

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



ISO 9001 : 2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

LỚP QUẢN TRỊ KINH DOANH TÀI NĂNG

Sinh viên : Vũ Thị Hà
Giảng viên hướng dẫn : ThS Đỗ Thị Bích Ngọc

HẢI PHÒNG - 2015

**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 TNHH DHQ**

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

LỚP QUẢN TRỊ KINH DOANH TÀI NĂNG

Sinh viên : Vũ Thị Hà

Giảng viên hướng dẫn : ThS. Đỗ Thị Bích Ngọc

HẢI PHÒNG – 2015

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Vũ Thị Hà

Mã SV: 1112401241

Lớp: QTTN101

Ngành: Quản trị kinh doanh

Tên đề tài: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty
TNHH DHQ

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

Cơ sở lý luận về nhân lực và biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Thực trạng về nhân lực và việc sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH DHQ

Đề xuất biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH DHQ

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

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH DHQ

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2013, 2014 của Công ty TNHH DHQ

Số liệu về nhân lực và công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH DHQ

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty TNHH DHQ, Số nhà 73/151, Phố Quang Trung, Phường Bình Hàn, Thành phố Hải Dương, Hải Dương

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Đỗ Thị Bích Ngọc

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Trường Đại học Dân Lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH DHQ

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 01 tháng 06 năm 2015

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 08 tháng 08 năm 2015.

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Vũ Thị Hà

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

ThS. Đỗ Thị Bích Ngọc

Hải Phòng, ngày.....tháng.....năm 2015

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT Trần Hữu Nghị

LỜI NÓI ĐẦU

Với xu hướng phát triển không ngừng của nền kinh tế thế giới nói chung và nền kinh tế Việt Nam nói riêng. Bên cạnh sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế thị trường thế giới thì nền kinh tế thị trường non trẻ của Việt Nam đã hình thành. Vì vậy, các doanh nghiệp muốn trụ vững, cũng như tiếp tục phát triển thì việc mở rộng quy mô sản xuất, tăng cường khả năng chiếm lĩnh thị trường đã là một xu thế tất yếu khách quan. Song trước hết các doanh nghiệp phải hiểu rõ và nắm bắt kịp thời thực trạng, diễn biến của nền kinh tế trong từng giai đoạn. Việc xây dựng những kế hoạch hoạt động mang tính chiến lược đối với từng doanh nghiệp đã trở nên quan trọng hơn trong việc giành thế chủ động với những thay đổi của thị trường.

Tuy nhiên, xuất phát điểm của nền kinh tế nước ta quá thấp, cơ sở vật chất thiết bị lạc hậu, trong khi nguồn vốn đầu tư còn nhiều hạn chế. Để có thể tồn tại và phát triển bền vững thì yếu tố con người đã trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Chỉ có sự bố trí, sử dụng nguồn nhân lực có sự hợp lý cao mới tạo nên bước đột phá trong hoạt động sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp. Song vấn đề này cũng phát sinh những biến cố mới trong đó có cả những thách thức mà các doanh nghiệp cần phải vượt qua.

Với những kiến thức được trang bị trong quá trình học đại học Dân Lập Hải Phòng và được sự giúp đỡ tận tình của cô Th.S Đỗ Thị Bích Ngọc, em có mong muốn được góp ít sức lực vào sự phát triển của công ty và em chọn đề tài:

“Biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH DHQ” để làm luận văn tốt nghiệp cho mình.

Bài viết của em được kết cấu thành 3 chương nội dung của từng chương được bố trí như sau:

Chương I: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương II: Thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH DHQ

Chương III: Một số giải pháp hoàn thiện công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH DHQ

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các thầy, cô giáo trong Khoa Quản trị kinh doanh, đặc biệt xin cảm ơn cô giáo Th.S Đỗ Thị Bích Ngọc đã chỉ bảo và giúp đỡ em trong suốt quá trình học tập cũng như trong quá trình thực hiện đề tài.

Mặc dù đã hết sức cố gắng nhưng do trình độ và kinh nghiệm có hạn chắc chắn bài viết không tránh khỏi thiếu sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp phê bình của các thầy cô giáo để chuyên đề được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Vũ Thị Hà

PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ
HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC
TRONG DOANH NGHIỆP

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

1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Nhân lực là nhân tố quyết định nhất đối với sự phát triển của mỗi quốc gia. Trình độ phát triển của nguồn nhân lực là một thước đo chủ yếu sự phát triển của các quốc gia. Vì vậy, các quốc gia trên thế giới đều rất coi trọng phát triển nguồn nhân lực. Trong thế kỷ XX, đã có những quốc gia nghèo tài nguyên thiên nhiên, nhưng do phát huy tốt nguồn nhân lực nên đã đạt được thành tựu phát triển kinh tế - xã hội, hoàn thành công nghiệp hoá và hiện đại hoá chỉ trong vài ba thập kỷ.

Việc phát triển nhân lực, một mặt cần phải có tầm nhìn chiến lược phát triển tổng thể và dài hạn, nhưng đồng thời, trong mỗi thời kỳ nhất định, cần xây dựng những định hướng cụ thể, để từ đó đánh giá thời cơ, thách thức, những khó khăn, hạn chế và nguyên nhân... để đề ra mục tiêu và giải pháp phát triển thích hợp cho giai đoạn đó phù hợp với bối cảnh kinh tế - xã hội trong nước và quốc tế.

Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm số người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc (Theo “Viện nghiên cứu khoa học và phát triển”).

Nguồn nhân lực là nguồn lực của mỗi con người gồm có thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ số lao động mà Doanh nghiệp có và có thể huy động toàn bộ thực hiện sản xuất kinh doanh.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở cá nhân với vai trò khác và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với nguồn lực khác của Doanh nghiệp ở bản chất của con người. (Trần Kim Dung, 2007).

1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

Theo Nguyễn Hữu Thân (năm 2007), 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 được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Quản lý nguồn nhân lực nghiên cứu những vấn đề về quản lý con người trong tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

- (1) Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng cường nâng cao năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- (2) Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa năng lực cá nhân, được kích thích nhiều nhất tại nơi làm việc và lòng trung thành tận tâm với Doanh nghiệp.

Phân biệt quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự:

Thuật ngữ nguồn nhân lực dần được thay thế cho quản trị nhân sự với quan điểm chủ đạo: Con người không còn đơn thuần chỉ là yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là nguồn tài sản quý báu của tổ chức của Doanh nghiệp. Các Doanh nghiệp chuyển từ tình trạng tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi nhuận kinh doanh cao hơn, có hiệu quả cao hơn.

2. Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực

2.1. Chức năng của quản lý nhân lực

Một cách khái quát, chức năng quản trị nguồn nhân lực có hai mặt đó là: chức năng quản trị và chức năng nghiệp vụ trong quản trị nguồn nhân lực. Cán bộ nhân viên trong bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể chia thành hai loại là: “Nhân viên quản trị” và “Nhân viên nghiệp vụ”. Nhân viên quản trị có quyền hạn nhất định, có thể chỉ huy là lãnh đạo một số nhân viên khác, họ làm chức năng quản trị. Nhân viên nghiệp vụ không có quyền hạn như vậy, họ phải chấp hành những nhiệm vụ, qui định, dưới sự chỉ huy điều hành của người khác, họ làm chức năng nghiệp vụ.

Xét từ mục tiêu cần đạt của quản trị nguồn nhân lực ta thấy quản trị nguồn nhân lực có ba chức năng cơ bản sau:

2.1.1. Nhóm chức năng thu hút nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với trình độ, kỹ năng, phẩm chất phù hợp cho công việc và bố trí họ vào đúng công việc của Doanh nghiệp để đạt hiệu quả cao nhất. Để có thể tuyển đúng người cho

đúng việc, trước hết Doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong Doanh nghiệp nhằm xác định những công việc nào đó cần tuyển thêm người. Thực hiện phân tích công việc sẽ cho Doanh nghiệp biết phải tuyển thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp Doanh nghiệp chọn được các ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập lưu giữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của Doanh nghiệp.

2.1.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của công nhân viên, đảm bảo cho công nhân viên trong Doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa năng lực bản thân.

Bên cạnh đó việc đào tạo mới còn có các hoạt động đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay qui trình kỹ thuật, công nghệ đổi mới. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân viên, bồi dưỡng nâng cao trình độ nghiệp vụ và cập nhật kiến thức quản lý mới, kỹ thuật công nghệ tiến tiến hiện đại cho các cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

2.1.3. Nhóm chức năng duy trì nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, bao gồm hai chức năng cụ thể:

- (1) Kích thích, động viên
- (2) Duy trì phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp

Chức năng kích thích động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên. Trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của Doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho Doanh nghiệp. Do

đó, xây dựng và quản lý hệ thống bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp... là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng này sẽ giúp cho Doanh nghiệp tạo được bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc của Doanh nghiệp.

Thông qua hệ thống thù lao lao động và phúc lợi một năm thúc đẩy nhân viên làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm. Mặt khác đây là biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp.

2.2. Vai trò của quản lý nhân lực

Không một tổ chức nào mang lại hiệu quả nếu thiếu “ Quản Trị nhân lực “. QTNL là bộ phận cấu thành và không thể thiếu của quản trị kinh doanh. QTNL thường là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thực chất của QTNL là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ một tổ chức, là sự đối xử của tổ chức đối với người lao động. Nói cách khác, QTNL chịu trách nhiệm về việc đưa con người vào tổ chức giúp cho họ thực hiện công việc, thù lao cho sức lao động của họ và giải quyết các vấn đề phát sinh.

QTNL đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển trên thị trường. Tầm quan trọng của QTNL trong các tổ chức xuất phát từ tầm quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên QTNL chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác quản lý các nguồn lực khác nhau cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy cho cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

Trong sự cạnh tranh ngày càng gay gắt như ngày nay ta càng thấy sự quan trọng của việc quản trị nhân sự. Một tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tổ tổ chức của mình theo hướng tinh giảm gọn nhẹ, năng động trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Bởi vậy việc tìm hiểu đúng người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi loại hình tổ chức hiện nay.

Nghiên cứu về QTNL sẽ giúp cho các nhà quản trị học được cách giao tiếp với người khác, biết cách đặt câu hỏi và biết cách lắng nghe, biết cách tìm ngôn ngữ chung với nhân viên của mình và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên say mê với công việc và tránh được các sai lầm trong việc tuyển chọn, sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

3. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực của tổ chức cần tuân theo các nguyên tắc sau:

- (1) Nhân viên cần được đầu tư thỏa mãn đáng kể phát triển những năng lực riêng thỏa mãn những nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động hiệu quả cao và đóng góp tốt cho tổ chức.
- (2) Các chính sách chương trình và thực hiện quản lý cần được thiết lập và thực hiện để có thể thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của nhân viên.
- (3) Môi trường làm việc cần được hình thành sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.
- (4) Các kỹ năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của tổ chức.

Cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi cán bộ quản lý phải hiểu biết tốt tâm lý xã hội, nghiên cứu hành vi tổ chức, pháp luật và các nguyên tắc trong kinh doanh.

4. Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực

4.1. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực

4.1.1. Khung cảnh kinh tế

Đây là một yếu tố rất quan trọng thu hút sự quan tâm của tất cả các nhà quản trị. Sự tác động của các yếu tố của môi trường này có tính chất trực tiếp và năng động hơn so với một số các yếu tố khác của môi trường tổng quát. Những diễn biến của môi trường kinh tế bao giờ cũng chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với từng doanh nghiệp trong các ngành khác nhau và có ảnh hưởng tiềm tàng đến các chiến lược của doanh nghiệp. Có rất nhiều các yếu tố của môi trường vĩ mô nhưng có thể nói các yếu tố sau có ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

- ***Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế***

Nền kinh tế ở giai đoạn có tốc độ tăng trưởng cao sẽ tạo nhiều cơ hội cho đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại khi nền kinh tế sa sút sẽ dẫn đến giảm chi tiêu dùng đồng thời làm tăng lực lượng cạnh tranh. Thông thường sẽ gây nên chiến tranh giá cả trong ngành.

- ***Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế***

Lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế có ảnh hưởng đến xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư và do vậy ảnh hưởng tới hoạt động của các doanh nghiệp. Lãi suất tăng sẽ hạn chế nhu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, ảnh hưởng tới mức lời của các doanh nghiệp. Đồng thời khi lãi suất tăng cũng sẽ khuyến khích người dân gửi tiền vào ngân hàng nhiều hơn và do vậy làm cho nhu cầu tiêu dùng giảm xuống.

- ***Chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái***

Chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái cũng có thể tạo vận hội tốt cho doanh nghiệp nhưng cũng có thể là nguy cơ cho sự phát triển của doanh nghiệp đặc biệt nó tác động điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu. Thông thường chính phủ sử dụng công cụ này để điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu theo hướng có lợi cho nền kinh tế.

- *Lạm phát*

Lạm phát cũng là 1 nhân tố quan trọng cần phải xem xét và phân tích. Lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Khi lạm phát quá cao sẽ không khuyến khích tiết kiệm và tạo ra những rủi ro lớn cho sự đầu tư của các doanh nghiệp, sức mua của xã hội cũng bị giảm sút và làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Trái lại thiếu phát cũng làm cho nền kinh tế bị trì trệ. Việc duy trì một tỷ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích đầu tư vào nền kinh tế, kích thích thị trường tăng trưởng.

- *Hệ thống thuế và mức thuế*

Các ưu tiên hay hạn chế của chính phủ với các ngành được cụ thể hoá thông qua luật thuế.

Sự thay đổi của hệ thống thuế hoặc mức thuế có thể tạo ra những cơ hội hoặc nguy cơ đối với các doanh nghiệp vì nó làm cho mức chi phí hoặc thu nhập của doanh nghiệp thay đổi.

4.1.2. Luật lệ của Nhà nước**- *Chính trị***

Chính trị là yếu tố đầu tiên mà các nhà đầu tư, nhà quản trị các doanh nghiệp quan tâm phân tích để dự báo mức độ an toàn trong các hoạt động tại các quốc gia, các khu vực nơi mà doanh nghiệp đang có mối quan hệ mua bán hay đầu tư. Các yếu tố như thể chế chính trị, sự ổn định hay biến động về chính trị tại quốc gia hay một khu vực là những tín hiệu ban đầu giúp các nhà quản trị nhận diện đâu là cơ hội hoặc đâu là nguy cơ của doanh nghiệp để đề ra các quyết định đầu tư, sản xuất kinh doanh trên các khu vực thị trường thuộc phạm vi quốc gia hay quốc tế. Yếu tố chính trị là yếu tố rất phức tạp, tùy theo điều kiện cụ thể yếu tố này sẽ tác động đến sự phát triển kinh tế trong phạm vi quốc gia hay quốc tế. Các nhà quản trị chiến lược muốn phát triển thị trường cần phải nhạy cảm với tình hình chính trị ở mỗi khu vực địa lý, dự báo diễn biến chính trị trên phạm vi quốc gia, khu vực, thế giới để có các quyết định chiến lược thích hợp và kịp thời.

- ***Luật pháp***

Việc tạo ra môi trường kinh doanh lành mạnh hay không lành mạnh hoàn toàn phụ thuộc vào yếu tố pháp luật và quản lý nhà nước về kinh tế. Việc ban hành hệ thống luật pháp có chất lượng là điều kiện đầu tiên đảm bảo môi trường kinh doanh bình đẳng cho các doanh nghiệp buộc các doanh nghiệp phải kinh doanh chân chính, có trách nhiệm. Tuy nhiên nếu hệ thống pháp luật không hoàn thiện cũng sẽ có ảnh hưởng không nhỏ tới môi trường kinh doanh gây khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp.

Pháp luật đưa ra những quy định cho phép, không cho phép hoặc những đòi hỏi buộc các doanh nghiệp phải tuân thủ. Chỉ cần một sự thay đổi nhỏ trong hệ thống luật pháp như thuế, đầu tư... sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Ví dụ như Pháp lệnh Bru chính Viễn thông ra đời cho phép mọi thành phần kinh tế được tham gia cung cấp các dịch vụ chuyển phát thư đã tạo cơ hội cho các doanh nghiệp xâm nhập vào lĩnh vực cung cấp các dịch vụ Bru chính nhưng lại tạo nguy cơ cho VNPT khi phải đối mặt với ngày càng nhiều đối thủ cạnh tranh, môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp là phải hiểu rõ tinh thần của luật pháp và chấp hành tốt những quy định của pháp luật, nghiên cứu để tận dụng được các cơ hội từ các điều khoản của pháp lý mang lại và có những đối sách kịp thời trước những nguy cơ có thể đến từ những quy định pháp luật tránh được các thiệt hại do sự thiếu hiểu biết về pháp lý trong kinh doanh.

- ***Chính phủ***

Chính phủ có vai trò to lớn trong việc điều tiết vĩ mô nền kinh tế thông qua các chính sách kinh tế, tài chính, tiền tệ và các chương trình chi tiêu của mình. Trong mối quan hệ với các doanh nghiệp chính phủ vừa đóng vai trò là người kiểm soát, khuyến khích, tài trợ, quy định, ngăn cấm, hạn chế vừa đóng vai trò khách hàng quan trọng đối với doanh nghiệp (trong chương trình chi tiêu của chính phủ) và sau cùng chính phủ đóng vai trò là nhà cung cấp các dịch vụ cho doanh nghiệp như cung cấp thông tin vĩ mô, các dịch vụ công cộng khác. Để tận dụng được cơ hội, giảm thiểu nguy cơ các doanh nghiệp phải nắm bắt cho được những quan điểm, những quy định, ưu tiên những chương trình chi tiêu của chính phủ và

cũng phải thiết lập một quan hệ tốt đẹp, thậm chí có thể thực hiện sự vận động hành lang khi cần thiết nhằm tạo ra 1 môi trường thuận lợi cho hoạt động của doanh nghiệp.

4.1.3. Văn hóa – xã hội

Bao gồm những chuẩn mực và giá trị mà những chuẩn mực và giá trị này được chấp nhận và tôn trọng, bởi một xã hội hoặc một nền văn hoá cụ thể. Sự thay đổi của các yếu tố văn hoá xã hội một phần là hệ quả của sự tác động lâu dài của các yếu tố vĩ mô khác, do vậy nó thường xảy ra chậm hơn so với các yếu tố khác. Một số những đặc điểm mà các nhà quản trị cần chú ý là sự tác động của các yếu tố văn hoá xã hội thường có tính dài hạn và tinh tế hơn so với các yếu tố khác, thậm chí nhiều lúc khó mà nhận biết được.

Mặt khác, phạm vi tác động của các yếu tố văn hoá xã hội thường rất rộng: "nó xác định cách thức người ta sống làm việc, sản xuất, và tiêu thụ các sản phẩm và dịch vụ". Như vậy những hiểu biết về mặt văn hoá - xã hội sẽ là những cơ sở rất quan trọng cho các nhà quản trị trong quá trình quản trị chiến lược ở các doanh nghiệp.

Các khía cạnh hình thành môi trường văn hoá xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các hoạt động kinh doanh như:

- Những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, về nghề nghiệp;
- Những phong tục, tập quán, truyền thống
- Những quan tâm và ưu tiên của xã hội;
- Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

Bên cạnh đó Dân số cũng là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến các yếu tố khác của môi trường vĩ mô, đặc biệt là yếu tố xã hội và yếu tố kinh tế. Những thay đổi trong môi trường dân số sẽ tác động trực tiếp đến sự thay đổi của môi trường kinh tế và xã hội và ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Những thông tin của môi trường dân số cung cấp những dữ liệu quan trọng cho các nhà quản trị trong việc hoạch định chiến lược sản phẩm, chiến lược thị trường, chiến lược tiếp thị, phân phối và quảng cáo. Những khía cạnh cần quan tâm của môi trường dân số bao gồm:

- (1) Tổng số dân của xã hội, tỷ lệ tăng của dân số.
- (2) Kết cấu và xu hướng thay đổi của dân số về tuổi tác, giới tính, dân tộc nghề nghiệp, và phân phối thu nhập.
- (3) Tuổi thọ và tỷ lệ sinh tự nhiên.
- (4) Các xu hướng dịch chuyển dân số giữa các vùng...

4.1.4. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của hoạt động quản trị. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào bằng con đường quản trị nhân sự một cách có hiệu quả. Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất vì vậy doanh nghiệp phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều này các doanh nghiệp phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng hợp lý tạo ra một bầu không khí gắn bó trong doanh nghiệp.

Ngoài ra doanh nghiệp còn phải có một chế độ lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, cải thiện môi trường làm việc và cải thiện phúc lợi. Nếu doanh nghiệp không thực hiện tốt chính sách nhân sự thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi kéo những người có trình độ, doanh nghiệp sẽ mất dần nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không thuần túy chỉ vấn đề lương bổng mà là sự tổng hợp của nhiều vấn đề.

4.1.5. Khoa học kỹ thuật

Đây là một trong những yếu tố rất năng động chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp:

- Những áp lực và đe dọa từ môi trường công nghệ có thể là:
 - (1) Sự ra đời của công nghệ mới làm xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu.
 - (2) Sự bùng nổ của công nghệ mới làm cho công nghệ hiện hữu bị lỗi thời và tạo ra áp lực đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để tăng cường khả năng cạnh tranh.
 - (3) Sự ra đời của công nghệ mới càng tạo điều kiện thuận lợi cho những người xâm nhập mới và làm tăng thêm áp lực đe dọa các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

(4) Sự bùng nổ của công nghệ mới càng làm cho vòng đời công nghệ có xu hướng rút ngắn lại, điều này càng làm tăng thêm áp lực phải rút ngắn thời gian khấu hao so với trước.

Bên cạnh những đe dọa này thì những cơ hội có thể đến từ môi trường công nghệ đổi mới các doanh nghiệp có thể là:

(1) Công nghệ mới có thể tạo điều kiện để sản xuất sản phẩm rẻ hơn với chất lượng cao hơn, làm cho sản phẩm có khả năng cạnh tranh tốt hơn. Thường thì các doanh nghiệp đến sau có nhiều ưu thế để tận dụng được cơ hội này hơn là các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

(2) Sự ra đời của công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm có nhiều tính năng hơn và qua đó có thể tạo ra những thị trường mới hơn cho các sản phẩm và dịch vụ của công ty.

Ngoài những khía cạnh trên đây, một số điểm mà các nhà quản trị cần lưu ý thêm khi đề cập đến môi trường công nghệ là:

(1) Áp lực tác động của sự phát triển công nghệ và mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ khác nhau theo ngành. Các ngành truyền thông, điện tử, hàng không và dược phẩm luôn có tốc độ đổi mới công nghệ cao, do đó mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ thường cao hơn so với ngành dệt, lâm nghiệp và công nghiệp kim loại. Đối với những nhà quản trị trong những ngành bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi kỹ thuật nhanh thì quá trình đánh giá những cơ hội và đe dọa mang tính công nghệ trở thành một vấn đề đặc biệt quan trọng của việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài.

(2) Một số ngành nhất định có thể nhận được sự khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho việc nghiên cứu phát triển khi có sự phù hợp với các phương hướng và ưu tiên của chính phủ. Nếu các doanh nghiệp biết tranh thủ những cơ hội từ sự trợ giúp này sẽ cập được những thuận lợi trong quá trình hoạt động.

4.1.6. Khách hàng

Khách hàng là những cá nhân tổ chức có nhu cầu về sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Mỗi quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng là mối quan hệ giữa người mua và người bán, là mối quan hệ tương quan thế lực.

Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu là không có khách hàng thì không còn doanh nghiệp và họ sẽ không có cơ hội làm việc nữa. Họ phải hiểu rằng doanh thu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Nhiệm vụ của quản trị nhân sự là làm cho các nhân viên hiểu được điều này.

4.2. Các nhân tố môi trường bên trong của quản trị nhân lực

4.2.1. Sứ mạng hay mục tiêu của Doanh nghiệp

Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân sự.

Sứ mạng của doanh nghiệp là tập hợp những định hướng về những công việc, những mong muốn và những phương pháp mà các thành viên trong doanh nghiệp cần thực hiện với những nỗ lực tối đa nhằm có những lợi ích khác nhau.

Chúng được hình thành trên cơ sở những khả năng tiềm tàng trong nội bộ kết hợp với những cơ hội mà doanh nghiệp có khả năng nắm bắt và những rủi ro cần ngăn chặn hoặc hạn chế trong môi trường bên ngoài.

Thực chất “Bản mô tả sứ mạng” của doanh nghiệp tập trung làm sáng tỏ một vấn đề hết sức quan trọng: “Công việc kinh doanh của Doanh nghiệp nhằm mục đích gì”. Nội dung “Bản mô tả công việc” tả nhiệm vụ thường liên quan đến các khía cạnh như: sản phẩm, thị trường, khách hàng, công nghệ cũng như triết lý mà Doanh nghiệp theo đuổi.

4.2.2. Chính sách hay chiến lược của Doanh nghiệp

Một số chính sách ảnh hưởng tới quản trị nhân sự : cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn, khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc với năng suất cao...

Chính sách của doanh nghiệp thường là các lĩnh vực thuộc về nhân lực. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của từng doanh nghiệp. Một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị nhân lực:

- (1) Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn.

- (2) Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình.
- (3) Trả lương và đãi ngộ, khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao.

4.2.3. Bầu không khí văn hóa trong Doanh nghiệp.

Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

Nó tác động chính tới việc tạo ra các chuẩn mực hành vi. Có 2 loại bầu không khí trong doanh nghiệp là : không khí văn hóa khép kín và không khí văn hóa mở. Chúng ta cần xác định bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

5. Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực

5.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự

Định nghĩa Là một tiến trình triển khai thực hiện, các kế hoạch các chương trình nhằm đảm bảo cơ quan có đúng số lượng, đúng người, bố trí đúng nơi đúng lúc và đúng chỗ.

Hoạch định Là tiên liệu, tiên đoán, dự báo những biến thiên để phòng ngừa rủi ro trong tương lai.

Xu hướng lâu dài Là dự báo nhu cầu đối với sản phẩm hay nhân sự của một tổ chức trên năm năm.

Biến thiên theo chu kỳ Là một sự biến động mà chúng ta có thể tiên đoán được một cách hợp lý về tuyến xu hướng xảy ra trong giai đoạn hơn 1 năm (chính trị, chiến tranh, kinh tế, nhu cầu...).

Biến thiên theo mùa Là những thay đổi có thể tiên đoán được một cách hợp lý thường xảy ra trong giai đoạn một năm (bán trung thu, giáng sinh).

Biến thiên ngẫu nhiên Những thay đổi không theo mô hình nào cả.

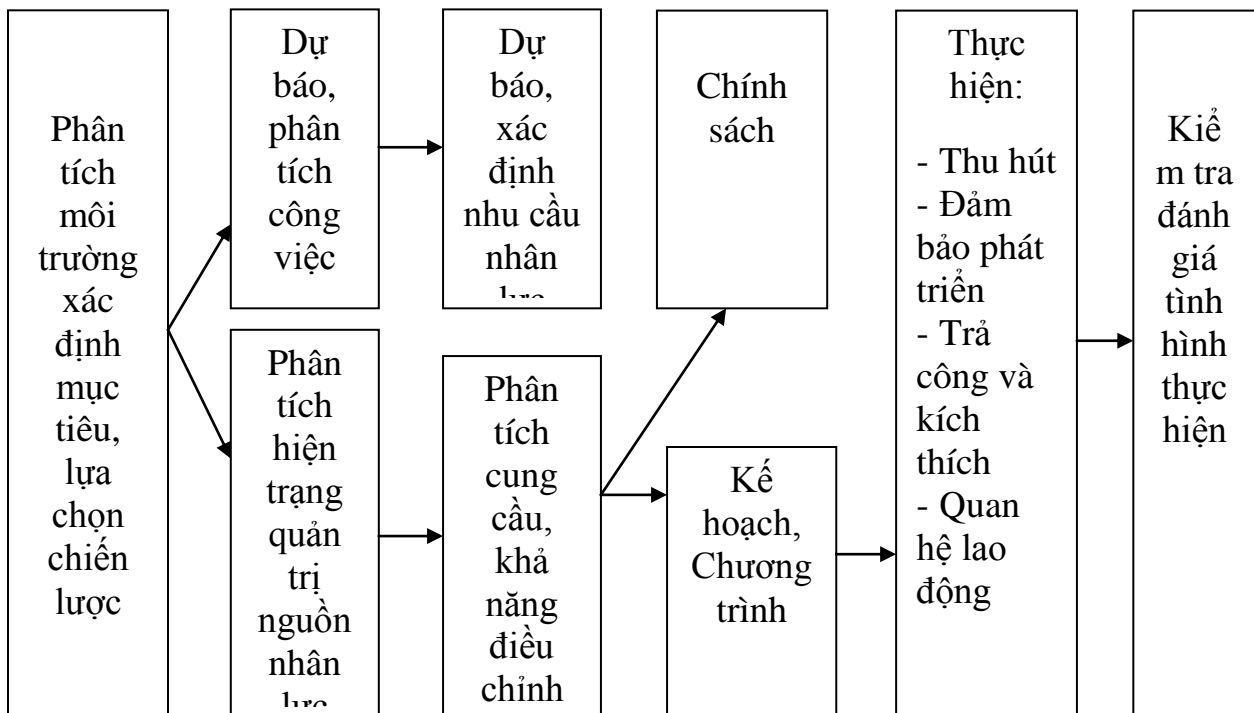
Tiến trình hoạch định tài nguyên nhân sự

Nghiên cứu kỹ chiến lược của tổ chức, tham gia soạn thảo chiến lược toàn cơ quan là một lợi thế. Hoạch định từng bộ phận và toàn cơ quan.

Sau khi đề ra mục tiêu về kinh doanh sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch hoạt động. Thông thường các chiến lược và kế hoạch hoạt động bao gồm các bước:

- (1) Phân tích môi trường, xác định mục tiêu chiến lược cho Doanh nghiệp.
- (2) Phân tích hiện trạng quản lý nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp.
- (3) Dự báo khối lượng công và nhu cầu nguồn nhân lực.
- (4) Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh, đề ra các chính sách, kế hoạch... giúp cho Doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới.
- (5) Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân sự



Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung

5.2. Phân tích công việc

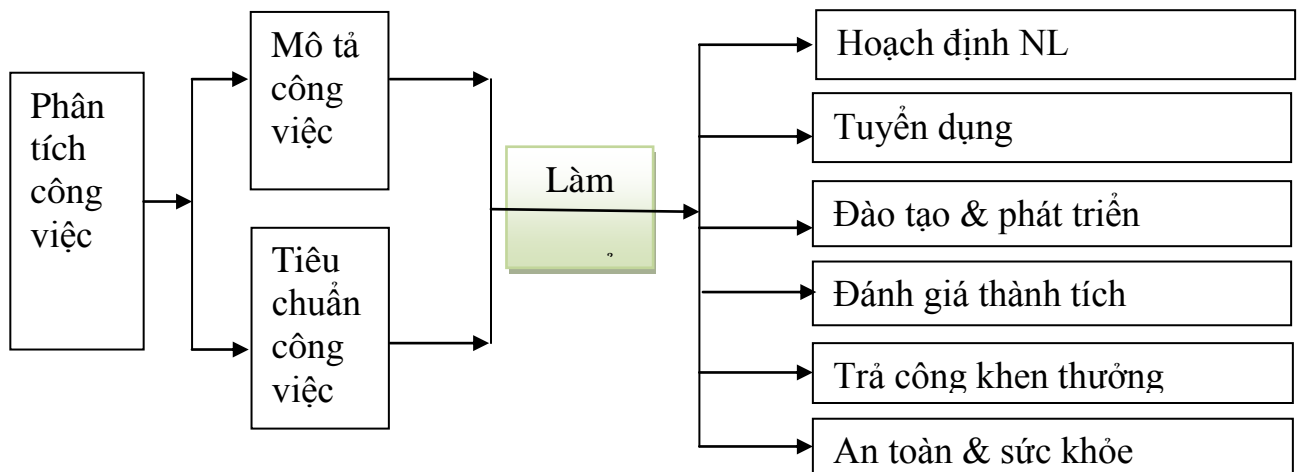
Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiên hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.

Phân tích công việc là một quá trình xác định và ghi chép lại các thông tin liên quan đến bản chất của từng công việc cụ thể.

Đây là quá trình xác định trách nhiệm, nhiệm vụ liên quan đến công việc và các kỹ năng kiến thức cần có để thực hiện tốt công việc. Đây cũng là quá trình xác định sự khác biệt của một công việc này với công việc khác.

Việc chuẩn bị mô tả chức trách, nhiệm vụ, trách nhiệm công việc, yêu cầu về trình độ kỹ năng công việc và các định mức hoàn thành công việc sẽ dựa trên các dữ liệu thu thập được trong quá trình phân tích công việc.

Sơ đồ 1.2: Lợi ích của phân tích công việc



Nội dung, trình tự phân tích công việc: Gồm 6 bước

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

Bước 2: Thu nhập 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 bảng mô tả công việc cũ (nếu có).

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

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

hợp nhiều phương pháp thu nhập thông tin sau đây: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bảng câu hỏi.

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

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

Bản mô tả công việc: là văn bản liệt kê các chức năng nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, điều kiện làm việc. Yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc cũng giúp tổ chức xác định các thông tin liên quan đến tình trạng an toàn và sức khỏe cho từng vị trí công việc để có những biện pháp ngăn ngừa nhằm giảm thiểu rủi ro trong lao động cho nhân viên. Bản mô tả công việc cũng hỗ trợ rất nhiều cho việc thực hành luật lao động trong Doanh nghiệp. Chính các Bản mô tả công việc cũng góp phần vào việc xây dựng các quy trình, chính sách để định hướng các hoạt động mang tính khách quan liên quan đến con người như đề bạt, thuyên chuyển, bãi nhiệm...

Bản tiêu chuẩn công việc: là văn bản liệt kê các yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Khi tuyển chọn các nhân viên đã được đào tạo, những tiêu chuẩn trên có thể xác định thông qua nghiên cứu hồ sơ nhân viên, thông qua các cuộc trắc nghiệm và phỏng vấn.

5.3. Tuyển dụng lao động

Nền tảng của một doanh nghiệp luôn là một đội ngũ nhân sự vững mạnh, có năng lực và phù hợp với các công việc của công ty. Vậy làm thế nào để có được

một đội ngũ nhân sự sáng giá? Tuyển dụng chính là hành động tiên đề để mang về cho công ty những ứng cử viên tuyệt vời nhất.

Tuyển dụng nhân sự là công tác vô cùng quan trọng mà doanh nghiệp nên chú ý đầu tư. Một kế hoạch tuyển dụng nhân sự có chiến lược và đầu tư hợp lý sẽ đem về cho công ty nguồn lao động tài giỏi. Từ đó hỗ trợ các chiến lược kinh doanh của công ty đi đến thành công.

5.3.1. Nguồn tuyển dụng

- **Nguồn tuyển dụng nội bộ**

Các hình thức:

- (1) Sử dụng các nhân viên hiện hữu: trong trường hợp cần thăng chức, đề bạt hoặc chuyển chuyên sang những vị trí trống, vị trí mới.
- (2) Bạn bè, người thân của nhân viên hiện hữu: hình thức này có thể được coi là tuyển mộ bên ngoài.
- (3) Các nhân viên cũ: lựa chọn hình thức này cần lưu ý tránh tư tưởng cho nhân viên là họ có thể rời công ty bất cứ khi nào và khi trở lại không bị mất mát gì.

Ưu điểm:

- (1) Nhân viên của Doanh nghiệp được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.
- (2) Nhân viên của Doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết cách làm việc để đạt được mục tiêu.
- (3) Tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và hiệu quả.

Nhược điểm:

- (1) Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống theo kiểu chức năng nội bộ có thể gây hiện tượng chai lì do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ làm việc theo phong cách dập khuôn, mất đi sự sáng tạo, không đẩy lên được không khí thi đua mới.
- (2) Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”. Họ được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn. Từ đó sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo và chia bè phái gây mất đoàn kết.

- **Nguồn tuyển dụng bên ngoài**

Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp như: những người đến xin việc, từ các cơ sở đào tạo ngành nghề liên quan, từ các trung tâm tư vấn và giới thiệu việc làm, nhân viên của công ty khác, người thất nghiệp, lao động tự do...

Ưu điểm:

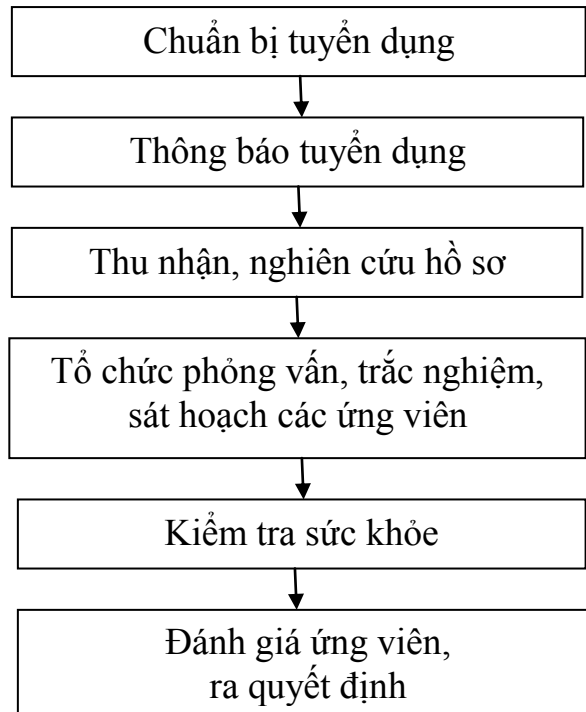
- (1) Giúp Doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó sẽ giúp tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.
- (2) Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể vì thế nên hiệu quả sử dụng lao động cao.

Nhược điểm:

Người được tuyển dụng sẽ phải mất một thời gian làm quen với công việc và môi trường làm việc của Doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu được mục tiêu và cách làm việc của Doanh nghiệp.

5.3.2. Nội dung của tuyển dụng nhân sự

Sơ đồ 1.3: Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân sự



Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.

Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu, quy định của Nhà nước và tổ chức, Doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng nhân sự.

Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên ở cả ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp; tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

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

- (1) Quảng cáo trên tivi, truyền hình, báo, đài...
- (2) Thông báo qua các trung tâm môi giới lao động.
- (3) Thông báo tại doanh nghiệp

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

Bước 3: Tiếp nhận và nghiên cứu hồ sơ

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

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

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

Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn để chọn ra được các ứng viên xuất sắc nhất thông qua việc đánh giá về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.

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

Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng viên về nhiều phương tiện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khả năng hòa đồng...

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

Bước 5: Kiểm tra sức khỏe

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

Bước 6: Đánh giá ứng viên và ra quyết định

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

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

5.4. Phân công và hợp tác lao động

Phân công và hợp tác lao động là một trong những hoạt động cơ bản của quản lý nhân lực. Do phân công lao động mà tất cả các cơ cấu về lao động trong doanh nghiệp được hình thành tạo nên bộ máy doanh nghiệp với tất cả các bộ phận, chức năng cần thiết còn hợp tác lao động được ví như là một chất keo, gắn kết các bộ phận với nhau thông qua mối quan hệ trong sản xuất.

Phân công và hợp tác lao động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Phân công lao động càng sâu thì hợp tác lao động càng rộng. Sự chặt chẽ của hợp tác lao động tùy thuộc vào mức độ hợp lý của phân công lao động và ngược lại, chính trong quá trình hợp tác lao động mà phân công lao động được hoàn thiện. Phân công lao động hợp lý và khoa học sẽ tạo ra sự phù hợp giữa công việc được giao với khả năng, trình độ, chuyên môn của người lao động.

Để áp dụng được hình thức phân công lao động có hiệu quả nhà quản lý phải tự biết đánh giá đúng thực trạng của doanh nghiệp mình về loại hình, đặc điểm sản xuất, quy mô, đặc điểm máy móc thiết bị... từ đó ra quyết định áp dụng hình thức phân công lao động nào trong các hình thức phân công lao động sau:

Phân công lao động theo chức năng

Là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau thành những chức năng lao động nhất định căn cứ vào vị trí và chức năng chính của doanh nghiệp.

(1) Phân công lao động theo công nghệ

Là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy theo quy trình công nghệ.

(2) Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc

Là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy tính chất phức tạp của nó.

Phân công lao động khoa học gắn liền với việc xây dựng một hệ thống nội quy, quy định, quy chế hoàn chỉnh trong xí nghiệp. Trong đó tất cả các chức danh đều được quy định rõ ràng và thống nhất về vị trí, quyền hạn cũng như trách nhiệm phải chịu xử lý khi không hoàn thành nhiệm vụ.

5.5. Đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển là các hoạt động nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó, trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

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

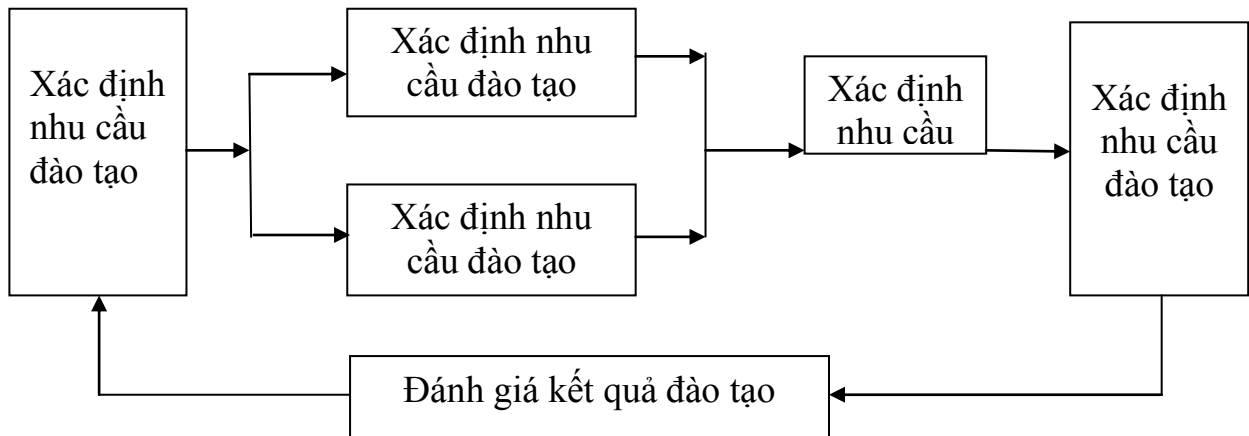
Phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động tập hợp được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày thậm chí đến vài năm, tùy thuộc vào nội dung và mục tiêu học tập.

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 cả sự nghiệp và những kinh nghiệm khác nữa (G.T.Milkovich).

Có nhiều lí do nói rằng công tác đào tạo và phát triển là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức. Trong đó có 3 lí do chủ yếu:

- (1) Để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức.
- (2) Để đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của lao động.
- (3) Đào tạo và phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Sơ đồ 1.4: Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



5.6. Đánh giá năng lực nhân viên

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự giúp công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự.

5.6.1. Nội dung và trình tự thực hiện

Bước 1: Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá.

Các nhà lãnh đạo cần xác định lĩnh vực, kỹ năng, kết quả cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận đơn vị hoặc đối với các đối tượng nhân viên khác nhau.

Bước 3: Huấn luyện nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Việc sử dụng các phương pháp đánh giá không thích hợp hoặc xác định các tiêu chí đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác.

Bước 4: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

Thông thường, nhà quản trị phải thông báo cho nhân viên biết ngay khi nhân viên nhận được công việc về tiêu chuẩn và phạm vi sẽ được đánh giá. Tuy nhiên, trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị cần phải thông báo lại cho nhân viên để họ hiểu tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

Bước 5: Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc.

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu, tránh tình cảm của lãnh đạo để ảnh hưởng tới kết quả đánh giá.

Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Nhà lãnh đạo nên thỏa thuận với nhân viên kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần phải khắc phục sửa chữa trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 7: Xác định mục tiêu kết quả mới cho nhân viên.

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Để đảm bảo rằng các chỉ tiêu này là khả thi, lãnh đạo cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên cần có sự hỗ trợ nào từ phía công ty, nhân viên có những chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian nhất định.

5.6.2. Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc

- (1) Phương pháp mức thang điểm
- (2) Phương pháp ghi chép và lưu trữ
- (3) Phương pháp quan sát hành vi
- (4) Phương pháp định lượng

Trong đó, phương pháp mức *thang điểm* được dùng phổ biến trong các doanh nghiệp.

5.7. Trả công lao động

Ngoài những nội dung đã nêu trên, để đạt được hiệu quả cao hơn nữa trong công tác quản trị nhân lực, chúng ta cần phải nghiên cứu lĩnh vực trả công cho người lao động trong doanh nghiệp

5.7.1. Tiền lương

Theo nghị định 25, 26 CP ban hành ngày 23/5/1993: “Tiền lương là giá cả 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 lao động trong nền kinh tế thị trường” .

a) Vai trò của tiền lương:

- Đối với doanh nghiệp: Tiền lương là một trong các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất, cấu thành nên giá thành sản phẩm.
- Đối với người lao động: Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, là phương tiện duy trì sự tồn tại và phát triển của họ và gia đình ở mức độ nào đó. Nó là bằng chứng thể hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động.

b) Các hình thức tiền lương**• Lương thời gian**

Hình thức này thường áp dụng chủ yếu đối với bộ phận gián tiếp, bộ phận quản lí và với các công nhân ở các bộ phận sản xuất không thể định mức lao động được một cách chính xác.

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

Trong đó:

- L_{tg} : Lương thời gian
- T_{tt} : Số ngày công, số giờ công thực tế làm trong kì
- L : Mức lương ngày. Với: $L_{\text{ngày}} = L \text{ tháng} / 22$, $L \text{ giờ} = L_{\text{ngày}} / 8$

• Lương sản phẩm

Hình thức này quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, gắn việc trả lương với kết quả của mỗi cá nhân. Thực chất trả lương theo sản phẩm hay số công việc đã hoàn thành và đảm bảo được chất lượng.

$$\text{Công thức: } L_{sp} = N_{tt} * Đg$$

Trong đó:

- L_{sp} : Lương sản phẩm
- N_{tt} : Số sản phẩm thực tế đạt chất lượng hoàn thành
- $Đg$: Đơn giá lương sản phẩm
- Với: $Đg = T * L \text{ giờ}$, T : mức thời gian (h/sp)

- L giờ: Mức lương giờ theo cấp bậc sản phẩm

5.7.2. Tiền thưởng

Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động và ở một chừng mực nào đó, tiền thưởng là một trong các biện pháp khuyến khích có hiệu quả nhất đối với người lao động cả về mặt vật chất cũng như tinh thần.

Các nhà quản lí nhận thấy việc thực hiện nhiệm vụ và sự thỏa mãn của người lao động có thể hoàn thiện bằng việc đưa ra các phần thưởng phù hợp:

- (1) Người lao động phải tin rằng nỗ lực của họ sẽ được thưởng tương xứng.
- (2) Phần thưởng phải thỏa mãn nhu cầu cá nhân của người lao động. Không phải tất cả mọi người đều giống nhau và một người có thể cần những thứ khác nhau vào những thời điểm khác nhau.
- (3) Phần thưởng phải công bằng: Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử bình đẳng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của mình với những người khác.
- (4) Phần thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Ngoài tiền lương và tiền thưởng, các khoản phụ cấp là một trong những yếu tố góp phần kích thích người lao động thực hiện tốt công việc. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ làm việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường. Phần lớn tiền phụ cấp thường được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của người lao động nơi làm việc.

Phúc lợi là khoản đãi ngộ gián tiếp nhằm kích thích, động viên người lao động làm việc và thu hút người tài giỏi về làm việc ở doanh nghiệp. Phúc lợi là một phần thu nhập người lao động được hưởng ngoài chế độ tiền lương và tiền thưởng như BHYT, BHXH, hỗ trợ tiền mua nhà ở, phương tiện đi lại, hoạt động thể thao,... giúp cho người lao động cải tiến đời sống, gắn bó với doanh nghiệp và sẵn sàng cống hiến sức lao động, đạt năng suất cao cho doanh nghiệp.

5.8. Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Một yếu tố rất quan trọng trong quá trình lao động là điều kiện làm việc. Điều kiện làm việc liên quan đến những mối quan hệ giữa người lao động và công việc của họ, với môi trường làm việc và phương tiện vật chất cần thiết để thực hiện công việc. Điều kiện làm việc và an toàn lao động là hai vấn đề có quan hệ nhân quả với nhau. Mục đích của đảm bảo an toàn lao động là phòng ngừa và hạn chế tối đa các tai nạn trong quá trình thực hiện công việc. Quản trị nhân lực còn là việc xây dựng các danh hiệu thi đua, các hình thức tuyên dương, khen thưởng nhằm công nhận thành tích người lao động đạt được, tạo cho họ bầu không khí tin yêu và muốn gắn bó với tập thể lâu dài.

6. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

6.1. Các khái niệm

- ***Hiệu quả:***

Là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn các phương án hoặc các quy 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 đạt được của hoạt động đã đề ra để so sánh với chi phí đã bỏ ra để đạt được kết quả đó.

- ***Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp:***

Là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng công thức:

$$\text{Hiệu quả sản xuất kinh doanh} = \frac{\text{Kết quả đầu ra}}{\text{Nguồn lực đầu vào}}$$

Trong đó: Kết quả đầu ra được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận... và nguồn lực đầu vào gồm: lao động, tư liệu lao động, vốn...

- ***Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:***

Hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả quản trị nhân lực nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn liền với cơ chế thị trường, có quan hệ với tất cả

các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như lao động, vốn, máy móc thiết bị...

Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối (H) xác định bằng công thức:

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

- K: Kết quả đầu ra, được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, tổng lợi nhuận...
- L: Nguồn lực đầu vào, có thể là: tổng số lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp...

6.2. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Hiệu suất sử dụng lao động (Hlđ)

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

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết mỗi lao động tạo ra bao nhiêu đồng Doanh thu. Trong thực tế sản xuất kinh doanh, chỉ tiêu này càng cao càng tốt vì nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý lao động hiệu quả hay không.

$$\text{Tổng số lao động bình quân} = \frac{\text{Số lao động đầu năm} + \text{Số lao động cuối năm}}{2}$$

- Năng suất lao động bình quân

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

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo được bao nhiêu sản phẩm cho doanh nghiệp.

- Hiệu quả sử dụng lao động

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

Chỉ tiêu này cho biết một lao động có thể tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận cho doanh nghiệp trong một kì nghiên cứu (năm , quý, tháng...).

- **Hàm lượng sử dụng lao động**

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

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết để tạo ra một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

PHẦN II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC SỬ DỤNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH DHQ

1. Một vài nét khái quát về Công ty TNHH DHQ

1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH DHQ

Trong xã hội hiện nay việc phát triển nền kinh tế là trọng điểm chủ yếu của con người, đã có không ít những công ty, những doanh nghiệp hoạt động để góp phần nền kinh tế cho nước nhà. Trong nhịp sống ngày nay khi nền kinh tế đang phát triển, một số ngành nghề phát triển và đóng vai trò rất quan trọng, nói tới một trong những số đó chính là thương mại và vận tải.

Để cung ứng được nhu cầu đi lại và vận chuyển các loại hàng hoá, đã có rất nhiều các công ty được thành lập, họ đáp ứng tất cả các nhu cầu khi thị trường cần thiết. Một trong những công ty đó là công ty TNHH DHQ.

Công ty là doanh nghiệp tư nhân. Được thành lập ngày 09/07/2008 với tên gọi là công ty TNHH DHQ. Công ty có 50 thành viên và 4 phòng ban.

- Ngày 15/07/2008 Sở kế hoạch đầu tư thành phố Hải Dương đã cấp giấy phép kinh doanh cho phép công ty chính thức đi vào hoạt động với hình thức là công ty TNHH.

- Công ty TNHH DHQ, địa chỉ trụ sở chính nằm ở Số nhà 73/151, Phố Quang Trung, Phường Bình Hàn, Thành phố Hải Dương, Hải Dương

- Số điện thoại liên lạc: 03203.844.105 & 03203.844.101

- Tên giao dịch quốc tế: DHQ CO., LTD

- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số: 0800455327 - ngày cấp: 09/07/2008

- Vốn điều lệ của Công ty: 10.000.000.000 đồng.

1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty TNHH DHQ

• **Chức năng**

- (1) Vận tải hàng hóa bằng đường bộ.
- (2) Bán buôn ô tô và xe có động cơ khác.
- (3) Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu.
- (4) Cho thuê xe có động cơ.
- (5) Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải.

- (6) Bốc xếp hàng hóa.
- (7) Vận tải hàng đường thủy nội địa.
- (8) Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác.

Công ty cổ phần dịch vụ và vận tải hàng hoá là đơn vị pháp nhân theo pháp luật Việt Nam kể từ ngày đăng ký kinh doanh thực hiện chế độ hạch toán kinh tế độc lập, sử dụng con dấu riêng, mở tài khoản tại ngân hàng theo quy định của Pháp luật. Hoạt động theo điều lệ của Công ty TNHH 2 thành viên trở lên.

• **Nhiệm vụ**

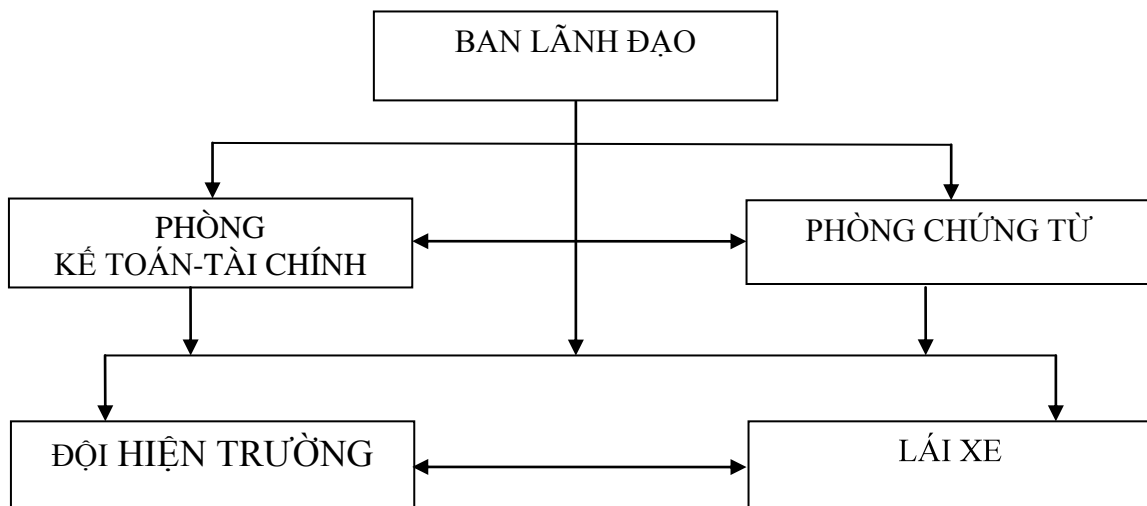
- (1) Nhiệm vụ đầu tiên của công ty là tối đa hóa lợi nhuận, đảm bảo lợi ích cho nhân viên trên cơ sở đảm bảo an toàn lao động cũng như an toàn giao thông.
- (2) Công ty có nhiệm vụ phát triển nguồn vốn kinh doanh, quản lý kinh doanh tốt nhằm đem lại lợi nhuận tối đa, tái bổ sung vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh để phát triển và hoàn thành nghĩa vụ đóng góp cho Ngân sách Nhà nước.
- (3) Đem lại việc làm cho một bộ phận lao động góp phần cải thiện đời sống người lao động, an sinh xã hội.

1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH DHQ

1.3.1. Cơ cấu bộ máy tổ chức

Để góp phần vào sự phát triển của công ty ngoài các yếu tố nguồn lực và công nghệ thì việc tổ chức được một cơ cấu điều hành từ trên xuống dưới đóng vai trò quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức Doanh nghiệp



1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận.**a) Phòng ban lãnh đạo**

Giám đốc & phó giám đốc: bao gồm Giám đốc công ty và Phó giám đốc có nhiệm vụ điều hành mọi hoạt động của công ty thông qua các phòng ban nghiệp vụ.

- Giám đốc công ty có chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn như sau:
 - Là đại diện pháp nhân của công ty và chịu trách nhiệm trước pháp luật về mọi hoạt động của công ty theo Điều lệ tổ chức và hoạt động của công ty. Giám đốc có quyền điều hành cao nhất của công ty.
 - Sử dụng hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn được giao, xây dựng qui chế hoạt động vốn sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển và tổ chức thực hiện qui chế có hiệu quả.
 - Xây dựng chiến lược phát triển, kế hoạch dài hạn và hằng năm của công ty, phương án đầu tư, liên doanh, đề án tổ chức của công ty.
 - Tổ chức, điều hành hoạt động của công ty, chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh của công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật về kết quả kinh doanh của công ty về những sản phẩm và dịch vụ do công ty thực hiện.
 - Thực hiện định mức kinh tế - kỹ thuật, tiêu chuẩn sản phẩm, đơn giá, tiền lương do công ty ban hành.
 - Quyết định điều động, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật Phó giám đốc, Trưởng phòng tài chính kế toán, Trưởng phòng các nghiệp vụ. Quyết định điều động, bổ nhiệm, miễn nhiệm, kỷ luật, khen thưởng Phó chi nhánh, Phó phòng nghiệp vụ của công ty.
 - Xây dựng phương án bổ sung và thành lập mới các đơn vị trực thuộc và bộ máy quản lý của công ty.
 - Kiểm tra việc thực hiện nhiệm vụ kế hoạch các đơn vị trực thuộc về quản lý tài sản, về ăn toàn vệ sinh lao động, và các hoạt động khác nhằm điều chỉnh nhiệm vụ, kế hoạch kinh doanh giữa các đơn vị trực thuộc và toàn công ty.
 - Thực hiện nghĩa vụ nộp thuế và các khoản nộp ngân sách nhà nước theo qui định pháp luật.
 - Chịu sự kiểm tra, giám sát của các cơ quan nhà nước có thẩm quyền đối với việc thực hiện nhiệm vụ điều hành của mình.

- Ủy quyền cho Phó giám đốc thay thế khi vắng mặt trên 5 ngày.
- Phó giám đốc công ty là người giúp Giám đốc công ty điều hành một hoặc một số lĩnh vực hoạt động kinh doanh theo sự phân công của Giám đốc công ty, chịu trách nhiệm trước giám đốc công ty và pháp luật về nhiệm vụ được giao.
- Là người giúp giám đốc công ty thực hiện mọi công tác xuất nhập khẩu của công ty, chịu trách nhiệm trước giám đốc công ty về mọi hoạt động xuất nhập khẩu của công ty và thay mặt giám đốc công ty giải quyết các công việc khi được ủy quyền.
- Xây dựng chiến lược phát triển, kế hoạch dài hạn và hàng năm của công ty, phương án đầu tư, liên doanh, đề án tổ chức quản lý công ty trình công ty phê duyệt.
- Kiểm tra kế hoạch xuất nhập khẩu hàng năm do trung tâm xuất nhập khẩu xây dựng và báo cáo giám đốc đề xuất biện pháp, nguồn lực đảm bảo thực hiện theo đúng kế hoạch đề ra.
- Một số công việc khác do giám đốc công ty trực tiếp giao.

b) Phòng kế toán – tài chính

• **Chức năng:**

Tiếp nhận các công văn đến và công văn đi, soạn thảo văn bản, hợp đồng. Quản lý toàn bộ hồ sơ nhân viên của công ty, quản lý lao động. Chịu trách nhiệm quản lý, cấp phát văn phòng phẩm, đồng phục cho toàn bộ phòng ban trong Công ty.

Tham mưu của lãnh đạo công ty thực hiện quản lý các lĩnh vực công tác: tổ chức, hành chính, lao động, tiền lương, đào tạo, bảo vệ, an ninh quốc phòng và thực hiện các chế độ chính sách đối với người lao động của công ty.

• **Nhiệm vụ:**

- Thực hiện công tác tổ chức lao động
- Công tác quản lý định mức lao động, tiền lương
- Thực hiện các chế độ chính sách của nhà nước đối với người lao động
- Công tác quản lý hành chính công tác bảo vệ trật tự trị an, chăm lo sức khỏe ban đầu cho người lao động
- Quản lý con dấu theo qui định của nhà nước

- Quản lí và điều hành phương tiện làm cho cán bộ công nhân viên công ty
- Chuẩn bị và sắp xếp các cuộc hội nghị, hội thảo của công ty, thực hiện đón, hướng dẫn và sắp xếp lịch làm việc đối với khách đến liên hệ công tác tại công ty
- Công tác thông tin, báo chí, tuyên truyền

- **Mối quan hệ:**

- Công tác tổ chức hành chính và thanh quyết các chi phí văn phòng.
- Công tác tổ chức hành chính và xây dựng phương án kinh doanh hàng năm
- Công tác tổ chức hành chính và luân chuyển chứng từ xuất nhập khẩu.

c) **Phòng chứng từ:**

- **Chức năng**

- Thực hiện các hoạt động giao dịch, đàm phán, ký kết hợp đồng với khách hàng và nhà cung cấp...
- Hoàn tất các thủ tục và chứng từ xuất nhập khẩu hàng hóa như: Hợp đồng mua bán, bộ chứng từ vận chuyển, bộ chứng từ xuất nhập khẩu, các thủ tục thanh toán, các thủ tục giao nhận hàng hóa.
- Kết hợp cùng với kế toán, thực hiện các hoạt động mở L/C, làm các bảo lãnh ngân hàng.
- Tiếp nhận, kiểm tra, đối chiếu, hồ sơ hàng hóa nhập khẩu, xuất khẩu với số lượng thực tế tại cửa khẩu trong quá trình làm hồ sơ thông quan hàng hóa.
- Quản lý, theo dõi các đơn hàng, hợp đồng. Phối hợp với các bộ phận có liên quan để đảm bảo đúng tiến độ giao hàng cũng như nhận hàng.
- Thực hiện việc tìm kiếm khách hàng mới, mở rộng thị trường xuất khẩu theo chiến lược công ty đã đề ra.
- Thường xuyên liên lạc, chăm sóc và duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng và nhà cung cấp. Thu thập và đánh giá thông tin phản hồi từ khách hàng, thị trường, đối thủ cạnh tranh.
- Tham mưu cho giám đốc chiến lược kinh doanh xuất nhập khẩu đồng thời lập báo cáo nội bộ và báo cáo với các cơ quan nhà nước có liên quan...

- **Nhiệm vụ**

- Lập và triển khai các kế hoạch nhận hàng, xuất hàng nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất và yêu cầu của khách hàng.
- Thực hiện và giám sát việc mở tờ khai để nhận hàng, xuất hàng đúng thời hạn yêu cầu.
- Lập và triển khai các báo cáo cho hải quan theo yêu cầu của luật hải quan.
- Đề xuất với cấp trên trực tiếp về mỗi ý tưởng sáng tạo nhằm cải thiện và nâng cao chất lượng công việc của bộ phận.

- **Mối quan hệ:**

- Chịu trách nhiệm làm báo cáo, phân tích và tổ chức các hoạt động phù hợp.
- Luôn hỗ trợ và đảm bảo công việc của cấp dưới được thực hiện tốt.
- Phối hợp với các nhóm khác trong phòng, bộ phận để thực hiện công việc có liên quan.

d) Đội hiện trường

- **Chức năng**

- Chịu trách nhiệm làm và xử lý các chứng từ xuất nhập khẩu.
- Chuẩn bị các thủ tục cần thiết để xuất, nhập khẩu hàng hoá: Bộ chứng từ khai hải quan hàng xuất, nhập khẩu, bộ chứng từ xin cấp C/O, bộ chứng từ thanh toán xuất nhập khẩu, hồ sơ xin cấp phép (đối với hàng yêu cầu phải có giấy phép), hồ sơ xin đăng ký chất lượng (đối với một số mặt hàng), các công văn tờ trình cho các bên có liên quan...
- Làm các thủ tục liên quan đến vấn đề test mẫu sản phẩm với các cơ quan chức năng .
- Làm đơn mở LC, TT, DA ...
- Theo dõi lịch hàng nhập, ngày tàu đi, tàu đến, xin trước lưu cont, lưu bãi.
- Giao dịch với các hãng tàu làm booking.
- Giao dịch và liên hệ với các nhà cung cấp và khách hàng về lịch chuyển hàng và giao nhận hàng .

- **Nhiệm vụ**

- Cập nhật thông tin văn bản pháp luật liên quan đến hàng hóa xuất nhập khẩu.
- Làm các báo cáo theo yêu cầu của Trưởng phòng chứng từ.

- Thực hiện các công việc khác theo sự phân công của cán bộ quản lý.
- **Mối quan hệ:**
 - Chịu trách nhiệm làm báo cáo và phân tích các hoạt động phù hợp.
 - Luôn hỗ trợ và đảm bảo công việc của cấp trên và đội ngũ lái xe được thực hiện tốt.
 - Phối hợp với các phòng ban khác trong công ty để thực hiện công việc có liên quan.
- e) **Đội ngũ lái xe**
 - **Chức năng:**
 - Đảm bảo an toàn việc giao, nhận hàng hoá đúng nơi quy định.
 - Giải quyết các trường hợp cần thiết khi có sự cố trên đường vận chuyển.
 - **Nhiệm vụ:**
 - Nắm vững kế hoạch vận chuyển
 - Kiểm tra an toàn phương tiện
 - Chuẩn bị thủ tục giấy tờ .
 - Nắm bắt thông tin khai thác hàng
 - Kiểm tra xe sau khi hoạt động
 - Tổng hợp, nắm tình hình sau chuyến vận tải, giải quyết các tồn tại.
 - **Mối quan hệ:**
 - Luôn hỗ trợ và đảm bảo công việc của cấp trên và đội hiện trường được thực hiện tốt.
 - Phối hợp với các phòng ban trong công ty để thực hiện công 1việc có liên quan.

1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH DHQ

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2013-2014

ĐVT: 1,000 đồng

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	Tương đối (%)
1. Tổng doanh thu	15,773,052	21,124,402	5,351,350	33,93
2. Tổng chi phí	15,690,217	21,050,222	5,360,005	34.16
3. LN trước thuế TNDN	82,834	74,179	(8,655)	(10.45)

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Thông qua bảng chỉ tiêu kinh tế cơ bản về doanh thu của Công ty trong giai đoạn 2013-2014, ta thấy tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2014 có chiều hướng đi xuống so với năm 2013, cụ thể:

- Tổng doanh thu của công ty năm 2014 so với năm 2013 tăng 5,351,350 nghìn đồng, tương đương 33,93 %. Đây được coi là thành tích đáng kể của doanh nghiệp trong hoạt động cung cấp dịch vụ đồng thời điều đó cũng nói lên sự cố gắng, nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty.
- Tổng chi phí của năm 2014 so với năm 2013 tăng một cách nhanh chóng là 5,360,005 nghìn đồng, tương đương với 34.16%. Điều đó cho thấy lợi nhuận của năm 2014 so với năm 2013 đang có chiều hướng đi xuống, cụ thể: lợi nhuận của Doanh nghiệp năm 2014 so với năm 2013 giảm 8,655 nghìn đồng, tương đương với 10.45%.

Tuy qua bảng số liệu ta thấy chi phí của công ty tăng rất nhiều và làm lợi nhuận trước thuế của công ty giảm nhanh chóng, ta vẫn chưa có thể kết luận được chính xác công ty đang làm ăn thua lỗ, vì doanh thu của công ty tăng cao, hơn nữa có thể do những nguyên nhân khác như công ty đã đầu tư một khoản tiền lớn để kinh doanh.

1.5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty TNHH DHQ

1.5.1. Thuận lợi

- Doanh nghiệp có kinh nghiệm dày dặn trong ngành dịch vụ hải quan và vận tải đường bộ.
- Doanh nghiệp ngày càng chú trọng đầu tư vào cơ sở vật chất cũng như nâng cao trình độ tay nghề của nhân viên.
- Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, tận tụy với công việc và có những kinh nghiệm lâu năm trong nghề nghiệp.
- Hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp xuất nhập khẩu hàng hóa ra nước ngoài đòi hỏi nhu cầu dịch vụ hải quan và vận tải hàng hóa tăng cao.
- Có mối quan hệ tốt với khách hàng.

1.5.2. Khó khăn

- Ngày càng nhiều đối thủ cạnh tranh trong khu vực Hải Dương nói riêng và cả nước nói chung.
- Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn vì nền kinh tế ngày càng khó khăn.
- Giá nhiên liệu ngày càng tăng cao và có nhiều biến động cộng thêm tình hình lạm phát hiện nay của nền kinh tế cũng khiến cho Công ty phải đương đầu với nhiều khó khăn trong việc cân đối giữa lợi nhuận và sự phát triển của công ty, chi phí nhiên liệu, chi phí khấu hao, sửa chữa phương tiện, chi phí tiền lương, tiền phúc lợi cho nhân viên... với giá cước dịch vụ cạnh tranh nên không thể nâng cao tùy ý được.
- Công ty cũng cần một lượng vốn lớn đặc biệt là tiền mặt do bên phía khách hàng thường xuyên chậm thanh toán mà chi phí phát sinh hàng ngày công ty phải chi trả bằng tiền mặt là chủ yếu.
- Công tác tuyển dụng được nguồn nhân lực đúng chuyên ngành xuất nhập khẩu còn hạn chế do đây là ngành mới ở nước ta cũng như trên thế giới.

2. Thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH DHQ

2.1. Đặc điểm lao động trong Công ty TNHH DHQ

Do đặc thù công ty hoạt động kinh doanh theo lĩnh vực dịch vụ hải quan và vận tải phục vụ nhu cầu vận chuyển hàng hóa của khách hàng nên lực lượng lao động chính của công ty là nhân viên chứng từ và đội ngũ lái xe. Bên cạnh đó còn có

cả đội ngũ Cán bộ công nhân viên làm việc tại các phòng ban.

Một số đặc điểm của lao động trong công ty:

- Công ty có ban lãnh đạo, đội ngũ nhân viên điều hành trẻ, năng động, nhiều kinh nghiệm làm việc cũng như quản lý, điều hành công ty.

- Đối với lao động gián tiếp làm việc tại các bộ phận trong công ty thì họ thường gắn bó với công ty hơn, đây là đội ngũ lao động tương đối ổn định, không có sự biến động đột ngột. Tuy nhiên, trong công tác tuyển dụng cho bộ phận phòng chứng từ và nhân viên hiện trường gặp không ít khó khăn do trình độ chuyên môn cũng như khả năng chưa phù hợp với công việc; khi được tuyển dụng vào công ty thì đa số phải đào tạo lại cũng như cần trau dồi thêm rất nhiều kiến thức cần thiết cho công việc. Bên cạnh đó, những thông tư cũng như quy định về thủ tục xuất nhập khẩu hàng hóa của cơ quan nhà nước thay đổi liên tục và đôi khi xóa bỏ đòi hỏi sự nỗ lực rất lớn của đội ngũ nhân viên chứng từ cần cập nhật liên tục và không ngừng học hỏi cũng như phải đoàn kết và giúp đỡ lẫn nhau trong công việc một cách chặt chẽ.

- Đối với lực lượng lao động trực tiếp là đội ngũ lái xe. Công tác tuyển dụng của đội ngũ lái xe cũng rất khó khăn cho công ty, vì tính chất công việc phức tạp và đòi hỏi trình độ kinh nghiệm cao nên rất khó để tuyển dụng được nhân viên ưng ý với công việc. Khi làm việc họ được giao xe riêng và làm việc theo sự phân bổ của trưởng phòng hiện trường, trưởng phòng sẽ sắp xếp theo tính chất công việc. Hơn nữa, toàn bộ là lái xe đường dài nên đôi khi, lái xe phải làm việc quá 24 giờ trên một ngày mà không được nghỉ ngơi đúng giờ giấc. Với điều kiện làm việc như vậy đôi lúc sẽ làm ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động khi họ không biết phân bổ thời gian nghỉ ngơi dẫn đến tình trạng lao lực và có thể gây tai nạn, không đảm bảo an toàn lao động. Với đặc điểm công việc cần sự dẻo dai và sức khỏe tốt nên đội ngũ lái xe của công ty hoàn toàn là nam giới, đây cũng là đặc điểm nhân sự chung của các công ty kinh doanh dịch vụ vận tải nói chung và công ty TNHH DHQ nói riêng.

2.1.1. Phân tích cơ cấu lao động theo chức năng

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo chức năng của công ty năm 2013-2014

DVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2013		Năm 2014		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu %	Số lượng	Cơ cấu %	Tuyệt đối	Tương đối (%)
LĐ gián tiếp	34	68	48	68.57	14	41.18
LĐ trực tiếp	16	32	22	31.43	6	37.5
Tổng	50	100	70	100	20	40

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Nhìn vào bảng trên ta thấy lao động gián tiếp chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu lao động của công ty.

Cụ thể, năm 2013 tỷ trọng số lao động gián tiếp là 68% trên tổng số lao động với 34 nhân viên. Đến năm 2014, con số này đã tăng đến mức 68.57% trên tổng số lao động, với 48 nhân viên. Như vậy, sau một năm tỷ trọng lực lượng lao động gián tiếp tăng 41.18% với 14 người.

Tỷ trọng lao động trực tiếp tăng 37.5% với năm 2013 lực lượng này là 32% tương ứng 16 người và đến năm 2014 đã tăng lên thành 31.43% với mức độ tăng là 6 người.

Nhìn chung, cơ cấu lao động tuy có sự chênh lệch lớn giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp như vậy nhưng nó được coi là hợp lí với đặc điểm ngành nghề kinh doanh của công ty dịch vụ như công ty TNHH DHQ.

2.1.2. Phân tích cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính của công ty TNHH DHQ năm 2013-2014

ĐVT: người

Chi tiêu	2013		2014		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu %	Số lượng	Cơ cấu %	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Nam	35	70	50	71.43	15	42.86
Nữ	15	30	20	28.57	5	33.33
Tổng	50	100	70	100	20	40

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Qua bảng phân tích trên ta thấy sự chênh lệch về giới tính của công ty rất lớn, số lao động nữ chiếm tỷ lệ nhỏ hơn.

Năm 2013 số lao động nam chiếm 70% cơ cấu toàn lao động của công ty trong khi đó số lao động nữ chỉ chiếm 30%.

Năm 2014 tỷ lệ số lao động nữ giảm xuống chỉ còn chiếm 28.57% trong tổng số lao động. Trong khi đó số lao động nam lại chiếm tỉ lệ rất lớn trong cơ cấu lao động của công ty. Cụ thể: Năm 2014 số lao động nam là 50 người tương ứng chiếm 71.43% trong tổng số lao động.

Số lao động nam năm 2014 so với năm 2013 tăng 15 lao động, tương ứng 42.86%. Do tính chất công việc, lĩnh vực kinh doanh là dịch vụ hải quan và dịch vụ vận tải hàng hóa nên cần lực lượng lao động có sức khỏe dẻo dai và khả năng linh hoạt cao hơn trong công việc. Vì vậy, lao động nam chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu lao động là điều tất yếu.

2.1.3. Phân tích cơ cấu lao động theo trình độ

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn của toàn công ty qua 2 năm 2013 - 2014

ĐVT: người

Chi tiêu	2013		2014		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu (%)	Số lượng	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Đại học và trên ĐH	23	46	31	44.29	8	34.78
Cao đẳng	10	20	15	21.43	5	50
Bằng nghề	16	32	22	31.43	6	37.5
LĐPT	1	2	2	2.86	1	100
Tổng	50	100	70	100	20	40

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Qua bảng số liệu trên cho thấy số lượng và chất lượng lao động trong Công ty tăng lên giữa các năm, năm sau tăng so với năm trước. Đặc biệt năm 2014, sau 8 năm công ty đi vào hoạt động tổng số lao động đã tăng lên đáng kể so với năm 2013.

Phân loại lao động theo trình độ học vấn cho thấy:

- Năm 2013, trình độ đại học và trên đại học có 23 người chiếm 46%, trình độ cao đẳng có 10 người chiếm 20%, bằng nghề có 16 người chiếm 32%, lao động phổ thông có 1 người chiếm 2%.
- Năm 2014, trình độ đại học và trên đại học có 31 người chiếm 44.29%, trình độ cao đẳng có 15 người chiếm 21.43%, bằng nghề có 22 người chiếm 31.43%, lao động phổ thông có 2 người chiếm 2.86%.

Qua các số liệu phân tích trên nhận thấy số lượng lao động có trình độ đại học, cao đẳng đều tăng lên qua các năm. Điều đó chứng tỏ chất lượng lao động là một trong những vấn đề quan tâm hàng đầu và là yếu tố then chốt cho sự phát triển bền vững của Công ty TNHH DHQ. Cùng với sự phát triển kinh tế thì việc sử dụng lao động có trình độ chuyên môn là một xu thế tất yếu hiện nay.

Để hiểu rõ hơn về lực lượng lao động trực tiếp, ta đi vào phân tích cơ cấu lao động trực tiếp theo các hạng bằng của lái xe trong doanh nghiệp. Lái xe ở công ty có 2 loại là bằng C và bằng FC.

- Bằng hạng C: cấp cho người lái xe để điều khiển các loại xe sau:
 - o Ô tô tải, kể cả ô tô chuyên dùng, ô tô chuyên dùng có trọng tải thiết kế từ 3,500 kg trở lên.
 - o Máy kéo kéo mộ romoc có trọng tải thiết kế từ 3,500 kg trở lên.
 - o Các loại xe qui định cho giấy phép lái xe hạng B1, B2.
- Bằng hạng FC: cấp cho người lái xe ô tô để lái các loại xe qui định tại giấy phép lái xe hạng C có kéo romooc, ô tô đầu kéo sơ mi romooc và được điều khiển các loại xe qui định cho giấy phép lái xe hạng B1, B2, C và hạng FB2.

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động trực tiếp theo hạng bằng của lái xe trong công ty qua 2 năm 2013 - 2014

DVT: người

Chỉ tiêu	2013		2014		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu (%)	Số lượng	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
C	5	31.25	9	40.91	4	80
FC	11	68.75	13	59.09	2	18.18
Tổng	16	100	22	100	6	31.25

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Qua bảng số liệu trên cho ta thấy lái xe có trình độ chuyên môn tay nghề trong công ty rất cao. Qua đó ta có thể thấy công ty đặc biệt quan tâm đến trình độ tay nghề của lái xe, đó cũng là một ưu điểm của công ty trong lĩnh vực kinh doanh vận tải.

Bên cạnh việc chú trọng về bằng cấp, thì công ty cũng quan tâm đến năm kinh nghiệm của lái xe. Cụ thể ta sẽ xem bảng sau:

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động trực tiếp theo năm kinh nghiệm của lái xe trong công ty qua 2 năm 2013 - 2014

ĐVT: người

Chỉ tiêu	2013		2014		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu (%)	Số lượng	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
2-3 năm	3	18.75	6	27.27	3	100
3-4 năm	8	50	10	47.62	2	25
>4 năm	5	31.25	6	28.57	1	20
Tổng	16	100	22	100	5	31.25

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Qua bảng số liệu trên cho ta thấy công ty tuyển dụng được những lái xe với mức kinh nghiệm 3 năm trở lên chiếm đa số, điều đó cho ta thấy ban lãnh đạo công ty quan tâm sâu sắc đến đội ngũ lao động trực tiếp này, đây cũng là yêu cầu cần thiết khi tuyển dụng của lãnh đạo công ty đối với đội ngũ lái xe. Điều này cũng làm cho khách hàng yên tâm hơn vì có đội ngũ lao động dày dặn kinh nghiệm trong công việc.

2.1.4. Phân tích cơ cấu lao động theo thâm niên

Đội ngũ lao động gián tiếp của công ty thường là những nhân viên tại các phòng ban và thường gắn bó lâu dài với công ty. Riêng đội ngũ lao động trực tiếp là lực lượng có nhiều sự biến động. Số người lao động tuyển vào và thôi việc thay đổi theo năm dẫn tới ảnh hưởng đến cơ cấu lao động theo thâm niên và một phần ảnh hưởng đến chất lượng của lao động.

Bảng 2.7: Cơ cấu lao động trực tiếp theo thâm niên

ĐVT: người

Chỉ tiêu	2013		2014		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu (%)	Số lượng	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Dưới 1 năm	3	18.75	6	27.27	3	100
1 - 2 năm	8	50.00	9	40.91	1	12.5
2 - 3 năm	2	12.50	3	13.64	1	50
3 - 4 năm	1	6.25	2	9.09	1	100
4 - 5 năm	2	12.50	2	9.09	0	0
Tổng	16	100	22	100.00	6	37.5

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Đối với doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ vận tải, sự biến động không ngừng của đội ngũ lái xe là một trong những vấn đề quan trọng cần được quan tâm. Thực tế, lái xe có thâm niên làm việc dưới 2 năm thường xuyên có sự biến động lớn nhất. Họ là những lái xe mới, tuổi đời còn trẻ, chưa có sự chuyên nghiệp khi làm việc, chưa biết rõ đường xã lưu thông và vẫn còn bỡ ngỡ với đường đi đến công ty lấy và trả hàng cho khách hàng. Một số những lái xe không chịu được áp lực khi lái xe đêm vì tình trạng sức khỏe không được tốt đã xin chuyển đơn vị làm việc.

2.1.5. Phân tích cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi của công ty qua 2 năm

DVT: người

Chi tiêu	2013		2014		Chênh lệch	
	Số lượng	Cơ cấu %	Số lượng	Cơ cấu %	Tuyệt đối	Tương đối (%)
18- 29	39	78	50	71.43	11	14.10
30-44	9	18	15	21.43	6	33.33
45-60	2	4	5	7.14	3	75.00
Tổng	50	100	70	100	20	20

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Nhìn vào bảng trên ta thấy cơ cấu lao động của Công ty TNHH DHQ tương đối trẻ. Năm 2013 số lao động ở độ tuổi 18-29 tuổi là 39 người, chiếm 78% trong tổng số lao động. Năm 2014 số lao động ở độ tuổi này tăng 11 người tương đương 14.10% so với năm 2013. Chủ yếu số lao động này nằm trong đội ngũ lái xe và nhân viên hiện trường, một số ít là nhân viên phòng chứng từ. Sự tăng lên của nhóm lao động này là do công ty tuyển thêm lao động trẻ đáp ứng thêm nhu cầu về sự nhạy bén trong công việc, năng động và sức chịu áp lực cao. Năm 2013 số lao động từ 30-44 tuổi là 9 người, chiếm 18% trong tổng số lao động. Năm 2014 số lao động ở độ tuổi này tăng 6 người so với năm 2013, tương đương 33.33%. Sự tăng lên ở nhóm này chủ yếu do nhân viên văn phòng, khối nhân viên hiện trường, lái xe của gắn bó lâu dài với công ty.

Qua bảng ta thấy đội ngũ lao động của công ty đang được trẻ hóa dần qua các năm. Số lượng lao động dưới 30 tuổi luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các nhóm tuổi. Bên cạnh những người đã có kinh nghiệm lâu năm thì đội ngũ nhân viên trẻ tuổi luôn tiềm ẩn một sức sáng tạo rất lớn, năng động, linh hoạt, dễ thích nghi với điều kiện công việc. Công ty đã chú trọng trong việc khai thác và sử dụng những ưu điểm này. Đây là lực lượng hùng hậu trong quá trình duy trì và tạo dựng sự lớn mạnh cho công ty.

Nhìn chung, Công ty TNHH DHQ có đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, với

cơ cấu lao động như vậy sẽ giúp hoạt động kinh doanh dịch vụ vận tải của công ty ngày càng phát triển và ngày càng có chỗ đứng vững chắc trên thị trường.

2.2. Phân tích và đánh giá thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH DHQ

2.2.1. Công tác hoạch định nguồn nhân lực

Kế hoạch nhân sự của công ty luôn gắn liền với chiến lược phát triển. Nó ảnh hưởng đến các mục tiêu phát triển của công ty. Công tác hoạch định nguồn nhân lực nhằm xác định số lao động hiện tại của công ty, dự báo nhu cầu lao động trong tương lai căn cứ vào kế hoạch sản xuất. Để từ đó công ty sẽ có những chính sách phù hợp về tình hình lao động: tuyển thêm, duy trì số lượng lao động hay sai thải lao động.

Trong công ty, lực lượng lao động chính là nhân viên phòng chứng từ, nhân viên hiện trường và nhân viên lái xe, nhưng đội ngũ lái xe có nhiều biến động nên ta sẽ đi sâu vào phân tích về lực lượng lao động này.

Theo tính chất công việc của công ty thì sẽ chia được số chuyến xe / 1 xe trong tháng của công ty như sau:

- Xe chạy 2 tuyến biên giới – Hải Phòng và Thái Nguyên – Hải Phòng: trung bình xe chạy 2 ngày / 1 chuyến, 1 tháng xe chạy được 15 chuyến.
- Xe chạy 2 tuyến Nội Bài – Hải Dương, Hải Phòng – Hưng Yên: trung bình xe chạy 1 ngày / 1 chuyến, 1 tháng xe chạy được 30 chuyến.
- Xe chạy tuyến Hải Dương - Hải Phòng: trung bình xe chạy 2 ngày / 3 chuyến, 1 tháng xe chạy được 45 chuyến.

Bảng 2.9: Tình hình phân bổ lái xe theo chuyến xe tháng 9 năm 2014

Chỉ tiêu	Số chuyến xe / 1 xe trong tháng			Tổng
	15	30	45	
Theo kế hoạch				
- Số lượng xe	3	8	7	18
- Số lái xe	6	8	8	22
Tổng số chuyến / 1 tháng	45	240	315	600
Trung bình số chuyến / 1 lái xe				27
Theo thực tế				0
- Số lượng xe	4	10	4	18
- Số lái xe	8	10	4	22
Tổng số chuyến / 1 tháng	60	300	180	540
Trung bình số chuyến / 1 lái xe				25

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Qua bảng số liệu ta thấy tình hình phân bổ lái xe của công ty có những bất cập, sự phân bổ xe chưa được hợp lý.

- Vì khả năng thuê xe đi biên của công ty là rất khó, vì vậy đã phải sắp xếp 4 xe đi biên trong 1 tháng, điều đó làm ảnh hưởng trực tiếp đến kế hoạch của các xe khác. Cụ thể, lái xe đi 2 ngày / 3 chuyến bị giảm xuống còn 4 chuyến, và không còn lái xe dự bị nữa sẽ làm cho nhân viên mệt mỏi hơn. Trong khi đó, sự sắp xếp không được hợp lý ở chỗ còn cho nhiều lái xe chạy 1 chuyến / 1 ngày hơn so với kế hoạch.

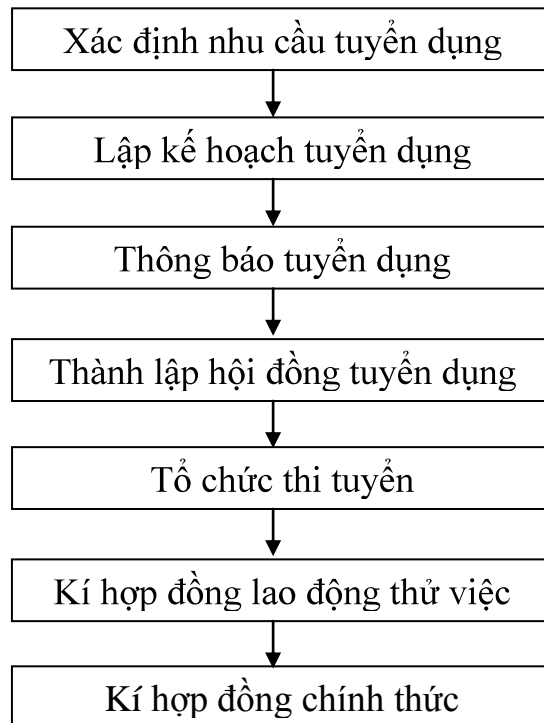
- Điều này nói lên rằng sự phân bổ không hợp lý các nhân viên lái xe cũng như sự quản lý chưa được phù hợp của công việc điều vận.

- Khi đó đòi hỏi công ty phải thuê xe ngoài để kịp tiến độ hàng hóa cho khách hàng. Hơn nữa đã làm cho công ty chịu thêm khoản chi phí cao hơn và không thể thuê được xe ngoài trong khi hàng gấp thì có khả năng công ty sẽ phải đền bù thiệt hại cho khách hàng theo đúng hợp đồng. Và nếu để tình trạng này kéo dài sẽ dẫn đến việc mất lòng tin ở khách hàng và làm cho công ty mất uy tín cũng như mất khách hàng đó.

2.2.2. Công tác tuyển dụng tại Công ty

Tuyển dụng nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự. Khi xem xét vấn đề tuyển dụng nhân viên, nhà quản trị đặc biệt quan tâm đến việc liệu tuyển chọn đó có mang lại hiệu quả cho công ty hay không, nghĩa là phải tuyển chọn được đúng người vào đúng công việc phù hợp với khả năng, năng khiếu, chuyên môn của họ. Đây là một công tác quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển chung của công ty.

Sơ đồ 2.2: Sơ đồ tiến trình tuyển dụng của công ty TNHH DHQ



Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

- **Xác định nhu cầu tuyển dụng**

Đối với lao động gián tiếp, hàng năm các trưởng phòng, trưởng bộ phận sẽ tính toán, xác định số lượng lao động của đơn vị mình.

Đối với lao động trực tiếp, trưởng bộ phận điều xe sẽ xác định số lượng lao động của đơn vị theo tháng. Xem tình hình lao động hiện tại có đáp ứng được nhu cầu phục vụ cho quá trình hoạt động kinh doanh không sau đó nộp lên đề xuất với Giám đốc xem xét.

- **Lập kế hoạch tuyển dụng**

Căn cứ vào nhu cầu thực tế tại các bộ phận phòng chứng từ, kế toán – tài chính, hiện trường xét duyệt, nếu cần tuyển dụng thêm sẽ lập kế hoạch tuyển dụng rồi trình lên Giám đốc kí duyệt. Nếu công tác lập kế hoạch tốt thì việc tuyển dụng lao động sẽ tốt, nếu công tác này làm không tốt sẽ gây nhiều bất lợi cho công ty như không đáp ứng đủ phục vụ cho hoạt động kinh doanh.

Đối với lực lượng lao động trực tiếp, công tác lập kế hoạch tuyển dụng được tiến hành theo hàng quý. Vì đây là lực lượng luôn biến động thường xuyên nên công ty luôn chú trọng đến công tác này nhằm duy trì số lao động cần thiết phục vụ cho hoạt động kinh doanh.

Còn đối với lực lượng lao động gián tiếp, công tác lập kế hoạch tuyển dụng được tiến hành vào cuối mỗi năm vì đây là lực lượng có ít sự thay đổi đột ngột và công ty một phần có thể kiểm soát được tình hình lao động nghỉ việc.

- **Thông báo tuyển dụng**

Sau khi kế hoạch tuyển dụng được ban Giám đốc phê duyệt, phòng kế toán – tài chính sẽ tiến hành thông báo tuyển dụng bằng các hình thức như: dán thông báo trước cửa văn phòng công ty, nhờ nhân viên công ty giới thiệu và trên một số phương tiện truyền thông như: Đài phát thanh của quận, đài phát thanh và truyền hình TP Hải Dương, truyền hình TP Hải Phòng, trung tâm môi giới việc làm ...

- **Thành lập hội đồng tuyển dụng**

Thành viên của hội đồng tuyển dụng thường bao gồm: cán bộ làm công tác tuyển dụng của phòng kế toán – tài chính, trưởng (phó) các phòng ban có nhu cầu tuyển dụng. Ban Giám đốc sẽ trực tiếp giám sát công tác tuyển dụng.

- **Tổ chức thi tuyển**

Sau khi thu thập, phân loại hồ sơ, trường phòng kế toán – tài chính thông báo với Giám đốc và hội đồng tuyển dụng những hồ sơ đã đạt yêu cầu, sau đó công khai những ứng viên đạt yêu cầu và tổ chức thi tuyển. Thông thường trong trường hợp công ty cần tuyển dụng lao động trực tiếp nếu cần áp dụng phương pháp phỏng vấn thì chỉ dừng lại ở phương pháp phỏng vấn sơ bộ và được thực hiện đơn giản, gọn nhẹ. Lái xe được kiểm tra theo hình thức đi đường trường được công ty tổ chức đơn giản. Cán bộ trực tiếp chấm thi trong khi đi đường trường và đánh giá ngay sau khi các ứng viên thực hiện xong bài thi. Đối với cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật... sau khi phỏng vấn sơ bộ còn phải phỏng vấn sâu, bởi tính chất của công việc đòi hỏi người lao động có những yêu cầu khác như trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khả năng giao tiếp, giải quyết tình huống... Cán bộ phỏng vấn có thể linh hoạt sử dụng các câu hỏi phù hợp với từng ứng viên cụ thể nhằm kiểm tra kỹ hơn các ứng viên. Trong quá trình phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn của công ty luôn chú ý cho các ứng viên cảm thấy tự tin và được coi trọng, chú ý điều chỉnh cuộc nói chuyện đi đúng hướng. Thông qua quá trình phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn sẽ đánh giá được tổng quát các ứng viên như: tính cách, quan điểm sống, sự năng động, trình độ, mục đích khi làm việc trong công ty.... Cán bộ phỏng vấn trao đổi ý kiến, đánh giá các ứng viên và đưa ra quyết định đánh giá thống nhất. Kết thúc quá trình này cán bộ phỏng vấn tổ chức cán bộ sẽ trình lên ban Giám đốc ký duyệt.

- **Kí hợp đồng lao động thử việc**

Nhân viên thử việc tại công ty trong vòng 1 tháng, người thử việc được hưởng các quyền lợi như người lao động không xác định thời hạn (trừ chế độ BHXH, Bảo hiểm con người 24/24).

- **Kí hợp đồng chính thức**

Hết thời gian thử việc trường bộ phận nhận xét kết quả thử việc, đưa ra kiến nghị và chuyển lên phòng kế toán – tài chính, sau đó trình lên Giám đốc công ty. Các chỉ tiêu chủ yếu để đánh giá kết quả thử việc gồm: Chất lượng công việc, mức độ hoàn thành công việc, ý thức tập thể, tính tự giác, chủ động, sáng tạo trong công việc... Giám đốc công ty đưa ra ý kiến chỉ đạo kí hợp đồng đối với người được

tuyển theo quy định của bộ luật lao động. Người lao động sẽ được hưởng chế độ cho người lao động chính thức mà công ty đang áp dụng.

Tình hình tuyển dụng nhân sự trong 2 năm 2013 và 2014

Bảng 2.10: Tình hình biến động về nhân sự của công ty

ĐVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	Tương đối (%)
Tuyển mới	7	27	20	285.71
Sa thải	2	2	0	0
Tự xin thôi việc	2	5	3	150
Tổng số lao động	50	70	20	40

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Để đáp ứng nhu cầu ngày càng nhiều của khách hàng, năm 2014 số lao động của công ty đã tăng thêm 27 người so với năm 2013. Tuy nhiên, trong quá trình làm việc, công ty cũng đã cho nghỉ việc những trường hợp nhân viên gián tiếp: vi phạm quy định của công ty, không đáp ứng được trình độ chuyên môn mà công ty đặt ra; nhân viên trực tiếp: lái xe có tay nghề không đạt yêu cầu và những lái xe gây tai nạn giao thông... Bên cạnh đó, có những lao động tự xin thôi việc. Một vài nguyên nhân dẫn đến việc nhân viên nghỉ việc mà công ty nên tìm hiểu kỹ, để đưa ra những giải pháp hợp ý trong công tác quản trị nhân sự:

- Chuyển qua công ty khác với mức lương cao hơn.
- Do khi tuyển dụng nhân viên không được kiểm tra kỹ về trình độ chuyên môn khiến lúc vào làm việc gặp nhiều khó khăn gây tâm lý chán nản và bỏ việc.
- Do chính sách quản lý, chính sách lương thưởng chưa hợp lý.

Công tác tuyển dụng của công ty được áp dụng theo hướng tuyển bên ngoài qua trung tâm giới thiệu việc làm. Sau khi thử việc nếu đáp ứng được yêu cầu công việc thì sẽ được giữ lại làm việc cho công ty theo hợp đồng.

Một số ít ưu tiên tuyển theo hình thức tuyển nội bộ là anh/em hay bạn bè của nhân viên trong công ty. Nhưng số nhân viên này cũng phải qua thi tuyển và thử việc mới được ký hợp đồng chính thức làm việc với công ty.

Bảng 2.11: Tình hình tuyển dụng lao động qua 2 năm 2013 và 2014

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Chênh lệch	
			+/-	%
Tuyển nội bộ	2	7	5	250.00
Tuyển bên ngoài	5	20	15	300.00
Tổng	7	27	20	285.71

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Bảng 2.12: Tình hình tuyển dụng lao động của công ty năm 2014

Vị trí tuyển	Trình độ	Số lao động
Nhân viên phòng chứng từ	- Đại học	5
	- Cao đẳng	2
Nhân viên phòng kế toán	- Đại học	3
	- Cao đẳng	1
Nhân viên hiện trường	- Trên đại học	2
	- Đại học	2
	- Cao đẳng	6
Nhân viên lái xe	- Bằng nghề	6
Tổng		27

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Qua hai năm 2013 và 2014, số lao động trong công ty đã tăng từ 50 người lên 70 người. Mỗi lao động đảm nhận vị trí khác nhau nhưng đều xuất phát từ thực tế nhu cầu hoạt động kinh doanh của công ty. Nguồn tuyển dụng của công ty một phần là người thân của cán bộ công nhân viên và tuyển qua sự giới thiệu của họ. Do đó còn có sự hạn chế về số lượng tham gia dự tuyển và công ty không có nhiều cơ hội lựa chọn những lao động có trình độ cao hơn.

Nhìn chung, số lượng lao động được tuyển dụng có xu hướng tăng lên, cho thấy công ty rất chú trọng đến nhu cầu về lao động để đáp ứng kịp thời cho quá trình sản xuất, kinh doanh dịch vụ. Về cơ bản số lượng lao động của công ty phù hợp với ngành nghề kinh doanh. Tuy nhiên, hình thức tuyển dụng của công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định.

2.2.3. Công tác phân công lao động

Công tác bố trí và sử dụng lao động hợp lý là điều kiện để tăng năng suất lao động và hiệu của sản xuất kinh doanh của công ty. Các phòng ban trong công ty có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và chịu sự chỉ đạo trực tiếp của ban giám đốc. Tính đến tháng 12/2014 số lượng cán bộ công nhân viên của công ty là 70 người, được phân bổ như sau:

Bảng 2.13: Tình hình phân bổ lao động của công ty năm 2013 – 2014

ĐVT: người

STT	Phòng ban	Năm 2013	Năm 2014
1	Ban Giám đốc	2	2
2	Phòng kế toán – tài chính	5	8
3	Phòng chứng từ	8	16
4	Phòng hiện trường	15	20
5	Đội ngũ lái xe	19	22
6	Tạp vụ	1	2
7	Tổng	50	70

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Công ty luôn quan tâm đến việc bố trí nhân lực, đảm bảo đúng người, đúng việc, phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh và nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động.

2.2.4. Điều kiện lao động

Công ty có hệ thống cơ sở hạ tầng tương đối rộng rãi, sạch sẽ... thường xuyên được nâng cấp đảm bảo vệ sinh, an toàn lao động. Văn phòng công ty có nơi ăn, nghỉ trưa cho nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên có được chế độ nghỉ ngơi

phù hợp, tạo sự thoải mái cho nhân viên.

a) Thời gian làm việc

• **Đối với lao động gián tiếp:**

Nhân viên văn phòng

- Thời gian làm việc: 8 giờ/ ngày, 6 ngày /tuần.
- Quy định về thời gian nghỉ ngơi: Một tuần người lao động được nghỉ 1 ngày (24h).

Đối với nhân viên hiện trường sẽ một số khác biệt:

- Giao lệnh vào ban đêm cho lái xe, sẽ được phân công theo sự chỉ đạo của trưởng phòng điều vận.
- Xong việc được giao trong ngày sẽ được nghỉ sớm hơn để làm hoàn ứng tiền cho nhân viên ứng tiền.
- Nếu như hết 1 ngày làm việc mà không hoàn ứng sẽ được nhắc nhở lần đầu, từ lần sau sẽ bị phạt trừ vào lương 1 ngày làm việc.

• **Đối với lao động trực tiếp (đội ngũ lái xe)**

- Tùy theo sự bố trí và sắp xếp của công ty, có thể là 01 lái 01 xe hoặc 02 lái 01 xe và tùy theo địa điểm lấy và trả hàng của khách hàng.
- Không qui định thời gian cho lái xe.

b) An toàn lao động

Đội ngũ lái xe của công ty được đào tạo và tuyên truyền về an toàn khi kinh doanh dịch vụ để đảm bảo an toàn lao động cho chính mình và người tham gia giao thông. Công tác an toàn cho các lái xe khi mới tuyển vào được huấn luyện và hướng dẫn chu đáo, thường xuyên làm vệ sinh nhằm giữ phương tiện của mình sạch sẽ, thoáng mát đảm bảo điều kiện thuận lợi để làm việc.

2.2.5. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Công tác này đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Thông qua việc đánh giá sẽ biết được năng lực làm việc của người lao động, những thành tích mà người lao động đạt được. Đây cũng là cơ sở để tính lương thưởng cho người lao động trong tháng.

Quy định đánh giá, xếp loại lao động của Công ty TNHH DHQ:

• **Đối với lao động gián tiếp**

Công ty đánh giá, xếp loại lao động gián tiếp theo số ngày công, giờ công làm việc, số công việc được giao và việc tuân thủ nội quy, quy định của công ty. Lao động không đi làm đúng giờ hoặc không đủ số ngày công sẽ được trừ trực tiếp vào lương của người lao động. Bên cạnh đó, nếu người lao động vi phạm nội quy, quy định của công ty thì tùy theo mức độ vi phạm, số lần vi phạm, công ty sẽ đưa ra mức phạt hoặc quyết định kỉ luật cụ thể.

- **Đối với lao động trực tiếp**

Đội ngũ lái xe công ty dựa trên các tiêu chí sau:

- Số ngày làm việc của lái xe.
- Số chuyến đi của lái xe.
- Chấp hành đúng nội quy, quy chế của công ty:
Một số nội quy, quy chế của công ty:
 - Đi làm đúng giờ theo quy định, làm đủ, đúng theo lịch trình mà trưởng bộ phận điều xe đã sắp xếp.
 - Đi đúng tuyến đường và giữ liên lạc với trưởng bộ phận điều xe.
 - Có trách nhiệm với xe được giao và với hàng hóa ở trên xe khi đang vận chuyển đến khi giao nhận.

Nhận xét chung

Qua phân tích công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc, ta có thể thấy công tác này còn tồn tại một số vấn đề:

- Đối với lao động gián tiếp, công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian. Dù công ty đã bố trí đúng người, đúng việc, có hệ thống camera kiểm tra theo dõi việc chấp hành thời gian làm việc của người lao động. Nhưng nhìn chung công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn thực hiện chưa tốt, chưa có sự chính xác, công bằng. Mỗi ngày người lao động đi làm đầy đủ được tính 1 công, trong khi đó việc đến sớm hay đến muộn đôi khi vẫn không được kiểm soát chính xác.
- Còn đối với lực lượng lao động trực tiếp, công tác này được thực hiện tốt hơn. Những lái xe vi phạm nội quy, quy định của công ty sẽ bị trừ tiền vi phạm trực tiếp vào lương cuối. Do đó kích thích được tinh thần lao động của lái xe sẽ giúp họ làm việc hăng say hơn và đạt năng suất cao hơn.

Công tác xét thưởng lao động và thành tích thi đua của lao động được tiến hành công khai nhằm tạo ra sự công bằng, dân chủ cho người lao động song lại không mang tính khách quan vì trong bộ phận lao động gián tiếp còn một số trường hợp còn nể nang nhau, nhiều khi có một số trường hợp được đánh giá chưa chính xác dẫn đến lương thưởng chưa xứng đáng. Vì vậy để đạt được hiệu quả cao trong công việc, công ty cần chú trọng hơn nữa công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

2.2.6. Trả lương, đãi ngộ

a) Phương pháp trả lương đối với lao động gián tiếp

Theo nghị định 103/2014/NĐ-CP qui định về mức lương tối thiểu đối với người lao động làm việc ở doanh nghiệp thỏa thuận và trả lương, trong đó mức lương trả cho người lao động làm việc trong điều kiện bình thường trong tháng và hoàn thành định mức lao động cao hơn ít nhất 7% ($2,750,000 * 7\% + 2,750,000 = 2,942,500$ đ) so với mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động đã qua học nghề thì công ty DHQ xác định tiền lương tối thiểu trả cho bộ phận lao động theo phương pháp tính lương thời gian là 2,950,000 đ.

Cách tính lương:

$$L_{tg} = T_{tt} * L + P_c + T$$

Trong đó:

- L_{tg} : Lương thời gian
- T_{TT} : Số ngày công đã làm trong tháng
- L : Mức lương ngày với $L_{ngày} = L_{tháng} / 22$
- $L_{tháng}$: $H_s * L_{tt}$
- L_{TT} : Lương tối thiểu vùng II là 2.950.000đ
- P_c : Tổng phụ cấp
- T : Thưởng thâm niên, tháng

Phụ cấp: Các mức phụ cấp công ty áp dụng

- Phụ cấp trách nhiệm: đối với Giám đốc, Kế toán trưởng, Trưởng phòng chứng từ, Trưởng phòng hiện trường... phụ trách công việc có tính chất phức tạp công ty hỗ trợ phụ cấp trách nhiệm với mức phụ cấp do Công ty quy định.
- Phụ cấp ăn ca: công ty quy định phụ cấp ăn ca 650,000 đồng.
- Phụ cấp điện thoại: phụ cấp điện thoại của giám đốc và phó giám đốc là 1,000,000đ, của trưởng phòng là 500,000đ, còn lại toàn bộ nhân viên trong công ty (trừ nhân viên lao công) được phụ cấp sim trả sau để liên lạc nội bộ công ty và mạng mobile phone miễn phí, ngoài ra nhân viên được phụ cấp 400,000đ.
- Phụ cấp xăng xe: đối với nhân viên hiện trường 450.000đ/tháng, còn lại với lao động khác là 100.000đ/tháng.

Lương cơ bản của ban lãnh đạo, trưởng phòng và nhân viên có sự khác nhau theo sự thỏa thuận và quyết định của giám đốc:

Với: L_{TT} : Lương tối thiểu là 2.950.000 đ

- Giám đốc:

$$\text{Lương cơ bản} = L_{TT} * H_s = 2.950.000 * 2,2 = 6.500.000 \text{ đ}$$

- Phó giám đốc:

$$\text{Lương cơ bản} = L_{TT} * H_s = 2.950.000 * 2,03 = 6.000.000 \text{ đ}$$

- Trưởng phòng XNK:

$$\text{Lương cơ bản} = L_{TT} * H_s = 2.950.000 * 1,67 = 4,915,000$$

- Nhân viên:

$$\text{Lương cơ bản} = L_{TT} * H_s = 2.950.000 * 1,00 = 2,950,000 \text{ đ}$$

Bảng 2.14: Bảng lương cơ bản của một số nhân viên tháng 9 năm 2014

STT	Họ tên	Chức vụ	Ngày công	Lương cơ bản
1	Vũ Quang Hiệp	Giám đốc	26	6,500,000
2	Nguyễn Xuân Quang	Phó giám đốc	26	6,000,000
3	Vũ Thị Hương	Trưởng phòng	26	4,915,000
4	Nguyễn Hải Vân	NH VP	26	2,950,000
5	Đình Xuân Dũng	NV HT	26	2,950,000
6	Vũ Thị Nhung	Lao công	26	2,950,000
7	Lê Văn Thế	LX tải	26	2,950,000
8	Văn Văn Lộc	LX cont	26	2,950,000

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Bảng 2.15: Bảng phụ cấp của một số nhân viên trong tháng 9 năm 2014 của Công ty TNHH DHQ

STT	Họ tên	Chức vụ	Số ngày công	Trách nhiệm	Điện thoại	Xăng xe	Ăn ca	Tổng
1	Vũ Quang Hiệp	Giám đốc	26	3,000,000	1,000,000	100,000	650,000	4,750,000
2	Nguyễn Xuân Quang	PGĐ	26	2,500,000	1,000,000	100,000	650,000	4,250,000
3	Vũ Giang Hương	TP XNK	26	1,500,000	500,000	100,000	650,000	2,750,000
4	Nguyễn Hải Vân	NV XNK	26	1,200,000	400,000	100,000	650,000	2,350,000
5	Đình Xuân Dũng	NV HT	26	1,200,000	400,000	450,000	650,000	2,750,000
6	Vũ Thị Nhung	Lao công	26	-	-	100,000	650,000	750,000
7	Lê Văn Thế	NVLX tải	26	1,200,000	400,000	100,000	650,000	2,350,000
8	Vũ Văn Lộc	NVLX cont	26	1,200,000	400,000	100,000	650,000	2,350,000

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Chế độ đãi ngộ của công ty dành cho nhân viên:

- Thưởng theo tháng nếu vi phạm ≤ 2 lỗi khi làm việc trong tháng đó có các mức như sau:

Bảng 2.16. Bảng mức thưởng theo tháng của công ty

STT	Chức vụ	Số tiền (1,000đ)
1	Giám đốc	400
2	Phó giám đốc	350
3	Trưởng phòng	250
4	NV VP (kế toán + chứng từ)	150
5	NV hiện trường	150
6	NV lái xe	150
7	Lao công	100

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

- Thưởng theo thâm niên của công ty như sau:

$$\text{Tiền thưởng thâm niên} = T_{\text{thâm niên}} = (L_{\text{cơ bản}} + P_c) * 3\% * N_{\text{số năm làm việc}}$$

Bảng 2.17. Bảng tiền thưởng theo thâm niên của công ty TNHH DHQ năm 2014

STT	Họ tên	Thâm niên (năm)	Phụ cấp (1,000đ)	Lương cơ bản (1,000đ)	Lương tạm tính (1,000đ)	Tiền thưởng (1,000đ)	Tổng lương (1,000đ)
1	Vũ Quang Hiệp	8	4,750	6,500	11,250	2,700	13,950
2	Nguyễn Xuân Quang	8	4,250	6,000	10,250	2,460	12,710
3	Vũ Giang	5	2,750	4,915	7,665	1,150	8,815
4	Nguyễn Hải Vân	4	2,350	2,950	5,300	636	5,936
5	Đình Xuân Dũng	3	2,750	2,950	5,700	513	6,213
6	Vũ Thị Nhung	7	750	2,950	3,700	777	4,477
7	Lê Văn Thế	2	2,350	2,950	5,300	318	5,618
8	Vũ Văn Lộc	1	2,350	2,950	5,300	159	5,459

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Nhìn vào bảng trên, ta lấy ví dụ: anh Đinh Xuân Dũng sẽ được hưởng lương tháng 9 năm 2014 như sau:

$$\begin{aligned}
 \text{Tổng lương} &= T_{tt} * L && + P_c \\
 &= T_{tt} * L_{\text{tháng}} / 22 && + P_c \\
 &= T_{tt} * H_s * L_{tt} / 22 && + P_c \\
 &= 26 * 1,00 * 2.950.000 / 22 && + 2.700.000 \\
 &= 26 * 134.091 && + 2.700.000 \\
 &= 6.186.364 \text{ đ}
 \end{aligned}$$

Với mức thâm niên là 2 năm và không vi phạm lỗi khi làm việc, thì anh Đinh Xuân Dũng được hưởng số tiền thưởng là: 513,000 đ

Sau khi nhận được lương và thưởng thì tổng lương anh Dũng nhận được trong tháng đó sẽ là:

$$\begin{aligned}
 L_{tg} &= T_{tt} * L + P_c + T \\
 &= 6.186.364 + (150.000 + 513.000) \\
 &= 6.849.364 \text{ đ}
 \end{aligned}$$

b) Phương pháp trả lương đối với đội ngũ lái xe

Cách tính lương:

$$L_{tg} = T_{tt} * L + P_c + C + T$$

Trong đó:

- L_{tg} : Lương thời gian
- T_{TT} : Số ngày công đã làm trong tháng
- L : Mức lương ngày với $L_{\text{ngày}} = L_{\text{tháng}} / 22$
- $L_{\text{tháng}}$: $H_s * L_{tt}$
- L_{tt} : Lương tối thiểu vùng II là 2.950.000đ
- P_c : Tổng phụ cấp
- C : Tổng thu nhập theo chuyến
- T : Thưởng thâm niên, tháng

Lái xe sẽ được phụ cấp thêm tiền chuyến đi:

Bảng 2.18: Bảng phụ cấp thu nhập theo chuyến của lái xe

STT	Họ tên	Loại xe	Thu nhập theo chuyến		
			Số chuyến	Tiền/chuyến	Tổng
1	Lê Văn Thế	xe tải	40	100,000	4,000,000
2	Văn Văn Lộc	xe cont	45	150,000	6,750,000

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Lấy ví dụ: Mức lương mà anh Lê Văn Thế nhận được sẽ là:

$$\begin{aligned}
 \text{Lương} &= T_{tt} * L + P_c + C \\
 &= T_{tt} * L_{\text{tháng}} / 22 + P_c + C \\
 &= T_{tt} * H_s * L_{tt} / 22 + P_c + C \\
 &= 26 * 1,00 * 2.950.000 / 22 + 2.700.000 + 4.000.000 \\
 &= 26 * 134.091 + 2.700.000 + 4.000.000 \\
 &= 10.186.364 \text{ đ}
 \end{aligned}$$

Sau khi nhận được lương và thưởng thì tổng lương anh Thế nhận được trong tháng đó sẽ là:

$$\begin{aligned}
 L_{tg} &= T_{tt} * L + P_c + C + T \\
 &= 10.186.364 + (150.000 + 318.000) \\
 &= 10.654.364 \text{ đ}
 \end{aligned}$$

Khối lao động trong công ty áp dụng chế độ tính BHXH cho công nhân viên trong công ty theo đúng quy định của nhà nước.

Nội dung các khoản trích theo lương trong doanh nghiệp:

- Bảo hiểm xã hội : Được hình thành bằng cách trích theo tỷ lệ quy định trên tổng số quỹ tiền lương cấp bậc và các khoản phí cấp (chức vụ, khu vực, thâm niên...) của công nhân viên chức thực tế phát sinh trong tháng.
- Bảo hiểm y tế : Sử dụng để thanh toán các khoản tiền khám chữa bệnh, viện phí, thuốc thang... cho người lao động trong thời gian ốm đau, sinh đẻ. Quỹ được hình thành bằng cách trích theo tỷ lệ quy định trên tổng số tiền lương của công nhân viên chức thực tế phát sinh trong tháng.

- Kinh phí công đoàn : Là quỹ tài trợ cho hoạt động công đoàn ở các cấp theo chế độ hiện hành.
- Bảo hiểm thất nghiệp: là khoản hỗ trợ tài chính tạm thời dành cho những người bị mất việc mà đáp ứng đủ yêu cầu theo Luật định.

Bảng 2.19: Tỷ lệ trích BHYT, BHXH, KPCĐ

Tên khoản trích	Tỷ lệ trích theo lương	DN nộp tính vào chi phí	Người LĐ nộp trừ vào lương
BHXH	24%	17%	7%
BHYT	4.5%	3%	1.5%
KPCĐ	2%	2%	0%
BHTN	2%	1%	1%
Tổng cộng	32.5%	23%	9.5%

2.2.7. Đào tạo và phát triển

Đây là công tác quan trọng trong quá trình quản lý nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt và không ngừng biến động như hiện nay. Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp phải đặc biệt coi trọng đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đồng thời tạo ra cho người lao động một lối tư duy mới, một phong cách làm việc hiện đại, tạo điều kiện cho họ phát huy năng lực một cách tốt nhất.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, công ty đã xây dựng cho mình những chính sách đào tạo. Hàng năm phòng hành chính cùng các đơn vị phòng ban chức năng rà soát lại cơ cấu lao động, trình độ hiện có của cán bộ công nhân viên. Trên cơ sở đó công ty xây dựng kế hoạch đào tạo sau đó trình lên Giám đốc và triển khai thực hiện.

Công ty có hai hình thức đào tạo: đào tạo trong công ty và đào tạo ngoài công ty.

Hình thức đào tạo trong công ty:

Đây là hình thức đào tạo được tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân viên làm việc thành thạo hơn. Hình thức đào tạo trong công ty chủ yếu là đào tạo lực lượng lao động gián tiếp là nhân viên chứng từ, nhân viên hiện trường và lao động trực tiếp đó là đội ngũ lái xe.

- Đối với nhân viên chứng từ: sẽ được phổ biến những quy chế mới và những thông tư mới được cập nhật. Khi nhân viên nắm chắc những qui chế và thông tư mới sẽ được nhận công việc và làm việc ở công ty.
- Đối với nhân viên hiện trường: nắm bắt được thủ tục và quy trình ký hải quan, làm chứng từ xuất nhập khẩu hàng hóa.
- Đối với lái xe: khi lái xe mới được tuyển vào sẽ được đi học việc theo lái xe cũ trong khoảng thời gian 1 tháng, nếu vượt qua được kì sát hạch thì sẽ được giao xe và bắt đầu công việc.

Quy trình đào tạo, nội dung đào tạo chính:

- Thời gian đào tạo:
 - ✘ Nhân viên chứng từ từ 30 – 45 ngày
 - ✘ Nhân viên hiện trường: 30 – 60 ngày
 - ✘ Nhân viên lái xe từ 15 – 30 ngày.
- Đào tạo tại công ty:
 - ✘ Nhân viên chứng từ: Làm quen với hệ thống hải quan và tiếp xúc với phần mềm khai quan điện tử. Tìm hiểu thông tư đang áp dụng và nắm bắt được những ý chính cần thiết trong công việc.
 - ✘ Nhân viên hiện trường: Làm quen với các cơ quan hải quan, các hàng tàu, các cửa khẩu cảng để làm việc. Tìm hiểu và nắm bắt được những chứng từ có liên quan khi làm việc. Hiểu rõ về qui chế và thông tư đang áp dụng và mới ban hành.
 - ✘ Nhân viên lái xe: Cách xử lý và bảo quản phương tiện khi xảy ra những sự cố thường gặp trong ca hoạt động kinh doanh (thay lốp, chết máy...).

Bảng 2.20. Bảng đánh giá nhân viên chứng từ, nhân viên hiện trường và NV lái xe sau đào tạo năm 2014

ĐVT: người

STT	Chỉ tiêu	NV chứng từ	NV hiện trường	NV lái xe	Tổng
1	Số NV hoàn thành chương trình đào tạo đúng thời hạn	10/12	14/15	7/8	31/35
2	Số NV hoàn thành tốt công việc	8/12	12/15	6/8	26/35
3	Số % NV hoàn thành tốt công việc (%)	67	80	75	74

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Qua bảng trên ta thấy, kết quả thu được sau đào tạo của công ty không cao.

Cụ thể là:

- Số NV chứng từ hoàn thành chương trình đúng hạn là 10/12 người, số nhân viên hiện trường là 14/15 người và số lái xe hoàn thành chương trình đào tạo đúng thời hạn là 7/8 người.

→ Điều đó cho thấy có thể do chương trình đào tạo của công ty chưa hợp lý, chưa kích thích được người lao động tham gia hoàn thành hết chương trình đào tạo.

- Bên cạnh đó, sau khi đào tạo, số NV hoàn thành tốt công việc của nhân viên chứng từ là 67%, nhân viên hiện trường có số NV hoàn thành tốt công việc là 80% và lái xe có số NV hoàn thành tốt công việc là 75%.

→ Chứng tỏ chất lượng công tác đào tạo của công ty chưa tốt thêm vào đó là công ty chưa chú trọng việc tạo môi trường làm việc phù hợp với nội dung đào tạo nên dẫn đến hiệu quả công tác đào tạo chưa cao.

Hình thức đào tạo ngoài công ty

Hình thức đào tạo ngoài công ty thường được áp dụng đối với đội ngũ lao động gián tiếp. Hiện nay, công ty chưa chú trọng việc đào tạo đội ngũ gián tiếp bằng cách cử đi học tập ngoài công ty để nâng cao trình độ. Tuy công ty có khuyến khích người lao động đi học các lớp học tại các trung tâm để cập nhật kiến thức mới nhưng công ty vẫn chưa có những chính sách ưu đãi cụ thể để người lao động yên tâm đi học tập.

Bảng 2.21: Chi phí đào tạo chung của công ty năm 2014

Hình thức đào tạo	Thời gian đào tạo (tháng)	Số lượng (người)	CPBQ 1 người (triệu đồng)	Tổng chi phí (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)
1. Đào tạo lái xe					
- Học việc	1	6	5	30	52,17
2. Đào tạo NV chứng từ, kế toán					
- Tiếng Anh chuyên ngành	2	11	2,5	27,5	47,83
Tổng		17		57,5	100

Nguồn: Phòng kế toán – tài chính

Mỗi nhân viên mới khi được tuyển dụng vào công ty đều được đào tạo bằng cách cho đi học việc với lái xe đang làm 1 tháng và được trả mức lương học việc là 5 triệu đồng chõ mỗi người. Đội ngũ nhân viên kế toán và nhân viên chứng từ được cử đi học thêm tiếng Anh chuyên ngành và thi được chứng chỉ do trung tâm ngoại ngữ cấp, với mức công ty sẽ trả cho mỗi khóa học và thi chứng chỉ là 2,5 triệu đồng.

Qua bảng trên ta thấy năm 2014 công ty đã bỏ ra 57,5 triệu đồng cho chi phí đào tạo trong đó chi phí đào tạo đội ngũ trực tiếp là 30 triệu đồng, chiếm 52,17% trong tổng chi phí đào tạo trong khi đó chi phí đào tạo đội ngũ nhân viên gián tiếp

là 27,5 triệu đồng, chiếm 47,83% trong tổng chi phí đào tạo

Ta thấy, vì 100% số lượng lái xe mới tuyển dụng đều được học việc nên chi phí cho công tác này thường lớn. Công ty đã đầu tư vào đào tạo đội ngũ lái xe nhiều hơn bởi vì đội ngũ lái xe có ảnh hưởng trực tiếp đến hàng hóa của khách hàng và nguy hiểm hơn, vì vậy được chú trọng hơn. Về nhân viên kế toán và nhân viên chứng từ, công ty chỉ hỗ trợ một phần chi phí để cho nhân viên đi học thêm kiến thức chuyên môn cũng như kỹ năng bên ngoài mà chưa đầu tư kinh phí chú trọng sâu sắc vào đội ngũ nhân viên này.

Tuy nhiên, trong công tác đào tạo và phát triển của công ty vẫn còn một số vấn đề còn tồn tại:

- Nhân viên còn chưa hiểu được bản chất của từng khâu trong công việc, chưa nắm chắc được các chứng từ cần làm. Vẫn còn vướng mắc một số thủ tục dẫn đến tình trạng mất nhiều thời gian trong công việc. Công tác đào tạo lao động gián tiếp của công ty chưa thực sự được chú trọng. Vì công ty chưa có những chính sách rõ ràng để khuyến khích người lao động đi học tập nên hiện nay rất ít lao động trong lực lượng lao động gián tiếp đi học nâng cao trình độ, điều này sẽ trở thành một vấn đề lớn nếu công ty dự định mở rộng thị trường thì việc có một bộ máy quản lý tốt chính là vấn đề mà công ty cần chú trọng ngay từ bây giờ. Chính vì thế, công ty cần quan tâm hơn công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực hiện có của mình. Vì nếu công ty có một đội ngũ lao động vững chắc thì mới có thể đứng vững trước sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp vận tải trên thị trường hiện nay.

- Cho dù 100% lái xe mới tuyển vào đều được qua đào tạo nhưng vẫn còn tình trạng lái xe chưa tham gia đủ các buổi học việc thực tế. Bên cạnh đó công ty chưa chú trọng việc đào tạo lí thuyết cho lái xe, chưa kiểm soát chặt chẽ chất lượng của lái xe sau khi đào tạo dẫn tới việc vẫn còn những lái xe chưa nắm rõ được các quy định cũng như các điều luật giao thông nên còn nhiều trường hợp vi phạm quy định, luật giao thông cũng như gây tai nạn giao thông, ảnh hưởng đến uy tín và thương hiệu của công ty trên thị trường.

2.3. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Bảng 2.22: Một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2014 so với năm 2013	
					(+;-)	(%)
1	Doanh thu	1,000Đ	15,773,052	21,124,402	5,351,350	33.93
2	Lợi nhuận sau thuế	1,000Đ	63,859	59,343	(4,515)	(7.07)
3	Số LĐBQ	Người	50	70	20	40.00
4	Hiệu suất sử dụng lao động (=1/3)	1,000Đ /người	315,461	301,777	(13,683)	(4.34)
5	Hiệu quả sử dụng lao động (=2/3)	1,000Đ /người	1,277	847	(429)	(33.62)
6	Mức đảm nhiệm lao động (=3/1)	Người/ 1,000Đ	$3.17 \cdot 10^{-6}$	$3.31 \cdot 10^{-6}$	0	0
7	Hàm lượng sử dụng lao động (=3/2)	Người/ 1,000Đ	$7.83 \cdot 10^{-4}$	$11.80 \cdot 10^{-4}$	$-44.30 \cdot 10^{-4}$	-5.66

Qua bảng trên ta thấy:

- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2013 là 315,461 nghìn đồng/người, năm 2014 là 301,777 nghìn đồng/người. Năm 2014 so với năm 2013 giảm đi 13,683 nghìn đồng/người (về số tương đối là giảm 4.34%). Điều này cho thấy hiệu suất lao

động của doanh nghiệp có xu hướng giảm đi, đây là dấu hiệu chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là chưa có hiệu quả, có thể thấy rằng trong năm 2014 công ty chưa có nhiều nỗ lực trong công tác quản lý của khối quản lý và sự cống hiến hết mình cho công việc của công nhân trực tiếp sản xuất.

- Hiệu quả sử dụng lao động năm 2013 là 1,277 nghìn đồng/người, cho thấy trong năm 2013 một lao động của công ty tạo ra 1,277 nghìn đồng lợi nhuận. Năm 2014 con số này là 847 nghìn đồng/người. Như vậy hiệu quả sử dụng lao động trong năm 2014 giảm 429 nghìn đồng/người, tương đương 33.62% so với năm 2013. Công ty có kết quả như vậy do lợi nhuận năm 2014 của công ty giảm 4,515 nghìn đồng so với năm 2013 cho thấy công ty đã có biến động trong năm 2014.

- Hàm lượng sử dụng lao động là chỉ tiêu phản ánh để tạo ra một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động. Năm 2013 hàm lượng sử dụng lao động của công ty là $7.83 \cdot 10^{-4}$ người/ nghìn đồng. Đến năm 2014 con số này là $11.80 \cdot 10^{-4}$ người/ nghìn đồng, tăng $1.44 \cdot 10^{-7}$ người/ nghìn đồng, tương ứng tăng 5% so với năm 2013. Điều này cho thấy công tác quản lý của công ty chưa đem lại hiệu quả cao, giúp cho công ty kinh doanh có lợi nhuận không cao.

Qua việc phân tích hiệu suất lao động, sức sinh lời của lao động có thể đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của công ty trong 2 năm là chưa có hiệu quả. Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác định mức chưa thực hiện tốt, chất lượng lao động chưa cao, hay việc đào tạo của doanh nghiệp chưa hiệu quả...

Để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh cần phải tìm và phân tích những nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu hiệu quả để từ đó có giải pháp cụ thể nhằm khắc phục nguyên nhân và nâng cao hiệu quả sản xuất cho doanh nghiệp.

3. Nhận xét về công tác quản lý và sử dụng lao động của Công ty.**3.1. Nhận định chung về tình hình lao động tại công ty.**

Quản lý nguồn nhân lực luôn là vấn đề cần quan tâm hàng đầu của bất kì doanh nghiệp nào. Công ty TNHH DHQ vẫn luôn coi trọng vấn đề quản lý nguồn nhân lực, coi nhân lực là yếu tố hàng đầu trong công việc tạo ra thắng lợi của công ty, vì vậy công ty không những chú trọng phát triển cả về số lượng lao động mà còn từng bước nâng cao chất lượng lao động.

Số lượng lao động của công ty TNHH DHQ hiện nay là 70 người. Đây là một số lượng lao động không nhỏ, do đó việc sử dụng và quản lý lao động sao cho hiệu quả cũng là một vấn đề không đơn giản của công ty.

Đối với bộ phận lao động trực tiếp: tuy trình độ tay nghề còn hạn chế vì số lượng lao động dưới 2 năm kinh nghiệm chiếm đa số và số lao động gắn bó lâu năm với công ty không lớn nhưng nhìn chung cách quản lý lao động tại công ty đã đạt những hiệu quả nhất định. Tuy nhiên, trong thời gian tới công ty cần có những giải pháp giảm số lao động có thâm niên dưới 2 năm nghỉ việc nhiều để giảm số lượng lao động tuyển vào liên tục và chú trọng việc nâng cao chất lượng của các lái xe, nâng cao thu nhập cho lái xe để họ gắn bó lâu dài với công ty thì sẽ tiết kiệm được chi phí tuyển dụng cũng như giúp cho việc quản lý lao động có phần dễ hơn.

Bộ phận lao động gián tiếp vẫn chưa khai thác được hết năng suất lao động mặc dù công ty đã sử dụng lao động vào những công việc phù hợp với chuyên môn và khả năng của họ. Công ty vẫn còn chưa chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển lực lượng lao động gián tiếp. Nếu đầu tư thêm cho việc đào tạo nâng cao chuyên môn, công ty sẽ có đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn có kiến thức, có khả năng nắm bắt cơ hội, có đủ năng lực thực hiện các công việc được giao góp phần mang lại hiệu quả cao cho công ty.

3.2. Một số nhược điểm trong công tác quản lý và sử dụng lao động.

Công tác tuyển dụng:

- Đội ngũ nhân viên văn phòng (chứng từ): một số nhân viên trẻ mới được tuyển vào đều làm trái ngành nghề, ví dụ như ngành quản trị kinh doanh, kế toán chuyển sang và được đào tạo thêm ngành xuất nhập khẩu và làm việc tại công ty. Đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm cao trong nghề không nhiều và rất khó để tuyển dụng được đúng nhân viên phù hợp mà phải qua đào tạo vì đây là ngành mới ở nước ta.
- Đội ngũ nhân viên hiện trường: hầu hết nhân viên hiện trường được tuyển dụng vào công ty đều chưa đúng trình độ chuyên môn và kinh nghiệm trong nghề, lực lương nhân viên hoàn toàn là nam giới vì vậy sau khi tuyển dụng sẽ mất nhiều thời gian để đào tạo, vì vậy trong quá trình đào tạo lâu dài có thể gây chán nản cho nhân viên mới và làm mất nhiều chi phí cho đào tạo của công ty.
- Đội ngũ lái xe: Hàng năm, số lượng lái xe của công ty bị biến động nhiều, một phần là do lái xe bị sa thải vì vi phạm quy định của công ty và gây ra tai nạn; chế độ đãi ngộ đối với nhân viên lái xe chưa hợp lý. Còn lại đa phần lái xe phải chịu áp lực của công việc khá cao vì phải làm đêm nhiều và chế độ nghỉ ngơi không được ổn định. Sự biến động không ngừng của đội ngũ lái xe cũng ảnh hưởng đến chất lượng của lái xe và làm cho việc quản lý lao động tại công ty trở nên khó khăn hơn.

Công tác đào tạo:

- Đối với nhân viên chứng từ: công tác đào tạo khá khó khăn, vì không có giảng viên chuyên giảng dạy chuyên môn mà chỉ có nhân viên chỉ bảo hỗ trợ trong công việc khi cần.
- Đối với nhân viên hiện trường sẽ có sự sắp xếp như một nhân viên học việc với một nhân viên hiện trường khác để được quan sát thực tế và tiếp xúc với công việc ngay, vì vậy có rất nhiều bỡ ngỡ và bất cập khi chưa được đào tạo bài bản về lý thuyết trước. Trong quá trình học việc nhân viên đó cũng được bắt tay vào làm việc đơn giản trong khả năng đã được làm quen và quan sát, nhưng khi gặp sự cố xảy ra về các chứng từ nhân viên sẽ bị lúng túng và bất buộn phải liên hệ lại với

nhân viên dạy việc. Đôi khi sẽ làm cho nhân viên khó chịu và ức chế trong công việc.

- Khi lái xe mới được tuyển vào sẽ được công ty cho đi học việc theo lái xe cũ. Tuy chi phí trả cho nhân viên lái xe mới bỏ ra là không nhỏ nhưng chất lượng sau khi học việc vẫn chưa thật sự đạt được kết quả tốt. Bên cạnh đó, công ty vẫn chưa chú trọng đến việc đào tạo lại nâng cao trình độ tay nghề lái xe hiện tại của công ty để củng cố và nâng cao chất lượng của lái xe. Tỷ lệ những vụ tai nạn do lỗi của các lái xe vẫn tăng lên. Điều này sẽ làm ảnh hưởng đến uy tín và thương hiệu của công ty trên thị trường.

Công tác trả lương:

Một nguyên nhân dẫn đến việc nhân viên mới nghỉ việc chính là do chính sách lương và thưởng của công ty vì công ty áp dụng trả lương cho nhân viên từ năm 2010 đến nay là được 5 năm và chưa được cải thiện. Với tỷ lệ lương thấp thì việc trả lương chưa thật sự kích thích được người lao động dẫn đến tình trạng người lao động không thỏa mãn và nghỉ việc.

- Trả lương theo thời gian của nhân viên nói chung: mức lương cơ bản của nhân viên đã hợp lý là không nhỏ hơn mức lương tối thiểu vùng áp dụng mức đó để đóng bảo hiểm cho nhân viên. Tuy nhiên tổng mức lương thực lĩnh của nhân viên chưa cao, cụ thể các khoản phụ cấp cho nhân viên còn thấp, vì công ty áp mức phụ cấp này từ năm 2010 và đến nay chưa thay đổi.

- Riêng đối với nhân viên lái xe, khoản phụ cấp theo chuyến của lái xe thấp hơn quá nhiều so với công ty dịch vụ vận tải tương tự khác trả cho nhân viên của họ, vì vậy sẽ có sự so sánh của nhân viên. Nó sẽ làm cho công ty mất đi lực lượng lái xe mới và có khả năng cao những nhân viên lâu năm cũng chán nản mà bỏ việc.

PHẦN III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIÊN CÔNG TÁC
SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH DHQ

1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty TNHH DHQ trong những năm tới

Đối với doanh nghiệp thì việc xây dựng cho mình hướng đi đúng đắn là vô cùng quan trọng, nó quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp đó.

Công ty TNHH DHQ là một trong những công ty thương mại vận tải và dịch vụ hải quan có nhiều tiềm năng để phát triển, công ty đang chiếm lĩnh khu vực Hải Dương và đang dần mở rộng ra các tỉnh trong cả nước như Hưng Yên, Hải Phòng, Thái Nguyên...các tỉnh lân cận khác. Công ty đã và đang chú trọng hơn về chất lượng dịch vụ cho khách hàng, vốn và đặc biệt quản lý lao động nâng cao thị trường và tăng uy tín của công ty, điều này chính là yếu tố quan trọng giúp công ty phát triển bền vững hơn trong thị trường hiện nay.

Mục tiêu, nhiệm vụ của công ty năm 2015 là: doanh thu của công ty tăng 24% so với năm 2014, đạt hơn 26 tỷ đồng, song song với việc nâng cao chất lượng dịch vụ kinh doanh và quản lý lao động.

Công ty chủ trương chú trọng vào công tác tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân viên chứng từ, hiện trường và lái xe nhằm nâng cao tay nghề và chất lượng dịch vụ đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng. Đồng thời, đào tạo đội ngũ nhân viên phải có ý thức lao động và học tập để tạo bầu không khí doanh nghiệp lành mạnh, giúp cho công ty ngày càng phát triển.

Trong thời gian tới, công ty sẽ tiếp tục có những đổi mới trong công tác quản lý lao động nhằm xây dựng được đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm cao, tăng cường mối liên hệ giữa lực lượng lao động gián tiếp và lao động trực tiếp để tạo điều kiện thuận lợi cho việc ổn định và nâng cao chất lượng dịch vụ, không ngừng đầu tư mở rộng kinh doanh nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH DHQ

Sau quá trình thực tập và tìm hiểu thực tế tại công ty TNHH DHQ, em nhận thấy mặc dù công ty đã có những công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực có những bước phát triển và đổi mới tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế mà công ty cần khắc phục. Từ những thực trạng còn tồn đọng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian tới thực sự cần thiết.

Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân viên chứng từ của công ty TNHH DHQ.

a) Căn cứ đề ra biện pháp

Nhân viên chứng từ là lực lượng lõi cốt của công ty trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ hải quan, đó là một trong những bộ phận phòng ban giúp công ty tồn tại và phát triển vì vậy cần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực này trong công ty.

Trong công tác đánh giá chất lượng khi làm việc ở công ty thì nhận thấy nhân viên vẫn còn có những sai phạm không đáng có như khai nhầm tờ khai trung bình 1 lần / 1 người / 1 ngày hay vẫn có sự điều xe chưa hợp lý còn để nhờ hàng cho khách hàng và làm tổn thêm chi phí thuê xe ngoài của công ty. Điều đó chứng tỏ trình độ nghiệp vụ chuyên môn của nhân viên còn chưa cao mặc dù đã qua quá trình học việc sau quá trình tuyển dụng trước khi làm việc của công ty.

Về nội dung đào tạo thì công ty chủ yếu tập trung đào tạo cho nhân viên chứng từ học thêm phần lý thuyết về nghiệp vụ hải quan và trau dồi thêm khả năng tiếng Anh chuyên môn. Công ty sẽ cử nhân viên đi học thêm chuyên môn và giao nhiệm vụ riêng cho mỗi thành viên đi học.

Hơn nữa, nhân viên chứng từ là đội ngũ thường xuyên liên lạc với khách hàng và trực tiếp làm chứng từ cho khách hàng, sau khi điều tra về sự hài lòng của khách hàng thì có khoảng 20% khách hàng không hài lòng với dịch vụ của công ty vì thường xuyên có lỗi trong công việc và thái độ làm việc còn chưa tốt. Chính vì vậy mà công ty cần chú trọng hơn nữa về văn hóa

ứng xử của nhân viên chứng từ nói riêng và toàn thể nhân viên tổng công ty nói chung.

b) Biện pháp khắc phục

Do đặc thù của công việc là sự thay đổi của các thông tư, nghị định và qui định cũng như của khách hàng thay đổi liên tục nên đòi hỏi công ty cần chú trọng tới việc đào tạo nhân viên khi mới vào làm và hướng dẫn bổ sung thêm kỹ năng chuyên môn của nhân viên trong quá trình làm việc hơn nữa.

- Công ty nên phải lập các kế hoạch đào tạo cụ thể ngay sau khi tuyển dụng nhân viên để không vướng mắc một số thiếu sót như làm sai về thông tư mới, qui định mới của khách hàng.

- Đào tạo định hướng cho nhân viên mới tuyển dụng: Nhân viên mới sau khi được tuyển vào cần được những nhân viên hiện tại của công ty am hiểu sâu sắc văn hóa doanh nghiệp cũng như các quy định, nội quy của công ty hướng dẫn. Họ là những người được công ty lựa chọn sau khi đánh giá thông qua phản ứng của khách hàng về công việc và thành tích của họ qua các năm. Như thế, những nhân viên mới sẽ dễ dàng hòa nhập với công ty cũng như nhanh chóng quen với công việc.

- Cử đi đến các trung tâm dạy thêm nghiệp vụ hải quan và thi chứng chỉ bắt buộc sau khi hoàn thành khóa học đó. Nếu không hoàn thành khóa học và không thi được chứng chỉ nghiệp vụ hải quan thì nhân viên đó sẽ bị sa thải hoặc đào tạo lại.

Yêu cầu trong quá trình đào tạo của nhân viên được cử đi học như sau:

- (1) Phải tham gia trên lớp học đầy đủ các buổi mà trung tâm tổ chức.
- (2) Vượt qua các kì kiểm tra định kì cũng như cuối khóa mà trung tâm đề ra.
- (3) Thi lấy chứng chỉ nghiệp vụ hải quan do trung tâm đó cung cấp.

Không chỉ đầu tư chi phí đào tạo cho nhân viên mới sau khi tuyển dụng mà công ty còn hỗ trợ chi phí để cho nhân viên đang làm việc tại công ty đi học để bổ sung kiến thức mới cập nhật của nhà nước.

Bảng 3.1. Chi phí đào tạo của nhân viên chứng từ của công ty

Chỉ tiêu	Thời gian đào tạo (tháng)	Số lượng đào tạo (người)	Chi phí đào tạo		
			CPBQ 1 người học thêm tiếng Anh	CPBQ 1 người học thêm nghiệp vụ	Tổng chi phí
NV mới	2	7	-	3.000.000	21.000.000
NV đang làm	1,5	16	2.500.000	-	40.000.000
Tổng		23			61.000.000

Nhân viên mới vào làm sẽ được cử đi học 2 tháng để bổ sung thêm về nghiệp vụ chuyên môn và thi lấy chứng chỉ nghiệp vụ hải quan với 3 triệu đồng 1 người, với mức công ty sẽ chi trả cho công tác đào tạo này là tổng 21 triệu đồng. Còn với nhân viên đang làm, mức chi phí công ty sẽ trả để đào tạo cho nhân viên đi học thêm tiếng Anh sẽ là 2,5 triệu trong vòng 1,5 tháng tổng mức phí dành cho nhân viên đã đi làm tại công ty sẽ là 16 người với 40 triệu. Vậy tổng chi phí của biện pháp này là 61 triệu đồng. Sau khi kết thúc khóa đào tạo thì những nhân viên nào hoàn thành tốt khóa học và thi được chứng chỉ sẽ được công ty khen thưởng, động viên là 400.000 đồng/ 1 người. Sau đó đánh giá chất lượng thực hiện công việc của những nhân viên được đào tạo để có chính sách đãi ngộ hợp lý.

c) Dự kiến kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp

Sau khi hoàn thành khóa đào tạo các học viên đều nắm rõ được chắc chắn các nghiệp vụ hải quan, qui trình làm việc của công ty dịch vụ kinh doanh lĩnh vực hải quan cũng như nắm bắt được những thông tư, nghị định mới ban hành của nhà nước....

Bên cạnh đó nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao tăng lên. Công ty có đội ngũ nhân viên trẻ, có trình độ chuyên môn cao, tay nghề vững vàng, đáp ứng kịp thời yêu cầu của công việc. Từ đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao được chất lượng sản phẩm, tăng sức cạnh tranh với các doanh

ngành khác trên thị trường, đó đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

- So sánh trước và sau biện pháp của công ty đề ra

Bảng 3.2: Bảng so sánh trước biện pháp và sau biện pháp đào tạo của nhân viên chứng từ

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
					(+;-)	(%)
1	Doanh thu	1,000đ	21,124,402	22,097,698	973,296	4.61
2	Số LĐBQ	Người	70	70	-	-
3	Hiệu suất sử dụng lao động (=1/2)	1,000đ/ người	301,777	315,681	13,904	4.61

Sau khi thực hiện biện pháp doanh thu của công ty tăng lên 973,296 nghìn đồng, tương ứng 4.61%. Qua bảng số liệu ta thấy, hiệu suất sử dụng lao động tăng lên điều đó chứng tỏ doanh thu tăng chứng minh rằng doanh nghiệp đã làm tốt công tác nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của mình.

Biện pháp 2: Điều chỉnh mức phụ cấp của nhân viên lái xe trong công ty

a) Căn cứ đề ra biện pháp

Như đã biết thì lực lượng lao động trực tiếp của công ty là đội ngũ lái xe, họ chịu trách nhiệm rất cao trong việc đảm bảo cho hàng hóa được giao đúng nơi qui định an toàn và đúng giờ. Vì vậy, công ty nên đặc biệt chú trọng đến đội ngũ lái xe và cụ thể đó là chế độ lương thưởng cho họ để họ có thêm tinh thần làm việc tốt cho công ty hơn nữa, thêm phần nhằm kích thích nhân viên nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện tốt mục tiêu của doanh nghiệp.

Công ty TNHH DHQ đã đảm bảo trả đúng lương cho nhân viên lái xe theo chế độ của nhà nước, nhưng với mức lương này vẫn chưa kích thích được người lao động có tinh thần làm việc tốt nhất.

Khi công ty tiến hành điều tra sự hài lòng của nhân viên thì có đến 80% nhân viên toàn công ty cho rằng mức phụ cấp dành cho nhân viên lái xe còn thấp so với công ty khác, khi đó công ty đưa vào so sánh với các công ty khác cùng ngành, cùng địa phương thì thấy được rằng mức phụ cấp mà công ty áp dụng cho lái xe thấp hơn, cụ thể bằng dưới đây:

Bảng 3.3. Bảng so sánh mức phụ cấp theo chuyên của nhân viên lái xe công ty TNHH DHQ so với công ty khác.

ĐVT: 1.000 đ

Mức phụ cấp	Công ty DHQ	Công ty VDS	Công ty ĐỨC CHÍNH	Chênh lệch so với Công ty VDS		Chênh lệch so với Công ty ĐỨC CHÍNH	
				+/-	%	+/-	%
Xe cont	150	180	200	30	20	50	33
Xe tải	100	150	150	50	50	50	50

Trước đây, cả 3 công ty này đều áp mức phụ cấp cho nhân viên là như nhau nhưng đến năm 2013, công ty TNHH VDS và Công ty TNHH ĐỨC CHÍNH đã thay đổi mức phụ cấp này cho phù hợp với tình hình phát triển kinh tế và nhu cầu của người lao động, riêng Công ty TNHH DHQ thì vẫn giữ nguyên mức phụ cấp như cũ.

So sánh mức phụ cấp với xe cont ở bảng trên ta thấy, công ty VDS áp dụng lớn hơn công ty DHQ là 20%, công ty ĐỨC CHÍNH áp mức hơn 33%, đây là 2 con số không nhỏ so với mức phụ cấp của nhân viên lái xe. Còn với xe tải thì công ty VDS và công ty ĐỨC CHÍNH áp với mức lớn hơn 50% so với công ty DHQ.

Điều này đã dẫn đến việc công ty không kích thích được tinh thần của người lao động, khi đó người lao động sẽ có sự so sánh với các công ty khác

cùng ngành nghề sản xuất và có thể rời bỏ công ty. Chính vì vậy, công ty nên có những biện pháp điều mức phụ cấp cao hơn cho lái xe ở mức phù hợp hơn để giữ chân người lao động và tạo động lực kích thích tinh thần làm việc của người lao động, tăng năng suất lao động cho công ty.

b) Biện pháp khắc phục

Công ty nên điều chỉnh mức phụ cấp dành cho nhân viên lái xe tăng lên sao cho phù hợp với tình hình kinh tế hiện tại, cụ thể:

Bảng 3.4. Bảng so sánh mức phụ cấp cũ và mới của lái xe cont và xe tải trong công ty

Đvt: 1.000 đ

Loại xe	Mức phụ cấp cũ	Mức phụ cấp mới	Chênh lệch
Xe cont	150	200	50
Xe tải	100	150	50

So sánh cụ thể trường hợp anh Lê Văn Thế nhận được:

Bảng 3.5: Bảng thu nhập theo chuyến của anh Lê Văn Thế lái xe tải trong công ty:

Họ tên	Loại xe	Thu nhập theo chuyến		
		Số chuyến	Tiền/chuyến	Tổng
Lê Văn Thế	xe tải	40	100,000	4,000,000

Bảng 3.6. Bảng so sánh mức phụ cấp điều chỉnh trước và sau biện pháp của anh Lê Văn Thế

Họ tên	Loại xe	Mức phụ cấp cũ			Mức phụ cấp mới			Chênh lệch		
		Số chuyến	Tiền/ chuyến (1.000đ)	Tổng (1.000đ)	Số chuyến	Tiền/ chuyến (1.000đ)	Tổng (1.000đ)	Số chuyến	Tiền/ chuyến (1.000đ)	Tổng (1.000đ)
Lê Văn Thế	xe tải	40	100	4,000	40	150	6,000	40	50	2,000

Lương anh Lê Văn Thế trước khi điều chỉnh tăng phụ cấp là:

$$\begin{aligned}
 \text{Lương} &= T_{tt} * L + P_c + C \\
 &= T_{tt} * L_{\text{tháng}} / 22 + P_c + C \\
 &= T_{tt} * H_s * L_{tt} / 22 + P_c + C \\
 &= 26 * 1,00 * 2.950.000 / 22 + 2.700.000 + 4.000.000 \\
 &= 26 * 134.091 + 2.700.000 + 4.000.000 \\
 &= 10.186.364 \text{ đ}
 \end{aligned}$$

Sau khi nhận được lương và thưởng thì tổng lương anh Thế nhận được trong tháng đó sẽ là:

$$\begin{aligned}
 L_{tg} &= T_{tt} * L + P_c + C + T \\
 &= 10.186.364 + (150.000 + 318.000) \\
 &= 10.654.364 \text{ đ}
 \end{aligned}$$

Vậy lương anh Lê Văn Thế sau điều chỉnh tăng phụ cấp sẽ là:

$$\begin{aligned} \text{Lương} &= T_{tt} * L + P_c + C \\ &= T_{tt} * L_{\text{tháng}} / 22 + P_c + C \\ &= T_{tt} * H_s * L_{tt} / 22 + P_c + C \\ &= 26 * 1,00 * 2.950.000 / 22 + 2.700.000 + 6.000.000 \\ &= 26 * 134.091 + 2.700.000 + 6.000.000 \\ &= 12.186.364 \text{ đ} \end{aligned}$$

Sau khi nhận được lương và thưởng thì tổng lương anh Thế nhận được trong tháng đó sẽ là:

$$\begin{aligned} L_{tg} &= T_{tt} * L + P_c + C + T \\ &= 8.703.486 + (150.000 + 318.000) \\ &= 12.654.364 \text{ đ} \end{aligned}$$

Lương của anh Thế sau khi điều chỉnh mức tăng phụ cấp đã tăng lên là:

$$12.654.364 - 10.654.364 = 2.000.000 \text{ đ} / 1 \text{ tháng}$$

Tương đương với tăng 19% so với tổng mức lương ban đầu.

c) Dự kiến kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp

Sau khi điều chỉnh tăng mức phụ cấp cho lái xe thì lái xe có thể thu kết quả sau:

Với các yếu tố khác không đổi và công ty phát triển được hoạt động kinh doanh thì dự kiến doanh thu và lợi nhuận sau khi thực hiện biện pháp là:

Bảng 3.7: Bảng so sánh trước biện pháp và sau biện pháp đào tạo của nhân viên lái xe

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
					(+;-)	%
1	Doanh thu	1,000đ	21,124,402	21,983,769	859,367	4.07
2	Số LĐBQ	Người	70	70	-	-
3	Hiệu suất sử dụng lao động (=1/3)	1,000đ/ người	301,777	314,054	12,277	4.07

Sau khi thực hiện biện pháp doanh thu của công ty tăng lên 859,367 nghìn đồng, tương ứng 74.07%. Qua bảng số liệu ta thấy, hiệu suất sử dụng lao động tăng lên điều đó chứng tỏ doanh thu tăng chứng tỏ doanh nghiệp đã làm tốt công tác nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của mình.

KẾT LUẬN

Sau hơn 6 năm đi vào hoạt động và phát triển, công ty TNHH DHQ luôn cố gắng và không ngừng vươn lên để phát triển, mở rộng thị trường. công ty đã phấn đấu không ngừng và đã có những bước đi thành công trên con đường sự nghiệp của mình.

Trong quá trình thực tập tại Công ty TNHH DHQ, công ty đã tạo điều kiện cho em nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ khi học trên ghế nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế em nhận thấy những vấn đề vẫn còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực trong công ty. Và trong quá trình phân tích, tìm hiểu thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã mạnh dạn đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích góp phần nâng cao hiệu quả quản lý sử dụng nguồn nhân lực tại công ty được cải thiện hơn nữa, phù hợp với tình hình thực tế hiện nay nhằm giải quyết một số mặt còn hạn chế.

Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo Công ty TNHH DHQ đã tạo điều kiện hướng dẫn em trong quá trình thực tập. Em cũng xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới cô giáo hướng dẫn ThS. Đỗ Thị Bích Ngọc đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm đề tài khóa luận tốt nghiệp. Do năng lực, kiến thức cũng như thời gian có hạn nên bài viết của em vẫn còn nhiều thiếu sót, kính mong các thầy cô và các bạn xem xét, góp ý kiến để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày tháng năm

Sinh viên

Vũ Thị Hà

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Thị Kim Dung – Quản trị nguồn nhân lực, năm 2005, NXB Thống kê
2. TS. Nguyễn Thanh Hội – Quản trị nhân sự, năm 2000, NXB Thống kê
3. Nguyễn Hữu Thân – Quản trị nhân sự, năm 2006, NXB Thống kê
4. Khóa luận tốt nghiệp của sinh viên trường Đại học Dân Lập Hải Phòng, ngành Quản trị Doanh nghiệp khóa 13
 - Phạm Thị Tuyết Mai, lớp QT1301N – Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vũ Gia
5. Báo cáo tài chính và các tài liệu, số liệu liên quan về nhân sự và các mặt sử dụng nhân sự thu thập tại công ty TNHH DHQ
6. Website:
www.laodong.com.vn
www.quantri.com.vn