5. Tình hình đãi ngộ nhân sự trong công ty

- **Đãi ngộ vật chất**

Đãi ngộ vật chất trong công ty được thể hiện qua : tiền lương, tiền thưởng, một số phụ cấp và các thu nhập khác.

***\*Tiền lương***

Có hai cách tính lương khác nhau trong công ty:

-Đối với lái, phụ xe và xưởng sửa chữa : Việc phân phối tiền lương trực tiếp cho người lao động được giao cho phòng tổ chức nhân sự chịu trách nhiệm trên nguyên tắc:

+Gắn với hiệu quả lao động.

+Phân phối tiền lương hàng tháng phải được thực hiện công khai tránh sự bình quân chủ nghĩa.

+Tiền lương và thu nhập hàng tháng của người lao động phải được ghi vào sổ lương theo quyết định củ BLĐTBXH.

+Không được sử dụng quỹ tiền lương vào các mục đích khác ngoài việc phân phối tiền lương cho người lao động.

-Đối với khối phòng ban: Đối tượng áp dụng là các cán bộ quản lý, nhân viên thu ngân và phụ trách vật tư xăng dầu... áp dụng hình thức trả lương theo thời gian, thanh toán trực tiếp cho từng người lao động.

***\*Tiền thưởng và phụ cấp***

-Công ty có quỹ khen thưởng phụ cấp cho các cá nhân, các đơn vị hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

-Ngoài ra công ty còn có một số quỹ khác: quỹ phúc lợi và phụ cấp cho cán bộ công nhân viên khi bị đau ốm, phụ cấp cho các trường hợp làm thêm.

Đơn vị: nghìn đồng.

Các chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	So sánh(%)	
				09/08	10/09
Tiền lương bình quân	1800	1800	2300	0	27,77
Tiền thưởng bình quân	210	110	250	- 47,62	127,27
Thu nhập khác bình quân	150	150	170	0	13,33
Tổng thu nhập bình quân	2160	2060	2720	- 4,63	32,04

Hình 9: Tình hình thu nhập của cán bộ công nhân viên trong công ty

(Nguồn: phòng kế toán tài chính – công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng)

**Nhận xét:**

Ta thấy: tổng thu nhập bình quân của cán bộ công nhân viên trong công ty có sự biến động đáng kể qua từng năm, cụ thể là:

-Năm 2009 so với năm 2008: do tình hình sản xuất kinh doanh trong năm không tốt cho nên tổng thu nhập bình quân của cán bộ công nhân viên năm 2009 giảm 4,63% so với năm 2008. Trong năm 2009 chi phí tuyển dụng và đào tạo của công ty cũng phát sinh thêm trong khi doanh thu lại giảm dẫn đến thu nhập cán bộ công nhân viên cũng bị giảm so với năm trước.

-Năm 2010 so với năm 2009: do có sự khởi sắc trong hoạt động sản xuất kinh doanh, doanh thu của công ty tăng mạnh cho nên tiền lương bình quân của cán bộ công nhân viên tăng 27,77% so với năm 2009 do vậy tổng thu nhập bình quân của cán bộ công nhân viên trong công ty cũng tăng 32,04%.

Qua đó ta thấy thu nhập chủ yếu của cán bộ công nhân viên trong công ty chủ yếu là tiền lương, tiền thưởng trong công ty rất thấp. Công ty nên cải thiện chế độ tiền thưởng để khuyến khích hơn nữa các cán bộ công nhân viên.

+ Chính sách thưởng của Công ty:

Ngoài phần lương chính là những khoản thu bổ sung khác nhằm khuyến khích người lao động làm tròn công việc, nhằm quán triệt hơn nữa nguyên tắc phân phối theo lao động với quan điểm lợi nhuận được tạo ra do nhân tố lao động quyết định, bởi vì người lao động là nhân tố quyết định của quá trình sản xuất kinh doanh. Vì vậy hàng tháng, quý, năm nên tăng khoản trích thưởng cho cán bộ công nhân viên có thành tích tốt trong công việc. Hàng năm, Công ty trích lợi nhuận lập quỹ khen thưởng; đây là đòi hỏi tất yếu, hợp lý, dựa vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân.

Ngoài ra, Công ty nên khen thưởng cho các cá nhân, tập thể về các thành tích sau:

- Khen thưởng do tăng năng suất lao động, sáng tạo ra phương thức làm việc hiệu quả;
- Khen thưởng cho cá nhân, tập thể đạt thành tích xuất sắc trong vấn đề cải tiến phương pháp quản lý;
- Vào các ngày tết âm lịch hàng năm, Công ty có thưởng 1 tháng lương cho tất cả CBCNV.

**\* Thời gian làm việc và nghỉ ngơi**

Thời gian làm việc của tất cả CBCNV khởi hành chính thực hiện theo đúng quy định hiện hành của Nhà nước. (8 giờ/ngày, 40 tiếng/tuần), sáng từ 7h30' - 11h30', chiều từ 13h30' - 17h30'.

Thời gian nghỉ ngơi tại Công ty cũng được áp dụng theo quy định của Nhà nước. Ngoài 8 ngày lễ tết trong năm, toàn thể CNV trong Công ty được nghỉ thêm 12 ngày phép (sau khi đã làm đủ 12 tháng) trong điều kiện làm việc bình thường. Nghỉ cá nhân, kết hôn, con kết hôn, gia đình có tang đều được nghỉ theo quy định của Nhà nước.

Như vậy, Công ty đã thực hiện đầy đủ quy định của Nhà nước về thời gian làm việc và nghỉ ngơi cho CBCNV.

### **\* Chế độ bảo hiểm, chính sách xã hội**

Công ty thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế đối với người lao động theo đúng quy định hiện hành của Nhà nước.

#### **• Đãi ngộ tinh thần**

- Thường xuyên tổ chức các phong trào trong nội bộ công ty như:

+ Phong trào người tốt, việc tốt.

+ Phong trào phụ nữ giỏi việc nước, đảm việc nhà.

+ Phong trào thể dục, thể thao, văn hoá, văn nghệ.

- Tổ chức các cuộc vui chơi, liên hoan, tham quan nghỉ mát cho các cán bộ công nhân viên. Công tác này được tổ chức hàng năm nhằm tạo cho các cán bộ công nhân viên có được những giờ phút nghỉ ngơi sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi và tạo sự đoàn kết giữa các khối phòng ban, các tổ sản xuất.

- Cuối năm họp biểu dương gương người tốt, việc tốt, tặng các giấy khen để khuyến khích tinh thần.

#### **Đánh giá công tác đãi ngộ:**

Về mặt vật chất, chế độ trả lương cho nhân viên công ty chưa thực sự thỏa đáng. Chế độ thưởng ít khiến người lao động dễ mất đi nhiệt tình trong công việc, năng suất lao động giảm dẫn đến doanh thu giảm. Các hình thức đãi ngộ tinh thần

còn thiếu, lặp lại nhiều lần gây tâm lý nhàm chán, ví dụ như: tổ chức giải đá bóng nội bộ chỉ 2 năm 1 lần, trong các cuộc liên hoan văn nghệ chưa có hình thức trao giải thưởng cho những cá nhân xuất sắc mà chỉ yêu cầu đóng góp tiết mục, .... Chính vì thế cần có chính sách lương thưởng cũng như các hoạt động mới khuyến khích người lao động thì trong tương lai doanh nghiệp sẽ phát triển và hoạt động hiệu quả hơn.

### **2.3. Đánh giá hiệu quả công tác quản trị nhân sự của công ty trong 3 năm (2008-2009-2010)**

#### **2.3.1. Đánh giá kết quả quản trị nhân sự**

Kết quả quản trị nhân sự được đánh giá định lượng theo 2 chỉ tiêu:

- Lợi ích kinh tế trong sử dụng nguồn nhân lực:

Trong điều kiện doanh thu chưa ổn định trong 3 năm gần đây, công tác quản trị nhân lực còn gặp nhiều khó khăn sự còn có sự biến động về nhân sự. Hoạt động quản trị với những chính sách mới còn đang dần đi vào ổn định. Cần có thêm thời gian để đánh giá rút kinh nghiệm trong công tác quản trị nhân lực. Đồng thời, do sự phát triển kinh tế của nước ta đang trong giai đoạn phát triển cao, có hội nhập WTO đang đến gần. Những thách thức cho sự phát triển của ngành, của Công ty là rất lớn do vậy công tác quản trị nhân lực đòi hỏi phải đi trước một bước để sẵn sàng thích ứng với những cơ hội và thách thức mới của thị trường. Công ty cần có những bước đột phá trong công tác tuyển dụng - sử dụng - đào tạo nguồn nhân lực. Từng bước nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Coi đây là một vũ khí cạnh tranh trong điều kiện mới. Đồng thời sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực hiện có chính là tiền đề là điều kiện kiên quyết cho sự phát triển bền vững của công ty.

Chỉ tiêu	Đơn vị	2008	2009	2010
Tổng doanh thu	Triệu đồng	36.455	32.668	39.223
Số LĐ BQ trong năm	Người	105	108	113
Năng suất lao động	Tr.đ/ng/năm	347,19	302,48	358,11
LNST	Triệu đồng	5.007	2.940	7.579
Quỹ lương	Triệu đồng	2.950	2.715	3.825

Hình 10: Năng suất lao động và chi phí tiền lương 3 năm gần đây.

(Nguồn: phòng kế toán tài chính – công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng)

Chỉ tiêu năng suất lao động là một chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của 1 công ty. Thông qua chỉ tiêu năng suất lao động ta thấy hiệu quả sử dụng lao động năm 2010 là cao nhất và thấp nhất là năm 2009. Doanh thu năm 2009 cũng thấp hơn so với năm 2008 và 2010 trong khi đó số lượng lao động vẫn tăng lên qua từng năm, chi phí tiền lương tăng mà lợi nhuận giảm. Doanh nghiệp cần khắc phục ngay để cân bằng chi phí nếu không nguy cơ lỗ là rất cao.

Bên cạnh đó là một số ý kiến có ảnh hưởng đến lợi ích kinh tế của DN được phản ánh qua cán bộ nhân viên trong công ty :

- Công tác cấp phát nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ còn chậm trễ gây mất thời gian làm giảm năng suất cần được bố trí lại cho hợp lý.
- Chưa tăng cường bồi dưỡng nghiệp vụ cho đội ngũ lái phụ xe, bảo vệ giáo dục ý thức cảnh giác và trách nhiệm.
- Đối với đội ngũ thợ và nhân viên thu ngân, thanh tra, xăng dầu cần có thưởng phạt công minh, động viên kịp thời thích đáng những điển hình tiên tiến.

Giải quyết hợp tình hợp lý những kiến nghị đề xuất tạo tâm lý thoải mái yên tâm cho người lao động.

- Chưa có các lớp tập huấn về giao tiếp khách hàng cho nhân viên nhất là đội ngũ thu ngân vì họ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

- Công ty chưa có chính sách đẩy mạnh việc tuyên truyền giáo dục chính trị nâng cao nhận thức nghề nghiệp để người lao động phát huy hết khả năng phục vụ công ty hoàn thành tốt 2 nhiệm vụ kinh tế và chính trị trong điều kiện đổi mới của đất nước.

• Sự hài lòng và thỏa mãn của nhân viên trong doanh nghiệp, thể hiện thông qua tỷ lệ thuyên chuyển, nghỉ việc; và nhận định của nhân viên về doanh nghiệp, công việc, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo, thăng tiến, lương bổng, ... Có thể sử dụng phiếu thăm dò, điều tra và xây dựng thang điểm cho các mức độ hài lòng khác nhau, ta có thể định lượng đánh giá mức độ hài lòng nhân viên trong doanh nghiệp. Ngoài ra công ty cần chú ý những vấn đề sau:

\* Công tác quản trị chưa được triệt để áp dụng đầy đủ sâu rộng tới tất cả các bộ phận.

\* Với khối hành chính cần tăng cường nhắc nhở thường xuyên tránh hiện tượng: "mất thứ hai, tai thứ sáu", "đi muộn về sớm".

\* Làm việc không hết trách nhiệm, thực hiện nội quy về đi lại, đeo thẻ, trang phục làm việc.

\* Đặc biệt lãnh đạo công ty chưa thường xuyên xuống tham gia họp bàn với nhân viên để nắm rõ tâm tư nguyện vọng của người lao động.

- Về công tác đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ cần được duy trì đều đặn như hiện nay để người lao động có điều kiện trao đổi kiến thức tiếp thu khoa học kỹ thuật mới .



*Riêng đối với doanh nghiệp dịch vụ như công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng, nơi giữa khách hàng và nhân viên có mối quan hệ trực tiếp trong quá trình kinh doanh, cần bổ sung thêm chỉ tiêu: đánh giá của khách hàng đối với đội ngũ nhân viên và chất lượng phục vụ trong doanh nghiệp.*

### **2.3.2. Định lượng đánh giá mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động của phòng tổ chức/ nguồn nhân lực**

Việc đánh giá dựa trên cơ sở của 2 nhóm tiêu thức chính:

#### **2.3.2.1. Đánh giá trình độ năng lực và vai trò của phòng tổ chức, nhân sự:**

- Trình độ văn hóa và mức độ được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ phòng tổ chức thể hiện qua các hoạt động quản lý nhân viên, tuy các cán bộ đều có kinh nghiệm lâu năm cũng như được đào tạo tốt (tất cả đều tốt nghiệp ĐH và có nhiều năm kinh nghiệm quản lý nhân sự) nhưng thực tế cho thấy doanh thu chưa tốt, số lượng nhân viên không ổn định, công tác phát triển còn chậm. Cần có sự quan tâm từ lãnh đạo cấp cao tới bộ phận này.
- Vai trò của phòng tổ chức trong doanh nghiệp. Vai trò này được thể hiện ở mức độ trung bình, phòng tổ chức nhân sự thực hiện các công việc thuần túy thuộc về kỹ năng nhân sự. Những công việc này có tính nghiệp vụ, chuyên môn cao, đòi hỏi người thực hiện phải có kiến thức, kỹ năng nhất định,

#### **2.3.2.2. Đánh giá cách thực hiện các chức năng quản trị con người trong doanh nghiệp**

Mức độ chuyên nghiệp trong cách thức thực hiện các chức năng quản trị con người trong doanh nghiệp chưa đạt vì mới đáp ứng một vài tiêu thức:

- Doanh nghiệp có hệ thống bản mô tả công việc và tiêu chuẩn nghiệp vụ nhân viên.

## **Luận văn tốt nghiệp**

- Doanh nghiệp có tiêu chuẩn đánh giá nhân viên rõ ràng, khoa học và sử dụng kết quả đánh giá nhân viên làm cơ sở cho các hoạt động nhân sự khác.
- Doanh nghiệp có chiến lược nguồn nhân lực.
- Doanh nghiệp có hệ thống bảng lương riêng và cơ sở trả lương khoa học, khách quan, có tác dụng kích thích, động viên nhân viên.

Để thực hiện hoàn chỉnh các chức năng quản trị nhân sự, doanh nghiệp cần bổ sung những tiêu thức sau:

- Doanh nghiệp có kế hoạch và áp dụng các kỹ năng hiện đại cần thiết trong tuyển dụng.
- Doanh nghiệp cần có kế hoạch và thực hiện các chương trình đào tạo và huấn luyện cho nhân viên có hiệu quả.

## **CHƯƠNG III**

### **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI THỊNH HƯNG.**

#### **3.1. Tổng hợp đánh giá về thực trạng công tác quản trị nhân sự của công ty.**

Qua khảo sát thực tế kết hợp với việc phân tích tình hình nhân sự của công ty trong 3 năm ta thấy những ưu nhược điểm sau:

##### **3.1.1. Ưu điểm:**

-Ban lãnh đạo trong công ty có trình độ năng lực cao do vậy đã nhận định đúng đắn, thấy được hết khó khăn mà công ty phải vượt qua đặc biệt là cuộc cạnh tranh của nhiều đơn vị vận tải nên đã đề ra các chính sách rất hợp lý cho sự phát triển của công ty.

-Có sự phân công mỗi đồng chí trong Ban giám đốc phụ trách từng công việc cụ thể để nắm vững tiến độ sản xuất kinh doanh hàng ngày, chỉ đạo phòng ban chức năng xử lý kịp thời những vướng mắc trong sản xuất kinh doanh.

-Đội ngũ công nhân trong công ty có tay nghề cao, có sức khỏe tốt.

-Phòng tổ chức nhân sự đảm bảo số lao động phục vụ kịp thời kế hoạch sản xuất kinh doanh.

-Bộ phận lao động gián tiếp đã được bố trí phù hợp với công việc của từng phòng ban, không còn tình trạng dư thừa lao động. Hiệu quả quản lý và chất lượng lao động thể hiện rõ rệt.

-Thực hiện đóng bảo hiểm xã hội theo luật định, không gây ảnh hưởng gì đến việc làm, chế độ cho cán bộ công nhân viên khi đến tuổi nghỉ hưu cũng như các chế độ khác của người lao động.

-Quan tâm đầy đủ đến công tác tinh thần cho các cán bộ công nhân viên trong toàn công ty bằng rất nhiều các hình thức khác nhau: thăm hỏi động viên công nhân viên nhân các dịp lễ tết, ốm đau.

### **3.1.2. Nhược điểm**

-Mối quan hệ giữa các đơn vị đội lái xe, xưởng sửa chữa cũng như giữa các phòng ban chức năng còn chưa được chặt chẽ, do đó có lúc còn xảy ra sự mất đồng bộ ảnh hưởng tới tiến độ kinh doanh.

-Công tác quản lý đội ngũ cán bộ kỹ thuật, thợ có tay nghề cao còn lỏng lẻo chưa khai thác hết được khả năng của họ, dẫn đến trong công việc còn trì trệ và kém nhạy bén.

-Ý thức vệ sinh công nghiệp còn yếu, tác phong công nghiệp của người lao động chưa cao.

-Quản lý chất lượng lao động còn chưa chặt chẽ, vẫn còn tồn đọng cơ chế tư tưởng bao cấp ở một số cán bộ công nhân viên dẫn đến hiệu suất lao động chưa cao.

-Tính tự giác dân chủ của cán bộ công nhân viên chưa được phát huy nên chưa đáp ứng được nhu cầu của sản xuất kinh doanh trong cơ chế thị trường hiện nay.

-Ngoài ra còn có một số cán bộ công nhân trong công ty có trình độ chuyên môn nghiệp vụ còn non kém, chất lượng làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu hiện tại, ý thức trách nhiệm trong công việc chưa cao.

-Công tác khuyến khích vật chất như tiền lương, tiền thưởng chưa phát huy được vai trò của mình vì tiền thưởng còn quá ít. Không có tác dụng kích thích mạnh mẽ.

**Đi sâu vào phân tích công tác quản trị nhân sự trong công ty ta thấy:**

- **Phân tích công việc**

-Công ty chưa coi trọng việc phân tích công việc. Phân tích công việc chưa được thực hiện chuyên sâu, không có cán bộ chuyên trách đảm nhận, không được tiến hành một cách khoa học.

-Đây là một nội dung quan trọng trong quản trị nhân sự cho nên công tác này chưa được thực hiện tốt sẽ ảnh hưởng tới một số công tác khác.

-Việc nghiên cứu phân tích công việc chỉ dừng lại ở sự nhìn nhận khách quan bên ngoài và ý kiến chủ quan của người phân tích vì vậy nó ảnh hưởng tới việc đánh giá chất lượng công việc. Đó chính là việc dẫn đến tình trạng là một số cán bộ trong công ty có trình độ chuyên môn kém, không đáp ứng được yêu cầu về chất lượng của công việc.

-Vì công tác phân tích công việc chưa được thực hiện tốt cho nên nó cũng ảnh hưởng tới công tác chuẩn bị nội dung đào tạo bồi dưỡng trình độ để đáp ứng các yêu cầu của công việc.

- **Tuyển dụng nhân sự**

-Nguồn tuyển dụng nhân sự chủ yếu là từ bên ngoài doanh nghiệp và chủ yếu là tuyển các lao động trực tiếp làm việc trong đội lái xe và xưởng sửa chữa, ban thanh tra,...

-Do được sự quan tâm của Ban giám đốc cho nên các bước tuyển dụng được tiến hành tương đối tốt vì vậy cho nên số người được tuyển dụng vào công ty đa phần là các nhân viên có tay nghề cao, có sức khoẻ tốt.

-Quá trình tuyển dụng được các cán bộ nhân viên trong công ty tiến hành với tinh thần trách nhiệm cao cho nên kết quả nhận được là tương đối tốt tuy nhiên chi phí bỏ ra cho quá trình tuyển dụng là không ít vì năm nào doanh nghiệp cũng có người mới, ví dụ năm 2009 doanh thu giảm so với năm 2008 nhưng doanh nghiệp vẫn tuyển dụng thêm nhân viên. Người vẫn thiếu mà chi phí tăng từ đó ảnh hưởng đến cả quá trình kinh doanh.

- **Đào tạo và phát triển nhân sự**

-Hàng năm công ty có tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân cả về lý thuyết và thực hành. Nhưng chất lượng của đào tạo đạt kết quả chưa cao. Thực tế bậc thợ không có sự lên bậc rõ rệt, việc tuyển dụng nhiều khiến công ty phải đào tạo nhiều dẫn đến chi phí đào tạo tăng. Công ty cần phải có chính sách phù hợp để ổn định nhân sự trong thời gian tới.

-Phương pháp đào tạo nghèo nàn, không phát huy được tính sáng tạo của người nhân viên. Việc đào tạo bằng hình thức thi tay nghề, nâng bậc thợ đôi khi còn mang tính hình thức, chưa phản ánh được chất lượng lao động, vấn đề tự đào tạo còn có nhiều hạn chế.

- **Đánh giá và đãi ngộ nhân sự**

Nói chung công tác đánh giá nhân sự trong công ty được thực hiện tương đối. Công tác này cần thực hiện chính xác và công bằng hơn nữa đối với từng cá nhân trong công ty và người đánh giá là người trực tiếp lãnh đạo, có thể sử dụng kết quả đánh giá giữa các nhân viên với nhau.

Phương pháp đánh giá được sử dụng trong công ty là phương pháp cho điểm. Đánh giá nhân viên theo các tiêu chuẩn như: số ngày làm việc, chất lượng công việc, tác phong công nghiệp... Mỗi tiêu chuẩn ứng với 5 mức độ: tốt, khá, trung bình, yếu, kém, tương ứng với số điểm từ 1 đến 5.

Trong công ty kết quả của công tác đánh giá sẽ làm cơ sở cho việc đãi ngộ nhân sự.

- **Đãi ngộ nhân sự**

Đãi ngộ trong công ty cũng được thể hiện dưới hai hình thức đó là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

-Nói chung kích thích vật chất trong công ty chủ yếu thông qua tiền lương. Tiền lương của cán bộ công nhân viên trong công ty tương đối ổn định và tăng dần qua từng năm nhưng tiền thưởng cần tăng thêm. Tiền thưởng cho cán bộ công nhân viên trong công ty là rất ít, không đáng kể, chủ yếu là thưởng theo tập thể với số tiền không lớn lắm. Đây là một trong các thiếu sót của công ty vì tiền thưởng là một hình thức đãi ngộ vật chất có tác dụng mạnh mẽ tới người lao động.

-Công ty áp dụng hai hình thức trả lương khác nhau cho khối phòng ban và khối sản xuất. Đây là việc làm có tác động tích cực tới toàn bộ lao động trong công ty, buộc họ phải phấn đấu, làm việc hết sức mình sao cho tăng năng suất lao động và chất lượng công việc.

-Hàng năm duy trì hội khoẻ truyền thống của công ty vào dịp ngày sinh nhật Bác Hồ.

-Các ngày lễ tết công ty đều có quà và tiền đầy đủ cho các cán bộ công nhân viên trong công ty.

Các phong trào thi đua này góp phần vào việc cải thiện môi trường văn hoá của công ty, giúp cho các cán bộ công nhân viên trong công ty đoàn kết và hiểu biết lẫn nhau.

### **3.2. Phương hướng và nhiệm vụ doanh nghiệp có thể thực hiện để nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự trong thời gian tới**

+ Công ty sắp xếp lại cán bộ, sắp xếp lại bộ máy quản lý, mở thêm các chi nhánh, văn phòng đại diện của Công ty ở các vùng lân cận nhằm giúp Công ty ngày càng đứng vững trên thị trường.

+ Đầu tư thêm thiết bị phụ tùng tốt nhất để phục vụ lợi ích kinh doanh cho Công ty.

+ Xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm và nâng cao chất lượng lao động. Phải có sự đổi mới tư duy trong quá trình sản xuất kinh doanh của mỗi cán bộ công nhân viên bằng cách tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo tạo ra những chuyển biến thật sự về chất trong đội ngũ người lao động

+ Trong thời gian tới hoàn thành chỉ tiêu về thu nhập bên cạnh đó nghiên cứu và cải tiến chế độ phân phối tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo động lực nâng cao năng suất chất lượng lao động, gắn lợi ích với trách nhiệm và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Phấn đấu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình và yên tâm công tác.

+ Xoá bỏ tư tưởng bao cấp, ỷ lại, nêu cao tinh thần dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm đối với công việc được giao.



+ Hoàn thiện công tác quản trị để tăng hiệu quả của việc sử dụng lao động. Xây dựng đội ngũ lao động có ý thức kỉ luật, ý thức vệ sinh lao động, vệ sinh công nghiệp và có tác phong công nghiệp cao.

+ Tạo sự thống nhất, đồng bộ giữa các đơn vị thành viên cũng như các phòng ban chức năng với nhau để tạo điều kiện trong việc điều hành sản xuất kinh doanh, chấm dứt tình trạng chông chéo trong giải quyết công việc.

***Căn cứ vào năng lực hiện nay, Công ty đã đề ra nhiệm vụ phải đạt được trong thời gian tới như sau:***

- Doanh thu: 45- 50 tỷ đồng.

- Thu nhập bình quân đầu người của cán bộ công nhân viên trong Công ty 3.250.000 đ → 3.650.000 đồng/tháng; thanh toán lương kịp thời, đúng thời hạn theo thỏa ước lao động.

- Tiếp tục công tác chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty cả về vật chất lẫn tinh thần. Về vật chất: Cố gắng tăng các khoản thu nhập và các khoản thu nhập khác. Về tinh thần: Tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí, tham quan, nghỉ mát trong các dịp lễ tết. Phát huy hơn nữa phong trào thi đua: Người tốt việc tốt, lao động giỏi, chiến sỹ thi đua... Tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ công nhân viên phát huy được hết khả năng và năng lực sẵn có.

- Phối hợp công việc giữa các phòng ban một cách linh hoạt, sử dụng hết nguồn lực của nhân công, tránh tình trạng dư thừa nhân viên. Điều chỉnh mức lương sao cho phù hợp với thực tế, tránh tình trạng mất cân đối giữa mức lương của cán bộ công nhân viên ở các phòng ban khác nhau.

- Đẩy mạnh công tác chăm lo vật chất cho CBCNV vào các dịp lễ tết, phát động sâu rộng hơn nữa trong toàn thể CBCNV phong trào thể dục thể thao rèn

luyện sức khỏe, có chế độ quà cho con em CBCNV là học sinh giỏi tiên tiến, có quà cho các cháu vào dịp lễ tết.

- Duy trì và tổ chức các hoạt động từ thiện.

### **3.3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nhân lực của Công ty**

Để đạt được phương hướng, mục tiêu mà Công ty đề ra trong thời gian tới, công ty cần phải đưa ra giải pháp hợp lý nhằm khắc phục những khó khăn đã nêu. Với những kiến thức đã học và qua thời gian thực tập tại Công ty, tôi xin đưa ra một số giải pháp khắc phục những khó khăn trên như sau:

#### **3.3.1. Thực hiện tốt công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực**

Trong những năm gần đây, với sự phát triển ổn định của nền kinh tế, ngành vận tải hành khách cũng có những bước tiến đáng kể như: Thị trường được mở rộng, quy mô cũng tăng lên, cùng với nó là sự gia tăng của lực lượng lao động. Mặc dù số lượng lao động của công ty có xu hướng tăng lên trong những năm gần đây nhưng sự gia tăng đó không theo kế hoạch, hay nói cách khác là công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực tại công ty chưa được làm tốt và để công tác này được nâng cao, có chất lượng, công ty cần thực hiện những biện pháp sau:

- Lập kế hoạch nguồn nhân lực: Ban lãnh đạo công ty phải cùng với bộ phận quản lý nguồn nhân lực thực hiện việc lập kế hoạch nguồn nhân lực. Việc đó cần theo một quy trình rõ ràng với ban đầu là việc phân tích môi trường xác định mục tiêu chiến lược của công ty. Trên cơ sở đó, công ty phải xác định được mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực. Mục tiêu này nhằm trả lời câu hỏi: công ty sẽ huy động nguồn nhân lực như thế nào để đạt được mục tiêu chiến lược của mình. Tiếp theo, bộ phận quản lý nguồn nhân lực phải phân tích được hiện trạng nguồn nhân lực về

số lượng, chất lượng, cơ cấu tuổi, giới tính, để có thể hoàn thành công việc một cách tốt nhất, phẩm chất cá nhân, mức độ nhiệt tình trong công việc...Hầu như trong các năm qua, công ty chưa có hoạt động phân tích hiện trạng nguồn nhân lực một cách đầy đủ mà chỉ mới nêu ra về mặt số lượng nguồn nhân lực.

- Công tác dự báo cầu nhân lực: Dựa vào việc phân tích hiện trạng và dự định các công việc, các đề tài, dự án cần triển khai thực hiện trong năm tiếp theo để có thể đưa ra dự kiến cầu nhân lực.

- Công tác dự báo cung: Đối với công việc dự báo cung nguồn nhân lực phải dự đoán được cung từ bên trong và cung từ bên ngoài đó chính là những số người sẽ chuyên đi trong năm, số người nghỉ mất sức, số người nghỉ hưu ở các đơn vị để từ đó có kế hoạch trình lên công ty.

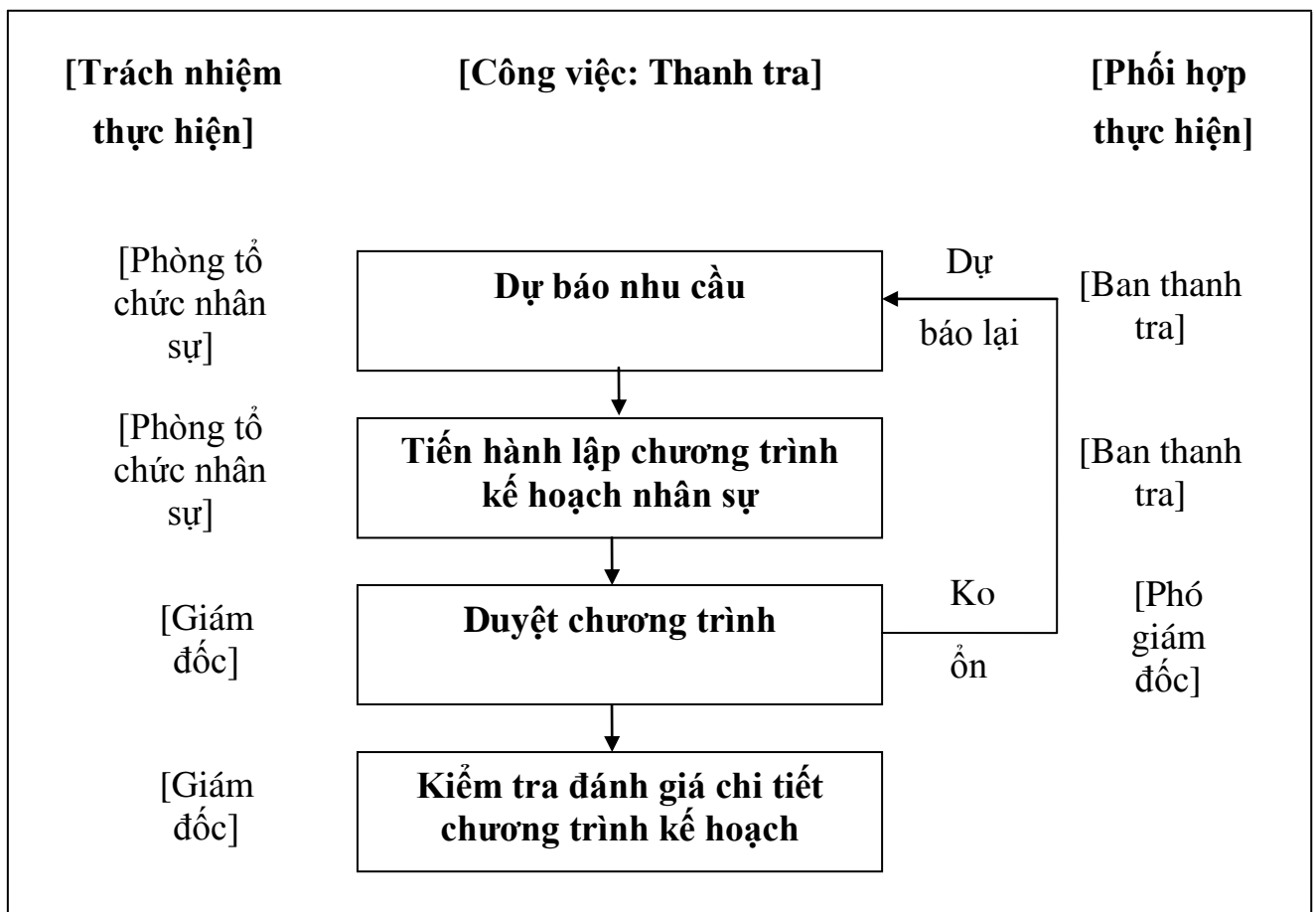
- Điều tiết cung cầu nhân lực: Sau khi có được số liệu dự đoán, công ty cần thực hiện các yêu cầu về cân đối giữa cung và cầu nguồn nhân lực. Khi cần giảm nhân sự cần có hình thức như cho nghỉ hưu sớm đối với những nhân viên có trình độ thấp kém, nghỉ không lương... hoặc có kế hoạch nhằm chuyển, đề bạt cán bộ một cách hợp lý hoặc có kế hoạch tuyển dụng từ bên ngoài.

Ngoài ra, một bước rất cần thiết cho công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực mà công ty cần thực hiện được là bước kiểm tra và đánh giá chương trình. Mục đích của kiểm tra và đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoạch định nguồn nhân lực, xác định các sai lệch giữa thực hiện và kế hoạch, các nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó và có tính khách quan hơn biện pháp khắc phục nó.

Tóm lại, Tổng công ty cần thực hiện kế hoạch hoá nguồn nhân lực theo một chương trình với các công việc cụ thể:

Bước 1: Dự báo cầu nhân lực: Việc đề ra và dự báo nhu cầu phải trên cơ sở phân tích hiện trạng nhân lực của công ty và các kế hoạch công tác của công ty trong năm tới.

Ví dụ: Dự báo nhu cầu công việc thanh tra các tuyến xe bus trong năm tới theo lưu đồ như sau:



- Nếu cần dự báo lại sẽ do phòng tổ chức nhân sự và ban thanh tra thực hiện.
- Nếu Giám đốc đã duyệt và đồng ý sẽ tiến hành kiểm tra đánh giá chương trình hoạch định cùng phòng tổ chức nhân sự, sau đó đưa xuống ban kiểm

soát nhằm đưa ra những hướng dẫn hoạt động để bổ sung hoặc giảm bớt nhân lực.

Bước 2: Dự báo cung nhân lực: Cần phải dự báo cung bên trong và bên ngoài của công ty.

Bước 3: Điều tiết cung cầu trên cơ sở 2 bước trên và thực hiện các biện pháp.

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá chương trình.

Tuy nhiên, để công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực được thực hiện tốt thì việc lập kế hoạch nguồn nhân lực phải được thực hiện một cách nghiêm túc ở tất cả các đơn vị của công ty và phải có được hệ thống thông tin thông suốt trong nội bộ công ty; các đơn vị sản xuất kinh doanh phải có báo cáo về tình hình nguồn nhân lực của đơn vị mình thường xuyên cho bộ phận quản lý nguồn nhân lực trong công ty. Có như vậy kế hoạch hoá nguồn nhân lực mới thực sự đem lại hiệu quả.

### **3.3.2. Tiến hành phân tích công việc**

Căn cứ vào thực trạng của công tác quản trị nhân sự hiện nay tại công ty thì đối với việc phân tích công việc công ty cần phải giải quyết một số vấn đề sau:

Phân tích công việc phải do các cán bộ chuyên trách đảm nhận và tiến hành một cách khoa học. Các cán bộ chuyên trách do ban giám đốc cùng các trưởng phòng và các quản trị viên cấp cơ sở đảm nhận. Các nhà quản trị cấp cao có trình độ, năng lực và có đầu óc tổng hợp; các nhà quản trị cấp cơ sở có kinh nghiệm và nắm chắc tình hình thực tế của công ty. Xây dựng cán bộ chuyên trách kết hợp hai yếu tố trên sẽ giúp cho công tác phân tích công việc hiệu quả hơn, tránh được tình trạng nghiên cứu phân tích công việc chỉ là những nhìn nhận khách quan bên ngoài và những ý kiến chủ quan của người phân tích.

Sau đây là gợi ý của cá nhân em về bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc, lấy ví dụ là bộ phận lái xe:

**BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN LÁI XE**

**1. THÔNG TIN CÔNG VIỆC:**

<b>Chức danh</b>	Nhân viên lái xe	<b>Thời gian làm việc</b>	5h15 → 20h15
<b>Bộ phận</b>	Đội xe liên tỉnh – bus 03 – bus 07	<b>Ca</b>	2 ca mỗi ca 8h
<b>Quản lý trực tiếp</b>	Ban thanh tra	<b>Ngày nghỉ</b>	2 ngày/tháng
<b>Quản lý gián tiếp</b>	Phòng tổ chức nhân sự		

**2. MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC:**

Thực hiện công việc lái xe và hỗ trợ các công việc khác theo sự phân công.

**3. NHIỆM VỤ CỤ THỂ:**

<b>Stt</b>	<b>Nhiệm vụ</b>
1	Đưa đón, chuyên chở hành khách trên địa bàn Hải Phòng và một số tỉnh thành lân cận trong quá trình thực hiện công việc và liên hệ công tác hàng ngày. Đảm bảo thời gian, địa điểm đưa đón đúng theo yêu cầu.
2	Thực hiện đúng các quy định về an toàn giao thông, đảm bảo an toàn cho người, xe và hàng hóa trên đường công tác, làm việc theo nguyên tắc “lái xe an toàn và tiết kiệm”.
3	Bảo quản và giữ gìn xe tốt. Đảm bảo xe luôn sạch sẽ và trong tình trạng sẵn sàng phục vụ.

Stt	Nhiệm vụ
4	Luôn kiểm tra xe nhằm phát hiện và khắc phục kịp thời các hư hỏng, bảo trì xe theo định kỳ, cập nhật đầy đủ vào sổ theo dõi thiết bị.
5	Giữ gìn bí mật nội dung công việc cán bộ hoặc nhân viên trao đổi trên xe, không bàn tán, tung tin, nói xấu xuyên tạc sự thật làm giảm uy tín khách và Công ty.
6	Không được tự ý đổi ca cho nhau khi chưa được sự chấp thuận của trưởng phòng tổ chức nhân sự.
7	Báo cáo mức nhiên liệu sử dụng hàng tháng..
8	Báo cáo trong thời gian sớm nhất mọi sự cố xảy ra trong quá trình lưu thông cho cấp trên hoặc Phòng tổ chức nhân sự, bao gồm : tai nạn giao thông, phạt do vi phạm luật, hư xe, tắc đường... để có biện pháp xử lý kịp thời và thích hợp.
9	Thực hiện các công việc khác liên quan khi có yêu cầu.

**BẢNG TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN LÁI XE**

Yêu cầu	Các dữ kiện căn bản
Trình độ học vấn	Sử dụng được môn toán căn bản, có kiến thức tổng quát về luật an toàn giao thông, về phương tiện vận tải, trình độ lái xe bằng E.
Kinh nghiệm	Có trên 3 đến 5 năm kinh nghiệm về lái xe đường dài.
Óc sáng kiến và khéo léo	Có óc phán đoán và căn cứ lý chuẩn, linh hoạt trong các động tác khi lái xe .
Nhu cầu về thể lực	Đòi hỏi mức cố gắng về thể lực tương đối nhẹ để thực hiện công việc ngồi tại chỗ.
Nhu cầu về tinh thần hoặc thị giác	Đòi hỏi mức chú ý tập trung tinh thần và thị giác cao để quan sát tốt trong quá trình lái, thực hiện nhiều thao tác trong cùng một lúc.
Trách nhiệm về trang thiết bị hoặc	Vận hành xe chạy bên trong bao gồm nhiều thiết bị như: ghế, đèn, điều hòa, đầu đĩa, loa, ...

tiền trình	
Trách nhiệm về sự an toàn đối với người khác	Tất cả hành khách trên xe cũng như đồng nghiệp
Điều kiện làm việc	Điều kiện làm việc cần phải tốt, có tấm che nắng ở chỗ ngồi của lái xe.
Những rủi ro	Có thể đau lưng, nhức mỏi một số bộ phận như tay, chân do ngồi lâu

### 3.3.3. Tuyển dụng và thu hút lao động chặt chẽ, nghiêm túc

\* **Công tác tuyển dụng** là một yếu tố tạo nên sự thành công của công ty. Quá trình tuyển dụng thành công, công ty mới có một nguồn nhân lực đảm bảo về chất lượng và đủ về số lượng để hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao, đóng góp tích cực vào sự tồn tại và phát triển của công ty. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng cũng góp phần làm giảm bớt chi phí đào tạo. Vì vậy, công tác này cần được thực hiện một cách nghiêm túc, công khai dân chủ, có chất lượng và công bằng.

Công tác tuyển dụng của công ty cần được thực hiện như sau:

- *Đối với hoạt động tuyển mộ*

Công ty phân chỉ tiêu cho các đơn vị thành viên theo nhu cầu về nhân lực để thực hiện các nhiệm vụ được giao của các đơn vị đó. Nếu các đơn vị không được giao chỉ tiêu mà phát sinh công việc cần tuyển dụng nhân sự thì phải có phương án trình công ty xem xét. Cũng trên cơ sở phân tích về nhu cầu nhân lực của các đơn vị, bộ phận, phòng ban để có kế hoạch tuyển dụng hợp lý. Công ty cần đưa ra các giải pháp chuyên chuyên, về hưu sớm. Nếu các giải pháp này không mang lại hiệu quả thì tiến hành hoạt động tuyển mộ.



Trước hết, việc tuyển mộ cần được công khai trong toàn công ty nhằm khuyến khích các nhân viên hợp đồng tham gia tuyển dụng. Nếu thực hiện được điều này sẽ có lợi cho công ty.

Thông báo tuyển dụng thông qua các phương tiện thông tin đại chúng: Trên các mục thông tin quảng cáo, có thể thông qua trung tâm giới thiệu việc làm hoặc thông báo về các trường đại học. Hoàn thành tốt quá trình tuyển mộ sẽ giúp cho tổng công ty thu hút được một số lượng lớn người lao động tham gia dự tuyển. Đây là thuận lợi để tổng công ty lựa chọn những người có khả năng, thích hợp nhất đối với các yêu cầu công việc.

- *Đối với hoạt động tuyển chọn:*

Quá trình tuyển chọn nên chú trọng các khâu trọng yếu sau:

+ Sau khi tiếp nhận hồ sơ xin việc, phòng tổ chức nhân sự cần nghiên cứu phân loại hồ sơ, lựa chọn những hồ sơ thích hợp để các ứng viên trải qua giai đoạn phỏng vấn. Nếu qua được giai đoạn phỏng vấn và quá trình thi tuyển chuyên môn nghiệp vụ, có thể cả tin học, ngoại ngữ thì công ty mới tiến hành thử việc. Tùy theo tính chất phức tạp của từng vị trí công việc để có thời gian thử việc hợp lý. Đối với vị trí của cán bộ làm công tác nghiên cứu triển khai thì thời gian thử việc phải kéo dài hơn công tác khác. Những ứng viên trải qua thời gian hợp đồng thử việc đáp ứng được yêu cầu về trình độ chuyên môn, có lòng say mê làm việc mới được tuyển dụng.

+ Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong công ty, công ty cần thực hiện tuyển dụng nhân viên hợp đồng một cách nghiêm túc hơn, cẩn thận hơn, cần phải tuyển những người thực sự có trình độ, năng lực vào làm việc. Tránh tình trạng chỉ

vì nể nang, quen biết mà tuyển những lao động không có trình độ, bằng cấp vào làm việc trong công ty.

Trong thời gian tới, nếu chỉ tiêu cho phép và yêu cầu công việc cần phải tuyển dụng mới, công ty nên có chính sách ưu tiên và thu hút những sinh viên tốt nghiệp đại học mới ra trường có bằng khá trở lên hoặc những lao động phổ thông đã có kinh nghiệm làm việc trong quá trình tuyển dụng nhằm dần trẻ hoá đội ngũ cán bộ, nhân viên mà vẫn đảm bảo chất lượng tuyển dụng.

Thực hiện khâu tuyển dụng nhân viên một cách chặt chẽ và nghiêm túc, đây là tiền đề cho việc sử dụng hợp lý và phát huy cao khả năng làm việc của nhân viên. Thực hiện công tác này góp phần không nhỏ vào việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao doanh thu trong Công ty.

**\* Giải pháp về thu hút lao động**

Thu hút ứng viên vào vị trí quản lý của Công ty có thể là nhà quản lý nhân sự, quản lý hành chính, quản lý công việc kinh doanh hoặc có thể là quản lý mọi hoạt động của Công ty, trong trường hợp Công ty đang muốn tìm kiếm một nhà quản lý có năng lực thật sự để thay thế vị trí cũ.

Quản lý là một công việc cần thiết; nó là một công việc khó khăn hiếm khi chỉ nằm trong giới hạn làm việc hành chính 40 giờ/tuần. Công việc này luôn căng thẳng, nó đề cập đến những mâu thuẫn giữa các nhóm hay cá nhân cạnh tranh với nhau, công việc này phải có những quyết định cứng rắn phải đương đầu với bất trắc. Nếu nhà quản trị cấp dưới có năng lực sẽ là một lợi thế lớn cho hoạt động sản xuất kinh doanh chung của doanh nghiệp và ngược lại.

**Danh tiếng công ty trong việc thu hút nguồn nhân lực** là một điều vô cùng quan trọng. Tên tuổi của nhà tuyển dụng chính là tài sản quý giá đóng vai trò rất

quan trọng trong việc thu hút nguồn nhân lực và đồng thời góp phần tiết kiệm ngân sách trong việc tuyển dụng nguồn nhân lực.

Thực tế, cùng một kiểu quảng cáo với đầy đủ logo công ty, nếu quảng cáo trên các báo chí như An ninh Hải Phòng, báo Hải Phòng, ... lượng hồ sơ của các ứng viên tiềm năng cao hơn ít nhất là hai lần so với việc dán thông báo quảng cáo gần trụ sở công ty.

Nói chung, sự nổi tiếng của công ty chính là một thuận lợi lớn trong việc thu hút nguồn nhân lực. Một cái tên quen thuộc nếu gây được nhiều thiện cảm đối với người lao động sẽ là một điều kiện thuận lợi trong việc thu hút nguồn nhân lực. Thông thường các ứng viên có vẻ "nặng ký" chịu nhiều ảnh hưởng của quảng cáo - chủ yếu là các quảng cáo hàng tiêu dùng. Ví dụ như quảng cáo của hãng điện thoại di động Nokia thường được người lao động gắn với các ý tưởng về sự thành đạt, còn quảng cáo của Coca Cola - một điều gì đó gần giống như là niềm hạnh diện, sự sung sướng được tiếp xúc, được giao tiếp. Khoảng 90% các bạn trẻ Phần Lan mong muốn được làm việc và cống hiến cho Nokia, còn tại chi nhánh Coca Cola ở Nga thì cứ 1 vị trí tuyển dụng có tới hàng trăm đơn xin việc. Nói chung người ta thường ao ước được làm việc tại các công ty lớn và danh tiếng. Và mỗi một tí người tìm việc theo một kiểu, một lý do riêng. Tên tuổi của một công ty tiếng tăm chính là một cái gì đó trừu tượng, nó là tài sản vô giá của công ty.

Công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng tuy so với cả nước chưa phải là 1 doanh nghiệp vận tải hàng đầu nhưng ở thành phố Hải Phòng, nhắc đến Thịnh Hưng là nhắc đến 1 thương hiệu vận tải hành khách được biết đến nhiều nhất.

Số lao động hiện đang làm việc trong công ty được đào tạo từ nhiều nguồn khác nhau. Chủ yếu là từ các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp dạy nghề trong nước. Đa phần số lượng nhân viên văn phòng

đều học ở trường đại học Hàng hải ra. Tuy họ có những kiến thức cơ bản về vận tải nhưng chưa xác thực với ngành. Do vậy số nhân viên công ty đặc biệt chú ý, quan tâm muốn thu hút từ nguồn nhân lực bên ngoài là những kỹ sư vận tải đã tốt nghiệp ở trường giao thông vận tải, và những lao động tốt nghiệp khoa cơ khí ô tô, công nhân sửa chữa bảo dưỡng từ các trường kỹ thuật.

Công ty dự tính và đưa ra kế hoạch thu hút nhân lực từ bên ngoài cho công ty đến năm 2011-2015 như sau:

TT	Trình độ lao động	2011	2012	2013	2014	2015
1	Trên Đại học	0	0	0	0	0
2	Đại học	2	2	2	2	2
3	Cao đẳng	5	7	6	3	5
4	Trung cấp	8	6	4	2	6
5	CN kỹ thuật	12	8	6	8	4
6	Lao động phổ thông	6	3	2	4	3

Hình 11. Kế hoạch thu hút lao động năm 2011-2015

(Nguồn: phòng tổ chức nhân sự - công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng)

Dự tính thu hút lao động của công ty như sau:

- Lao động trình độ Đại học công ty thu hút chủ yếu là kỹ sư vận tải, kỹ sư cơ khí về làm điều hành ở văn phòng và làm tại xưởng bảo dưỡng. Kết hợp

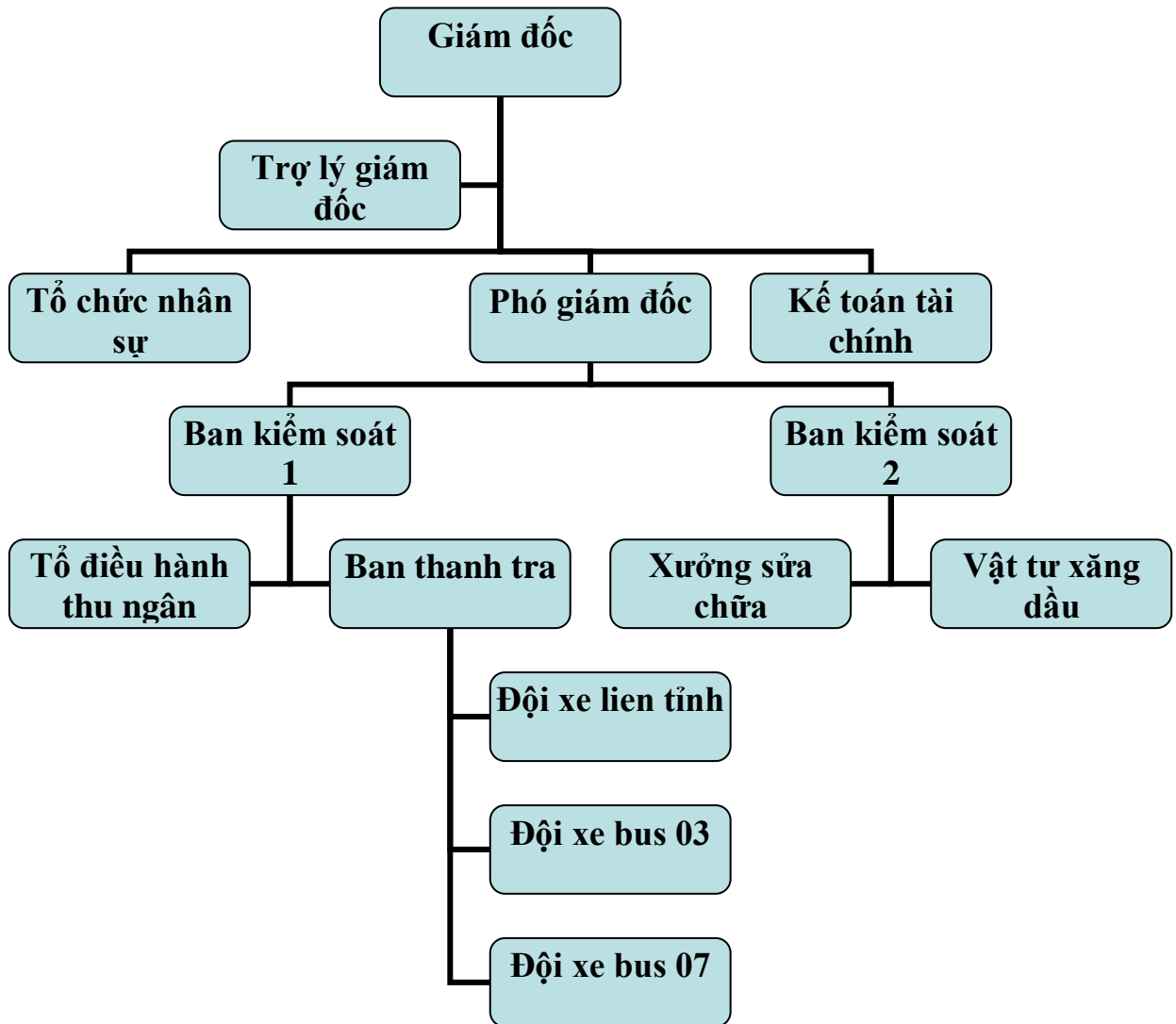
công việc với công nhân cũ của công ty, từng bước nâng cao trình độ quản lý của nhân viên lao động gián tiếp.

- Số lao động trình độ trung cấp, công nhân kỹ thuật chưa qua đào tạo công nhân tuyển vào ở đây chủ yếu là những phụ xe, thợ sửa chữa bảo dưỡng, thợ rửa xe, lái xe và thanh tra tuyển. Những lao động này công nhân tuyển thêm vào qua các năm để phục vụ nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh, mở rộng địa bàn hoạt động và mở thêm những tuyển mới của công ty.

#### **3.3.4. Hoàn thiện cơ cấu quản lý**

Thực tế hiện nay ở Công ty Thịnh Hưng cơ cấu bộ máy còn chưa thực sự gọn nhẹ, sự bất lợi do việc giám đốc trực tiếp chỉ đạo điều hành, sự bất lợi này thể hiện ở chỗ các quyết định về hoạt động và kinh doanh của công ty chỉ tập chung duy nhất ở giám đốc. Do vậy dẫn tới khó khăn cho các phòng ban, các đơn vị thành viên trong việc xin ý kiến chỉ đạo cũng như việc ra quyết định kịp thời của giám đốc. Để khắc phục tồn tại trên công ty cần thực hiện công việc cụ thể sau:

- Đổi mới cơ cấu quản lý của công ty: Cơ cấu hiện tại đã được sử dụng trong 10 năm doanh nghiệp hoạt động, em mạnh dạn đưa ra sau đây một sơ đồ tổ chức quản lý mới, doanh nghiệp sẽ từ cơ cấu quản lý chức năng chuyển sang cơ cấu quản lý trực tuyến – chức năng. Bổ sung thêm vị trí trợ lý giám đốc nhằm giảm bớt gánh nặng cho giám đốc đồng thời bố trí lại một số phòng ban:



- Thực hiện việc uỷ quyền giữa giám đốc và phó giám đốc, phó giám đốc và ban kiểm soát: Giám đốc công ty sẽ uỷ quyền một phần hoặc toàn bộ cho phó giám đốc và ban kiểm soát trong từng mảng công việc khi mình đi vắng. Trong quá trình điều hành phó giám đốc phải thường xuyên liên hệ với giám đốc qua thư tín hoặc điện thoại để báo cáo và xin ý kiến chỉ đạo nếu có vấn đề đột xuất xảy ra. Các phòng ban, các đơn vị thành viên phải có trách nhiệm giúp đỡ phó giám đốc và ban kiểm soát hoàn thành trách nhiệm được giao và khi thực hiện công việc phải xin ý kiến chỉ đạo của phó giám đốc.

Đối với một số CBCNV trong công ty, do năng lực yếu kém, trình độ chuyên môn không đáp ứng được nhu cầu của công ty đặt ra, thái độ chưa đúng đắn làm ảnh hưởng đến công ty. Vì vậy, công ty cần có biện pháp cứng rắn để thay thế nhằm tạo điều kiện để công tác quản lý nhân sự nghiêm túc và chặt chẽ hơn, như vậy thì công ty ngày càng phát triển hơn.

### **3.3.5. Chú trọng bồi dưỡng, đào tạo nhân lực**

- Để đạt được mục tiêu kinh doanh, Công ty cần đẩy mạnh công tác đào tạo nhân lực để tạo ra luồng sinh khí mới cho Công ty. Công tác đào tạo là hết sức cần thiết nhưng nên tránh tình trạng đào tạo ồ ạt, chi phí cao nhưng hiệu quả thấp. Cần duy trì công tác đào tạo đã được thực hiện trong thời gian qua. Đặc biệt nên quan tâm chặt chẽ đến chi phí đào tạo, tránh để tình trạng doanh thu thấp, lợi nhuận giảm mà tuyển dụng thêm người mới khiến chi phí đào tạo tăng như trong năm 2009.

- Tạo cơ hội phát triển và thăng tiến cho người được đào tạo, bồi dưỡng, lựa chọn phương pháp thích hợp, làm tốt công tác bố trí sử dụng lao động sau khi được đào tạo, bồi dưỡng. Để nâng cao hiệu quả của hoạt động này thì công ty phải lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp với từng đối tượng, từng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ mà học viên được đào tạo. Ví dụ như đào tạo, bồi dưỡng thợ sửa chữa thì chúng ta phải dựa vào chuyên môn nghiệp vụ mà lựa chọn phương pháp đào tạo tại chỗ, đào tạo nghề hay đào tạo từ xa, tại các trường. Sự lựa chọn này ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả.

- Ngoài ra việc bố trí sử dụng lao động sau khi đào tạo, bồi dưỡng là một vấn đề rất quan trọng, chúng ta phải bố trí đúng chuyên môn nghiệp vụ, đúng những khả năng, vị trí của người lao động. Sau khi được đào tạo để họ có khả năng phát huy được những kiến thức, những chuyên môn nghiệp vụ mà họ được học,

việc sử dụng thích hợp này nó có ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nó tránh được sự lãng phí về thời gian, chi phí cho hoạt động đào tạo, ngoài ra nó còn là một động lực để thúc đẩy người được đi học cố gắng và cố gắng hơn nữa để học tập tốt trong khoá đào tạo, và hăng hái công tác hơn sau khoá đào tạo.

- Thực hiện tốt công tác đánh giá hiệu quả sau khoá đào tạo, bồi dưỡng. Hiệu quả của công tác này là một tiêu thức định tính nó rất khó xác định, đòi hỏi nhiều kỹ năng và tốn thời gian. Chúng ta đã có các phương pháp sau: dựa vào phản ứng, sự thay đổi hành vi thái độ, kết quả học tập, kết quả làm việc của các học viên. Tuy nhiên chúng ta phải vận dụng các tiêu thức này một cách linh hoạt các phương pháp đánh giá tùy vào đối tượng. Việc đánh giá chính xác hiệu quả của công tác đào tạo, bồi dưỡng có ý nghĩa rất quan trọng bởi nó dùng để rút ra bài học cho các năm tới.

Để đảm bảo sự phát triển của công ty trong những năm tiếp theo, chính sách phát triển nguồn nhân lực của công ty phải là ưu tiên số một và nội dung cơ bản của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phải thể hiện ở những mặt sau:

- Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý các cấp vững vàng về phẩm chất chính trị, có năng lực về quản trị doanh nghiệp. Thực tiễn hoạt động trong những năm qua cho thấy vai trò quan trọng của cán bộ quản lý trong việc tổ chức sản xuất kinh doanh. Nơi nào có cán bộ, chuyên gia giỏi, năng động, nắm bắt được nhu cầu thực tiễn, có khả năng tập hợp quần chúng thì nơi đó công tác nghiên cứu triển khai, tổ chức sản xuất kinh doanh sẽ đem lại hiệu quả kinh tế. Vì vậy, việc xây dựng, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ đầu ngành trong các lĩnh vực của tổng công ty là hết sức quan trọng.



- Đào tạo cán bộ chủ chốt: Cán bộ chủ chốt là những người có vai trò rất quan trọng trong sự nghiệp phát triển của công ty. Đối với các cán bộ này, công ty cần phải có chính sách đào tạo cụ thể, có như vậy họ mới có thể đảm nhận được các công việc được giao trên cơ sở trình độ và điều kiện cụ thể của từng người. Công ty nên tạo điều kiện cho các cán bộ chủ chốt về điều kiện, trang thiết bị sản xuất, nhân lực để họ triển khai công việc có hiệu quả.

- Đào tạo và đào tạo lại: Công ty phải thực hiện đào tạo và đào tạo lại cán bộ. Nhu cầu đào tạo lại cán bộ nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng cho họ để phục vụ cho công cuộc sản xuất kinh doanh là rất cần thiết.

- Đối với đào tạo tại chỗ: công ty phải tận dụng tối đa đội ngũ cán bộ hiện có và hệ thống nhà xưởng đã được xây dựng cho đến nay cùng với nhân viên đào tạo để phục vụ cho công tác này. Nhân viên đào tạo phải giàu kinh nghiệm chuyên môn cũng như có khả năng lực đào tạo để xây dựng được chương trình đào tạo lại các lĩnh vực khác nhau trong công ty, phải xác định các cơ sở đủ điều kiện thực hành cho công tác đào tạo lại của công ty.

### **3.3.6. Các chính sách về lương bổng**

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

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

Trong những năm tới ban lãnh đạo công ty xác định là phải tăng được mức thu nhập cho người lao động, vậy để tăng thu nhập cho người lao động thì công ty phải tập trung vào việc tăng doanh thu và mở rộng thị trường tiêu thụ, muốn mở

rộng được thị trường tiêu thụ thì công ty phải chú trọng đến công tác marketing, tất cả các hoạt động này đều hướng tới mục tiêu cuối cùng là tăng thu nhập cho người lao động.

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

Bên cạnh đó công ty cũng cần thắt chặt nội quy, tạo cho nhân viên thái độ nghiêm túc trong công việc bằng các chế độ phạt:

Về giờ giấc, nhân viên trong Công ty phải đi làm đúng giờ, nếu chậm 3 lần trong 1 tháng thì sẽ bị Công ty trừ vào tiền lương.

Đối với người mắc khuyết điểm thì tiến hành kỷ luật trước toàn thể Công ty. Quy kết trách nhiệm cá nhân đối với những trường hợp làm thất thoát tiền vốn, hư hỏng tài sản của Công ty, việc này phải được bàn bạc công khai trong CBCNV.

### **3.3.7. Khuyến khích công bằng trong quản trị nguồn nhân lực**

Các quản trị cấp cao hiểu rõ tầm quan trọng của việc mở rộng và phát triển nguồn nhân lực vì tương lai của doanh nghiệp. Trong quá trình này, các nhà quản trị như những người thuyền trưởng, trên một con tàu, còn đội ngũ nhân viên là các thuyền viên. Chỉ cần một vài thuyền viên cảm thấy bất bình thì chiếc tàu sẽ gặp trục trặc, thậm chí có thể bị chìm giữa đại dương bao la.

Tại diễn đàn Năng suất chất lượng lần thứ 15 theo chủ đề “Năng suất chất lượng - Tư duy và hành động” (diễn ra trong hai ngày 28 - 29/10), diễn giả Shojiro

Hayashi đến từ Trung tâm Năng suất Việt Nam đã phát biểu: “Sự phát triển cân bằng của tổng thể doanh nghiệp về cơ bản phụ thuộc vào nguồn nhân lực. Đó là nguồn lực chính có chức năng suy nghĩ, có khả năng hoặc tiềm năng không giới hạn để tận dụng tốt nhất các nguồn lực quan trọng khác. Khi sử dụng tốt nguồn lực này, mọi vấn đề hầu như sẽ được giải quyết, trong đó có việc nâng cao năng suất và chất lượng của doanh nghiệp”.

***Công bằng không có nghĩa là cào bằng***

“Khích lệ công bằng” ở đây không nhất thiết phải tuân thủ quy tắc mọi người đều được đối xử đồng nhất như nhau. Trong một vài trường hợp, sẽ có các cơ hội đặc biệt được trao cho một số người đã được lựa chọn để củng cố và phát huy năng lực của họ.

Điều này tùy thuộc vào quan điểm chiến lược của nhà quản trị, nhưng đòi hỏi phải có cách ứng xử và giải thích hợp lý cho những người khác đang mong đợi sẽ đạt được sự đãi ngộ tương tự.

Nếu sự công bằng được lý giải thỏa đáng thì đó sẽ là hình thức khích lệ cho cả người được trao cơ hội và người có tiềm năng nhưng chưa được lựa chọn. Những người ấy sẽ phải nỗ lực để đạt được kết quả cao hơn so với dự kiến ban đầu để chứng tỏ được năng lực đối với các nhà quản trị, từ đó góp phần nâng cao năng suất và chất lượng cho doanh nghiệp.

***Công bằng lương thưởng***

Một vấn đề khác rất cần sự công bằng trong quản lý nhân sự là tiền lương và tiền thưởng. Sự công bằng về lương, thưởng sẽ giúp kích thích tinh thần phấn đấu của các nhân viên, giúp họ thể hiện được toàn bộ năng lực và nâng cao được thành tích của họ.

Sự công bằng trong lương còn thể hiện ở tính cạnh tranh. Phải làm cho mọi nhân viên nhận thức được sự chênh lệch giữa yêu cầu về năng lực đối với họ và mức lương họ nhận được để có động cơ phấn đấu.

Ngoài ra, cần duy trì những hình thức khen thưởng, thăng lương định kỳ vì chẳng doanh nghiệp nào có thể giữ được sự ổn định về nhân sự nếu đồng lương cứ ì ạch mãi.

### ***Tăng cường đối thoại***

Nguyên tắc của việc khích lệ công bằng phải là sự dung hòa giữ cái tương đồng và sự khác biệt trong cách ứng xử giữa nhà quản trị với nhân viên. Dù gì thì các nhà quản trị vẫn phải lo tăng cường và chuẩn hóa đội ngũ nhân viên để đáp ứng được nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.

Vì vậy, họ phải luôn cố gắng xem xét nhiều vấn đề khác nhau với thái độ nhìn về phía trước và dành ưu ái nhất định cho những người có suy nghĩ tích cực, có động cơ phấn đấu nghiêm túc.

Cuối cùng, xét về tổng thể, “khích lệ công bằng” là khuyến khích người lao động tự vận động để trưởng thành hơn, giỏi giang hơn và nhờ đó mà doanh nghiệp cũng mạnh hơn.

Do đó, các nhà quản trị doanh nghiệp cần thiết lập cho được sự tin tưởng lẫn nhau xuyên suốt trong tổ chức, mà cách hợp lý nhất là tăng cường thông tin theo cả chiều dọc lẫn chiều ngang, không cố ý che giấu thông tin (vì càng che giấu càng khiến các nhân viên tò mò và lan truyền tin không chính xác trong nội bộ, gây ra nhiều tai hại khôn lường).

Làm được điều này, các nhà quản trị và đội ngũ nhân viên sẽ hiểu biết nhau rõ ràng hơn và càng tin tưởng ở nhau trong quá trình làm việc. Đó chính là cội

nguồn của sự hợp tác tốt đẹp, giúp doanh nghiệp vươn tới những mục tiêu to lớn hơn.

### **3.4. Đại diện tiêu biểu cho sự thành công trong quản trị nhân sự**

#### ***Google - Nhà cách mạng trong quản trị nguồn nhân lực***

"Chúng tôi cố gắng cung cấp cho nhân viên một môi trường làm việc thoải mái, vui vẻ. Và tôi cho rằng đây là cách sử dụng tiền hợp lý hơn nhiều so với việc đầu tư vào những chiến dịch marketing ngốn hàng trăm triệu USD hay những khoản lương bổng hậu hĩnh quá mức." - Sergey Brin, nhà đồng sáng lập Google.

Google được nhắc đến như một trong những công ty Internet có sự khởi đầu thành công nhất cũng như tốc độ tăng trưởng đáng ngưỡng mộ. Năm 2003, Google là công cụ tìm kiếm được ưa thích nhất trên thế giới nhờ sự nhanh nhạy và chính xác khi xử lý các kết quả tìm kiếm. Bên cạnh sự vượt trội về công nghệ so với các đối thủ cạnh tranh, Google còn thành công nhờ khả năng thu hút và lưu giữ nhân tài dựa vào văn hóa công ty. Văn hóa Google đã trở thành một huyền thoại, là biểu tượng thành công của các công ty Internet.

**Lịch sử phát triển Google Inc:** bắt nguồn từ một dự án về công cụ tìm kiếm trên internet của Larry Page và Sergey Brin, hai nghiên cứu sinh ở Đại học Stanford. Dự án này phát triển một kỹ thuật mang tên Backrub, dùng các liên kết đến để ước tính tầm quan trọng của trang web. Dự án được thử nghiệm với website [www.google.com](http://www.google.com) năm 1997. Và công ty Google Inc. được chính thức thành lập năm 1998 tại một gara ô tô, với nhân viên đầu tiên được tuyển dụng là một bạn học của Larry và Sergey.

Công cụ tìm kiếm Google được nhiều người ủng hộ và sử dụng nhiều vì nó có một cách trình bày ngắn gọn, đơn giản và đem lại kết quả rất chính xác và hợp lý. Trong năm 2000, Google đã bắt đầu bán quảng cáo bằng từ khóa để đem lại kết

quả thích hợp hơn cho người dùng. Đến năm 2004, Google đã xử lý hơn 80% số lượng tìm kiếm trên Internet, trở thành công cụ tìm kiếm hữu ích và mạnh mẽ nhất trên Internet. Công ty đã phát hành cổ phiếu với chỉ số index luôn tăng rất cao, mang lại doanh thu \$16 tỷ USD (2008). Chỉ trong vòng 6 năm, từ quân số vốn ven 3 người, Google đã có số lượng nhân viên lên đến hơn 20.000 người. Và từ một gara ô tô tồi tàn, trụ sở chính của công ty được chuyển đến Mountain View, California với cái tên Googleplex (nghĩa là 10googol). Google không ngừng thu hút nhân tài với những chính sách quản trị nhân lực độc đáo, và cái tên Googleplex đã trở thành địa điểm làm việc mơ ước không chỉ đối với người dân Mỹ. Điều đó được xác minh bằng vị trí đứng đầu của Google trong danh sách bình chọn “Top công ty lý tưởng để làm việc” năm 2008 của tạp chí Fortune, CNN.

**Văn hóa công sở của Google:** Tuy là một trong những công ty lớn và thành công nhất trên thế giới, Google vẫn duy trì nét văn hóa kiểu các công ty nhỏ, và đã trở thành một biểu tượng, một xu thế mới, độc đáo trong văn hóa công sở. Điều này thực sự mang tính cách mạng khi Google thậm chí còn đưa ra một chức vụ chưa từng có trong các công ty kinh doanh, gọi là “giám đốc phụ trách các vấn đề về văn hóa” (Chief Culture Officer).

Đây là một sáng kiến nữa của hai nhà đồng sáng lập, và vị trí này hiện nay thuộc về Stacy Savides Sullivan, kiêm giám đốc điều hành nhân sự. Là một nhà quản lý văn hóa của Google, bà có nhiệm vụ gìn giữ nét văn hóa độc đáo của Google và bảo đảm cho các nhân viên của Google luôn vui vẻ, hạnh phúc. Tiêu chí về văn hóa công ty của Google vẫn được giữ nguyên kể từ khi được thành lập, đó là một môi trường bình đẳng, không có hệ thống cấp bậc quản lý khắt khe, có tinh thần tương trợ lẫn nhau, và khích lệ tính sáng tạo, đổi mới.

**Google luôn là nơi làm việc lý tưởng cho các ứng viên.**

Những người đứng đầu Google cho rằng khi đã được chu cấp đầy đủ, nhân viên của họ sẽ không bị vướng bận những chuyện ngoài lề, và có thể toàn tâm toàn ý cho công việc. Larry và Sergey muốn tạo nên một môi trường vui nhộn và cung cấp rất nhiều dịch vụ miễn phí cho nhân viên. Theo tinh thần đó, khu làm việc tại Googleplex được trang trí với những gam màu sắc sỡ của logo "Google". Nhân viên Google được phép mang vật nuôi vào chỗ làm, được cung cấp đồ ăn nhẹ, ăn trưa, và bữa tối được chuẩn bị bởi bếp trưởng danh tiếng Charlie Ayers. Googleplex có các phòng ăn điếm tâm với ngũ cốc, kẹo gôm, hạt điều, và các loại đồ ăn khác với nước quả, soda và cappuccino.

Công tác quản trị của Google cũng quan tâm cổ vũ, khích lệ sự đổi mới sáng tạo ở công sở. Nhân viên của công ty được đối xử giống như những thành viên trong một gia đình hơn là người được tuyển dụng vào để làm việc. Mỗi người được phép dành ra tối đa 20% thời gian làm việc để theo đuổi và phát triển ý tưởng của riêng mình. Những dịch vụ như Gmail chính là kết quả của chế độ 20% giờ làm việc này.

Dù sao, công ty vẫn phải đối mặt với những vấn đề như làm thế nào để biến những ý tưởng khả thi thành những sản phẩm thành công. Nói như Silverstein, "Thực tế là chúng tôi luôn có những ý tưởng rất tuyệt nhưng lại không biết cách diễn đạt hay lưu giữ nó. Để giải quyết được khó khăn này, Google đã lập nên một trang web tầm cỡ quốc tế để tìm tòi và thử nghiệm những ý tưởng mới. Có nhiều ý tưởng đã bị loại bỏ. Nhưng chỉ cần vài ý tưởng thành công, nó đã có thể đem lại lợi nhuận lớn cho công ty".

Bên cạnh đó, Google cũng dành cổ phiếu ưu đãi cho 99% nhân viên, áp dụng chế độ lương bổng rất cao để tạo động lực làm việc và giúp họ có được sự gắn bó lâu dài với công ty.

### Tuyển dụng nhân sự

Suốt thời kỳ bùng nổ về dịch vụ "dotcom" vào cuối những năm 1990, khi các công ty kỹ thuật hàng đầu có chỉ số thay thế nhân viên vào khoảng 20-25% thì Google là công ty duy nhất không phải đối mặt với vấn nạn này. Cho đến nay, chỉ số này của Google vẫn chỉ xấp xỉ ở mức zero, và Google trở thành nơi lý tưởng, là địa điểm làm việc mơ ước của hàng triệu ứng viên.

Mặc dù vậy, Google không ngừng tuyển dụng những người tài năng. Công ty nhận được khoảng 1000 bản CV mỗi ngày (năm 2003) so với số nhân viên hiện có là trên 20 nghìn người. Để lôi cuốn nhiều ứng viên tham gia, Google còn đưa ra hàng loạt những lý do tại sao bạn nên đầu quân vào Google trên website của công ty. Song tiêu chí tuyển dụng của Google lại rất khắt khe. Sergey và Larry cũng chú trọng tuyển dụng nhân sự với những phẩm chất cần thiết. Chính họ cũng tham gia trực tiếp vào quá trình tuyển dụng. Google tuyển dụng những người có kỹ năng và phẩm chất đa dạng. Khi tuyển dụng, Google bám sát vào kết quả học tập cũng như điểm số trong bài thi SAT (Scholastic Assessment Test - Một tiêu chí quan trọng trong việc xét tuyển đầu vào tại các trường đại học của Mỹ) và các bài thi tốt nghiệp khác. Công ty quan tâm đến sự thông minh và trí tuệ hơn là kinh nghiệm làm việc của người dự tuyển. Bên cạnh đó, họ cũng rất coi trọng tinh thần cầu tiến của ứng viên. Một tiêu chí phụ nữa mà các nhà quản trị Google áp dụng dựa trên sự phù hợp với văn hóa và tinh thần chung của doanh nghiệp.

Cũng có những ý kiến không đồng tình với những chính sách quản trị nhân lực của doanh nghiệp này. Tuy nhiên trên thực tế, sự tăng trưởng không ngừng của công ty cũng như môi trường làm việc của Google trở thành mơ ước của hàng triệu người đã là những minh chứng không thể chối cãi cho sự thành công của chính



sách quản trị nhân sự ở Google. Với nhiều người, Google đại diện cho sự hòa trộn hữu hiệu nhất giữa văn hóa và kỹ thuật ở Silicon Valley.

## KẾT LUẬN

Công tác quản trị nhân sự đã góp phần không nhỏ vào kết quả sản xuất kinh doanh của công ty TNHH vận tải Thịnh Hưng. Tuy nhiên do còn có một số khó khăn cho nên công tác quản trị nhân sự của công ty vẫn còn tồn tại một vài hạn chế đòi hỏi công ty phải có các biện pháp giải quyết phù hợp.

Qua thời gian thực tập và nghiên cứu đề tài này tôi đã học hỏi được nhiều kinh nghiệm về thực tiễn để củng cố cho các kiến thức đã học ở trường Đại học.

Một lần nữa em xin cảm ơn giảng viên – Thạc sĩ Bùi Thị Thanh Nhân đã chỉ bảo hướng dẫn tận tình và tạo điều kiện cho tôi hoàn thành luận văn này. Tôi cũng xin chân thành cảm ơn các cán bộ công nhân viên trong công ty TNHH Thịnh Hưng đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi hoàn thành bài luận văn này.

Sinh viên

Nguyễn Thị Hồng Hoa

### **Tài liệu tham khảo**

- Nguyễn Hữu Thân: Quản trị nhân sự, NXB Lao động – xã hội, năm 2008.
- Nguyễn Thị Liên Diệp: Quản Trị Học, NXB Tp. Hồ Chí Minh, năm 1993.
- Phạm Đức Thành: Giáo trình quản lý nhân lực, NXB Giáo dục, năm 1998.
- Phạm Vũ Luận: Quản Trị Doanh Nghiệp, NXB Thống kê Hà Nội, năm 2006.
- Trần Kim Dung: Quản trị nguồn nhân lực, NXB Giáo dục, năm 2001.
- Các website:
  - <http://quantritrustuyen.com/danh-muc/quan-tri-nhan-su>
  - [http://www.vietco.com/tl\\_89/Tai-lieu-nghien-cuu-quan-tri-nhan-su](http://www.vietco.com/tl_89/Tai-lieu-nghien-cuu-quan-tri-nhan-su)
  - <http://www.hrlink.vn/diendan>
  - <http://updatebook.vn>