

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

---



ISO 9001 : 2008

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Sinh viên : Nguyễn Văn Toàn  
Giảng viên hướng dẫn : Thạc sỹ Vũ Thị Lành

**HẢI PHÒNG - 2011**

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

-----

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG  
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ  
THƯƠNG MẠI DG**

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

**Sinh viên : Nguyễn Văn Toàn  
Giảng viên hướng dẫn : Thạc sĩ Vũ Thị Lành**

**HẢI PHÒNG - 2011**

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

-----

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên: Nguyễn Văn Toàn

Mã SV: 110400

Lớp: QT1103N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực  
tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

**MỤC LỤC**

**LỜI MỞ ĐẦU**

<b>CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN</b> .....	<b>8</b>
<b>NHÂN LỰC VÀ SỬ DỤNG HIỆU QUẢ NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1. NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	<b>8</b>
1.1.1. Khái niệm .....	8
1.1.2. Các đặc trưng cơ bản về nguồn nhân lực.....	9
1.1.3. Vai trò của nguồn nhân lực .....	10
<b>1.2. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	<b>11</b>
1.2.1. Khái niệm .....	11
1.2.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực.....	11
1.2.3. Vai trò và chức năng của quản trị nguồn nhân lực. ....	12
1.2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nguồn nhân lực. ....	14
1.2.5. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực .....	16
<b>1.3. HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	<b>28</b>
1.3.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	28
1.3.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực.....	29
1.3.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực với doanh nghiệp.....	30
<b>1.4. Ý NGHĨA CỦA VIỆC NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	<b>31</b>
<b>1.5. KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP TRONG VIỆC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	<b>31</b>
1.5.1. Kinh nghiệm đối với các công ty mới thành lập.....	31
1.5.2. Kinh nghiệm của IBM.....	33
<b>CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÔNG TÁC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG</b> .....	<b>35</b>
<b>2.1. MỘT SỐ NÉT KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG</b> .....	<b>35</b>
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty. ....	35
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của doanh nghiệp .....	35
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	36

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh.....	41
2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.....	43
2.1.7. Những thuận lợi và khó khăn đối với công ty cổ phần đầu tư thương mại DG .....	44
<b>2.2. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG.....</b>	<b>47</b>
2.2.1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG.....	47
2.2.2. Phân tích đặc điểm lao động của công ty cổ phần đầu tư thương mại DG...	48
2.2.3. Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực.....	54
<b>2.3. PHÂN TÍCH MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC. ....</b>	<b>71</b>
<b>2.4. ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG.....</b>	<b>72</b>
2.4.1. Những kết quả đạt được.....	72
2.4.2. Những hạn chế, tồn tại cần khắc phục.....	74
<b>CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG.....</b>	<b>75</b>
<b>3.1. ĐỊNH HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP TRONG THỜI GIAN TỚI.....</b>	<b>75</b>
3.1.1. Định hướng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.....	75
3.1.2. Một số mục tiêu cụ thể năm 2011.....	76
<b>3.2 MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG.....</b>	<b>76</b>
3.2.1. Biện pháp pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng lao động.....	76
3.2.2. Biện pháp nâng cao hiệu quả công tác đánh giá kết quả lao động.....	81
3.2.3. Biện pháp phát huy tính tích cực và sự gắn bó của nhân viên với công ty...	86
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>91</b>
<b>DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, MẪU TRONG KHÓA LUẬN.....</b>	<b>92</b>
<b>HỆ THỐNG CHỮ VIẾT TẮT.....</b>	<b>93</b>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>94</b>

## **Lời mở đầu**

Đất nước ta đang vững bước tiến lên trong thời kì hội nhập. Với cơ cấu vàng về nguồn lao động, đây là tiềm năng vô cùng lớn với một quốc gia đang trên đà phát triển như Việt Nam. Tuy còn nhiều khó khăn nhưng những thành tựu đạt được về kinh tế, chính trị, xã hội trong thời gian qua đã cho thấy sự định hướng phát triển đúng đắn của Đảng và nhà nước.

Nhân tố con người luôn là nhân tố quan trọng nhất trong chiến lược phát triển nhanh và bền vững của nền kinh tế. Sự thành công của một quốc gia, một doanh nghiệp, một tổ chức không thể tách rời yếu tố con người.

Một doanh nghiệp, hay một tổ chức, để có được một tập thể làm việc có khả năng một đội ngũ nhân viên đặc lực hay một lực lượng lao động hùng hậu, thì điều trước tiên doanh nghiệp đó hay tổ chức đó phải làm là phải có nghiệp vụ quản lý giỏi, phải có khoa học trong công tác quản trị nhân sự. Đó là nắm được yếu tố con người là đã nắm trong tay được hơn nửa thành công trong kinh doanh.

DG là một công ty mới thành lập kinh doanh trong lĩnh vực có nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh. Tuy ban giám đốc là những người có kinh nghiệm nhưng để giành thắng lợi trong kinh doanh với điều kiện như hiện nay thì không phải là việc dễ dàng. Công ty nhận thức được điều đó nên luôn nỗ lực cải thiện hàng ngày để đáp ứng được yêu cầu của thị trường của xã hội và của người lao động. Hằng năm các kế hoạch kinh doanh đều được lập ra cùng với những dự án, phương hướng hoạt động trên cơ sở tính toán kĩ càng và tầm nhìn chiến lược của ban lãnh đạo công ty, các biện pháp marketing được thực thi khoa học, tài chính được theo dõi thường xuyên đảm bảo sự ổn định cho kinh doanh. Thế nhưng kế hoạch và chính sách, hay các biện pháp, sách lược về marketing chỉ là vật chết nếu không có con người, những người thực hiện biến nó từ lý thuyết trở thành hiện thực. Quản trị nhân sự giúp chúng ta kiểm soát, điều khiển nguồn lực quý giá nhất - “con người”.

Tuy nhiên nguồn tài nguyên quý giá này chưa thực sự được công ty có những chính sách để nuôi dưỡng, phát huy, tận dụng một cách triệt để. Do tầm quan trọng của vấn đề quản trị nhân sự và nhận thấy những thực trạng trong lĩnh vực nhân sự của công ty nói riêng cộng với mong muốn tìm hiểu về nhân sự và mong muốn góp

## **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

---

một phần vào việc giải quyết những tồn tại của công tác nhân sự của công ty cổ phần và đầu tư thương mại DG, em đã chọn đề tài nghiên cứu: “Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG”.

Nội dung đề tài ngoài mở đầu và kết luận bao gồm 3 phần:

Chương I: Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

Chương II: Thực trạng về nguồn nhân lực và công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư thương mại DG.

Chương III: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư thương mại DG.

Qua đây em xin được gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới Th.s Vũ Thị Lành đã hướng dẫn em rất tận tình trong thời gian vừa qua để em có thể hoàn thành khóa luận của mình, đồng thời em cũng xin được cảm ơn tới tập thể cán bộ công nhân viên công ty cổ phần đầu tư thương mại DG, đặc biệt là bộ phận lao động và tiền lương phòng hành chính nhân sự đã nhiệt tình hướng dẫn và cung cấp cho em những thông tin, số liệu vô cùng quý báu để có thể hoàn thành được đề tài này.

Mặc dù bản thân nhận được rất nhiều sự hỗ trợ và giúp đỡ nhưng do đây là lần đầu tiên được tiếp xúc với kiến thức công việc thực tế, còn nhiều bỡ ngỡ, thiếu kinh nghiệm nên những thiếu sót là không thể tránh khỏi vì vậy rất mong nhận được nhiều ý kiến góp ý từ phía các thầy cô để em hoàn thiện được kiến thức và khả năng làm việc của mình.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải phòng, ngày.....tháng.....năm 2011

*Sinh viên*

Nguyễn Văn Toàn

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

### 1.1. NGUỒN NHÂN LỰC

#### 1.1.1. Khái niệm

Nguồn nhân lực trong tổ chức nói chung hay doanh nghiệp nói riêng được hình thành trên cơ sở các cá nhân khác nhau, nhưng được liên kết theo những mục tiêu nhất định và cùng hướng tới mục tiêu cuối cùng của tổ chức. Nguồn nhân lực trong tổ chức là nguồn lực đặc biệt và mang tính quyết định tới hoạt động của toàn bộ tổ chức. Nguồn lực này mang những đặc điểm riêng biệt hoàn toàn khác so với các nguồn lực đất đai, vốn, thiết bị... bởi một đặc tính quan trọng là nguồn nhân lực quy định và điều khiển các nguồn lực đó.

Nhân lực được hiểu là nguồn lực con người, một trong những nguồn lực quan trọng nhất đối với sự phát triển của xã hội. Nhân lực là yếu tố tham gia trực tiếp vào quá trình phát triển kinh tế xã hội và là tổng thể những con người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động được huy động vào quá trình lao động.

Nhân sự trong một doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ khả năng về trí lực và thể lực của con người, được vận dụng trong quá trình sản xuất kinh doanh. Nó cũng được xem là sức lao động của con người, một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của bất cứ một doanh nghiệp nào.

*“Nguồn nhân lực bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực”.* (Giáo trình Quản trị nhân lực – 2004 Đại học kinh tế quốc dân)

Chất lượng của nhân lực được thể hiện ở người lao động trong cả hai mặt thể lực và trí lực.

Thể lực được đánh giá thông qua tình trạng sức khỏe, mức độ phản xạ... các chỉ số về thể lực, sức khỏe của người lao động là yếu tố đầu tiên quyết định tới chất lượng và hiệu quả làm việc.

Trí lực là chỉ tiêu định tính khó xét đoán hơn thể lực. Khác với thể lực, trí lực thể hiện khả năng làm việc, sức sáng tạo, giao tiếp xã hội, mức độ nhanh nhạy... của người lao động.



### **1.1.2. Các đặc trưng cơ bản về nguồn nhân lực.**

#### **1.1.2.1. Số lượng nguồn nhân lực.**

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu này có quan hệ mật thiết với chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng dân số.

Xét trong phạm vi một tổ chức thì số lượng nguồn nhân lực là tổng số người được tổ chức thuê, được trả công và được ghi vào danh sách nhân sự của tổ chức.

Xét trong phạm vi quốc gia thì số lượng nguồn nhân lực hay còn gọi là dân số hoạt động kinh tế bao gồm toàn bộ những người đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động và đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc.

#### **1.1.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực.**

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực trong tổ chức, thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực.

**Thể lực nguồn nhân lực:** bao gồm các yếu tố như chiều cao, cân nặng, sức khỏe. Các yếu tố này phụ thuộc chặt chẽ vào các điều kiện như: Mức sống, thu nhập, nghỉ ngơi, chăm sóc y tế và các dịch vụ khác.

**Trình độ học vấn của nguồn nhân lực:** là trình độ văn hoá nói chung và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nói riêng. Trình độ văn hoá là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học kỹ thuật, đào tạo và tái đào tạo nghề nghiệp. Công tác giáo dục và đào tạo đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao trình độ dân trí và trình độ học vấn cho người lao động. Giáo dục và đào tạo phải theo kịp và phù hợp với thực tế phát triển của nền kinh tế. Đầu tư cho đào tạo là đầu tư trực tiếp, cơ bản và lâu dài vì sự phồn vinh của đất nước đó là đầu tư cơ sở hạ tầng, đó là đầu tư về con người.

**Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động:** là trình độ hiểu biết, khả năng vận dụng, áp dụng khoa học kỹ thuật tiên bộ về một số chuyên môn nào đó và hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động cho tổ chức đó. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động được thể hiện thông qua cơ cấu lao động được đào tạo ở các cấp bậc khác nhau.

### **1.1.3. Vai trò của nguồn nhân lực**

#### **1.1.3.1. Vai trò kinh tế - xã hội**

Từ lâu các nền kinh tế mạnh trên thế giới đã chứng minh sự vượt trội của mình nhờ vào vai trò to lớn con người. Tuy nhiên, khi chỉ xét trên góc độ những lợi ích mang lại khi sử dụng và tận dụng yếu tố nguồn nhân lực thì những đóng góp đó cũng khá lớn.

Khi nguồn nhân lực được phát huy tốt tạo điều kiện cho nền kinh tế đạt mức tăng trưởng và phát triển cao. Các nhà kinh tế đã chứng minh rằng mức phát triển tối ưu đạt được trong điều kiện nền kinh tế tiến dần tới toàn dụng nhân công.

Nguồn nhân lực ở mỗi nước đặc biệt là ở các nước đang phát triển là nguồn tài nguyên của chính quốc gia đó. Thông qua việc xuất khẩu lao động sẽ mang lại nguồn thu nhập ngoại tệ đồng thời thu hút sự quan tâm của các nhà đầu tư trong điều kiện nhân công dồi dào.

Sử dụng và phát huy nguồn nhân lực của mỗi quốc gia tạo điều kiện cho xã hội có nhiều của cải vật chất để phục vụ nhu cầu của chính xã hội đó. Sức sản xuất xã hội tại các nước đang phát triển đến nay vẫn bị ảnh hưởng mạnh mẽ của nguồn nhân lực và tại các nước phát triển cũng khó tránh khỏi điều đó.

Nguồn nhân lực được sử dụng tốt tạo điều kiện giảm gánh nặng cho chính xã hội đó trong việc trợ cấp, giúp đỡ cho những thành phần không có khả năng hoặc mất khả năng lao động.

Mặt khác nguồn nhân lực trong xã hội cũng là môi trường thuận lợi và tốt nhất để duy trì và phát triển các ngành nghề truyền thống cũng như duy trì văn hoá xã hội, văn hoá trong kinh doanh.

#### **1.1.3.2. Vai trò trong doanh nghiệp**

Không có một tổ chức doanh nghiệp nào có thể tồn tại và duy trì hoạt động của mình nếu không có sự tham gia của nhân viên hay nguồn nhân lực chính là điều kiện đầu tiên cần thiết để doanh nghiệp có thể tồn tại.

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp đảm bảo để doanh nghiệp đạt được mục tiêu cuối cùng của mình. Mặc dù là một nguồn lực nhưng nguồn nhân lực là một nguồn lực đặc biệt do đó nó có tính quyết định tới việc thực hiện mục tiêu doanh nghiệp. Trong bất kỳ một hoạt động nào của doanh nghiệp cũng như bất kỳ một khâu sản xuất nào cũng đều cần có vai trò con người dù trực tiếp hay gián tiếp. Vì vậy có thể ví nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp như hơi thở đối với con người và không một doanh nghiệp nào có thể từ chối xây dựng nguồn lực quan trọng này.

Không chỉ đảm bảo sự tồn tại của riêng tổ chức, doanh nghiệp, nguồn nhân lực còn đảm bảo sự hoạt động phối hợp của tổ chức, doanh nghiệp với môi trường bên ngoài và cả sự phát triển mối quan hệ đó. Không một tổ chức nào có thể hoạt động độc lập, tự quyết định sự phát triển riêng rẽ của mình. Nếu độc lập hoàn toàn trong hoạt động tổ chức đó sẽ hoàn toàn không phát triển được.

Tóm lại, xét trong góc độ tổ chức hay doanh nghiệp, nguồn nhân lực là yếu tố then chốt, quan trọng góp phần đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tổ chức, doanh nghiệp đó và đây là một nguồn lực đặc biệt không thể thiếu cũng như không thể thay thế.

## **1.2. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

### **1.2.1. Khái niệm**

Quản trị nguồn nhân lực là công việc khó khăn hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh do chính bản chất của con người. Tuy nhiên thực tế đã cho thấy doanh nghiệp nào có đội ngũ nhân lực tốt, có chiến lược quản lý nhân lực lâu dài, hoàn chỉnh sẽ tạo ra được sức mạnh vượt trội. Có nhiều cách hiểu về quản trị nhân lực, sau đây là một số khái niệm:

*Quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức. (Nguyễn Hữu Thân - QTNS)*

*Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên. (Trần Kim Dung - QTNNL)*

### **1.2.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực.**

#### **1.2.2.1. Mục tiêu kinh tế.**

Nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả nhất sức lao động từ đó mà tăng doanh thu giảm chi phí trong quản lý. Thoả mãn nhu cầu trang trải chi phí, tái tạo sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động, ổn định kinh tế gia đình.

#### **1.2.2.2. Mục tiêu xã hội.**

Doanh nghiệp phải đáp ứng nhu cầu và thách đố của xã hội, hoạt động vì lợi ích của xã hội. Ngược lại thông qua quản lý nguồn nhân lực thực hiện trách nhiệm

của Nhà Nước, của tổ chức với người lao động, tạo công ăn việc làm, giáo dục và động viên người lao động phát triển phù hợp với tiến bộ xã hội. Để đạt được mục tiêu này cần có các hoạt động hỗ trợ như: tuân thủ pháp luật, trật tự xã hội, tổ chức các hoạt động xã hội và dịch vụ trong doanh nghiệp, xác lập và giải quyết thoả đáng mối quan hệ giữa tổ chức công đoàn và các cấp quản trị doanh nghiệp.

#### **1.2.2.3. Mục tiêu của tổ chức.**

Quản trị nhân lực với tư cách là một lĩnh vực của quản trị doanh nghiệp và cũng là một phương tiện để khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, là nhân tố để khẳng định về tình hình của tổ chức, tình hình mục tiêu kinh doanh, nó cung cấp nhân sự để từng bộ phận thực hiện được mục tiêu, nhiệm vụ của riêng nó phù hợp với mục tiêu chung của toàn bộ tổ chức đồng thời xây dựng cơ cấu, tổ chức nhân sự tương ứng với cơ cấu hoạt động của tổ chức đó.

Để đạt được mục tiêu cần thực hiện các hoạt động: kế hoạch hoá nguồn nhân lực, tuyển chọn, đánh giá, đào tạo, phân công, bố trí, phát triển nhân lực và thực hiện kiểm tra giám sát...

#### **1.2.2.4. Mục tiêu thực hiện các chức năng, nhiệm vụ.**

Mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu tổ chức, bộ máy quản trị mà trong đó cần có sự thống nhất về lao động tổ chức trong đó mỗi bộ phận đều có chức năng và nhiệm vụ riêng, quản lý nguồn nhân lực trợ giúp cho các bộ phận này thực hiện được chức năng và nhiệm vụ của mình trong tổ chức đồng thời có thể phối hợp, liên kết hoạt động các bộ phận một cách thống nhất để tổ chức hoạt động một cách hiệu quả.

#### **1.2.2.5. Mục tiêu cá nhân**

Nhà quản trị giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Muốn vậy nhà quản trị phải nhận thức được các mục tiêu của nhân, để đạt được mục tiêu các nhà quản trị phải quan sát để nắm bắt được tâm lý của nhân viên từ đó mà có biện pháp để họ có thái độ tích cực với công việc, có chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý để nhân viên có thể gắn bó và cống hiến sức mình cho tổ chức.

### **1.2.3. Vai trò và chức năng của quản trị nguồn nhân lực.**

#### **1.2.3.1. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.**

*Thứ nhất, thiết lập và tham gia thiết lập các chính sách nhân sự trong doanh nghiệp:* Quản trị nguồn nhân lực giúp lãnh đạo doanh nghiệp lập các chính

sách về quyền hạn, trách nhiệm, quy chế hoạt động và làm việc chung cho các phòng ban, nhân viên trong doanh nghiệp. Các chính sách, quy chế, về tuyển dụng, thời gian tập sự, số giờ làm việc, ngày nghỉ trong tuần, nghỉ lễ, nghỉ ốm, nghỉ ăn lương, thuyên chuyển, đãi ngộ, lương, thưởng, phụ cấp nâng lương, thăng chức, đào tạo phát triển nhân sự. Đồng thời giúp xây dựng quy chế về kỷ luật lao động và các quy định về phúc lợi, y tế, an toàn lao động...

**Thứ hai, 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:** trong đó bao gồm các công việc như: Hoạch định nhân sự, phân tích mô tả công việc, tuyển dụng, ký kết hợp đồng tuyển dụng, định hướng công việc, đánh giá thi đua. Các công tác về đào tạo, phát triển nhân lực ngoài ra còn giải quyết các hoạt động kỉ luật, giao tế, công đoàn sức khỏe...

**Thứ ba, cố vấn cho lãnh đạo trực tuyến về kĩ năng quản trị nhân sự.** Công tác này là cánh tay đắc lực với lãnh đạo doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp lãnh đạo doanh nghiệp đặt ra và trả lời các câu hỏi như quan hệ lao động thế nào? Làm sao tạo ra môi trường văn hóa doanh nghiệp phù hợp? Làm sao khuyến khích nhân viên nhiệt tình, gắn bó? Tìm hiểu quan điểm của nhân viên với chính sách của doanh nghiệp? Sử dụng các chi phí quản trị nhân sự thế nào cho hiệu quả?...

**Thứ tư, kiểm tra đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục về nhân sự trong doanh nghiệp:** Công tác này của quản lý nguồn nhân lực bao gồm thu thập và xử lý thông tin về tình hình thực hiện các chức năng quản trị nhân sự nhằm đảm bảo mọi vấn đề đều được thực hiện đúng theo quy định của doanh nghiệp sau đó phân tích kết quả làm việc của nhân viên nhằm đưa ra các điều chỉnh phù hợp. Ngoài ra còn có công tác phân tích các số liệu về việc vi phạm quy chế, nội quy lao động, khiếu tố, tranh chấp lao động để tìm ra nguyên nhân và biện pháp khắc phục.

### **1.2.3.2. Chức năng của quản lý nguồn nhân lực.**

#### **Thứ nhất, chức năng thu hút nguồn nhân lực:**

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người. Phân tích công việc sẽ giúp cho doanh

nghiệp biết cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đối với các ứng viên là như thế nào?

Nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: Hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

***Thứ hai, chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực***

Chú trọng các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Bên cạnh đó còn có các hoạt động đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay quy trình kỹ thuật, công nghệ đổi mới. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ...

***Thứ ba, chức năng duy trì nguồn nhân lực:***

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Hoạt động này bao gồm các công việc duy trì phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp và kích thích động viên nhân viên ví dụ như: lương, phụ cấp, đãi ngộ, ký kết hợp đồng lao động, thoả ước hợp đồng lao động tập thể, giải quyết các tranh chấp, bất bình trong lao động, giải quyết kỉ luật lao động, cải thiện điều kiện làm việc, chăm sóc y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

**1.2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nguồn nhân lực.**

**1.2.4.1. Môi trường bên trong**

*Sứ mệnh, phương hướng, mục tiêu phát triển của doanh nghiệp:* Tất cả các tổ chức từ kinh tế chính trị cho tới xã hội khi đi vào hoạt động đều đề ra sứ mệnh, mục đích, phương hướng, mục tiêu...cho từng thời kì (có thể là dài hạn hoặc ngắn hạn) sao cho phù hợp nhất với doanh nghiệp. Dựa vào đó doanh nghiệp phải xây dựng kế hoạch cho nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với những phương hướng, mục tiêu đó và mỗi bộ phận chuyên trách cũng phải dựa vào mục tiêu của doanh nghiệp để đề ra các mục tiêu của bộ phận mình từ đó có kế hoạch cân đối các yêu cầu về nhân sự của bộ phận mình.

*Quan điểm của các nhà quản trị cấp cao* hoặc các nhà quản trị nhân lực ở doanh nghiệp. Quan điểm của các nhà quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng quan trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng.

*Trình độ trang thiết bị khoa học công nghệ, kỹ thuật, mức độ tiên tiến của dây chuyền sản xuất* áp dụng trong doanh nghiệp cũng cần tính đến, yếu tố này ảnh hưởng tới yêu cầu về trình độ với nhân viên đặc biệt là khả năng ứng dụng công nghệ kỹ thuật mới của họ. Với sự phát triển mạnh của internet đang tạo ra nhiều cơ hội trong giao lưu tiếp xúc học hỏi kinh nghiệm quản lý và thu thập thông tin trong quản trị nhân sự nhưng nó cũng tạo ra áp lực lớn trong việc duy trì, thu hút lao động lành nghề.

*Bầu không khí văn hóa của công ty:* quan điểm, ý thức, thái độ, của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp đối với công việc và mục tiêu của doanh nghiệp. Bầu không khí văn hóa của công ty tiến triển và hình thành từ các tấm gương của cấp quản trị cao cấp, chủ yếu nảy mầm từ những gì họ làm chứ không phải những gì họ nói. Ba yếu tố sau đây ảnh hưởng đặc biệt đến khung cảnh tâm lý của một hàng đó là truyền thông, động viên và phong cách lãnh đạo.

Ngoài ra môi trường bên trong doanh nghiệp còn tính đến các yếu tố vô cùng quan trọng như mô hình tổ chức, cơ chế làm việc của doanh nghiệp, khả năng tài chính và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, trình độ năng lực của bản thân người lao động, tính chất, đặc điểm và các yêu cầu để thực hiện công việc của doanh nghiệp...

#### **1.2.4.2. Môi trường bên ngoài**

*Khung cảnh của nền kinh tế:* Mục tiêu và phương hướng phát triển của doanh nghiệp luôn phải tính tới xu hướng biến động của nền kinh tế. Do đó nó ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nhân lực nói riêng và quản trị nguồn nhân lực nói chung ở doanh nghiệp. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, hoặc kinh tế bất ổn định có chiều hướng đi xuống, doanh nghiệp một mặt cần phải duy trì lực lượng có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động.

*Yếu tố văn hóa xã hội:* Đây là những yếu tố thường tiến triển chậm nên khó nhận biết, sở thích thói quen chuẩn mực đạo đức, quan điểm về mức sống, các vấn đề về lao động nữ...

*Yếu tố khoa học công nghệ:* Hiện nay khoa học công nghệ đang ngày một phát triển với tốc độ như vũ bão. Doanh nghiệp luôn phải quan tâm tới việc cải tiến kỹ thuật, thay đổi công nghệ, nâng cao trình độ cơ giới hóa, tự động hóa, thay đổi

quy trình sản xuất, chế tạo sản phẩm có như vậy mới đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Điều đó đòi hỏi doanh nghiệp cũng phải có nguồn nhân lực có kiến thức và tay nghề phù hợp với công nghệ đã lựa chọn

*Cơ chế quản lý – hệ thống pháp luật:* Luật pháp của Nhà nước có ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là luật lao động, với những quy định về số giờ làm việc, hệ số lương, mức lương...

*Cạnh tranh lao động (thị trường lao động):* Trong nền kinh tế thị trường các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh trên thị trường, cạnh tranh sản phẩm, cạnh tranh chiếm thị phần mà còn phải cạnh tranh về tài nguyên nhân sự vì nhân sự là một trong các yếu tố quyết định sự thành công trong kinh doanh. Để tồn tại và phát triển doanh nghiệp cần phải có nguồn nhân lực đảm bảo cả về chất và lượng để có được điều đó cần phải phát triển nguồn nhân lực để gìn giữ, duy trì và thu hút nhân tài.

*Khách hàng:* Khách hàng là mục tiêu rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Thỏa mãn tốt những nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ là cách tốt nhất để đạt được mục đích kinh doanh của doanh nghiệp. Chính những nhu cầu này đã đòi hỏi doanh nghiệp cần phải đào tạo, nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

*Mức sống của dân cư:* Yếu tố này liên quan đến chính sách lương, thưởng, phụ cấp, đãi ngộ... cho nhân viên. Yếu tố này muốn cân nhắc một cách xác đáng thì cần phải có sự tổng hợp nghiên cứu các vấn đề về lạm phát, chỉ số giá cả thị trường, tỷ giá, và quan điểm của người dân.

## **1.2.5. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực**

### **1.2.5.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự**

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

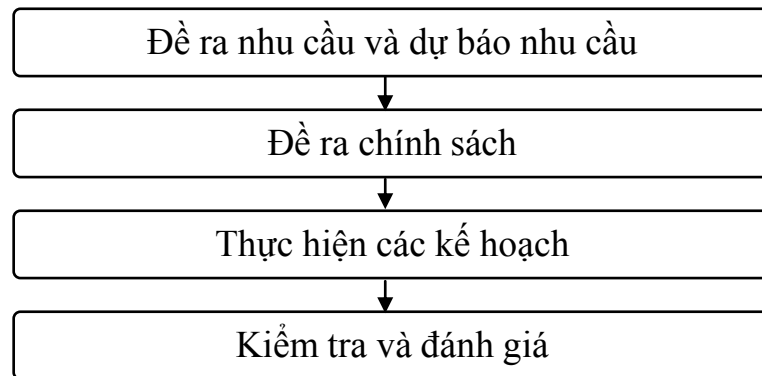
“*Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.*” (Shimon L.Dolan and Randall S.Schuler, *Human resource management - 1994*)



## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

---

Có thể có nhiều hình thức sao cho phù hợp với thực trạng của từng doanh nghiệp cụ thể. Thông thường công tác này được thực hiện bằng quá trình sau:



Sơ đồ 1.1: Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực

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

\* Các cơ sở xác định nhu cầu nhân sự trong doanh nghiệp

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

\* Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực.

Nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp là toàn bộ khả năng lao động cần thiết cho thực hiện, hoàn thành các nhiệm vụ trước mắt (kế hoạch sản xuất kinh doanh) và các nhiệm vụ chuẩn bị cho sản xuất kinh doanh trong tương lai (chiến lược KD) cộng với nhu cầu thay thế cho số lao động nghỉ hưu, chuyển đi nơi khác hay đi đào tạo.

### ***Bước 2: Đề ra chính sách***

Sau khi phân tách và đối chiếu giữa nhu cầu và khả năng của công ty nhờ vào hệ thống thông tin, việc tiếp theo của bộ phận nhân sự là đề ra một số chính sách, thủ tục, và các kế hoạch cụ thể. Nếu công ty đủ khả năng cung ứng theo nhu cầu, công ty có nên áp dụng chính sách cũ hay cần sắp xếp lại. Công ty nên có chính sách gì trong trường hợp dư thừa nhân viên hoặc thiếu nhân viên. Với cả hai trường hợp này giám đốc nhân sự cần phải cân nhắc, tính toán sao cho phù hợp với ngân sách của công ty, và trình cho ban giám đốc phê chuẩn.

### ***Bước 3: Thực hiện các kế hoạch***

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

Thặng dư nhân viên: Đối phó với tình trạng dư thừa nhân công. Sau khi phân tích đối chiếu nhu cầu và khả năng hiện có về nhân sự nhà quản trị có thể đưa ra các biện pháp sau: Hạn chế tuyển dụng lại, giảm bớt giờ lao động, cho về hưu sớm, giãn thợ, có thể tính đến việc sa thải.

#### ***Bước 4: Kiểm tra và đánh giá***

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

#### **1.2.5.2. Phân tích công việc**

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

\* Trình tự thực hiện phân tích công việc.



Sơ đồ 1.2: Trình tự thực hiện phân tích công việc.

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

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

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

**Bước 4:** Thu thập các thông tin cần phân tích công việc, áp dụng nhiều phương pháp khác nhau. Tùy theo mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu nhập. Tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu nhập thông tin sau đây: quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bảng câu hỏi.

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

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

Bản mô tả công việc: là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể.

Bản tiêu chuẩn công việc: là bảng trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định.

### **1.2.5.3. Tuyển dụng nhân sự**

Tuyển mộ là một tiến trình nhằm thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm.

Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với yêu cầu đặt ra trong số những người mà tổ chức thu hút được trong quá trình tuyển mộ.

Mục tiêu của tuyển chọn chính là tìm được đúng người cho công việc, bản chất của việc sử dụng đúng người, đúng chỗ chính là nâng cao năng lực của doanh nghiệp, làm cho doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hơn, tiết kiệm chi phí sản xuất, nâng cao doanh thu, cải thiện đời sống cho người lao động, có thể nói rằng cũng như các hoạt động quản trị nhân lực khác tuyển chọn nhân lực hướng tới sự hoạt động có hiệu quả của doanh nghiệp.

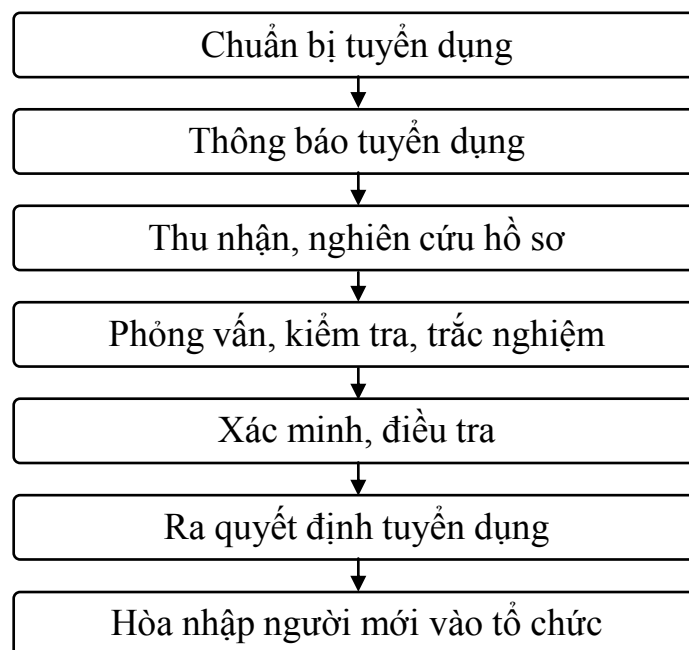
## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

Để tìm kiếm nhân tài cho công ty, ban lãnh đạo có thể tuyển dụng từ nhiều nguồn khác nhau. Trong đó có 2 nguồn tuyển nhân lực cơ bản:

*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, hoặc tuyển các nhân viên cũ...

*Nguồn tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp:* Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp. 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.

Xây dựng quy trình tuyển chọn là tùy thuộc vào tình hình kinh doanh của doanh nghiệp. Công việc này do bộ phận nhân sự tiến hành tuy nhiên có thể sẽ có sự tham gia của nhiều phòng ban trong công ty tùy theo yêu cầu cụ thể. Quy trình của công tác tuyển chọn thường bao gồm:



Sơ đồ 1.3: Tiến trình công tác tuyển dụng

**Bước 1:** Chuẩn bị tuyển dụng: Bao gồm các công việc như thành lập hội đồng tuyển dụng, nghiên cứu các văn bản quy định, thăm dò nguồn tuyển dụng, xác định tiêu chuẩn tuyển dụng, xây dựng các văn bản mẫu.

**Bước 2:** Thông báo tuyển dụng: Đưa thông tin tuyển dụng tới người lao động, có thể thông báo đến cơ sở đào tạo, trung tâm dịch vụ lao động, quảng cáo yết thị trước doanh nghiệp...

**Bước 3:** Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ: Tất cả hồ sơ thu được đều được ghi chép lại và phân loại chi tiết để sử dụng sau này. Thông qua nghiên cứu hồ sơ, doanh Sơ đồ

nghiệp loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng được yêu cầu công việc. Số ứng viên nhờ đó sẽ giảm dần và tiết kiệm được chi phí.

**Bước 4:** Phỏng vấn, kiểm tra, trắc nghiệm: Các hình thức này nhằm kiểm tra năng lực, tính cách, cá tính, phẩm chất của ứng viên bằng những bài kiểm tra viết, trắc nghiệm, thực hành và hình thức phỏng vấn.

**Bước 5:** Xác minh, điều tra: Nhằm làm sáng tỏ những điều chưa biết về ứng viên. Việc này thường áp dụng với các vị trí đòi hỏi tính an ninh cao.

**Bước 6:** Ra quyết định tuyển dụng: xem xét một cách có hệ thống về ứng viên bằng cách phát triển bản tóm tắt các thông tin đã ghi về họ.

**Bước 7:** Hòa nhập người mới vào tổ chức: doanh nghiệp cần giới thiệu người phụ trách hoặc đồng nghiệp khác cho ứng viên cũng như hướng dẫn về công việc và hòa nhập vào guồn máy làm việc chung của toàn doanh nghiệp.

#### **1.2.5.4. Đào tạo và phát triển nhân lực**

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

Trong quá trình đào tạo và phát triển mỗi một 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 đến công việc.

Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc khái niệm hoặc thái độ dẫn đến sự tương xứng hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc.

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển không chỉ bao gồm có đào tạo mà còn có sự nghiệp và kinh nghiệm khác nữa.

Có thể phân loại thành 2 hai phương pháp đào tạo:

- Đào tạo trong công việc (đào tạo tại chức): là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần

thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.

- Đào tạo ngoài công việc (đào tạo thoát ly): là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế.

Tùy theo tình hình của mỗi doanh nghiệp sẽ có quy trình đào tạo và phát triển khác nhau nhưng nhìn chung có thể tóm tắt thành sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.4: Tiến trình của công tác đào tạo

**Bước 1:** Xác định nhu cầu đào tạo là trả lời những câu hỏi câu hỏi: Thách thức môi trường đặt ra trong ngắn hạn và dài hạn là gì? Nhân viên có khả năng đáp ứng đến đâu đòi hỏi của thị trường? Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu gì để thực hiện chiến lược công ty?

**Bước 2:** Xác định mục tiêu cụ thể phải đảm bảo phản ánh được những thông tin sẽ cải thiện quyết định tương lai, cải thiện những quyết định quan trọng, chi phí không vượt quá mức lợi ích của nó.

**Bước 3:** Lựa chọn phương pháp thích hợp, có nhiều phương pháp đào tạo và phát triển để phù hợp với từng đối tượng. Phương pháp đào tạo với cấp quản trị có thể là diễn quản trị, mô hình ứng xử, hội nghị, hội thảo, huấn luyện tại bàn giấy... Phương pháp đào tạo với công nhân thì thường là đào tạo kiểu kèm cặp, học nghề, dụng cụ mô phỏng...

**Bước 4:** Lựa chọn các phương tiện thích hợp bao gồm điều kiện vật chất cho việc đào tạo (môi trường, không gian, địa điểm, thiết bị học tập...), nội dung chương trình đào tạo, giáo viên...

**Bước 5:** Dự tính kinh phí đào tạo bao gồm tất cả những tài nguyên cần thiết để triển khai chương trình đào tạo kể cả chi phí cơ hội mất đi so với việc sử dụng nguồn tài nguyên đó theo những cách hữu ích.

**Bước 6:** Thực hiện chương trình đào tạo, các bước trên cần được áp dụng thực tế linh hoạt phù hợp với sự thay đổi liên tục của thực tế công việc, công tác này phải thực hiện tốt để đảm bảo kết quả và tiết kiệm chi phí.

**Bước 7:** Đánh giá chương trình đào tạo cần được đưa vào kế hoạch đào tạo ngay khi xác định mục tiêu đào tạo nhằm định hướng, đo lường kết quả đào tạo và hoạch định các chương trình tương lai. Việc này sẽ có giá trị khi nó cải thiện được các quyết định quan trọng trong tương lai.

#### **1.2.5.5. Phân công lao động**

Phân công lao động là sự phân chia thành những phần việc khác nhau theo số lượng và tỷ lệ nhất định phù hợp với đặc điểm kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp trên cơ sở đó bố trí công nhân viên cho từng công việc phù hợp với khả năng và sở trường của họ.

Phân công lao động hợp lý và khoa học sẽ tạo nên sự phù hợp với khả năng, trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động sau khi họ được tuyển chọn vào doanh nghiệp. Hơn nữa nó tạo nên sự phối hợp hoạt động của toàn bộ hệ thống theo không gian và thời gian thật cân đối nhịp nhàng liên tục cho quá trình sản xuất kinh doanh cũng như tạo ra môi trường làm việc và quan hệ lý tưởng trong lao động nhằm thúc đẩy tăng thành tích doanh nghiệp.

Trong quá trình phân công lao động doanh nghiệp phải luôn quan tâm đến ý tới các yếu tố ảnh hưởng: Cơ cấu sản xuất, loại hình sản xuất, trình độ tổ chức quản lý, trình độ kỹ thuật...

Các nhà quản trị có thể có nhiều phương pháp phân công khác nhau tùy theo yêu cầu công việc. Lựa chọn một phương pháp phân đúng chính một trong những bước đầu tiên để có một có một tiến trình sản xuất hiệu quả. Có thể chia phân công lao động thành 3 loại:

*Phân công lao động theo chức năng:* là việc phân chia công việc cho mỗi công nhân viên của doanh nghiệp trong mối quan hệ với chức năng mà họ đảm nhận. Hình thức này xác định mối quan hệ giữa lao động trực tiếp và lao động gián

tiếp, tạo điều kiện cho công nhân chính được chuyên môn hóa cao hơn nhờ không làm công việc phụ.

*Phân công lao động theo trình độ:* là phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc, hình thức này phân công thành công việc đơn giản hoặc phức tạp (chia theo bậc). Hình thức này tạo điều kiện kèm cặp giữa các loại công nhân trong quá trình sản xuất nâng cao chất lượng sản phẩm, trình độ lành nghề của công nhân.

*Phân công lao động theo công nghệ:* là phân công loại công việc theo tính chất của quy trình công nghệ. VD: dệt, may, cơ khí... Hình thức này cho phép xác định nhu cầu công nhân theo nghề, tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn cho công nhân.

#### **1.2.5.6. Định mức lao động**

**Định mức lao động:** Là quá trình xác định mức lao động, là việc quy định các mức hao phí cần thiết để người lao động hoàn thành một công việc nhất định.

**Mức lao động:** là một đại lượng sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nào đó trong những điều kiện nhất định.

Công tác định mức có thể theo nhiều tiêu chí: theo đặc điểm nghề nghiệp, trình độ chuyên môn, theo cấp quản lý. Phương pháp định mức có thể là: thống kê, kinh nghiệm, phân tích... Để dễ dàng nghiên cứu người ta chia định mức làm 3 loại:

*Mức thời gian (Mtg):* Là số lượng thời gian cần thiết quy định cho một hoặc một nhóm công nhân có trình độ thành thạo nhất định để họ hoàn thành một khối lượng công việc hay tạo ra một đơn vị sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng nhất định trong điều kiện tổ chức - kỹ thuật nhất định.

*Mức sản lượng (Msl):* Là số lượng sản phẩm hay khối lượng nhất định quy định cho một nhóm công nhân hoàn thành trong một đơn vị thời gian nhất định, trong điều kiện của tổ chức kỹ thuật nhất định.

Giữa Mtg và Msl có mối quan hệ hữu cơ, mối quan hệ đó được thể hiện thông qua công thức:

$$\mathbf{Msl = Tca/Mtg}$$

Tca: Độ dài thời gian ca làm việc (theo quy định của nhà nước là 8giờ).

*Mức phục vụ (Mpv):* Là số lượng máy móc thiết bị quy định cho 01 người hoặc 01 nhóm công nhân phải phục vụ. Hiện nay nói cách khác đi là số lượng công nhân cần thiết phải phục vụ 1 đơn vị máy móc thiết bị.



### **1.2.5.7. Đánh giá thành tích công tác**

Đánh giá thành tích công tác là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công việc của một cá nhân theo quy định.

*Đối với doanh nghiệp:* giúp doanh nghiệp có được các thông tin dữ liệu về năng lực công việc và các khả năng tiềm ẩn của nhân viên. Trên cơ sở đó:

- Giúp nhân viên sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc giúp họ phát triển một các toàn diện nhằm nâng cao năng suất lao động.
- Có căn cứ để hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự
- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự
- Điều chỉnh các hoạt động nhân sự phù hợp

*Đối với nhân viên:* Giúp họ biết được khả năng làm việc và những sai lầm mắc phải trong quá trình làm việc, trên cơ sở đó tự hoàn thiện mình để có cơ hội phát triển và thăng tiến. Ngoài ra với những người lao động đã hoàn thành tốt công việc thì công tác này chính là công cụ giúp họ khẳng định bản thân và thăng tiến trong tổ chức

Trách nhiệm thiết kế và kiểm tra các chương trình đánh giá là do bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp, được tổ chức thường xuyên định kỳ tháng, quý, năm, nửa năm hoặc đột xuất trong nhiều trường hợp cần thiết. Trách nhiệm thực hiện có thể do: Cấp trên trực tiếp, cấp dưới, đồng nghiệp, đánh giá nhóm, tự đánh giá, tổng hợp nhiều thành phần...

Các phương pháp đánh giá mức hoàn thành công việc của nhân viên: Phương pháp mức thang điểm, phương pháp xếp hạng, phương pháp ghi chép và lưu trữ, phương pháp quan sát hành vi, phương pháp định lượng, phương pháp so sánh.

Trong quá trình đánh giá cần phải chú ý các sai lầm thường gặp như: tiêu chuẩn không rõ ràng, thiếu tính thực tiễn, lỗi thiên kiến, xu hướng thái quá, xu hướng trung bình chủ nghĩa, lỗi định kiến, lỗi thiên vị ...

### **1.2.5.8. Lương bổng đãi ngộ**

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

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO), *tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính như thế nào mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng.*

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

Phụ cấp: là tiền trả công lao động ngoài lương cơ bản.

Tiền thưởng: là một loại hình kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.

Phúc lợi: thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp với đời sống lao động có tác dụng khiến nhân viên trung thành gắn bó với doanh nghiệp.

### ***Giới thiệu về hệ thống thang, bảng lương hiện hành của nhà nước.***

*Chế độ lương cấp bậc:* Tiền lương theo cấp bậc là tiền lương áp dụng cho công nhân, những người trực tiếp sản xuất. Đó là toàn bộ quy định của nhà nước mà doanh nghiệp vận dụng để trả lương cho người lao động căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động cũng như điều kiện lao động khi họ hoàn thành một công việc nhất định.

Chế độ tiền lương cấp bậc có 3 yếu tố: thang lương, mức lương và tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

- Thang và bảng lương: Thang lương là bản xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những công nhân trong cùng một nghề hoặc một nhóm nghề giống nhau theo trình độ lành nghề của họ. Một thang lương bao gồm có bậc lương, hệ số lương tương ứng. Hệ số lương chỉ rõ lao động của một công nhân ở một bậc nào đó được trả lương cao hơn người công nhân ở bậc 1 mấy lần.

- Mức lương: là số tiền dùng để trả công lao động trong một đơn vị thời gian phù hợp với các bậc trong thang lương.

$$M_i = M_1 \times K_i$$

Trong đó:

$M_i$ : Mức lương bậc  $i$

$M_1$ : Mức lương tối thiểu (Theo chế độ hiện hành thì mức lương tối thiểu có hệ số bằng 1)

$K_i$ : Hệ số lương bậc  $i$

- Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật: là văn bản quy định về mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của công nhân ở một bậc nào đó phải có sự hiểu biết nhất định về mặt kiến thức lý thuyết và phải làm được những công việc nhất định trong thực hành.

*Chế độ lương chức vụ - chức danh:* là toàn bộ những văn bản quy định của nhà nước thực hiện trả lương cho các loại cán bộ và viên chức khi đảm nhận những chức danh, chức vụ trong doanh nghiệp, cơ quan hành chính sự nghiệp...

Chế độ tiền lương theo chức danh, chức vụ bao gồm 3 yếu tố: tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức, thang, bảng lương, mức lương cơ bản;

- Tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức: do doanh nghiệp xây dựng trên các quy định của nhà nước.

- Thang bảng lương cho các chức vụ chức danh: xác định quan hệ tỷ lệ tiền lương giữa các chức danh cùng chuyên môn hay các chuyên môn khác, theo trình độ của họ.

- Mức lương cơ bản tháng của mỗi cán bộ và nhân viên là số tiền tệ trả công lao động hàng tháng tính bằng lấy mức lương tối thiểu nhân với hệ số lương của họ.

### ***Các hình thức trả lương.***

Có 2 hình thức trả lương cơ bản như sau:

*Hình thức trả lương theo thời gian:* Là hình thức trả công được áp dụng cho bộ phận gián tiếp, quản lý hoặc bộ phận sản xuất không thể định mức lao động được một cách chính xác hoặc nếu trả công theo sản phẩm thì sẽ có nguy cơ không đảm bảo chất lượng, không đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

Công thức: 
$$L_{tg} = T_{tt} \times L$$

Trong đó:

$L_{tg}$ : Lương thời gian

$T_{tt}$ : Số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ

$L$ : Mức lương ngày (lương giờ) với:  $L \text{ ngày} = L \text{ tháng} / 22$

$L \text{ giờ} = L \text{ ngày} / 8$

Điều kiện áp dụng: Doanh nghiệp cần bố trí đúng người đúng việc. Phải có hệ thống kiểm tra theo dõi việc chấp hành thời gian làm việc của người lao động. Tránh khuynh hướng làm việc chiếu lệ, thiếu trách nhiệm...

*Hình thức trả lương theo sản phẩm:* Là hình thức trả công cho người lao động, căn cứ vào định mức sản phẩm sản xuất ra của người lao động trong một khoảng thời gian xác định. Áp dụng cho tất cả công việc độc lập mà có thể đo lường được kết quả lao động.

$$L_{sp} = N_{tt} \times Đ_g$$

Trong đó:

$L_{sp}$ : Tiền lương theo sản phẩm.

$D_g$ : Đơn giá lương sản phẩm.

$N_{tt}$ : Số lượng sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành.

Điều kiện áp dụng: Có hệ thống theo dõi kiểm tra chất lượng sản phẩm. Có hệ thống các mức lao động có căn cứ khoa học để tạo điều kiện tính đơn giá lương chính xác. Tránh khuynh hướng chạy theo số lượng quên mất chất lượng.

Ngoài hai hình thức trả lương trên, doanh nghiệp còn áp dụng hình thức trả lương khoán.

*Lương khoán* là một hình thức trả lương trong đó tổng tiền lương cần trả cho một nhân viên hay một tập thể được quy định trước cho một khối lượng công việc xác định phải hoàn thành trong một thời gian quy định.

Áp dụng với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết, nếu chia nhỏ sẽ không có lợi cho việc đảm bảo chất lượng thực hiện. Tiền lương nhóm, đội sẽ được trả cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của cả nhóm đội.

Công thức: a)  $T_{ci} = H_{si} \times T_{ti} \times K_i$

b)

$$W_i = \frac{W_k \times T_{ci}}{\sum T_{ci}}$$

Trong đó:

$T_{ci}$ : Thời gian làm việc của công nhân i.

$H_{si}$ : Hệ số lương của mỗi người.

$T_{ti}$ : Thời gian thực tế làm việc của công nhân i.

$K_i$ : Mức độ tích cực của mỗi người vào kết quả công việc.

$W_i$ : Tiền công của công nhân thứ i

$W_k$ : Số tiền khoán cho cả nhóm.

*Lương sản phẩm có thưởng*: Thực chất là hình thức kết hợp lương sản phẩm với chế độ tiền thưởng nhằm mục đích nâng cao năng suất lao động.

### **1.3. HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.3.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.**

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế xã hội là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp để lựa chọn các phương pháp đưa ra các phương án hoạt động tốt nhất cho mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Hiệu quả sử dụng lao động là một

trong các tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Hiệu quả là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn các phương án hoặc các quyết định trong quá trình hoạt động thực tiễn của con người ở mọi lĩnh vực mọi thời điểm, chỉ tiêu hiệu quả là tỷ lệ giữa kết quả thực hiện của hoạt động đã đề ra so với chi phí đã bỏ ra để đạt được kết quả đó. (Nguyễn Thị Gái – Phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh)

Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn nhân tài, vật lực của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng hợp chi phí thấp nhất.

$$\text{Hiệu quả SXKD} = \frac{\text{Kết quả đầu ra}}{\text{Nguồn lực đầu vào}}$$

Kết quả đầu ra: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận...

Nguồn lực đầu vào: lao động, nguyên vật liệu, vốn tư liệu LĐ...

### **1.3.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực.**

#### **1.3.2.1. Năng suất lao động.**

Là dùng sản lượng (có thể là hiện vật, tiền, thời gian lao động) của từng loại sản phẩm để biểu hiện mức NSLĐ của một người lao động.

$$W = \frac{Q}{T}$$

Trong đó: W- mức năng suất lao động mỗi người lao động.

Q- tổng sản lượng (có thể là hiện vật, tiền, thời gian lao động)

T- tổng số lao động bình quân.

Ý nghĩa: cho ta biết một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm

#### **1.3.2.2. Đánh giá theo doanh thu.**

Đây là chỉ tiêu thể hiện năng suất lao động bằng tiền mặt của một người lao động tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định:

$$H = \frac{DT}{L} \text{ hoặc } H = \frac{LN}{L}$$

Trong đó: H- Hiệu suất (hiệu quả) sử dụng lao động.

DT- Tổng doanh thu.

LN- Tổng lợi nhuận.

L- Tổng số lao động bình quân.

Ý nghĩa: chỉ tiêu cho ta biết một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một năm.

Ưu điểm: Sử dụng rộng rãi cho các loại hình doanh nghiệp khác nhau.

Nhược điểm: Chưa phản ánh được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Những sản phẩm có giá trị cao khi ở dạng bán thành phẩm không xác định được.

### **1.3.2.3. Đánh giá theo nguồn vốn đầu tư.**

Chỉ số tạo việc (Hv) làm thể hiện doanh nghiệp cần bao nhiêu tiền đầu tư để tạo ra một việc làm.

$$Hv = \frac{V}{L}$$

Trong đó: Hv- Chỉ số tạo việc làm.

L- Tổng số lao động bình quân.

V- Tổng số vốn bình quân.

Ý nghĩa: chỉ tiêu cho ta biết doanh nghiệp cần bao nhiêu tiền đầu tư để tạo ra một việc làm trong một năm.

### **1.3.2.4. Đánh giá theo hiệu lượng sử dụng lao động.**

$$H = \frac{L}{DT}$$

Trong đó: DT- Tổng doanh thu.

L- Tổng lao động.

H- Hiệu lượng sử dụng lao động.

Ý nghĩa: chỉ tiêu cho ta biết doanh nghiệp cần bao nhiêu lao động để tạo ra một đồng doanh thu.

### **1.3.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực với doanh nghiệp.**

Nâng cao được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đối với một tổ chức nói chung và một doanh nghiệp nói riêng sẽ là một lợi thế vô cùng lớn trong phát triển và cạnh tranh. Với việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:

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

Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp định mức lại mức lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị từ đó giảm các hao phí không cần thiết, nhằm giảm giá thành sản phẩm, nâng cao năng lực cạnh tranh.

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

Tạo điều kiện xây dựng mối quan hệ giữa người lao động trong doanh nghiệp, tạo bầu không khí thoải mái đó là yếu tố cơ bản để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

#### **1.4. Ý NGHĨA CỦA VIỆC NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC**

**Đối với nền kinh tế quốc dân:** Hiệu quả sử dụng lao động là một phạm trù kinh tế quan trọng, nó góp phần phản ánh trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong cơ chế thị trường. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện đồng thời nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

**Đối với bản thân doanh nghiệp:** Hiệu quả sử dụng lao động xét về mặt tuyệt đối đó chính là năng suất lao động, là lợi nhuận thu được. Nó là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống cán bộ công nhân viên. Hiệu quả sử dụng lao động là căn cứ quan trọng và chính xác để doanh nghiệp đánh giá lao động của mình. Nhận thức đúng đắn về hiệu quả sử dụng lao động sẽ giúp doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả.

**Đối với người lao động:** Hiệu quả sử dụng lao động là động lực thúc đẩy kích thích người lao động hăng say sản xuất và luôn quan tâm đến kết quả lao động của mình. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống của người lao động trong doanh nghiệp. Đời sống được nâng cao sẽ tạo động lực trong sản xuất làm tăng năng suất lao động, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

#### **1.5. KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP TRONG VIỆC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC**

##### **1.5.1. Kinh nghiệm đối với các công ty mới thành lập**

Constantin Herique - chuyên gia tư vấn cho các công ty – là một người thành công và có nhiều kinh nghiệm, năm 2003 ông đứng ra thành lập công ty tư vấn

LinkedIn ở Palo-Alto, California. Vì thế khi cần tìm nhân sự cho công ty vừa thành lập, ông biết mình cần những nhân viên có thể xử lý các tình huống thị trường thật linh hoạt, sáng tạo, có khả năng chuyên hướng và thích ứng thật nhanh nếu ở công ty xuất hiện những nhiệm vụ mới. Ông cần những nhân viên biết tập trung thực hiện và hoàn thành kế hoạch một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất, những người tin tưởng vào tương lai của công ty, có thể làm việc theo giờ giấc thất thường của một công ty non trẻ và biết cách đối xử với những khách hàng khó tính. Constantin Herique còn biết phải tìm những nhân viên tương lai đó ở đâu: thông qua những người bạn và đồng nghiệp quảng giao.

Công ty riêng Yelp.com do Jeremy Stoppelman - một doanh nhân năm ngoái đã nghỉ việc ở Trường kinh doanh Harvard tự mở. Là một trang web để bình luận hay trao đổi cảm nghĩ về nhà hàng, hiệu cắt tóc, hiệu giày và văn phòng địa ốc. Công ty đã đưa ra mục tiêu tìm người “có thể nhận và tự mình giải quyết bất cứ công việc gì mà không đòi hỏi sự giúp sức của người khác”. Chu kỳ làm việc ở công ty rất ngắn. Công ty chỉ có 8 nhân viên, mà họ cũng chỉ cần vài tuần lễ để sáng tạo và thực hiện các mục mới trong trang web. Các nhân viên đầu tiên này được tìm kiếm thông qua các mối quan hệ. Mỗi nhân viên sau đó lại mở rộng thêm phạm vi tìm kiếm dựa trên sự quen biết của bản thân họ.

Quyết định tuyển dụng vào vị trí nào còn phụ thuộc vào lĩnh vực hoạt động của công ty và vị trí mà công ty tọa lạc. Trường hợp của công ty sản xuất và kinh doanh bánh ngọt Baked có văn phòng ở Red-Hook, một khu rất xa thuộc quận Brooklyn. Chỗ công ty chọn không phải là khu sang trọng, do đó không cần phải tìm đầu bếp giỏi chuyên về các món tráng miệng cao cấp và tinh tế. Công ty cho đăng thông báo tuyển thợ nướng bánh ở khắp các trường dạy nấu ăn trong thành phố, nhưng đa số học viên chỉ muốn sau khi tốt nghiệp được làm những món ăn đặc biệt ở các nhà hàng tên tuổi. Ở Red-Hook không có tàu điện ngầm, vì thế để kịp đi làm ca sáng, nhân viên phải là người sống ở vùng này. Thông báo tuyển người dán trên cột điện chỉ thu hút được một số lượng rất ít. Một người tìm thấy thông báo này trên Internet, có người đến xin việc chỉ vì nhà anh ta ở ngay bên cạnh trụ sở công ty.

Kết hợp với ý kiến của một số chuyên gia Bob Marshall (người nắm giữ phần lớn cổ phần ở công ty Selby Venture Partners), Rafat Ali (tổng biên tập tạp chí điện tử về các phương tiện truyền thông sử dụng kỹ thuật số PaidContent.org) và Ellen Rudnick (giáo sư, đồng thời là tổng giám đốc Trung tâm doanh nghiệp thuộc



Trường kinh doanh của Trường tổng hợp Chicago). Doanh nghiệp mới nên cần nhắc các ý kiến sau:

- Trong công ty nhỏ, lại mới ra đời, giám đốc cần tìm những ứng cử viên có thể làm việc trong tình trạng vừa lộn xộn, vừa không chuyên nghiệp của công ty. Không nhất thiết phải là các nhân viên có thâm niên và kinh nghiệm trong các công ty danh tiếng.

- Cần tuyển nhân viên có thể xử lý các tình huống thị trường thật linh hoạt, sáng tạo, có khả năng chuyển hướng và thích ứng thật nhanh nếu ở công ty xuất hiện những nhiệm vụ mới.

- Các nhân viên đầu tiên được tìm kiếm thông qua các mối quan hệ. Mỗi nhân viên sau đó lại mở rộng thêm phạm vi tìm kiếm dựa trên sự quen biết của bản thân họ.

- Nên tuyển dụng tại các trang web được viết riêng cho lĩnh vực hoạt động của công ty, chưa cần phải là những trang nổi tiếng và bắt đầu tìm kiếm cộng tác viên thông qua những trang web như vậy

- Không tuyển những vị trí quản lý bậc cao khi chưa kết thúc chu kỳ cấp vốn đầu tiên.

- Không nên vội vã thu nhận một nhân viên, nếu không tin chắc rằng người đó có thể thỏa mãn những yêu cầu của công ty.

- Cần nhắc kỹ tới hoàn cảnh, đặc thù ngành nghề kinh doanh, tài chính, kỹ thuật công nghệ, mục tiêu của doanh nghiệp, và văn hóa doanh nghiệp khi tuyển dụng.

### **1.5.2. Kinh nghiệm của IBM.**

IBM nổi tiếng là công ty cực kỳ quan tâm đến nhân viên, đặc biệt nhấn mạnh mỗi nhân viên đều phải chăm lo tốt cuộc sống của mình.

Với quan điểm đã là nhân viên của công ty thì đều cần được yêu mến và quan tâm; và chỉ có như thế mới khơi dậy được lòng nhiệt tình và niềm vui trong công việc của họ, vô hình chung IBM đã xây dựng được lòng trung thành vô hạn của nhân viên với công ty.

Tôn trọng giờ làm thêm: IBM cố gắng giúp nhân viên không phải làm thêm giờ để có thời gian cho gia đình và cá nhân. Tuy nhiên, hiệu quả công việc vẫn phải đảm bảo. Nếu nhân viên cần làm thêm giờ, IBM xác định chi trả tiền làm thêm giờ theo quy định. Ngoài ra còn hỗ trợ thêm tiền xe cộ và trợ cấp ăn uống nếu cần.

Chế độ làm 9 giờ cho nhân viên tùy ý lựa chọn.

IBM có chế độ làm việc mang tính “đàn hồi”. Đó là ba loại thời gian: làm việc 8 giờ; 8,5 giờ hoặc Để nhân viên có kì nghỉ cuối tuần vui vẻ, IBM cho phép họ mặc thường phục đi làm vào ngày thứ sáu.

Câu lạc bộ IBM: Trong câu lạc bộ của công ty IBM, kì nghỉ cuối tuần nào cũng có các chương trình thể thao dành cho nhân viên.

Du xuân, đại hội thể thao nhân viên: IBM tổ chức các hoạt động du xuân, du lịch mùa thu, đại hội thể thao cho nhân viên vào mỗi quý.

Giúp nhân viên làm phong phú đời sống văn hóa: Câu lạc bộ công ty IBM căn cứ vào nhu cầu khác nhau của nhân viên để mua các loại vé xem phim hay xem kịch cho họ.

Quan tâm tới nhân viên nữ: Những nữ nhân viên có con chưa đến tuổi đi học có thể nghỉ không lương hoặc nghỉ phép 1-2 năm để chuyên tâm chăm sóc con cái. IBM còn mở các lớp “bà mẹ tương lai”, mời chuyên gia đến giảng dạy về thời kì mang thai cho nữ nhân viên, hoặc tổ chức các buổi tọa giảng chăm sóc sắc đẹp, thể hình...

Tham gia hoạt động công ích: Để tăng cường trách nhiệm xã hội của nhân viên, IBM thường xuyên tổ chức cho nhân viên tình nguyện đến thăm và chia sẻ tại cô nhi viện, viện phúc lợi nhi đồng, nhà trẻ...

Bảo hiểm cho nhân viên: IBM có nhiều loại bảo hiểm cho nhân viên tham gia để họ yên tâm làm việc và không lo lắng. Ví dụ: bảo hiểm sự cố bất ngờ nhân thân, bảo hiểm nhân thọ đoàn thể và bảo hiểm sự cố bất ngờ khi đi công tác.

Quan tâm môi trường: IBM xây dựng hệ thống quản lý môi trường, sức khỏe và an ninh, đã được chứng nhận tiêu chuẩn ISO 14001

Chăm lo sức khỏe tâm lý: Mỗi người đều có áp lực công việc, vì vậy bộ phận nguồn nhân lực IBM còn thường xuyên bố trí bác sĩ chuyên môn tư vấn tâm lý, sức khỏe của nhân viên.

## **CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÔNG TÁC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG**

### **2.1. MỘT SỐ NÉT KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG**

#### **2.1.1. Giới thiệu chung về công ty.**

Công ty cổ phần đầu tư và thương mại DG được thành lập vào năm 2007 theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0200896421 do Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hải Phòng cấp 26/11/2007.

Tên giao dịch: Công ty cổ phần đầu tư và thương mại DG.

Tên tiếng Anh: DG COMMERCIAL INVESTMENT JSC.,

Trụ sở chính đặt tại phòng 310, tầng 3, tòa nhà DG Tower, 15 Trần Phú - Ngô Quyền - Hải Phòng.

Chủ tịch HĐQT kiêm TGD: ông Đặng Ngọc Chuyên.

Phó tổng giám đốc nội vụ: bà Nguyễn Thị Thịnh.

Phó tổng giám đốc kỹ thuật: ông Nguyễn Tuấn Anh.

Điện thoại: (84 31) 3.757.459 / 3.652 138

Fax: (84 31) 3.757 489

Email: [contact@dgvietnam.com.vn](mailto:contact@dgvietnam.com.vn)

Website: <http://dgvietnam.com.vn/>

Hotline: 0948. 909. 989

Vốn điều lệ: 80.000.000.000 VNĐ

Công ty được thành lập dưới hình thức công ty cổ phần hoạt động hoạt động theo luật Doanh nghiệp.

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

##### **2.1.2.1. Chức năng của doanh nghiệp**

Công ty được thành lập nhằm sử dụng có hiệu quả nguồn vốn vào trong hoạt động sản xuất kinh doanh, thực hiện các hoạt động kinh doanh trong những lĩnh vực và ngành nghề đã đăng ký kinh doanh không trái với quy định của pháp luật nhằm để tìm kiếm lợi nhuận.



## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

Đây là một số mã ngành mà công ty đăng ký kinh doanh:

**Bảng 2.1: Các mã ngành kinh doanh của công ty**

Mã	Ngành
55	Dịch vụ lưu trú
551	Dịch vụ lưu trú ngắn ngày
55101	Khách sạn
55102	Biệt thự hoặc căn hộ kinh doanh dịch vụ lưu trú ngắn ngày
55103	Nhà khách, nhà nghỉ kinh doanh dịch vụ lưu trú ngắn ngày
5610	Nhà hàng và các dịch vụ ăn uống phục vụ lưu động
56101	Nhà hàng, quán ăn, hàng ăn uống
56109	Dịch vụ ăn uống phục vụ lưu động khác
56210	Cung cấp dịch vụ ăn uống theo hợp đồng không thường xuyên với khách hàng (phục vụ tiệc, hội họp, đám cưới...)
56290	Dịch vụ ăn uống khác
5630	Dịch vụ phục vụ đồ uống
56301	Quán rượu, bia, quầy bar
56309	Dịch vụ phục vụ đồ uống khác
64910	Hoạt động cho thuê tài chính
64920	Hoạt động cấp tín dụng khác
68	Hoạt động kinh doanh bất động sản
822300	Tổ chức giới thiệu và xúc tiến thương mại
94120	Hoạt động của các hội nghề nghiệp

(Nguồn: phòng kinh doanh)

### 2.1.2.2. Nhiệm vụ

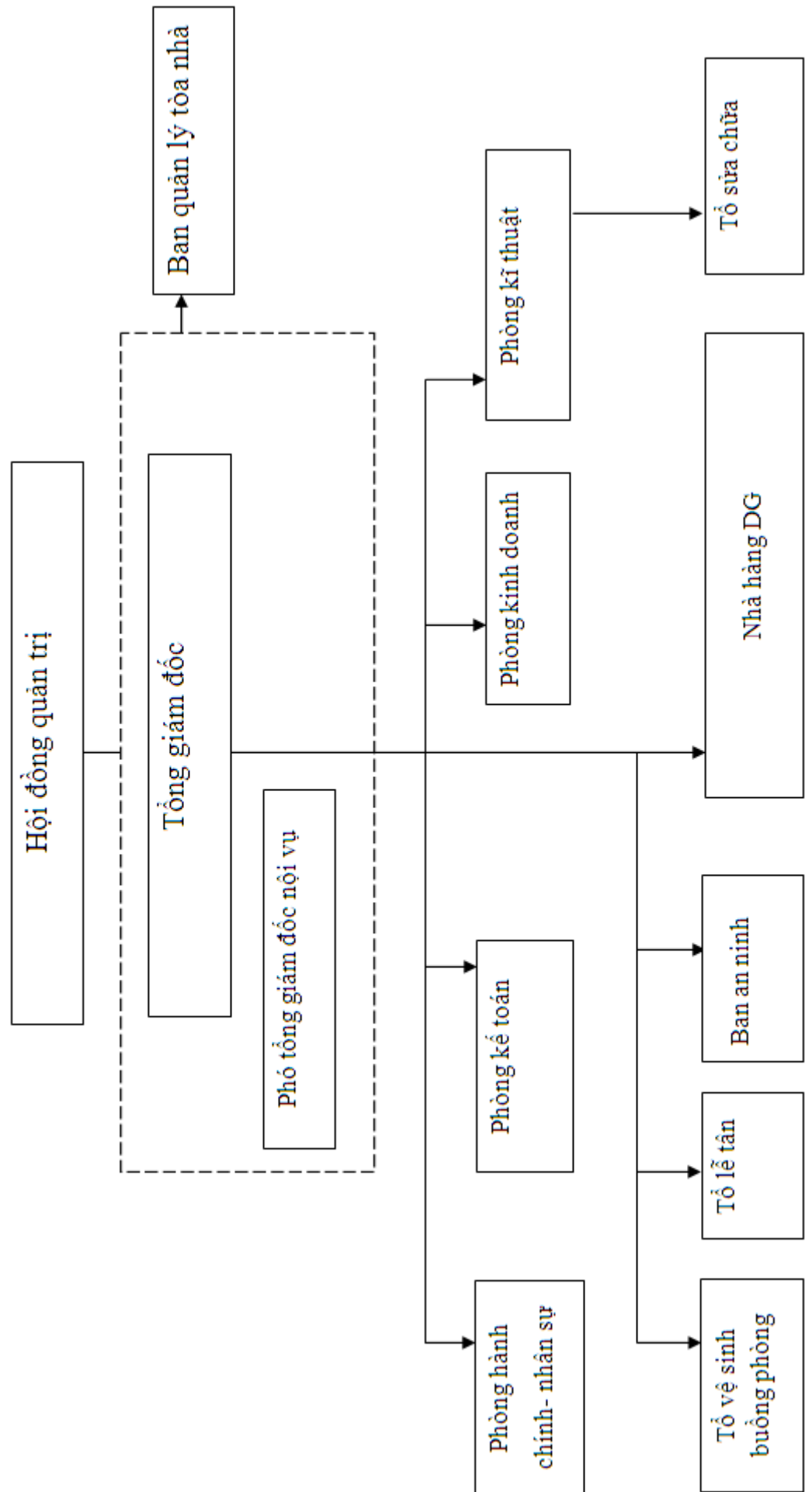
Tổ chức sản xuất kinh doanh đúng với đăng ký kinh doanh được cấp đồng thời đảm bảo các yêu cầu sau:

- Thúc đẩy doanh nghiệp phát triển đảm bảo đời sống cho người lao động
- Thực hiện các nghĩa vụ đối với nhà nước.
- Phân phối kết quả lao động, chăm lo đời sống nhân viên về cả tinh thần và vật chất.
- Quản lý tốt cán bộ, công nhân viên của công ty, bồi dưỡng nghiệp vụ kinh doanh để có hiệu quả kinh tế cao.

### 2.1.3. Cơ cấu tổ chức

#### 2.1.3.1. Sơ đồ tổ chức

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần đầu tư thương mại DG



### **2.1.3.2. Nhiệm vụ và chức năng của các phòng ban**

**Hội đồng quản trị:** do Đại hội đồng cổ đông công ty bầu ra. Hội đồng quản trị có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích quyền lợi của công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

**Giám đốc công ty:** Là người điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty. Giám đốc là người chỉ đạo công tác chuẩn bị hoạch định chiến lược và kế hoạch kinh doanh. Giám đốc trực tiếp thiết kế bộ máy quản trị, chỉ đạo công tác tuyển dụng nhân sự, bố trí nhân sự và thiết lập mối quan hệ làm việc trong bộ máy, chỉ huy điều hành toàn bộ công tác tổ chức quá trình kinh doanh. Giám đốc trực tiếp tổ chức chỉ đạo công tác kiểm tra mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Kiến nghị phương án sử dụng lợi nhuận hoặc xử lý các khoản lỗ trong kinh doanh. Ký kết hợp đồng nhân danh công ty...

**Phó giám đốc:** Có trách nhiệm giúp giám đốc chỉ đạo và giải quyết các công việc của công ty, có quyền điều hành các hoạt động kinh doanh thuộc trách nhiệm của mình hoặc những hoạt động được giám đốc uỷ quyền, chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của mình trước giám đốc công ty. Là người giúp việc cho giám đốc và thay quyền giám đốc lúc giám đốc vắng mặt

- Phó giám đốc kỹ thuật: Chịu trách nhiệm trước giám đốc về các mặt kỹ thuật công nghệ... Chỉ đạo sản xuất thực hiện theo kế hoạch mà ban lãnh đạo công ty đề ra.

- Phó giám đốc nội vụ: Giúp ban giám đốc công ty phụ trách hoạt động kinh tế và hoạt động đối ngoại của công ty. Tham gia giám sát giải quyết các công việc hàng ngày của các đơn vị.

#### **Phòng Tài chính-kế toán :**

- Tổ chức bộ máy kế toán, thống kê, ghi chép, tính toán một cách chính xác trung thực, kịp thời, đầy đủ toàn bộ tài sản và phân tích kết quả sản xuất kinh doanh.

- Tính toán và trích nộp đầy đủ, đúng, kịp thời các khoản nộp ngân sách, để lại công ty các quỹ, thanh toán đúng hạn tiền vay, các khoản công nợ phải thu, phải trả.

- Xác định và phản ánh chính xác kịp thời kiểm kê tài sản hàng kỳ, chuẩn bị kịp thời, đầy đủ thủ tục và tài liệu cho việc xử lý các khoản mất mát, hư hỏng, đồng thời đề xuất các biện pháp xử lý.

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

---

- Tổ chức phổ biến, hướng dẫn thi hành kịp thời các chế độ thể lệ tài chính thống kê của Nhà nước và cấp trên gửi xuống.

- Tổ chức bảo quản lưu trữ tài liệu, giữ bí mật các số liệu tài chính theo quy định bảo mật Nhà nước ban hành.

**Phòng kinh doanh:** Có chức năng giúp giám đốc công ty chuẩn bị triển khai các hợp đồng kinh tế, phát triển công tác kinh doanh, mở rộng hoạt động kinh doanh của công ty. Tổ chức thực hiện các hoạt động marketing, chào hàng bán hàng, các hoạt động tiêu thụ và khuyến mãi, tìm kiếm khách hàng...

**Phòng hành chính - nhân sự:**

- Xây dựng cơ cấu tổ chức sản xuất kinh doanh và quản lý toàn bộ lao động, quản lý công tác tiền lương, thực hiện chế độ chính sách đối với người lao động. Soạn thảo các văn bản về tổ chức nhân sự, bổ nhiệm miễn nhiệm, điều động, tuyển dụng, xây dựng nội quy, quy chế về lao động.

- Tổ chức thực hiện việc cung ứng vật tư, thiết bị... phục vụ thi công sửa chữa cho công trình trong tòa nhà.

- Có chức năng tiếp nhận thông tin, truyền tin truyền mệnh lệnh giúp giám đốc công ty trong việc quản lý điều hành đơn vị và trong quan hệ công tác với cấp trên, cấp dưới, khách hàng.

- Là cơ quan kiểm soát chất lượng trực tiếp với các ban an ninh, tổ vệ sinh buồng phòng, lễ tân.

**Phòng kỹ thuật:** Chức năng theo dõi chỉ đạo khai thác an toàn cơ sở vật chất kỹ thuật hiện có, xây dựng và tổ chức chỉ đạo thực hiện các chương trình đầu tư nâng cấp và hiện đại hoá các trang thiết bị, kiểm tra, xử lý, thay thế các trang thiết bị trong tòa nhà. Tham mưu trong việc tuyển dụng nhân sự bộ phận kỹ thuật và sửa chữa.

**Tổ sửa chữa:** Chuyên chịu trách nhiệm về việc sửa chữa và bảo dưỡng các trang thiết bị trong tòa nhà. Do phòng kỹ thuật và ban quản lý tòa nhà chịu trách nhiệm phân công công việc hàng ngày cho các nhân viên trong tổ như kiểm tra các trang thiết bị, đồ dùng đặc biệt là về điện nước, hệ thống phòng cháy chữa cháy.

**Tổ lễ tân:**

- Có chức năng đại diện cho tòa nhà trong mở rộng các mối quan hệ, tiếp xúc, thu hút khách, làm cầu nối liên hệ giữa khách với các bộ phận khác trong tòa nhà DG, trong định hướng tiêu dùng của khách và giới thiệu các dịch vụ của tòa nhà với khách hàng.

## **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

---

- Tham gia vào các hoạt động kinh doanh của tòa nhà như: đón tiếp khách, bố trí phòng, giữ đồ cho khách, giải quyết các khiếu nại, phàn nàn của khách....Nắm vững thị hiếu của khách, tạo nên cảm nhận ban đầu tốt đẹp và để lại ấn tượng cho khách.

### ***Nhà hàng DG:***

- Đảm nhận tất cả các công việc từ phục vụ khách ăn uống hàng ngày cho đến các bữa tiệc lớn nhỏ, tiệc cưới, hội nghị, hoặc tại quán bar DG.

- Thực hiện chức năng tiêu thụ và bán hàng, đưa ra thực đơn giới thiệu các món ăn và thuyết phục khách sử dụng.

- Đảm bảo chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm để đảm bảo về uy tín chất lượng của tòa nhà và thoả mãn mọi nhu cầu của khách về ăn uống.

### ***Tổ vệ sinh - buồng phòng***

- Bộ phận chăm lo sự nghỉ ngơi của khách trong thời gian lưu trú tại tòa nhà và đảm bảo an toàn tính mạng, tài sản cho khách.

- Phối hợp với bộ phận lễ tân theo dõi và quản lý khách hàng tại tòa nhà.

- Bảo quản các trang thiết bị nội thất và vệ sinh hàng ngày cho tòa nhà. Nhận chuyển các yêu cầu của khách như giặt là, ẩm thực và các dịch vụ bổ sung khác.

- Thông báo cho bộ phận lập hoá đơn các tài khoản tiêu dùng của khách thuộc phạm vi quản lý.

- Tiếp nhận các vật tư từ bộ phận hành chính nhân sự, các vật tư phục vụ cho quá trình vệ sinh phòng.

- Làm nhiệm vụ vệ sinh làm sạch toàn bộ tòa nhà cả trong và ngoài. Chăm sóc toàn bộ hệ thống cây xanh trong tòa nhà.

### ***Ban an ninh:***

- Theo dõi, quan sát, tham gia ngăn ngừa phòng chống tiêu cực và biểu hiện vi phạm nội quy, quy chế của công ty để đảm bảo an ninh, trật tự trong tòa nhà cũng như sự nguyên vẹn của tài sản của công ty.

- Phối kết hợp với lực lượng trị an khu vực hoàn thành tốt nhiệm vụ bảo vệ an ninh trật tự, phát hiện các hành vi xâm hại con người, tài sản của công ty,

- Tham gia đề xuất cho lãnh đạo các phương án bảo vệ người và tài sản của công ty xử lý các tình huống xấu có thể xảy ra.

### ***Ban quản lý tòa nhà:***

- Giúp lãnh đạo cấp cao theo dõi mọi hoạt động trong tòa nhà, góp phần giám sát các nhân viên và các hoạt động hàng ngày trong tòa nhà.



- Cố vấn cho lãnh đạo nhằm cải tiến chất lượng dịch vụ vì lợi ích của công ty. Nắm bắt rõ ràng tình hình của tòa nhà về cơ sở vật chất, tổ chức phòng ban, kịp thời phát hiện những sai phạm, và có thể trực tiếp điều chỉnh trong quyền hạn của mình, hoặc nhanh chóng kiến nghị lên lãnh đạo cấp cao. Tiếp thu những ý kiến của khách hàng để xem xét và điều chỉnh hoặc báo cáo với lãnh đạo để điều chỉnh kịp thời.

#### **2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh**

Là một công ty cung cấp nhiều loại dịch vụ căn hộ cao cấp, đặt tiệc, văn phòng... phục vụ tầng lớp khách hàng có thu nhập cao. Hiện nay công ty vẫn đang tiếp tục hoàn thiện chất lượng dịch vụ kinh doanh đồng thời mở rộng đầu tư thêm một số lĩnh vực mới, công ty cũng tham gia đầu tư vào một số công ty, dự án bất động sản, và tài chính trong và ngoài thành phố. Trong năm qua có thể tóm lược các dịch vụ kinh doanh mang lại lợi nhuận chính của công ty (hoạt động chính của công ty diễn ra tại tòa nhà DG - DG Tower) như sau:

**Địa điểm tổ chức hội nghị hội thảo:** Hội trường DG có sức chứa lớn (500 chỗ ngồi) và hiện đại nhất tại Hải Phòng - là nơi thích hợp để tổ chức sự kiện cho các công ty, các doanh nghiệp, tổ chức, đoàn thể, câu lạc bộ như hội nghị, hội thảo, tiệc liên hoan, khai trương... Với các nội thất đẹp nhập khẩu từ nước ngoài hệ thống âm thanh, ánh sáng tốt còn có phòng họp nhỏ với đầy đủ trang thiết bị, máy chiếu đa năng, hệ thống đường truyền internet không dây tốc độ cao, hệ thống viễn thông, thông tin liên lạc, hệ thống camera theo dõi an ninh 24h/24h, hệ thống phòng cháy chữa cháy đạt tiêu chuẩn quốc tế... đây là nơi tổ chức sự kiện vô cùng lí tưởng.

**Căn hộ cao cấp:** Bao gồm nhiều danh mục phòng khác nhau, diện tích các căn hộ dao động từ 45m<sup>2</sup> đến 150m<sup>2</sup> với từ 01 buồng ngủ đến 03 buồng ngủ tại tầng 9 đến tầng 11 của tòa nhà. Toàn bộ trang thiết bị cho căn hộ đều được nhập khẩu từ nước ngoài cùng các tiện nghi và dịch vụ: dịch vụ dọn phòng, dịch vụ an ninh bảo vệ, phòng thể thao đa năng, dịch vụ viễn thông quốc tế... phục vụ chủ yếu cho người nước ngoài có thu nhập cao, đến với mục đích tham quan du lịch hoặc làm việc, đặc biệt có chế độ cho thuê ngắn ngày (từ 01 ngày). Giá thuê: 1125 → 4000 USD /tháng.

**Bảng 2.2: Danh mục phòng tại khu căn hộ cao cấp**

Loại phòng	Diện tích(m <sup>2</sup> )	Số lượng phòng ngủ
A + B	47 + 57	01 Phòng
C	72	01 Phòng
D	92	02 Phòng
E	154	03 Phòng

(dgvietnam.com.vn)

**Văn phòng cho thuê:** Trải dài từ tầng 3 tới tầng 6,7,8 của tòa nhà đều có nơi cho các công ty thuê làm văn phòng, trụ sở, chi nhánh, đại lý, văn phòng đại diện...Được xây dựng bởi chủ đầu tư - Công ty cổ phần đầu tư và thương mại DG - với thiết kế dành cho các hoạt động kinh doanh hiện đại, đạt tiêu chuẩn văn phòng quốc tế hạng A, cung cấp không gian văn phòng cho thuê sang trọng, được lắp đặt các thiết bị nội thất nhập khẩu cao cấp và hệ thống kết nối viễn thông hiện đại. Giá thuê: 17 →22 USD/m<sup>2</sup>/tháng. Khẩu hiệu quảng cáo: “Nơi khởi nguồn của mọi thành công”

**Trung tâm tiệc cưới:** Cung cấp dịch vụ đặt tiệc, thiết kế, lên kịch bản đám cưới... Có quy mô từ lớn đến nhỏ (200, 300 cho đến tối đa hơn 1000 khách nếu thêm tầng 5 có thể tới 1500 khách). Phần lớn thường tổ chức tại tầng 4, gồm 3 khu vực, mỗi khu vực có khoảng hơn 30 bàn mỗi bàn 10 người, mỗi suất ăn khoảng 300.000 VNĐ, tùy thuộc thực đơn lựa chọn. Khẩu hiệu quảng cáo: “Tiết kiệm hơn cho đám cưới của bạn”.

### **2.1.5. Cơ sở vật chất, kĩ thuật của công ty**

Tòa nhà 12 tầng có thiết kế hiện đại và được xây dựng trên mặt bằng với diện tích 2.106m<sup>2</sup>, với các tầng 9+10+11 là khu căn hộ cao cấp cho thuê với tổng diện tích 2,620m<sup>2</sup> với hơn 30 căn hộ diện tích đa dạng từ 45m<sup>2</sup> đến 150m<sup>2</sup>, từ tầng 1 đến 8 bao gồm hơn 7,000m<sup>2</sup> diện tích cho thuê làm văn phòng và hệ thống nhà hàng, phòng họp hội nghị, trung tâm tiệc cưới tập trung tại tầng 4 và 5 của tòa nhà. DG COFFEE & RESTAURANT bao gồm hệ thống: 01 hội trường lớn, 03 phòng hội nghị tại tầng 4, 01 nhà hàng – bar cà phê, 03 phòng VIP nhỏ, 01 sân vườn ngoài trời rộng và hiện đại tại tầng 5. Bãi đỗ xe tại tầng 1 và 2 của tòa nhà có tổng diện tích 1295m<sup>2</sup>.

**Bảng 2.3: Hệ thống cơ sở vật chất của nhà hàng DG**

Hệ thống phòng hội thảo	Diện tích (m <sup>2</sup> )	Lớp học (khách)	Rạp hát (khách)	Ăn tiệc (khách)
Hội trường lớn tầng 4	475	500	500 – 600	300 – 350
Sảnh tầng 4	345			350
03 Phòng họp tầng 4	41 – 74	50	80	60
01 Nhà hàng lớn tầng 5	200	200	300	250
03 Phòng ăn VIP tầng 5	24			20
Khuôn viên ngoài trời tầng 5	600			200

(dgvietnam.com.vn)

Ngoài ra công ty còn đầu tư các phương tiện kỹ thuật cao như hệ thống máy phát điện dự phòng, hệ thống điều hòa trung tâm, hệ thống PCCC: Sprinkler system - Tiêu chuẩn quốc tế, hệ thống 4 Thang máy tốc độ cao MITSUBISHI: 2 cái để di chuyển từ tầng 1 →5, 2 cái dùng để di chuyển từ tầng 5 →12 (đặc biệt muốn vào khu căn hộ cao cấp 9 →12 phải có thể điện tử nếu muốn đi bằng thang máy) được dùng trong các tòa nhà: tòa nhà bộ tài chính, Capital Tower, CMC, Hasico, Hòa Bình Tower, SAIGON Trade Center, Tòa nhà Viettel, Thời báo kinh tế, VNPT...

Để phục vụ khách công ty còn có 3 phòng tập thể thao đa năng, 1 xe ô tô mazda 6 sử dụng cho việc đưa đón khách, 2 xe tải phục vụ cho việc vận chuyển nguyên vật liệu, thực phẩm...giúp cho việc hoàn thiện cơ sở vật chất và cung cấp nguyên liệu cho bộ phận nhà hàng. Một kho chứa và bảo quản thực phẩm hiện đại.

Hệ thống camera quan sát theo dõi an ninh toàn bộ tòa nhà. Hệ thống thông tin vô tuyến nội bộ phục vụ cho khách hàng và quản lý tòa nhà. Mạng Wifi phủ sóng rộng khắp. Điện nước sinh hoạt được đảm bảo cung cấp đầy đủ và tốt nhất.

Hai khu bếp hiện đại tiêu chuẩn quốc tế. Trang thiết bị nội thất nhập ngoại, hệ thống âm thanh, ánh sáng hiện đại nhập khẩu từ Nhật Bản. Trang thiết bị văn phòng chất lượng cao gồm máy vi tính, máy fax, điện thoại nội bộ, máy photocopy...

### **2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.**

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

**Bảng 2.4: Kết quả kinh doanh**

Đơn vị: VNĐ

CHỈ TIÊU	2009	2010	Chênh lệch	
			Số tuyệt đối	Số tương đối %
Doanh thu	111.278.187.515	141.227.263.380	29.949.075.865	27%
Chi phí	94.722.978.487	120.852.774.211	26.129.795.724	28%
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	16.555.209.028	20.374.489.169	3.819.280.142	23%
Lợi nhuận sau thuế TNDN	13.084.001.526	16.073.726.477	2.989.724.952	23%

(Nguồn: phòng kế toán – tài chính)

Có thể nói năm 2010 công ty đã làm ăn có hiệu quả các chỉ tiêu về doanh thu, chi phí, lợi nhuận đều tăng so với năm 2009. Qua số liệu trên ta thấy kết quả kinh doanh của công ty khá khả quan, doanh thu tăng 27%, lợi nhuận tăng 23%, cho thấy công ty đã kinh doanh có hiệu quả trong năm qua. Doanh thu của công ty tăng vượt mức 20% mà phòng kinh doanh đề ra đầu năm đạt 141.227.263.380 VNĐ so với năm 2009 là 111.278.187.515 VNĐ trong đó doanh thu cung cấp sản phẩm dịch vụ là chủ yếu. Cho thấy năm 2010 số lượng đơn hàng của doanh nghiệp đã tăng lên, các biện pháp, chiến lược kinh doanh đã phát huy hiệu quả.

Chi phí cũng đã tăng lên theo đạt 120.852.774.211 VNĐ so sánh với năm trước 94.722.978.487 VNĐ (tăng 28%) ngoài việc tăng của giá vốn do việc kinh doanh tiến triển còn do trong năm số lượng lao động của công ty cũng tăng lên đáng kể so với năm trước, đồng thời công ty cũng đầu tư thêm một số trang thiết bị hiện đại trong năm nhằm phục vụ công tác bán hàng và quản lý doanh nghiệp. Việc tăng giá vốn ngoài việc do đơn hàng tăng còn do giá cả một số mặt hàng công ty mua vào để dùng cho công tác cung cấp dịch vụ cũng tăng theo biến động giá cả thị trường.

Tuy nhiên lợi nhuận nhìn chung vẫn cao hơn năm trước khẳng định công ty đang làm ăn có lãi và vẫn đang tiếp tục phát triển. Nếu tiếp tục được định hướng tốt và xử lý tốt công tác marketing, nhân sự doanh thu của công ty sẽ còn tăng hơn năm 2010.

### 2.1.7. Những thuận lợi và khó khăn đối với công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

#### 2.1.7.1. Thuận lợi

\* Khách quan

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

---

Cùng với sự mở cửa và đường lối ngoại giao "Việt Nam sẵn sàng làm bạn cùng với tất cả các nước trên thế giới" thì trong thời gian gần đây chính phủ đã tạo một số điều kiện thuận lợi cho việc kinh doanh các dịch vụ lưu trú ngắn và dài ngày, nhà hàng, quán bar...thu hút ngày càng đông lượng khách hàng trong nước và quốc tế. Đây là một điều kiện tốt đối với các tòa nhà cao cấp như DG Tower, nếu biết thu hút và khai thác có hiệu quả thì sự thành công sẽ nằm trong tầm tay.

Việt Nam chính thức tham gia WTO 11/2006 tạo ra nhiều cơ hội cho đầu tư từ nước ngoài và cũng khuyến khích các thương nhân và các nhà đầu tư nước ngoài tới Việt Nam đây cũng là nguồn khách hàng tiềm năng của công ty.

Việc Việt Nam tham gia AFTA khiến cho việc nhập khẩu các tiện nghi nội thất, vật liệu từ nước ngoài được dễ dàng hơn khi mà phần lớn các tiện nghi của DG tower là mặt hàng cao cấp nhập từ nước ngoài.

Các ngành sản xuất nguyên vật liệu xây dựng cũng đang trên đà phát triển là điều kiện để thực hiện dự án DG có hiệu quả, giảm được chi phí cho việc xây dựng.

Số lượng các doanh nghiệp gia tăng cũng là điều kiện thuận lợi cho công ty trong việc tìm kiếm khách hàng thuê văn phòng.

Hải Phòng là thành phố biển với đầy đủ các loại hình giao thông, nằm trong vành đai phát triển kinh tế ven biển vịnh bắc bộ, khí hậu ôn hòa, đây là điều kiện thuận lợi cho việc khách hàng từ trong và ngoài nước tới Hải Phòng, dù là để tìm kiếm đầu tư, kinh doanh, hay du lịch...

Hải Phòng là nơi có tài nguyên thiên nhiên và sản vật phong phú với nhiều đặc sản ẩm thực từ biển, núi, sông ngòi...là thuận lợi cho việc cung cấp nguyên liệu cho các nhà hàng ẩm thực đặc sản.

Chiến lược phát triển của thành phố Hải Phòng trong các năm tới là ưu tiên cho những ngành như khách sạn, nhà hàng, quán bar...Đặc biệt tập trung đi sâu vào mặt chất lượng của dịch vụ.

### \* **Chủ quan**

Với địa thế đẹp tòa nhà DG nằm ngay trung tâm thành phố bên cạnh là vườn hoa trung tâm, với các nút giao thông quan trọng và nhiều tụ điểm tập trung kinh doanh, thương mại, văn hóa, giải trí của thành phố.

Toà nhà DG TOWER được tiếp thị độc quyền bởi Công ty CB Richard Ellis – một trong những Công ty tư vấn bất động sản hàng đầu thế giới.

Tình hình tài chính của công ty khá tự chủ và ổn định.

Đội ngũ quản lý tòa nhà có trình độ và kinh nghiệm nhiều năm trong lĩnh vực bất động sản. Do đó đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm và có nhiều mối quan hệ quý giá đảm bảo cho sự thành công của doanh nghiệp.

Số lượng nhân viên trẻ chiếm khá đông là động lực phát triển vượt bậc của công ty trong tương lai, bên cạnh đó họ được trang bị đầy đủ về trang thiết bị làm việc hiện đại, mức độ tiện nghi và an toàn cao, giúp họ phát huy hết khả năng.

### **2.1.7.2. Khó Khăn**

#### **\* Khách quan**

Tình hình kinh tế thế giới vừa thoát khỏi khủng hoảng, nhưng vẫn tiềm ẩn những bất ổn về tài chính... Vì tham gia đầu tư vào lĩnh vực tài chính ngắn hạn, dài hạn đồng thời nhập khẩu một số mặt hàng nội thất và thiết bị nhập ngoại nên công ty cũng sẽ bị ảnh hưởng bởi sự biến động giá cả (cụ thể là tỷ giá hối đoái) và tình hình tài chính trong nước và thế giới.

Sự cạnh tranh từ các doanh nghiệp ở cùng lĩnh vực mà công ty đang tham gia cũng là điều cần phải tính đến, đó là những doanh nghiệp có tác phong công nghiệp hiện đại và trình độ quản lý cao. Đối thủ cạnh tranh trực tiếp của DG Tower đều có tiềm lực rất mạnh như TD PLAZA, khách sạn Ánh Dương, Tòa nhà Ngũ Phúc... Ngoài ra còn một loạt các đối thủ tiềm năng khác sẽ gia nhập thị trường trong thời gian tới như Hàng Hải Tower, Bạch Đằng Tower. Ngay trong năm 2010 cũng là một năm nhộn nhịp cho các tòa cao ốc ra đời (Vincom Plaza, tòa nhà văn phòng 30 Quang Trung, Central Tower, Ngũ Phúc...).

Khách hàng của công ty là những người có thu nhập cao, họ là những người khó tính về chất lượng dịch vụ, do đó công ty phải có những sách lược khôn khéo trong việc thu hút sự chú ý của họ cũng như làm họ hài lòng.

Thu nhập của người dân tuy tăng lên nhưng gánh nặng của lạm phát làm họ vẫn phải cân nhắc tới giá cả khi lựa chọn dịch vụ. Người ta ngần ngại hơn trong việc để ý tới các dịch vụ cao cấp, và các tòa nhà văn phòng với giá rẻ hơn các dịch vụ tiện tùng với giá bình dân, những khách sạn có chất lượng vừa phải lại có nguy cơ trở thành sự lựa chọn phù hợp cho năm 2011, và chúng trở thành đối thủ cạnh tranh đầy tiềm năng của công ty khi số lượng của các dịch vụ này ở thành phố Hải Phòng không hề nhỏ. Tiêu biểu khi mà giá thuê văn phòng tại DG và Ánh Dương là khá cao (có thể nói là hàng đầu thành phố) có thể lên tới trên 20 USD/m<sup>2</sup>/tháng.

#### **\* Chủ quan**

Vị trí hiện tại của tòa nhà DG tuy đẹp nhưng lại nằm rất gần nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh như khách sạn Ánh Dương, Central Tower.

Những nhân viên của công ty với tuổi đời còn trẻ sẽ phải học nhiều để tích lũy kinh nghiệm làm việc khi mà khách hàng của họ thường là những người rất khó tính.

Trang thiết bị hiện đại cũng yêu cầu trình độ tương đương để vận hành, sửa chữa trong khi trình độ của lao động công ty hiện nay thực tế là không cao.

Đội ngũ lãnh đạo tuy có nhiều kinh nghiệm nhưng tuổi đời đã khá cao.

## **2.2. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG**

### **2.2.1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG.**

#### **2.2.1.1. Mục đích**

Trên cơ sở các hoạt động liên quan đến công tác nghiên cứu và sử dụng nhân lực của công ty, mục đích cụ thể của việc tìm hiểu về công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty DG là:

- Giúp cho doanh nghiệp vươn đến mục tiêu: tìm kiếm được lợi nhuận tối đa từ việc cung cấp các dịch vụ cao cấp, khẳng định được thương hiệu tại địa bàn thành phố Hải Phòng, đảm bảo quyền lợi cho các cổ đông bằng việc kinh doanh hiệu quả, đồng thời đóng góp cho ngân sách nhà nước và ngày càng mở rộng và phát triển quy mô về nguồn vốn và tài sản của công ty và các lĩnh vực kinh doanh trong các năm tiếp theo, để tạo nên một doanh nghiệp phát triển có tiềm lực lớn, tổ chức khoa học, khả năng sinh lời ngày càng cao hơn góp phần vào công cuộc làm cho dân giàu nước mạnh xã hội công bằng dân chủ văn minh.

- Khai thác năng lực, kiến thức của người lao động một cách hiệu quả, làm thế nào để sức mạnh của từng con người cụ thể phải được tạo ra và khai thác để đem lại lợi ích chung.

- Cung cấp cho doanh nghiệp những người lao động được đào tạo tốt và có động cơ rõ ràng. Thưởng, phạt công bằng và đặt người lao động vào đúng chỗ của họ.

- Giúp người lao động có thu nhập cao, ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn.

- Tạo điều kiện để duy trì đạo đức, cách ứng xử trong doanh nghiệp. Mọi người lao động trong doanh nghiệp đều được đối xử một cách bình đẳng với nhau,

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

xây dựng một nền tảng văn hóa doanh nghiệp hiện đại, khoa học, văn minh giúp cho việc sử dụng lao động được hiệu quả.

- Ngăn chặn những tác động không tích cực của sự thay đổi, nhằm làm cho doanh nghiệp thích ứng với sự thay đổi đó một cách hiệu quả nhất. Phát hiện, hạn chế, xóa bỏ những bất cập kém hiệu quả trong việc sử dụng nhân lực làm tăng chi phí hoặc gây ảnh hưởng xấu tới người lao động.

- Mở rộng cơ hội giao tiếp, trao đổi nguồn nhân lực, tăng cạnh tranh trên thị trường lao động.

### 2.2.1.2. Ý nghĩa

*Đối với công ty cổ phần đầu tư thương mại DG:* Nghiên cứu công tác sử dụng nguồn nhân lực giúp đánh giá hiệu quả sử dụng lao động, đây là căn cứ quan trọng để doanh nghiệp này đánh giá được lao động của mình, thấy được mặt mạnh, mặt yếu trong khâu tổ chức, quản lý lao động của mình, đồng thời cố vấn cho doanh nghiệp kịp thời có các biện pháp điều chỉnh hợp lý. Nó còn cho thấy trình độ tổ chức, quản lý cũng như năng lực của lãnh đạo doanh nghiệp.

*Đối với người lao động:* tạo điều kiện cho người lao động phát huy hết khả năng, kích thích tinh thần lao động hăng say sản xuất và luôn quan tâm đến chất lượng kết quả công việc của mình. Hoàn thiện phẩm chất kỹ năng cho người lao động tạo ra cơ hội thăng tiến, đảm bảo nâng cao đời sống cho người lao động. thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp tới người lao động, tạo ra sự trung thành của người lao động với công ty.

### 2.2.2. Phân tích đặc điểm lao động của công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

#### 2.2.2.1. Đặc điểm chung về lao động của công ty.

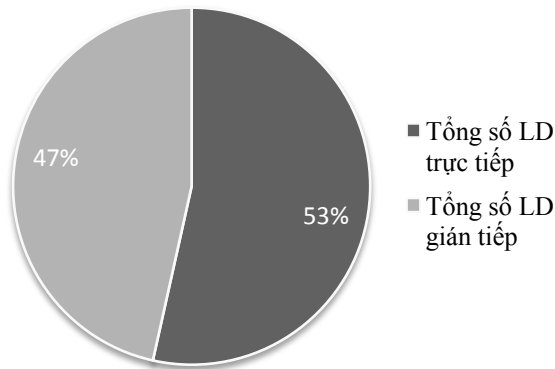
**Bảng 2.5: Cơ cấu lao động của công ty theo tính chất lao động**

ST T	Tính chất lao động	2009		2010		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số tuyệt đối	Số tương đối %
1	Tổng số LĐ gián tiếp	40	47%	46	41%	6	15%
2	Tổng số LĐ trực tiếp	46	53%	67	59%	21	46%
3	Tổng số nhân viên	86	100%	113	100%	27	31%

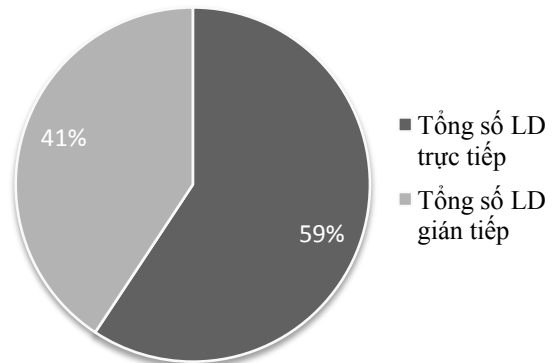
(Số liệu gốc: bộ phận lao động tiền lương- phòng HCNS)



**Cơ cấu lao động năm 2009**



**Cơ cấu lao động năm 2010**



### **Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo tính chất lao động**

Qua bảng số liệu trên có nhận xét chung rằng trong năm 2010 quy mô nhân sự của công ty đã tăng lên đáng kể từ 86 nhân viên năm 2009 lên 113 nhân viên năm 2010 (tăng 27 nhân viên tương ứng 31%). Sự tăng lên mạnh mẽ này có đóng góp chủ yếu của lao động trong khối lao động trực tiếp, khối lao động này đã tăng 21 lao động tương ứng với 46% so với 46 lao động của năm 2009. Đây cũng là khối lao động chiếm tỷ trọng lớn chủ yếu trong công ty bằng việc gia tăng mạnh về số lượng trong năm qua (tổng số lao động gián tiếp chỉ tăng 6 nhân viên tương ứng 15%) số lao động trực tiếp ngày càng chiếm tỷ trọng lớn hơn so với số những lao động gián tiếp (từ 53% năm 2009 tăng lên 59% năm 2010).

Nguyên nhân của việc này là do trong năm qua công ty đã tìm kiếm được thêm nhiều khách hàng mới, công việc kinh doanh phát triển,

Việc số lượng lao động trực tiếp nhiều hơn số lao động gián tiếp trong công ty cũng là điều hợp lý với loại hình kinh doanh của công ty DG.

Trong khối lao động gián tiếp, bao gồm các nhân viên làm việc trong văn phòng như phòng hành chính - nhân sự, phòng kỹ thuật, phòng kế toán, hay các phòng ban kinh doanh của nhà hàng DG... nhìn chung các nhân viên đều có tuổi đời còn trẻ. Xét về trình độ thì các lao động trong các bộ phận lao động gián tiếp có trình độ cao và được đào tạo tốt hơn những lao động trực tiếp, tuy nhiên có thể nói để đảm đương những công việc mang tính trí óc thì trình độ của nhân viên công ty có trình độ chưa cao.

Trong khối lao động trực tiếp, phần lớn các lao động trực tiếp của công ty là lao động phổ thông, tập trung nhiều tại bộ phận nhà hàng và tổ vệ sinh buồng

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

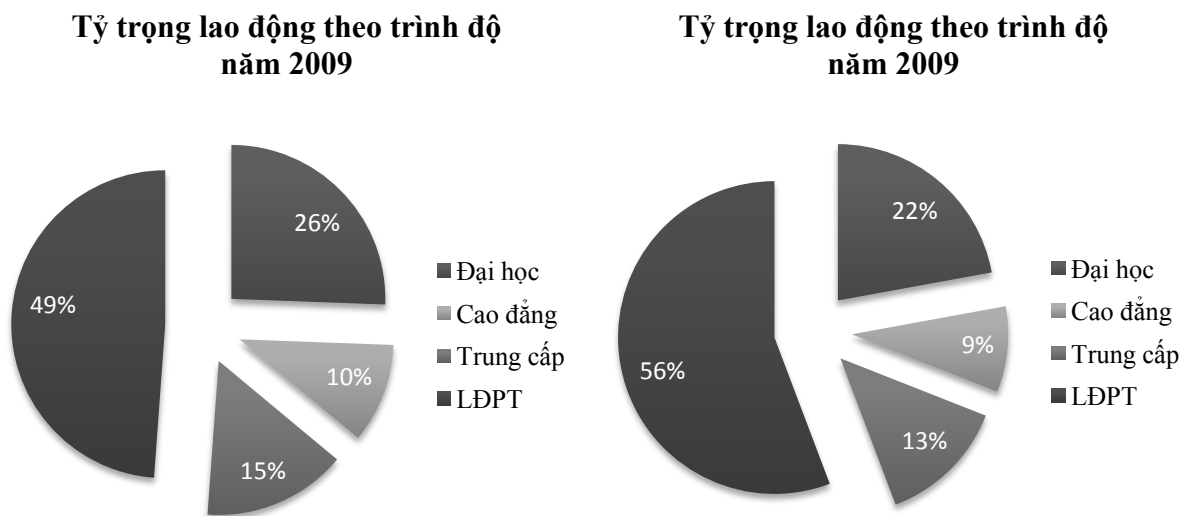
phòng... Cũng giống như tình hình lao động toàn công ty các bộ phận lao động trực tiếp có nhân lực rất trẻ. Chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các bộ phận lao động trực tiếp và tổng lao động toàn công ty là bộ phận nhà hàng DG, nơi mang lại doanh thu chính cho toàn công ty.

### 2.2.2.2. Cơ cấu lao động theo trình độ

**Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo trình độ**

STT	Chỉ tiêu	2009		2010		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số tuyệt đối	Số tương đối
1	Đại học	22	26%	25	22%	3	14%
2	Cao đẳng	9	10%	10	9%	1	11%
3	Trung cấp	13	15%	15	13%	2	15%
4	LĐPT	42	49%	63	56%	21	50%
5	Tổng	86	100%	113	100%	27	31%

*(Số liệu gốc: bộ phận lao động tiền lương- phòng HCNS)*



**Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ**

Qua bảng số liệu và biểu đồ ta có thể nhận thấy ngay rằng bộ phận lao động phổ thông là bộ phận lao động chiếm tỷ trọng lớn nhất trong công ty trong 2 năm qua chiếm 46% năm 2009 và 56% năm 2010, đồng thời cũng là bộ phận lao động tăng mạnh nhất trong năm qua với 21 lao động (tương ứng 50%), trong khi đó bộ phận các lao động được đào tạo từ trung cấp cho tới đại học (không có lao động trình độ sau đại học) chiếm tỷ trọng nhỏ và đều có xu hướng giảm xuống trong

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

năm qua. Đại học chiếm 26% năm 2009 giảm xuống 22% năm 2010, cao đẳng chiếm 10% năm 2009 giảm xuống 9% năm 2010, trung cấp cũng giảm từ 15% xuống 13% trong năm. Khối lượng các lao động được đào tạo cũng là các bộ phận ít biến động về số lượng trong năm qua, khi những lao động trình độ đại học tăng 3 người (14%), cao đẳng tăng 1 người (11%), trung cấp tăng 2 người (15%).

Việc lao động phổ thông chiếm phần lớn trong công ty (chủ yếu tập trung tại các bộ phận lao động trực tiếp), trong khi đó các lao động có đào tạo từ trung cấp cho tới đại học chiếm phần nhỏ (làm việc tại các bộ phận lao động gián tiếp) có thể thấy là điều hợp lý, vì DG là một công ty cung cấp dịch vụ về đặt tiệc, dịch vụ lưu trú...những nhân viên trực tiếp chiếm số lượng lớn của công ty tập trung tại 2 phòng ban có số lượng lao động lớn nhất đồng thời là những phòng ban cung cấp các dịch vụ mang lại lợi nhuận chính cho công ty đó là bộ phận nhà hàng và tổ vệ-sinh buồng phòng.

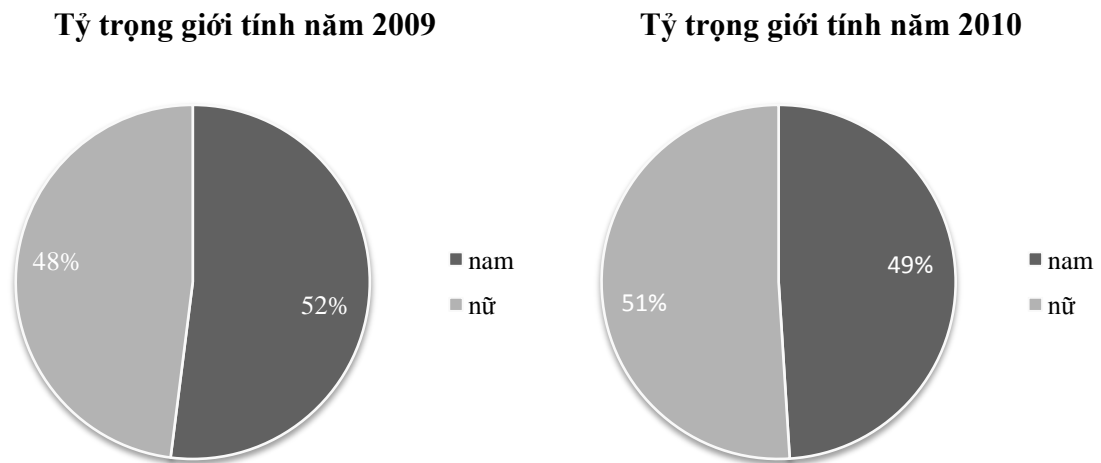
Việc số lượng các lao động phổ thông tăng lên mạnh (50%) trong năm qua cũng phù hợp với tình hình hoạt động kinh doanh của công ty. Trong năm qua số lượng khách của công ty đã tăng đáng kể việc này đòi hỏi số lượng các lao động trực tiếp, với khả năng làm việc linh hoạt, cơ động, với mức chi phí thấp cũng tăng lên theo, bên cạnh việc tuyển thêm một số lao động trình độ cao cho khối văn phòng nhưng số lượng tăng nhỏ hơn đảm bảo tương ứng với các bộ phận khác và yêu cầu của công việc. Có thể thấy là lãnh đạo doanh nghiệp đã tính toán rất kỹ đảm bảo cho công việc kinh doanh hoạt động tốt mà không phải tốn quá nhiều chi phí, cũng như không quá liều lĩnh phát triển nhân sự trong thời kì đầu thành lập.

### 2.2.2.3. Cơ cấu lao động theo giới tính

**Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo giới tính**

ST T	Chỉ tiêu		2009		2010		Chênh lệch	
			Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số tuyệt đối	Số tương đối %
1	Lao động trực tiếp	nam	26	57%	32	48%	6	23%
2		nữ	20	43%	35	52%	15	75%
3	Lao động gián tiếp	nam	19	48%	23	50%	4	21%
4		nữ	21	53%	23	50%	2	10%
5	Tổng số lao động	nam	45	52%	55	49%	10	22%
6		nữ	41	48%	58	51%	17	41%

*(Số liệu gốc: bộ phận lao động tiền lương- phòng HCNS)*



### **Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính**

Số lượng nhân viên cả nam và nữ đều tăng lên trong năm qua (nam tăng 22%, nữ tăng 41%) có thể thấy rõ ràng qua số liệu và biểu đồ về số lượng. Tuy nhiên sự gia tăng này không đều, có thể thấy sự tăng mạnh của số lượng lao động nữ trong các bộ phận lao động trực tiếp là 15 người (75%) hơn hẳn so với tỷ lệ nam và nữ nhân viên trong các bộ phận lao động gián tiếp (21% và 10%) và còn cao hơn cả số lao động nam trong cùng bộ phận (23%) điều này góp phần làm cho số lao động nữ toàn công ty tăng mạnh 17 người (41%) trong khi nam chỉ tăng 10 người (22%). Vì sự tăng mạnh của số lượng lao động nữ trong các bộ phận lao động trực tiếp mà tỷ trọng của lao động nữ trong công ty đã vượt lên cao hơn tỷ trọng lao động nam trong năm qua (năm 2009 nam 45 người chiếm 52%, nữ 41 người chiếm 48% sang năm 2010 nam 55 người chiếm 49%, nữ 58 người chiếm 51%)

Ngoài một số bộ phận đặc thù như bộ phận sửa chữa, an ninh, kỹ thuật (gần như 100% nam) hay bộ phận vệ sinh (gần như 100% nữ) về cơ bản các bộ phận khác khá cân bằng. Bên cạnh sự gia tăng mạnh của nữ giới ở bộ phận lao động trực tiếp thì cá biệt phòng HCNS số lượng nam nhân viên tăng khá nhanh trong năm qua 20% → 60% mặc dù số lượng nhân viên không đổi, bộ phận lễ tân cũng tuyển thêm một số nhân viên nam.

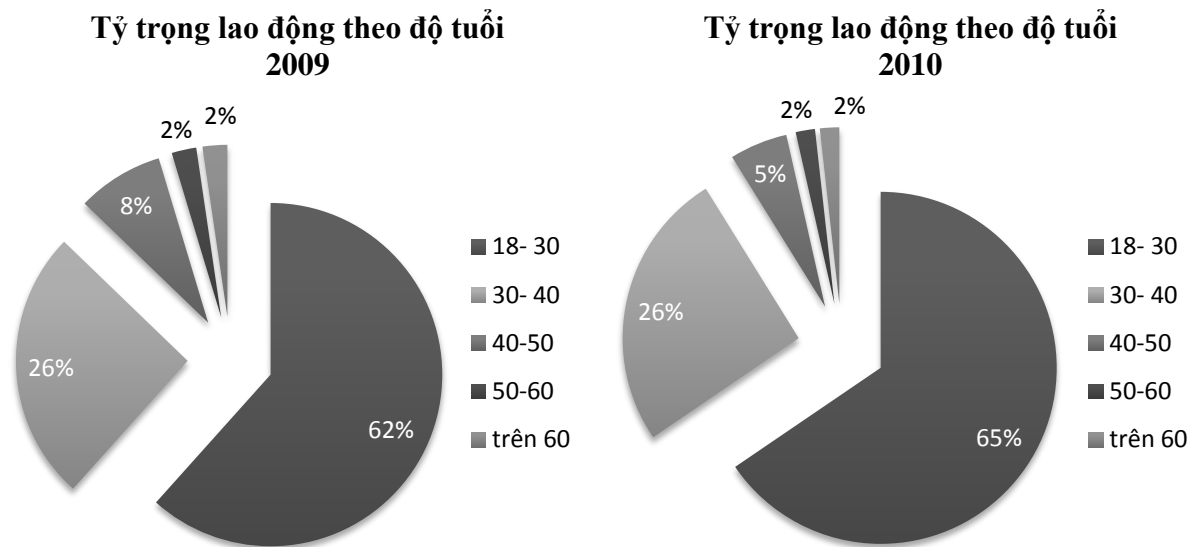
Có thể nhận xét chung cơ cấu về giới tính của công ty của công ty là phù hợp với tình hình và loại hình kinh doanh của công ty DG, một công ty cung cấp các dịch vụ như lưu trú, tổ chức các sự kiện đặt tiệc, cưới, hỏi. Sự thay đổi và biến động về cơ cấu giới của công ty cũng phù hợp với việc mở rộng, phát triển kinh doanh của các loại hình dịch vụ trên.

**2.2.2.4. Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

**Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

STT	Độ tuổi	2009		2010		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số tuyệt đối	Số tương đối %
1	18-30	53	62%	74	65%	21	40%
2	30-40	22	26%	29	26%	7	32%
3	40-50	7	8%	6	5%	-1	-14%
4	50-60	2	2%	2	2%	0	0%
5	Trên 60	2	2%	2	2%	0	0%
6	Tổng	86	100%	113	100%	27	31%

*(Số liệu gốc: bộ phận lao động tiền lương- phòng HCNS)*



**Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.**

Có thể dễ dàng nhận ra công ty có cơ cấu lao động rất trẻ, số lượng lao động dưới 30 tuổi chiếm phần lớn trong tổng số lao động của toàn công ty (62% năm 2009 và 65% năm 2010) cũng là nhóm lao động có số lượng tăng mạnh nhất trong năm qua (40% tương ứng 21 người).

Công ty sẽ có các lợi thế: Một đội ngũ lao động với sức khỏe dồi dào sẽ đảm bảo việc hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đi cùng với sức trẻ là sự sáng tạo, ý trí vươn lên trong công việc đây sẽ là nhân tố đột phá tạo nên sự phát triển mạnh nếu doanh nghiệp tận dụng được hết nguồn tài nguyên nhân lực này. Các nhân viên trẻ sẽ dễ dàng tiếp thu được những kiến thức mới, nhanh chóng hòa nhập với môi

trường làm việc hiện đại và các phương tiện kỹ thuật tiên tiến hơn so với những nhân viên cao tuổi.

Tuy nhiên việc có nhiều lao động trẻ cũng có những nguy cơ mà công ty cần tính đến như: Sự thiếu kinh nghiệm trong công việc kinh doanh đặc biệt là với một công ty cung cấp các dịch vụ có chất lượng cao, các lao động trẻ của công ty tuy đông nhưng phần nhiều tập trung tại bộ phận lao động trực tiếp và chưa được đào tạo tốt, phần nhiều là lao động phổ thông. Một vấn đề nữa đặt ra cho lãnh đạo doanh nghiệp là sự trung thành của các nhân viên trẻ, vì trong năm có nhiều nhân viên trẻ đã rời bỏ công ty trong thời gian ngắn trong đó có nhiều chức danh quan trọng như giám đốc HCNS, phó giám đốc HCNS, phó giám đốc kinh doanh.

Các lao động có tuổi từ 40 trở lên chiếm một lượng rất nhỏ, tổng cộng có 9% năm 2010 trong đó số lượng lao động trong độ tuổi 50-60 và trên 60 đều là 2% và không đổi trong 2 năm qua, tuy nhiên số lao động này lại chiếm nhiều vị trí quan trọng trong công ty hiện nay (hai người có độ tuổi trên 60 là tổng giám đốc và phó tổng giám đốc nội vụ), và cũng là lực lượng lao động ít biến động về nhân sự nhất trong công ty năm qua.

Có thể thấy cơ cấu về độ tuổi của công ty là phù hợp với hoàn cảnh của công ty hiện nay. Việc sử dụng lao động có tuổi và kinh nghiệm cao trong các vị trí quản lý và những lao động trẻ tại các vị trí làm việc trực tiếp đòi hỏi sự năng động, sức khỏe tốt là một tổ chức khoa học giúp bổ khuyết những ưu, nhược điểm của nhau, đây sẽ là tiền đề cho sự phát triển ổn định của công ty. Tuy nhiên doanh nghiệp vẫn cần phải lưu tâm đặc biệt tới vấn đề đào tạo, không chỉ với những lao động phổ thông chưa qua đào tạo hoặc trình độ chưa cao chiếm số lượng khá lớn trong lực lượng lao động trẻ của công ty công ty, mà còn là đào tạo, tìm kiếm đội ngũ kế cận khi mà những vị trí quản lý của công ty hiện nay do những người có độ tuổi tương đối cao hoặc người chưa thực sự có đủ năng lực tạm thời nắm giữ.

### **2.2.3. Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực.**

#### **2.2.3.1. Hoạch định nguồn nhân lực**

Đây là một công tác quan trọng mà công ty phải thực hiện hằng năm, công ty ty còn non trẻ nhưng không hề có dấu hiệu chủ quan trong hoạch định nguồn nhân lực. Nhưng cơ bản về tổ chức của công ty cũng khá đơn giản, vấn đề về nhân sự của công ty cũng không phức tạp, do mới thành lập mọi hoạt động nhân sự đều khá cơ động, với số lượng nhân lực nhỏ, một nhân viên có thể làm việc rất linh động

với nhiều chức năng cho nên công tác này chưa được thực hiện một cách chuyên nghiệp và công phu.

Về cơ bản không có việc lên kế hoạch cho một thời gian dài về nhân sự, công ty chỉ thực hiện công tác hoạch định trong năm bằng việc tổng kết thống kê tình hình lao động trong năm sau đó đưa ra một định hướng khái quát về nhân sự cho năm tới. Công tác cân đối nhân sự có thể nói khá cơ động, bộ phận nào cần người có thể đề đạt trực tiếp tới phòng HCNS và ban GD, thiếu thì thêm, tất cả đều phụ thuộc vào tình hình kinh doanh của công ty, và yêu cầu công việc, hiện tượng này thấy rõ rệt nhất chính là ở bộ phận nhà hàng DG. Các kế hoạch chương trình được điều chỉnh theo quy mô của công ty, theo nhu cầu của thị trường và xác định lực lượng lao động cần thiết ở mỗi bộ phận.

Các số liệu về nhân sự vẫn được theo dõi, ghi chép thường xuyên, nhưng ít mang tính tổng hợp, đánh giá nhận xét, phân tích cụ thể. Số liệu cơ bản chỉ theo dõi để phục vụ cho các đãi ngộ về lương thưởng hay bảo hiểm. Việc tính toán cân đối cung cầu nhân lực và các dự tính cho nhân lực trong tương lai mang nặng tính ước lệ dựa vào kinh nghiệm là chính.

Tuy vậy nhưng gì công ty đầu tư cho công tác này tạm thời là đã phù hợp với tình hình kinh doanh hiện tại. Quả thật sẽ rất khó khăn nếu phải hoạch định nhân lực với lực lượng lao động kém ổn định, việc sử dụng các biện pháp cầu ký trong trường hợp này chưa chắc chắn đem lại hiệu quả cao như ý muốn mà phát sinh chi phí không cần thiết.

### **2.2.3.2. Phân tích công việc**

Giống như nhiều doanh nghiệp Việt Nam khác công ty chỉ mới bước đầu thực hiện 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 quy củ. 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. Trên thực tế công ty chỉ làm các công việc sau:

- Xác định ảnh hưởng của các yếu tố điều kiện vệ sinh, hao phí lao động trong quá trình làm việc. Từ đó làm cơ sở trả lương, phụ cấp cho cán bộ công nhân viên.
- Xác định công việc một cách khái quát cho mỗi nhân viên, ước lượng yêu cầu trình độ cơ bản ở nhân viên tại một số bộ phận.

Một nhân viên có thể đảm đương nhiều công việc tùy yêu cầu kinh doanh không những ở những bộ phận lao động trực tiếp mà nó còn xảy ra ở bộ phận lao

động gián tiếp. Tính cụ thể trong việc xác định, mô tả công việc hay yêu cầu cụ thể về phẩm chất, kiến thức, kỹ năng với từng công việc là không cao.

Có thể nói rằng công ty thực hiện công tác phân tích công việc chưa quy củ. Nhưng xét trên góc độ của một doanh nghiệp mới thành lập và tham khảo qua kinh nghiệm của nhiều doanh nghiệp khác, công ty đã có chính sách khôn ngoan khi không liều lĩnh đầu tư tìm kiếm các nhân lực có chất lượng cao, hay quá vội vàng trong khoa học quản lý nhân lực mà không đảm bảo hiệu quả. Một doanh nghiệp mới thành lập ngay lập tức xây dựng một quy trình sử dụng nhân lực một cách cầu kỳ, máy móc và sách vở mới là thiếu khoa học. Việc các lao động đa chức năng cũng là phù hợp với một công ty mới thành lập, những lao động có khả năng thích ứng linh hoạt với hoàn cảnh thiếu quy củ và thất thường của công ty trong thời gian này là lựa chọn đúng. Việc một số lao động có trình độ thấp là hệ quả của việc tìm kiếm các lao động ban đầu thông qua tận dụng các mối quan hệ của lãnh đạo để giảm thiểu chi phí và tăng hiệu quả. Như vậy công ty đã đạt được tiêu chí hiệu quả, tuy nhiên phân tích công việc là hoạt động có lợi doanh nghiệp nên lựa chọn, cân nhắc dần dần mở rộng đầu tư cho công tác này và công tác hoạch định nguồn nhân lực sao cho phù hợp với sự phát triển và tình hình kinh doanh của công ty trong thời gian sắp tới.

### **2.2.3.3. Tuyển dụng nhân sự**

Về cơ bản công ty không có tình trạng thừa nhân lực. Trong năm tới dự định sẽ tuyển thêm nhân viên cho các phòng HCNS, lễ tân, và tiếp tục mở rộng nhân sự nhà hàng theo đòi hỏi công việc.

*Về nguồn tuyển dụng:* Đối với nội bộ công ty, trong năm 2010 tiêu biểu nếu thiếu nhân lực đột xuất công ty thường cân nhắc trước tới việc khuyến khích làm thêm giờ sau đó đến sự điều động, chuyển chuyên (thường giữa phòng kinh doanh với nhà hàng hoặc giữa các bộ phận của nhà hàng và nhân viên phòng HCNS), ngoài ra còn có sự điều động tăng cường thường xuyên các nhóm trong một bộ phận như tổ vệ sinh buồng phòng hoặc nhân viên nhà hàng khi lượng khách tăng đột biến và biện pháp thăng chức (trưởng ban KSCL được điều động thay thế giám đốc HCNS đã nghỉ việc) để đảm bảo nhân lực cho công việc kinh doanh của công ty.

Lãnh đạo doanh nghiệp cân nhắc rất kỹ trong việc tuyển dụng, chỉ tuyển dụng khi thấy cần thiết, công tác này và công tác đào tạo phải luôn đảm bảo đạt hiệu quả mà không phát sinh quá nhiều chi phí. Tuyển dụng nhân sự qua nguồn nội bộ



## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

---

thông qua mối quan hệ của lãnh đạo, qua sự giới thiệu của các nhân viên có uy tín luôn là ưu tiên số một của doanh nghiệp. Tuy nhiên trong năm qua công ty cũng đã có những hình thức tuyển dụng từ các nguồn bên ngoài tại bộ phận nhà hàng và một số bộ phận quan trọng như lễ tân, hành chính, kế toán. Nguồn tuyển bên ngoài tại nhà hàng DG phần nhiều là các lao động thời vụ, có nhiều người là sinh viên (trung cấp, cao đẳng, đại học), số lượng này chiếm khá đông tại bộ phận nhà hàng khiến cho số nhân viên tuyển dụng bên ngoài khá đáng kể (11/43 nhân viên), tuy nhiên nếu xét những nhân viên chính thức ký hợp đồng dài hạn với công ty trong năm qua thì số lượng nhân viên tuyển từ nguồn nội bộ luôn chiếm tới khoảng 90%.

*Về công tác xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng:* Dựa trên cơ sở kế hoạch hoạt động kinh doanh và nhu cầu lao động thực tế mà các phòng đề đạt các ý kiến về nhân lực lên phòng HCNS và Ban giám đốc, và các phòng ban khác nếu có liên quan. Sau khi đã phối hợp với các phòng và lãnh đạo xem xét bao quát toàn bộ vấn đề lao động về các mặt khác nhau. Phòng HCNS sẽ lên kế hoạch về có vấn đề về tuyển dụng trình lên ban giám đốc (cụ thể là tổng giám đốc) để nhận quyết định cuối cùng. Quyết định về nhân lực sẽ được thông báo cụ thể cho các bộ phận liên quan để chuẩn bị cho việc tuyển dụng. Trường hợp có nhu cầu bổ sung lao động đột xuất, phát sinh ngoài kế hoạch, bộ phận nhà hàng DG báo cáo công ty bằng văn bản, Công ty phê duyệt để bộ phận nhà hàng tổ chức thực hiện một cách độc lập.

*Về công tác thông báo tuyển dụng:* thường là tận dụng các nhân viên trong công ty thông báo cho người quen, vì công ty luôn ưu tiên tuyển chọn người nhà, con em của cán bộ công nhân viên. Với phương pháp tuyển mộ từ nguồn bên trong, công ty có thể tận dụng sự truyền tin miễn phí từ những người lao động mà vẫn đạt được mục đích của mình. Do vậy, phương pháp này thường được lựa chọn đầu tiên khi công ty có nhu cầu tuyển dụng cho một vị trí trống nào đó. Ngoài ra nếu tuyển dụng bên ngoài thì công ty thường cho đăng thông báo trên mạng internet nhiều nhất là tại trang web của công ty.

*Việc thu nhận và chọn lọc hồ sơ* ban đầu thường dựa trên thông tin từ: Đơn xin việc viết tay, sơ yếu lý lịch, giấy khám sức khỏe, 01 CMND photo công chứng (bắt buộc), 01 Hộ khẩu photo công chứng, 04 ảnh 4x6 (bắt buộc) ảnh mới chụp không quá 6 tháng, các bằng cấp có liên quan (nếu có).

Những yêu cầu chung về lao động: Lý lịch rõ ràng, phẩm chất đạo đức và phẩm chất chính trị tốt, trung thực, có ý thức tổ chức kỷ luật, không vi phạm pháp

## **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

---

luật, không có tiền án, tiền sự. Sức khoẻ tốt, không mắc bệnh truyền nhiễm, tệ nạn xã hội, ngoại hình khá. Tuổi đời không quá 35 đối với lao động gián tiếp, không quá 30 đối với lao động trực tiếp.

Với lao động gián tiếp, khi tham gia tuyển dụng thường phải yêu cầu có trình độ đại học tương ứng với chuyên môn, có khả năng sử dụng thành thạo vi tính, tiếng Anh giao tiếp, ưu tiên ứng viên có kinh nghiệm. Ngoài ra còn cần một số kỹ năng khác như giao tiếp tốt, khả năng làm việc nhóm, ngoại hình... Ưu tiên ứng viên có kinh nghiệm.

*Công tác xét tuyển trực tiếp các ứng viên* với bộ phận lao động trực tiếp thường không yêu cầu nhiều về trình độ văn hóa, thường chỉ yêu cầu có sức khỏe tốt, các đức tính cần mẫn, chăm chỉ. Vì nguồn tuyển dụng chủ yếu của công ty là từ nội bộ nên chỉ xét tuyển qua việc nghiên cứu hồ sơ của phòng HCNS và thử việc 1 tháng đến 3 tháng.

Với việc tuyển dụng từ nguồn bên ngoài thì có phần phỏng vấn và thi chuyên môn, có thể là thi viết hoặc thi trên máy tính.

Đặc biệt với bộ phận như lễ tân thì việc tuyển dụng tập trung vào khâu phỏng vấn trực tiếp, người phỏng vấn có thành viên ban giám đốc và những người có nghiệp vụ, vị trí cao trong công ty.

Thời gian thử việc của lao động trực tiếp là 1 tháng, lao động gián tiếp là 3 tháng.

*Kí hợp đồng lao động và hòa nhập nhân viên vào tổ chức* là công việc cuối cùng. Thông thường công ty kí hợp đồng 1 năm, sau 1 năm người lao động và công ty sẽ quyết định có tiếp tục ký kết hợp đồng lao động mới hay không. Vì tuyển người phần nhiều từ nội bộ nên công tác hòa nhập nhân viên mới của công ty khá dễ dàng.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

**Bảng 2.9: Thực trạng tuyển dụng nhân sự công ty**

S T T	Bộ phận	2009				2010			
		Số NV mới bổ việc trong năm	Nguồn		Tổng	Số NV mới bổ việc trong năm	Nguồn		Tổng
			Nội bộ	Bên ngoài			Nội bộ	Bên ngoài	
1	Ban giám đốc		1		1				
2	Phòng kinh doanh	1	2		2	1			1
3	Ban quản lý tòa nhà		1		1				0
4	Phòng kế toán	1	2		2	2	1		3
5	Phòng kĩ thuật	1	1		1	1			1
6	Phòng HC-NS	2	2	2	4	2	3	2	5
7	Tổ sửa chữa	1	1		1	1			1
8	Ban an ninh		1		1	2			2
9	Tổ vệ sinh	3	6		6	1	7		7
10	Ban lễ Tân	1	1	2	3	3	3	3	6
11	Nhà hàng DG	6	6	5	11	6	12	5	17
	<b>Tổng</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>43</b>

*(Số liệu gốc: bộ phận lao động tiền lương- phòng HCNS)*

Như vậy có thể nhận ra là công ty đã rất khôn ngoan trong việc tuyển dụng các nhân sự trong thời kì đầu. Việc tuyển dụng chủ yếu từ nguồn nội bộ đã giúp doanh nghiệp tìm kiếm được các nhân viên đáng tin cậy ban đầu mà không tốn quá nhiều chi phí, không những vậy việc này còn giúp cho việc hòa nhập người mới vào tổ chức thuận lợi và dễ dàng hơn, ngoài ra còn là tiền đề cho sự phối hợp tốt trong công việc giữa các cá nhân và các bộ phận. Việc tuyển dụng năm 2010 cũng đã có chút khởi sắc so với năm 2009 khi số nhân viên nghỉ việc sau khi tuyển dụng trong năm đã giảm đi (từ 11 xuống 10 người) và tổng số nhân viên được tuyển dụng và kí hợp đồng lao động cũng tăng lên (từ 33 lên 43 nhân viên).

Tuy nhiên việc này cũng làm công ty đối mặt với một số khó khăn như trình độ của nhân viên chưa cao, việc tuyển từ nguồn bên ngoài tuy có được nhân viên có trình độ đào tạo cao hơn nhưng số lượng là rất ít và chưa tìm kiếm được những lao động thực sự gắn bó với tổ chức. Việc sử dụng thi trắc nghiệm chưa được áp dụng trong tuyển dụng.

#### **2.2.3.4. Đào tạo và phát triển nhân lực**

Công ty DG cũng giống như bao doanh nghiệp khác đều phải chú ý tới công tác đào tạo và phát triển nhân sự. Đây không những vì lợi ích của cá nhân mà còn ảnh hưởng đến lợi ích chung toàn công ty.

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

Như ta đã biết về lý thuyết có hai hình thức đào tạo tại chỗ và đào tạo thoát ly. Trong năm vừa qua tại công ty DG về cơ bản có rất ít trường hợp được đào tạo thoát ly nào phần lớn là đào tạo tại chỗ cho nhân viên mới theo kiểu “bắt tay chỉ việc”, được thực hiện bởi các nhân viên có kinh nghiệm của công ty hoặc các chuyên viên có trình độ về lĩnh vực nhà hàng, khách sạn đến hướng dẫn giảng dạy chung cho toàn thể các nhân viên được thuê từ các trường đào tạo nghề hoặc doanh nghiệp khác.

Các nhân viên mới qua thời gian thử việc, họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng máy móc thiết bị, những trang bị kỹ năng cần thiết. Kết thúc thời gian thử việc phần lớn đều đã có thể trực tiếp làm việc, và hoàn thành nhiệm vụ của mình một cách trọn vẹn.

Trong các chính sách đào tạo của công ty, ban lãnh đạo luôn khẳng định là sẽ tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội học tập nâng cao khả năng từ đó nâng cao thu nhập cũng như cơ hội thăng tiến với các chính sách như cử đi đào tạo hưởng nguyên lương, hay hỗ trợ kinh phí theo thành tích học tập... tuy nhiên công tác này chưa được đẩy mạnh trong năm qua.

**Bảng 2.10: Tình hình đào tạo nhân lực của công ty DG**

Nội dung đào tạo	2009		2010		Chênh lệch			
	Số lượng (Người)	Chi phí (Tr.đ)	Số lượng (Người)	Chi phí (Tr.đ)	Số tuyệt đối		Số tương đối	
					Số lượng (Người)	Chi phí (Tr.đ)	Số lượng (Người)	Chi phí (Tr.đ)
<b>Lao động trực tiếp</b>	51	27.4	66	35	15	7.6	29%	28%
1 Đào tạo tại chỗ	54	25	66	35	12	10	22%	40%
Kèm cặp nhân viên mới	20	5	27	7	7	2	35%	40%
Tập huấn PCCC	45	18	60	26	15	8	33%	44%
Tập huấn vệ sinh an toàn thực phẩm	5	2	5	2	0	0	0%	0%
2 Đào tạo thoát ly	3	2.4	0	0	-3	-2.4	-100%	-100%
Bồi dưỡng kiến thức y tế và ATLD	3	2.4	0	0	-3	-2.4	-100%	-100%
<b>Lao động gián tiếp</b>	16	11.5	26	18.6	10	7.1	63%	62%
1 Đào tạo tại chỗ	15	8.5	24	11.6	9	3.1	60%	36%
Kèm cặp nhân viên mới	13	6.5	18	9	5	2.5	38%	38%
Tập huấn PCCC	5	2	6	2.6	1	0.6	20%	30%
2 Đào tạo thoát ly	1	3	2	7	0	4	0%	133%
Đào tạo quản lý nhà hàng khách sạn	0	0	2	7	2	7		
Khóa học phân tích tài chính doanh nghiệp	1	3	0	0	-1	-3	-100%	-100%
<b>Tổng chi phí</b>	67	38.9	92	53.6	25	14.7	37%	38%

## **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

---

*(Số liệu gốc: bộ phận lao động tiền lương- phòng HCNS)*

Những lao động được cử đi đào tạo thoát ly trong năm 2010 là những lao động thuộc bộ phận kinh doanh nhà hàng, trong đó có trưởng bộ phận (2 người đều là lao động gián tiếp) và năm 2009 là trưởng phòng kế toán được cử đi học một lớp bồi dưỡng về phân tích tài chính doanh nghiệp. Đây có thể nói là những cá nhân đã làm việc một thời gian và có sự gắn bó với công ty, được sự tin tưởng của lãnh đạo, tuy nhiên đây cũng chỉ là một khóa học ngắn trong 3 tháng. Công tác đào tạo đã được chú ý hơn so với năm 2009 gần như không có hình thức đào tạo nâng cao nào mà chỉ là sự kèm cặp chỉ bảo của người cũ với người mới. Ngoài việc đào tạo về chuyên môn công ty còn chăm lo tới công tác an toàn lao động và PCCC thể hiện rất rõ qua việc trong 2 năm qua công ty đều có tổ chức diễn tập phòng PCCC tại tòa nhà DG hầu như các nhân viên của tòa nhà đều phải tham gia và số lượng nhân viên được đào tạo nói chung đều tăng lên qua 2 năm.

Như vậy có thể thấy công ty đã đầu tư nhiều hơn cho công tác đào tạo trong năm qua so với năm 2009 chi phí đã tăng 38%, số lượng nhân viên được đào tạo cũng tăng đáng kể 37%, công ty đã nhận thấy được lợi ích của việc đào tạo mặc dù kinh phí cho đào tạo của công ty không phải là cao nhưng những con số kia đã khẳng định công ty đang ngày một nâng cao công tác này để phù hợp hơn với tình hình kinh doanh của doanh nghiệp.

Công ty DG có thể nói đã tiết kiệm được chi phí tối đa trong việc đào tạo, công tác đào tạo tại chỗ được chú trọng hơn, nó giúp nhân viên vừa có thể nâng cao trình độ mà vẫn không ảnh hưởng nhiều tới quá trình làm việc đồng thời luôn đảm bảo yếu tố hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp. Công ty đã rất cẩn trọng trong việc lựa chọn người và hình thức đào tạo trong thời kì đầu phát triển của doanh nghiệp, một phần nữa quan trọng đó là thực trạng hiện nay công ty chưa giữ chân được nhân viên, những nhân viên trung thành và các ứng viên trở thành đội ngũ kế cận đáng tin cậy trong tương lai không nhiều nên việc công ty chưa mạnh tay trong việc đào tạo cũng là điều dễ hiểu, bởi vì như ta đã biết yếu tố quan trọng hàng đầu để lựa chọn đào tạo và phát triển nhân lực chính là sự gắn bó của cá nhân đó với tổ chức.

Tuy nhiên một thực tế rõ ràng là trong khi doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ đòi hỏi chất lượng cao thì đội ngũ lao động trẻ của công ty có trình độ không cao phần nhiều là lao động phổ thông. Đội ngũ này có thể có nhiều lợi thế nhưng trình độ, kinh nghiệm, kiến thức đều rất thiếu đặc biệt là về kiến thức quản lý. Trong khi

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

đó đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp tuy kinh nghiệm và khả năng là tốt nhưng tuổi đời đã khá cao (TGD và Phó TGD đều đã trên 60 tuổi, trưởng phòng HCNS trên 50 tuổi). Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết về đội ngũ kế cận có năng lực mà ta chỉ có thể giải quyết qua công tác đào tạo phát triển hoặc tuyển dụng.

### 2.2.3.5. Phân công lao động

Về cơ bản có thể thấy công tác phân công lao động của công ty DG được xem xét và cân nhắc trên cơ sở chức năng của từng bộ phận kết với việc đánh giá năng lực khái quát qua trình độ, kỹ năng, phẩm chất thích hợp của nhân viên. Việc xem xét phẩm chất của từng nhân viên đôi khi còn xét tới cả giới tính, tuổi tác, thâm niên của từng nhân viên để có sự phân công lao động hợp lý. Những công việc trên tuy được thực hiện thiếu bài bản chỉ dựa nhiều vào các thông tin thu được khi tuyển dụng kết hợp quan sát và kinh nghiệm của lãnh đạo nhưng về cơ bản là có thể chấp nhận được ở hiện tại một phần cũng do công tác phân tích công việc còn chưa được hoàn thiện do hoàn cảnh của một doanh nghiệp mới.

**Bảng 2.11: Bố trí lao động trong công ty**

ST T	Bộ phận	Số NV	Tỷ trọng	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	LDPT	Giới tính	
								nam	nữ
1	Ban giám đốc	5	5%	2	2	1	0	3	2
2	Phòng kinh doanh	4	4%	4	0	0	0	2	2
3	Ban quản lý tòa nhà	2	2%	1	0	1	0	1	1
4	Phòng kế toán	5	5%	3	2	0	0	0	5
5	Phòng kỹ thuật	7	7%	3	1	3	0	7	0
6	Phòng HCNS	9	9%	4	1	3	1	4	5
7	Tổ sửa chữa	3	3%	0	0	0	3	3	0
8	Ban an ninh	6	6%	0	0	1	5	6	0
9	Tổ vệ sinh	20	20%	0	0	0	20	0	20
10	Ban lễ Tân	5	5%	4	0	1	0	3	2
11	Nhà hàng DG	36	35%	4	1	4	27	21	15
12	Tổng	102	100%	25	7	14	56	50	52

*(Số liệu gốc: Bộ phận lao động tiền lương- phòng HCNS. 10/6/2010)*

Có thể thấy rõ ràng là các nhân viên làm trong bộ phận văn phòng (các lao động gián tiếp) có trình độ cao hơn, vì các công việc này đòi hỏi các lao động được đào tạo với các phẩm chất nhất định khác biệt so với những lao động trực tiếp. Ví dụ: trong phòng kế toán, đây là một phòng quan trọng, công ty đã bố trí trong phòng này 5 nhân viên đều là nữ được đánh giá chung về năng lực là khá có hai người có trình độ cao đẳng và 3 người có trình độ đại học, đều là những người có

## **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

---

tính tỷ mỉ, kiên nhẫn, cẩn trọng trong công việc phù hợp với đặc điểm về trình độ, tính chất công việc và giới tính. Việc phân công công việc theo trình độ, tính cách, các phẩm chất đặc thù cho giới tính thể hiện sâu sắc qua các bộ phận như: Bộ phận an ninh nơi có 100% là nam giới với sức khỏe tốt, có tính cẩn thận, trung thực không yêu cầu trình độ cao. Tổ vệ sinh nơi có hầu hết nhân viên là nữ, đặc thù yêu cầu những người có tính cẩn mẫn, kiên nhẫn, tỷ mỉ và cũng không yêu cầu trình độ cao. Phòng kỹ thuật với 100% nam giới có qua đào tạo, có trình độ nhất định về kỹ thuật để theo dõi cơ sở vật chất kỹ thuật của tòa nhà. Những bộ phận như lễ tân và kinh doanh đây là những bộ phận có lao động trình độ hầu hết đều là đại học, hằng ngày tiếp xúc, tìm kiếm, giới thiệu, hướng dẫn khách hàng sử dụng dịch vụ của công ty.

Ngoài ra, ta có thể nhận ra trường các phòng ban quan trọng trong công ty đều có trình độ đại học cho thấy mặc dù xét về trình độ một số phòng có trình độ không được cao nhưng lãnh đạo công ty luôn biết giao trọng trách cho những người có năng lực nhất mà mình có thể có được không vì nể nang các mối quan hệ khi tìm kiếm nhân sự ban đầu mà phân công bừa bãi.

Việc chuyển chuyên vị trí công việc trong nội bộ công ty cũng được làm khi cần thiết, nó cũng là động lực thúc đẩy nhân viên cố gắng vươn lên.

Công tác tổ chức phân công lao động cơ bản được sắp xếp bởi bộ phận lao động tiền lương thuộc phòng hành chính nhân sự. Đặc biệt với các bộ phận như phòng kỹ thuật, tổ vệ sinh, ban an ninh, nhà hàng... Cụ thể nhất chính là việc chia ca làm việc cho các nhân viên trong các bộ phận trên do các bộ phận trên là những bộ phận trực tiếp tạo ra doanh thu cho công ty, trực tiếp cung cấp dịch vụ cho khách hàng 24/24.

Lao động trực tiếp làm việc theo chế độ phân ca 8h/ca. Áp dụng việc đảo ca liên tục không nghỉ thứ 7 và CN. Làm vào ngày nghỉ sẽ được tính làm thêm giờ công nhân làm ca đêm sẽ được nghỉ 36h rồi mới vào ca tiếp theo.

- Ca sáng: 6h → 14h.
- Ca chiều: 14h → 22h.
- Ca đêm: 22h → 6h.

Đặc biệt bộ phận nhà hàng có ca làm việc tăng cường vào buổi chiều cho các nhân viên bộ phận nhà hàng từ 11h → 19h. Việc phân công này do bộ phận nhân sự nhà hàng quyết định.

Trong trường hợp công ty có lượng khách tăng đột biến thì số lao động của 2 ca được gộp lại cùng làm để có thể đáp ứng được công việc. Trong trường hợp công ty có nhiều hợp đồng với thời gian liên tục thì lao động ở các bộ phận khác của công ty sẽ được điều động đến để giúp đỡ nhau cùng hoàn thành nhiệm vụ.

Với bộ phận lao động gián tiếp: (áp dụng cho phòng HCNS, kế toán, kinh doanh...) ngày làm 8h, tuần làm việc 6 ngày (48h/tuần) được nghỉ ngày chủ nhật, những cán bộ cấp cao như trưởng phó bộ phận được nghỉ chiều ngày thứ 7. Thường theo chế độ làm việc sáng từ 7h30 đến 11h30, chiều từ 13h30 đến 17h30.

Như vậy công ty về cơ bản đã làm tốt công tác phân công lao động, không có sai lầm đáng kể nào trong công tác phân công lao động, điều này cho thấy lãnh đạo của công ty rất có kinh nghiệm trong tổ chức lao động.

#### **2.2.3.6. Đánh giá thành tích công tác**

Hàng ngày, các trưởng bộ phận theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ xem người lao động có tham gia lao động trong ca hoặc trong ngày đó hay không. Sau đó báo cáo lên bộ phận lao động tiền lương. Việc tính lương và tính thưởng cho người lao động được xét chủ yếu trên phiếu chấm công hàng ngày được tập hợp lại.

Công ty cũng tích cực làm các công tác giám sát đánh giá chất lượng lao động theo hàng tháng, quý, năm. Trong đó đánh giá hàng quý, năm là dựa vào các đánh giá hàng tháng. Công tác này nhằm khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, hạn chế các biểu hiện xấu như lười biếng, lãng công...kết quả đánh giá sẽ trực tiếp ảnh hưởng tới mức thưởng của mỗi nhân viên, và quyết định nâng lương hàng năm cho nhân viên.

Công ty thực hiện đánh giá lao động theo 3 mức:



**Bảng 2.12: Tiêu chí xếp loại lao động**

Mức	Tiêu chí
<b>A</b>	Hoàn thành nhiệm vụ, đúng thời gian, địa điểm tiến độ, tinh thần làm việc tốt, ý thức kỷ luật cao, tuân thủ đúng các quy định của công ty...
<b>B</b>	Chưa hoàn thành trọn vẹn các nhiệm vụ được giao, chưa đảm bảo tiến độ, thời gian địa điểm, chất lượng của công việc... còn phải nhắc nhở trong quá trình làm việc, chưa tuân thủ đúng các quy tắc của doanh nghiệp. Được xếp loại B nếu hậu quả gây ra chưa thực sự đáng kể, chưa ảnh hưởng rõ rệt tới quy trình kinh doanh của công ty.
<b>C</b>	Không hoàn thành nhiệm vụ được giao, vi phạm các quy định của công ty ở mức độ cao, có hành vi làm giảm uy tín của doanh nghiệp, có tư tưởng lười biếng, trễ nải trong công việc, suy nghĩ tiêu cực, chống đối, gây trở ngại cho công việc tập thể... Gây hậu quả rõ rệt cho công ty. Người ở mức này có thể bị đề nghị để xem xét có hình thức kỉ luật thích đáng.

*(Số liệu: Bộ phận lao động tiền lương- phòng HCNS)*

Mức đánh giá trên sẽ ảnh hưởng tới quyết định nâng lương và tiền thưởng cho lao động. Những người được xếp loại A sẽ được lãnh đạo đánh giá lựa chọn nhận phần thưởng thi đua trong tháng 2.000.000 VNĐ. Ngoài ra nếu có đợt thưởng chung vào ngày 2/9 hay 1/5... thì kết quả đánh giá cũng sẽ ảnh hưởng tới tiền thưởng. Ví dụ: nếu có đợt thưởng chung toàn công ty ngày 1/5 và mức thưởng là một tháng lương cơ bản thì nếu xếp loại A người lao động sẽ nhận được được tiền thưởng là 1 tháng lương cơ bản, nếu xếp loại B thì người lao động sẽ nhận được ½ tháng lương cơ bản, nếu xếp loại C sẽ nhận được 1/3 tháng lương cơ bản hoặc không được thưởng (tùy theo quyết định của lãnh đạo trong từng trường hợp).

Có thể nói công tác đánh giá lao động của công ty đã cơ bản hình thành và góp phần vào việc nâng cao chất lượng dịch vụ, phục vụ cho mục đích kinh doanh của công ty đồng thời góp phần vào việc cải thiện chất lượng lao động mặc dù còn hạn chế. Điều đáng khen nhất ở công ty chính là việc các lãnh đạo có thể tham gia đánh giá, kiểm soát chất lượng lao động một cách trực tiếp nhờ vào cơ cấu quản lý mang tính trực tuyến của công ty thể hiện rõ ràng nhất chính là việc giám đốc kiêm luôn chức trưởng ban quản lý tòa nhà và trực tiếp tham gia vào công tác theo dõi giám sát lao động các bộ phận cùng với trưởng phòng HCNS kiêm luôn trưởng ban KSCL.

Tuy nhiên công tác đánh giá lao động chưa thể nói là hoàn chỉnh khi mà hầu như đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi, không vi phạm an toàn. Rất khó biết thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động. Việc xem xét đánh giá thi đua ngoài sự bình bầu của nhóm, bộ phận còn có đánh giá của quản lý trực tiếp. Sự đánh giá đôi khi cảm tính thiếu công bằng.

Việc đánh giá thông qua ý kiến của khách hàng còn chưa được chú ý, nếu có chỉ là với bộ phận khách hàng tại khu căn hộ cao cấp, đây chính là mặt hạn chế cần được khắc phục để có thể đánh giá được một cách chính xác kết quả làm việc của nhân viên, để từ đó có chế độ đãi ngộ thích đáng cho người lao động.

Có thể nói hoạt động đánh giá người lao động được thực hiện mang tính chung chung, chưa hề có một hệ thống đánh giá quy củ, chi tiết, chính thức từ trên xuống. Điều đó ảnh hưởng không ít đến tâm lý người lao động và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của người lao động cũng như toàn thể công ty.

### **2.2.3.7. Lương bổng đãi ngộ**

#### **Lương**

Do đặc thù của hoạt động kinh doanh dịch vụ nói chung là tạo ra những sản phẩm mang tính vô hình, nên khó khăn cho việc quản lý chất lượng sản phẩm cũng như các yếu tố cấu thành sản phẩm đó chính là con người. Công tác trả lương cho nhân viên ở các doanh nghiệp kinh doanh cùng loại hình dịch vụ là trả lương theo thời gian. Ở công ty DG cũng nằm trong quy luật ấy, lương nhân viên được tính trên cơ sở kết quả hoàn thành công việc và kết quả kinh doanh của công ty để đảm bảo mức thoả mãn cao nhất, tạo cho họ động lực để hăng hái làm việc.

*Cách tính lương áp dụng cho cả bộ phận lao động trực tiếp và gián tiếp:*

$$L_k = L_{cb} + L_{kd} \qquad T_l = L_{ng} \times N$$

$$L_{ng} = \frac{(H + H_p) \times L_{tt} + L_{kd}}{26} = \frac{L_k}{26}$$

Từ 3 công thức trên ta có công thức tính lương của doanh nghiệp:

$$T_l = \frac{(H + H_p) \times L_{tt} + L_{kd}}{26} \times N$$

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

$T_1$ : Số tiền lương người lao động được hưởng.

$L_k$ : Lương khoán.

$L_{cb}$ : Lương cơ bản mà người lao động được hưởng.

$L_{kd}$ : Lương kinh doanh mà người lao động được trả theo quy định của công ty với từng lao động.

$L_{ng}$ : Suất lương theo ngày của người lao động.

$N$ : Ngày làm việc thực tế trong 1 tháng.

$H$ : Hệ số lương của cán bộ công nhân viên.

$H_p$ : Hệ số phụ (Hệ số trách nhiệm, hệ số thâm niên công tác, hệ số khác...)

**Bảng 2.13: Lương một số chức danh quản lý trong công ty.**

Stt	Họ và tên	Hệ số lương	Lương khoán			Hệ số trách nhiệm
			Lương cơ bản	Lương kinh doanh	Cộng	
1	Tổng giám đốc	5.65	4,124,500	10,875,500	15,000,000	
2	Phó TGD nội vụ	4.99	3,642,700	6,357,300	10,000,000	
3	Phó TGD kĩ thuật	4.66	3,401,800	2,598,200	6,000,000	
4	GĐ tài chính	4.33	3,160,900	2,839,100	6,000,000	
5	Trưởng phòng HCNS	3.89	3,058,700	941,300	4,000,000	0.3
6	Trưởng phòng KT	2.34	1,927,200	3,072,800	5,000,000	0.3
7	Trưởng phòng KD	2.34	1,708,200	8,291,800	10,000,000	

*(Số liệu gốc: bộ phận lao động tiền lương- phòng HCNS - 1/2011)*

Ví dụ: Bà Hoàng Thị Kim Thoa hiện tại đang là trưởng phòng HCNS có hệ số lương là 3,89 và hệ số trách nhiệm là 0,3 với mức lương tối thiểu nhà nước quy định tại thời điểm 1/2011 là 730.000 VNĐ thì người này có lương cơ bản là 3.058.700 VNĐ, cộng với lương kinh doanh là 931.300 VNĐ thì trong tháng này tổng cộng người này sẽ có lương khoán là 4.000.000 VNĐ. Xuất lương theo ngày của người này là  $4.000.000/26 = 153.846$  VNĐ nếu trong tháng người này đi làm đủ 26 ngày thì người này nhận được 4.000.000 VNĐ nếu chỉ làm được 24 ngày thì số tiền lương người này nhận được là  $4.000.000/26 \times 24 = 153.846 \times 24 \approx 3.692.000$  VNĐ.

Hình thức lương là hình thức lương khoán theo thời gian, dễ tính, dễ hiểu nhưng hình thức này mang tính bình quân, chỉ cần có mặt tại công ty đúng thời gian là về cơ bản sẽ được hưởng lương, rất khó để biết họ có làm việc hết khả năng

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

---

và đảm bảo chất lượng hay không, do vậy cũng khó phân biệt được người tích cực và người kém, không khuyến khích được người lao động sử dụng thời gian hợp lý và nâng cao chất lượng lao động của mình. Đây cũng là đặc trưng do loại hình kinh doanh của công ty cổ phần đầu tư thương mại DG.

Nói chung việc xây dựng chế độ lương của công ty là minh bạch đúng pháp luật, nhưng hiện tại mức lương của công ty là không cao, không thu hút được người tài, đây được đánh giá là nguyên nhân chính dẫn đến việc nhiều người lao động rời bỏ công ty trong năm qua. Trong đó thậm chí có cả các chức danh quan trọng như giám đốc HCNS, phó giám đốc HCNS. Việc tính toán đến lương thưởng là dựa trên kết quả kinh doanh của công ty, công ty mới thành lập, cân nhắc trong sự cân đối về tài chính nếu không thể xem xét việc tăng lương, thưởng, đãi ngộ thì nên tìm một số biện pháp phi tài chính khác để giữ chân nhân viên giảm thiểu tình trạng nhân viên rời bỏ công ty nhiều như năm qua đặc biệt trong khối văn phòng.

### **Thưởng**

Công ty có trích thưởng (hay còn gọi là lương bổ sung) dành cho những cá nhân làm việc được đánh giá là xuất sắc trong tháng, có khoảng 1 tới 2 người mỗi bộ phận nhận được phần thưởng này. Tiền thưởng thường cố định ở mức 2.000.000 VNĐ. Ngoài ra nếu nhân viên có thành tích cao, ổn định, có sáng kiến giúp cho việc kinh doanh của công ty, hay được khách hàng, hoặc quản lý khen ngợi đặc biệt đều được giám đốc cân nhắc xét thưởng bất thường, tuy nhiên các trường hợp này trong năm qua không nhiều.

Ngoài các đợt thưởng cho nhân viên có thành tích tốt hàng tháng, còn có các đợt thưởng chung vào giữa năm hoặc cuối năm, hay vào các ngày lễ, tùy vào tình hình kinh doanh của công ty mà mức thưởng có thể là 1 tháng lương cơ bản hoặc ½ tháng lương cơ bản.

Mức thưởng chung được tính theo đánh giá thành tích công tác với hệ thống xếp loại A,B,C. Tiền thưởng với loại A là 100% mức thưởng chung (thường là 1 tháng lương cơ bản), loại B là 50%, loại C là 33%. Với những người mới vào chưa được 1 năm thì tiền thưởng theo đợt sẽ bằng:  $(12 - \text{Số tháng chưa làm việc tại công ty trong năm})/12 \times \text{mức thưởng chung}$ .

Ví dụ: một nhân viên có hệ số lương là 2.00, thì lương cơ bản của người này sẽ là  $2 \times 730.000 = 1.460.000$ . Nếu công ty có đợt thưởng (ví dụ vào ngày 2/9) và mức thưởng chung là một tháng lương cơ bản thì người đó sẽ nhận được 1.460.000 VNĐ nếu trong tháng người đó xếp loại A, nếu là loại B thì số tiền là 730.000

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

VNĐ nếu đạt loại C thì sẽ nhận được thưởng là 487.000. Nếu là nhân viên mới vào từ tháng 3 thì tiền thưởng loại A là  $1.460.000 \times 10/12 = 1.217.000$  VNĐ, loại B là  $730.000 \times 10/12 = 609.000$  VNĐ, loại C là  $487.000 \times 10/12 = 406.000$  VNĐ.

**Bảng 2.14: Tiền thưởng của một số nhân viên trong tổ vệ sinh ngày 2/9/2010**

Stt	Họ và tên	Bậc lương	Lương cơ bản	Tiền lương 1 ngày	Ngày công	Tổng lương	Ghi chú
1	Nguyễn Thị Điều	2.00	1,460,000	56,154	26	1,460,000	Xếp loại A
2	Nguyễn Thị Huyền	1.70	1,241,000	47,731	13	621,000	Xếp loại B
3	Nguyễn Thị Liễu	1.18	861,400	33,131	26	861,000	Xếp loại A
4	Hoàng Anh Đào	1.70	1,241,000	47,731	26	1,241,000	Xếp loại A
5	Đoàn Thị Điệp	1.00	730,000	28,077	26	730,000	Xếp loại A
6	Ngô Thị Thúy Hương	1.80	1,314,000	50,538	26	1,314,000	Xếp loại A
7	Nguyễn Thị Thanh Nga	1.00	730,000	28,077	22	608,000	Vào T3/2010 xếp loại A
8	Phan Thị Năm	1.00	730,000	28,077	20	548,000	Vào T4/2010 xếp loại A
9	Phạm Thanh Thủy	1.00	730,000	28,077	6	182,000	Vào T4/2010 xếp loại C

*(Số liệu gốc: bộ phận lao động tiền lương- phòng HCNS)*

Chế độ tính thưởng cũng không phức tạp, về cơ bản chỉ cần làm đủ và đúng là sẽ được loại A. Phương pháp dễ làm dễ tính nhưng tính khuyến khích không thực sự cao. Mức thưởng theo tháng của công ty chỉ một loại là 2.000.000 VNĐ/tháng kết hợp với công tác đánh giá, kiểm soát khó chính xác nên cũng ảnh hưởng không tốt tới người lao động. Thể hiện là mặc dù để đạt loại A không quá khó nhưng có đến hơn 20 nhân viên bị xếp loại B năm 2010, phần lớn là lao động trực tiếp.

**Phụ cấp và bảo hiểm**

Công ty cũng tính toán dựa trên theo dõi tình hình biến động giá cả thị trường, cân đối với tài chính và cân nhắc tới hoàn cảnh lao động, hoàn cảnh sống của công nhân viên, cũng như trình độ, mức độ trách nhiệm của từng cá nhân trong doanh nghiệp... để đưa ra các loại phụ cấp giúp cho người lao động yên tâm công tác, nỗ lực hết mình vì thành quả chung của toàn công ty. Ví dụ: phụ cấp đi lại 200.000 VNĐ/ tháng, phụ cấp làm đêm 15.000 VNĐ/h, tiền ăn ca 15.000 VNĐ/công.

Ngoài ra theo quy định của pháp luật, hàng tháng công ty phải thực hiện đóng bảo hiểm cho người lao động 27.5 % trên tổng số lương, người lao động tự đóng

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

---

8,5%. Hàng năm, sau khi quyết toán, công ty sẽ thực hiện điều này bằng cách trích một phần vào các quỹ phúc lợi và quỹ khen thưởng nhằm thực hiện các chế độ bảo hiểm xã hội và phúc lợi xã hội theo quy định của nhà nước. Công ty dùng quỹ phúc lợi để mua bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế cho cán bộ nhân viên và để chăm lo đời sống cho họ. Công ty đảm bảo các khoản chi dịp lễ, tết, chi phát động các phong trào thi đua có thưởng, đảm bảo cuộc sống của người lao động khi họ không may gặp rủi ro khi họ ốm đau, tai nạn hoặc thai sản.

Tổng tiền mà người lao động có thể nhận được trong 1 tháng nếu làm việc tại công ty DG được tính theo công thức:

$$T = T_l + T_{th} + T_{pc} - BH$$

Trong đó: T- tổng tiền

T<sub>l</sub>- tiền lương

T<sub>th</sub>- tiền thưởng

T<sub>pc</sub>- tiền phụ cấp

BH- phí bảo hiểm người lao động phải đóng

### 2.2.3.8. Các chế độ đãi ngộ khác

Ngoài các trợ cấp khác nhau và tiền đóng bảo hiểm cho công nhân công ty còn quan tâm tới sức khỏe người lao động, bằng việc tổ chức khám sức khỏe định kỳ 1 lần/năm cho họ, đảm bảo khả năng làm việc, và phân chia công việc một cách hợp lý.

Điều kiện làm việc tại DG luôn đảm bảo tốt về điện, nước sinh hoạt cho công nhân, các điều kiện làm việc nhìn chung là an toàn, ít độc hại. Các trang thiết bị lao động có chất lượng tốt và được cấp phát đầy đủ. Tất cả các kiến nghị về điều kiện lao động của nhân viên đều được ban giám đốc nắm bắt nhanh chóng. Các thiết bị bảo hộ nhìn chung được đầu tư chất lượng tốt, đảm bảo, và được thay mới thường xuyên.

Ngoài ra các chế độ về ốm đau, tai nạn, thai sản, hưu trí đều được thực thi đúng pháp luật. Ví dụ: Trợ cấp tai nạn lao động trong các trường hợp tai nạn tại nơi làm việc, ngoài nơi làm việc hoặc ngoài giờ làm việc khi thực hiện công việc theo yêu cầu của người sử dụng lao động, tai nạn trên tuyến đường đi và về từ nơi ở đến nơi làm việc. Chế độ nghỉ dưỡng phục hồi sức khỏe với người tham gia bảo hiểm xã hội (đau ốm, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp chưa hồi phục, lao động nữ sức khỏe yếu sau khi sinh, kể cả sảy thai...) và có giấy chứng nhận của cơ quan y tế

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

được xem xét nghỉ dưỡng hưởng 25% lương nếu nghỉ dưỡng tại nhà, 40% lương nếu nghỉ dưỡng tại các cơ sở tập trung.

### 2.3. PHÂN TÍCH MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC.

**Bảng 2.15: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả nguồn nhân lực**

ST T	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm		Chênh lệch	
			2009	2010	Số tuyệt đối	Số tương đối
1	Tổng lao động bình quân	Người	86	113	27	31%
2	Doanh thu	Triệu VNĐ	111278	141227	29949	27%
3	Lợi nhuận	Triệu VNĐ	13084	16074	2990	23%
4	Tổng vốn bình quân	Triệu VNĐ	168078	165667	-2411	-1%
5	Hiệu suất sử dụng lao động	Tr.đ/ người/năm	1294	1250	-44	-3%
6	Hiệu quả sử dụng lao động	Tr.đ/ người/năm	152	142	-10	-7%
7	Chỉ số tạo việc làm	Tr.đ/ người/năm	1954	1466	-488	-25%
8	Hiệu lượng sử dụng lao động	Người/Tr. đ/năm	0.000773	0.000800	0.000027	4%

(Số liệu: phòng tài chính kế toán)

**Hiệu suất sử dụng lao động** là chỉ tiêu cho ta biết một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm.

Trong năm 2009 công ty DG có hiệu suất sử dụng lao động 1294 Tr.đ/ người/năm. Điều này cho thấy một lao động của công ty trong năm qua đã tạo ra 1294 triệu đồng doanh thu trong năm qua, tuy nhiên đến năm 2010 thì con số này lại giảm xuống 1250 Tr.đ/ người/năm (giảm 3%), tuy nhiên có thể nói đây là con số lạc quan cho thấy công ty đã tận dụng tốt lực lượng lao động trong việc kinh doanh, việc giảm xuống của chỉ tiêu trong năm 2010 có thể do việc công ty đã mở rộng đội ngũ lao động từ 86 đến 113 người (tăng 31%).

**Hiệu quả sử dụng lao động** là chỉ tiêu cho ta biết một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một năm.

Hiệu quả sử dụng lao động của công ty DG trong năm 2009 là 152 Tr.đ/người/ năm, một lao động của công ty trong năm qua đã tạo ra 152 triệu đồng lợi nhuận trong năm qua, cũng như chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động, đây cũng là

## **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

---

một chỉ tiêu cho thấy việc công ty tận dụng tốt nguồn lao động, tuy nhiên chỉ tiêu này cũng giảm vào năm 2010 chỉ còn 142 Tr.đ/người/năm (giảm 7%) điều này cũng có thể giải thích bằng việc tăng lên mạnh của lực lượng lao động toàn công ty trong năm qua.

**Chỉ số tạo việc làm** là chỉ tiêu cho ta biết doanh nghiệp cần bao nhiêu tiền đầu tư để tạo ra một việc làm trong một năm.

Chỉ số tạo việc làm của công ty DG trong năm 2009 là 1954 Tr.đ/ người/năm, doanh nghiệp đã bỏ ra 1954 triệu đồng để tạo ra một việc làm trong năm qua, đây là một con số khá cao cho thấy số tiền mà doanh nghiệp đầu tư là khá lớn, với số lượng nhân lực không lớn nhưng số lượng tiền đầu tư lớn như vậy chỉ cần một số lượng nhỏ nhân viên làm việc không hiệu quả cũng có thể gây thiệt hại lớn cho toán công ty. Tuy nhiên con số này đã giảm xuống 1466 Tr.đ/ người/năm (giảm 25 %) đây cũng là một dấu hiệu tốt cho công ty.

**Hiệu lượng sử dụng lao động** là chỉ tiêu cho ta biết doanh nghiệp cần bao nhiêu lao động để tạo ra một đồng doanh thu (trong trường hợp này lấy đơn vị tính là triệu đồng).

Hiệu lượng sử dụng lao động của công ty DG trong năm 2009 là 0.000773 Người/Tr.đ/năm và tăng lên 0.0008 Người/Tr.đ/năm vào năm 2010 (tăng 4%), nghĩa là doanh nghiệp này để tạo ra một triệu đồng doanh thu đã dùng 0.000773 lao động năm 2009 và 0.0008 lao động năm 2010. Việc tăng lên của chỉ tiêu này cho thấy trong năm qua doanh nghiệp đã mất nhiều lao động hơn để tạo ra một triệu đồng doanh thu hay tốc độ tăng của doanh thu chưa tương đương với tốc độ tăng của đội ngũ lao động, tuy nhiên việc có thể tận dụng một cách hoàn hảo đội ngũ nhân lực không phải là điều dễ dàng tuy chỉ tiêu này tăng lên với tỷ lệ 4% nhưng xét trên việc doanh nghiệp mở rộng đội ngũ lao động lên 31%, doanh thu tăng 27%, lợi nhuận tăng 23% có thể cho thấy công ty đã kinh doanh có hiệu quả và biết tận dụng được nguồn lao động một cách tương đối hiệu quả.

### **2.4. ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG.**

#### **2.4.1. Những kết quả đạt được**

Sau một thời gian hoạt động, công ty đã đạt được nhiều thành tựu trong việc kinh doanh đồng hành cùng với nó chính là những thành công về mặt nhân sự mà không phải công ty non trẻ nào cũng có được.



Công ty đã xây dựng được một đội ngũ nhân sự trẻ, năng động luôn chủ động và đầy đủ điều kiện sức khỏe đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Đi kèm với nó chính là đội ngũ lãnh đạo nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh nhà đất, bất động sản có danh tiếng tại thành phố Hải Phòng. Điều này giúp bổ khuyết những nhược điểm của đội ngũ lao động trẻ thiếu kinh nghiệm, đồng thời bộ phận lao động có thâm niên cao cũng là đội ngũ lao động trung thành với doanh nghiệp.

Ngoài cơ cấu về giới tính, trình độ hợp lý thì một hệ thống phòng ban theo kiểu trực tuyến gọn nhẹ nhưng đã đảm bảo rất tốt các yêu cầu về quản lý, cũng như phù hợp với đặc điểm kinh doanh và yêu cầu thực tế.

Ưu điểm nổi bật nhất về nhân sự của công ty chính là sự khôn ngoan của ban lãnh đạo trong việc vận dụng khoa học nhân sự một cách rất có tính toán, không hề dập khuôn theo sách vở một cách máy móc.

Biết tận dụng những mối quan hệ trong việc tuyển dụng những nhân viên ban đầu, điều này không những giúp tiết kiệm chi phí mà còn gây dựng được các mối quan hệ tốt trong và ngoài công ty, các nhân viên mới này sẽ dễ hòa nhập vào môi trường làm việc mới hơn và cũng đáng tin cậy. Đây cũng là tiền đề cho sự hòa nhập và dễ dàng phối hợp trong công việc giữa các nhân viên và các bộ phận.

Về cơ bản những công tác đào tạo và phát triển đều không cho thấy sự lãng phí nào. Công tác đào tạo chủ yếu diễn ra trong công ty dưới hình thức đào tạo tại chỗ nhanh, gọn, hiệu quả. Những nhân viên mới qua đào tạo “bắt tay chỉ việc” về cơ bản đều có đủ khả năng làm việc sau đó.

Công tác phân công lao động cũng cho thấy kinh nghiệm lâu năm của ban lãnh đạo. Một số nhân viên có khả năng làm việc rất cơ động đã thích nghi tốt với môi trường làm việc của một doanh nghiệp mới, đồng thời việc phân công đã giúp các bộ phận có khả năng phối hợp góp phần vào công tác kiểm soát chất lượng của toàn công ty. Việc bố trí nhân lực cấp cao cũng rất hợp lý với khả năng, kinh nghiệm chuyên môn, không hề có sự vị nể cá nhân nào.

Đã bước đầu hình thành công tác kiểm tra, giám sát các nhân viên nhằm đảm bảo yêu cầu chất lượng của công việc đồng thời phục vụ công tác đãi ngộ, lương, thưởng. Thực hiện tốt công tác này nhất là khu căn hộ cao cấp do có sự kết hợp theo dõi ý kiến đánh giá trực tiếp từ khách hàng.

Công tác lương bổng đãi ngộ được xây dựng chuẩn theo các quy định của nhà nước. Mặc dù không cao nhưng bước đầu tạo được sự khuyến khích với nhân viên trong công việc. Các đãi ngộ khác về các loại trợ cấp, bảo hiểm, chế độ nghỉ

dưỡng, tai nạn lao động, thai sản đều được thực hiện đầy đủ và đúng quy định. Không có tình trạng nợ lương.

Tạo được điều kiện làm việc an toàn, vệ sinh, điện nước, trang thiết bị đầy đủ. Môi trường làm việc văn minh, thân thiện. Đồ bảo hộ lao động được cấp phát đầy đủ và thường xuyên thay mới.

#### **2.4.2. Những hạn chế, tồn tại cần khắc phục**

Công tác tuyển dụng từ nguồn nội bộ tuy khôn ngoan nhưng nó lại đem đến một thực trạng đó là trình độ của nhân viên công ty chưa cao. Trong công ty không có ai có trình độ trên đại học. Công tác tuyển dụng chưa tìm được những người thực sự có thể gắn bó lâu dài với tổ chức.

Công tác đào tạo cầm chừng tiết kiệm chi phí, đem lại hiệu quả nhưng chỉ trong một giới hạn nhất định. Nếu công ty muốn phát triển chất lượng dịch vụ hơn nữa để xứng tầm với một doanh nghiệp chuyên cung cấp dịch vụ cao cấp, gây dựng được thương hiệu thì nên đầu tư thêm cho đào tạo.

Đánh giá nhân viên thiếu quy củ, công ty dựa nhiều vào sự giám sát của phòng hành chính nhân sự theo bảng chấm công từ các bộ phận ngoài sự phối hợp giám sát của các phòng ban khác nhau trong công ty điều này hiện tại chỉ hiệu quả rõ rệt trong công tác đảm bảo cơ sở vật chất, chất lượng dịch vụ của công ty. Công tác đánh giá mang tính quân bình nhiều, cơ bản chỉ cần làm đủ theo sự theo dõi của bộ phận lao động tiền lương là đã được loại A, không xét tới trong quá trình họ có tích cực hay không, hay ý thức lao động thế nào.

Tuy đạt được tiêu chí hiệu quả trong việc giảm chi phí kinh doanh nhưng thất bại lớn nhất của công ty trong năm qua đó là không giữ chân được người lao động. Mà nguyên nhân chủ yếu và cũng là nguyên nhân thường thấy ở các doanh nghiệp chính là đãi ngộ vật chất kém. Lương thưởng không hấp dẫn người lao động. Hàng tháng chỉ có một mức thưởng chung không có sự phân biệt đánh giá, quy củ, cụ thể nên ít tạo được sự thi đua và sự chính xác trong đánh giá. Dẫn tới việc đạt loại A không quá khó nhưng trong năm đã có tới hơn 20 nhân viên xếp loại B trong đó chủ yếu là các nhân viên tại các bộ phận lao động trực tiếp.

## **CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG**

### **3.1. ĐỊNH HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP TRONG THỜI GIAN TỚI**

#### **3.1.1. Định hướng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai**

Tiếp tục khai thác phân khúc thị trường đã xác định trong trong thời gian vừa qua, đồng thời tìm kiếm cơ hội để mở rộng thị trường. Tăng cường củng cố về chất lượng dịch vụ phát huy sức mạnh cạnh tranh. Mở rộng danh mục đầu tư, phát huy tối đa nguồn vốn doanh nghiệp hiện có.

Tiếp tục hoàn thiện cơ sở vật chất hiện có, tìm kiếm áp dụng nhiều hơn nữa khoa học kỹ thuật tiên tiến vào quá trình kinh doanh và quản lý doanh nghiệp, kết hợp với việc tận dụng tối đa những trang thiết bị hiện có đảm bảo phục vụ với chất lượng cao nhất.

Nâng cao khả năng marketing cho công ty, xúc tiến quảng cáo hiệu quả để có nhiều doanh nghiệp và khách hàng đến với các dịch vụ của công ty.

Nghiên cứu hoàn thiện công tác quản lý tổ chức bộ máy nhân sự, tăng khả năng phối hợp giữa các bộ phận, gắn bó đoàn kết về nhân sự cùng vì mục tiêu phát triển của toàn công ty. Cơ chế quản lý tài chính đảm bảo đúng nguyên tắc qui định của nhà nước: tận thu, giảm chi, bảo toàn và phát triển vốn.

Nâng cao việc kiểm soát chất lượng bằng các hệ thống kỹ thuật hiện đại và các nhân sự có trình độ cao.

Tập trung mọi biện pháp nâng chất lượng sản phẩm bằng cách nâng cao chất lượng lao động. Bồi dưỡng đội ngũ lãnh đạo kế cận. Tổ chức nâng cao công tác tuyển dụng, đảm bảo đầy đủ lao động có chất lượng phục vụ cho công việc kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

Gây dựng các mối quan hệ lâu dài với khách hàng và nhà cung cấp. Xây dựng một thương hiệu có uy tín trong mắt khách hàng, nhà cung cấp, nhà đầu tư, chủ nợ.

## **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

---

Đẩy mạnh các phong trào thi đua xây dựng đơn vị, tổ chức giáo dục chính trị tư tưởng cho cán bộ công nhân viên, thi đua thực hiện tốt nội dung năng suất, chất lượng và hiệu quả.

Hoàn thành đầy đủ các nghĩa vụ với nhà nước, nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho cán bộ công nhân viên.

### **3.1.2. Một số mục tiêu cụ thể năm 2011**

- Công suất sử dụng phòng: 85%
- Diện tích văn phòng được thuê: 90%
- Thu nhập bình quân đầu người: 2.150.000 VNĐ/tháng (tăng 15% so với năm 2010)
- Doanh thu đạt: 155.000.000.000 VNĐ (tăng 10% so với năm 2010)
- Tổng chi phí: 135.000.000.000 VNĐ (tăng 12% so với năm 2010)
- Lợi nhuận: 20.000.000.000 VNĐ (tăng 24% so với năm 2010)

## **3.2 MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG.**

### **3.2.1. Biện pháp pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng lao động**

#### **3.2.1.1. Căn cứ của biện pháp**

Trình độ của nhân viên được tuyển mới của công ty chưa cao.

Việc nhân viên chưa gắn bó với tổ chức cũng phần nào cho thấy công tác tuyển dụng của công ty chưa phát huy hiệu quả.

Công tác thi tuyển chưa hiệu quả do chỉ chú trọng nhiều vào thi nghiệp vụ trên giấy.

Chưa đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng nên việc tuyển được người giỏi bị giới hạn.

#### **3.2.1.2. Mục tiêu**

Đa dạng hóa, cải tiến phương pháp và nguồn tuyển dụng tạo ra sự hiệu quả trong việc thực hiện mục tiêu tuyển dụng.

Tìm kiếm được những nhân viên có thể gắn bó lâu dài với tổ chức không những vậy phải thực sự có năng lực đáp ứng được yêu cầu công việc và đầy đủ phẩm chất, cũng như tính cách phù hợp với công việc kinh doanh của công ty.

Tiết kiệm được các chi phí không cần thiết trong tuyển dụng và kể cả trong công tác đào tạo, góp phần nâng cao hiệu quả của hoạt động kinh doanh.

### **3.2.1.3. Nội dung biện pháp.**

*Về nguồn tuyển dụng:* Trong thời gian vừa qua công ty đã có chính sách tập trung vào nguồn tuyển dụng bên trong doanh nghiệp. Trong thời gian sắp tới về cơ bản việc tuyển dụng từ nguồn nội bộ vẫn nên là nguồn tuyển dụng chủ đạo của công ty với điều kiện là người được giới thiệu phải có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu của công việc.

Tuy vậy công ty vẫn nên cân nhắc từng bước mở rộng thêm việc tuyển dụng các nhân viên từ bên ngoài không nên quá lạm dụng việc tuyển dụng nội bộ. Các nhân viên tuyển từ nguồn bên ngoài này có thể đến với công ty thông qua việc đăng tuyển trên internet hay trên báo giống như trước đây công ty đã làm hoặc thử nghiệm với một số kênh khác nếu thấy phù hợp như:

- Liên hệ với các trung tâm giới thiệu việc làm: đây là biện pháp ít tốn kém, có thể cân nhắc dùng trong trường hợp lao động trong công ty không hiệu quả và cần tuyển người với số lượng lớn mà không cần trình độ cao.

- Tuyển sinh viên tốt nghiệp trực tiếp từ các trường đại học: doanh nghiệp có thể kí kết hợp đồng đào tạo với các cơ sở đào tạo phù hợp, cần nêu rõ yêu cầu đào tạo với cơ sở này để đạt kết quả như mong muốn, có thể cử nhân viên công ty đến giám sát và tham gia đào tạo. Bên cạnh đó tổ chức tài trợ, cấp học bổng, giao lưu... để tạo uy tín, hình ảnh với các ứng viên tương lai.

- Nhân viên của công ty khác: việc lôi kéo nhân tài của doanh nghiệp khác giúp doanh nghiệp có thể có ngay được các ứng viên có kinh nghiệm và chuyên môn phù hợp và hiểu biết đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên chi phí không nhỏ và cũng khá mạo hiểm, do đó cần cân nhắc kĩ.

Gắn liền thành quả lao động cũng như ý thức, tinh thần làm việc của người được giới thiệu với người giới thiệu. Nếu người được giới thiệu vào công ty thông qua các mối quan hệ của nhân viên trong công ty làm việc hiệu quả, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp thì người giới thiệu cũng sẽ được cộng thưởng. Ngược lại nếu người được giới thiệu làm việc kém hiệu quả, ý thức làm việc không tốt, gây ảnh hưởng tập thể... thì ngoài việc xử lý cá nhân với người lao động mới thì sẽ có sự khiển trách, thậm chí phạt bằng nhiều hình thức với người đứng ra giới thiệu. Tương tự với người tuyển dụng nếu không đạt đủ số lượng hoặc chất lượng tuyển dụng cũng sẽ có những hình thức cảnh cáo, kỉ luật. Sau đây em xin được dự kiến về công tác tuyển dụng của công ty năm 2011.

**Bảng 3.1: Dự kiến về công tác tuyển dụng năm 2011**

Stt	Bộ phận	Tổng số lượng	ĐH	CD	TC	LDPT
1	Ban giám đốc	1	1			
2	Phòng kinh doanh	2	2			
3	Ban quản lý tòa nhà	2		2		
4	Phòng kế toán	4	2	2		
5	Phòng kỹ thuật	3	1	1	1	
6	Phòng HC-NS	5	2	2	1	
7	Tổ sửa chữa	2				2
8	Ban an ninh	1				1
9	Tổ vệ sinh	9			1	8
10	Ban lễ Tân	4	3	1		
11	Nhà hàng DG	22	2	2	6	12
<b>12</b>	<b>Tổng</b>	<b>55</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>23</b>

*(Số liệu gốc: phòng HCNS)*

Với số lượng nhân viên dự kiến tuyển dụng như trên và việc mở rộng một số chỉ tiêu cho nguồn tuyển dụng bên ngoài ước tính kinh phí cho việc tuyển dụng sẽ lên tới 20.000.000 VNĐ ngoài ra ước tính thêm cả số chi phí cho việc sa thải các nhân viên không đạt yêu cầu là 5.000.000 VNĐ như vậy chi phí cho tuyển dụng của công ty có thể từ 25.000.000 VNĐ đến 30.000.000 VNĐ.

*Về công tác lên kế hoạch, định hướng, chuẩn bị cho tuyển dụng:* ngoài việc thành lập hội đồng tuyển dụng, nghiên cứu và phác thảo một số văn bản cần thiết, xác định các tiêu chuẩn tuyển chọn (đối với doanh nghiệp, với phòng ban cụ thể, với cá nhân thực hiện công việc)...Thì việc tuyển chọn nên định hướng tuyển chọn cụ thể vào những nhân viên có thể gắn bó lâu dài, trung thành, kiên định và phù hợp với văn hóa của doanh nghiệp. Đặc biệt với những vị trí có nhiều nhân viên không hài lòng và đã rời bỏ trong năm qua. Ngoài ra còn tính đến khả năng làm việc cơ động của nhân viên và cũng phải tính đến yếu tố đặc thù công việc.

Việc định hướng vào lòng trung thành trong tuyển dụng nhân viên sẽ ảnh hưởng tới các khâu khác như:

*Thu thập, nghiên cứu hồ sơ:* công tác này ngoài việc đánh giá năng lực sơ bộ cần phải chú ý thu thập các thông tin về quá trình làm việc trước đây của người lao động, đánh giá sự tự nhận xét ưu nhược điểm sở thích bản thân. Ví dụ: một người có năng lực cao nhưng nghiên cứu hồ sơ cho thấy người này tuy có nhiều kinh

nghiệm nhưng đã chuyên qua nhiều công ty và chưa gắn bó lâu dài với tổ chức nào, là người ưa thích sự mới mẻ, mạo hiểm không thích sự ổn định...Thì việc tuyển dụng phải cân nhắc cẩn thận không nên vì quá cần một nhân viên có khả năng mà không tính đến những hậu quả sau này (như vấn đề bí mật kinh doanh hoặc ảnh hưởng về mặt tâm lý với người lao động khác). Nếu thực sự cần phải tuyển dụng thì phải có sự nghiên cứu thật kỹ qua các khâu tiếp theo như phỏng vấn, kiểm tra, trường hợp ứng viên được tuyển thì cũng cần có thời gian để hòa nhập tổ chức và kiểm tra phẩm chất cũng như tính cách không nên vội vàng giao công việc hay trọng trách lớn. Ngược lại một người đã từng gắn bó lâu dài với một tổ chức việc ra đi của người này là vì lý do khách quan không phải vì sở thích chủ quan cá nhân, là người thích sự ổn định, không muốn có nhiều thay đổi liên tục trong thói quen và môi trường sống thì với năng lực không quá cao công ty vẫn có thể cân nhắc để tuyển dụng. Như vậy công tác xây dựng hồ sơ xin việc cũng phải có một số yêu cầu thông tin phù hợp với việc định hướng nghiên cứu hồ sơ như: yêu cầu ứng viên kể rõ quá trình công tác, học tập trước đây, tự nhận xét ưu, khuyết điểm của bản thân, sở thích...

*Công tác phỏng vấn* cũng sẽ có thay đổi để phù hợp với định hướng trên: ngoài những câu hỏi đánh giá sự phù hợp về năng lực tính cách với công việc, nên đặt ra các câu hỏi mang tính đánh giá xem nhân viên này có phù hợp và có thể gắn bó lâu dài với tổ chức hay không như: Bạn thích một công việc áp lực cao, thường xuyên không ổn định mức lương cao hay một công việc ít áp lực, ổn định nhưng mức lương thấp hơn? Bạn nghĩ sao về môi trường làm việc kỉ luật cao, lãnh đạo nghiêm khắc, quyết đoán và một môi trường làm việc thoải mái và lãnh đạo là người gần gũi, hòa nhã? Nếu công việc yêu cầu bạn có sẵn sàng làm việc trái ngành nghề của mình không? Tại sao bạn lại chuyển đổi đơn vị công tác trước đây?...

Để hỗ trợ cho việc phỏng vấn đạt hiệu quả người phỏng vấn nên:

- Tạo không khí vui vẻ, tự nhiên, chân thành để có thể thu lại những thông tin tin cậy nhất.
- Lắng nghe và khuyến khích ứng viên thể hiện mình.
- Quan sát cử chỉ điệu bộ của ứng viên để có thể hiểu được quan điểm, cảm xúc hay những điều ẩn sau câu trả lời của họ.
- Khi ứng viên hỏi nên trả lời thẳng thắn, không nên biểu lộ sự hài lòng hay khó chịu khi họ trả lời đúng hoặc sai.

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

- Nên ghi chép cẩn thận phần trả lời của ứng viên và phần phân tích của người phỏng vấn.

- Tránh thiên kiến, định kiến về tuổi tác, giới tính...

- Kiểm soát nội dung và thời gian phỏng vấn sao cho hiệu quả và đạt mục đích.

*Với công tác kiểm tra, sát hạch:* Trong nội dung thi tuyển công ty nên áp dụng thêm phần thi trắc nghiệm. Vì khi mà các thông tin về nhân sự khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về các đặc trưng tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính của cá nhân này so với các cá nhân khác. Có nhiều loại trắc nghiệm khác nhau: trắc nghiệm chuyên môn, trắc nghiệm tính cách, trắc nghiệm sở thích, trắc nghiệm y học, trắc nghiệm trí thông minh (IQ hoặc EQ), năng khiếu, khả năng đặc biệt... Ngoài trắc nghiệm về khả năng, chuyên môn (và cả IQ nếu cần) liên quan đến công việc mà công ty có thể cân nhắc mở rộng áp dụng dần dần trong từng trường hợp thì khuyến khích công ty mở rộng áp dụng bài trắc nghiệm tâm lý, tính cách cho tất cả các ứng viên tuyển dụng từ cả nguồn nội bộ hay bên ngoài và kể cả với các nhân viên cũ. Việc này sẽ giúp rất nhiều cho việc đánh giá tuyển dụng và bố trí nhân lực đồng thời cũng là cách để lãnh đạo hiểu rõ hơn về nhân viên. Để xây dựng được bài kiểm tra này công ty có thể tự xây dựng dựa trên các thông tin từ internet hoặc nhờ đến tư vấn của chuyên gia hoặc cử một nhân viên cấp quản lý có khả năng và gắn bó với doanh nghiệp đi học một lớp kỹ năng tuyển dụng.

### 3.2.1.4. Dự kiến kết quả đạt được

**Bảng 3.2: Dự kiến kết quả của công tác tuyển dụng.**

STT	Chỉ tiêu	Số lượng	
		2010	2011
1	Số ứng viên	61	66
2	Số nhân viên trúng tuyển	43	51
3	Số NV mới nghỉ việc trong 1 năm	14	15
	Tỷ lệ nhân viên mới nghỉ việc	33%	29%
	- Tự ý bỏ việc	13	15
	Tỷ lệ % nhân viên bỏ việc	30%	29%
	- Bị sa thải	1	0
	Tỷ lệ % nhân viên bị sa thải	2%	0
4	Số ứng viên hoàn thành công việc	29	36
	Tỷ lệ % hoàn thành công việc	67%	71%



Công tác tuyển dụng sẽ giúp giảm bớt việc nhân viên rời bỏ công ty đồng thời giúp gia tăng số lượng nhân viên của công ty đáp ứng các nhu cầu về nhân lực, số lượng ứng viên cũng sẽ tăng lên từ 43 đến 51 nhân viên, số lượng nhân viên mới bỏ việc trong năm sẽ giảm từ 33% xuống 29%, trong đó số lượng nhân viên tự ý bỏ việc sẽ giảm từ 30% xuống 29%, số lượng nhân viên bị sa thải không còn.

Công tác này góp phần tìm kiếm các ứng viên trung thành với doanh nghiệp. giúp giảm chi phí trong cả tuyển dụng và sa thải nhân viên xuống 10%.

### **3.2.2. Biện pháp nâng cao hiệu quả công tác đánh giá kết quả lao động**

#### **3.2.2.1. Căn cứ của biện pháp**

Hệ thống đánh giá của công ty còn chưa quy củ và chặt chẽ.

Người lao động làm việc chưa hết khả năng.

Thái độ tích cực và kỉ luật trong lao động còn chưa được nâng cao.

Việc đánh giá chưa có quy chuẩn cụ thể, dựa nhiều vào kinh nghiệm và cảm tính của lãnh đạo trực tiếp.

#### **3.2.2.2. Mục tiêu**

Từng bước xây dựng hệ thống quy định đánh giá lao động một cách khoa học chặt chẽ có kế hoạch.

Cung cấp cho lãnh đạo những thông tin chính xác kịp thời về lao động để ban lãnh đạo có những giải pháp tác động kịp thời.

Thưởng phạt một cách phân minh, đãi ngộ công bằng tạo ra sự tin tưởng cho người lao động.

Làm người kém thì biết được khuyết điểm mà khắc phục, người giỏi thì tạo động lực cho họ phát huy khả năng, tự khẳng định mình, tạo điều kiện sự thăng tiến của họ trong tổ chức.

Tạo cơ sở đáng tin cậy cho công tác lựa chọn đào tạo và phát triển nhân lực.

#### **3.2.2.3. Nội dung biện pháp**

##### ***Xây dựng biểu mẫu đánh giá cho điểm cụ thể.***

Thông thường mẫu biểu được xây dựng trước khi thực hiện đánh giá về nội dung. Cần lưu ý rằng tính cách và năng lực là những phạm trù rất khó đánh giá. Trong hầu hết các hệ thống đánh giá thì tính cách thường không được xếp vào các tiêu chí đánh giá quản lí, trừ khi nó có liên quan cụ thể tới thành tích công việc.

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

Trong khi đó năng lực lại được quan tâm nhiều nhất. Năng lực là một kỹ năng thể hiện khả năng có thể hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nào đó.

Mỗi nhân viên sẽ được lựa chọn đánh giá bởi 10 tiêu chí khác nhau, tùy theo chức vụ và nhiệm vụ của họ mà tỷ trọng của cách yếu tố này được thay đổi sao cho phù hợp. Ví dụ: với các chức danh quản lý thì tỷ trọng của các tiêu chí như sự trung thành, khả năng giải quyết vấn đề, khả năng tổ chức quản lý phải cao hơn có thể chiếm tới 20% thậm chí 30%, còn với các nhân viên lao động trực tiếp tiêu chí này có thể chỉ là 5% hoặc 0. Sau đây em xin được đưa ra một mẫu tiêu chí đánh giá cho cán bộ công nhân viên của công ty DG:

### BẢNG ĐÁNH GIÁ LAO ĐỘNG TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI DG

Tháng: ..... Năm: .....

#### A: Thông tin chung

Họ tên: .....	Chức vụ: .....
.....	.....
Bộ phận: .....	Ngày nhận việc: .....
Trình độ học vấn: .....	Thâm niên công tác:.....
Chuyên môn: .....	
Cấp quản lý trực tiếp:	
Tên:.....	
Chức vụ:.....	
Thời gian đánh giá:.....	

#### B: Công việc hiện tại đang thực hiện.

STT	Công việc chính	Công việc phụ
1		
2		
3		
4		

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

---

**C: Cấp quản lý trực tiếp đánh giá.**

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Tỷ trọng	Điểm số
1	Mức độ hoàn thành công việc		
2	Mức độ hài lòng của khách hàng		
3	Tính sáng tạo, năng động		
4	Sự phối hợp, tổ chức		
5	Tinh thần trách nhiệm		
6	Chấp hành kỉ luật		
7	Khả năng điều hành quản lý		
8	Sự gắn bó với doanh nghiệp		
9	Kĩ năng chuyên môn		
10	Khả năng giao tiếp, ứng xử		
11	Tổng	100	

Điểm cộng:..... Tổng điểm: ..... Xếp loại: .....

Đánh giá chung:

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

Ý kiến của nhân viên được đánh giá:

.....  
.....

Nhân viên được đánh giá  
*Ký tên*

Người đánh giá  
*Ký tên*

**Mẫu 3.1: Phiếu đánh giá nhân viên**

Mỗi tiêu chí sẽ được cho điểm từ 1 đến 10 sau đó nhân với tỷ trọng đánh giá của tiêu chí rồi cộng lại để lấy điểm tổng sau đó chia 100 để lấy điểm trung bình (trung bình cộng có trọng số), việc đánh giá sẽ diễn ra hàng tháng. Việc đánh giá cuối năm sẽ dựa vào việc lấy trung bình cộng điểm đánh giá của các tháng trong năm. Tương tự như vậy khi xét thưởng theo quý hoặc theo các dịp thưởng chung

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

như 2/9 hay 1/5 có thể lấy trung bình cộng điểm đánh giá hàng tháng của lao động trước đó làm cơ sở để xét thưởng.

**Bảng 3.3: Quy chế đánh giá xếp loại lao động theo số điểm**

STT	Xếp loại	Xét theo tháng		Xét theo năm	
		Số điểm	Tiền thưởng	Số điểm	Tiền thưởng
1	A	85 → 100	2.000.000 VNĐ	85 → 100	2 Tháng lương
2	B	65 → 84	400.000 VNĐ	65 → 84	1 tháng lương
3	C	50 → 64	100.000 VNĐ	50 → 64	0,5 tháng lương
4	D	0 → 50	0 VNĐ	0 → 50	0 tháng lương

Ngoài ra trong quá trình làm việc mà người lao động có các sáng kiến góp phần cải thiện hoạt động kinh doanh, cải thiện môi trường làm việc, hoặc có nỗ lực vượt bậc hay có hành động đáng tuyên dương (bảo vệ của công, giữ gìn an ninh...) thì sẽ được thưởng nóng tùy theo mức độ khác nhau. Ngoài ra công ty có thể đưa vào thử nghiệm hình thức quy những hành động đó ra điểm thưởng để cộng vào điểm đánh giá chung.

### ***Phân công người phụ trách công tác theo dõi và đánh giá theo công việc.***

Nên giao cho cấp trên trực tiếp của người lao động trực tiếp phụ trách công tác đánh giá, xếp loại. Ở các bộ phận lao động gián tiếp thì người thực hiện đánh giá là các trưởng ban hoặc phó ban, ở các bộ phận lao động trực tiếp thì người thực hiện đánh giá là các trưởng ban hoặc phó ban (hoặc tổ trưởng, tổ phó). Bởi đây là những người thường xuyên tiếp xúc với người lao động có thể nắm bắt và hiểu rõ công việc mà người lao động đã thực hiện. Do đó khi bổ nhiệm vào vị trí trưởng các bộ phận ngoài năng lực cũng cần phải cân nhắc về đạo đức và sự tín nhiệm của cấp dưới để đảm bảo cho công tác đánh giá lao động đạt hiệu quả.

Tổ chức tập huấn đào tạo về công tác đánh giá lao động cho toàn thể các chức danh quản lý trong công ty, những người sẽ trực tiếp thực thi công tác này.

### ***Phổ biến đánh giá thực hiện công việc đến từng người lao động trong toàn công ty.***

Người lao động cần phải nắm được những thông tin cần thiết về công tác đánh giá thực hiện công việc như: biểu mẫu đánh giá, tiêu chí đánh giá, mức đánh giá, thời gian bắt đầu thực hiện...

Nếu cần thiết có thể in thành văn bản phổ biến cho toàn bộ nhân viên. Lãnh đạo trực tiếp có nhiệm vụ giải đáp mọi thắc mắc của người lao động về công tác đánh giá của công ty.

*Việc đánh giá được thực hiện một cách công khai dân chủ có xét đến ý kiến đóng góp của tập thể người lao động.*

Sau khi đã xây dựng được mẫu biểu, huấn luyện cho người thực thi đánh giá, phổ biến mọi thông tin về công tác đánh giá thực hiện công việc đến từng người lao động thì công việc tiếp theo là tiến hành đánh giá, xếp loại. Thông qua việc theo dõi, quan sát thực hiện công việc của người lao động hàng ngày thì vào cuối tháng người có trách nhiệm tiến hành đánh giá xếp loại theo các tiêu chí trong mẫu biểu đánh giá.

Người đánh giá phải đưa ra được những căn cứ xác đáng dẫn đến xếp loại người lao động khi họ yêu cầu, nếu không đưa ra được thì phải tiến hành đánh giá lại. Trong quá trình đánh giá người lao động, người đánh giá khó tránh khỏi những sai sót, những hiểu lầm, những lỗi như: thiên vị, cảm tính... Vì vậy mà kết quả đánh giá cần được thông báo tới tập thể người lao động. Trong một số trường hợp thì phải lấy ý kiến biểu quyết của tập thể để đảm bảo tính công bằng, dân chủ trong đánh giá. Có thể tham gia lấy ý kiến trong nhóm, tổ kết hợp với đánh giá của lãnh đạo.

Hơn thế người lao động có quyền được biết kết quả lao động của mình để họ có thể cố gắng hoàn thiện bản thân mình. Ngoài ra để người lao động tự đánh giá bản thân, và còn phải cho người lao động thể hiện ý kiến của mình trong bản đánh giá đầy đủ tổng hợp cuối cùng.

***Thăm dò lấy ý kiến của người lao động về công tác đánh giá để thay đổi cho phù hợp nếu cần thiết.***

Để có thể biết được công tác đánh giá thực hiện công việc có thật sự mang lại hiệu quả như mong đợi hay không thì ta nên tiến hành kiểm tra, khảo sát lại tính thực tế của hoạt động, thăm dò từ phía người lao động xem họ có thấy hài lòng với các tiêu chí đánh giá không, các tiêu chí này có phù hợp không... Đánh giá phản ứng tâm lý của người lao động cũng như thực hiện đánh giá thì những khuyết điểm mà người lao động thường mắc phải có được cải thiện không, năng suất lao động có tăng hay không.

#### **3.2.2.4. Dự kiến kết quả đạt được**

Dự kiến trong ngắn hạn với việc áp dụng những biện pháp trên sẽ giúp doanh nghiệp có thể đánh giá chính xác, thưởng phạt phân minh một phần giúp giảm hiện tượng số lao động mắc lỗi bị xếp loại B đi 10% tức là chỉ còn 19 người, loại C giảm 25%. Đồng thời kích thích được tinh thần lao động của nhân viên góp phần

## Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG

giúp tăng doanh thu lên 10% và giảm số lượng nhân viên không hoàn thành công việc đi 15%. Công tác này sẽ làm cho đãi ngộ vật chất của công ty cũng sẽ được nâng cao hơn.

**Bảng 3.4: Dự kiến xếp loại nhân viên năm 2011**

STT	Xếp loại	2010		2011		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số tuyệt đối	Số tương đối
1	A	68	67%	73	72%	5	5%
2	B	21	21%	18	18%	-3	-3%
3	C	4	4%	2	2%	-2	-2%
4	<b>Tổng</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Trong dài hạn công tác này góp phần vào việc giữ chân nhân viên, tạo sự tin phục của nhân viên với lãnh đạo và khiến họ gắn bó hơn với công ty. Đây cũng sẽ là cơ sở để giúp cho việc chọn lọc tìm kiếm những nhân lực quý báu của tổ chức, đó sẽ là những đối tượng được đào tạo và phát triển. Dự kiến công tác đánh giá sẽ giúp tiết kiệm được khoảng 20% chi phí cho đào tạo khiến cho công tác này hiệu quả hơn. Đồng thời dự kiến sẽ có thể bắt đầu cho việc đào tạo thoát ly nhiều hơn vào năm 2011 với một số chức danh quản lý.

### 3.2.3. Biện pháp phát huy tính tích cực và sự gắn bó của nhân viên với công ty.

#### 3.2.3.1. Căn cứ của biện pháp

Chính sách đãi ngộ vật chất của công ty không giữ chân được nhân viên. Việc nâng cao đãi ngộ không thể ngày một ngày hai do còn phụ thuộc vào kết quả kinh doanh, ngoài ra việc tăng lương, thưởng cũng không phải là một biện pháp hay do nếu lạm dụng có thể gây tác dụng không tốt.

Ngoài ra môi trường làm việc cũng chưa tạo được sự gắn bó với người lao động.

Lãnh đạo của doanh nghiệp chưa khuyến khích được tinh thần người lao động và lôi kéo được họ tin tưởng vào sự thành công của doanh nghiệp.

#### 3.2.3.2. Mục tiêu

Xây dựng, bồi đắp lòng trung thành của nhân viên với công ty, hạn chế thấp nhất tình trạng nhân viên rời bỏ công ty.

Nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên, khiến họ làm việc hết mình vì doanh nghiệp. Tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thân thiện, đoàn kết, gắn bó, hiệp đồng giữa các bộ phận, phòng ban.

Nâng cao được công tác kiểm soát chất lượng do tất cả các khâu, các bộ phận đều tham gia vào việc giám sát đảm bảo chất lượng.

Xây dựng hình ảnh của công ty, củng cố vị thế của thương hiệu vừa thu hút được các nhân tài đồng thời tạo sự tin tưởng với khách hàng và nhà cung cấp.

Nâng cao chất lượng dịch vụ tạo ra ưu thế cạnh tranh trên thương trường.

### **3.2.3.3. Nội dung biện pháp**

Ngoài việc áp dụng chính sách đánh giá và đãi ngộ mới về thưởng được đưa ra ở trên góp phần vào việc làm nhân viên lao động tích cực và gắn bó với doanh nghiệp thì công ty nên áp dụng thêm các biện pháp sau đây:

***Lãnh đạo cấp cao cần đi đầu gương mẫu trong mọi đường lối chính sách của công ty.***

Các lãnh đạo tối cao của doanh nghiệp phải tham gia dẫn dắt các hoạt động doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp phải là gương mẫu trong các chính sách mới của công ty, tôn trọng, đảm bảo thực hiện những hứa hẹn của mình với nhân viên tạo ra sự tin tưởng của cấp dưới với cấp trên. Ứng xử tốt với nhân viên, đưa ra những cách giải quyết vấn đề hợp lý và sáng suốt, sẵn lòng để bảo vệ các nhân viên của mình, giữ thể diện cho họ. Nếu họ không gương mẫu thì thật khó duy trì giá trị nền tảng của văn hóa doanh nghiệp. Vì những nhân viên dưới quyền thường có xu hướng coi lãnh đạo của họ như tấm gương xuất phát từ mong muốn thành đạt như lãnh đạo của họ.

***Xây dựng mục tiêu, sứ mệnh, chiến lược cho toàn bộ tổ chức.***

Lãnh đạo cần xây dựng sứ mệnh, chiến lược, cam kết thực hiện từ đó tạo lập ra niềm tin của toàn bộ tập thể vào sứ mệnh, chiến lược đặt ra. Niềm tin là thứ có sức mạnh rất to lớn đặc biệt với các doanh nghiệp vừa và nhỏ mới thành lập. Nếu không có được sự tin tưởng vững trắc vào thành công của tổ chức thì doanh nghiệp khó có thể tập trung được nguồn lực lao động và tạo được sức mạnh đoàn kết, hợp tác trong tập thể.

Nhân viên phải được thông tin về định hướng chiến lược của doanh nghiệp với các mức độ khác nhau tùy theo từng cấp độ của nhân viên. Đối với các cấp độ nhân viên thừa hành, để dễ đi vào lòng người, lãnh đạo nên cụ thể hóa, trực quan

sinh động các chiến lược này, lồng vào các buổi họp, các cuộc tập huấn... Mục tiêu cuối cùng, là trách nhiệm thực hiện các chiến lược chung phải được san sẻ cho cả tập thể gánh vác, mỗi người một việc. Mỗi nhân viên đều tự cảm thấy rõ mình có vai trò trong doanh nghiệp, có trọng trách, nghĩa vụ phải hoàn thành. Đó không chỉ là nhiệm vụ đó còn là sự cam kết và tự nguyện ràng buộc dài lâu, chứ không còn là tâm trạng thả lỏng, dễ dàng. Khi đó, nhân viên đương nhiên tự hào và luôn gắng làm việc hết mình.

***Xây dựng môi trường làm việc văn minh, hiện đại, thân thiện để gắn bó được người lao động vào tổ chức.***

Tạo ra môi trường làm việc đoàn kết, gắn bó, vui vẻ, thoải mái, lấy hiệu quả làm trọng. Trong đó các nhân viên được lắng nghe, được tôn trọng, được thể hiện mình, đó là một điều kiện làm việc lý tưởng mà bất cứ người nào cũng mơ ước. Mọi cơ chế phải được công khai, minh bạch, có công phải được thưởng, có tội phải bị phạt. Như vậy hệ thống lương, thưởng trong doanh nghiệp cũng được chi phối bởi nét văn hóa này. Chính sách và cách hành xử rõ ràng cũng tạo ra được cảm giác an toàn, cảm giác được tôn trọng và tạo động lực làm việc cho các nhân viên.

Các biện pháp có thể áp dụng: thời gian biểu linh hoạt, xây dựng hệ thống đánh giá thành tích qua tính điểm, tích điểm thưởng cho những hoạt động tích cực của nhân viên. Điểm thưởng có thể được quy đổi thành các phần thưởng nhỏ hoặc quyền lợi đặc biệt. Thường xuyên tổ chức các bữa tiệc mừng các dịp đặc biệt... Chăm lo đời sống tốt cho nhân viên là một trong những yếu tố đóng góp vai trò thành công của doanh nghiệp, bởi khi đời sống tinh thần của nhân viên được đảm bảo, họ sẽ đem hết sức lực của mình để làm việc, khi ấy công ty sẽ kinh doanh hiệu quả và phát triển trong tương lai. Biện pháp này cần chú ý tới hai vấn đề nữa:

- *Thái độ trong ứng xử* thường không có trong nội quy công ty nhưng là một phần quan trọng trong việc xây dựng văn hóa của một doanh nghiệp. Thái độ ứng xử được xây dựng bằng thái độ vui vẻ khi tới công sở, nghiêm túc trong công việc, thân thiện trong cuộc sống, lãnh đạo tâm lý, nhân viên tích cực, không thù hằn, nói xấu...

- *Hành vi giao tiếp* là thứ gây ấn tượng trong cuộc gặp đầu tiên. Do vậy cần có một số quy định thống nhất về hành vi ứng xử trong nội bộ, với khách hàng, bạn hàng, cơ quan quản lý nhà nước. Ví dụ: cấm hút thuốc lá trong phòng làm việc chung, cấm sử dụng đồ uống có cồn tại công sở trừ trường hợp ngoại giao, cấm quảng cáo thương mại...



***Xây dựng tính dân chủ trong tổ chức và coi trọng, tin tưởng nhân viên.***

Tạo điều kiện cho sự phân công, phân quyền mạnh. Nhân viên phải làm chủ công việc của mình, họ phải có đủ quyền hạn để có trách nhiệm với thành công, hoặc cùng chia sẻ thất bại trong công việc...

Nhân viên nào cũng ước muốn có những bước tiến trong sự nghiệp. Vì vậy, lãnh đạo công ty nên thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả nhân viên. Nói cho họ biết họ có khả năng và nếu làm việc chăm chỉ thì họ sẽ nhận được những gì: đãi ngộ vật chất, thăng tiến, sự khẳng định mình...

Huy động trí tuệ tập thể để giải quyết các vấn đề liên quan đến chính sách, hoặc các vấn đề khó đòi hỏi sự nghiên cứu mở xẻ thông tin qua hình thức các tổ, nhóm công tác. Xây dựng hòm thư dân chủ, lắng nghe ý kiến của nhân viên về công việc của họ về mong muốn, yêu cầu về điều kiện làm việc.

***Khen ngợi phê bình một cách công minh và khéo léo.***

Hãy khen ngợi, tuyên dương nhân viên một cách xứng đáng và công bằng, nên khen công khai và chân thành, khen trước tập thể, khen trực tiếp với lãnh đạo, sử dụng nhiều hình thức (thư chúc mừng, tiệc chúc mừng, gặp và khen trực tiếp, tổ chức họp để khen thưởng...). Đi cùng với khen là phê bình, khi một nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ hoặc có sai sót gây ra thiệt hại cho công ty thì cũng không được hạ thấp nhân viên đó trước mặt người khác. Cần phê bình đúng người đúng việc, cần phê bình cụ thể, tránh việc nói chung chung, cần phải chỉ ra một cách rõ ràng cho nhân viên thấy họ sai ở đâu và phải sửa thế nào, phê bình với thái độ xây dựng và tôn trọng, không hạ thấp họ trước đám đông.

**3.2.3.4. Dự kiến kết quả đạt được.**

Việc bắt tay thực hiện những công tác trên sẽ là bước đầu tiên và cũng là chủ lực trong việc giữ chân các nhân viên, tạo ra tập thể gắn bó. Số lượng nhân viên rời bỏ doanh nghiệp sẽ có thể giảm đến 30% thậm chí 40% nếu công tác thực hiện tốt cùng với các công tác khác. Việc nhân viên gắn bó với doanh nghiệp hơn đồng thời góp phần vào mục tiêu làm giảm chi phí cho tuyển dụng đi 10% trong năm tới.

Công tác đánh giá lao động cũng sẽ được củng cố. Khi các biện pháp đề xuất ở trên được hình thành tất cả mọi người cũng sẽ có ý thức góp phần vào công tác KSCL vì lúc này mục tiêu chất lượng của doanh nghiệp được phổ biến và đi sâu vào từng người lao động mỗi người lúc này đều tham gia vào công tác KSCL đây chính là một trong những tiền đề của TQM (Total quality manager) - quản lý chất

## **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư thương mại DG**

---

lượng toàn diện. Khi chất lượng được nâng cao sẽ giúp đảm bảo cho mức tăng trưởng đều đặn trên 10% của công ty trong dài hạn.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung - NXB Thống kê năm 2005
2. Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân – NXB thống kê năm 2006
3. Bài giảng quản trị nhân sự - Thạc sĩ Bùi Thị Thanh Nhân – Đại học DL Hải Phòng 2010
4. Các trang web: [www.cuocsongviet.com.vn](http://www.cuocsongviet.com.vn), [www.vinaheadhunter.com](http://www.vinaheadhunter.com), [www.doanhnhan360.com.vn](http://www.doanhnhan360.com.vn), [www.dddn.com.vn](http://www.dddn.com.vn), [www.hoidoanhnhan.vn](http://www.hoidoanhnhan.vn), [www.businessPro.vn](http://www.businessPro.vn), [www.npc.com.vn](http://www.npc.com.vn), [www.quantritrustuyen.com](http://www.quantritrustuyen.com), [www.vitinfo.vn](http://www.vitinfo.vn), [www.365ngay.com.vn](http://www.365ngay.com.vn)...
5. Khóa luận tốt nghiệp của một số sinh viên ngành quản trị doanh nghiệp khóa 10 trường đại học DL Hải Phòng.
6. Các tài liệu liên quan thu thập được từ công ty cổ phần đầu tư thương mại DG.

**DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, MẪU TRONG KHÓA LUẬN**

Bảng 2.1: Các mã ngành kinh doanh của công ty.....	36
Bảng 2.2: Danh mục phòng tại khu căn hộ cao cấp.....	42
Bảng 2.3: Hệ thống cơ sở vật chất của nhà hàng DG .....	43
Bảng 2.4: Kết quả kinh doanh.....	44
Bảng 2.5: Cơ cấu lao động của công ty theo tính chất lao động.....	48
Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo trình độ .....	50
Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo giới tính .....	51
Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	53
Bảng 2.9: Thực trạng tuyển dụng nhân sự công ty .....	59
Bảng 2.10: Tình hình đào tạo nhân lực của công ty DG.....	60
Bảng 2.11: Bố trí lao động trong công ty.....	62
Bảng 2.12: Tiêu chí xếp loại lao động .....	65
Bảng 2.13: Lương một số chức danh quản lý trong công ty.....	67
Bảng 2.14: Tiền thưởng của một số nhân viên trong tổ vệ sinh ngày 2/9/2010 .....	69
Bảng 3.1: Dự kiến về công tác tuyển dụng năm 2011 .....	78
Bảng 3.2: Dự kiến kết quả của công tác tuyển dụng.....	80
Bảng 3.3: Quy chế đánh giá xếp loại lao động theo số điểm.....	84
Bảng 3.4: Dự kiến xếp loại nhân viên năm 2011 .....	86
Sơ đồ 1.1: Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực.....	17
Sơ đồ 1.2: Tiến trình thực hiện phân tích công việc. ....	18
Sơ đồ 1.3: Tiến trình công tác tuyển dụng .....	20
Sơ đồ 1.4: Tiến trình của công tác đào tạo.....	22
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần đầu tư thương mại DG.....	30
Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo tính chất lao động.....	49
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ .....	50
Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính .....	52
Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	53
Mẫu 3.1: Phiếu đánh giá nhân viên.....	76

## HỆ THỐNG CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Viết đầy đủ
QTNS	Quản trị nhân sự
QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực
TGD	Tổng giám đốc
HĐQT	Hội đồng quản trị
HCNS	Hành chính nhân sự
WTO	World Trade Organization (Tổ chức thương mại thế giới)
AFTA	Asean Free Trade Area (Khu vực mậu dịch tự do Asean)
ILO	Internatinal Labour Organization (Tổ chức lao động quốc tế)
TQM	Total Quality Manager (Quản lý chất lượng toàn diện)
KSCL	Kiểm soát chất lượng
PCCC	Phòng cháy chữa cháy
CMND	Chứng minh nhân dân
ATLĐ	An toàn lao động
CN	Chủ nhật
LĐ	Lao động
IQ	Intelligence quotient (Chỉ số thông minh)
EQ	Emotional quotient (Chỉ số cảm xúc)

## **KẾT LUẬN**

Như Jim Keysyer đã nói “Các công ty ngày nay hơn nhau hay không là do phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của công nhân viên đối với công ty – nghĩa là các nhà quản trị phải nhận thức và đề ra chiến lược quản trị nhân sự của mình một cách có hiệu quả”. Vấn đề sử dụng có hiệu quả nhân lực là một vấn đề nan giải và khó khăn đối với mọi doanh nghiệp. Để thích ứng với nền kinh tế thị trường đang tiến triển sôi động như hiện nay và để có một vị trí trên thị trường đòi hỏi các nhà quản trị phải nỗ lực hơn nữa trong công tác quản trị nhân lực. Cá nhân em rất mong muốn công ty cổ phần đầu tư thương mại DG nói riêng và các công ty trên lãnh thổ Việt Nam nói chung ngày càng bắt kịp xu thế phát triển của lĩnh vực này trên thế giới.

Lựa chọn đề tài này với em là một thách thức không hề nhỏ. Nó đòi hỏi kiến thức của nhiều lĩnh vực cũng như nỗ lực học hỏi và sự kiên trì của người nghiên cứu thì mới có được hiệu quả. Bản thân em tự nhận thấy với kiến thức có giới hạn và kinh nghiệm thực tế còn quá ít ỏi chỉ cộng với mong muốn và cố gắng không thì sẽ không bao giờ có được một khóa luận có chất lượng. Do đó khi hoàn thành trang cuối của khóa luận này em xin được gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới Th.s Vũ Thị Lành là giảng viên đã trực tiếp hướng dẫn em trong thời gian qua.

Ngoài ra em cũng xin cảm ơn các số liệu mà chị Nguyễn Thị Mai Chi trưởng bộ phận lao động – tiền lương đã cung cấp cho em. Và sự tạo điều kiện vô cùng quý báu của giám đốc công ty Đặng Ngọc Chuyển cùng sự giúp đỡ của tập thể công nhân viên công ty DG. Mong rằng những kiến nghị của em trong khóa luận có thể giúp cho công tác sử dụng nhân lực của công ty trong thời gian tới.

Rất mong các thầy cô giáo đóng góp thêm nhiều ý kiến để em hoàn thiện tốt hơn đề tài này.

Chân thành cảm ơn!  
Sinh viên

Nguyễn Văn Toàn