

**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 : Đoàn Tường Linh**  
**Giáo viên phụ trách: Th.S Nguyễn Thị Ngọc Mỹ**

**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 TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN  
THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ TOÀN THẮNG**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Sinh viên : Đoàn Tường Linh**  
**Giảng viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ**

**HẢI PHÒNG - 2015**

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

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên: Đoàn Tường Linh

Mã SV: 1112404007

Lớp: QTTN102

Ngành: Quản trị kinh doanh

Tên đề tài: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại  
Công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại và dịch vụ Toàn Thắng.

# **NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI**

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

- Nghiên cứu lý luận chung về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại và dịch vụ Toàn Thắng.
- Đề xuất một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Thắng.

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

- Số liệu về tình hình kinh doanh của công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Thắng 2 năm gần đây.
- Số liệu về thực trạng nhân sự tại công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Thắng.

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

- Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Thắng

## CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

### Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: **Nguyễn Thị Ngọc Mỹ**

Học hàm, học vị: **Thạc sĩ**

Cơ quan công tác: **Trường đại học dân lập Hải Phòng**

### Nội dung hướng dẫn:

- Định hướng cách nghiên cứu và giải quyết một đề tài tốt nghiệp cấp cử nhân.
- Định hướng cách hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Định hướng cách mô tả thực trạng nguồn nhân lực tại công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Thắng
- Định hướng một số giải pháp nhằm hoàn thiện đề tài nghiên cứu.

### 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... tháng... năm 2015

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

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Người hướng dẫn*

**ThS. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ**

*Hải Phòng, ngày...tháng...năm 2015*

**HIỆU TRƯỞNG**

**GS.TS.NGŨT Trần Hữu Nghị**

## PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

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

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

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

**3. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):**

.....  
.....

*Hải Phòng, ngày...tháng...năm 2015*

**Cán bộ hướng dẫn**

**ThS. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành khóa luận này em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến:

Các thầy giáo, cô giáo trong khoa Quản trị kinh doanh – Trường Đại học dân lập Hải Phòng đã tận tình truyền đạt những kiến thức nền tảng cơ sở, kiến thức chuyên sâu về Quản trị kinh doanh và cả những kinh nghiệm thực tiễn quý báu cho em trong quá trình học tập tại trường.

Cô giáo, ThS. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ – Giảng viên khoa Quản trị kinh doanh – Trường Đại học dân lập Hải Phòng đã hết lòng hỗ trợ, chỉ bảo cho em từ khi em thực tập đến khi làm khóa luận, từ khâu chọn đề tài, cách thức tiếp cận thực tiễn tại đơn vị, cách trình bày đề tài cho đến khi hoàn thành đề tài khóa luận.

Các cô chú, anh chị trong phòng Nhân sự của công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Thắng đã tạo điều kiện cũng như giúp đỡ em trong thời gian thực tập tại công ty.

Mặc dù đã cố gắng nghiên cứu lý luận, tìm hiểu thực tế tình trạng nhân sự thực tế tại công ty TNHH thương mại và dịch vụ Toàn Thắng, nhưng do thời gian và trình độ còn hạn chế nên trong quá trình hoàn thành đề tài không thể tránh khỏi những sai sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp, sự chỉ bảo tận tình của các thầy cô và các bạn để đề tài khóa luận của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

*Hải Phòng, ngày 31 tháng 7 năm 2015*

Sinh viên

Đoàn Tường Linh

## MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU .....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....	3
1.1 Khái niệm nguồn nhân lực .....	3
1.2 Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực .....	4
1.2.1 Chức năng của quản lý nhân lực .....	4
1.2.2 Vai trò của quản trị nguồn nhân lực .....	5
1.3 Nội dung của quản trị nguồn nhân lực .....	6
1.3.1 Hoạch định nguồn nhân lực .....	6
1.3.2 Tuyển dụng nhân lực .....	6
1.3.2.1 Khái niệm .....	6
1.3.3 Phân công lao động .....	11
1.3.4 Đánh giá năng lực nhân viên .....	11
1.3.5 Đào tạo và phát triển .....	13
1.3.6 Trả công lao động .....	16
1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực .....	19
1.4.1 Nhân tố bên ngoài .....	19
1.4.2 Nhân tố bên trong .....	20
1.5 Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	21
1.5.1 Khái niệm .....	21
1.5.2 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực .....	21
1.6 Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động .....	22
1.7 Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp .....	22
CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ TOÀN THẮNG .....	24
2.1. Khái quát chung về công ty .....	24
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của công ty .....	26
2.1.2 Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty .....	27



2.1.3 Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận trong công ty .....	27
2.1.4 Hoạt động kinh doanh của công ty.....	29
2.1.5 Những thuận lợi và khó khăn của công ty .....	31
2.2 Cơ cấu lao động.....	32
2.2.1 Cơ cấu lao động theo độ tuổi .....	32
2.2.2 Cơ cấu lao động theo chức năng .....	33
2.2.3 Cơ cấu lao động theo giới tính.....	34
2.2.4 Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn .....	35
2.3 Đặc điểm lao động của công ty TNHH TM & DV Toàn Thắng .....	36
2.3.1 Khối lao động trực tiếp .....	36
2.3.2 Khối lao động gián tiếp.....	36
2.4. Phân tích thực trạng quản lý và sử dụng lao động của công ty TNHH TM & DV Toàn Thắng.....	36
2.4.1 Công tác hoạch định nguồn nhân lực.....	36
2.4.2 Công tác tuyển dụng tại công ty.....	38
2.4.3 Công tác phân công lao động.....	43
2.4.4 Điều kiện lao động .....	43
2.4.5 Đánh giá mức độ hoàn thành công việc.....	45
2.4.6 Trả lương, đãi ngộ.....	47
2.4.7 Đào tạo và phát triển .....	48
2.5 Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực .....	50
2.6. Đánh giá công tác quản lý và sử dụng lao động tại công ty TNHH TM&DV Toàn Thắng.....	51
2.6.1 Nhận định chung về tình hình lao động tại công ty .....	51
2.6.2 Một số nhược điểm trong công tác quản lý và sử dụng lao động .....	52
<b>CHƯƠNG III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TM&amp;DV TOÀN THẮNG.....</b>	<b>53</b>
3.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty trong những năm tới.....	53
3.2 Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại và dịch vụ Toàn Thắng .....	53
3.2.1 Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân lực .....	53

3.2.2 Biện pháp 2: Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực.....	57
KẾT LUẬN .....	60
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	61

## LỜI MỞ ĐẦU

Quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam đã đặt ra cho các doanh nghiệp Việt Nam nhiều cơ hội và không ít thách thức. Các doanh nghiệp Việt Nam cũng đang rất tự tin để hội nhập, đồng thời nhìn thấy nhiều cơ hội mà toàn cầu hóa mang lại. Tuy nhiên, việc hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới và khu vực đòi hỏi yêu cầu cao hơn, do Việt Nam phải mở cửa thị trường cho doanh nghiệp và hàng hóa nước ngoài vào Việt Nam. Chính việc mở cửa thị trường là cuộc cạnh tranh gay go quyết liệt cho doanh nghiệp trong nước.

Trước những cơ hội và thách thức đó, các doanh nghiệp phải đối mặt với sự cạnh tranh mạnh mẽ, cạnh tranh của thị trường nội địa và cạnh tranh trên thương trường quốc tế. Sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào các yếu tố, đặc biệt là chất lượng quản lý và phát huy hiệu quả nguồn nhân lực có một vai trò rất quan trọng, nó có ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp và đảm bảo cho doanh nghiệp thực hiện thành công những kế hoạch, những chiến lược trước mắt và lâu dài.

Bất cứ tổ chức, doanh nghiệp nào cũng đều được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực. Có thể khẳng định rằng song song với việc phát huy hiệu quả các nguồn nhân lực như vốn, trang thiết bị, chiến lược kinh doanh... thì việc phát huy hiệu quả nguồn nhân lực là sự sống còn và quyết định sự phát triển của doanh nghiệp. Hơn thế có thể xem nguồn nhân lực là “tài sản” lớn của doanh nghiệp. Để chuyên nghiệp hóa hệ thống quản lý, cũng như chăm chút nguồn “tài sản” của mình, các doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược cho doanh nghiệp mình hơn bất kỳ ai vì doanh nghiệp là người hiểu rõ nhất mình đang cần gì, thiếu gì, và thay đổi gì. Doanh nghiệp cũng phải mạnh dạn tái cấu trúc khi cần thiết với những mô hình quản lý phù hợp với cơ cấu hiện tại của doanh nghiệp. Nguyên tắc quan trọng nhất trong mọi mô hình quản lý của các doanh nghiệp Việt Nam chính là “xây dựng hệ thống quản lý chuyên nghiệp, đồng bộ, hiệu quả”. Điều này có tính quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Vì vậy quản trị và phát huy hiệu quả nguồn nhân lực của một doanh nghiệp là hết sức cần thiết.

Là sinh viên năm cuối thực tập tại Công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại và dịch vụ Toàn Thắng, đây là cơ sở để em tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức đã học của mình đã học được trên giảng đường vào thực tế. Qua quá trình thực tế tại công ty, em đã đi

sâu tìm hiểu và nghiên cứu đề tài: **“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại và dịch vụ Toàn Thắng”**.

Em hy vọng một phần nào đó sẽ giúp cho công ty đạt được hiệu quả cao trong thời gian tới.

Đề tài gồm 3 chương:

*Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.*

*Chương 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại và dịch vụ Toàn Thắng.*

*Chương 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại và dịch vụ Toàn Thắng.*

Mục đích của đề tài trên cơ sở nghiên cứu những lý luận cơ bản và thực trạng của công tác sử dụng nguồn nhân lực của công ty, phát hiện ra những ưu điểm và những mặt còn tồn tại để đề xuất một số biện pháp nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, giúp công ty nâng cao hơn nữa hiệu quả kinh doanh.

Em xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của ban lãnh đạo công ty, sự quan tâm giúp đỡ của các thầy cô giáo trong khoa Quản trị doanh nghiệp và đặc biệt là dưới sự hướng dẫn của cô giáo: Th.S Nguyễn Thị Ngọc Mỹ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm đề tài khóa luận tốt nghiệp. Tuy nhiên, do trình độ và kinh nghiệm của bản thân còn nhiều hạn chế, bài khóa luận của em cũng không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong được sự góp ý của các thầy cô để bài khóa luận của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn.

Sinh viên

**Đoàn Tường Linh**

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1 Khái niệm nguồn nhân lực

- Hiện nay, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực cho phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

- 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.

Nguồn nhân lực là nguồn lực của mỗi con người gồm có thể lực và trí lực.

- Nguồn 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 nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở các cá nhân với vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định.

- Đối với một doanh nghiệp, theo giáo trình Quản trị nhân lực – 2004 Đại học kinh tế quốc dân thì “nguồn nhân lực bao gồm hết tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, mà nguồn lực này bao gồm cả thể lực và trí lực.”

- Xét theo nghĩa rộng thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm 2 thành tố là thể lực và trí lực, là tài nguyên quan trọng nhất để đánh giá tiềm lực và sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi vùng, mỗi địa phương, mỗi ngành hay mỗi doanh nghiệp.

- Theo nghĩa hẹp trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực chính là số lượng và chất lượng người lao động đang làm việc trong tổ chức đó.

- Mặc dù, nguồn nhân lực được nhìn từ các góc độ khác nhau với những cách hiểu khác nhau, song đều nhất trí với nhau đó là nguồn nhân lực nói lên khả năng lao động của xã hội. Đó là nguồn nhân lực quan trọng nhất, phong phú nhất và nhiều nhất so với các loại tài nguyên khác.

## **1.2 Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực**

### **1.2.1 Chức năng của quản lý nhân lực**

- Các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt hiệu quả cao cho tổ chức lẫn nhân viên. Trong thực tế hoạt động này rất đa dạng phong phú và thay đổi trong các doanh nghiệp khác nhau, tùy theo đặc điểm tính chất và các đặc thù của mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, các hoạt động chủ yếu của nguồn nhân lực có thể phân thành ba nhóm chức năng chủ yếu như sau:

#### **❖ Nhóm chức năng thu hút nhân lực**

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

#### **❖ Nhóm chức năng đào tạo và phát triển**

- Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề và cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với các công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật.

- Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đạo tạo kỹ năng thực hành cho công nhân,

bồi dưỡng nâng cao trình độ tay nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

#### ❖ **Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực**

- Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm 2 chức năng:

- ✓ Kích thích, động viên.
- ✓ 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 trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tâm, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên viết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc đối với hoạt động của doanh nghiệp, 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, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên 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 nại, tranh chấp lao động, giao tiếp với nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ giúp cho doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và cá giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc của doanh nghiệp.

#### **1.2.2 Vai trò của quản trị nguồn nhân lực**

- Quản trị nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng và ngày càng được các nhà quản trị quan tâm nghiên cứu và phân tích, xem đây là một chức năng cốt lõi và quan trọng nhất của tiến trình quản trị. Việc nghiên cứu quản trị nhân lực nhằm đạt được 3 mục tiêu hàng đầu:

- ❖ Nâng cao năng suất lao động.

- ❖ Cải thiện chất lượng và chính sách làm việc.
- ❖ Đảm bảo tính hợp pháp.

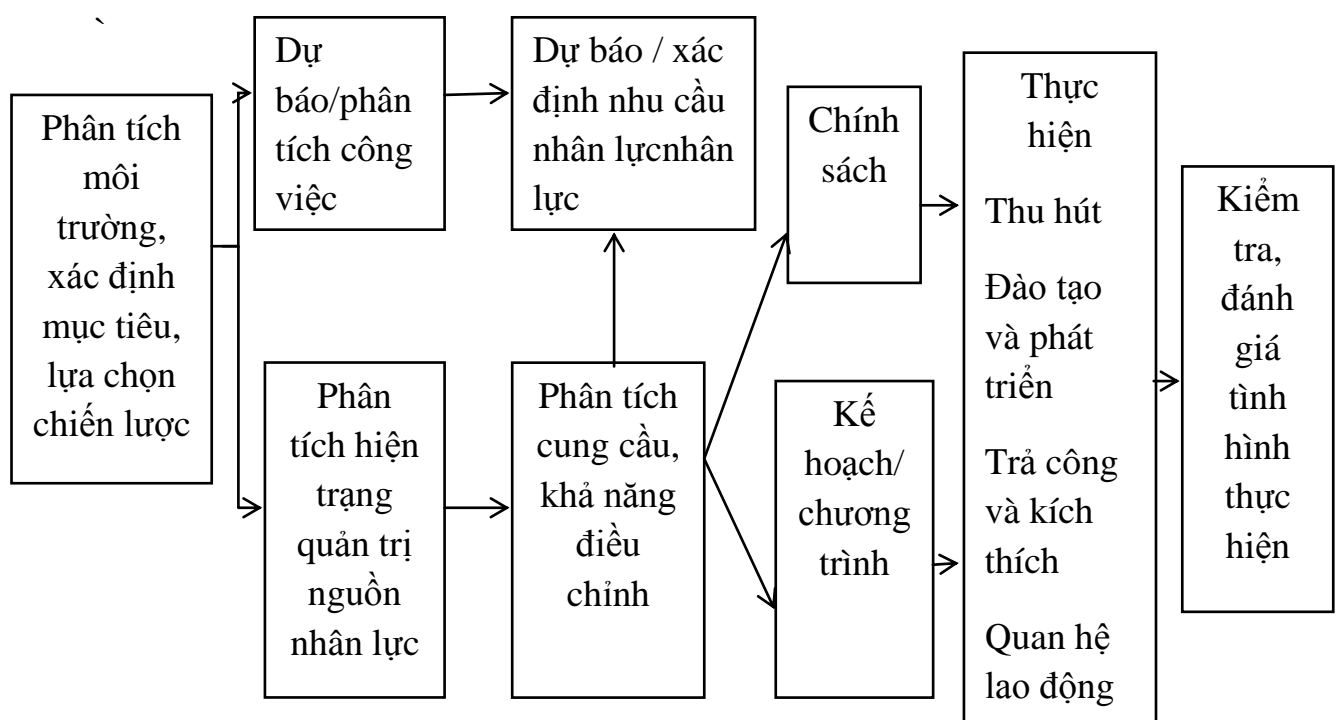
- Do đó, quản trị nhân lực có vai trò là một bộ phận không thể thiếu được của công tác quản lý sản xuất kinh doanh trong các doanh nghiệp. Nó tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt để mọi thành viên có thể đóng góp được nhiều nhất cho mục tiêu của doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo điều kiện để chính bản thân người lao động phát triển không ngừng.

### 1.3 Nội dung của quản trị nguồn nhân lực

#### 1.3.1 Hoạch định nguồn nhân lực

- Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường, quy trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau:

**Hình 1.1: Quá trình hoạch định nguồn nhân lực**



(Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung)

#### 1.3.2 Tuyển dụng nhân lực

##### 1.3.2.1 Khái niệm

- Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

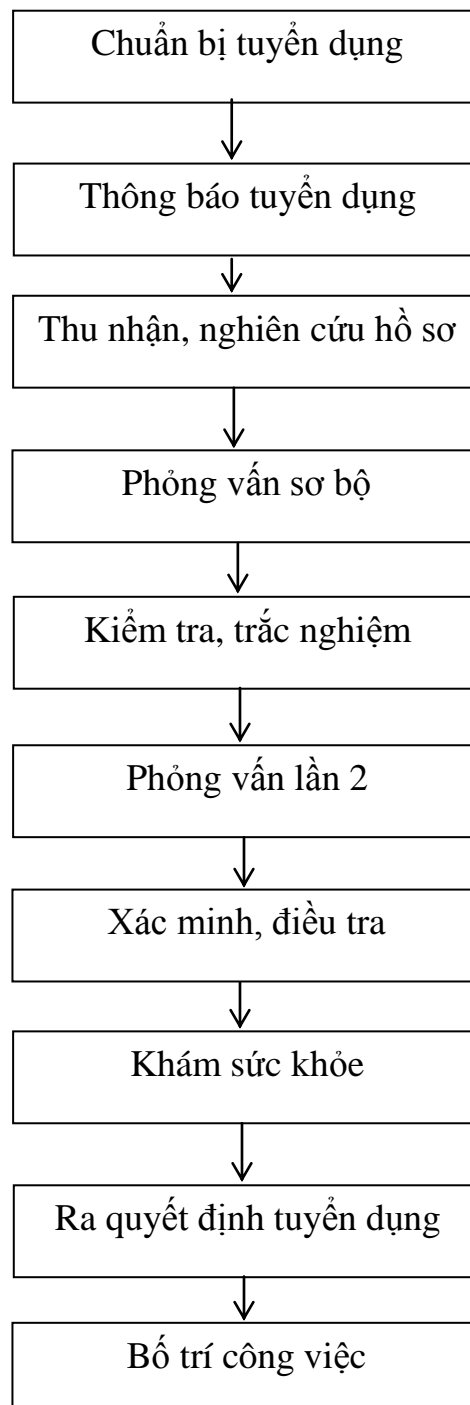


### 1.3.2.2 Mục đích của tuyển dụng lao động

- Tuyển chọn những người có trình độ chuyên môn cần thiết, có thể đạt tới năng suất lao động, hiệu suất công tác tốt.
- Tuyển chọn những người vào làm việc phải gắn với sự đòi hỏi của công việc trong doanh nghiệp.
- Tuyển được những người có tinh thần kỷ luật, đủ sức khỏe vào làm việc trong doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu công việc.

### 1.3.2.3 Quy trình tuyển dụng

**Hình 1.2: Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong doanh nghiệp**



(Nguồn: Quản trị nhân lực – Trần Thị Kim Dung)

- *Bước 1:* Chuẩn bị tuyển dụng: Thành lập hội đồng tuyển dụng, nghiên cứu các loại văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng, xác định tiêu chuẩn tuyển chọn.

- *Bước 2:* Thông báo tuyển dụng, yết thị trước công doanh nghiệp hoặc trên các phương tiện thông tin đại chúng. Thông báo tuyển dụng nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như: yêu cầu về trình độ, kỹ năng, phẩm chất, công việc chính và thủ tục hồ sơ...

- *Bước 3:* Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ: nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại những thông tin chủ yếu về các ứng viên, bao gồm: học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác, tình trạng sức khỏe, nguyện vọng... Nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng tiêu chuẩn công việc, không cần làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng, có thể giảm bớt chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

- *Bước 4:* Phỏng vấn sơ bộ: cuộc phỏng vấn này thường chỉ kéo dài 5-10 phút, nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

- *Bước 5:* Kiểm tra, trắc nghiệm: các bài kiểm tra, sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành, áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như: trí nhớ, mức độ khéo léo của đôi bàn tay.

- *Bước 6:* Phỏng vấn lần 2: được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên trên nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp cho doanh nghiệp.

- *Bước 7:* Xác minh, điều tra: đó là quy trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc lãnh đạo cũ của ứng viên, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên.

- *Bước 8:* Khám sức khỏe: dù có trình độ, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo thì cũng không nên tuyển dụng. Nếu tuyển dụng những người không đảm bảo về mặt sức khỏe sẽ làm ảnh hưởng tới chất lượng công việc.

- *Bước 9:* Ra quyết định tuyển dụng: Các bước trong quá trình tuyển dụng đều quan trọng những bước quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển dụng hay loại bỏ ứng viên, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bản tóm tắt về ứng viên.

- *Bước 10:* Bố trí công việc: sau khi quyết định tuyển dụng nhân viên mới, doanh nghiệp sẽ bố trí cho nhân viên đó thử việc tại công ty, sau thời gian thử việc nếu đáp ứng được các yêu cầu sẽ chính thức kí hợp đồng làm việc lâu dài.

- Trong thực tế các bước và nội dung trình tự tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt. Điều này phụ thuộc vào yêu cầu công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của hội đồng tuyển chọn.

#### **1.3.2.4 Các nguồn tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp**

- *Nguồn tuyển dụng bên trong*

- Khi phát sinh nhu cầu luân chuyển nhân sự trong Công ty từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ vị trí này sang vị trí khác, cán bộ nhân sự sẽ lựa chọn nguồn nội bộ. Các phương pháp được áp dụng trong trường hợp này là phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên và phương pháp thu hút thông qua thông báo tuyển dụng, cụ thể như sau:

*Phương pháp thứ nhất:*

- Dựa trên sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Qua sự đề bạt của chính những cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp mình, cán bộ tuyển dụng sẽ có được danh sách các ứng cử viên có những tiêu chuẩn sát thực với thực tế yêu cầu của công việc và từ đó ứng cử viên phù hợp nhất được lựa chọn một cách nhanh chóng.

*Phương pháp thứ hai:*

- Qua thông báo về các vị trí công việc cần tuyển dụng đến tất cả các cá nhân trong Công ty. Thông báo của Công ty đưa ra nói rõ về vị trí công việc cần tuyển người, nhiệm vụ công việc và yêu cầu về trình độ cần tuyển dụng để mọi cá nhân trong Công ty được biết. Những cá nhân qua thông báo này sẽ tự so sánh được khả năng đáp ứng của mình với công việc tuyển dụng, từ đó đến phòng nhân sự đăng ký. Từ đây, cán bộ nhân sự có được danh sách các ứng cử viên tự nguyện đăng ký ứng cử vào vị trí mới và nhiệm vụ của cán bộ sẽ lựa chọn trong danh sách đó người đáp ứng yêu cầu đề ra tốt nhất.

*Ưu điểm của tuyển dụng nội bộ*

- Tiết kiệm chi phí tuyển dụng
- Tạo sự tự tin và động lực cho chính những người lao động trong Công ty thử sức và ứng cử vào các vị trí mới.
- Nhân viên đã quen với văn hoá, nội quy công ty.
- Có thể vận dụng ngay mối liên hệ với các phòng ban khác.
- Lãnh đạo đã biết được năng lực và ưu nhược điểm của nhân viên nên việc phân công nhiệm vụ sát với năng lực hơn.

*Nhược điểm của tuyển dụng nội bộ*

- Việc tuyển dụng có thể chỉ là ý kiến chủ quan của người quản lý khi tuyển dụng nhân sự từ nguồn nội bộ.
- Không tạo được nét mới trong cty.
- Tự phụ và "quen mặt", đôi khi không hết mình trong nhiệm vụ mới.
- Ít có những sáng kiến đổi mới hay kinh nghiệm chuyên môn học được từ môi trường bên ngoài.
- Mối quan hệ khách hàng, đối tác hạn chế hơn so với lao động tuyển từ bên ngoài.

• ***Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp***

- Cũng như nguồn nội bộ, với nguồn bên ngoài doanh nghiệp Công ty ưu tiên những ứng viên ứng cử qua sự giới thiệu của chính cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Trong trường hợp từ sự giới thiệu của người trong Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu nhân sự đề ra, Công ty có thông báo tuyển dụng rộng rãi qua các trang web tuyển dụng trên mạng internet. Phương pháp này giúp cho thông báo tuyển dụng nhanh chóng tới người lao động một cách rộng rãi.

*Ưu điểm*

- Tận dụng được nguồn khách hàng và mối quan hệ mới.
- Những kiến thức mới và kinh nghiệm chuyên môn từ bên ngoài.
- Nhiệt tình phấn đấu và chứng tỏ trong môi trường mới
- Có cái nhìn khách quan và tổng quát về các phòng ban và các vấn đề trong công ty nên tránh những được sai lầm mà người cũ sẽ mắc phải.

*Nhược điểm :*

- Sự gắn bó với công ty chưa xác định được.
- Bỡ ngỡ trong môi trường làm việc mới: môi trường, vị trí, mối quan hệ...
- Đôi khi phải đào tạo từ đầu.

### **1.3.3 Phân công lao động**

#### **1.3.3.1 Khái niệm**

- Phân công lao động là một quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo tiêu thức nhất định trong một điều kiện xác định của doanh nghiệp. Thực chất của phân công lao động là chia quy trình sản xuất kinh doanh thành các bộ phận, tổ và giao cho mỗi cá nhân, phù hợp với năng lực, sở trường và đào tạo của họ.

#### **1.3.3.2 Mục tiêu của phân công lao động**

- Đảm bảo đủ số lượng, chất lượng nhân sự, đáp ứng yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Đảm bảo đúng người đúng việc.
- Đảm bảo đúng thời hạn, tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động.

#### **1.3.3.3 Nguyên tắc phân công lao động**

- Căn cứ vào năng lực, sở trường, nguyện vọng của người lao động.
- Đảm bảo sự phù hợp giữa cá nhân người lao động với nhau.
- Phân công phải xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn của người lao động.
- Đảm bảo quan hệ thích hợp giữa nhiệm vụ và quyền lợi.
- Đảm bảo cung cấp đầy đủ những điều kiện lao động cho người lao động.

#### **1.3.3.4 Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp**

- Phân công lao động theo chức năng.
- Phân công lao động theo công nghệ
- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc.

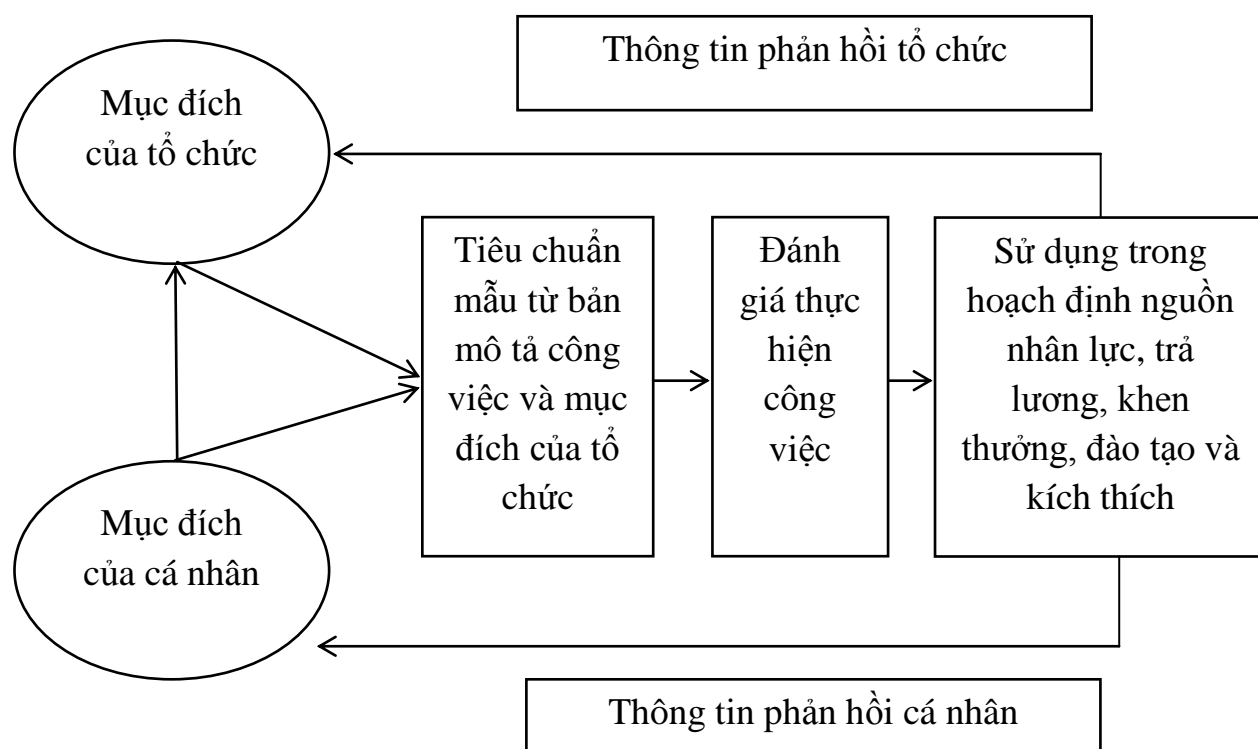
### **1.3.4 Đánh giá năng lực nhân viên**

#### **1.3.4.1 Mục đích**

- Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

### 1.3.4.2 Nội dung, trình tự thực hiện

**Hình 1.3: Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên**



(Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực - Trần Thị Kim Dung)

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được thực hiện theo trình tự 7 bước sau:

1. Xác định các yêu cầu 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.

2. Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp: trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc 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 những phương pháp khác nhau đối với các bộ phận đơn vị hoặc với các đối tượng nhân viên khác nhau.

3. Huấn luyện kỹ năng đánh giá: sử dụng các phương pháp không thích hoặc xác định các nguyên tắc, tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác.

4. Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá: trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị phải thông báo lại cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

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

6. Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá: nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và chưa nhất trí, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục sửa chữa trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

7. Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên: cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Để đảm bảo rằng các chỉ tiêu này khả thi, lãnh đạo cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên có những sự hỗ trợ nào từ phía công ty và nhân viên có những chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian nhất định.

### **1.3.5 Đào tạo và phát triển**

#### **1.3.5.1 Khái niệm**

- 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 tới sự tương xứng hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc.

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

#### **1.3.5.2 Mục đích**

- Giúp nhân viên làm công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên không đáp ứng được tiêu chuẩn mẫu của công việc hoặc khi nhận công việc mới.

- Cập nhật những kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, tránh tình trạng quản lý lỗi thời, lạc hậu.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.

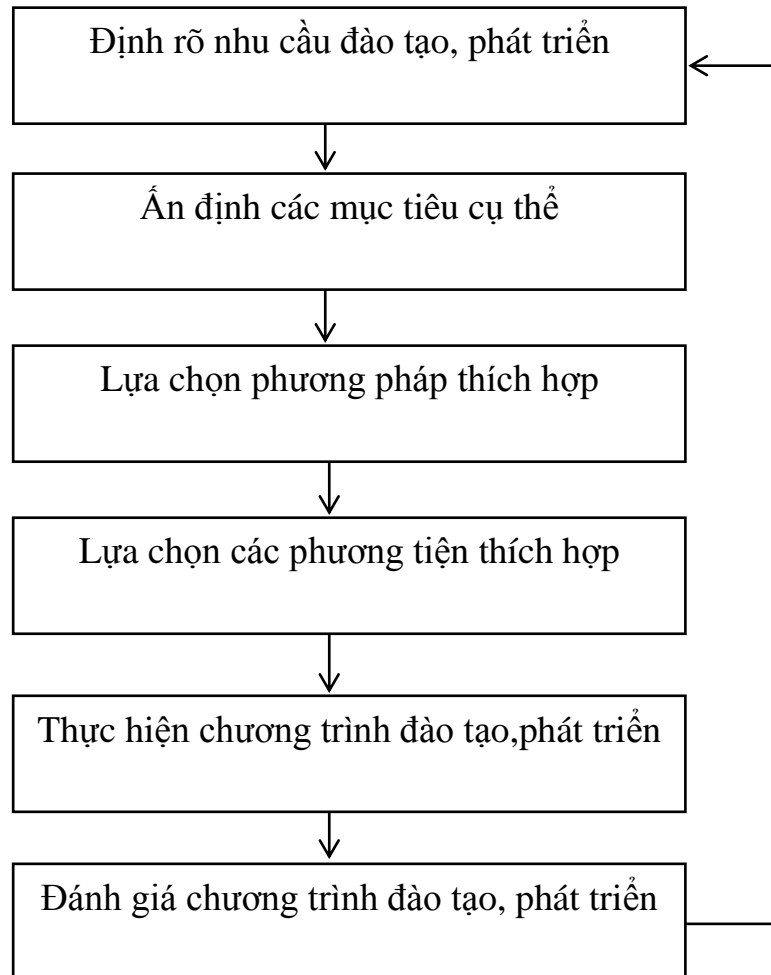
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên.

- Giải quyết các vấn đề của tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên với công đoàn hay với nhà quản trị

### 1.3.5.3 Tiến trình đào tạo và phát triển

**Hình 1.4: Tiến trình đào tạo và phát triển**



(Nguồn: Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân 2006)

#### *Bước 1: Định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển*

- Việc xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp phải được phân tích để tổng hợp các loại nhu cầu sau:

- Phân tích doanh nghiệp: phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức. Trong phân tích môi trường cần đánh giá đầy đủ quan điểm, tình cảm, niềm tin của các thành viên trong doanh nghiệp đối với tổ chức, doanh nghiệp và tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.



- Phân tích tác nghiệp: xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp chú trọng xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt.

- Phân tích nhân viên: loại phân tích này chú trọng lên các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo, phát triển.

#### *Bước 2: Xác định mục tiêu đào tạo*

- Mục tiêu cuối cùng của đào tạo là đạt được hiệu quả cao nhất về tổ chức, là việc sử dụng tối đa nhân lực. Tuy nhiên để đạt được mục tiêu cuối cùng đó còn cần phải đạt được những mục tiêu trung gian khác. Do vậy, trong quá trình đào tạo phải trình bày chính xác, rõ ràng, ngắn gọn các mục tiêu đề ra. Nếu thiếu chúng việc xây dựng những chương trình đào tạo khó có thể đạt hiệu quả cao, khó xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo.

#### *Bước 3: Lựa chọn các phương pháp và phương tiện thích hợp*

- Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và phù hợp từng đối tượng từ sinh viên thực tập, công nhân trực tiếp sản xuất, cấp quản trị tuyến thứ nhất đến các cấp quản trị trung cấp và cao cấp. Mỗi một phương pháp có cách thức thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà các doanh nghiệp cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và nguồn tài chính của mình.

#### *Bước 4: Thực hiện chương trình đào tạo*

- Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp.

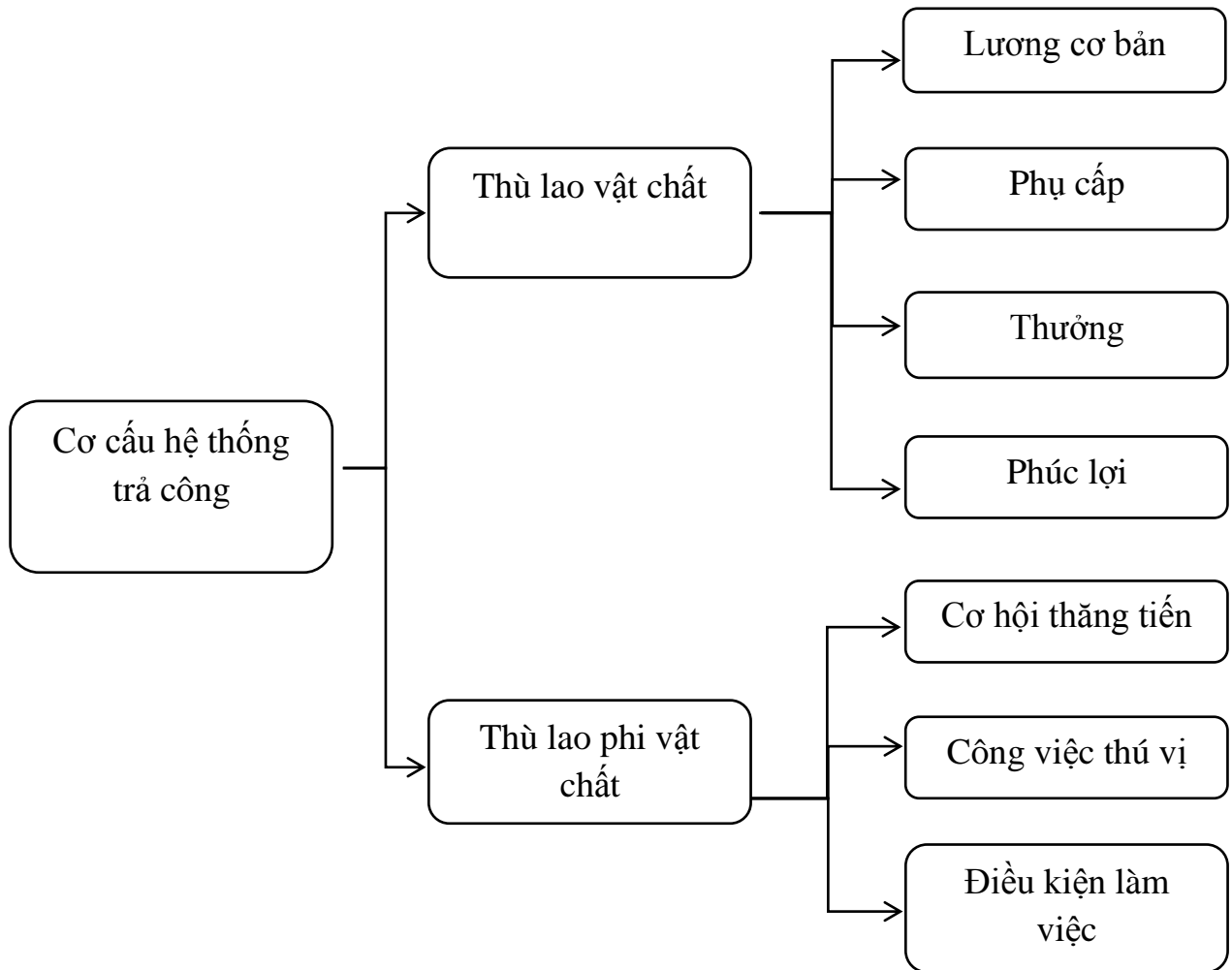
#### *Bước 5: Đánh giá chương trình đào tạo*

- Mức 1: đánh giá về cảm nhận và sự học hỏi của học viên trong khóa học.
- Mức 2: đánh giá về khả năng ứng dụng những điều đã học vào công việc.
- Mức 3: đánh giá việc thực hiện kế hoạch đào tạo và hiệu quả của đào tạo với doanh nghiệp.

### 1.3.6 Trả công lao động

#### 1.3.6.1 Cơ cấu hệ thống trả công trong doanh nghiệp

Hình 1.5: Cơ cấu hệ thống trả công trong các doanh nghiệp



(Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung)

- *Thù lao vật chất*: Là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.

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

- *Phụ cấp lương*: là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

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

- Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm có: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, hưu trí, nghỉ phép, nghỉ lễ...

- *Thù lao phi vật chất*: Giữ vai trò quan trọng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

### 1.3.6.2 Các hình thức tiền lương

- **Lương thời gian**: Tiền lương được trả căn cứ vào thời gian làm việc.

- Cách tính lương thời gian thuần:

$$\text{Lương thời gian (Ltg)} = \text{Mức lương (ML)} / \text{Công chuẩn (C)} * \text{Số ngày công làm việc (NC)}$$

- Cách tính lương thời gian theo hệ số điều chỉnh:

$$\text{Lương thời gian theo hiệu quả cv (LtgH)} = \text{Mức lương (ML)} / \text{công chuẩn (C)} * \text{Số ngày làm việc (NC)} * \text{Hệ số điều chỉnh (HSĐCi)}$$

Một số điều lưu ý:

- Luật quy định kỷ luật đi trễ về sớm bằng các hình thức như sau: khiển trách, nhắc nhở (miệng hoặc văn bản)

- Công ty không được dùng phương pháp trừ lương hoặc phạt về mặt vật chất của người lao động.

- **Lương sản phẩm**: Tiền lương được trả trên cơ sở số lượng sản phẩm và chất lượng sản phẩm được tạo ra.

- Lương sản phẩm thuần:  $LSP_i = ĐGi * Qi$

- Lương sản phẩm theo hệ số điều chỉnh:  $LSP_i = ĐGi * Qi * HSĐCi$

Trong đó:

-  $LSP_i$ : Lương sản phẩm i

-  $Qi$ : Sản lượng sản phẩm i

-  $ĐGi$ : Đơn giá sản phẩm i

-  $HSĐCi$ : Hệ số điều chỉnh chất lượng SP i

✓ **Xác định sản lượng định mức (Qi)**: Thông qua định mức lao động, xác định thời gian hoàn thành một sản phẩm

- Công thức:

Sản lượng định mức (Qi) = Ngày công chuẩn (C) \* 8 / Thời gian hoàn thành một SP

✓ **Xác định đơn giá lương sản phẩm (ĐGi)**

Đơn giá lương SP (ĐGi) = Mức lương tháng (ML) / Sản lượng định mức tháng (Qi)

✓ **Quy trình tính lương sản phẩm:**

- Bước 1: Xác định quỹ lương sản phẩm danh nghĩa (cá nhân hoặc tập thể)
- Bước 2: Xác định định mức lao động
- Bước 3: Tính đơn giá tiền lương (cá nhân hoặc tập thể)
- Bước 4: Tổng hợp số liệu sản lượng, chất lượng SP
- Bước 5: Tính toán hệ số điều chỉnh
- Bước 6: Tính lương sản phẩm/tổng quỹ lương sản phẩm tập thể thực tế trong tháng
- Bước 7: Phân chia quỹ lương theo hệ số.

- **Lương khoán:** Là hình thức trả lương khi người lao động hoàn thành một khối lượng công việc theo đúng chất lượng được giao.

Công thức: TL = MLK \* H

Trong đó:

- MLK: Mức lương khoán
- H: Tỷ lệ % hoàn thành công việc
- **Lương/thưởng theo doanh thu:** là hình thức trả lương/thưởng mà thu nhập người lao động phụ thuộc vào doanh số đạt được theo mục tiêu doanh số và chính sách lương/thưởng doanh số của công ty.
  - Áp dụng cho những bộ phận có liên quan trực tiếp đến doanh thu
  - Áp dụng cho những lao động mang tính chất kinh doanh, dịch vụ tổng hợp, NV bán hàng
  - Để áp dụng tốt lương doanh số thì phải xác định được doanh số mục tiêu.

✓ **Các hình thức lương/thưởng theo doanh thu:**

- Lương/thưởng doanh số cá nhân
- Lương/thưởng doanh số nhóm
- Các hình thức thưởng kinh doanh khác: công nợ, phát triển thị trường,...

## **1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực**

### **1.4.1 Nhân tố bên ngoài**

#### **❖ *Yếu tố kinh tế***

- Bao gồm nhiều yếu tố tác động tới doanh nghiệp như: chu kỳ kinh tế, xu hướng của GNP, tốc độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, các cân thanh toán, tiền lương,...

- Chu kỳ kinh tế, chu kỳ kinh doanh của ngành thậm chí của cả doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nguồn nhân lực ở doanh nghiệp. Trong giai đoạn mà kinh tế suy thoái, hoặc kinh tế bất ổn định có chiều hướng đi xuống, doanh nghiệp một mặt cần phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Do vậy doanh nghiệp phải đưa ra các quyết định như giảm quy mô về số lượng, giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ, nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi... Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, doanh nghiệp lại có nhu cầu mở rộng quy mô sản xuất, đòi hỏi doanh nghiệp phải tuyển thêm nhiều người, thu hút nhân tài, tăng phúc lợi.

#### **❖ *Yếu tố chính trị pháp luật***

- Luật pháp của Nhà nước có ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển của nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là Luật lao động – các bộ luật này đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm đến các lợi ích chính đáng của người lao động, trong đó có nhu cầu phát triển nghề nghiệp, chuyên môn, nhu cầu thăng tiến...

- Các bộ luật này cũng ràng buộc những điều khoản sử dụng lao động của doanh nghiệp, đòi hỏi doanh nghiệp phải có chương trình phát triển nhân lực phù hợp với thời gian làm việc, điều kiện làm việc là luật pháp quy định.

- Các tiêu chuẩn về từng loại nhân lực ngoài việc phải đáp ứng yêu cầu, mục tiêu, nhiệm vụ công việc mà còn phải nhất quán với đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước, với các tiêu chuẩn về trình độ học vấn, tuổi tác, kinh nghiệm... do Nhà nước quy định.

#### **❖ *Yếu tố khoa học kỹ thuật, công nghệ***

- Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ về khoa học kỹ thuật, công nghệ thông tin. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các doanh nghiệp phải luôn quan tâm tới việc cải tiến kỹ thuật, thay đổi công nghệ, nâng cao trình độ cơ giới hóa, tự động hóa, thay đổi quy trình sản xuất, chế tạo sản phẩm.

Điều đó đòi hỏi số lượng, chất lượng, kinh nghiệm và kỹ năng lao động của đội ngũ nhân sự cũng phải có nhiều thay đổi, điều chỉnh hay nói khác đi là chương trình phát triển nhân lực của doanh nghiệp cũng phải có sự thay đổi cho phù hợp với công nghệ đã được lựa chọn.

❖ ***Yếu tố văn hóa – xã hội***

- Yếu tố này tác động mạnh mẽ tới doanh nghiệp như: xu hướng nhân chủng học, chuẩn mực đạo đức, quan niệm về mức sống, sở thích vui chơi giải trí, bình đẳng giới...

❖ ***Yếu tố tự nhiên***

- Ngày nay những vấn đề về môi trường ngày càng được quan tâm hơn như: vấn đề về ô nhiễm môi trường, sử dụng lãng phí các tài nguyên thiên nhiên... Các doanh nghiệp cần phải có những chính sách, biện pháp nhằm bảo vệ môi trường.

#### **1.4.2 Nhân tố bên trong**

❖ ***Phương hướng, nhiệm vụ và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp***

- Mỗi doanh nghiệp đều có những mục tiêu phát triển riêng, thể hiện thông qua chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp ở từng thời kỳ phát triển. Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp sẽ đặt ra những yêu cầu cụ thể về nhân lực của doanh nghiệp, điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với những yêu cầu đó và mỗi bộ phận chuyên môn phải dựa vào mục tiêu của doanh nghiệp để đề ra các mục tiêu của bộ phận mình.

❖ ***Mô hình tổ chức (sản xuất và quản lý) của doanh nghiệp***

- Mô hình tổ chức của doanh nghiệp sẽ có ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực thể hiện ở chỗ: mô hình tổ chức sẽ chi phối đến nhu cầu về số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân sự của doanh nghiệp. Mô hình tổ chức càng ổn định càng tạo điều kiện tốt cho việc phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

❖ ***Văn hóa doanh nghiệp***

- Bầu không khí văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, các niềm tin và những thói quen được chia sẻ trong phạm vi tổ chức: phong cách của nhà lãnh đạo, mối quan hệ giữa nhân viên, công tác truyền thông, sự động viên khích lệ...

## 1.5 Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

### 1.5.1 Khái niệm

- Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội. Hiệu quả là một phạm trù kinh tế có vai trò đặc biệt và có ý nghĩa to lớn trong quản lý kinh tế cũng như trong khoa học quản lý.

- Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp. Bởi việc quản lý lao động là thực hiện tất cả các công việc như: đào tạo, tuyển chọn, phân công bố trí hợp lý với trình độ của người lao động... để hướng tới mục đích làm sao sử dụng người lao động một cách có hiệu quả cao. Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu được kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối được xác định:

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

- Trong đó:

K: Kết quả đầu ra được đo bằng chỉ tiêu: doanh thu, lợi nhuận...

L: Nguồn lực đầu vào như: tổng lao động, chi phí tiền lương...

- Ngày nay các doanh nghiệp rất quan tâm đến vấn đề hiệu quả sử dụng lao động. Vì sử dụng lao động có hiệu quả là góp phần làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Việc sử dụng lao động có hiệu quả cao hay thấp còn phụ thuộc vào trình độ tổ chức sản xuất, phân công lao động và quản lý của mỗi doanh nghiệp.

### 1.5.2 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

#### ❖ *Hiệu suất sử dụng lao động ( $H_n$ )*

$$- H_n = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động bình quân}} (\text{đồng/người})$$

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

#### ❖ *Hiệu quả sử dụng lao động ( $H_{ld}$ )*

$$- H_{ld} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động bình quân}} (\text{đồng/người})$$

- Chỉ tiêu này phản ánh một lao động làm ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định.

### ❖ *Năng suất lao động bình quân*

$$\text{- Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Giá trị tổng sản lượng}}{\text{Tổng số lao động bình quân}} (\text{sp/người})$$

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

### ❖ *Mức đảm nhiệm lao động*

$$\text{- Mức đảm nhiệm lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động}}{\text{Tổng lợi nhuận}} (\text{người/đồng})$$

- Chỉ tiêu này cho biết cứ một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

## **1.6 Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động**

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không phải chỉ sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ... mà còn phải sử dụng tốt nguồn nhân lực hiện có bởi yếu tố con người là nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có vai trò chủ yếu như sau:

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

- Giúp doanh nghiệp định mức lại lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị từ đó giảm những hao phí không cần thiết, tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

- Tạo cho người lao động thu nhập ổn định và có cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý nâng cao sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống của chính bản thân người lao động.

- Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa những người làm việc trong doanh nghiệp, tạo được bầu không khí thoải mái, đó cũng là yếu tố cơ bản để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

## **1.7 Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp**

- *Đối với nền kinh tế quốc dân:* hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung với hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế, góp phần phản ánh được trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong cơ chế thị trường. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện.



- *Đối với bản thân doanh nghiệp*: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống của cán bộ, công nhân viên. Hiệu quả lao động là căn cứ chính xác và quan trọng để doanh nghiệp đánh giá lại công tác sử dụng lao động cho bản thân tổ chức mình. Từ đó, doanh nghiệp sẽ rút ra được cách sử dụng lao động một cách hợp lý, giảm những hao phí không cần thiết nhằm đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp/

- *Đối với bản thân người lao động*: Hiệu quả lao động là nhân tố chính thúc đẩy tinh thần người lao động phát huy tối đa mọi khả năng của mình. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống của chính bản thân người lao động .

## CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ TOÀN THẮNG

### 2.1. Khái quát chung về công ty

- Tên công ty: CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ TOÀN THẮNG

- Tên giao dịch quốc tế: TOAN THANG TRADING AND SERVICES COMPANY LIMITED

- Tên viết tắt: TOAN THANG TS CO.,LTD

- Ngày thành lập: 25/11/2003

- Trụ sở chính: My Son, Ngũ Lão, Thủy Nguyên, Hải Phòng

- Ngành nghề kinh doanh

Stt	Tên ngành	Mã ngành
1	Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng. Chi tiết: Bán buôn tre, nứa, gỗ cây và gỗ chế biến; bán buôn xi măng (bao gồm phụ gia xi măng, clinker); bán buôn gạch xây, ngói, đá, cát, sỏi; bán buôn kính xây dựng; bán buôn sơn, véc ni; bán buôn gạch ốp lát và thiết bị vệ sinh, đá ốp lát; bán buôn đồ ngũ kim, hàng kim khí, tôn mạ màu.	4663 (chính)
2	Bán buôn kim loại và quặng kim loại Chi tiết: bán buôn sắt, thép	4662
3	Thu gom rác thải không độc hại	3811
4	Thu gom rác thải độc hại	3812
5	Xử lý và tiêu hủy rác thải không độc hại	3821
6	Xử lý và tiêu hủy rác thải độc hại	3822
7	Tái chế phế liệu	3830
8	Xử lý ô nhiễm và hoạt động quản lý chất thải	3900
9	Sản xuất vật liệu xây dựng từ đất sét	2392
10	Sản xuất bê tông và các sản phẩm từ xi măng và thạch cao	2395
11	Sản xuất các cấu kiện kim loại	2511
12	Sản xuất các sản phẩm khác từ gỗ; sản xuất sản phẩm từ tre nứa, rom rạ và vật liệu tết bện Chi tiết: sản xuất sản phẩm thủ công mỹ nghệ	1629

13	Gia công cơ khí: xử lý và tráng phủ kim loại	2592
14	Khai thác đá, cát, sỏi, đất sét	0810
15	Điều hành tua du lịch	7912
16	Vận tải hành khách đường bộ trong nội thành, ngoại thành (trừ vận tải bằng xe buýt)	4931
17	Vận tải hành khách bằng đường thủy nội địa	5021
18	Vận tải hàng hóa bằng đường bộ	4933
19	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải đường sắt và đường bộ. Chi tiết: dịch vụ vận tải hàng hóa, hành khách đường thủy	5022
20	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải đường sắt và đường bộ	5224
21	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải đường thủy	5222
22	Bán buôn chuyên doanh khác nhau chưa được phân vào đâu Chi tiết: Bán buôn phế liệu, phế thải kim loại, phi kim loại, bán buôn hàng thủ công mỹ nghệ	4669
23	Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác Chi tiết: xây dựng công trình công nghiệp, thủy lợi, hạ tầng kỹ thuật khu công nghiệp	4290
24	Chuẩn bị mặt bằng	4312
25	Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ	4210
26	Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê	6810
27	Phá dỡ	4311
28	Lắp đặt hệ thống xây dựng khác Chi tiết: lắp đặt khung nhà tiền chế	4329
29	Hoạt động, dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu Chi tiết: dịch vụ xuất nhập khẩu hàng hóa	8299

- Vốn điều lệ: 25.000.000.000 đồng
- Danh sách thành viên góp vốn

STT	Tên thành viên	Nơi đăng ký hộ khẩu thường trú	Giá trị phần vốn góp (VNĐ)	Tỷ lệ (%)	Số CMTND
1	Phạm Thị Toan	My Sơn, Ngũ Lão, Thủy Nguyên, Hải Phòng	15.000.000.000	60	031270499
2	Vũ Văn Thứ	My Sơn, Ngũ Lão, Thủy Nguyên, Hải Phòng	10.000.000.000	40	030677531

- Mã số thuế: 0200575090
- Số điện thoại: 0313 875 413
- Số fax: 0313 875 413
- Email: toanthang.thuynguyen@gmail.com
- Là một doanh nghiệp có đầy đủ tư cách pháp nhân, hạch toán độc lập, có con dấu riêng, tổ chức và hoạt động theo Điều lệ của Công ty TNHH và Luật doanh nghiệp.

### **2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của công ty**

- Công ty TNHH TM-DV Toàn Thắng được thành lập tháng 11 năm 2003, ban đầu là một doanh nghiệp được thành lập kinh doanh chỉ với 12 nhân viên và cửa hàng chỉ khoảng 200m<sup>2</sup>. Đến ngày 27/6/2012, công ty mở thêm nhà máy xử lý rác thải tại xã Gia Minh, Thủy Nguyên. Hải Phòng. Sau 11 năm hoạt động và phát triển, đến nay công ty đã trở thành một công ty kinh doanh vật liệu xây dựng có uy tín trên địa bàn Thủy Nguyên và là doanh nghiệp duy nhất trên địa bàn có nhà máy xử lý rác thải nguy hại.

- Khởi đầu kinh doanh công ty đứng trước bộn bề khó khăn áp lực. Đội ngũ cán bộ quản lý điều hành công ty còn non trẻ, cơ sở vật chất còn hạn chế. Trong kinh doanh, tập thể Ban lãnh đạo Công ty luôn trăn trở xác định: đối với một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực thương mại dịch vụ thì yếu tố hàng đầu tạo nên sự sống còn và để phát triển đó là: Chất lượng và uy tín trong quan hệ với khách hàng, ngân hàng, mạng lưới các đối tác thường xuyên.

- Hiện nay, Công ty TNHH TMDV Toàn Thắng đang chú trọng vào kinh doanh vật liệu xây dựng và xử lý rác thải. Với các cán bộ công nhân cùng dây chuyền máy móc hiện đại của Nhật, Đức, Trung Quốc... gồm hệ thống lò đốt, hệ thống xử lý đóng rắn, hóa rắn, hệ thống xử lý nước thải, hệ thống chôn lấp,

kho bãi...cùng nhiều thiết bị công nghệ khác chuyên dùng của Nhật, Trung Quốc...

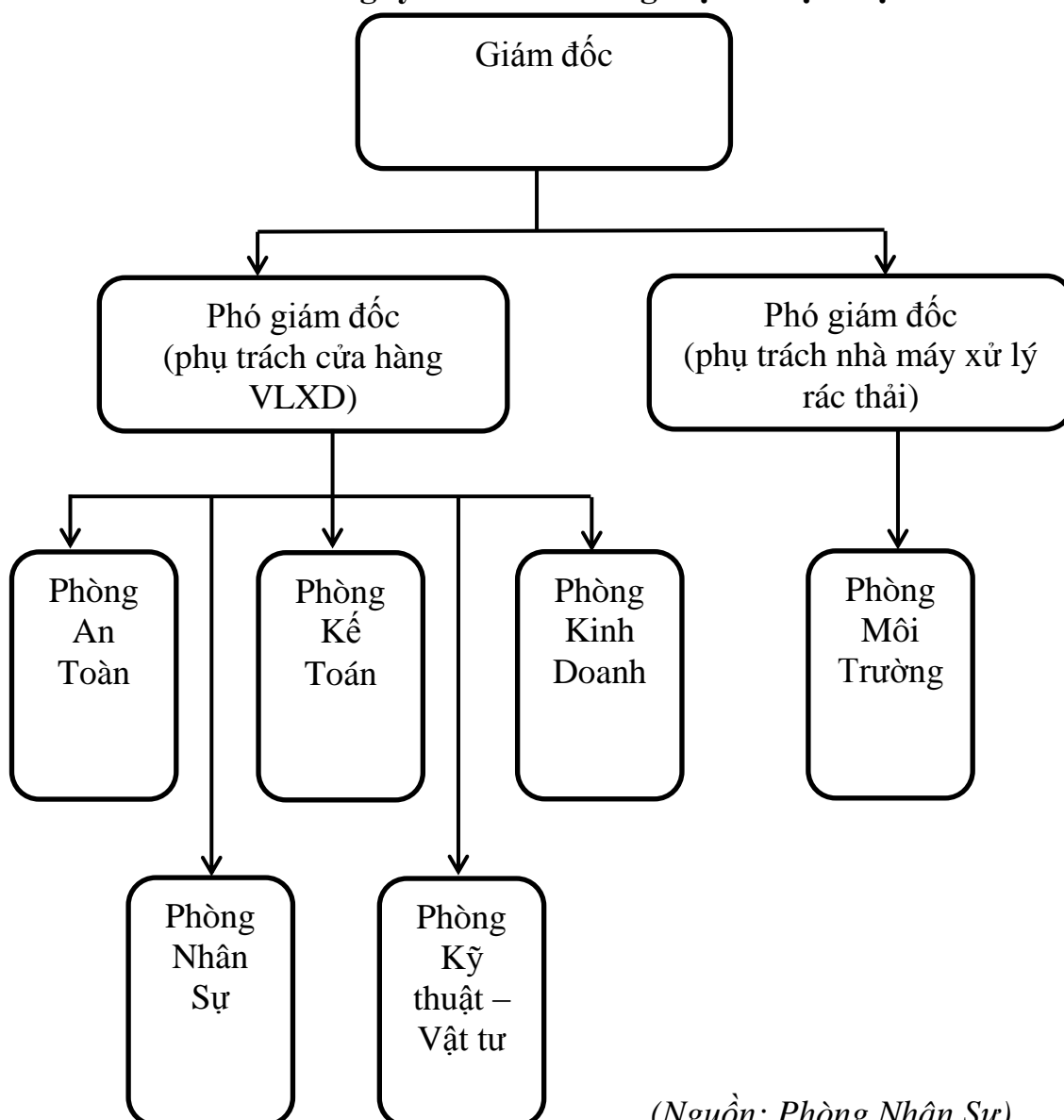
### 2.1.2 Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty

- Công ty TNHH TMDV Toàn Thắng là đơn vị sản xuất kinh doanh, độc lập được quyền quyết định tổ chức bộ máy quản lý trong doanh nghiệp mình.

- Để phù hợp với đặc điểm riêng của doanh nghiệp mình và hoạt động có hiệu quả nhất, Công ty đã tổ chức bộ máy quản lý theo mô hình cơ cấu trực tuyến. Trong đó giám đốc ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới và ngược lại, mỗi người cấp dưới chỉ nhận sự điều hành và chịu trách nhiệm trước một người lãnh đạo trực tiếp cấp trên.

- Đặc điểm cơ bản của loại hình này là: mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức bộ máy được thực hiện theo trực tuyến. Người thừa hành chỉ nhận mệnh lệnh từ một người phụ trách trực tiếp. Là một mắt xích trong dây chuyền chỉ huy, mỗi người lãnh đạo có quyền hạn trực tuyến có quyền ra quyết định cho cấp dưới trực tiếp và nhận sự báo cáo từ họ.

#### Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Toàn Thắng



(Nguồn: Phòng Nhân Sự)

### 2.1.3 Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận trong công ty

#### ❖ *Ban giám đốc*

- Giám đốc là người đại diện pháp lý điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh theo chế độ một thủ trưởng, có quyền quyết định cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của công ty theo nguyên tắc tinh giảm gọn nhẹ, đảm bảo hoạt động kinh doanh có hiệu quả.

#### ❖ *Phòng Môi Trường*

- Tổ chức, quản lý theo dõi kiểm tra công tác lao động, bảo hộ lao động, vệ sinh môi trường tại nhà máy xử lý rác thải.

#### ❖ *Phòng Kế Toán*

- Xây dựng kế hoạch tài chính, tổ chức huy động các nguồn vốn phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, theo dõi, giám sát việc thực hiện các hợp đồng kinh tế về mặt tài chính. Chịu trách nhiệm đòi nợ thu hồi vốn. Đồng thời là lập các báo cáo như: Báo cáo kết quả kinh doanh, báo cáo tổng kết tài sản,...

#### ❖ *Phòng Kỹ thuật – Vật Tư*

- Xây dựng quy phạm tiêu chuẩn kỹ thuật, chất lượng sản phẩm. Kiểm tra kỹ thuật sản phẩm trước khi bán hàng

- Giao nhận, đảm bảo vật tư đúng và đủ trước khi xuất

#### ❖ *Phòng Kinh Doanh*

- Nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh, xây dựng chiến lược marketing phù hợp với từng giai đoạn phát triển, từng sản phẩm và dịch vụ của công ty

#### ❖ *Phòng Nhân Sự*

- Xây dựng và thực hiện công tác tuyển dụng, đào tạo, bố trí, luân chuyển, thi đua, khen thưởng, kỷ luật nhân sự trong toàn Công ty theo đúng luật pháp và quy chế của Công ty.

- Quản lý tiền lương, tiền thưởng, BHXH, BHYT theo đúng chính sách, chế độ, Pháp luật. Quản lý hợp đồng lao động, sổ bảo hiểm của CBCNV trong toàn Công ty.

- Soạn thảo các văn bản, các tài liệu hành chính lưu hành nội bộ Công ty cũng như gửi các cơ quan, các đơn vị bên ngoài.

- Thực hiện công việc lễ tân khánh tiết, đón tiếp khách hàng ngày, tổ chức Đại hội, hội nghị, hội thảo, tiệc liên hoan cấp Công ty.

Thực hiện công tác văn thư, lưu trữ.

❖ *Phòng An Toàn*

- Tổ chức, quản lý theo dõi kiểm tra công tác tự vệ, bảo vệ an ninh, an toàn cơ sở, PCCC, bảo hộ lao động, vệ sinh môi trường trong toàn.

**2.1.4 Hoạt động kinh doanh của công ty**

**2.1.4.1 Mặt hàng kinh doanh chủ yếu và máy móc thiết bị sử dụng**

- Công ty chuyên kinh doanh các mặt hàng như: thép, ống thép, kim loại màu, sắt, xi măng,...

- Hiện nay công ty Toàn Thắng đang vận hành một nhà máy xử lý rác thải tại Minh Tân, Thủy Nguyên, Hải Phòng, được trang bị công nghệ và thiết bị hàng đầu tại Nhật Bản và Đức, có công suất 800.000 tấn/năm.

- Các hệ thống máy móc được công ty sử dụng:

- ❖ Hệ thống lò đốt
- ❖ Hệ thống xử lý đóng rắn, hóa rắn
- ❖ Hệ thống xử lý nước thải
- ❖ Hệ thống chôn lấp
- ❖ Thiết bị công nghệ khác chuyên dùng của Nhật, Trung Quốc...

## 2.1.4.2 Một số chỉ tiêu phản ánh tình hình sản xuất kinh doanh của công ty

**Bảng 2.1: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2013, 2014**

*Đơn vị tiền: đồng Việt Nam*

Stt	Chỉ tiêu	Mã	Năm 2013	Năm 2014	Chênh lệch	
					Giá trị	Tỷ lệ
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1	93,351,004,511	57,266,274,595	(36,084,729,916)	-39%
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	2	-	-	-	0%
<b>3</b>	<b>Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>	<b>10</b>	<b>93,351,004,511</b>	<b>57,566,274,595</b>	(35,784,729,916)	-38%
4	Giá vốn hàng bán	11	82,705,862,189	48,320,380,616	(34,385,481,573)	-42%
<b>5</b>	<b>Lợi nhuận gộp bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>	<b>20</b>	<b>10,645,142,322</b>	<b>9,245,893,979</b>	(1,399,248,343)	-13%
6	Doanh thu hoạt động tài chính	21	-	2,865,316	2,865,316	
7	Chi phí tài chính	22	-	2,526,416,357	2,526,416,357	
8	Trong đó: Chi phí lãi vay	23	-	2,526,416,357	2,526,416,357	
9	Chi phí quản lý kinh doanh	24	10,271,738,304	6,334,219,014	(3,937,519,290)	-38%
<b>10</b>	<b>Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh</b>	<b>30</b>	<b>373,404,018</b>	<b>388,123,924</b>	14,719,906	4%
11	Thu nhập khác	31	-	596,909,091	596,909,091	
12	Chi phí khác	32	-	827,000,091	827,000,091	
13	Lợi nhuận khác	40	-	(230,091,000)	(230,091,000)	
<b>14</b>	<b>Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế</b>	<b>50</b>	<b>373,404,018</b>	<b>158,032,924</b>	(215,371,094)	-58%
15	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	51	93,351,005	39,508,231	(53,842,774)	-58%
<b>16</b>	<b>Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp</b>	<b>60</b>	<b>280,053,014</b>	<b>118,524,693</b>	(161,528,321)	-58%

*(Nguồn: Phòng Kế Toán)*



- Qua bảng phân tích trên ta thấy tình hình kinh doanh của công ty TNHH TMDV Toàn Thắng năm 2013 – 2014 như sau: lợi nhuận trước thuế giảm 215,371,094 đồng tương ứng với 58%, trong đó lợi nhuận thuần từ hoạt động, kinh doanh tăng 14,719,906 đồng tương ứng với 4%; chi phí khác tăng 827,000,091 đồng làm lợi nhuận khác giảm 230,091,000. Đây có thể coi là là 1 trong những nguyên nhân khiến lợi nhuận sau thuế của doanh nghiệp năm 2014 giảm 161,528,321 đồng tương đương 58%. Điều này là do những năm trở lại đây nền kinh tế khó khăn, chưa phục hồi hẳn sau cuộc khủng hoảng kinh tế; bất động sản đóng băng, các doanh nghiệp không có nhu cầu xây mới cũng như cải tiến cơ sở hạ tầng nên doanh thu của doanh nghiệp giảm sút mạnh.

- Đi sâu vào hoạt động sản xuất kinh doanh ta thấy: doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2014 giảm 36.084.729.920 đồng so với năm 2013 tương đương 39%. Chi phí quản lý năm 2014 giảm 3.937.519.286 đồng tương ứng 38%. Đây là mức giảm hợp lý khi doanh thu cũng như lợi nhuận của doanh nghiệp đang có sự sụt giảm đáng kể, công ty cần duy trì và cắt giảm hơn để đạt hiệu quả cao hơn.

## **2.1.5 Những thuận lợi và khó khăn của công ty**

### **2.1.5.1 Thuận lợi**

- Công ty có vị trí thuận lợi: nằm tại trung tâm xã Ngũ Lão, trên trục đường nối giữa thị trấn Núi Đèo và khu công nghiệp Minh Đức, rất thuận tiện cho giao thông vận tải, tạo điều kiện cho vận chuyển nguyên vật liệu và hàng hóa được dễ dàng và nhanh chóng, giúp cho việc liên kết với khách hàng và mở rộng thị trường.

- Công ty TNHH TM&DV Toàn Thắng là một trong những doanh nghiệp hàng đầu về kinh doanh vật liệu xây dựng của xã Ngũ Lão đồng thời là doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực xử lý rác thải tại Thủy Nguyên nên rất được huyện quan tâm trong việc tạo điều kiện phát triển.

- Với loại hình công ty TNHH, công ty có điều kiện đẩy mạnh cải cách về nhân sự, phương thức kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, được chủ động hơn đối với hoạt động kinh doanh.

### **2.1.5.2 Khó khăn**

- Là hình thức công ty TNHH nên bị hạn chế về cách thức huy động vốn. Công ty phải huy động vốn theo cách thông thường là vay ngân hàng, và bị phụ thuộc một phần vào nguồn vốn này. Chi phí vay vốn tăng cao do lãi suất ngân hàng ngày một tăng lên.

- Nền kinh tế chưa phục hồi hẳn ảnh hưởng tới số lượng sản phẩm tiêu thụ.

## 2.2 Cơ cấu lao động

- Số lượng lao động của công ty thường xuyên có sự biến động. Điều này thường là do tuyển dụng mới, thuyên chuyển lao động... Sự biến động này cũng gây không ít khó khăn cho công tác quản lý của công ty.

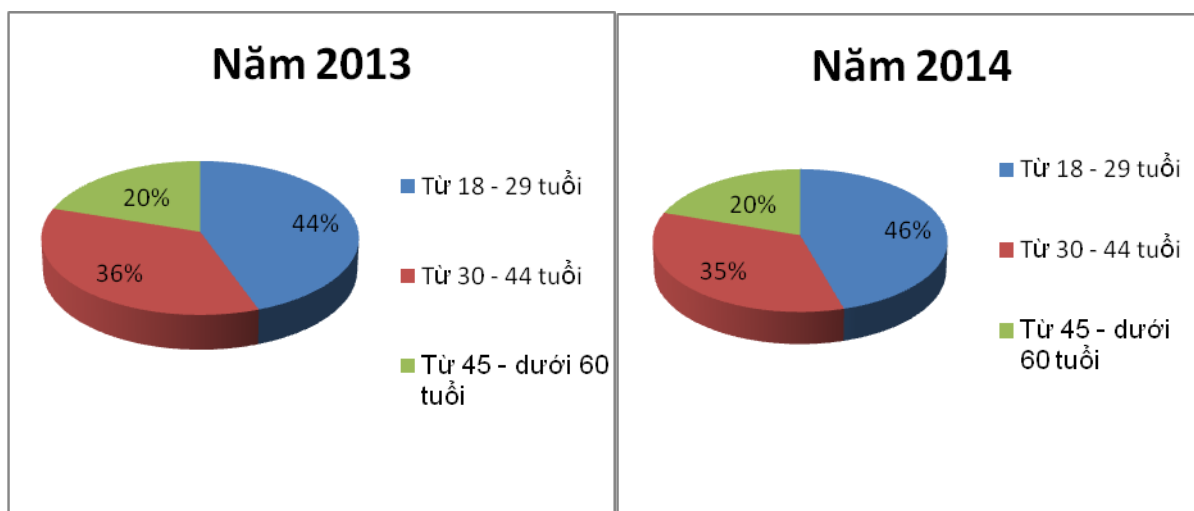
- Để tìm hiểu rõ hơn về tình hình lao động của công ty, ta có thể tìm hiểu cơ cấu lao động theo: độ tuổi, chức năng, giới tính và trình độ học vấn.

### 2.2.1 Cơ cấu lao động theo độ tuổi

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

Độ tuổi lao động	ĐVT	Năm 2013	Cơ cấu (%)	Năm 2014	Cơ cấu (%)	Chênh lệch	
						Giá trị	Tỷ lệ
Từ 18 - 29 tuổi	Người	40	44%	46	46%	6	15.0%
Từ 30 - 44 tuổi	Người	32	36%	35	35%	3	9.4%
Từ 45 - dưới 60 tuổi	Người	18	20%	20	20%	2	11.1%
Tổng số lao động	Người	90	100%	101	100%	11	12.2%

(Nguồn: Phòng Nhân sự)



**Biểu đồ cơ cấu lao động theo độ tuổi**

- Qua bảng số liệu trên ta thấy đội ngũ lao động của công ty chủ yếu là những lao động trẻ. Năm 2014 lao động có độ tuổi từ 18 – 29 là 46 người chiếm 46% tổng số lao động của công ty. Độ tuổi từ 30 – 41 chiếm 35%, độ tuổi trên 45 chỉ chiếm 20%. So với năm 2013 số lượng lao động có độ tuổi từ 18 – 29 tăng lên 6 người, tương đương 15%, số lao động có độ tuổi từ 30 – 44 tăng 3 người tương đương 9.4%, số lao động có độ tuổi trên 45 tăng 2 người tương đương 11.1%. Số lượng lao động trẻ của công ty chiếm đa số và có xu hướng

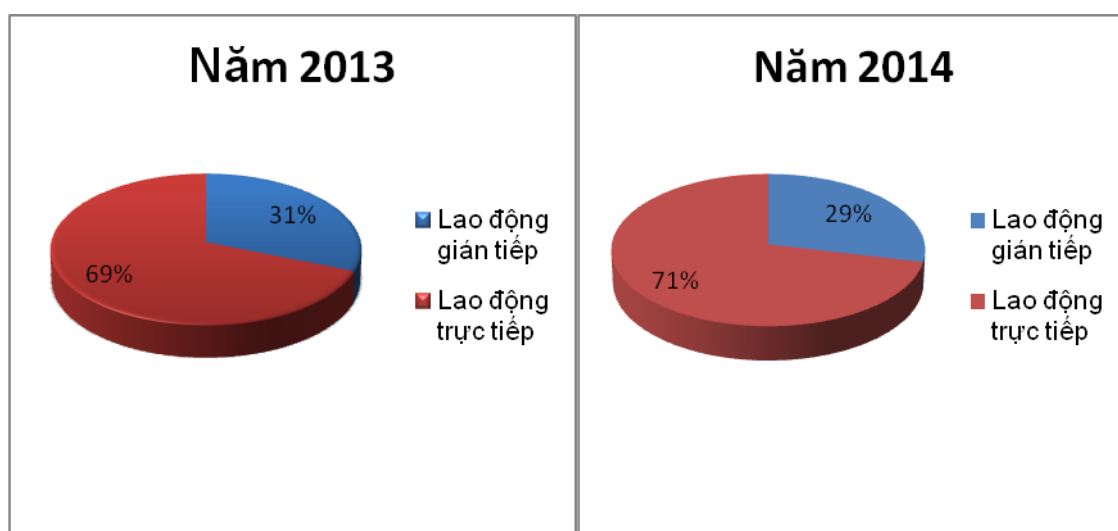
tăng lên, đây cũng là thuận lợi cho công ty vì lao động trẻ có khả năng thích ứng nhanh với những thay đổi của khoa học công nghệ.

## 2.2.2 Cơ cấu lao động theo chức năng

**Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo chức năng**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2013	Cơ cấu	Năm 2014	Cơ cấu	Chênh lệch	
						Giá trị	Tỷ lệ
Lao động gián tiếp	Người	28	31%	29	28.7%	1	3.6%
Lao động trực tiếp	Người	62	69%	72	71.3%	10	16.1%
Tổng số lao động	Người	90	100%	101	100%	11	12.2%

(Nguồn: Phòng Nhân sự)



**Biểu đồ cơ cấu lao động theo chức năng**

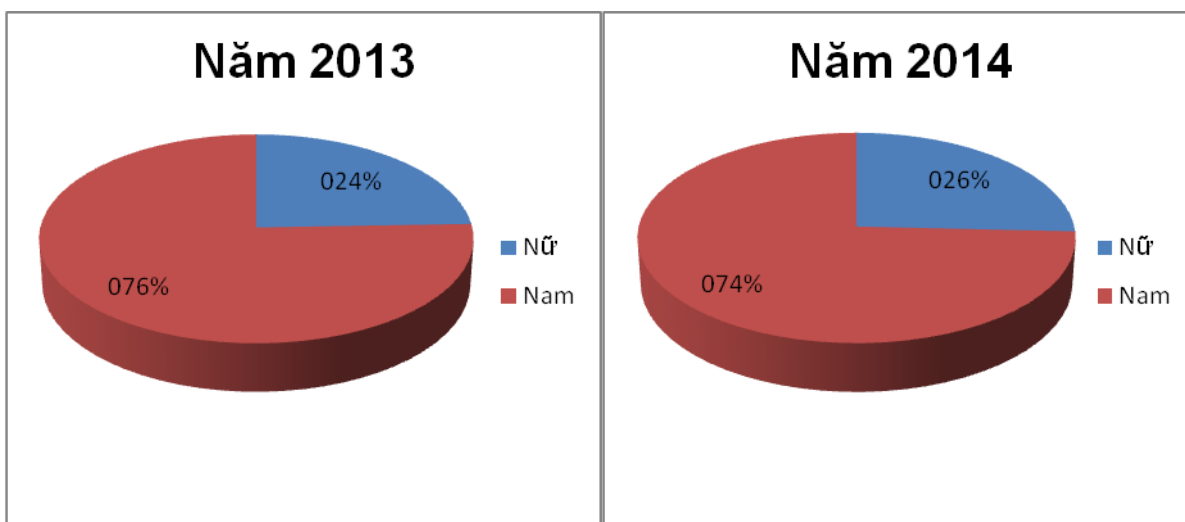
- Qua bảng số liệu trên ta thấy: Năm 2014 số lượng lao động trực tiếp là 72 người chiếm 71.3%, lao động gián tiếp có 29 người chiếm 28.7%. So với năm 2013, lao động trực tiếp tăng 10 người tương đương 16.1%; lao động gián tiếp tăng 1 người, tương đương 3.6%. Năm 2014 doanh thu công ty sụt giảm do nhu cầu nguyên vật liệu xây dựng của người dân giảm đáng kể; tuy nhiên lượng rác thải ngày càng nhiều, trong năm 2014 công ty muốn sử dụng 85%-90% công suất của nhà máy (700.000 tấn/năm), so với năm 2013 chỉ đạt 78% công suất nên đã huy động lực lượng lao động nhân rỗi ở cửa hàng vật liệu xây dựng đồng thời tuyển thêm một số lao động gián tiếp có tay nghề để tăng năng suất lao động ở nhà máy xử lý rác thải.

### 2.2.3 Cơ cấu lao động theo giới tính

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2013	Cơ cấu (%)	Năm 2014	Cơ cấu (%)	Chênh lệch	
						Giá trị	Tỷ lệ
Nữ	Người	22	24.44%	26	25.74%	4	18.2%
Nam	Người	68	75.56%	75	74.26%	7	10.3%
Tổng số lao động	Người	90	100%	101	100%	11	12.2%

(Nguồn: Phòng Nhân sự)



#### **Biểu đồ cơ cấu lao động theo giới tính**

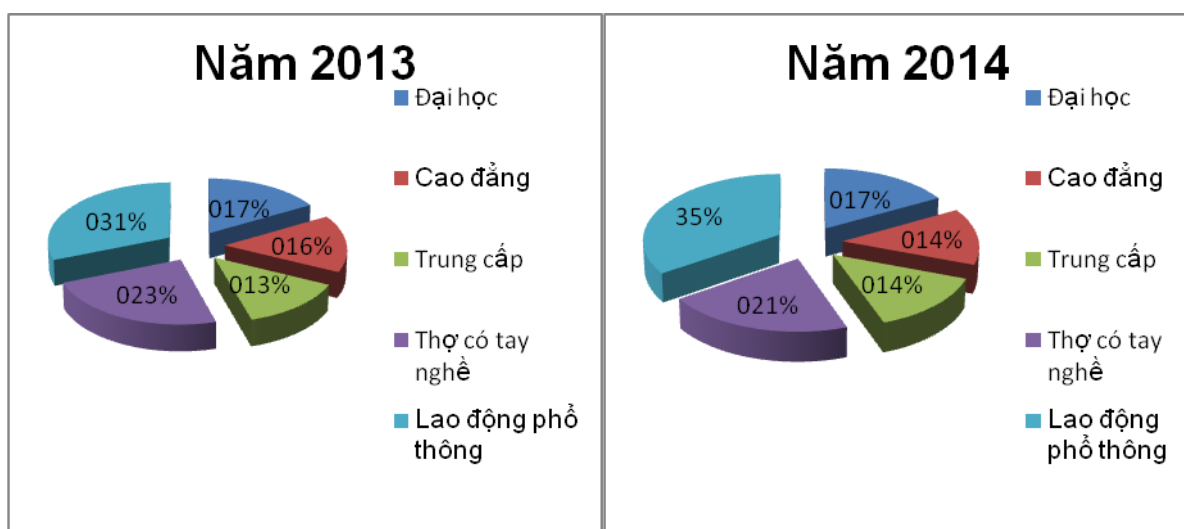
- Phân loại lao động theo giới tính: Năm 2013, số lao động nam có 68 người tương đương 75,56% trong tổng số lao động, lao động nữ có 22 người chiếm 24.44%. Năm 2014, lao động nam có 75 người chiếm 74.26%, lao động nữ có 26 người chiếm 25.74%. So với năm 2013, số lượng lao động nam tăng lên 7 người tương đương 10.3%, tương tự lao động nữ cũng tăng lên 4 người tương đương 18.2%. Tỷ lệ lao động nam và nữ chênh lệch khá lớn, điều này là do tính chất sản xuất kinh doanh của công ty chuyên kinh doanh các mặt hàng vật liệu xây dựng và xử lý rác thải. Lao động nữ phần lớn làm việc ở bộ phận văn phòng.

## 2.2.4 Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

**Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2013	Cơ cấu (%)	Năm 2014	Cơ cấu (%)	Chênh lệch	
						Giá trị	Tỷ lệ
Đại học	Người	15	16.67%	17	16.83%	2	13.3%
Cao đẳng	Người	14	15.56%	14	13.86%	0	0.0%
Trung cấp	Người	12	13.33%	14	13.86%	2	16.7%
Thợ có tay nghề	Người	21	23.33%	21	20.79%	0	0.0%
Lao động phổ thông	Người	28	31.11%	35	35%	7	25.0%
Tổng số lao động	Người	90	100%	101	100%	11	12.2%

(Nguồn: Phòng Nhân Sự)



**Biểu đồ cơ cấu lao động theo trình độ học vấn**

- Qua 2 năm 2013 và 2014 ta thấy lao động chủ yếu của công ty là lao động phổ thông, chiếm một tỷ trọng tương đối lớn. Năm 2014, lao động phổ thông có 35 người chiếm 35%. Lao động phổ thông phần lớn là lao động trực tiếp, đây cũng là đặc điểm chung của các công ty cung cấp dịch vụ. So với năm 2013, năm 2014 lao động phổ thông tăng lên 7 người tương ứng 25%. Những người có trình độ đại học, cao đẳng chủ yếu là nhân viên văn phòng (lao động gián tiếp). Năm 2014, số người có bằng đại học tăng lên 2 người,

số lao động ở trình độ cao đẳng không tăng. Số người có trình độ trung cấp tăng 2 người tương đương 16.7%.

- Nhìn chung cơ cấu lao động theo trình độ của công ty là tương đối phù hợp với một doanh nghiệp thương mại và dịch vụ trong nền kinh tế thị trường. Tuy nhiên, để ngày càng thích ứng hơn với nền kinh tế mới công ty phải từng bước thay đổi cơ cấu lao động theo trình độ, tăng dần lao động có trình độ đại học, cao đẳng, tăng số lượng lao động có tay nghề và hạn chế dần lao động phổ thông. Để trình độ người lao động ngày càng tăng cao đòi hỏi công ty phải rất chú trọng đến vấn đề đào tạo người lao động. Không những thế trong công tác tuyển dụng nhân sự công ty phải đặt ra yêu cầu về trình độ ngày càng cao đối với các ứng viên.

## **2.3 Đặc điểm lao động của công ty TNHH TM & DV Toàn Thắng**

### **2.3.1 Khối lao động trực tiếp**

- Độ tuổi của khối lao động trực tiếp trẻ hơn khối lao động gián tiếp để phù hợp với điều kiện làm việc.

- Mọi lao động hoàn toàn đáp ứng các yêu cầu về sức khỏe, trình độ và đạo đức.

- Trình độ: tốt nghiệp cấp 3 trở lên, ưu tiên lao động có tay nghề.

### **2.3.2 Khối lao động gián tiếp**

- Từ 23 tuổi trở lên, có đủ năng lực hành vi dân sự.

- Có trình độ đại học, cao đẳng hoặc trung cấp.

- Năng động, sáng tạo, đầy nhiệt huyết với công việc.

## **2.4. Phân tích thực trạng quản lý và sử dụng lao động của công ty TNHH TM & DV Toàn Thắng**

### **2.4.1 Công tác hoạch định nguồn nhân lực**

- Đối với công ty, công tác hoạch định nguồn nhân lực luôn được đặt lên hàng đầu. Việc hoạch định này sẽ giúp cho công ty xác định được số lượng nhân lực cần thiết, hợp lý để bố trí cho các công việc trong thời gian tới; đồng thời giúp công ty có cái nhìn khái quát hơn về vấn đề tăng giảm nhân lực, định ra được phương hướng, kế hoạch nhân lực, tạo điều kiện cho công tác bố trí nhân lực diễn ra thường xuyên, liên tục.

- Cũng thông qua công tác này công ty có sự chuẩn bị và biện pháp giải quyết trong các sự cố về nhân lực sắp tới, giúp Ban lãnh đạo công ty nắm

được tình hình biến động nhân lực từ đó có những biện pháp giải quyết khắc phục, tạo điều kiện cho công ty ngày càng phát triển.

**Bảng 2.6: Bảng tăng giảm lao động của công ty qua 2 năm 2013 và 2014**

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Chênh lệch	
			Giá trị	Tỷ lệ
Tổng số lao động	90	101	11	12.22%
Số lao động tuyển thêm	10	11	1	10.00%
Sa thải	1	0	-1	-100%
Tự ý bỏ việc	4	3	-1	-25.00%

(Nguồn: Phòng Nhân Sự)

- Qua bảng trên ta thấy, năm 2014 tổng số lao động của công ty là 101 người, tăng 11 người tương ứng 12.22% so với năm 2013. Số lao động của công ty qua các năm có xu hướng tăng lên, điều này chứng tỏ nhu cầu lao động của công ty có xu hướng tăng và quy mô kinh doanh của công ty ngày càng được mở rộng.

- Chiến lược phát triển của công ty năm 2014 là tăng doanh thu từ 93 tỷ năm 2013 lên 97 tỷ năm 2014, nhất là ở mảng cung cấp dịch vụ xử lý rác thải. Dựa trên kế hoạch đó, năm 2014 công ty đã lắp đặt thêm 1 hệ thống lò đốt, 1 hệ thống xử lý đóng rắn và xây thêm 1 bãi chôn lấp. Quy mô hoạt động sản xuất của công ty ngày càng mở rộng nên nhu cầu về lao động cũng tăng lên.

- Ta có bảng số liệu sau:

**Bảng 2.7: Kế hoạch tuyển dụng nhân sự và kết quả thực hiện năm 2014**

Chỉ tiêu	Kế hoạch năm 2014	Kết quả thực hiện năm 2014	Chênh lệch	
			Giá trị	Tỷ lệ
Lao động tuyển thêm	9	11	2	22%
Đại học	3	2	-1	-33%
Cao đẳng	0	0	0	0%
Trung cấp	1	2	1	100%
Lao động có tay nghề	0	0	0	0%
Lao động phổ thông	5	7	2	40%

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

- Qua bảng trên ta thấy, kết quả thực hiện việc tuyển dụng năm 2014 của công ty đã vượt mức yêu cầu theo kế hoạch. Kế hoạch tuyển dụng là 9 người nhưng công ty đã tuyển tới 11 người, trong đó chỉ tuyển được thêm 2 lao động có trình độ đại học, số lượng lao động tuyển thêm chủ yếu là lao động phổ thông. Điều này cũng ảnh hưởng không nhỏ đến kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty năm 2014.

- **Nhận xét:** Mặc dù lợi ích của việc hoạch định nguồn nhân lực tốt là rõ ràng nhưng công ty vẫn chưa thực sự quan tâm đến công tác này. Đến thời điểm này hiện nay công ty mới chỉ xây dựng được nguồn lao động hàng năm mà chưa có kế hoạch lâu dài. Cứ cuối năm công ty thống kê lao động, tổng kế công tác cho năm vừa qua và đề ra kế hoạch cho năm tới. Chính vì vậy, khi khối lượng công việc nhiều công ty mới đề ra kế hoạch về nhân lực. Trong nền kinh tế hiện đại, nhiều công ty muốn nâng cao cấu trúc hạ tầng, có nhu cầu mua vật liệu xây dựng; bên cạnh đó cuộc sống dần phát triển, lượng rác thải xả ra môi trường ngày càng nhiều, công ty cần tuyển thêm lao động. Vì vậy, việc hoạch định nguồn nhân lực là thực sự cần thiết và phải được chú trọng hơn nữa.

#### **2.4.2 Công tác tuyển dụng tại công ty**

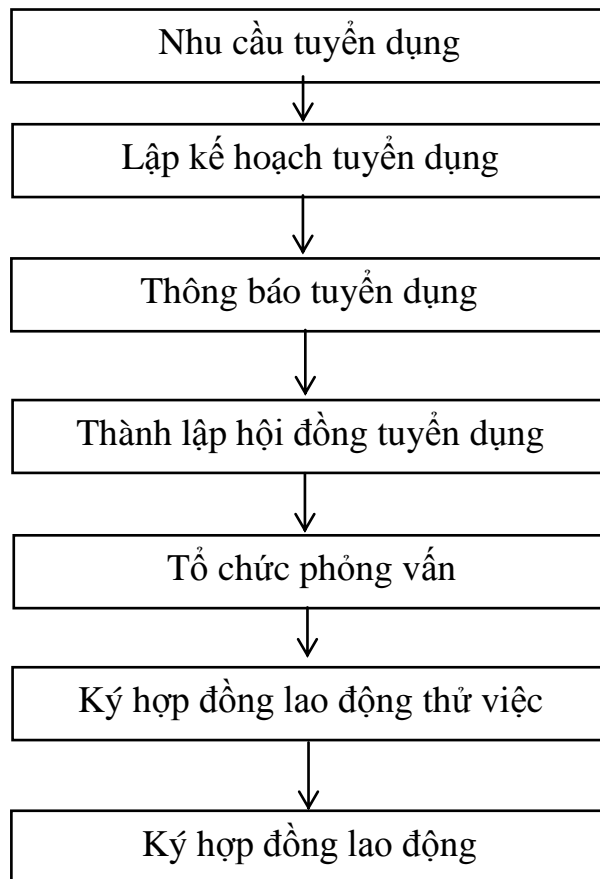
- Tuyển dụng nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự. Khi xem xét vấn đề tuyển dụng nhân viên, nhà quản trị đặc biệt quan tâm liệu việc tuyển chọn đó có mang lại hiệu quả cho công ty hay không, nghĩa là phải tuyển chọn được đúng người vào đúng những công việc phù hợp với khả năng,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

- Hàng năm, công ty xác định nhu cầu tuyển dụng lao động dựa trên cơ sở kế hoạch hoạt động kinh doanh và nhu cầu lao động thực tế tại các phòng ban, bộ phận, về cả lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

- Việc tuyển dụng lao động được thực hiện theo chế độ hợp đồng lao động giữa giám đốc hoặc người giám đốc ủy quyền ký hợp đồng với người lao động và phải đảm bảo phù hợp với quy định của pháp luật.

- Tiến trình tuyển dụng được thể hiện ở sơ đồ sau





**Sơ đồ tiến trình tuyển dụng Công ty TNHH TMDV Toàn Thắng**

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

❖ *Nhu cầu tuyển dụng*

- Theo kế hoạch kinh doanh hằng năm của công ty, các trưởng phòng ban, quản đốc phân xưởng tính toán số lượng lao động của đơn vị mình có đáp ứng được nhu cầu sản xuất hay không, có cần tuyển thêm người hay không. Sau đó nộp lên phòng Nhân sự để xem xét.

❖ *Lập kế hoạch tuyển dụng*

- Căn cứ vào nhu cầu thực tế tại các bộ phận, phòng Nhân sự xét duyệt, nếu cần tuyển dụng sẽ lập kế hoạch tuyển dụng rồi trình lên Giám đốc ký duyệt. Nếu công tác lập kế hoạch tốt thì việc tuyển dụng lao động sẽ tốt, nếu công tác này không tốt sẽ gây nhiều bất lợi cho công ty.

❖ *Thông báo tuyển dụng*

- Sau khi kế hoạch tuyển dụng được Ban giám đốc phê duyệt, phòng Nhân sự sẽ tiến hành thông báo tuyển dụng bằng các hình thức như: yết thị trước cổng công ty, nhờ nhân viên công ty giới thiệu...

❖ *Thành lập hội đồng tuyển dụng*

- Thành phần hội đồng tuyển dụng thường bao gồm: cán bộ làm công tác tuyển dụng của phòng Nhân sự, trưởng (phó) các phòng ban có nhu cầu tuyển dụng, các quản đốc phân xưởng. Ban giám đốc sẽ trực tiếp giám sát công tác tuyển dụng.

❖ *Tổ chức phỏng vấn*

- Sau khi thu thập, phân loại hồ sơ, trưởng phòng Nhân sự thông báo với Ban giám đốc và hội đồng tuyển dụng những hồ sơ đạt yêu cầu, sau đó công khai những ứng viên này và tổ chức phỏng vấn.

❖ *Ký 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). Trong thời gian thử việc trả lương theo thỏa thuận, tối thiểu là 3.000.000 đồng/người.

❖ *Ký hợp đồng ngắn hạn/dài hạn*

- Hết thời gian thử việc nếu đạt yêu cầu sẽ được ký hợp đồng ngắn hạn hoặc dài hạn với công ty tùy thuộc vào yêu cầu lao động từng thời điểm và được hưởng những chế độ cho người lao động chính thức mà công ty đang áp dụng. Tùy theo trình độ tay nghề, chuyên môn và vị trí công tác mà công ty áp dụng mức lương theo thỏa thuận.

- Công tác tuyển dụng của công ty được áp dụng theo hai hướng: tuyển nội bộ và tuyển bên ngoài.

❖ *Tuyển nội bộ:*

- *Phương pháp 1:* Dựa trên sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Qua sự đề bạt của chính những cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp mình, cán bộ tuyển dụng sẽ có được danh sách các ứng cử viên có những tiêu chuẩn sát thực với thực tế yêu cầu của công việc và từ đó ứng cử viên phù hợp nhất được lựa chọn một cách nhanh chóng.

- *Phương pháp 2:* Qua thông báo về các vị trí công việc cần tuyển dụng đến tất cả các cá nhân trong Công ty. Thông báo của Công ty đưa ra nói rõ về vị trí công việc cần tuyển người, nhiệm vụ công việc và yêu cầu về trình độ cần tuyển dụng để mọi cá nhân trong Công ty được biết. Những cá nhân qua thông báo này sẽ tự so sánh được khả năng đáp ứng của mình với công việc tuyển dụng, từ đó đến phòng nhân sự đăng ký. Từ đây, cán bộ nhân sự có được danh

sách các ứng cử viên tự nguyện đăng ký ứng cử vào vị trí mới và nhiệm vụ của cán bộ sẽ lựa chọn trong danh sách đó người đáp ứng yêu cầu đề ra tốt nhất.

❖ *Tuyển bên ngoài:*

- Cũng như nguồn nội bộ, với nguồn bên ngoài doanh nghiệp Công ty ưu tiên những ứng viên ứng cử qua sự giới thiệu của chính cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Trong trường hợp từ sự giới thiệu của người trong Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu nhân sự đề ra, Công ty có thông báo tuyển dụng rộng rãi qua các trang web tuyển dụng trên mạng internet. Phương pháp này giúp cho thông báo tuyển dụng nhanh chóng tới người lao động một cách rộng rãi. Phương pháp này thường áp dụng với những vị trí đòi hỏi có trình độ và nhiều kinh nghiệm, sau khi thử việc nếu đáp ứng được yêu cầu công việc thì sẽ giữ lại làm việc lâu dài trong công ty.

**Bảng 2.8: Tình hình tuyển dụng lao động qua 2 năm 2013 và 2014 của công ty TNHH TM DV Toàn Thắng**

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Chênh lệch	
			Giá trị	Tỷ lệ
Số lao động tuyển thêm	10	11	1	10%
<i>1. Theo hình thức tuyển dụng</i>				
Tuyển nội bộ	3	2	-1	-33.33%
Tuyển bên ngoài	7	9	2	28.57%
<i>2. Theo trình độ</i>				
Đại học	1	0	-1	-100%
Cao đẳng	1	0	-1	-100%
Trung cấp	1	2	1	100%
Lao động có tay nghề	1	2	1	100%
Lao động có phổ thông	6	7	1	16.67%

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

**Bảng 2.9: Tình hình tuyển dụng lao động của công ty năm 2010**

Vị trí tuyển	Trình độ	Số lao động
Công nhân phân xưởng hàn	Lao động có tay nghề	1
	Lao động phổ thông	2
Công nhân bộ phận lái máy nâng	Lao động có tay nghề	2
Công nhân vận hành lò đốt	Lao động phổ thông	2

	Lao động có tay nghề	1
Công nhân xử lý rác chôn lấp	Lao động phổ thông	3

(Nguồn: Phòng Nhân Sự)

- Qua 2 năm 2013, 2014 số lao động tuyển dụng trong công ty đã tăng từ 10 lên 11 người tương ứng 10%. Mỗi lao động đảm nhận vị trí khác nhau nhưng đều xuất phát từ thực tế nhu cầu kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, số lượng lao động có tăng nhưng lại không tăng về mặt chất lượng. Năm 2013, công ty không tuyển thêm được nhân sự có trình độ đại học nào, giảm 1 người so với năm 2013, trình độ cao đẳng cũng không tuyển thêm được nhân sự mới. Trong khi đó, số lượng lao động có tay nghề và lao động phổ thông chỉ tăng lên 2 người. Điều này cho thấy công ty cần chú trọng hơn nữa đến chất lượng tuyển dụng lao động.

- Nguồn tuyển dụng của công ty chủ yếu là tuyển dụng bên ngoài, cũng có một phần là tuyển con em của cán bộ công nhân viên và qua sự giới thiệu của họ. Năm 2014, tuyển bên ngoài 9 người chiếm 28.57% số lượng lao động tuyển dụng.

- Sau thời gian 1 tháng thử việc ta có kết quả đánh giá nhân viên như sau:

**Bảng 2.10: Kết quả đánh giá nhân viên mới sau thời gian thử việc tại công ty năm 2014**

Kết quả đánh giá	Số lượng	%
Đạt yêu cầu	9	82%
Đào tạo thêm	2	18%
Không đạt yêu cầu	0	-
Tổng số	11	100%

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

- Trong năm 2014, tổng số lao động tuyển dụng của công ty là 11 người, trong đó số nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao, đáp ứng đủ yêu cầu của công ty đề ra là 9 người, chiếm 82% tổng số lao động được tuyển, số nhân viên cần đào tạo thêm là 2 người, không có lao động không đạt yêu cầu. Số nhân viên cần đào tạo đều là những lao động phổ thông. Điều đó chứng tỏ công tác tuyển dụng của công ty chưa thật sự hiệu quả, chưa tuyển đúng người đúng việc, gây tốn kém chi phí, ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh.

- **Nhận xét:** 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 hoạt động kinh doanh. Về cơ bản số lượng lao động trong công ty là phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, hình thức tuyển dụng như vậy còn tồn tại một số hạn chế cần cần sửa đổi.

### 2.4.3 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 quả kinh doanh. Do số lượng lao động nhiều, mỗi công việc có độ phức tạp khác nhau nên công nhân cũng như cán bộ được quản lý theo từng phòng ban. Các phòng ban cũng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau.

**Bảng 2.11: Bảng bố trí nhân lực tại các phòng ban chuyên môn của công ty năm 2014**

STT	Tên phòng ban	Năm 2013	Năm 2014
1	Ban giám đốc	3	3
2	Phòng an toàn	2	2
3	Phòng kỹ thuật vật tư	6	8
4	Phòng môi trường	7	9
5	Phòng nhân sự	3	3
6	Phòng kế toán	3	4
7	Phòng kinh doanh	4	4

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

- Nhân sự được phân bố chủ yếu ở 2 phòng là phòng môi trường và phòng kỹ thuật – vật tư. Là doanh nghiệp kinh doanh nguyên vật liệu nên khâu kiểm tra kỹ thuật vật tư sản phẩm trước khi xuất kho cũng luôn được coi trọng. Về mảng môi trường, công ty cần số lượng nhân viên tương đối nhiều để vừa kiểm tra công tác lao động thời xử lý vấn đề an toàn lao động, bảo hộ lao động và bảo vệ môi trường ở nhà máy xử lý rác thải. Phòng kế toán và nhân sự thì số lượng nhân viên ít hơn. Trong hoạt động kinh doanh, các phòng ban phối hợp với nhau tương đối nhịp nhàng.

### 2.4.4 Điều kiện lao động

- Công ty có hệ thống cơ sở hạ tầng tương đối rộng rãi, sạch sẽ, hệ thống kho bãi, nhà xưởng, kho hàng thường xuyên được nâng cấp bảo đảm vệ sinh, an toàn lao động.

❖ Thời gian làm việc

- 8h/ngày, 6 ngày/tuần.

- Khối lao động phổ thông và khối văn phòng làm theo giờ hành chính.

-Làm thêm giờ: khi cần thiết làm thêm trung bình 1-2h/ngày, không quá 150h/năm.

-Quy định thời gian nghỉ ngơi: một tuần người lao động được nghỉ 1 ngày (24h), nghỉ lễ Tết theo quy định của nhà nước.

❖ *An toàn lao động và vệ sinh lao động*

- Công ty không có kế hoạch nhưng có quy định cụ thể về bảo hộ lao động cho khối lao động phổ thông:

✓ Quần áo 12 tháng được cấp 2 bộ.

✓ Kính bảo hộ cấp 1 tháng 1 chiếc (hỏng, gãy được đổi lại).

✓ Găng tay, khẩu trang phát theo tuần.

- Công tác an toàn cho người lao động khi mới vào làm được huấn luyện và hướng dẫn chu đáo, thường xuyên được quán triệt tại nơi làm việc trong các buổi học tập rút kinh nghiệm do vậy hạn chế tối đa các tai nạn lao động.

- Tổ chức tốt công tác vệ sinh môi trường làm việc trong khi lao động cũng như sau mỗi ngày làm việc, bảo đảm giữ môi trường sạch sẽ, thoáng mát về mùa hè, ấm áp về mùa đông.

❖ *Hệ thống y tế, quản lý sức khỏe*

- Công ty có 2 tủ thuốc sơ cấp cứu thông thường tại cửa hàng vật liệu xây dựng và nhà máy, đảm bảo kịp thời sơ cứu khi có tai nạn xảy ra, ngoài ra luôn đảm bảo có phương tiện thường trực sẵn sàng đưa người bị nạn đi cấp cứu.

- Công ty có quan hệ chặt chẽ với trạm y tế xã cũng như bệnh viện huyện Thủy Nguyên khi có trường hợp cấp cứu đều kịp thời giải quyết một cách nhanh nhất.

- Chế độ tự kiểm tra về an toàn vệ sinh lao động: hằng ngày phòng Môi trường và phòng An toàn đều cử người đi kiểm tra an toàn lao động và vệ sinh lao động thường xuyên, kiểm tra nhắc nhở đôn đốc việc chấp hành các quy định về an toàn lao động và vệ sinh lao động trong công ty.

- **Nhận xét:** Công ty đã tạo điều kiện làm việc cho người lao động một cách khá đầy đủ. Đó là một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động và bảo vệ sức khỏe cho người lao động, qua đó giúp người lao động yên tâm làm việc, góp phần kích thích sự say mê, hứng thú trong công việc của người lao động.

#### 2.4.5 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 của người lao động trong tháng. - Hàng tháng các tổ lao động, phòng ban sẽ họp tổng kết để bình bầu xếp loại lao động của đơn vị mình. Bảng xếp loại lao động của các tổ, phòng gửi về cho phòng Nhân sự để tiến hành kiểm tra lại và làm cơ sở trả lương thưởng cho nhân viên

- Quy định đánh giá, xếp loại lao động của công ty TNHH TM & DV Toàn Thắng:

❖ *Loại A:*

- Có số ngày công  $\geq 24$  công/tháng đối với khối lao động gián tiếp. Có số ngày công  $\geq 26$  ngày công/tháng đối với khối lao động trực tiếp,
- Hoàn thành từ 90%-100% khối lượng công việc được giao.
- Không vi phạm nội quy, quy chế của công ty như: đi làm đúng giờ, không vi phạm văn hóa ứng xử trong công ty, mặc đồng phục đầy đủ (nếu là lao động phổ thông), đảm bảo an toàn lao động và phòng chống cháy nổ.

❖ *Loại B*

- Có số ngày công từ 22 đến dưới 24 công/tháng đối với khối lao động gián tiếp. Có số ngày công từ 24 đến dưới 26 công/tháng đối với khối lao động trực tiếp.
- Hoàn thành từ 70% đến dưới 90% khối lượng công việc được giao.
- Không vi phạm nội quy công ty.

❖ *Loại C,D*

- Có số ngày công dưới 22 công/tháng đối với khối lao động gián tiếp. Có số ngày công dưới 24 công/tháng đối với khối lao động trực tiếp.
- Hoàn thành dưới 70% khối lượng công việc được giao.
- Vi phạm một số nội quy của công ty, tùy mức độ vi phạm mà xếp loại C hay D và chưa hoàn thành công việc.

**Bảng 2.12: Đánh giá xếp loại nhân viên phòng kế toán tháng 12/2014**

Họ và tên	Số ngày làm việc	Mức độ hoàn thành công việc	Chấp hành nội quy	Xếp loại
Vũ Thị Thủy	26	Tốt	Tốt	A
Phạm Thị Thanh Huyền	26	Tốt	Tốt	A

Nguyễn Thanh Mai	25	Tốt	Tốt	A
Nguyễn Thị Hòa	26	Tốt	Tốt	A

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

**Bảng 2.13: Đánh giá xếp loại lao động phổ thông tháng 12/2014**

Họ và tên	Số ngày làm việc	Mức độ hoàn thành công việc	Chấp hành nội quy	Xếp loại
Phạm Văn Cừ	24	80%	Tốt	B
Vũ Văn Bình	28	98%	Tốt	A
Trịnh Văn Lý	28	95%	Tốt	A
Đoàn Văn Ảnh	26	90%	Tốt	A
Trịnh Văn Giang	21	70%	Tốt	C
Phạm Văn Dũng	24	80%	Tốt	B

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

→ **Nhận xét:** Qua bảng trên ta thấy công tác này còn tồn tại một số vấn đề:

- Đối với khối 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 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 và công bằng. Mỗi ngày người lao động đi làm đầy đủ được tính 1 công, trong khi việc đến sớm hay đến muộn đôi khi vẫn không được kiểm soát chính xác. Người đi làm muộn cũng như người đi làm sớm, người làm việc hiệu quả trong ngày cũng có mức lương bằng những người làm việc không hiệu quả.

- Đối với khối lao động trực tiếp, công tác này được thực hiện tốt hơn. Những công nhân làm nhiều, hoàn thành khối lượng công việc được giao sẽ được hưởng lương cao hơn; do đó kích thích được tinh thần lao động, công nhân làm việc hiệu quả hơn.

- Việc bình bầu, phân loại lao động để xét thưởng được tiến hành công khai nhằm tạo ra sự công bằng song lại không mang tính khách quan về nhiều khi do nể nang, tình cảm mà việc bình bầu này lại không chính xác, dẫn tới việc trả lương, thưởng không xứng đáng không kích thích được tinh thần làm việc của người lao động đồng thời không đánh giá được đúng năng lực của họ.

- 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.



## 2.4.6 Trả lương, đãi ngộ

### ❖ *Đãi ngộ vật chất*

- Nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, kết hợp chặt chẽ giữa lợi ích của doanh nghiệp và người lao động, đồng thời với mong muốn có hình thức trả lương đúng đắn để làm đòn bẩy kinh tế, khuyến khích người lao động chấp hành tốt kỷ luật lao động, đảm bảo ngày công, giờ công và hiệu quả làm việc. Hiện nay, công ty đang áp dụng hai hình thức trả lương đối với khối lao động phổ thông và khối phòng ban.

- *Chế độ lương đối với người lao động*: áp dụng hình thức trả lương theo thời gian.

- Thời gian làm việc: 8 tiếng/ngày, nghỉ chủ nhật. Tổng thời gian làm việc trong tháng là 208 giờ.

- Công thức tính:

$$L_i = \frac{L}{208} \times 8 \times t_i + \frac{L}{208} \times t_{i1} \times 1.5 + \frac{L}{208} \times t_{i2} \times 2$$

Trong đó:

- 208: Tổng thời gian làm việc trong tháng

-  $L_i$ : Tiền lương lao động được hưởng

- L: Lương cơ bản, áp dụng theo định mức của doanh nghiệp.

-  $t_i$ : số ngày làm việc thực tế trong tháng

-  $t_{i1}$ : số giờ công làm thêm ngày thường

-  $t_{i2}$ : số giờ công làm thêm ngày chủ nhật.

VD: Tính lương tháng 12/2014 cho ông Phạm Văn Cừ làm việc ở tổ bảo vệ

- L = 4.500.000 đồng

-  $t_i = 30$  ngày công

-  $t_{i2} = 32$  giờ công

- Tiền thưởng: 200.000 đồng

Tiền lao động được hưởng:

$$L_i = \frac{4500000}{208} \times 8 \times 30 + \frac{4500000}{208} \times 32 \times 2 = 6.576.924 \text{ đồng}$$

### ❖ *Đãi ngộ tinh thần*

- Tổ chức cho cán bộ và công nhân đi nghỉ mát, du lịch hằng năm nhằm tạo cho họ những giờ phút nghỉ ngơi sau một năm làm việc căng thẳng, mệt mỏi.

- Tổ chức vui chơi và tặng quà cho các cháu là con của cán bộ công nhân viên trong công ty nhân ngày Quốc tế thiếu nhi 1/6, rằm trung thu,...

- Cuối năm tổ chức họp đánh giá kết quả và biểu dương, khen thưởng nhưng cán bộ công nhân viên có thành tích xuất sắc trong năm.

- Công ty cũng thường xuyên tổ chức các phong trào như: tiết kiệm điện nơi làm việc, chống lãng phí, phong trào thể dục thể thao,...

- Tổ chức phát động thi đua phấn đấu hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu nhiệm vụ trong các phòng ban và công nhân lao động.

→ **Nhận xét:** Công ty đã và đang chú trọng thực hiện công tác đãi ngộ cho người lao động, do vậy đã đem lại hiệu quả cao, tạo điều kiện kích thích tăng năng suất lao động, sự chuyên cần tận tụy đối với công việc và lòng trung thành của toàn bộ công nhân viên trong công ty. Những biện pháp này được áp dụng chặt chẽ, hợp lý, mang lại hiệu quả cao.

#### **2.4.7 Đào tạo và phát triển**

- Đây là công tác đặc biệt 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 sáng tạo một cách tốt nhất.

Những mục tiêu đào tạo của công ty:

- Trang bị những kỹ năng cần thiết cho công việc.
- Nâng cao được năng lực làm việc cho người lao động.
- Ổn định, nâng cao đời sống nhân viên công ty.
- Đào tạo cho các cán bộ chuyên ngành
- Nâng cao tay nghề, bồi dưỡng cho các bậc thợ.
- Đào tạo những nhân viên quản lý, nghiên cứu để hợp đáp ứng và đổi mới công nghệ.

- Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, công ty đã cho xây dựng cho mình một số chính sách hiệu quả. Hằng năm, phòng Nhân sự cùng các 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 xây dựng kế hoạch đào tạo sau đó trình lên Giám đốc và triển khai thực hiện.

- Hiện nay công ty đang áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ.

❖ *Đào tạo tại chỗ:*

- Tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn. Công nhân được phân công làm việc với những công nhân khác có trình độ tay nghề cao hơn và có kinh nghiệm hơn.

**Bảng 2.14: Chi phí đào tạo tại chỗ năm 2014**

Bộ phận	Số lượng (Người)	Trình độ chuyên môn	Thời gian đào tạo (tháng)	Chi phí (đồng/người/tháng)	Tổng chi phí (đồng)
PX lái máy nâng	1	LĐPT	1	800.000	800.000
PX lò đốt	1	LĐPT	1	750.000	750.000
Tổng	2				1.350.000

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

- Đào tạo tại chỗ có 2 người với tổng chi phí 1.350.000. Công ty thường áp dụng đào tạo cho những công nhân mới vào làm việc là những lao động phổ thông làm việc ở khối lao động trực tiếp. Thời gian đào tạo thường từ 1 đến 2 tháng tùy theo từng công việc, với chi phí từ 700.000 đồng – 800.000 đồng/tháng. Đào tạo tại chỗ vừa kết hợp vừa học vừa làm, bố trí lao động xen kẽ giữa cũ và mới. Việc đào tạo tại chỗ số công nhân này nhằm nâng cao chất lượng hiệu quả lao động, vừa đáp ứng ngay được nhu cầu của công việc, vừa tiết kiệm được thời gian và chi phí.

➔ **Nhận xét:** Doanh nghiệp cũng đã phân nào quan tâm đến công tác đào tạo cho người lao động. Một trong những khó khăn chung của các công ty vật liệu xây dựng hiện nay là thiếu nguồn lao động lành nghề, hơn nữa môi trường làm việc khắc nghiệt khiến người lao động chưa thực sự gắn bó với nghề. Mặc dù phương pháp đào tạo còn nghèo nàn, thời gian đào tạo không nhiều dẫn đến hiệu quả chưa cao nhưng công ty đã và đang quan tâm đến công tác này. Trong thời gian tới, công ty phải đặc biệt chú trọng hơn nữa đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện có của mình, phải coi đây là giải pháp “thượng nguồn” để nâng cao khả năng cạnh tranh một cách bền vững.

## 2.5 Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

**Bảng 2.17: Một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động**

S T T	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2013	Năm 2014	Chênh lệch (+/-)	Chênh lệch (%)
1	Doanh thu	đồng	93,351,004,511	57,266,274,595	-36,084,729,916	-39.00
2	Lợi nhuận	đồng	280,053,014	118,524,693	-161,528,321	-58.00
3	Số lượng lao động	Người	90	101	11	12.20
4	Hiệu suất sử dụng lao động (1/3)	đồng/n người	1,037,233,383	566,992,818	-470,240,566	-45.34
5	Hiệu quả sử dụng lao động (2/3)	đồng/n người	3,111,700	1,173,512	-1,938,188	-62.29
6	Mức đảm nhiệm lao động (3/2)	Người/đồng	$3.21 \cdot 10^{-7}$	$8.52 \cdot 10^{-07}$	0.0000005	165.4

→ Qua bảng số liệu trên ta thấy:

- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2013 của công ty là 1.037.233.383 đồng/người/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2013 một lao động của Công ty tạo ra 1.037.233.383 đồng doanh thu. Nhưng đến năm 2014, con số này chỉ còn 566,992,818 đồng/người/năm. Như vậy hiệu suất sử dụng lao động của Công ty trong năm 2014 đã giảm đi đáng kể so với năm 2013. Cụ thể hiệu suất sử dụng lao động năm 2014 so với năm 2013 giảm đi 470.240.566 đồng/người/năm, tương đương 45.34%.

- Năm 2013, hiệu quả sử dụng lao động của công ty là 3.111.700 đồng/người năm, chứng tỏ trong năm 2013 một lao động của Công ty tạo ra 3.111.700 đồng lợi nhuận. Đến năm 2014 con số này là 1.173.512 đồng/người/năm. Như vậy hiệu quả sử dụng lao động của công ty năm 2014 so với năm 2013 có sự sụt giảm đáng kể. Cụ thể, hiệu quả sử dụng lao động năm 2014 giảm đi 1.938.188 đồng/người/năm tương đương 62.29% so với năm 2013.

- Mức đảm nhiệm lao động năm 2013 là  $3.21 \cdot 10^{-7}$  người/đồng; điều này chứng tỏ năm 2013 để tạo ra một đồng lợi nhuận cần  $3.21 \cdot 10^{-7}$  lao động. Năm 2014 con số này là  $8.52 \cdot 10^{-07}$  người/đồng chứng tỏ trong năm 2014 để tạo ra một đồng lợi nhuận cần  $8.52 \cdot 10^{-07}$  lao động. Như vậy, mức đảm nhiệm lao động năm 2014 tăng so với năm 2013 là  $5 \cdot 10^{-07}$  người/đồng tương ứng 165.42%.

- Qua việc phân tích một số chỉ tiêu có thể thấy hiệu quả sử dụng lao động của công ty trong 2 năm qua chưa mang lại hiệu quả. Về lâu về dài công ty cần tìm ra giải pháp để đảm bảo chỉ tiêu và quản lý một cách hiệu quả hơn.

## **2.6. Đánh giá công tác quản lý và sử dụng lao động tại công ty TNHH TM&DV Toàn Thắng**

### **2.6.1 Nhận định chung về tình hình lao động tại công ty**

- Quản lý nguồn nhân lực luôn là vấn đề quan tâm hàng đầu của bất kỳ doanh nghiệp nào. Công ty TNHH TM&DV Toàn Thắng luôn coi trọng vấn đề nhân sự, coi nhân sự là yếu tố hàng đầu trong việc tạo ra thắng lợi kinh doanh của công ty, vì vậy công ty không ngừng 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 TM&DV Toàn Thắng hiện nay là 101 người, đây là số lượng lao động không nhỏ, do đó việc sử dụng và quản lý lao động sao cho có hiệu quả cũng là một vấn đề không hề đơn giản.

- Bộ phận lao động trực tiếp được công ty sắp xếp tương đối hợp lý. Tuy nhiên, trình độ tay nghề còn hạn chế. Trong tình hình mới, nếu dần chuyển được việc tuyển lao động liên tục để thay thế sang việc nâng cao tay nghề, gia tăng hiệu suất lao động để nâng cao thu nhập cho công nhân để họ yên tâm gắn bó với công ty thì sẽ tiết kiệm được chi phí tuyển dụng cũng như đảm bảo tính ổn định của công việc.

- Bộ phận lao động gián tiếp vẫn chưa khai thác được hết năng suất lao động. Với số lượng 15 cán bộ có bằng đại học thì với tình hình chung của các doanh nghiệp trên địa bàn, công ty chưa thu hút được nguồn nhân lực hợp lý cho mình. Và nếu đầu tư thêm cho việc đào tạo nâng cao chuyên môn cho nhân viên, công ty sẽ có đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn có kiến thức cập nhật, có khả năng nắm bắt cơ hội, có đủ năng lực thực hiện các công việc được giao đem lại hiệu quả cao.

### **2.6.2 Một số nhược điểm trong công tác quản lý và sử dụng lao động**

- Phương pháp đào tạo còn nghèo nàn, chưa phát huy tính sáng tạo cho người lao động, chủ yếu là đào tạo tại chỗ, thời gian đào tạo không nhiều.

- Công ty chưa có một khoản chi phí cần thiết, thích đáng cho công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn. Số lao động được đào tạo chưa nhiều nên chưa thực sự đáp ứng được hết yêu cầu của công việc.

- Mục tiêu đào tạo của công ty chỉ tập trung vào khía cạnh đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc trước mắt mà hầu như bỏ qua khía cạnh phát triển. Nội dung của công tác đào tạo và phát triển còn nhiều hạn chế, chưa thực sự giúp ích đắc lực cho thực tế công tác của cán bộ công nhân viên.

- Hiệu suất và hiệu quả lao động của công ty trong 2 năm gần đây đều có xu hướng giảm, làm ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của công ty, đòi hỏi công ty đưa ra những biện pháp hợp lý để giải quyết tình trạng này.

## **CHƯƠNG III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TM&DV TOÀN THẮNG**

### **3.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty trong những năm tới**

- Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào việc xây dựng phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh là vô cùng quan trọng. Hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh cao hay thấp tùy thuộc vào hướng đi của doanh nghiệp.

- Là một công ty có nhiều tiềm năng phát triển, công ty đang dần chiếm lĩnh ngôi vị số 1 trong số các công ty chuyên cung cấp vật liệu xây dựng ở Thủy Nguyên và xử lý rác thải. Công ty đã và đang tăng cường quản lý, đặc biệt là quản lý lao động, vật tư, tiền vốn, cải tiến máy móc thiết bị và cơ sở hạ tầng, nâng cao uy tín của công ty trên thị trường.

Cụ thể, mục tiêu nhiệm vụ của công ty trong năm 2015 như sau:

- Sử dụng tối đa công suất nhà máy xử lý rác thải, đạt hơn 800.000 tấn/năm.

- Doanh thu tăng trên 5% so với năm 2014, đạt hơn 60 tỷ đồng.

- Trong thời gian tới công ty sẽ tiếp tục có nhiều sự đổi mới nhằm xây dựng được đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm cao, nâng cao chất lượng lao động, mỗi cán bộ công nhân viên đều phải có ý thức lao động và học tập để giúp cho công ty vững bước trong hoạt động kinh doanh.

### **3.2 Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại và dịch vụ Toàn Thắng**

#### **3.2.1 Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân lực**

- *Căn cứ đề ra biện pháp*

- Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp chịu tác động của rất nhiều yếu tố trong đó chất lượng lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng, có mối quan hệ chặt chẽ với các nhân tố khác. Vì vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một việc làm hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

- Đào tạo nâng cao chất lượng lao động phải được tiến hành thường xuyên, như vậy mới giúp cho người lao động không bị tụt hậu so với sự phát triển của xã hội.

- Ta có bảng số liệu sau:

**Bảng 3.1: Thực trạng lao động công ty cuối năm 2014**

Chỉ tiêu	Số lao động (người)	Tỷ lệ (%)
<b>1. Số lao động đúng chuyên ngành, tay nghề</b>	<b>95</b>	<b>94.06%</b>
Số lao động hoàn thành tốt công việc	79	83%
Số lao động không hoàn thành công việc	8	8%
<b>2. Số lao động không đúng chuyên ngành, tay nghề</b>	<b>4</b>	<b>3.96%</b>
Số lao động hoàn thành tốt công việc	3	75%
Số lao động không hoàn thành công việc	1	25%
<b>3. Số lao động phải tham gia đào tạo</b>	<b>3</b>	<b>2.97%</b>
Số lao động có thể tham gia đào tạo	3	100%
Số lao động không thể tham gia đào tạo	0	0%
<b>4. Tổng lao động</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

- Căn cứ vào thực trạng lao động của công ty năm 2014, ta thấy số lao động đúng chuyên ngành tay nghề là 95 người, chiếm 94.06% tổng số lao động của công ty. Trong đó có 8 lao động không hoàn thành công việc chiếm 8%. Số lao động không đúng chuyên ngành, tay nghề là 4 người, chiếm 3.96% số lao động của công ty; trong đó có 1 người không hoàn thành tốt do công việc không đúng chuyên môn, tay nghề. Số lao động phải tham gia đào tạo là 3 người, chiếm 2.97% tổng số lao động và đều có thể tham gia đào tạo.

- Qua 2 năm 2013 và năm 2014, ta thấy trình độ chuyên môn, tay nghề của người lao động cũng tăng lên không đáng kể. Tại nhà máy xử lý rác thải, tuy mục tiêu là nâng cao hiệu suất lao động, sử dụng hết công suất của cũng như đưa vào vận hành một số máy móc thiết bị hiện đại nhưng công ty mới chỉ có thêm được 2 kỹ sư môi trường mới, lao động trình độ cao đẳng trung cấp không có nhiều biến động, lực lượng chính vẫn là lao động phổ thông nên chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc. Tại mảng kinh doanh của cửa hàng vật liệu xây dựng, lực lượng lao động biết ngoại ngữ chưa nhiều. Do đó các hợp đồng với



các đối tác Trung Quốc, Đài Loan công ty vẫn phải thuê người phiên dịch và soạn thảo hợp đồng, gây không ít lãng phí. Điều này cho thấy công tác đào tạo nâng cao chất lượng lao động ở công ty chưa thực sự được chú trọng và chưa đạt được kết quả cao.

- Năm 2014 công ty mới chỉ đào tạo được một số ít lao động, chủ yếu là đào tạo tại chỗ nên chưa thực sự đáp ứng hết được yêu cầu của công việc. Vì vậy, cần tăng cường đầu tư cho công tác đào tạo để có được một đội ngũ lao động có trình độ cao nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Ngoài ra, do bản thân người lao động không thực sự chuyên tâm vào quá trình học tập, nâng cao tay nghề chuyên môn. Công tác đãi ngộ trong quá trình đào tạo từ 850.000 đồng – 900.000 đồng/người/tháng nhưng sau quá trình đào tạo dù trình độ chuyên môn, tay nghề của người lao động có nâng cao hơn nhưng mức lương chưa được cải thiện.

Vì vậy, để đáp ứng các yêu cầu của nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh gay gắt như hiện nay, việc tổ chức các chương trình đào tạo giúp nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn, giúp người lao động nâng cao tay nghề luôn phải được quan tâm để đáp ứng nhu cầu về nhân lực có trình độ cao, phù hợp với công nghệ mới, đáp ứng được yêu cầu của công việc.

- *Mục tiêu của biện pháp*

- Khắc phục những tồn tại trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công nhân viên của công ty.

- Nâng cao chất lượng của người lao động và cán bộ quản lý.

- Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

- Tăng sức cạnh tranh.

- *Nội dung của biện pháp*

- Do đặc thù là doanh nghiệp kinh doanh và cung cấp dịch vụ nên lực lượng lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng rất lớn trong tổng số lao động (năm 2014 chiếm 7103%), vì vậy công ty nên chú trọng tới công tác đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân hơn nữa. Đào tạo thợ bậc trung bình lên bậc cao và đào tạo các công nhân làm việc không đúng tay nghề để họ hoàn thành tốt công việc.

- Đa dạng hóa hình thức đào tạo nâng cao kỹ thuật cho công nhân bằng việc áp dụng một số phương pháp đào tạo khác nhau như:

- ✓ Thuê các giảng viên từ các trường dạy nghề hoặc kỹ sư giỏi tổ chức các lớp học trực tiếp tại công ty, hướng dẫn công nhân cả ở lý thuyết lẫn thực

hành. Phương pháp này sẽ giúp cho các lao động ở công ty củng cố thêm kinh nghiệm thực tiễn cho bản thân mà chi phí lại thấp hơn hình thức gửi công nhân đi học.

✓ Ngoài ra công ty nên tiếp tục hình thức đào tạo truyền thống của mình là đào tạo tại nơi làm việc, đó là các lao động có tay nghề cao sẽ kèm cặp, chỉ bảo hướng dẫn các lao động mới hoặc các lao động có trình độ thấp. Hình thức đào tạo này sẽ kích thích công nhân đua nhau học hỏi hơn nữa, kết hợp vừa học vừa làm, tiết kiệm thời gian và chi phí.

✓ Công ty cần chú trọng hơn nữa đến vấn đề đào tạo nhân sự tại các phòng ban chức năng, đào tạo cho số lao động không đúng chuyên môn để họ hoàn thành tốt công việc của mình, nâng cao năng suất lao động.

✓ Ngoài ra, công ty nên trích ra một phần ngân sách dành cho công tác đào tạo, để công tác này thực hiện một cách triệt để và đạt kết quả như mong muốn.

- Phối hợp với các tổ chức trung tâm, tổ chức các lớp học cập nhật kiến thức mới về công nghệ, ngoại ngữ, tin học... Công ty ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén, dễ dàng tiếp thu kiến thức mới. Nhân viên được công ty cử đi học đều là những người có trình độ, có khả năng đáp ứng được nhu cầu của công ty sau khi kết thúc khóa đào tạo và những người lao động được cử đi đào tạo chủ yếu rơi vào khối lao động gián tiếp.

**Bảng 2.15: Dự kiến chi phí đào tạo ngoài công ty năm 2015**

Họ tên	Trình độ	Bộ phận	Hình thức đào tạo	Thời gian đào tạo	Chi phí (đồng)
Nguyễn Thị Hòa	Đại học	Phòng kế toán	Học chế độ kế toán mới	1 tháng	1.500.000
Lê Thị Ngân	Cao đẳng	Phòng kinh doanh	Học ngoại ngữ	3 tháng	3.000.000
<b>Tổng</b>					<b>4.500.000</b>

- *Dự kiến kết quả đạt được*

- Hiệu quả đạt được sau khóa học được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực làm việc trong khối lao động gián tiếp và nâng cao chất lượng lao động trong khối lao động trực tiếp.

- Dự kiến mức tổng mức doanh thu đạt được vào năm 2015 là 60.035.000.000 đồng, lợi nhuận thu được là 136.070.000 đồng, lợi nhuận thu được ở năm 2015 tăng 14.8% so với lợi nhuận thu được ở năm 2014 là 17.545.307 đồng.

### **3.2.2 Biện pháp 2: Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực**

- *Căn cứ của biện pháp*

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên một cách chính xác giúp cho việc xây dựng chính sách đãi ngộ một cách công bằng, hợp lý, đúng với công sức lao động mà họ đã cống hiến cho công ty.

- Công tác này được thực hiện dựa trên sự đánh giá cá nhân của các trưởng phòng, ban, đơn vị với nhân viên do họ phụ trách, quản lý do đó phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ tình cảm vì vậy mà công tác đánh giá thiếu khách quan.

- Việc đánh giá như vậy tạo tâm lý làm việc chán nản, ức chế, không khí làm việc thiếu thi đua, sáng tạo và nhân viên không phát huy hết được năng lực làm việc của bản thân.

- *Mục tiêu của biện pháp*

- Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên một cách khách quan, trung thực.

- Hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua mang tính khen thưởng, mang tính cào bằng, chủ quan của một bộ phận quản lý trong công ty, gây lãng phí, trả công không xứng đáng với những gì người lao động đã cống hiến.

- Tạo được không khí thi đua, lao động, sáng tạo trong công việc.

- Nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

- *Nội dung của biện pháp*

- ❖ *Đối với lao động gián tiếp*

- Hằng tuần, mỗi nhân viên phải đăng ký với cấp trên của mình về khối lượng công việc hoàn thành và nhận những công việc phát sinh hợp lý do cấp trên giao cho. Có ý kiến về những công việc của mình được giao: đã hợp lý hay chưa, khối lượng công việc mà mình phải làm trong thời gian đó có cân bằng với khối lượng công việc mà đồng nghiệp được giao hay không... Những ý kiến, đóng góp đó phải thể hiện được sự hợp lý, khách quan, trung thực để lấy làm chỉ tiêu mốc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả công

việc được cấp trên ghi nhận vào mỗi tuần, lưu lại vào sổ theo dõi để làm cơ sở khen thưởng nhằm khuyến khích, động viên kịp thời tinh thần của người lao động.

❖ *Đối với lao động trực tiếp*

- Tổ trưởng phụ trách mỗi tổ phải trực tiếp theo dõi, quản lý sát sao tác phong làm việc của công nhân trong tổ và phải có sự ghi chép, đánh giá khách quan; việc cập nhật thông tin phải được ghi lại hằng ngày.

- Hàng tháng các tổ phải dành ra một khoảng thời gian nhất định để họp tổ với các nội dung chủ yếu như sau:

- ✓ Nghe tổ trưởng thông báo kết quả hoàn thành công việc của tổ trong tháng qua đồng thời tuyên dương những cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc được giao và phê bình những cá nhân làm việc thiếu tích cực, gây ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và tinh thần làm việc của các thành viên khác.
- ✓ Nhận và phổ biến kế hoạch sản xuất tháng tiếp theo một cách chi tiết và cụ thể đối với các thành viên của tổ và đề xuất ý kiến để cho công việc được hoàn thành đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng.
- ✓ Mỗi cá nhân trong đội đưa ra được những ý kiến trình bày về những khó khăn, thuận lợi trong thực tế công việc của mình.
- ✓ Mọi người cùng thảo luận, đóng góp ý kiến để giải quyết những khó khăn mà cá nhân trong tổ, đội gặp phải để rút kinh nghiệm cho tháng tiếp theo.

Tất cả các ý kiến, thông tin thảo luận và trao đổi trong mỗi cuộc họp được lưu lại và lấy đó làm mốc chỉ tiêu để đánh giá năng lực thực hiện công việc của mỗi cá nhân nói riêng và toàn thành viên nói chung.

Hiện nay, công ty chỉ mới thực hiện đánh giá nhân viên theo các tiêu chí xếp loại A,B,C (như đã phân tích ở phần trên) do đó kết quả đánh giá mang tính cào bằng, chưa chính xác.

• *Dự kiến kết quả đạt được*

- Sau khi tiến hành thực hiện biện pháp trên, ngoài việc nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên thì công tác hoạch định nguồn nhân lực cũng đạt kết quả cao hơn. Khi công tác đánh giá được thực hiện một cách nghiêm túc, nó thể hiện sự đánh giá công bằng, bình đẳng hơn và phản ánh được thực tế hơn khả năng làm việc của mỗi cá nhân. Điều đó cũng

góp phần tạo điều kiện cho mỗi nhân viên có tinh thần phấn đấu, nỗ lực thi đua trong công việc, hạn chế được những bất cập do mối quan hệ tình cảm mang lại.

- Tuy nhiên, dù áp dụng hình thức nào đi nữa thì cách nhận xét cũng cần mang tính khách quan của người trực tiếp theo dõi công việc của đội ngũ lao động để tạo tinh thần thoải mái, phấn đấu thi đua tạo hiệu quả cao trong công việc.

## KẾT LUẬN

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc doanh như hiện nay, vai trò của nhân lực càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Nhân lực trở thành tài sản quý giá nhất, là yếu tố quyết định sự thành công của công ty. Đây được coi là tài sản vô hình giữ vị trí đặc biệt trong cơ cấu tổ chức. Vì vậy, quản trị nhân lực sao cho có hiệu quả là một vấn đề cấp thiết với hầu hết các công ty. Sự biến đổi mạnh mẽ thường xuyên của môi trường, tính chất của sự cạnh tranh và hội nhập yêu cầu phải đáp ứng các loại công việc phức tạp ngày càng cao đối với cán bộ công nhân viên trong công ty đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các nhà quản lý phải có nhiều chính sách và giải pháp phù hợp nhằm quản lý nhân lực một cách hiệu quả. Điều này quyết định sự tồn tại và phát triển của công ty.

Sau một thời gian thực tập, được sự quan tâm chỉ bảo của các cô, chú, anh, chị trong công ty đã giúp em có cơ hội được tiếp xúc với môi trường làm việc năng động, khoa học cũng như tác phong làm việc của nhân viên trong công ty.

Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là một vấn đề bao quát, rộng. Do vậy trong phạm vi đề tài này em chỉ đề cập đến tổng thể thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty, đồng thời đi sâu nghiên cứu các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực để rút ra nhận xét qua đó mạnh dạn đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty.

Tuy nhiên, do những hạn chế về mặt thời gian, kiến thức còn nhiều hạn chế nên đề tài khóa luận của em không tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, em rất mong được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo và các bạn quan tâm đến đề tài này được hoàn thiện hơn nữa.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn, giúp đỡ tận tình của cô giáo, thạc sỹ Nguyễn Thị Ngọc Mỹ, các thầy cô trong khoa và các cô chú trong Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Dịch vụ Toàn Thắng đã giúp đỡ, chỉ bảo em và tạo điều kiện cho em hoàn thành tốt bài khóa luận này.

Em xin chân thành cảm ơn!

*Hải Phòng, ngày 30 tháng 7 năm 2015*

Sinh viên

**Đoàn Tường Linh**

## DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung – NXB Thống Kê (2005)
2. Giáo trình Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân – NXB Thống Kê (2006)
3. Một số tài liệu liên quan do Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Dịch vụ Toàn Thắng cung cấp.
4. Một số sách báo, tạp chí
5. Tổng hợp từ Internet.