

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

VÕ QUANG MINH

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN
CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TNHH NHẬT LINH MÓNG CÁI

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60.34.01.02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Nguyễn Ngọc Điện

LỜI CẢM ƠN

Sau một thời gian nghiên cứu, thu thập, xử lý thông tin, tài liệu liên quan, tôi đã hoàn thành luận văn đề tài ***“Đánh giá thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái”***. Để có được kết quả như ngày hôm nay tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành và lời cảm ơn sâu sắc nhất đến:

Quý thầy cô giáo Khoa quản trị kinh doanh – Trường Đại học Dân lập Hải Phòng.

Ban lãnh đạo công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong quá trình thực hiện luận văn.

Gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và các bạn học viên lớp cao học quản trị kinh doanh MB01 đã có nhiều đóng góp hỗ trợ tôi trong suốt quá trình học tập cũng như thực hiện đề tài.

Đặc biệt tôi xin bày tỏ lòng cảm ơn sâu sắc nhất đến thầy giáo TS. Nguyễn Ngọc Điện người đã tận tâm giúp đỡ và chỉ bảo tôi trong suốt quá trình thực hiện hoàn thành luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày tháng năm 2017

HỌC VIÊN

Võ Quang Minh

LỜI CAM ĐOAN

Đề tài luận văn thạc sĩ **“Đánh giá thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái”** là công trình nghiên cứu độc lập riêng của tôi dưới sự hướng dẫn của thầy giáo TS Nguyễn Ngọc Điện và sự giúp đỡ của các anh chị trong công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.

Trong quá trình thực hiện tôi đã tìm hiểu và nghiên cứu thông qua một số giáo trình chuyên ngành, tài liệu ở thư viện, tài liệu ở công ty. Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết luận trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng. Những kết luận khoa học của luận văn chưa từng được công bố.

Hải Phòng, ngày tháng năm 2017

HỌC VIÊN

Võ Quang Minh

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục đích, ý nghĩa của đề tài	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu	2
5. Cấu trúc luận văn	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	4
1.1. Các khái niệm cơ bản về nhân lực trong Doanh nghiệp	4
1.1.1. Khái niệm cơ bản về nhân lực	4
1.1.2. Vai trò của nhân lực trong doanh nghiệp	5
1.2. Các khái niệm cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	5
1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực.....	5
1.2.2. Các nội dung cơ bản của công tác quản trị nguồn nhân lực	7
1.2.2.1. Công tác hoạch định nhân sự.....	7
1.2.2.2. Công tác tuyển dụng	10
1.2.2.3. Công tác sử dụng nhân lực	14
1.2.2.4. Công tác đào tạo và phát triển	17
1.2.2.5. Các chính sách đãi ngộ	20
1.3. Các chỉ tiêu đánh giá nhân lực tại doanh nghiệp	25
1.3.1. Các chỉ tiêu định lượng.....	25
1.3.2. Các chỉ tiêu định tính	28
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	28
1.4.1. Các yếu tố bên trong.....	28
1.4.2. Các yếu tố bên ngoài.....	29

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	31
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NHẬT LINH MÓNG CÁI	32
2.1. Giới thiệu về công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.....	32
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty.....	32
2.1.2. Ngành nghề kinh doanh.....	33
2.1.3. Cơ cấu tổ chức công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.....	33
2.1.4. Tình hình tài chính của công ty trong vòng 3 năm gần đây:	37
2.2. Đánh giá về công tác quản trị nhân lực tại công ty	38
2.2.1. Đánh giá năng suất lao động theo doanh thu công ty	38
2.2.2. Sức sinh lời của lao động tại công ty	39
2.2.3. Mức độ hoàn thành kế hoạch tại công ty.....	40
2.2.4. Đánh giá đội ngũ nhân lực về mặt số lượng, giới tính, độ tuổi, đối tượng lao động trình độ và bộ phận tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.....	41
2.3. Phân tích thực trạng quản trị nhân lực tại công ty	46
2.3.1. Hoạch định nhân lực công ty	46
2.3.2. Tuyển dụng nhân lực tại công ty	49
2.3.3. Sử dụng nhân lực tại công ty	58
2.3.4. Đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty.....	60
2.3.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo tại công ty	60
2.3.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo tại công ty	63
2.3.4.2. Nội dung và phương pháp đào tạo tại công ty	63
2.3.4.3. Chi phí đào tạo tại công ty.....	65
2.3.4.4. Kết quả đào tạo tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.....	66
2.3.5. Chính sách đãi ngộ tại công ty.....	67

2.3.5.1. Tiền lương tại công ty	67
2.3.5.2. Chế độ đãi ngộ tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.....	71
2.3.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực	73
2.3.6.1. Ảnh hưởng của các yếu tố bên trong tại công ty	73
2.3.6.2. Ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài	74
2.4. Đánh giá chung về thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.	76
2.4.1. Mặt đạt được	76
2.4.2. Mặt tồn tại	77
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	78
CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NHẬT LINH MÓNG CÁI..	79
3.1. Định hướng phát triển công ty giai đoạn 2016-2020	79
3.2. Dự báo nhu cầu nhân lực.....	80
3.2.1. Căn cứ dự báo.....	80
3.2.2. Dự báo nhu cầu nhân lực công ty như sau	80
3.3. Chiến lược và mục tiêu hoạt động quản trị nhân lực	81
3.4. Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái	82
3.4.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động	82
3.4.2. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển	86
3.4.3. Giải pháp hoàn thiện công tác tiền lương tại công ty	90
3.3.4 Hoàn thiện công tác đãi ngộ tại công ty	98
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	101
KẾT LUẬN.....	102
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	105

DANH MỤC CÁC CỤM TỪ VIẾT TẮT

DN	Doanh nghiệp
ĐVT	Đơn vị tính
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
TCHC	Tổ chức – Hành chính
Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái	Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Nhật Linh Móng Cái

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng	Tên bảng	Trang
1.1	So sánh số lượng lao động theo nhu cầu và thực tế của doanh nghiệp	28
2.1	Một số chỉ tiêu phản ánh kết quả sản xuất kinh doanh năm 2013-2015	37
2.2	Năng suất lao động của công ty giai đoạn 2013-2015	38
2.3	Tổng số lượt khách du lịch chọn dịch vụ của công ty giai đoạn 2013-2015	39
2.4	kết quả kinh doanh dịch vụ tại công ty giai đoạn 2013-2015	40
2.5	Cơ cấu lao động của công ty năm 2013-2015	42
2.6	Biến động theo vị trí công việc tại công ty năm 2013-2015	45
2.7	Kế hoạch nhân lực của công ty 2013-2015	47
2.8	Nhu cầu tuyển dụng các bộ phận đề nghị tại công ty năm 2013-2015	48
2.9	Tổng hợp số lượng tuyển dụng và thôi việc của công ty năm 2013-2015	48
2.10	Nhu cầu tuyển dụng đã được phê duyệt tại công ty năm 2013-2015	51
2.11	Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào công ty theo nguồn tuyển dụng năm 2013-2015	53
2.12	Thống kê công tác kiểm tra phân loại hồ sơ giai đoạn tại công ty 2013-2015	54
2.13	Thống kê công tác tuyển dụng tại công ty 2013-2015	56
2.14	Số lượng lao động tuyển vào công ty giai đoạn 2013-2015	57
2.15	Cơ cấu nhân lực tại các phòng, đơn vị tại công ty giai đoạn 2013-2015	59
2.16	Công tác bố trí nhân sự tại công ty giai đoạn 2013-	60

Bảng	Tên bảng	Trang
	2015	
2.17	Nhu cầu đào tạo cho người lao động tại công ty giai đoạn 2013-2015	62
2.18	Cơ cấu đào tạo nhân lực tại công ty 2013-2015	63
2.19	Phương pháp đào tạo nhân lực tại công ty 2013-2015	64
2.20	Tổng hợp chi phí đào tạo tại công ty 2013-2015	65
2.21	Thanh toán tiền lương Phòng tổ chức – nhân sự tháng 6/2015	68
2.22	Thanh toán tiền lương Phòng kinh doanh tháng 6/2015	69
2.23	Thu nhập bình quân của người lao động tại công ty giai đoạn 2013-2015	71
2.24	Số lao động khen thưởng tại công ty 2013-2015	72
3.1	Kế hoạch sản xuất, kinh doanh giai đoạn 2016-2020	79
3.2	Nhu cầu lao động công ty trong 5 năm 2016-2020	81
3.3	Dự kiến chi phí hoàn thiện công tác tuyển dụng	85
3.4	Dự kiến chi phí đào tạo giai đoạn 2016-2020	89
3.5	Hướng dẫn chấm điểm đánh giá CBCNV	93
3.6	Phân nhóm chức danh công việc	95
3.7	Dự kiến chi phí để hoàn thiện chính sách tiền công theo CDCV	98

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Sơ đồ	Tên sơ đồ	Trang
1.1	Quy trình hoạch định nguồn nhân lực	8
1.2	Quy trình tuyển mộ nguồn nhân lực	11
1.3	Quy trình tuyển chọn nguồn nhân lực	12
1.4	Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	18
1.5	Quy trình đánh giá thành tích công tác nguồn nhân lực	21
1.6	Cơ cấu hệ thống trả lương trong doanh nghiệp	22
1.7	Các yếu tố ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ	23
2.1	Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái	33
2.2	Quy trình tuyển dụng tại công ty	50

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực quan trọng của mỗi quốc gia. Kinh nghiệm và thực tiễn cho thấy rằng sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia, mỗi doanh nghiệp đều phụ thuộc vào các chính sách phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của quốc gia hay doanh nghiệp đó. Vì vậy, vấn đề đặt ra mà các doanh nghiệp quan tâm là làm sao sử dụng hiệu quả nguồn lực của mình, nhất là nguồn lực nhằm thúc đẩy khả năng cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh.

Để có thể làm được điều này, đòi hỏi các doanh nghiệp phải hoàn thiện được các chính sách quản trị, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình. Nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực luôn là mối quan tâm của các doanh nghiệp. Bởi lẽ vai trò của nguồn nhân lực lại luôn là yếu tố quyết định sự thắng lợi của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực là một việc làm hết sức cần thiết nhằm hoàn thiện chất lượng lao động và phát triển tài nguyên nhân lực, đảm bảo khả năng cạnh tranh lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp.

Đánh giá được điều này, trong thời gian qua tại Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái đã tìm cho mình một hướng đi, một phương pháp hoàn thiện chất lượng nguồn nhân lực một cách hợp lý, đó là đi sâu khai thác nguồn nhân lực quản lý, bởi vì loại hình kinh doanh của công ty là dịch vụ, rất cần chiến lược, khả năng ra quyết định, ứng biến linh hoạt trước sự thay đổi của yếu tố cạnh tranh của ngành dịch vụ. Để làm tốt được điều đó thì chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực quản lý mới có khả năng đáp ứng yêu cầu của công ty. Chính vì vậy, tác giả đã chọn đề tài “*Đánh giá thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái*” làm luận văn thạc sỹ, có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

2. Mục đích, ý nghĩa của đề tài

Đề tài nhằm đạt được những mục đích sau:

- Xem xét làm rõ các cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực, nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong ngành dịch vụ du lịch lữ hành.

- Phân tích thực trạng, đánh giá, nhận xét những mặt mạnh và mặt yếu trong công tác hoạch định nguồn nhân lực tại công ty và thực hiện nội dung các chức năng của hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.

- Đề xuất các giải pháp để hoàn thiện hoạt động hoạch định nguồn nhân lực và hoàn thiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực tại công ty.

Ý nghĩa khoa học và thực tiễn

Đánh giá và phân tích về thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái, để từ đó tác giả đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của công ty và đề xuất những giải pháp kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài được xác định là công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty, giúp công ty có cái nhìn tổng quan hiện tại để từ đó có thể phát triển nguồn nhân lực tốt hơn trong giai đoạn sắp tới.

Phạm vi nghiên cứu và các giải pháp được thực hiện trong đề tài liên quan đến các hoạt động và các chức năng quản trị nguồn nhân lực tại công ty, nó chỉ đúng trong một thời gian, một môi trường cụ thể nhất định nên phạm vi giới hạn của đề tài được xác định gói gọn trong khuôn khổ của công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài thực hiện trên cơ sở kết hợp nghiên cứu các tài liệu thứ cấp từ các nguồn như: các báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, số liệu, dữ liệu của

công ty trong các năm 2013-2015, các công trình đã công bố, báo-tạp chí, Internet và các đặc san-chuyên đề liên quan trong lĩnh vực dịch vụ dịch vụ du lịch và lữ hành, các lý thuyết và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực ... để phục vụ công tác phân tích thực trạng, định hướng xây dựng giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty. Số liệu được so sánh, phân tích, đối chiếu và suy luận logic, nhận xét và đánh giá tổng hợp bằng phần mềm tin học thông dụng trong công tác thống kê là EXCEL.

5. Cấu trúc luận văn

Đề tài ngoài phần mở đầu và phần kết luận gồm 3 chương chính là:

Chương I: Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương II: Phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái

Chương III: Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái

Vì thời gian và trình độ tác giả có hạn, luận văn không thể tránh được những thiếu sót nhất định, rất mong nhận được sự góp ý của quý thầy cô và các bạn.

Tôi xin chân thành cảm ơn TS. Nguyễn Ngọc Điện và các anh chị trong công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái đã giúp tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản về nhân lực trong Doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm cơ bản về nhân lực

Con người là yếu tố quan trọng và có tính chất quyết định cho hoạt động kinh doanh của toàn xã hội nói chung và các doanh nghiệp nói riêng. Trong các thập niên đầu của thế kỷ mới, các quốc gia trên thế giới đều đặt vấn đề con người là vấn đề trung tâm chiến lược của phát triển kinh tế - xã hội. Chiến lược con người là linh hồn của chiến lược kinh tế xã hội, nhấn mạnh vai trò của khoa học và con người – nghiên cứu con người.

Nhân lực: Bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp) tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực: Đây là nguồn lực của mỗi con người, có thể là thể lực hay trí lực, khả năng các giác quan bao gồm khả năng tiềm tàng về trí lực, năng khiếu cũng như quan điểm niềm tin nhân cách.

Nhân lực là thực trạng những người làm việc trong doanh nghiệp. Nguồn nhân lực đề cập đến nơi cung cấp nhân lực, về thị trường nhân lực (Thị trường LĐ, các trường ĐH & CĐ, dạy nghề...). Hiện nay, trên thị trường có rất nhiều sách viết với nhiều cách viết khác nhau nhưng đều bắt nguồn từ Human resources management. Bởi vậy cách dịch này có thể hiểu NL và NNL là một. NNL là nguồn lực của DN bao gồm: NL về tài chính, NL về tài sản, NL về máy móc thiết bị ... và NL về nhân lực.

1.1.2. Vai trò của nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định.

Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo thuận lợi cho doanh nghiệp: Nguồn nhân lực đảm bảo nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra hàng hóa dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn – con người lại được đặc biệt quan trọng, không có những con người làm việc đạt được hiệu quả thì tổ chức đó không đạt được mục tiêu.

Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược: Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng: Nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người ngày càng trở nên quan trọng.

Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận: Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.

1.2. Các khái niệm cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực (QTNL) Là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì quản trị nguồn nhân lực bao gồm việc hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Đi sâu vào việc làm của quản trị nguồn nhân lực, còn có thể hiểu quản trị nguồn nhân lực là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó.

Đối tượng của quản trị nguồn nhân lực là người lao động với tư cách là những cá nhân cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

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

Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp:

QTNNL nghiên cứu các vấn đề quản trị con người trong tổ chức ở tầm vi mô và các mục tiêu chủ yếu sau:

- Giúp cho tổ chức – doanh nghiệp đạt được các mục tiêu chủ yếu của mình.
- Sử dụng kỹ năng và khả năng của lực lượng lao động một cách hiệu quả.
- Cung cấp cho tổ chức những người lao động được đào tạo tốt và có động cơ mạnh mẽ.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tụy với doanh nghiệp.
- Đảm bảo việc tuân thủ pháp luật và đạo đức về sử dụng lao động.

Vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp:

Một là, nhằm tối ưu nhân lực của tổ chức.

Hai là, xây dựng những tổ chất lao động mới, đảm bảo cho tổ chức phát triển không ngừng và liên tục.

Ba là, thúc đẩy phát huy sự cố gắng, phát huy năng lực sáng tạo của cá nhân, củng cố và nâng cao sức mạnh tập thể.

Bốn là, giúp các doanh nghiệp có thể thích nghi với sự thay đổi của môi trường.

1.2.2. Các nội dung cơ bản của công tác quản trị nguồn nhân lực

1.2.2.1. Công tác hoạch định nhân sự

a. Khái niệm:

Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

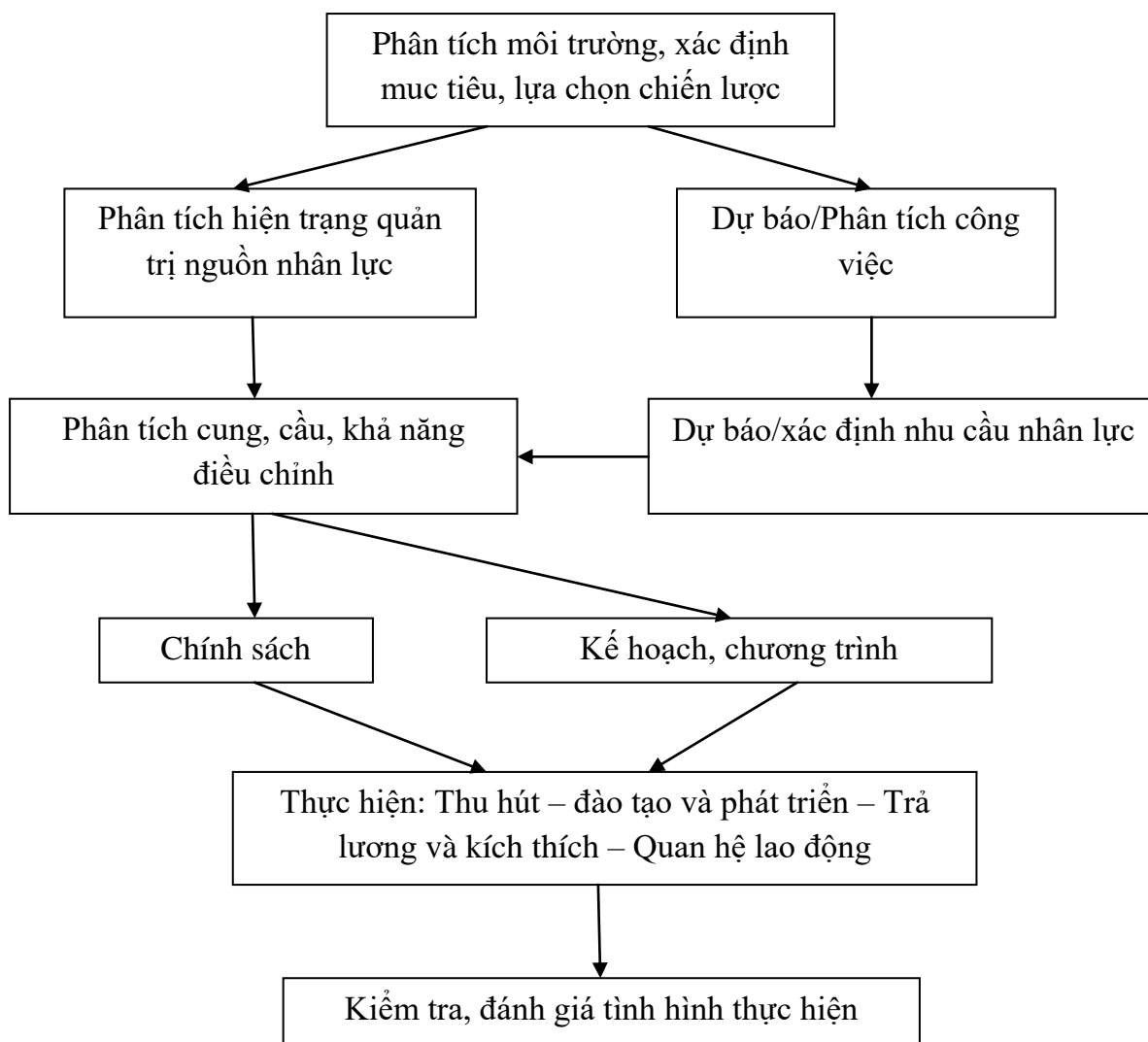
Hoặc nói một cách khác:

Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình duyệt xét lại một cách có hệ thống những yêu cầu về quản trị nguồn nhân lực để đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số người đầy đủ các kỹ năng theo đúng nhu cầu.

Hoạch định nguồn nhân lực thường được cụ thể hóa bằng các kế hoạch ngắn hạn về nhân lực. Các kế hoạch ngắn hạn này có thể điều chỉnh linh hoạt, phù hợp với sự thay đổi của doanh nghiệp. Hiệu quả của quá trình hoạch định nguồn nhân lực phụ thuộc vào mức độ phù hợp của chiến lược nguồn nhân lực với các chiến lược tổng thể khác của doanh nghiệp, với đặc trưng, năng lực của doanh nghiệp. Vì vậy, khi thực hiện hoạch định nguồn nhân lực phải quan tâm tới các chiến lược khác như chiến lược phát triển thị trường, chiến lược phát triển sản phẩm mới...

b. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực:

Thông thường quy trình hoạch định nguồn nhân lực được tiến hành theo các bước sau:



Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân lực

(Nguồn: Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực 2011)

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

Nhìn chung khi dự báo nguồn nhân lực, nhà quản trị phải suy xét nhiều yếu tố khác nhau. Theo quan điểm thực tế, suy xét kỹ nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ của công ty là việc quan trọng nhất và trên hết. Trong một cơ quan sản xuất kinh doanh thu cần dự phòng trước tiên. Sau đó chúng ta nghiên cứu

khối lượng sản phẩm đáp ứng khối lượng doanh thu này. Sau cùng chúng ta mới ước tính lực lượng lao động cần thiết đáp ứng với nhu cầu sản xuất. Ngoài ra, nhà quản trị phải suy tính đến những yếu tố sau đây:

- Số người thay thế dự kiến (hậu quả của số người nghỉ việc hay mãn hạn hợp đồng).

- Chất lượng và nhân cách của nhân viên (liên hệ với những nhu cầu cần thay đổi).

- Những quyết định nâng cấp chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ xâm nhập vào thị trường mới.

- Những thay đổi về khoa học kỹ thuật và quản trị đưa đến ra tăng năng suất.

- Nguồn tài chính có sẵn.

Để đánh giá hiện trạng nguồn nhân lực, doanh nghiệp dựa vào việc thống kê, đánh giá đội ngũ lao động về số lượng và chất lượng:

- Dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực: Sau khi dự báo về nhu cầu sản xuất kinh doanh, nhà quản trị sẽ dựa vào đó mà dự báo nhu cầu về tài nguyên nhân sự một cách cụ thể.

- Dự báo về khả năng sẵn có về nguồn nhân lực: Dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực cung cấp cho cấp quản trị các phương tiện ước tính phải cần bao nhiêu công nhân viên và cần loại công nhân nào. Tuy nhiên còn một khía cạnh khác cần phải quan tâm, đó là cấp quản trị phải xác định xem nguồn nhân lực sẽ lấy từ đâu. Nguồn cung cấp nhân lực có thể sẽ lấy từ nội bộ cơ quan hoặc tuyển mộ từ bên ngoài.

Bước 2: Đề ra chính sách.

Sau khi các chuyên viên tách và đối chiếu giữa nhu cầu và khả năng của công ty nhờ vào hệ thống thông tin, bộ phận nhân lực sẽ đề xuất một số chính sách, thủ tục và các kế hoạch cụ thể. Nếu công ty đủ khả năng cung ứng theo nhu cầu, công ty nên áp dụng chính sách cũ không hay cần sắp xếp lại.

Trong trường hợp dư thừa nhân viên công ty có chính sách gì và hành động như thế nào? Và trong trường hợp thiếu nhân viên, công ty cần có chính sách và kế hoạch cụ thể. Trong cả 2 trường hợp trên, giám đốc nhân sự phải cân nhắc, tính toán sao cho phù hợp với ngân sách của công ty và trình cho ban giám đốc phê chuẩn.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch.

Sau khi đã có các chính sách và kế hoạch, nhà quản trị nhân lực sẽ phối hợp với trưởng các bộ phận liên hệ để thực hiện chương trình và kế hoạch nhân lực theo nhu cầu. Cụ thể có hai kế hoạch sau đây:

- Khiếm dụng nhân viên: Trong trường hợp khiếm dụng – nghĩa là thiếu nhân viên đúng theo khả năng, nhà quản trị phải thực hiện chương trình chuyển nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ, hoặc thăng chức và giáng chức theo đúng khả năng và nhu cầu của công ty. Tóm lại, nhà quản trị phải sắp xếp lại nguồn nhân lực. Trong trường hợp thiếu nhân viên, nhà quản trị phải thực hiện một chương trình tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên từ nguồn bên ngoài.

- Thặng dư nhân viên: Sau khi phân tích đối chiếu nhu cầu và khả năng hiện có về nhân lực, nhà quản trị sẽ thấy ngay nguồn nhân lực của công ty mình ra sao. Trong trường hợp thặng dư nhà quản trị sẽ áp dụng các biện pháp sau đây: Hạn chế việc tuyển dụng lại, giảm bớt giờ lao động, cho về hưu sớm, giãn thợ - cho nghỉ tạm thời (layoffs).

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá.

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

1.2.2.2. Công tác tuyển dụng

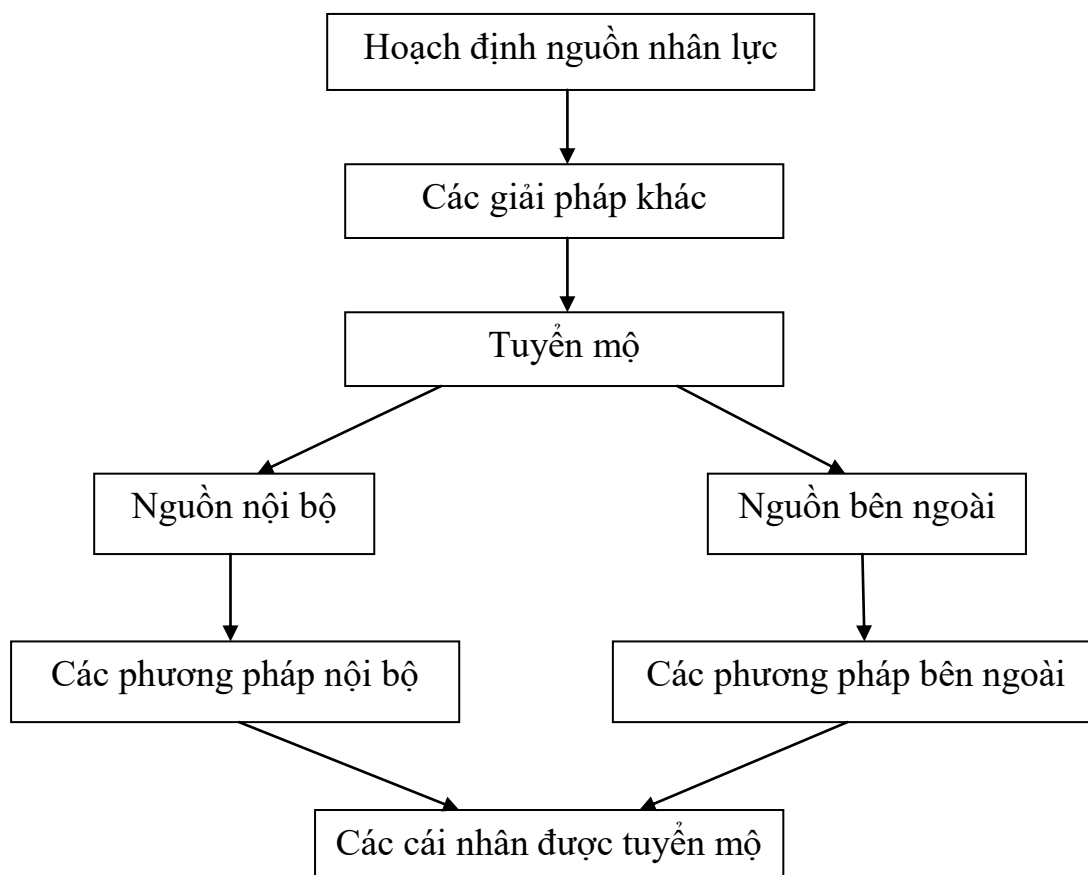
a. Khái niệm

Tuyển dụng là quá trình thu hút những người lao động có nguyện vọng và có khả năng làm việc trong doanh nghiệp từ nhiều nguồn khác nhau, xuất phát từ nhu cầu mở rộng, bổ sung hoặc thay thế mà các giải pháp khác không thể đáp ứng được.

b. Vai trò của công tác tuyển dụng

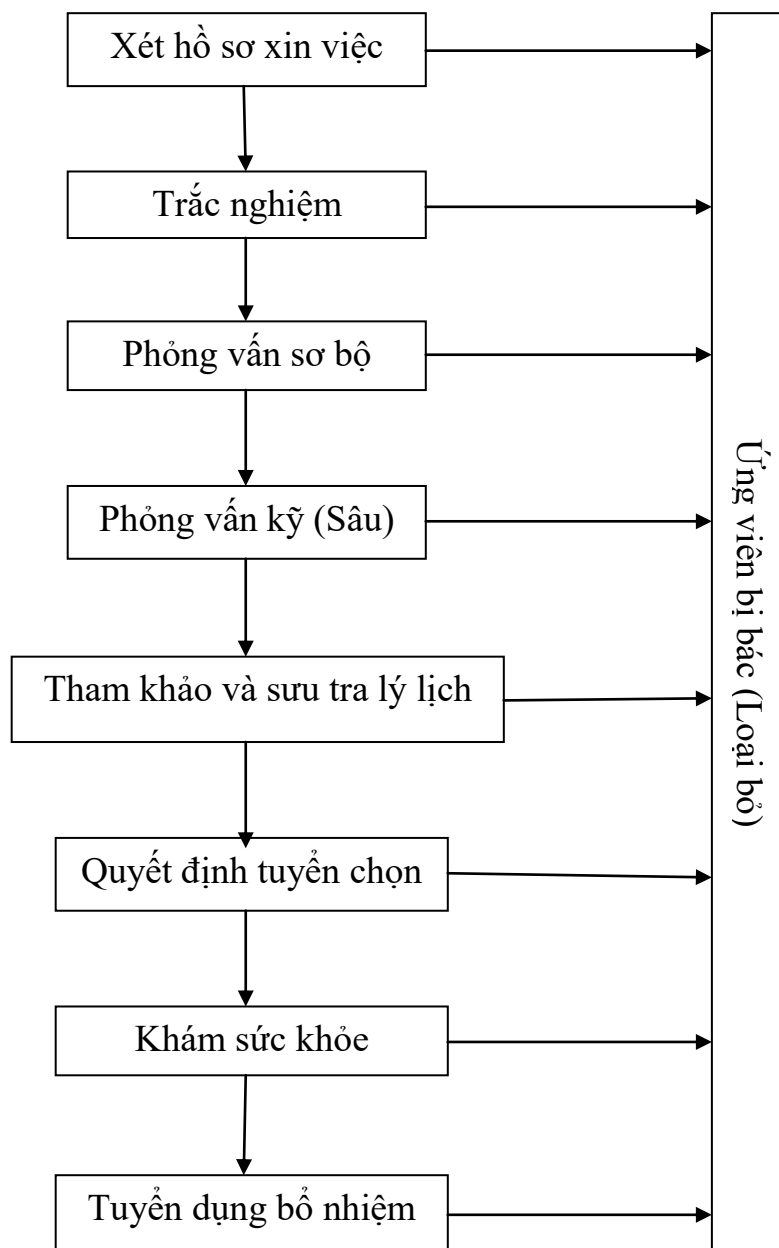
Nhân tố quyết định sự tồn tại và phát triển lâu dài của doanh nghiệp là con người, tức là toàn bộ nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Chính vì vậy, tuyển dụng lao động trở thành hoạt động then chốt trong quản trị nhân lực của doanh nghiệp. Thực hiện tốt quá trình tuyển dụng sẽ giúp cho các doanh nghiệp có được những con người có các phẩm chất kỹ năng phù hợp với yêu cầu phát triển của doanh nghiệp trong tương lai, tránh được các thiệt hại, rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc.

c. Quy trình tuyển dụng:



Sơ đồ 1.2: Quy trình tuyển mộ nguồn nhân lực


(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nguồn nhân lực 2008)



Sơ đồ 1.3: Quy trình tuyển chọn nguồn nhân lực

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nguồn nhân lực 2008)

d. Các nguồn tuyển dụng

 *Tuyển dụng bên ngoài*

Ưu điểm:

Ứng viên thường là những người được trang bị những tri thức tiên tiến, các chuyên gia hoặc nhân viên giỏi.

Nhân viên được tuyển dụng từ nguồn tuyển dụng bên ngoài có cách nhìn mới đối với tổ chức.

Nhân viên mới được tuyển dụng muốn chứng tỏ năng lực của mình nên họ rất nhiệt tình trong công việc và có thể thay đổi được cách làm việc cũ của doanh nghiệp.

Nhược điểm:

Người được tuyển dụng sẽ mất thời gian để thích ứng với môi trường làm việc mới, chưa hiểu rõ được mục tiêu và văn hoá của doanh nghiệp.

Nếu doanh nghiệp thường xuyên tuyển dụng bên ngoài (nhất là trong đề bạt và thăng chức) sẽ gây tâm lý thất vọng cho những người bên trong tổ chức vì họ sẽ mất cơ hội thăng tiến.

 *Nguồn tuyển dụng nội bộ*

Ưu điểm:

Nhân viên của doanh nghiệp đã đáp ứng được yêu cầu chuyên môn nghiệp vụ và được đào tạo thực tế tại doanh nghiệp.

Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách lòng trung thành, đạo đức kinh doanh, tinh thần thái độ làm việc.

Nhân viên dễ tiếp cận công việc ngay thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới, trong thời gian làm việc tại doanh nghiệp, họ đã hiểu được mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, do vậy có thể nhanh chóng thích nghi điều kiện làm việc mới, dễ dàng tìm ra cách thức đạt mục tiêu đề ra.

Tuyển trực tiếp từ nội bộ doanh nghiệp tạo ra động lực thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc trong doanh nghiệp, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo trách nhiệm và hiệu quả hơn.

Nhược điểm:

Trường hợp tuyển nhân viên vào một chức vụ còn trống mà thực chất là thăng chức nội bộ có thể dẫn đến tình trạng làm việc theo lối mòn. Tất cả theo cách thức của người lãnh đạo trước, người được thăng chức thường dập khuôn kiểu cũ, thiếu sáng tạo. Doanh nghiệp sẽ rất khó khăn vì tình trạng này nếu ở thời kỳ trì trệ.

Sau mỗi lần chuyển chuyên, thăng chức trong doanh nghiệp có thể xuất hiện các nhóm ứng viên không thành công, đó là những người ứng cử vào một vị trí nào đó nhưng không được đề bạt tuyển chọn nên thường có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, chia bè phái, gây mất đoàn kết nội bộ.

1.2.2.3. Công tác sử dụng nhân lực

a. Khái niệm

Sử dụng nguồn nhân lực là hoạt động tiếp theo của quá trình đào tạo và tuyển chọn nhân lực, do đó việc đào tạo và tuyển chọn có ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực. Nếu như nguồn nhân lực được đào tạo tốt, nắm vững chuyên môn nghề nghiệp thì công tác sử dụng nguồn nhân lực sẽ đạt được hiệu quả cao và ngược lại.

b. Nội dung của công tác sử dụng nguồn nhân lực

Sau khi đã sàng lọc kỹ, ra quyết định tuyển dụng và bố trí công việc. Nhà quản trị xem xét nhân viên được tuyển dụng qua quá trình làm việc cũng như những kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ học vấn, tính cách... có thể có được bằng cách hỏi những công ty mà họ từng làm, các đồng nghiệp cùng làm hay các tổ chức và cá nhân có liên quan khác cùng với quá trình thử, học việc.

Ban giám đốc và bộ phận nhân sự sẽ bàn bạc, tham vấn và đưa ra quyết định cuối cùng tiếp tục cộng tác với cá nhân đó hay không. Nếu chọn được cá nhân phù hợp với vị trí công việc và môi trường kinh doanh thì có thể thu được lợi ích lâu dài từ người lao động. Tuy nhiên, nếu chọn người không phù hợp thì tổ chức công ty sẽ gặp nhiều khó khăn và có thể xung đột với người lao động. Chính vì vậy mà công tác sử dụng cũng như quy trình tuyển dụng nhân lực phải được tiến hành quy củ cùng với sự phân tích và cân nhắc kỹ càng để có thể bố trí những cá nhân phù hợp nhất với yêu cầu việc làm.

Sử dụng nguồn nhân lực là một việc làm khó bởi không phải tuyển dụng được nguồn nhân lực vào công ty là hết trách nhiệm mà còn phải bố trí công việc phù hợp với khả năng và đặc điểm từng người. Những người nóng tính thì không thể bố trí họ vào bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng bởi tính tình của họ rất dễ khiến doanh nghiệp mất đi lượng khách hàng đáng kể. Để hiểu được cấp dưới của mình, cán bộ quản lý phải thực sự hòa đồng, biết lắng nghe ý kiến của các thành viên, chủ động giải quyết các mối bất hòa trong công ty bởi vì đó chính là sự rạn nứt trong tổ chức.

Mỗi cán bộ công nhân viên đều có những mặt mạnh và mặt yếu khác nhau, nếu biết sử dụng đúng người và đúng việc thì mặt mạnh sẽ được phát huy. Vì thế đòi hỏi lãnh đạo phải đánh giá được khả năng của mỗi cán bộ và muốn đánh giá được đúng khả năng họ phải là người lãnh đạo sang suốt, chí công vô tư để từ đó bố trí, sắp xếp cán bộ hợp lý.

Sử dụng nhân lực bao gồm các hoạt động định hướng đối người lao động khi bố trí họ vào vị trí công việc mới, bố trí lại lao động thông qua chuyển chuyên, đề bạt và giáng chức hay còn gọi là quá trình biên chế nội bộ công việc. Nếu quá trình bố trí nhân lực được thực hiện tốt một cách có định hướng và chủ định hợp lý thì doanh nghiệp sẽ động viên được sự đóng góp cao nhất của người lao động. Mặt khác các dạng của thôi việc như: Tự thôi

việc, sa thải cũng gây ra những tổn thất, khó khăn nhất định của cả 2 phía, do đó phải thực hiện một cách chủ động để đạt được hiệu quả nhất.

- Định hướng: Là một chương trình được thiết kế nhằm giúp đỡ lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc một cách có hiệu suất.

- Chuyển chuyển: Là việc chuyển người lao động từ vị trí này sang vị trí khác. Xuất phát từ nhu cầu của doanh nghiệp và có thể do nguyện vọng của người lao động. Khi chuyển chuyển cần đảm bảo phù hợp giữa trình độ của người lao động và vị trí công việc mới, phải thực hiện các hoạt động đào tạo để cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết cho người lao động khi chuyển sang vị trí công việc mới. Khi chuyển chuyển phải dựa trên cơ sở tiền công, tiền công của người lao động khi làm việc ở vị trí mới và phải được lãnh đạo đơn vị chấp thuận.

- Thăng chức: Việc chuyển một người nào đó lên vị trí cao hơn trong doanh nghiệp với mức tiền công cao. Để quá trình thăng tiến đạt được kết quả tốt và có tác dụng tích cực, doanh nghiệp có những chính sách hợp lý khuyến khích sự phát triển của mỗi cá nhân, các thủ tục đề bạt phải rõ ràng và thống nhất. Một chính sách tốt để thực hiện quan điểm của nhà lãnh đạo là khuyến khích và quan tâm đến việc đề bạt trong nội bộ doanh nghiệp nhằm tạo điều kiện cho công việc tốt hơn, thu nhập cao hơn cho người lao động.

- Giáng chức: Là việc đưa người lao động vào vị trí có cương vị và tiền công thấp hơn, có trách nhiệm và cơ hội ít hơn. Giáng chức thường là kết quả của việc kỷ luật hay cắt giảm biên chế hoặc do trình độ, sức khỏe của người lao động không đáp ứng được nhu cầu công việc.

- Thôi việc: là việc chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động với doanh nghiệp.

1.2.2.4. Công tác đào tạo và phát triển

a. Khái niệm

Trên thế giới đã có rất nhiều học giả và quản trị gia đã đưa ra những quan niệm khác nhau về các vấn đề đào tạo và phát triển, ta có thể khái quát lại trong các khái niệm sau:

- Đào tạo là quá trình trang bị một cách có hệ thống những kiến thức theo chương trình có mục tiêu nhất định, nhằm hình thành và phát triển các tri thức, kỹ năng lao động nghề nghiệp cho các cá nhân trong tổ chức.

- Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức và kinh doanh khi nó thay đổi và phát triển. Quá trình đào tạo đại học cung cấp cho các nhà quản trị những kiến thức mới là một loại điển hình của phát triển.

b. Mục đích của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Giúp công nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao, nhạy bén trước công việc mới.

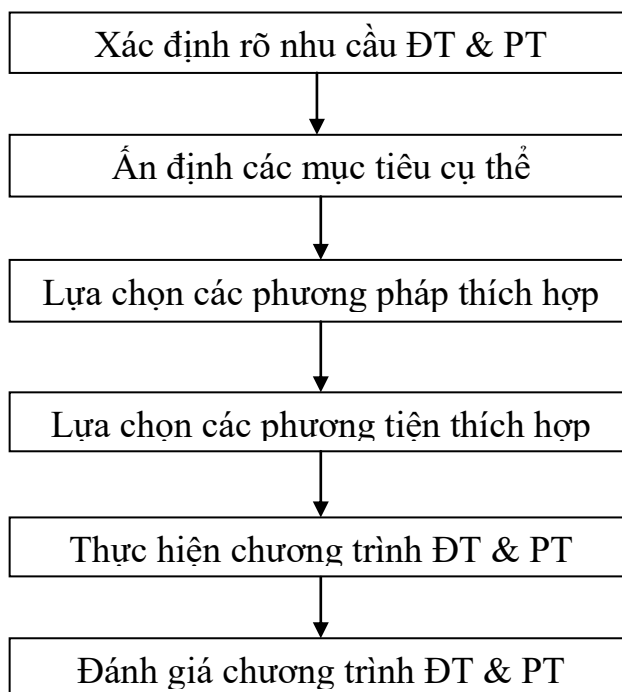
Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho công nhân viên, giúp họ có thể đưa các thành tựu về công nghệ và kỹ thuật vào phục vụ doanh nghiệp.

Tăng hiệu quả quản lý nhờ áp dụng các phương pháp, phương tiện quản lý phù hợp với trình độ phát triển của khoa học, công nghệ và môi trường kinh doanh của nhà quản trị.

Hướng dẫn cho công nhân mới. Những bờ ngõ ban đầu khi mới nhận việc (ở bộ phận, đơn vị hay cương vị mới) sẽ được giải quyết nhờ các chương trình định hướng công việc cho công nhân mới.

Giải quyết các vấn đề tổ chức, xung đột giữa cá nhân, tổ chức côngđoàn với các nhà quản trị sẽ được giải quyết thông qua đào tạo và phát triển, cũng nhờ đó mà chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp được hoàn thiện.

Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, đó cũng chính là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.



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

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nguồn nhân lực 2008)

c. Các hình thức đào tạo

✚ Đào tạo tại nơi làm việc

Ưu điểm:

Học viên tiếp thu trực tiếp kinh nghiệm làm việc của người hướng dẫn và vận dụng ngay vào công việc.

Rèn luyện trực tiếp các kỹ năng và ứng dụng ngay vào công việc nên sẽ nhanh chóng thạo việc.

Chi phí đào tạo thấp, cùng thời gian có thể đào tạo nhiều người. Trong khi các học viên vẫn tạo ra sản phẩm đối với cả công nhân và cán bộ quản lý.

Dễ thực hiện, thường không yêu cầu một không gian hay những thiết bị riêng biệt nào.


Nhược điểm:

Học viên ít có khả năng phát triển kiến thức lý luận.

Học viên có thể học cả kinh nghiệm xấu của người hướng dẫn và trở thành một thói quen xấu rất khó sửa về sau.

Học viên thường khó tiếp thu sự truyền đạt do những hạn chế nhất định về phương pháp sư phạm của người hướng dẫn.

Trường hợp người hướng dẫn nhận thấy học viên là một mối nguy hiểm đối với công việc của họ thì sẽ thiếu nhiệt tình hoặc hướng dẫn không đầy đủ.

 *Đào tạo ngoài nơi làm việc*

Ưu điểm:

Đội ngũ giảng viên có nhiều kiến thức và kinh nghiệm sư phạm, có các phương pháp và phương tiện giảng dạy hiện đại, tiên tiến do đó chất lượng đào tạo, hướng dẫn cao, học viên có thể vừa tăng năng lực công tác vừa tăng phương pháp luận.

Học viên thoát ly công việc trong thời gian đào tạo nên có điều kiện tiếp thu tốt các kiến thức kỹ năng được truyền thụ.

Học viên được đào tạo một nghề mới một cách bài bản, có hệ thống hoặc có thể được trang bị kỹ năng và phương pháp mới tiên tiến, nâng cao thực sự năng lực làm việc sau khoá học.

Nhược điểm:

Kinh phí đào tạo khá cao khiến các doanh nghiệp chỉ cử được một số ít nhân viên đi đào tạo do đó chỉ đáp ứng được một phần nhỏ nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp.

Trong thời gian đào tạo học viên cách ly công việc và không tạo ra sản phẩm cho doanh nghiệp nên có ảnh hưởng tiêu cực nhất định đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Học viên không được thực hành ngay các kiến thức, kỹ năng vào công việc nên hạn chế sự thành thạo kỹ năng và phương pháp làm việc, có đôi lúc, có nơi còn có sự tách rời giữa học với hành.

1.2.2.5. Các chính sách đãi ngộ

a. Đánh giá năng lực thực hiện công việc

Khái niệm

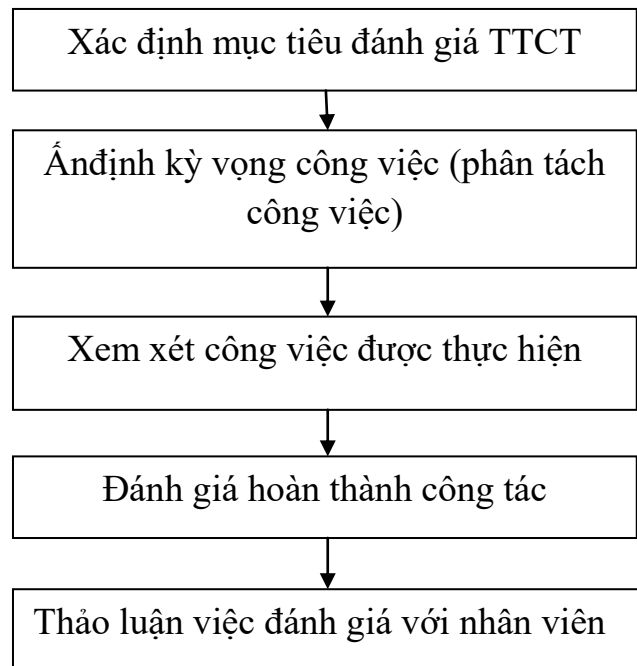
Đánh giá năng lực thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá một cách có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận sự đánh giá đó với người lao động.

Ý nghĩa đánh giá năng lực thực hiện công việc

Đánh giá năng lực thực hiện công việc phục vụ cho nhiều mục tiêu quản lý, nó tác động trực tiếp tới cả người lao động và doanh nghiệp.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp cho các doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc còn là cơ sở để động viên, khen thưởng, đề bạt hoặc kỷ luật người lao động, giúp các nhà quản trị trả công một cách công bằng theo mức độ thành tích đóng góp cho doanh nghiệp của người lao động.



Sơ đồ 1.5: Quy trình đánh giá thành tích công tác nguồn nhân lực

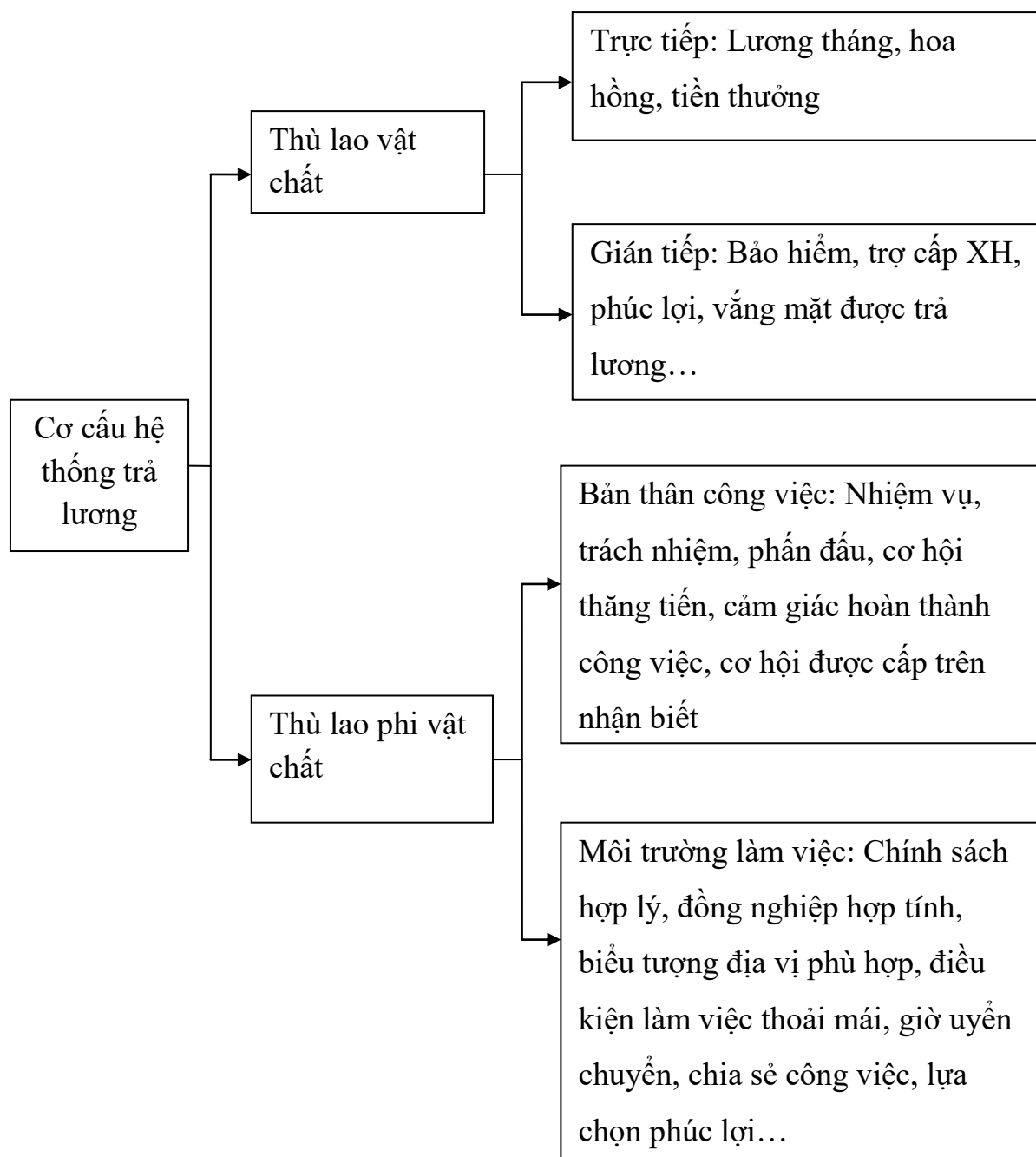
(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nguồn nhân lực 2008)

b. Lương bổng và đãi ngộ

✚ Khái niệm

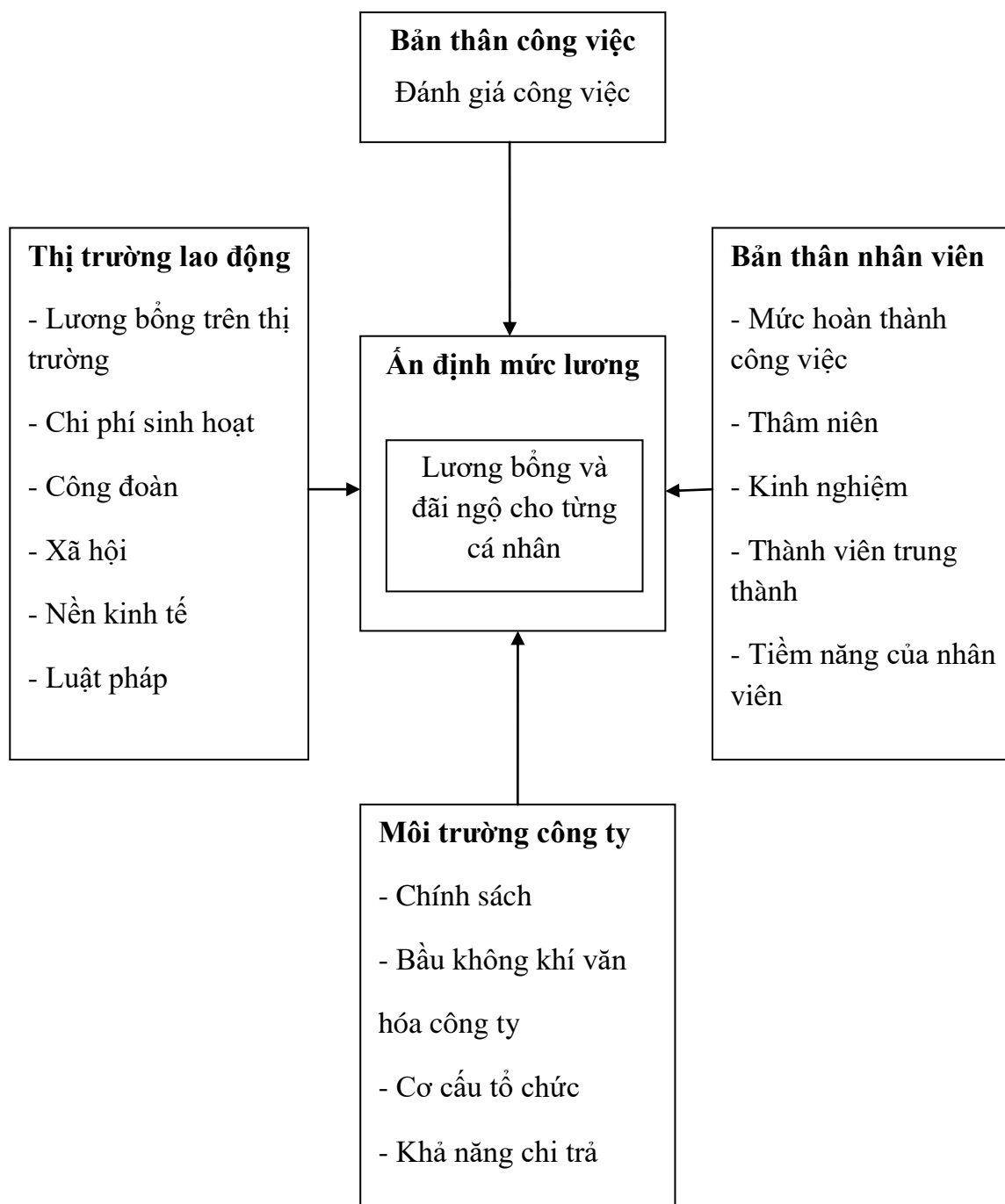
Lương bổng là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ và doanh nghiệp.

Cơ cấu của lương bổng bao gồm các thành phần: lương cơ bản, các khuyến khích tài chính, các phúc lợi, các yếu tố phi tài chính.



Sơ đồ 1.6: Cơ cấu hệ thống trả lương trong doanh nghiệp

(Nguồn: Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực 2011)



Sơ đồ 1.7: Các yếu tố ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nguồn nhân lực 2008)

✚ Các hình thức trả lương

➤ Hình thức trả lương theo thời gian

Cách tính lương theo phương pháp trả lương theo giờ hay theo thời gian:

$TL = \text{Lương} + \text{Phụ Cấp (nếu có)} / \text{Ngày công chuẩn của tháng} \times \text{số ngày làm việc thực tế}$

Tiền lương trả theo thời gian thường áp dụng cho các công việc sản xuất nhưng khó định mức cụ thể, các công việc đòi hỏi chất lượng cao, các công việc mà năng suất, chất lượng phụ thuộc chủ yếu vào máy móc thiết bị hay các hoạt động sản xuất thử.

Ưu điểm:

Đơn giản, dễ hiểu, dễ quản lý, tạo điều kiện cho cả người quản lý và công nhân có thể tính toán tiền lương một cách dễ dàng.

Nhược điểm:

Tiền lương mà công nhân nhận được không liên quan trực tiếp đến sự đóng góp lao động của họ.

Hình thức trả lương theo thời gian bao gồm: Trả lương theo thời gian giản đơn và trả lương theo thời gian có thưởng.

➤ Hình thức trả lương theo sản phẩm

Tiền lương trả cho người lao động được tính theo công thức:

$$TC = \text{ĐG} \times \text{Qtt}$$

Trong đó:

TC: Tiền lương

ĐG: Đơn giá

Qtt: Số lượng sản phẩm thực tế

Hình thức trả lương theo sản phẩm thường được áp dụng phù hợp với những công việc mà ở đó dây chuyền sản xuất đảm bảo liên tục, các công việc

có thể định mức được, có tính lặp đi lặp lại và không đòi hỏi trình độ tay nghề cao, năng suất phụ thuộc chủ yếu vào sự nỗ lực của người lao động và việc tăng năng suất lao động không ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm.

Ưu điểm:

Khuyến khích tài chính đối với người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất lao động vì tiền lương mà họ nhận được phụ thuộc trực tiếp vào lượng sản phẩm mà họ trực tiếp sản xuất ra. Việc tính toán tiền lương cũng đơn giản và có thể được giải thích dễ dàng đối với người lao động.

Nhược điểm:

Do chạy theo số lượng dẫn tới tình trạng người lao động ít quan tâm đến đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu và sử dụng hợp lý máy móc thiết bị. Nhiều trường hợp người lao động không muốn làm những công việc đòi hỏi trình độ lành nghề cao vì khó vượt định mức.

1.3. Các chỉ tiêu đánh giá nhân lực tại doanh nghiệp

1.3.1. Các chỉ tiêu định lượng

a. Đánh giá năng suất lao động theo doanh thu

Doanh thu là tổng giá trị hàng hóa và dịch vụ do bán hàng và các hoạt động dịch vụ sau bán hàng. Đây chỉ thể hiện năng suất lao động bằng tiền của một người lao động tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định, thường là một năm. Chỉ tiêu được tính theo công thức sau:

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

Trong đó:

- + W: Năng suất lao động thực hiện bình quân tính theo doanh thu của năm trước liền kề;
- + Q: Tổng doanh thu thực tế của năm trước liền kề;
- + L: Số lao động thực tế sử dụng bình quân của năm trước liền kề;

- Điểm mạnh: Dễ tính, dễ sử dụng rộng rãi cho mọi loại hình hoạt động của của doanh nghiệp và có thể so sánh với năng suất lao động giữa các loại hình doanh nghiệp khác nhau.

- Điểm yếu: Không phản ánh được mức chi phí trong hoạt động kinh doanh, các sản phẩm có giá trị cao khi còn ở dạng bán thành phẩm nhưng lại không xác định được, không phản ánh doanh thu trong tương quan với mức chi phí.

b. Sức sinh lời của lao động

là chỉ tiêu sử dụng để phân tích hiệu quả do người lao động mang lại cho doanh nghiệp. Chỉ tiêu này cho biết cứ một người lao động trong thời gian nhất định tạo ra được bao nhiêu đơn vị sản phẩm, công việc. Từ đó lãnh đạo doanh nghiệp có thể biết được phải sử dụng bao nhiêu lao động và những loại lao động nào.

c. Mức độ hoàn thành công việc

Để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên cần xây dựng các chỉ tiêu để đánh giá, có thể bao gồm các tiêu chí có liên quan trực tiếp đến công việc và các tiêu chí không liên quan trực tiếp đến công việc. Do đó phải xây dựng và giao chỉ tiêu nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận, từng loại lao động. Dựa vào kết quả làm việc để đánh giá công việc theo các mức độ: Đạt, khá và yếu.

d. Số lượng nhân sự

So sánh số lượng nhân lực của doanh nghiệp hiện có với số lượng cần thiết để hoàn thành công việc thực tế theo chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp. Nội dung đánh giá theo hai tiêu chí sau:

- Tiêu chí tuyệt đối:

$$\text{Mức độ đáp ứng nhân lực về số lượng} = \frac{\text{Số lượng nhân lực thực tế} - \text{Số lượng nhân lực cần thiết}}$$

- Tiêu chí tương đối:

$$\text{Mức độ đáp ứng nhân lực về số lượng} = \frac{\text{Số lượng CBCNV thực tế}}{\text{Số lượng CBCNV cần thiết}} \times 100\%$$

Căn cứ đánh giá đội ngũ nhân lực về số lượng:

+ Số lượng CBCNV thực tế căn cứ vào báo cáo tình hình nhân lực tại thời điểm đánh giá.

+ Số lượng CBCNV cần thiết căn cứ vào các tài liệu liên quan về chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp, chiến lược của doanh nghiệp cho từng giai đoạn phát triển cụ thể liên quan đến thời điểm đánh giá và các chính sách phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

e. Về cơ cấu tổ chức của các bộ phận (phòng, đơn vị)

So sánh tỷ trọng CBCNV cho từng bộ phận thực tế hiện có với yêu cầu về cơ cấu CBCNV cho từng bộ phận. Từ đó có kế hoạch sắp xếp để đáp ứng nhu cầu công việc.

f. Về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

So sánh tỷ trọng nhân lực theo trình độ được đào tạo thực tế hiện có với kế hoạch về cơ cấu nhân lực theo trình độ được đào tạo và đưa ra nhận xét.

Căn cứ để đánh giá:

- Cơ cấu nhân lực theo trình độ được đào tạo thực tế có: Lấy số liệu của doanh nghiệp tại thời điểm đánh giá.

- Kế hoạch cơ cấu nhân lực theo trình độ đào tạo xác định theo cơ cấu của chuyên gia tư vấn.

- Đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực theo trình độ chuyên môn của nhân viên:

Bằng cách so sánh số lượng lao động theo nhu cầu với số lượng lao động hiện có sẽ phát hiện được số lao động dư thừa hoặc thiếu trong từng công việc cũng như toàn doanh nghiệp. Ta sử dụng bảng sau để so sánh:

Bảng 1.1: So sánh số lượng lao động theo nhu cầu và thực tế của doanh nghiệp

ĐVT: VNĐ

Bộ phận (Phòng, đơn vị)	Số lượng lao động hiện có	Số lượng lao động theo nhu cầu	Thừa	Thiếu
1				
2				
...				

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

1.3.2. Các chỉ tiêu định tính

Sự hài lòng và thỏa mãn của CBCNV trong doanh nghiệp thể hiện qua nhận định của nhân viên về mức độ hài lòng của họ đối với công việc, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo, cơ hội thăng tiến... Để đánh giá chỉ tiêu này thông thường các doanh nghiệp sử dụng phiếu khảo sát, thăm dò từ chính bản thân nhân viên trong doanh nghiệp đó.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Các yếu tố bên trong

- Mục tiêu của công ty: Mỗi doanh nghiệp đều có mục tiêu riêng của mình. Mục tiêu này ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, tài chính, kinh doanh, quản trị nguồn nhân lực. Mỗi bộ phận, phòng ban phải dựa vào mục tiêu của doanh nghiệp để đưa ra các mục tiêu của bộ phận mình nhằm hỗ trợ mục tiêu của công ty.

- Chiến lược kinh doanh của công ty: Chiến lược phát triển hệ thống phân phối, đảm bảo tập trung nguồn nhân lực tránh lãng phí đầu tư, giảm chi phí quản lý vận hành; tập trung cao hiệu quả sử dụng và phát huy tối đa cơ sở hạ tầng đã đầu tư kết hợp với lợi thế ngành của công ty. Phát triển ổn định, bền vững, an toàn và hiệu quả; đảm bảo an sinh, thu nhập cho người lao động, gắn hoạt động sản xuất kinh doanh với bảo vệ môi trường và hướng tới lợi ích chung của toàn xã hội. Hoàn thiện mô hình tổ chức quản lý, áp dụng công nghệ thông tin, mô hình quản trị tiên tiến, nâng cao tính chuyên nghiệp trong quản trị doanh nghiệp nhằm đạt được hiệu quả cao.

- Chính sách của công ty: Là kim chỉ nam cho công tác quản trị nhân lực: Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, chế độ đãi ngộ và trả công nhằm khuyến khích nhân viên làm việc đạt năng suất cao...

- Văn hóa doanh nghiệp: Bầu không khí văn hóa được xem như là hệ thống giá trị, niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một doanh nghiệp, tác động và cấu trúc doanh nghiệp tạo ra các chuẩn mực hành vi.

1.4.2. Các yếu tố bên ngoài

- Bối cảnh kinh tế: Trong giai đoạn nền kinh tế suy thoái hoặc bất ổn thì doanh nghiệp cần phải duy trì lao động có tay nghề, giảm chi phí lao động. Khi nền kinh tế phát triển phồn thịnh hoặc ổn định thì doanh nghiệp lại có nhu cầu phát triển nguồn nhân lực để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo hoặc huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng sản xuất đòi hỏi doanh nghiệp phải tuyển thêm lao động có trình độ và tay nghề, đòi hỏi tăng công để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

- Lực lượng lao động: Dân số tăng nhanh làm tăng lực lượng lao động hàng năm. Thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nguồn nhân lực vì nó phản ánh nguồn cung cấp lao động trên thị trường và là cơ sở quan trọng cho việc thiết lập các kế hoạch bổ sung nguồn nhân lực.

- Chính sách pháp luật: Luật pháp có ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nguồn nhân lực. Ở Việt Nam, luật lao động được ban hành nhằm chi phối các mối quan hệ lao động trong tất cả các doanh nghiệp và các hình thức sở hữu.

- Văn hóa xã hội: Các quan niệm về đạo đức, chuẩn mực xã hội, các quan niệm về lối sống, thẩm mỹ, các tập quán, trình độ học vấn, văn hóa... cũng phần nào làm cho việc chọn nghề diễn ra khó khăn hơn, nhất là những người có trình độ văn hóa tương đối khá. Mức sống xã hội tăng lên làm thay đổi thái độ làm việc và nghỉ ngơi. Cơ hội tham gia các ngày lễ, hội hè, tham quan nghỉ mát. Mặt khác, xu hướng đả đàng trong lao động đã làm cho lực lượng lao động nữ tham gia làm việc ngày càng tăng, đòi hỏi công ty phải có sự quan tâm thích đáng trong chính sách tuyển dụng lao động nữ.

- Đối thủ cạnh tranh: Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp muốn duy trì và phát triển nguồn nhân lực của mình về số lượng và chất lượng phải có những chiến lược và chính sách có thể là uy tín hay danh tiếng của công ty, chính sách thu hút về tiền công, phúc lợi, điều kiện lao động...

- Tiến bộ khoa học kỹ thuật: Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật nói chung trên thế giới đã làm tăng áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Do đó, đòi hỏi các doanh nghiệp phải có sự quan tâm thỏa đáng đến việc không ngừng cải tiến và đổi mới kỹ thuật, công nghệ để tăng chất lượng và hạ giá thành phẩm.

- Khách hàng: Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Doanh số là một yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của doanh nghiệp, sự tồn tại của khách hàng đối với doanh nghiệp, sự tồn tại của khách hàng đối với doanh nghiệp. Do đó, các cấp quản trị phải đảm bảo rằng nhân viên công ty phải sản xuất ra các sản phẩm, dịch vụ phù hợp với nhu cầu và thị hiếu khách hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Như vậy, chương I đã khái quát nhất về hệ thống cơ sở lý luận liên quan đến nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Qua đó gợi nhắc cho người đọc khái niệm cơ bản về nguồn nhân lực, quản trị nhân lực cũng như vai trò, ý nghĩa của quản trị nhân lực. Đồng thời, nội dung công tác quản trị nhân lực cũng được trình bày rõ ràng với luận cứ cụ thể, kết hợp với đó là chỉ ra những ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Đây chính là bản lề vững chắc cho cánh cửa đi vào phân tích thực trạng được mở ra ở chương II.

CHƯƠNG 2:
**PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN
NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NHẬT LINH MÓNG CÁI**

2.1. Giới thiệu về công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Tên Công ty: Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái

Địa chỉ trụ sở chính: Khu 7, Phường Hải Yên, Thành phố Móng Cái,
Tỉnh Quảng Ninh

Điện thoại: 0982661188

Fax: 0982661

Mã số thuế: 5701653782

Vốn điều lệ: 25.000.000.000

Giấy phép kinh doanh số 5701653782. Đăng ký lần đầu ngày 18 tháng 12 năm 2003 và đăng ký thay đổi gần đây nhất ngày 09 tháng 08 năm 2012 do sở Kế hoạch và đầu tư cấp. Lĩnh vực kinh doanh thương mại, dịch vụ.

Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.

Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái là một đơn vị sản xuất kinh doanh theo sự chuyên môn hóa ký kết hợp đồng và thực hiện theo các hợp đồng thương mại và dịch vụ.

Những năm qua Công ty đã chủ động trên các mặt kinh doanh tích cực đưa ra các biện pháp để thu hút mở rộng thị trường đồng thời công ty còn đảm bảo được chữ tín trong hoạt động kinh doanh. Đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty am hiểu, thông thạo nghiệp vụ, làm việc có hiệu quả trên các lĩnh vực. Tổ chức Đảng, Đoàn thể hoạt động đúng chức năng, tạo điều kiện thúc đẩy hoạt động của Công ty ngày một phát triển.

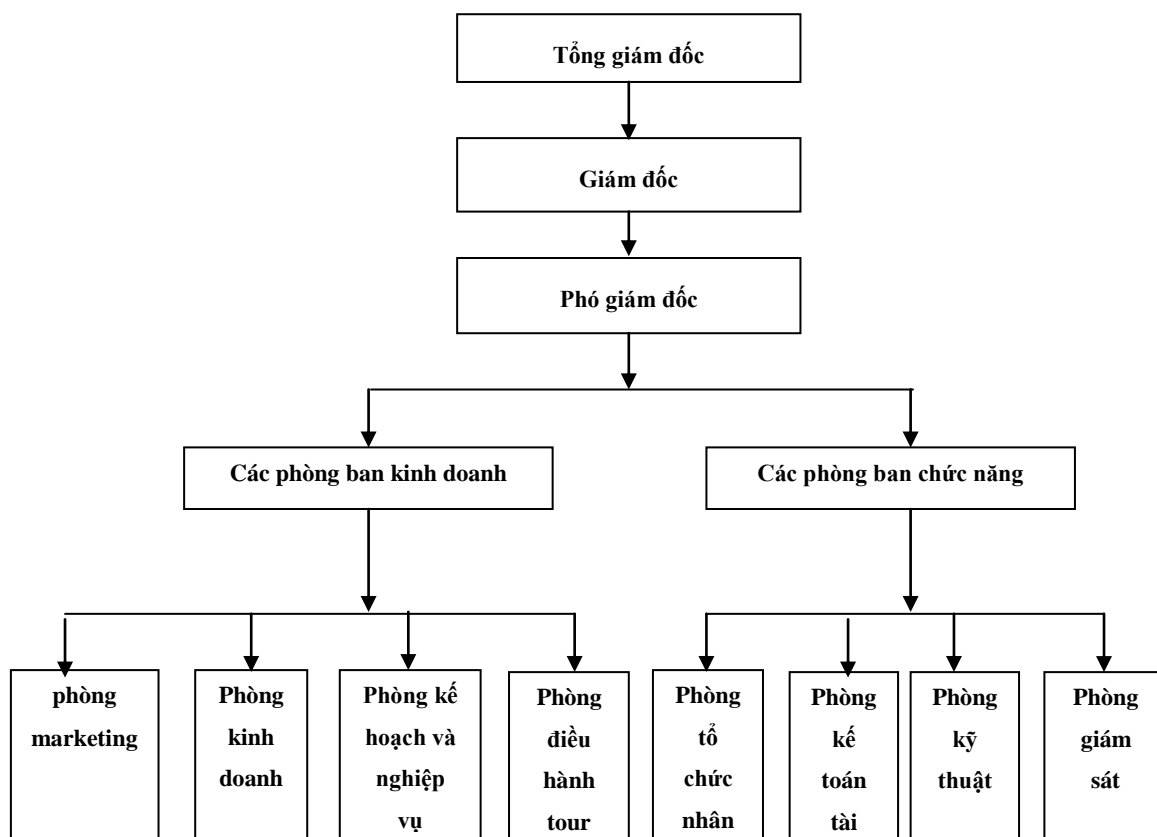
2.1.2. Ngành nghề kinh doanh

Là một doanh nghiệp với đa dạng hóa các ngành nghề kinh doanh với hoạt động kinh doanh chủ yếu là:

- Kinh doanh du lịch lữ hành, dịch vụ nhà hàng, khách sạn, lưu trú.
- Kinh doanh các lĩnh vực từ dịch vụ bảo vệ môi trường.
- Kinh doanh lĩnh vực dịch vụ thương mại vận tải đường bộ cũng như cảng biển.
- Kinh doanh các thiết bị tại cảng phục vụ tới nơi khách yêu cầu.
- Kinh doanh kho ngoại quan, cho thuê xe....
- Kinh doanh hàng lưu niệm: Bán các đồ lưu niệm, các đặc sản của địa phương.
- Đại lý cung cấp và tư vấn vé máy bay chất lượng của các hãng hàng không danh tiếng: vé máy bay Vietnam Airlines, JetStar, Thai Airways...

2.1.3. Cơ cấu tổ chức công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái



Sơ đồ 2.1: cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái

Để phù hợp với đặc điểm, nhiệm vụ kinh doanh, cơ cấu tổ chức bộ máy nhân sự của Công ty như sau:

Tổng số cán bộ công nhân viên : 268 người.

Trong đó: Nam: 172 người. Nữ : 96 người.

Chức năng, nhiệm vụ của mỗi bộ phận như sau:

a. *Tổng Giám đốc:*

Ở vị trí đài chỉ huy, điều hành chung mọi hoạt động của Công ty, nhận xử lý thông tin, giao nhiệm vụ cho các phòng ban quyết định mọi vấn đề trong toàn đơn vị.

b. *Giám đốc:*

Tham mưu giúp việc, hỗ trợ cho Tổng giám đốc ở từng lĩnh vực cụ thể được Tổng giám đốc giao phó, thường xuyên giám sát các bộ phận dưới quyền.

c. *Phó giám đốc:*

Tham mưu giúp việc, hỗ trợ cho giám đốc ở từng lĩnh vực cụ thể được Tổng giám đốc giao phó, thường xuyên giám sát các bộ phận dưới quyền.

Các đơn vị phòng ban trực tiếp kinh doanh:

d. *Phòng kế toán tài chính:*

Có nhiệm vụ tham mưu, cung cấp một cách đầy đủ, kịp thời chính xác về tình hình tài chính, công, thưởng của công ty giúp lãnh đạo có thể đưa ra những quyết định đúng, thích hợp nhất. Thực hiện các nghiệp vụ kế toán tài chính với các quy định và chính sách hiện hành của Nhà nước và pháp luật. Kế toán trưởng theo dõi, đôn đốc kế toán viên, cơ sở và phòng ban thực hiện đúng sự chỉ đạo chung về công tác kế toán trong toàn công ty.

e. *Phòng marketing:*

Tiếp thị sản phẩm, xây dựng và thực hiện chiến lược marketing, quản lý sản phẩm và truyền thông, chịu trách nhiệm mọi hoạt động của phòng

marketing, phân công nhiệm vụ và kiểm soát, lập và thực hiện chương trình truyền thông như: khuyến mại, quảng cáo, tài trợ... Marketing online, marketing sms – mail, marketing thương hiệu, marketing facebook, marketing truyền thông, marketing adword. Lên kế hoạch quản lý và phân bổ kinh phí cho các hoạt động marketing, phối hợp thực hiện các chương trình PR, event với đối tác thuê ngoài, thiết lập và thực hiện hệ thống thông tin doanh nghiệp, phân tích dữ liệu thiết lập báo cáo trình ban giám đốc, tham gia và tham mưu cho ban giám đốc về chiến lược dài hạn,

f. Phòng Kinh doanh:

Tổ chức khai thác và trực tiếp kinh doanh khách du lịch lữ hành theo các hợp đồng dài hạn và ngắn hạn đối với các Tourt khách nước ngoài đến Việt Nam và các Tourt khách trong nước đi nước ngoài, kinh doanh vé máy bay, dịch vụ khách sạn, dịch vụ visa – passport, dịch vụ cho thuê xe.

g. Phòng tổ chức nhân sự:

Phối hợp với các phòng ban trong công ty để lập kế hoạch nguồn nhân lực: theo dõi thông tin nhân lực toàn công ty, đưa ra bảng mô tả công việc chuẩn hóa cho từng vị trí nhân viên, lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự, tham vấn, giám sát quá trình tuyển dụng, hoạch định những chính sách phù hợp thu hút người tài cho công ty, tổ chức hướng dẫn các nhân viên mới hội nhập với công việc, đào tạo ngắn hạn và dài hạn cho nhân viên các kỹ năng và kiến thức cần thiết phục vụ cho công ty, xác định nhu cầu đào tạo và lựa chọn hướng phát triển, đào tạo theo yêu cầu công ty, xây dựng, quyết định chương trình đào tạo cho người lao động tại doanh nghiệp phát triển nghề nghiệp của họ, bố trí công việc phù hợp với trình độ năng lực của công nhân viên, đánh giá kết quả công việc, khen thưởng, trả công, xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, tạo điều kiện thúc đẩy hiệu quả lao động cho nhân lực.

h. Phòng kế hoạch và nghiệp vụ:

Thiết kế sản phẩm, điều chỉnh giá dịch vụ, đào tạo nghiệp vụ, chăm sóc khách hàng, xây dựng kế hoạch SXKD, các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn đảm bảo sự phát triển bền vững của Công ty trong thị trường. Nghiên cứu thị trường, và nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, đồng thời đảm bảo toàn bộ tổ chức nhận thức các yêu cầu mới của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ của Công ty, đồng thời hỗ trợ bán hàng, cung cấp dịch vụ hướng dẫn viên: tiếp xúc và phục vụ khách trong toàn bộ hoạt động hướng dẫn du lịch của công ty, truyền tải thông tin, quảng bá về du lịch quốc gia, quảng bá cho doanh nghiệp, cho địa phương.

i. Phòng điều hành tour:

Chịu trách nhiệm điều hành và quản lý các tour du lịch nội địa và tour quốc tế, thương thuyết với các đối tác cung cấp Dịch vụ, xây dựng hệ thống giá cả cạnh tranh dành cho các tour du lịch trong nước và quốc tế, thanh lý quyết toán các Hợp đồng tour, điều hành xe, một số nhiệm vụ được giao khác.

j. Phòng kỹ thuật:

Quản trị, thiết kế, xây dựng, quản lý, vận hành, bảo trì, sửa chữa và hướng dẫn sử dụng cơ sở hạ tầng kỹ thuật CNTT: hệ thống máy chủ, máy trạm - thiết bị ngoại vi, website, thiết bị kết nối mạng, thiết bị phụ trợ, mạng nội bộ, mạng diện rộng...). Đảm bảo hệ thống hoạt động ổn định, hiệu quả và tiết kiệm, thiết lập, theo dõi và duy trì hoạt động 24/24 giờ liên tục trong năm đối với dịch vụ mạng, thực hiện báo cáo định kỳ về tình trạng hoạt động của máy tính, đề nghị hướng giải quyết các sự cố liên quan. Đảm bảo điều kiện để các đơn vị chức năng, phòng ban, duy trì hoạt động, cập nhật kịp thời thông tin, quản trị phần mềm dùng chung quản lý đào tạo- kế toán- nhân sự- du lịch của công ty.

k. Phòng giám sát:

Giám sát camera, giám sát hệ thống và hành trình tour, bảo vệ.

2.1.4. Tình hình tài chính của công ty trong vòng 3 năm gần đây:

Một số chỉ tiêu về kết quả kinh doanh như sau:

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu phản ánh kết quả sản xuất kinh doanh năm 2013-2015

DVT: VNĐ

TT	Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Tốc độ tăng trưởng	
					2014/2013	2015/2014
1	Tổng doanh thu (triệu đồng)	256.083	333.745	349.662	130,33	104,77
2	Tổng LNTT (triệu đồng)	23.493	25.892	26.593	110,21	102,71
3	Tổng LNST (triệu đồng)	17.620	19.419	19.945	110,21	102,71
4	Số lượng lao động (Người)	225	249	268	110,67	107,63
5	Thu nhập bình quân (Triệu đồng/người/tháng)	7,12	7,84	7,95	110,11	101,40

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

✚ Nhận xét:

Tổng doanh thu năm 2014 đạt 333,74 tỷ đồng tăng 30,33 % so với năm 2013, lợi nhuận trước thuế đạt 25,89 tỷ đồng tăng 10,21% so với năm 2013. Ta có thể thấy thu nhập bình quân của người lao động/tháng của CBCNV công ty được cải thiện rõ rệt, từ mức 7,12 triệu/người/tháng tăng lên 7,84 triệu/người/tháng tăng 10,11% so với năm 2013.

Mặc dù bối cảnh kinh tế thị trường khó khăn, ngành Du lịch bước vào năm 2015 với những cơ hội, điều kiện thuận lợi và khó khăn đan xen, kinh tế

thế giới có dấu hiệu phục hồi ở một số quốc gia nhưng vẫn còn tiềm ẩn nhiều rủi ro. Tranh chấp chủ quyền biển đảo, lãnh thổ chưa thể giải quyết, ảnh hưởng nhiều đến hợp tác, thúc đẩy trao đổi khách du lịch. Dịch bệnh Ebola chưa hoàn toàn được kiểm soát, tai nạn hàng không liên tiếp xảy ra, bạo lực, xung đột đẫm máu xảy ra tại một số quốc gia gây nên tâm lý e ngại đi du lịch. Doanh thu năm 2015 tuy vẫn tăng nhưng không nhiều so với năm 2014, cụ thể là doanh thu năm 2015 đạt 349,66 tỷ đồng, chỉ tăng 4,77% so với năm 2014. Tổng lợi nhuận trước thuế đạt 26,59 tỷ đồng, chỉ tăng 2,71% so với năm 2014. Thu nhập bình quân người lao động/tháng tăng nhẹ 1,4% so với năm 2014.

Qua việc phân tích trên ta thấy kết quả sản xuất kinh doanh của công ty tăng đáng kể qua các năm, đây là một dấu hiệu tốt và tích cực sau 3 năm thực hiện hiện đại hóa công tác kinh doanh và cải tổ nguồn nhân lực. Việc tổ chức và huy động vốn trong kỳ của doanh nghiệp đáp ứng đủ nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh, đồng thời việc phân bổ vốn của doanh nghiệp có sự cải thiện rõ rệt: đầu tư thêm các loại tài sản cần thiết để mở rộng quy mô, tăng năng kinh doanh, lợi nhuận, thu hút khách hàng, nghĩa vụ nộp thuế của công ty được thực hiện nghiêm túc. Nhìn chung, tình hình kinh doanh là khả quan.

2.2. Đánh giá về tình hình lao động và sử dụng lao động tại công ty

2.2.1. Đánh giá năng suất lao động theo doanh thu công ty

Bảng 2.2: Năng suất lao động của công ty giai đoạn 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Tổng doanh thu	Triệu đồng	256.082	333.744	349.661
2	Tổng số lao động	Người	225	249	268
3	Doanh thu trung bình của 1 lao động	Triệu đồng/người	1.138,14	1.340,34	1.304,71
4	Tỷ lệ so sánh	%	100	117,77	97,34

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

 Nhận xét:

Trong giai đoạn 2013-2015 tổng doanh thu có xu hướng tăng, tuy nhiên năm 2015 tổng doanh thu có tăng nhưng không nhiều. Tổng doanh thu năm 2014 tăng 30,33% đồng thời thu nhập bình quân lao động tăng 10,21%, doanh thu trung bình của 1 lao động công ty năm 2014 tăng 17,77%. Năm 2015 tổng doanh thu chỉ tăng 4,77%, thu nhập bình quân người lao động cũng vì thế mà chỉ tăng 1,33% so với năm 2014, đặc biệt doanh thu trung bình của 1 lao động giảm 3,76%. Doanh thu giảm do bối cảnh kinh tế thị trường khó khăn, tranh chấp chủ quyền biển đảo, lãnh thổ chưa thể giải quyết, ảnh hưởng nhiều đến hợp tác, thúc đẩy trao đổi khách du lịch. Dịch bệnh Ebola chưa hoàn toàn được kiểm soát, tai nạn hàng không liên tiếp xảy ra, bạo lực, xung đột đẫm máu xảy ra tại một số quốc gia gây nên tâm lý e ngại đi du lịch. Tổng doanh thu tăng quá ít trong khi nhu cầu tuyển dụng lao động tăng vì khối lượng công việc nhiều nên dẫn đến doanh thu trung bình của 1 lao động giảm nhưng thu nhập bình quân đầu người có xu hướng tăng tuy không lớn nhưng chứng tỏ doanh nghiệp vẫn hoạt động kinh doanh có hiệu quả. Cho thấy hiệu quả công tác quản trị nhân lực của công ty thời gian qua.

2.2.2. Sức sinh lời của lao động tại công ty

Bảng 2.3: Tổng số lượt khách du lịch chọn dịch vụ của công ty giai đoạn 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Tổng số lượt khách du lịch	Khách	89.356	106.621	109.675
2	Tổng số lao động	Người	225	249	268
3	Số lượt khách trung bình của 1 lao động	Khách/ người	397,14	428,20	409,24
4	Tỷ lệ so sánh	%	100	107,82	95,57

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

✚ Nhận xét:

Qua bảng 2.4 ta có thể thấy tổng số lượt khách du lịch chọn dịch vụ của công ty giai đoạn 2013-2015 đều tăng nhưng năm 2015 tăng không đáng kể. Tổng số lượt khách du lịch chọn dịch vụ của công ty năm 2013 đạt 89.356 khách, năm 2014 đạt 106.621 khách tăng 19,32% đồng thời số lượt khách trung bình của 1 lao động tăng 7,82%. Năm 2015, tổng số lượt khách du lịch chọn dịch vụ của công ty tăng nhẹ 2,86%, nhu cầu tuyển dụng lao động cao do khối lượng công việc dẫn đến số lượt khách trung bình của 1 lao động giảm 4,43% chứng tỏ hoạt động công ty đã có chiều hướng giảm. Cho thấy thực trạng của công tác quản trị nhân lực của công ty trong thời gian vừa qua. Qua việc tính sản lượng trung bình của người lao động. Lãnh đạo công ty có thể bố trí sắp xếp nhân lực phù hợp cho từng giai đoạn hoạt động kinh doanh cụ thể.

2.2.3. Mức độ hoàn thành kế hoạch tại công ty

**Bảng 2.4: kết quả kinh doanh dịch vụ tại công ty
giai đoạn 2013-2015**

DVT: VNĐ

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Tổng lượt khách theo kế hoạch	Khách	85.500	92.500	103.250
2	Tổng số lượt khách thực hiện	Khách	89.356	106.621	109.675
3	Tỷ lệ so sánh	%	105	115	106
4	Nhân lực theo kế hoạch	Người	230	255	275
5	Nhân lực thực tế	Người	225	249	268
6	Tỷ lệ so sánh	%	97,83	97,65	97,45

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

✚ Nhận xét:

Tổng số người lao động trong công ty năm 2013 là 225 người thiếu 5 người so với kế hoạch đề ra tương đương với 2,17%, đồng thời tổng số lượt

khách thực hiện của công ty cao hơn 5% so với kế hoạch. Như vậy, có thể thấy khả năng dự báo sản lượng của công ty tương đối sát với thực tế nhưng công ty chú trọng hơn về mặt lao động đáp ứng nhu cầu sản xuất của công ty.

Năm 2014, số lượng lao động tăng 261 lao động thấp hơn kế hoạch là 6 người tương đương 2,35% so với kế hoạch, nhưng tổng số lượt khách thực hiện tăng mạnh nhất là cao hơn 15% so với kế hoạch, cho thấy công tác quản trị nhân lực của công ty phát huy tốt trong thời gian này và được thể hiện ở khâu bố trí nhân lực cũng như thúc đẩy, khuyến khích người lao động làm việc tăng hiệu quả công việc. Sang năm 2015, số lượng nhân viên tiếp tục thấp hơn 7 người, tương đương 2,55% so với kế hoạch, tổng số lượt khách thực hiện tăng 6% cho thấy năng lực dự báo và sắp xếp kế hoạch trong giai đoạn này tương đối tốt.

2.2.4. Đánh giá đội ngũ nhân lực về mặt số lượng, giới tính, độ tuổi, đối tượng lao động trình độ và bộ phận tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động của công ty năm 2013-2015

Chỉ tiêu	2013		2014		2015		So sánh 2014/2013		So sánh 2015/2014	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
I. Tổng số lao động	243	100	261	100	277	100	18	107,41	16	106,13
1. Theo giới tính	225	100	249	100	268	100	24	110,67	19	107,63
- Nam	130	57,78	147	59,04	160	59,70	17	113,08	13	108,84
- Nữ	95	42,22	102	40,96	108	40	7	107,37	6	105,88
2. Theo độ tuổi	225	100	249	100	268	100	24	110,67	19	107,63
- Từ 18-30	188	83,56	209	83,94	226	84,33	21	111,17	17	108,13
- Từ 30-40	25	11,11	32	12,85	33	12,31	7	128,00	1	103,13
- Từ 40-50	10	4,44	8	3,21	9	3,36	-2	80,00	1	112,50
- Trên 50	2	0,89	0	0,00	0	0,00	-2	0,00	0	0,00
3. Theo chức năng	225	100	249	100	268	100	24	110,67	19	107,63
1. Lao động gián tiếp	92	40,89	97	38,96	102	38,06	5	105,43	5	105,15
2. Lao động trực tiếp	133	59,11	152	61,04	166	61,94	19	114,29	14	109,21
4. Theo trình độ chuyên môn	225	100	249	100	268	100	24	110,67	19	107,63
1. Sau đại học	185	82,22	210	84,34	228	85,07	25	113,51	18	108,57
2. CĐ & ĐH	30	13,33	32	12,85	33	12,31	2	106,67	1	103,13
3. Trung cấp	8	3,56	6	2,41	6	2,24	-2	75,00	0	100,00
4. LĐ phổ thông	2	0,89	1	0,40	1	0,37	-1	50,00	0	100,00

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

✚ Nhận xét:

Qua bảng số liệu ta thấy, năm 2014 tổng số lao động làm việc thực tế của công ty là 249 người, tăng 24 người so với năm 2013, tương ứng 10,67%. Năm 2015, tổng số lao động thực tế tại công ty là 268 người, tăng 19 người so với năm 2014, tương ứng với 7,63%. Công ty tăng số lượng lao động là do công ty mở rộng thị trường, tìm kiếm thêm các đối tác tiềm năng trong thị trường du lịch và đối tác hàng không, nhà hàng, khách sạn trong và ngoài nước, bổ sung số lượng lao động các phòng ban, đơn vị để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- *Đánh giá đội ngũ lao động theo giới tính:* Do đặc thù công ty là ngành nghề kinh doanh dịch vụ du lịch, nên yêu cầu nguồn nhân lực sức khỏe, đi lại và giao tiếp với đối tác cũng như tiếp xúc với khách nhiều, cùng với những lịch trình dài của các tour du lịch. Hơn nữa lực lượng lao động nam sẽ không phải nghỉ dài hơi chế độ thai sản như nữ lao động, điều này rất phù hợp với đặc thù công ty nên tỷ lệ lao động nam sẽ chiếm tỷ lệ nhiều hơn. Năm 2014, số lượng lao động tăng 24 người, trong đó đã có tới 17 người là nam, 7 người là so với năm 2013 nữ góp phần nhanh chóng tăng tỷ lệ lao động cho công ty với tỷ lệ tương ứng là 59,04% và 40,96%. Năm 2015, số lượng lao động tăng 19 người, trong đó đã có tới 13 người là nam, 6 người là so với năm 2013 nữ góp phần nhanh chóng tăng tỷ lệ lao động cho công ty với tỷ lệ tương ứng là 59,7% và 40%.

- *Đánh giá về đội ngũ lao động theo tuổi:* Xem bảng ta thấy cơ cấu lao động theo độ tuổi của công ty thấy số lao động độ tuổi từ 18-30 tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất. Cụ thể năm 2013 tỷ lệ này chiếm 83,56%, năm 2014 tỷ lệ này chiếm 83,94%, năm 2015 tỷ lệ này chiếm 84,33%. Lao động ở độ tuổi từ 30-40 tuổi chiếm tỉ lệ lớn thứ 2, cụ thể là năm 2013 tỷ lệ này chiếm 11,11%, năm 2014 tỷ lệ này chiếm 12,85%, năm 2015 tỷ lệ này chiếm 12,31%. Lao động ở độ tuổi từ 40-50 tuổi chiếm tỷ lệ nhỏ, cụ thể năm 2013, tỷ lệ này

chiếm 4,44%, năm 2014 tỷ lệ này chiếm 3,21%, năm 2015 tỷ lệ này chiếm 3,36%. Thực trạng cơ cấu cho thấy công ty có lực lượng lớn là lao động trẻ chưa có bề dày kinh nghiệm trong làm việc.

- *Đánh giá về đội ngũ lao động theo chức năng:* Năm 2013 lao động trực tiếp chiếm 133 người, tương đương 59,11% và lao động gián tiếp chiếm 92 người, tương đương 40,89%. Năm 2014 lao động trực tiếp chiếm 152 người, chiếm 61,04% và lao động gián tiếp chiếm 97 người, chiếm 38,96%. Đến năm 2015 lao động trực tiếp chiếm 166 người, tương đương 61,94% và lao động gián tiếp chiếm 102 người, tương đương 38,04%. Cơ cấu lao động theo chức năng khá ổn định, không thay đổi quá nhiều theo từng năm cho thấy công ty đang chú trọng nhiều hơn vào chất lượng lao động hơn là chỉ tăng về mặt số lượng. Đặc biệt đội ngũ những hướng dẫn viên tăng khi doanh nghiệp mở rộng quy mô khiến cho lực lượng lao động trực tiếp tăng. Lực lượng lao động trực tiếp vẫn là những chủ chốt trong hoạt động dịch vụ của công ty điều này hoàn toàn hợp lý với công ty kinh doanh dịch vụ du lịch lữ hành.

- *Đánh giá về đội ngũ lao động theo trình độ:* Theo bảng 2.6 ta thấy, số lượng lao động theo trình độ công ty từ năm 2013-2015 tăng đều theo các bậc, nhưng lao động có trình độ CĐ, ĐH và trên ĐH chiếm tỷ lệ lớn nhất trên 80% tổng số lao động, điều này hoàn toàn hợp lý bởi công ty kinh doanh dịch vụ du lịch, lữ hành vì công ty du lịch lữ hành yêu cầu lực lượng lao động được đào tạo chuyên nghiệp phù hợp với việc mở rộng thị trường kinh doanh hợp tác với các đối tác nước ngoài. Số lượng lao động có trình độ dưới CĐ, ĐH và sau ĐH dưới 20%.

- *Đánh giá đội ngũ lao động theo bộ phận:* Qua bảng 2.6 có thể thấy số lượng lao động tăng lên chủ yếu là hệ thống các nhân viên kế hoạch nghiệp vụ việc mở rộng quy mô, tăng số lượt khách kế hoạch sẽ đòi hỏi nhu cầu lớn hơn về các hướng dẫn viên, các nhân viên kinh doanh mở rộng thị

trường khách hàng và các nhân viên kiểm tra bảo vệ thực phẩm tăng theo việc mở rộng quy mô xí nghiệp để đảm bảo đáp ứng những sản phẩm tốt nhất theo quy định an toàn thực phẩm. Còn lại các phòng ban khác không có biến động quá lớn về lao động.

Bảng 2.6: Biến động theo vị trí công việc tại công ty năm 2013-2015

Chỉ tiêu	Năm						So sánh			
	2013		2014		2015		2014/2013		2015/2014	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
1. Theo vị trí công việc	225	100	249	100	268	100	24	110,67	19	107,63
- Ban lãnh đạo	4	1,78	5	2,01	5	1,87	1	125	0	100
- Phòng marketing	15	6,67	17	6,83	18	6,72	2	113,33	1	105,88
- Phòng kinh doanh	15	6,67	19	7,63	22	8,21	4	127	3	116
- Phòng kế hoạch và nghiệp vụ	145	64,44	157	63,05	167	62,31	12	108,28	10	106,37
- Phòng điều hành tour	22	9,78	22	8,84	24	8,96	0	100	2	109,09
- Phòng tổ chức nhân sự	6	2,67	6	2,41	6	2,24	0	100	0	100
- Phòng kế toán tài chính	4	1,78	5	2,01	5	1,87	1	125	0	100
- Phòng kỹ thuật	9	4,00	12	4,82	14	5,22	3	133,33	2	116,67
- Phòng giám sát	5	2,22	6	2,41	7	2,61	1	120	1	116,67

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

✚ Nhận xét:

Đánh giá đội ngũ lao động theo bộ phận: Qua bảng 2.6 có thể thấy số lượng lao động tăng lên chủ yếu là hệ thống các nhân viên kế hoạch nghiệp vụ việc mở rộng quy mô, tăng số lượt khách kế hoạch sẽ đòi hỏi nhu cầu lớn hơn về các hướng dẫn viên, các nhân viên kinh doanh mở rộng thị trường khách hàng và các nhân viên kiểm tra bảo vệ thực phẩm tăng theo việc mở

rộng quy mô xí nghiệp để đảm bảo đáp ứng những sản phẩm tốt nhất theo quy định an toàn thực phẩm. Còn lại các phòng ban khác không có biến động quá lớn về lao động.

2.3. Phân tích thực trạng quản trị nhân lực tại công ty

2.3.1. Hoạch định nhân lực công ty

Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái trước đây hoạt động theo chỉ tiêu, nên mục tiêu đề ra là hoàn thành nhiệm vụ được giao là chính. Do đó, việc hoạch định nguồn nhân lực thực hiện nhiệm vụ chỉ đơn thuần là những tính toán trên cơ sở được phân công, dự báo, thu hút, duy trì phát triển nguồn nhân lực một cách cụ thể.

Cơ sở hoạch định nhân lực là: Dựa vào nhu cầu nhân lực của công ty trong thời gian tới, về số lượng và chất lượng (dựa vào mục tiêu KD trong thời gian tới. Doanh thu, tốc độ tăng trưởng, ngành nghề du lịch lữ hành, sản lượng sản phẩm v.v...) dựa vào thực trạng nhân lực hiện có và các phân tích về biến động lao động trong tương lai như: Về hưu, Nghỉ ốm, chuyển việc v.v... Dựa vào nhu cầu nhân lực của các đơn vị trong doanh nghiệp. trên cơ sở đó lập kế hoạch nhân lực.

 Kế hoạch nhân sự:

Để tránh việc thu động trong quá trình tuyển dụng cũng như khó khăn trong công việc sắp xếp nhân sự để đáp ứng được yêu cầu về tính chất và khối lượng công việc thì hàng năm, phòng Tổ chức – nhân sự sẽ tổng hợp lại nhu cầu tuyển dụng của các phòng ban, bộ phận và soạn thảo trình lên Tổng Giám đốc để xin ý kiến chỉ đạo, phê duyệt.

Sau khi xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng trong năm, phòng Tổ chức- nhân sự sẽ xây dựng kế hoạch tuyển dụng bao gồm: nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng và thời gian tuyển dụng. Thực hiện theo

đúng quy trình tuyển dụng của công ty, đó là: quy trình tuyển mộ, quy trình tuyển chọn và hội nhập nhân viên mới.

Bảng 2.7: Kế hoạch nhân lực của công ty 2013-2015

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Nhân lực theo kế hoạch	Người	230	258	272
2	Nhân lực thực hiện	Người	225	249	268
3	Tỷ lệ so với kế hoạch	%	97,83	96,51	98,53

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

 Nhận xét:

Việc hoạch định nguồn nhân lực của công ty được phòng tổ chức – nhân sự thực hiện dựa vào năng suất lao động và tổng số lượt khách kế hoạch liên kê trong năm trước đó. Cụ thể bằng tổng số lượt khách kế hoạch chia cho năng suất lao động năm liên kê trước đó và chia cho tỷ lệ dự tính tăng năng suất lao động. Qua bảng trên có thể thấy được số lượng thực tế công ty giai đoạn 2013-2015 gần như đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty. Vì vậy ban lãnh đạo công ty cần quan tâm công tác hoạch định nhân lực tương đối tốt, ứng biến nhanh tại từng thời điểm để công ty có thể đáp ứng tốt nhu cầu công việc.

Bảng 2.8: Nhu cầu tuyển dụng các bộ phận đề nghị tại công ty năm 2013-2015

ĐVT: Người

TT	Phòng, đơn vị	ĐVT	2013	2014	2015
1	Tổng giám đốc, giám đốc, các phó giám đốc	Người	0	1	0
2	Phòng tổ chức - nhân sự	Người	2	0	0
3	Phòng kế toán - tài chính	Người	1	0	0
4	Phòng kinh doanh	Người	4	5	5
5	Phòng marketing	Người	1	3	5
6	Phòng kế hoạch - nghiệp vụ	Người	13	15	17
7	Phòng điều hành tour	Người	1	0	0
8	Phòng kỹ thuật	Người	3	2	2
9	Phòng giám sát	Người	2	1	1
Tổng cộng			27	27	30

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

Bảng 2.9: Tổng hợp số lượng tuyển dụng và thôi việc của công ty năm 2013-2015

Năm	Số lao động thực tế	Số lượng tuyển dụng và nghỉ việc			
		Tuyển mới	Tỷ lệ (%)	Thôi việc	Tỷ lệ (%)
2013	225	21	9,33	4	1,78
2014	249	24	9,64	5	2,01
2015	268	27	10,07	3	1,12

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

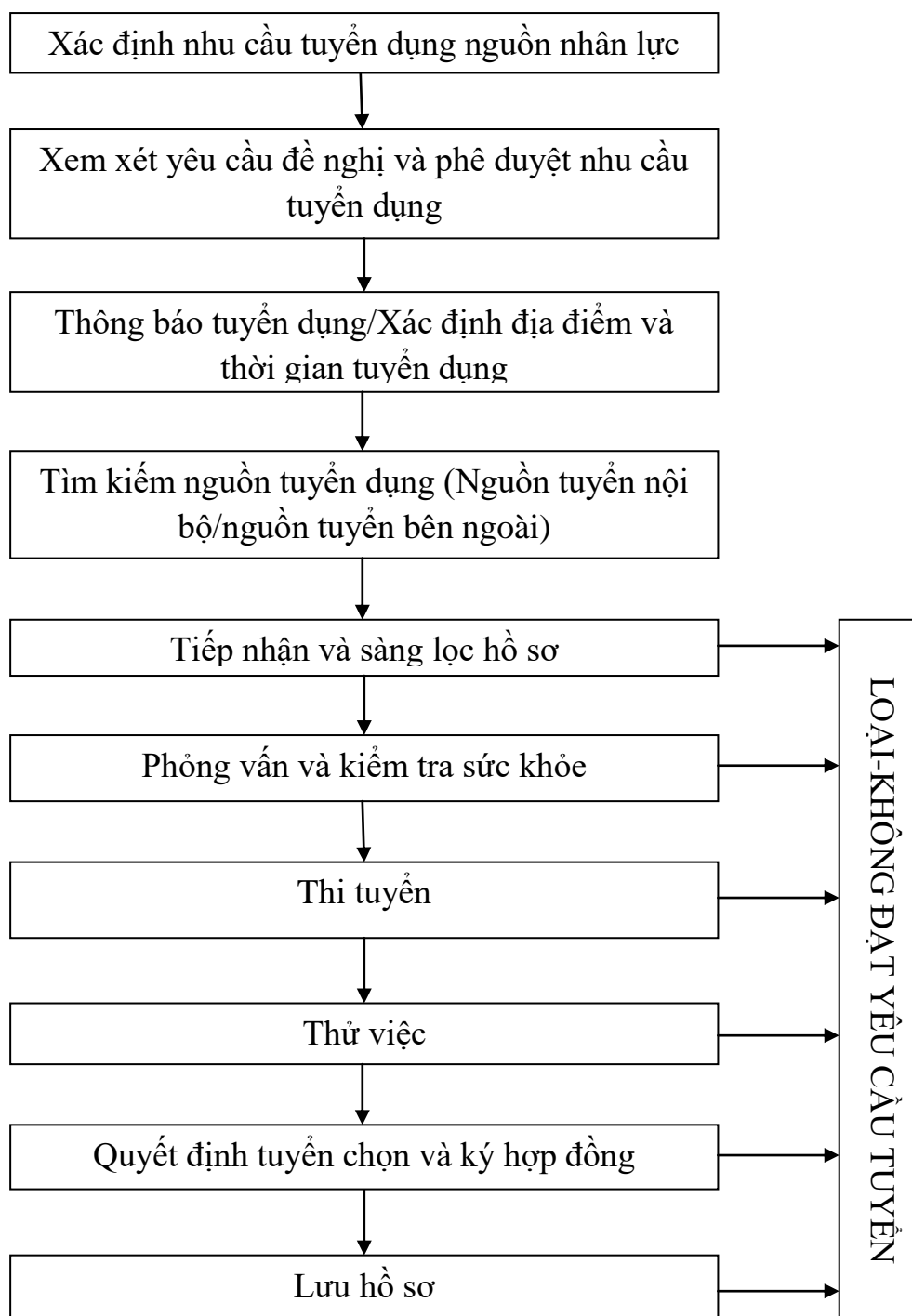
✚ Nhận xét:

Qua bảng bảng số liệu trên, ta có thể thấy số lượng lao động và thôi việc của công ty không lớn so với tổng số lao động của công ty. Điều này cho thấy việc duy trì nguồn nhân lực của công ty khá ổn định. Số lượng lao động

nghỉ việc tại công ty năm 2015 là 3 người cho thấy công tác quản trị nhân lực của công ty thực sự có hiệu quả trong thời buổi kinh tế ngày càng khó khăn, cạnh tranh ngành du lịch cao. Người lao động vẫn đang tìm kiếm công việc mình mong muốn.

2.3.2. Tuyển dụng nhân lực tại công ty

Trong những năm mới thành lập công ty có xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân viên nhưng đó chỉ là về mặt hình thức. Trong những năm gần đây công ty mới tiến hành xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân sự để tập trung phát triển thành chiến lược phát triển nhân sự cho phù hợp với nhu cầu phát triển thực tế. Tuy nhiên kế hoạch không định sẵn mà sơ sài, chỉ mang tính tạm thời.



Sơ đồ 2.2 : Quy trình tuyển dụng tại công ty

Nhìn vào quy trình tuyển dụng trên của công ty có thể thấy các bước tuyển dụng của công ty như sau:

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng nguồn nhân lực.

Căn cứ vào mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, hàng năm Công ty thực hiện công tác hoạch định nhân lực, tính toán định biên và thực hiện điều chuyển nhân viên trong nội bộ các phòng ban vận hành để đáp ứng yêu cầu đặt ra. Các phòng đơn vị gửi nhu cầu nhân sự phòng tổ chức – nhân sự xem xét trình duyệt ban lãnh đạo 1 tháng trước khi tổ chức công tác tuyển dụng.

Bước 2: Xem xét yêu cầu đề nghị và phê duyệt nhu cầu tuyển dụng.

- Chậm nhất 10 ngày làm việc kể từ ngày nhận phiếu yêu cầu nhân sự của các phòng, đơn vị phòng tổ chức hành chính trình giám đốc xem xét phê duyệt để làm cơ sở triển khai thực hiện.

- Trường hợp nhu cầu tuyển dụng phát sinh ngoài kế hoạch, các phòng, đơn vị gửi phiếu nhu cầu nhân sự phát sinh đột xuất, phòng tổ chức – nhân sự sẽ xem xét nếu phù hợp sẽ trình giám đốc xét duyệt.

Bảng 2.10: Nhu cầu tuyển dụng đã được phê duyệt tại công ty năm 2013-2015

DVT: Người

TT	Phòng, đơn vị	DVT	2013	2014	2015
1	Tổng giám đốc, giám đốc, các phó giám đốc	Người	0	1	0
2	Phòng tổ chức - nhân sự	Người	2	0	0
3	Phòng kế toán - tài chính	Người	1	0	0
4	Phòng kinh doanh	Người	4	4	5
5	Phòng marketing	Người	1	4	4
6	Phòng kế hoạch - nghiệp vụ	Người	13	14	16
7	Phòng điều hành tour	Người	1	0	0
8	Phòng kỹ thuật	Người	3	2	2
9	Phòng giám sát	Người	2	1	1
Tổng cộng			27	26	28

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

Bước 3: Thông báo tuyển dụng/Xác định địa điểm và thời gian tuyển dụng/Tìm kiếm người xin việc.

a. Thông báo tuyển dụng:

Căn cứ vào phiếu yêu cầu tuyển dụng đã được Tổng giám đốc Công ty duyệt, phòng Tổ chức- nhân sự ra thông báo tuyển dụng. Công ty quy định nội dung thông báo tuyển dụng phải bao gồm: Thông tin khái quát về công ty, vị trí tuyển dụng, số lượng cần tuyển, mô tả công việc, yêu cầu đối với vị trí ứng tuyển, khái quát về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc, yêu cầu hồ sơ, thời gian và địa điểm thu nhận hồ sơ.

b. Xác định địa điểm và thời gian tuyển dụng.

- Khi có nhu cầu cần tuyển thì công tác này được giao cho phòng Tổ chức – nhân sự thực hiện. Thông thường, thì việc tuyển mộ được thực hiện tại Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.

- Thời gian cho quá trình tuyển dụng thường kéo dài tùy theo vị trí công việc, đối với các vị trí cấp quản lý thì cần nhiều thời gian để lựa chọn được những ứng viên phù hợp nhất.

c. Tìm kiếm người xin việc

Đặc biệt là phương pháp tìm kiếm ứng viên thông qua các trường Đại học, cao đẳng chưa được Công ty thực hiện.

Bước 4: Tìm kiếm nguồn tuyển dụng (Nguồn tuyển nội bộ/nguồn tuyển bên ngoài)

Với mỗi nguồn tuyển mộ khác nhau công ty sẽ các định phương pháp tuyển mộ khác nhau. Cụ thể:

a. Nguồn tuyển nội bộ

Công ty thông báo tuyển dụng công khai minh bạch trong nội bộ công ty thông qua: Gửi email, dán thông báo tuyển dụng, thông báo trên website chính thức của công ty

b. Nguồn tuyển bên ngoài

- Tìm kiếm thông qua việc tham gia sàn giao dịch việc làm.
- Đăng thông báo tuyển dụng trước cổng công ty, phát tờ rơi tuyển dụng.
- Công ty đã đăng tải lên các trang web tính phí, đầu tư vào các trang web có uy tín về việc làm với mong muốn được nhiều người biết đến và thu thập được nhiều ứng viên chất lượng tốt. Hiện nay công ty tập trung vào việc quảng cáo qua các website như: tuyendung.com.vn; vietnamworks.com; 24h.com.vn; careelink.vn; timviecnhanh.com.

Tuy nhiên, Công ty mới chỉ dừng lại ở việc đăng thông tin tuyển dụng đơn thuần mà chưa có những biện pháp cụ thể, mới lạ để thu hút, tập trung sự chú ý của nguồn ứng viên cần tuyển. Ví dụ: làm nổi bật thông tin tuyển dụng của Công ty bằng những chế độ đãi ngộ tốt, hình ảnh, màu sắc thông báo tuyển dụng bắt mắt, thông tin tuyển dụng luôn hiển thị ở trang nhất, liên kết với các trang website của đối tác để đăng tải thông tin tuyển dụng...

Bảng 2.11: Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào công ty theo nguồn tuyển dụng năm 2013-2015

Năm	Nhu cầu tuyển dụng		Số lượng hồ sơ xin việc			
	Nguồn nội bộ	Nguồn ngoài	Kế hoạch		Thực hiện	
			Nguồn nội bộ	Nguồn ngoài	Nguồn nội bộ	Nguồn ngoài
2013	5	22	5	22	3	18
2014	5	22	4	22	4	20
2015	5	25	5	24	3	24

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

Bước 5: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Sau khi việc thông báo tuyển dụng được đăng tải, công ty tiến hành tiếp nhận hồ sơ. Việc tiếp nhận hồ sơ được tiến hành thông qua hai hình thức

đó là: nộp hồ sơ trực tiếp hoặc thông qua đường bưu điện, do nhân viên phòng Tổ chức – nhân sự đảm nhiệm. Khi đã có đủ hồ sơ cần thiết, phòng Tổ chức – nhân sự tiến hành nghiên cứu, phân loại và lựa chọn sơ bộ hồ sơ. Hồ sơ của ứng viên tối thiểu phải đầy đủ các tiêu chí như:

Về mặt hình thức: Hồ sơ phải photo công chứng đầy đủ theo yêu cầu, quy định của công ty

Về mặt nội dung: Hồ sơ phải thể hiện được trình độ chuyên môn cũng như các kiến thức theo yêu cầu của từng vị trí dự tuyển thông qua đơn xin việc, sơ yếu lý lịch và các bằng cấp, chứng chỉ có liên quan.

Ứng viên phải được xác nhận có đủ sức khỏe thông qua giấy khám sức khỏe đã được xác nhận của Cơ quan Y tế có thẩm quyền.

Bảng 2.12: Thống kê công tác kiểm tra phân loại hồ sơ giai đoạn tại công ty 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Nhu cầu tuyển dụng	Người	30	32	35
2	Số hồ sơ tuyển dụng	Hồ sơ	76	87	102
3	Số hồ sơ đạt yêu cầu	Hồ sơ	62	71	92

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

Bước 6: Phỏng vấn và kiểm tra sức khỏe.

Khi có đủ hồ sơ của các ứng viên, phòng Tổ chức – nhân sự sẽ tiến hành gọi thông báo hẹn lịch phỏng vấn cho ứng viên. Thời gian gọi chậm nhất ngày trước khi phỏng vấn, trong quá trình gọi thông báo lịch phỏng vấn, công ty thông báo chi tiết cho ứng viên về địa điểm, thời gian buổi phỏng vấn.

Người phỏng vấn là đại diện phòng Tổ chức – nhân sự chuyên trách công tác tuyển dụng và người đại diện đơn vị cần tuyển.

Tại vòng phỏng vấn này có mục tiêu xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, xác định tố chất và khả năng của ứng viên xem họ có phù hợp với yêu cầu công việc của công ty hay không. Trong quá trình phỏng vấn, người phỏng vấn sẽ quan sát thái độ, khả năng giao tiếp của ứng viên và đặt ra những câu hỏi cho ứng viên. Nội dung của những câu hỏi xoay quanh việc kiểm chứng các thông tin cá nhân, tìm hiểu về thông tin khác của bản thân mà chưa đề cập đến trong hồ sơ, các thông tin về công việc cũ và mong muốn công việc mới.

Sau khi phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn sẽ họp và ra quyết định các ứng viên được bước tiếp vào vòng thi tuyển. Việc phỏng vấn và kiểm tra sức khỏe của công ty được thực hiện khá bài bản và cụ thể, không khí phỏng vấn thoải mái, cởi mở giúp ứng viên có cơ hội phát huy hết tố chất cũng như năng lực của bản thân mình.

Bước 7: Thi tuyển

Những ứng viên đã lọt qua vòng phỏng vấn sơ bộ và kiểm tra sức khỏe đều tham gia thi tuyển. Đối với phần thi lý thuyết, hình thức thi là thi viết, không thi trắc nghiệm, thí sinh làm trực tiếp ra giấy theo mẫu đề của công ty. Tùy thuộc vào từng vị trí mà đề thi khác nhau do công ty cung cấp.

Sau khi các ứng viên làm bài thi xong, bài thi sẽ được chuyển đến cho bộ phận ra đề chấm điểm. Nguyên tắc chấm thi thực hiện theo quy định của hội đồng tuyển chọn. Điểm thi sẽ lấy theo thang điểm 100, kết quả sẽ được lấy theo thứ tự từ cao tới thấp.

Nhận thấy, việc tổ chức thi tuyển của công ty thực hiện khá tốt, có sự chuẩn bị và kế hoạch thực hiện một cách rõ ràng. Hệ thống đề thi đa dạng có thể phân loại được năng lực của ứng viên. Đặc biệt, Bộ câu hỏi liên quan đến các chuyên ngành ứng tuyển được Công ty tổng hợp lại và công khai trên

Website của công ty, giúp ứng viên thuận lợi hơn trong quá trình thu thập tài liệu, điều đó cũng thể hiện sự minh bạch, rõ ràng trong quy trình tuyển chọn.

Tuy nhiên, nội dung đề thi của công ty vẫn còn mang nặng tính lý thuyết và hình thức thi cứng nhắc. Công ty nên sử dụng thêm một số câu hỏi trắc nghiệm đan xen vào đề thi để kiểm tra toàn diện các kỹ năng và trình độ của ứng viên.

Bảng 2.13: Thống kê công tác tuyển dụng tại công ty 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Nhu cầu tuyển dụng	Người	30	32	35
2	Số hồ sơ đạt yêu cầu	Hồ sơ	62	71	92
3	Số hồ sơ tham gia các vòng thi tuyển	Hồ sơ	58	65	87
4	Số ứng viên trúng tuyển	Người	21	24	27

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

Bước 8: Thử việc

Dựa vào kết quả thi tuyển, phòng Tổ chức- nhân sự sẽ mời các ứng viên đạt yêu cầu qua vòng thi tuyển nhận việc thông qua điện thoại. Nhân viên phòng Tổ chức lao động sẽ tiến hành ký hợp đồng thử việc với ứng viên và đưa ra chương trình thử việc mà nhân viên mới phải thực hiện, diễn ra từ 1 đến 2 tháng tùy theo công việc và được nhận mức lương thử việc của công ty.

Sau khi hết thời gian thử việc, phòng Tổ chức- nhân sự sẽ tiến hành đánh giá thử việc. Phòng Tổ chức- nhân sự gửi mẫu “Đánh giá nhân viên sau thời gian thử việc” tới bộ phận liên quan để đánh giá và đưa ra đề xuất có tiếp nhận người lao động vào làm việc chính thức hay không. Kết quả đánh giá sẽ được gửi về phòng Tổ chức- nhân sự. Nếu kết quả đánh giá là không đạt yêu cầu thì phòng Tổ chức- nhân sự sẽ thông báo chấm dứt hợp đồng thử việc với người lao động.

Các tiêu chí đánh giá nhân viên thử việc đó là: tinh thần, thái độ, trách nhiệm đối với công việc, kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao, ý thức tổ chức kỷ luật... Nếu đạt, Công ty sẽ thực hiện ký hợp đồng lao động với ứng viên đó.

Bước 9: Quyết định tuyển chọn và ký hợp đồng

Ứng viên sau khi thử việc và được trưởng bộ phận, phòng ban phụ trách đánh giá đạt yêu cầu, phòng Tổ chức- nhân sự sẽ ra quyết định cho nhân viên mới nhận việc chính thức. Nhân viên mới sẽ được ký kết hợp đồng lao động và hưởng đầy đủ các chính sách, chế độ phúc lợi theo quy định của Công ty. Hợp đồng lao động sẽ được ký theo thời hạn 1 năm. Sau 1 năm đánh giá tiếp, nếu đạt tiêu chuẩn công ty sẽ tái ký hợp đồng lần 2. Sau 2 năm người lao động được đánh giá tốt thì công ty sẽ ký hợp đồng không xác định thời hạn theo đúng quy định của Bộ Luật lao động.

Bảng 2.14: Số lượng lao động tuyển vào công ty giai đoạn 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Số lượng lao động kế hoạch	Người	27	26	28
2	Số lượng lao động tuyển vào	Người	21	24	27
3	Tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch	%	77,78	92,31	96,43

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

 Nhận xét:

Qua bảng số liệu 2.14 có thể thấy nhu cầu tuyển dụng trong những năm qua của công ty đã tăng lên, cho thấy công ty đang trên đà phát triển.

Số lượng nhân viên của công ty giai đoạn 2013-2015 có biến động lớn. Năm 2013 tăng 21 người đạt tỷ lệ 77,78% so với kế hoạch, năm 2014 tăng 24 người đạt tỷ lệ 92,31% so với kế hoạch, năm 2015 tăng 27 người đạt tỷ lệ 96,43% so với kế hoạch. Số lượng lao động tăng song doanh thu chỉ

tăng rất nhẹ do thị trường du lịch và lữ hành diễn biến phức tạp và cạnh tranh gay gắt.

Thông tin, quy trình tuyển dụng dù được thông báo rộng rãi, công khai minh bạch nhưng vẫn còn tồn tại nhiều bất cập riêng. Trong quy trình này của công ty chất lượng lao động còn hạn chế do nguồn lao động ưu tiên con em của CBCNV trong công ty nên khó xác định chính xác trình độ năng lực chuyên môn của người đó có phù hợp với yêu cầu công việc hay không. Bên cạnh đó công ty chưa tận dụng các nguồn ứng viên bên ngoài đối với vị trí quản lý công ty mà chỉ áp dụng hình thức thuyên chuyển nhân viên quản lý cấp cao từ phòng ban này sang phòng ban khác.

2.3.3. Sử dụng nhân lực tại công ty

Tại công ty, công việc của các cấp quản lý từ trưởng phòng ban, được giám đốc trực tiếp phân công. Còn từ cấp phó cho đến nhân viên sẽ do trưởng phòng ban phân công công việc cụ thể. Vai trò công việc cũng như chuyên môn trong công việc đều được tham khảo, xét duyệt dựa vào bảng phân tích, mô tả công việc và trình độ chuyên môn của từng cá nhân để bố trí phân công công việc cụ thể.

Là một doanh nghiệp chuyên hoạt động trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ về du lịch và lữ hành, nên bản chất công việc tại công ty cũng có nhiều điểm khác biệt so với các dạng sản xuất kinh doanh khác. Việc người lao động có quan tâm và yêu thích công việc của mình hay không, phân công, bố trí công việc có hợp lý hay không chưa được công ty quan tâm đúng mức, do đó hoàn toàn không có số liệu nào về chức năng này tại phòng Tổ chức.

**Bảng 2.15: Cơ cấu nhân lực tại các phòng, đơn vị tại công ty
giai đoạn 2013-2015**

TT	Phòng, đơn vị	ĐVT	2013	2014	2015
1	Tổng giám đốc, giám đốc, các phó giám đốc	Người	4	5	5
2	Phòng marketing	Người	15	17	18
3	Phòng kinh doanh	Người	15	19	22
4	Phòng kế hoạch - nghiệp vụ	Người	145	157	167
5	Phòng điều hành tour	Người	22	22	24
6	Phòng tổ chức - nhân sự	Người	6	6	6
7	Phòng tổ chức - nhân sự	Người	4	5	5
8	Phòng kỹ thuật	Người	9	12	14
9	Phòng giám sát	Người	5	6	7
Tổng cộng			225	249	268

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

 Nhận xét:

Trong những năm qua công tác bố trí, sắp xếp nhân lực được ban lãnh đạo công ty quan tâm và đã có nhiều nỗ lực trong việc rà soát nhân lực hiện có, bố trí, sắp xếp lại các vị trí công tác phù hợp với trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ, khả năng làm việc và sức khỏe của người lao động. Tuy nhiên đây là công việc mất nhiều thời gian và phụ thuộc vào việc đánh giá khả năng của mỗi người dựa trên vị trí chức danh công việc mà công ty đã xây dựng.

Bảng 2.16: Công tác bố trí nhân sự tại công ty giai đoạn 2013-2015

Tiêu chí	2013		2014		2015	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
Số người làm việc đúng chuyên môn	200	88,89	226	90,76	248	92,54
Số người làm việc không đúng chuyên môn	25	11,11	23	9,24	20	7,46
Tổng số nhân lực	225	243	249	243	268	243

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

Nhận xét:

Theo dõi qua bảng số liệu ta có thể thấy việc sử dụng nguồn nhân lực làm việc đúng chuyên môn khá hiệu quả. Số lao động của công ty làm việc đúng chuyên môn tại công ty khá cao. Năm 2013 trong tổng số lao động toàn đơn vị thì có 200 lao động làm việc đúng chuyên môn, tương đương với 88,89%. Năm 2014 có 226 lao động làm việc đúng chuyên môn, tương ứng với 90,76%. Năm 2015 trong tổng số lao động toàn đơn vị thì có 268 lao động làm việc đúng chuyên môn, tương đương với 92,54%.

Song song với tình hình gia tăng số lượng lao động làm việc trong công ty đúng chuyên môn thì số lao động làm việc không đúng chuyên môn có xu hướng giảm xuống tương ứng với các năm giai đoạn 2013-2015 là 11,11%, 9,24% và 7,46%.

Với những số liệu trên ta thấy công tác bố trí nhân sự, sử dụng nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái đã được triển khai có hiệu quả. Gia tăng số lượng nhân lực làm việc đúng chuyên môn.

2.3.4. Đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty

2.3.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo tại công ty

Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái tiến hành xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân sự trên cơ sở:

- Phiếu mô tả công việc, bản phân công nhiệm vụ, kết quả hoàn thành công việc.

- Đề xuất đào tạo của người quản lý.

- Đơn xin đi học của cá nhân.

- Quy định chức năng quyền hạn.

- Những người mới được tuyển dụng hoặc bổ nhiệm

Mục đích đào tạo:

- Cập nhật các kiến thức làm việc.

- Trang bị những kỹ năng cần thiết, nâng cao năng lực làm việc cho người lao động.

- Đào tạo cho các cán bộ quản lý, Kỹ thuật viên, các nhân viên kinh doanh, hướng dẫn viên...

- Thực trạng làm việc tại công ty trong năm.

Trên cơ sở đó trưởng các phòng ban và thủ trưởng đơn vị lập nhu cầu đào tạo gửi về phòng tổ chức – nhân sự vào tháng 11 hàng năm. Sau đó phòng tổ chức – nhân sự sẽ tiến hành lập kế hoạch đào tạo được lập ra 1 năm 1 lần vào tháng 12 gồm các yêu cầu sau:

- Trình độ cần đào tạo.

- Thời gian bắt đầu và kết thúc đào tạo.

- Kinh phí đào tạo: Hàng năm được tổng hợp tại kế hoạch tài chính được duyệt đầu năm.

- Đối tượng đào tạo: Lao động trực tiếp, lao động gián tiếp và đào tạo người quản lý.

- Số lượng nhân viên được đào tạo, đào tạo những lớp nào.

- Phương pháp đào tạo

Cơ sở xác định số lượng đào tạo là: Do yêu cầu của công việc và mức độ chưa đáp ứng yêu cầu của công việc của các cá nhân đơn vị trong công

ty. Số lượng đào tạo thường được đưa ra từ các đơn vị chức năng (các phòng ban...). Do yêu cầu công việc và mức độ chưa đáp ứng của một số thành viên nên công ty đưa ra nhu cầu về số lượng, về nội dung, về thời gian đào tạo. Tùy theo điều kiện về tài chính của công ty, cũng như yêu cầu về thời gian của các công việc mà Ban giám đốc và phòng TC-NS sẽ phê chuẩn ra quyết định về số lượng, nội dung và thời gian đào tạo.

Đào tạo dài hạn thường là phục vụ cho nhiệm vụ tương lai, vì vậy, nếu đào tạo tập trung thì công ty cần cử người thay thế, nếu đào tạo bán thời gian thì công ty bổ xung người hỗ trợ khi cán bộ vắng mặt đi học.

Bảng 2.17: Nhu cầu đào tạo cho người lao động tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái giai đoạn 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Kế hoạch đào tạo	Người	265	296	332
2	Thực hiện	Người	249	285	325
3	Tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch	%	93,96	96,28	97,89

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

 Nhận xét:

Năm 2013, phòng tổ chức nhân sự tổng hợp nhu cầu đào tạo là 265 lượt người, trong khi thực tế đào tạo chỉ là 249 người, tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch là 93,96%. Năm 2014, phòng tổ chức nhân sự tổng hợp nhu cầu đào tạo là 296 lượt người, trong khi thực tế đào tạo chỉ là 285 người, tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch là 96,28%. Năm 2015, phòng tổ chức nhân sự tổng hợp nhu cầu đào tạo là 332 lượt người, trong khi thực tế đào tạo chỉ là 325 người, tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch là 97,89%, cho thấy công tác xác định nhu cầu chưa tốt đòi hỏi trong thời gian tới ban lãnh đạo công ty cần đầu tư và chú trọng hơn nữa trong công tác xác định nhu cầu đào tạo.

Từ bảng trên ta thấy kế hoạch đào tạo của Công ty luôn cao hơn số người được thực hiện đào tạo chứng tỏ khâu xác định đào tạo của công ty chưa được tốt là do các nguyên nhân như: bị điều động nhận nhiệm vụ khác; chưa hoàn thành chỉ tiêu là do ngân sách của công ty đầu tư cho việc đào tạo chưa thực sự thỏa đáng, ảnh hưởng đến năng suất lao động của công ty; hạn chế về trình độ văn hoá...

2.3.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo tại công ty

2.3.4.2. Nội dung và phương pháp đào tạo tại công ty

Hiện tại ở công ty đang áp dụng 2 phương pháp đào tạo:

- Đào tạo bên trong: Do người có thâm niên chỉ dạy cho nhân viên mới. Khi công việc thành thạo, cấp quản lý sẽ động viên, thôi thúc nhân viên làm việc tốt hơn.

- Đào tạo bên ngoài: Nhân viên kinh doanh và hướng dẫn viên được học lớp “Kỹ năng mềm trong kinh doanh”. Lớp “Kỹ năng hướng dẫn du lịch” được dành cho hướng dẫn viên. Những nhân viên các phòng ban khác được cử đi tham gia các khóa học mới để nâng cao nghiệp vụ trường đại học trong cả nước như đào tạo về nâng cao kỹ năng kinh doanh, kỹ thuật, kế toán – tài chính...

Bảng 2.18: Cơ cấu đào tạo nhân lực tại công ty 2013-2015

Tiêu chí	2013		2014		2015	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
Quản lý	2	0,80	3	1,05	2	0,62
Tổ chức - nhân sự	5	2,01	5	1,75	6	1,85
Kế toán - tài chính	2	0,80	4	1	3	1
Kinh doanh	16	6,43	22	7,72	19	6
Marketing	16	6,43	14	4,91	15	4,62
Kế hoạch - nghiệp vụ	187	75,10	215	75,44	257	79,08
Điều hành tour	9	4	9	3	9	2,77
Kỹ thuật	6	2,41	7	2,46	8	2,46
Giám sát	6	2,41	6	2,11	6	1,85
Tổng số nhân lực	249	100	285	100	325	100

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

✚ Nhận xét:

Trong những năm gần đây, số lượng nhân viên tham gia các nội dung đào tạo này tăng lên. Trong đó đào tạo về tay nghề chế biến cho công nhân được chú trọng hơn các nội dung khác, ngoài ra phòng chống cháy nổ, bảo vệ an toàn người lao động cũng được công ty rất quan tâm. Năm 2013, tổng số 249 lượt thì có tới 187 lượt tham gia đào tạo về chế biến tương đương 75,10%. Năm 2014 là 75,44% và năm 2015 là 79,08%. Nhìn tỷ lệ trên cho thấy công ty đang quan tâm về công tác kế hoạch và nghiệp vụ du lịch. Tuy nhiên chất lượng ở bên trong chưa cao, chưa pháp huy được tính sáng tạo của nhân viên. Các lớp học nâng cao có giáo viên giảng dạy tốt không nhiều và không thường xuyên...

Bảng 2.19: Phương pháp đào tạo nhân lực tại công ty 2013-2015

Tiêu chí	2013		2014		2015	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
Đào tạo ở các trường lớp chính quy	9	3,61	12	4,21	13	4,00
Đào tạo qua các bài giảng, hội thảo, trao đổi kinh nghiệm, đào tạo nội bộ	209	83,94	233	81,75	263	80,92
Hỗ trợ từ các công tác đào tạo, hướng dẫn kèm cặp	31	12,45	40	14,04	49	15,08
Tổng số lượt nhân viên đào tạo	249	100	285	100	325	100

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

✚ Nhận xét:

Công tác đào tạo nhân lực trong giai đoạn này phổ biến là đào tạo qua các bài giảng, hội thảo, trao đổi kinh nghiệm, đào tạo nội bộ. Năm 2013 trong tổng số 249 lượt đào tạo có đến 209 lượt, tương đương với 83,94%

tham gia phương pháp này. Sang năm 2014, tỷ lệ này là 81,75% và năm 2015 tỷ lệ này là 80,92%. Phương pháp đi đào tạo tạo các trường lớp chính quy cũng được ban lãnh đạo công ty chú trọng, tuy nhiên số lượng tham gia không nhiều và đối tượng tham gia chủ yếu là cán bộ lãnh đạo và cán bộ chủ chốt của công ty. Năm 2013 có 9 lượt tham gia phương pháp đào tạo này, năm 2014 là 12 lượt, năm 2015 là 13 lượt. Phương pháp đào tạo tại các trường chính quy là phương pháp đầu tư khá nhiều thời gian cũng như chi phí nên chi cho bộ máy lãnh đạo công ty là điều hợp lý. Phương pháp đào tạo kèm cặp hướng dẫn công việc cũng chiếm một tỷ lệ nhất định và tăng dần theo các năm. Năm 2013 là 12,45%, năm 2014 là 14,04% và năm 2015 là 15,08%.

2.3.4.3. Chi phí đào tạo tại công ty

Chi phí đào tạo của công ty được trích từ doanh thu hoạt động sản xuất kinh doanh của DN và được xây dựng quỹ đào tạo theo kế hoạch đào tạo.

Bảng 2.20: Tổng hợp chi phí đào tạo tại công ty 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Chi phí đào tạo theo kế hoạch	Triệu đồng	295	315	330
2	Chi phí đào tạo thực tế	Triệu đồng	328	335	345
3	Tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch	%	111,19	106,35	104,55

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

Nhận xét:

Chi phí đào tạo công ty tăng lên nhanh chóng. Năm 2013 chi phí này là 328 triệu đồng, năm 2014 chi phí này là 335 triệu đồng, năm 2015 tăng lên 345 triệu đồng. Chính sách đào tạo người lao động chủ yếu là chi phí cho người lao động tham gia các hình thức đào tạo, tạo điều kiện để người lao

động nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ góp phần nâng cao hiệu quả công việc.

Qua bảng trên ta thấy chi phí đào tạo thực tế hàng năm của công ty cao hơn chi phí đào tạo dự kiến của công ty, chứng tỏ khâu xác định chi phí đào tạo của công ty chưa được tốt vì chi phí đào tạo thực tế luôn vượt quá chi phí theo kế hoạch, tuy nhiên vượt mức này đang giảm dần trong giai đoạn 2013-2015 cho thấy những chuyển biến tích cực. Năm 2013, phòng tổ chức hành chính tổng hợp chi phí đào tạo là 295 triệu đồng, trong khi thực tế lại là 328 triệu đồng, tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch là 111,19%. Năm 2014 tỷ lệ này là 106,35%. Sang năm 2015 tỷ lệ này đạt 104,55% vượt kế hoạch 4,55%.

2.3.4.4 Kết quả đào tạo tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái

Trong 3 năm vừa qua 2013-2015, công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái đã coi con người là tài sản quý giá cho nên để nhân viên làm việc tốt, công ty đã chú ý đến việc đào tạo, phát triển.

a. Mặt đạt được:

- Quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên mới, đồng thời cũng giúp cho nhân viên cũ nâng cao nghiệp vụ và chuyên môn.

- Đào tạo cho tất cả mọi người trong công ty từ nhân viên đến cấp quản lý.

b. Mặt hạn chế:

- Chất lượng đào tạo bên trong chưa cao, chưa phát huy được tính sáng tạo của nhân viên.

- Các lớp học nâng cao, có giáo viên giảng dạy chất lượng tốt không nhiều và không thường xuyên. Tính từ năm 2013- 2015, ban giám đốc chỉ mới phê duyệt được 3 lớp đào tạo có quy mô và chất lượng.

- Công ty chưa có phòng đầy đủ trang thiết bị phục vụ đào tạo như lớp học, bàn ghế, máy chiếu.....

2.3.5. Chính sách đãi ngộ tại công ty

2.3.5.1. Tiền lương tại công ty

a. Nguyên tắc phân phối lương

Đối với cán bộ công nhân viên làm công việc không phụ thuộc vào doanh thu thì công ty trả lương theo mức lương cố định bao gồm: Bộ phận bảo vệ, lái xe con, nhân viên nấu ăn.

Các chức danh từ phó phòng trở lên, công ty thực hiện khoán mức lương đảm bảo cùng một chức danh công việc thì hưởng công như nhau.

Trường hợp phòng ban, bộ phận không hoàn thành nhiệm vụ trong tháng hoặc vi phạm nội quy lao động của công ty thì tổng giám đốc công ty phạt giảm trừ vào quỹ lương từ 5-10% của phòng ban bộ phận đó.

b. Phương pháp tính

- Tiền lương thời gian của một CBCNV

$$\begin{array}{l} \text{Tiền lương} \\ \text{thời gian 1} \\ \text{CBNV} \end{array} = \frac{\text{Lương cấp bậc, chức vụ}}{\text{Ngày công chế độ (26 công)}} \times \text{Ngày lương nghỉ}$$

Phụ cấp ăn trưa trong tháng = 1.000.000 đ

Tổng lương = Lương thời gian + Tiền phụ cấp trách nhiệm + Tiền ăn trưa

Các khoản trích theo lương:

+ BHXH (8%)

+ BHYT (1,5%)

+ BHTN (1%)

Lương thực nhận = Tổng lương – Các khoản trích theo lương

- Phụ cấp trách nhiệm

Tổng giám đốc, lãnh đạo quản lý: Hưởng hệ số 0,5 so với mức lương tối thiểu chung.

Nhân viên: Hưởng hệ số 0,1 ; 0,2 ; 0,3 so với mức lương tối thiểu chung tùy vào vị trí và số năm công tác.

Bảng 2.21: Thanh toán tiền lương Phòng tổ chức – nhân sự tháng 7/2015Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**BẢNG THANH TOÁN TIỀN LƯƠNG****Phòng: Tổ chức – nhân sự****Tháng 7 năm 2015**DVT:
VNĐ

STT	Họ và tên	Chức vụ	Hệ số lương	Tiền lương và thu nhập nhận được					Các khoản phải nộp				Tổng nhận
				Lương thực tế		Tiền lương PCTN	Tiền ăn	Tổng cộng	BHXH(8%)	BHYT(1,5%)	BHIN(1%)	Tổng cộng	
				Ngày công	Mức lương								
1	Hồ Văn Công	TP.TCHC	4.99	26	5,738,500	2,869,250	1,000,000	9,607,750	459,080	86,078	57,385	602,543	9,005,208
2	Cao Thị Hà	NV	3.58	26	4,117,000	1,235,100	1,000,000	6,352,100	329,360	61,755	41,170	432,285	5,919,815
3	Nguyễn Anh Tuấn	NV	2.96	26	3,404,000	1,021,200	1,000,000	5,425,200	272,320	51,060	34,040	357,420	5,067,780
4	Phạm Việt Vinh	NV	2.65	26	3,047,500	914,250	1,000,000	4,961,750	243,800	45,713	30,475	319,988	4,641,763
5	Trần Thu Phụng	NV	2.34	26	2,691,000	807,300	1,000,000	4,498,300	215,280	40,365	26,910	282,555	4,215,745
Tổng cộng					18,998,000	6,847,100	5,000,000	30,845,100	1,519,840	284,970	189,980	1,994,790	28,850,310

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

Bảng 2.22: Thanh toán tiền lương Phòng kinh doanh tháng 7/2015

Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢNG THANH TOÁN TIỀN LƯƠNG
Phòng: Kinh doanh
Tháng 7 năm 2016

ĐVT: VNĐ

STT	Họ và tên	Chức vụ	Hệ số lương	Tiền lương và thu nhập nhận được						Các khoản phải nộp			Tổng cộng	Thuế TNCN	Tổng nhận
				Lương thực tế		Tiền lương PCTN	Tiền lương hoa hồng dịch vụ	Tiền ăn	Tổng cộng	BHXH(8%)	BHYT(1,5%)	BHTN(1%)			
				Ngày công	Mức lương										
1	Trần Văn Huy	TP.KD	4.40	26	5,060,000	2,530,000	59,340,000	1,000,000	67,930,000	404,800	75,900	50,600	531,300	7,784,675	59,614,025
2	Hồ Thị Kim Ngân	PP.KD	3.83	26	4,404,500	1,761,800	16,200,000	1,000,000	23,366,300	352,360	66,068	44,045	462,473	-	22,903,828
3	Đặng Quốc Long	NVKD	3.74	26	4,301,000	1,290,300	4,050,000	1,000,000	10,641,300	344,080	64,515	43,010	451,605	-	10,189,695
4	Nguyễn Thu Thảo	NVKD	3.74	26	4,301,000	1,290,300	6,735,000	1,000,000	13,326,300	344,080	64,515	43,010	451,605	-	12,874,695
5	Lê Thị Phương	NVKD	3.74	26	4,301,000	1,290,300	3,037,500	1,000,000	9,628,800	344,080	64,515	43,010	451,605	-	9,177,195
6	Nguyễn Việt Hà	NVKD	3.19	26	3,668,500	1,100,550	6,480,000	1,000,000	12,249,050	293,480	55,028	36,685	385,193	-	11,863,858
7	Nguyễn Thu Hồng	NVKD	3.19	26	3,668,500	1,100,550	2,430,000	1,000,000	8,199,050	293,480	55,028	36,685	385,193	-	7,813,858
8	Phạm Hoàng Thái	NVKD	2.83	26	3,254,500	976,350	37,065,000	1,000,000	42,295,850	260,360	48,818	32,545	341,723	4,150,286	37,803,842
9	Bùi Cảnh Vân	NVKD	2.71	26	3,116,500	934,950	13,470,000	1,000,000	18,521,450	249,320	46,748	31,165	327,233	-	18,194,218

10	Vương Văn Đạt	NVKD	2.59	26	2,978,500	893,550	10,125,000	1,000,000	14,997,050	238,280	44,678	29,785	312,743	-	14,684,308
11	Đặng Thị Xanh	NVKD	2.59	26	2,978,500	893,550	40,410,000	1,000,000	45,282,050	238,280	44,678	29,785	312,743	4,795,552	40,173,756
12	Nguyễn Minh Tú	NVKD	2.59	26	2,978,500	893,550	2,430,000	1,000,000	7,302,050	238,280	44,678	29,785	312,743	-	6,989,308
13	Bùi Thị Thanh Tâm	NVKD	2.34	26	2,691,000	807,300	3,037,500	1,000,000	7,535,800	215,280	40,365	26,910	282,555	-	7,253,245
14	Lê Đức Tùng	NVKD	2.34	26	2,691,000	807,300	28,314,000	1,000,000	32,812,300	215,280	40,365	26,910	282,555	1,697,272	30,832,473
15	Phạm Văn Tuyên	NVKD	2.34	26	2,691,000	807,300	10,102,500	1,000,000	14,600,800	215,280	40,365	26,910	282,555	-	14,318,245
16	Nguyễn Quang Anh	NVKD	2.34	26	2,691,000	807,300	6,735,000	1,000,000	11,233,300	215,280	40,365	26,910	282,555	-	10,950,745
17	Trần Thị Thu Hằng	NVKD	2.34	26	2,691,000	807,300	3,037,500	1,000,000	7,535,800	215,280	40,365	26,910	282,555	-	7,253,245
18	Lê Thị Phương Hồng	NVKD	2.34	26	2,691,000	807,300	6,735,000	1,000,000	11,233,300	215,280	40,365	26,910	282,555	-	10,950,745
19	Trần Phước Luân	NVKD	2.34	26	2,691,000	807,300	26,289,000	1,000,000	30,787,300	215,280	40,365	26,910	282,555	1,933,522	28,571,223
20	Nguyễn Đình Hưng	NVKD	2.31	26	2,656,500	796,950	20,205,000	1,000,000	24,658,450	212,520	39,848	26,565	278,933	1,017,843	23,361,675
21	Trần Duy Khánh	NVKD	1.80	26	2,070,000	621,000	2,025,000	1,000,000	5,716,000	165,600	31,050	20,700	217,350	-	5,498,650
22	Trần Nguyễn Thanh Mỹ	NVKD	1.80	26	2,070,000	621,000	1,012,500	1,000,000	4,703,500	165,600	31,050	20,700	217,350	-	4,486,150
Tổng cộng					53,084,000	17,377,650	243,226,500	5,000,000	124,892,700	5,651,560	1,059,668	706,445	7,417,673	21,379,149	395,758,979

(Nguồn: Phòng Kế toán – Tài chính)

(*) Một số phòng ban làm việc trực tiếp với khách hàng (Phòng kinh doanh, phòng marketing, phòng kế hoạch – nghiệp vụ). Nhân viên được hưởng lương chính theo hợp đồng lao động ký kết, các mức lương theo hợp đồng sẽ là căn cứ để công ty tính khoản tiền đóng Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế theo quy định của pháp luật.

Nhân viên được hưởng lương theo một trong những quy định sau:

Lương + Thưởng (Hoa hồng) căn cứ vào doanh số bán hàng

Nhân viên được tính lương kể từ ngày được công bố ký kết hợp đồng với khách hàng.

Bảng 2.23: Thu nhập bình quân của người lao động tại công ty giai đoạn năm 2013-2015

TT	Năm	ĐVT	Thu nhập bình quân	Tỷ lệ (%)
1	2013	Triệu đồng	7,12	100
2	2014	Triệu đồng	7,84	110,11
3	2015	Triệu đồng	7,95	101,4

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

 Nhận xét:

Mức thu nhập bình quân đầu người của CBCNV tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái khá cao trong giai đoạn này. Theo đó năm 2013 thu nhập bình quân của CBCNV đạt 7,12 triệu đồng/người/tháng. Năm 2014 tăng lên 7,84 triệu đồng/ người/ tháng tăng 10,11%. Năm 2015 tăng 7,75 triệu đồng/ người tháng/năm chỉ tăng 1,4% do thị trường du lịch cạnh tranh gay gắt. Điều này chứng tỏ ban lãnh đạo quan tâm đến đời sống của người lao động. Như vậy theo như kết quả phân tích ta thấy việc đảm bảo tiền lương cho người lao động công ty thực hiện tốt.

2.3.5.2. Chế độ đãi ngộ tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái

Chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các khoản phụ cấp đều được đóng nộp đầy đủ.

Hàng năm, công ty tổ chức cho người lao động đi thăm quan, du lịch nghỉ dưỡng nhằm tạo sức lao động. Năm 2013 số lao động tham gia là 115 người, mức chi phí là 1.250.000 đồng/ người, năm 2014 số lượng người tham gia là 130 người, mức chi phí mỗi người là 1.500.000 đồng/ người.

Mỗi năm lao động được nghỉ 12 ngày phép nhưng vẫn được hưởng lương, số lao động không nghỉ phép vẫn được công ty thanh toán bằng tiền.

Sinh nhật người lao động được công ty tặng 1 phần quà trị giá 200.000 đồng nhằm khuyến khích động viên người lao động.

Nhân viên có thành tích tốt vào mỗi tháng sẽ được thưởng nóng 2.000.000 VNĐ vào cuối tháng đó.

Nguồn hình thành quỹ khen thưởng của công ty được trích từ nhiều nguồn: Một phần từ quỹ lương, trích một phần lợi nhuận từ việc gia tăng năng suất lao động...

Bảng 2.24: Số lao động khen thưởng tại công ty 2013-2015

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015
1	Tổng số người được khen thưởng	Người	83	98	110
2	Cán bộ quản lý	Người	16	19	22
3	Nhân viên các phòng đơn vị	Người	67	79	88
4	Tổng giá trị khen thưởng	Triệu đồng	90,6	118,2	133,5

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

Nhận xét:

Tổng số lao động khen thưởng của công ty tăng lên qua các năm tương đối cao. Năm 2013, toàn công ty có 83 lao động được khen thưởng, năm 2014 có 98 người được khen thưởng và năm 2015 tăng lên 110 lao động được khen thưởng. Điều này chứng tỏ phong trào thi đua giữa các bộ phận, cá nhân trong công ty được lãnh đạo quan tâm đúng mức.

Xét về số lượng được khen thưởng thì lao động ở cấp quản lý chiếm tỷ lệ thấp hơn. Năm 2013, tổng số 83 lao động được khen thưởng thì bộ phận quản lý chiếm 16 người, chiếm tỷ lệ 19,28% và tỷ lệ này năm 2014 là 19,39% và năm 2015 là 20%.

Chi phí cho công tác thi đua khen thưởng hàng năm cũng tăng lên. Năm 2013 tổng giá trị khen thưởng là 90,6 triệu đồng, năm 2014 đạt 118,2 triệu đồng và năm 2015 tăng lên 133,5 triệu đồng.

2.3.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực

2.3.6.1. Ảnh hưởng của các yếu tố bên trong tại công ty

Việc phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp là cơ sở cần thiết cho doanh nghiệp xây dựng những chiến lược tối ưu để tận dụng cơ hội và đối phó với những nguy cơ từ bên ngoài ảnh hưởng đến những hoạt động sản xuất kinh doanh, các yếu tố chủ yếu bên trong của doanh nghiệp bao gồm:

- **Sứ mạng, mục tiêu:** Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ mục tiêu của công ty mình. Trong thực tế mỗi bộ phận phòng ban đều phải mục tiêu của bộ phận mình. Mục tiêu của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, tài chính, quản trị nguồn nhân lực. Mục tiêu của phòng kinh doanh là doanh số bán hàng, những tour du lịch chất lượng mang lại sự hài lòng nhất cho khách hàng. Do đó mỗi bộ phận chuyên môn này phải dựa vào định hướng mục tiêu của toàn công ty để đề ra mục tiêu cho bộ phận mình.

- **Chiến lược phát triển kinh doanh:** Có tác dụng định hướng cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực, tạo ra được đội ngũ quản lý, chuyên gia, hướng dẫn viên có kinh nghiệm và phát huy hết tài năng của họ, có cơ hội được thăng tiến, chế độ trả công và đãi ngộ khuyến khích làm việc với năng suất cao. Trong thời gian tới công ty có ý định mở rộng thị phần ở các tỉnh miền Bắc và đẩy mạnh xuất khẩu, điều đó có ý nghĩa công ty phải phát triển và nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ các bộ phận.

- **Văn hóa doanh nghiệp:** Ở công ty có bầu không khí văn hóa doanh nghiệp cởi mở cấp trên và cấp dưới tin tưởng lẫn nhau, truyền thống mở rộng và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Hằng năm ủng hộ xây dựng các trường học, các nhà tình thương, tình nghĩa, khuyến học, chăm lo cuộc sống của các bà mẹ anh hùng liệt sĩ, những người có công với cách mạng, nạn nhân chất độc da cam... Văn phòng công

ty được trang bị đầy đủ tiện nghi đảm bảo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, luôn cho nhân viên biết các chế độ và nội quy – quy chế, văn bản ban hành thông qua bảng thông tin được đặt dưới xí nghiệp và phòng ban. Các nội dung của bộ luật lao động hiện hành được thực hiện nghiêm túc thông qua: Hợp đồng lao động, an toàn lao động, vấn đề lao động nữ, BHXH-BHYT, trợ cấp thất nghiệp...

- Cơ cấu tổ chức: Cách sắp xếp bộ máy của công ty áp dụng mô hình trực tuyến chức năng, các quyết định quan trọng đều được hình thành ở cấp cao nhất và thực thi ở cấp thấp hơn, nhằm tạo sự thống nhất trong đội ngũ nhân viên, các mối quan hệ, các luồng thông tin giữa các công việc, các cấp được phát huy, tăng năng suất trong công việc. Xác định các chức năng nhiệm vụ, quyền hạn giữa con người đảm bảo công việc là yếu tố quan trọng đạt kết quả kinh doanh của công ty.

2.3.6.2. Ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài

- Bối cảnh kinh tế: Năm 2015 diễn ra với những bối cảnh kinh tế thị trường bất ổn, kinh tế thế giới phải đối mặt với những rủi ro lớn nhân tố khó lường. Bên cạnh những yếu tố thuận lợi với việc kinh tế bắt đầu phục hồi, du lịch nhận được sự quan tâm hơn của lãnh đạo Đảng và Nhà nước cũng như của toàn xã hội, nhiều biến cố khách quan đã tác động mạnh tới hoạt động du lịch. Dịch bệnh Ebola chưa hoàn toàn được kiểm soát, tai nạn hàng không liên tiếp xảy ra, bạo lực, xung đột đẫm máu xảy ra tại một số quốc gia gây nên tâm lý e ngại đi du lịch... Đặc biệt là hệ quả của việc Trung Quốc hạ đặt giàn khoan trái phép trong vùng biển của Việt Nam, gây giảm sút đột ngột về khách quốc tế từ một số thị trường đến nay vẫn chưa phục hồi. Những yếu tố đó đã làm biến động mạnh về cơ cấu thị trường và lượng khách, dịch vụ cung ứng và bố trí nhân lực của các doanh nghiệp du

lịch, ảnh hưởng tới hiệu quả đầu tư của toàn xã hội cho du lịch.... Do đó thu nhập và đời sống tinh thần của CBCNV bị sụt giảm.

- Dân số lực lượng lao động: Việt Nam là quốc gia có lực lượng lao động trẻ và là nguồn cung cấp dồi dào cho các công ty. Tuy nhiên nguồn lao động chưa thật sự chất lượng. Hiện nay Việt Nam chỉ có 18% lao động qua đào tạo, thêm vào đó là cơ cấu trình độ bất hợp lý. Cả nước chỉ có 900 ngàn công nhân chế biến đào tạo lành nghề, trong đó chỉ có 8% công nhân chế biến lành nghề bậc cao. Điều này ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng, khả năng sáng tạo vào đổi mới của người lao động trong doanh nghiệp.

- Chính sách pháp luật: Luật pháp ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nhân lực. Ở Việt Nam, luật Lao động được ban hành, nhằm chi phối mối quan hệ lao động trong tất cả các doanh nghiệp nhà nước và các hình thức sở hữu khác.

- Văn hóa – xã hội: Đặc thù văn hóa – xã hội của mỗi nước, mỗi vùng cũng ảnh hưởng không nhỏ đến quản trị nhân lực đến quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm dịch vụ... Vì vậy thói quen của người dân khu vực Bắc bộ đã dùng quen sự dụng các sản phẩm ở vùng sinh sống cũng làm ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty. Đây cũng chính là thách thức lớn trong chiến lược kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

- Khoa học – Kỹ thuật: Khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển mạnh mẽ, tạo điều kiện cho công ty đầu tư trang thiết bị hiện đại và cũng tạo điều kiện CBCNV được học hỏi những công nghệ mới phát triển nghề nghiệp của mình. Tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, cải tiến công nghệ.

- Khách hàng: Khách hàng ngày càng khó tính hơn trong việc lựa chọn sản phẩm của mình, việc làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng luôn được công ty quan tâm, trong thời gian tới công ty tiếp tục thực hiện chính

sách ưu đãi với khách hàng, khi mua sản phẩm sẽ được: Chiết khấu, khuyến mại, cũng như hoàn thiện công tác hậu mãi cho các sản phẩm của công ty.

- Đối thủ cạnh tranh: Hiện nay thị trường công ty tập trung ở tam giác kinh tế phía Bắc. Công ty phải cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ cạnh tranh: Công ty Cổ phần Du lịch và Dịch vụ Hồng Gai, Công ty Cổ phần Du lịch Hạ Long, Công ty TNHH MTV Du lịch Dịch vụ Hữu Nghị, Công ty CP Du lịch và DV Móng Cái Quảng Ninh, Công ty Cổ phần DL và TM Entity, Công ty Cổ phần Du lịch Lê & Nguyễn Travel...

2.4. Đánh giá chung về thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.

2.4.1. Mặt đạt được

Công tác hoạch định nguồn nhân lực của công ty: Được tổ chức một cách tương đối khoa học, bài bản và ngày càng được hoàn thiện hơn, luôn nhận được sự quan tâm đúng mức của ban lãnh đạo công ty

Công tác tuyển dụng của công ty: Được thực hiện một cách bài bản theo hướng tuyển chọn những lao động có trình độ chuyên môn và tay nghề cao đáp ứng yêu cầu hiện đại hoá dây chuyền sản xuất và công tác nghiên cứu chế tạo ra sản phẩm mới.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Được tiến hành theo kế hoạch hàng năm, với nhiều hình thức đào tạo đã đáp ứng được nhu cầu học tập và phát triển của cán bộ công nhân viên trong công ty. Đặc biệt hình thức đào tạo nội bộ ngày càng được hoàn thiện, giúp công ty giảm được chi phí đào tạo đồng thời giúp các học viên có điều kiện tiếp xúc thực tế để nâng cao tay nghề.

Công tác tiền lương và chế độ đãi ngộ: đã thực sự phát huy vai trò là đòn bẩy kinh tế khuyến khích người lao động làm việc có hiệu quả và yên tâm

công tác, đây là một trong những mặt mạnh mà công ty cần duy trì và phát huy hơn nữa.

2.4.2. Mặt tồn tại

Bộ máy quản lý và cơ cấu tổ chức tuy đã được sắp xếp lại tương đối ổn định và phù hợp với điều kiện hiện tại của công ty và cơ chế thị trường, nhưng vẫn chưa thực sự phát huy được đầy đủ vai trò tham mưu cho lãnh đạo công ty trong việc tìm hiểu việc làm, điều hành quản lý, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh.

Công tác tuyển dụng của công ty: Thông tin, quy trình tuyển dụng dù được thông báo rộng rãi, công khai minh bạch nhưng vẫn còn tồn tại nhiều bất cập riêng. Trong quy trình này của công ty chất lượng lao động còn hạn chế do nguồn lao động ưu tiên con em của CBCNV trong công ty nên khó xác định chính xác trình độ năng lực chuyên môn của người đó có phù hợp với yêu cầu công việc hay không. Bên cạnh đó công ty chưa tận dụng các nguồn ứng viên bên ngoài đối với vị trí quản lý công ty mà chỉ áp dụng hình thức chuyển chuyên nhân viên quản lý cấp cao từ phòng ban này sang phòng ban khác.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Công tác xác định nhu cầu đào tạo chưa tốt. Chất lượng đào tạo ở bên trong chưa cao, chưa phát huy được tính sáng tạo của nhân viên. Các lớp học nâng cao có giáo viên giảng dạy tốt không nhiều và không thường xuyên, công ty chưa có phòng đầy đủ trang thiết bị phục vụ đào tạo như lớp học, bàn ghế, máy chiếu.....

Công tác tiền lương và chế độ đãi ngộ: Hình thức trả lương của công ty chưa phát huy được hiệu quả lao động.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Dựa vào các số liệu do phòng Tổ chức – nhân sự công ty đưa ra, trong chương II luận văn đã phân tích thực trạng về nguồn nhân lực cũng như công tác quản trị nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái. Luận văn đã chỉ ra được những kết quả đạt được trong quá trình quản trị nhân lực của công ty. Bên cạnh đó, luận văn còn chỉ ra những hạn chế còn tồn tại từ đó định hướng phương hướng để phát triển. Mặt khác trong chương này đã phân tích được ưu nhược điểm của vấn đề đưa ra những cơ hội thách thức cho công ty trong việc quản trị nguồn nhân lực. Đồng thời đây cũng là nền tảng để tác giả tiếp tục phát triển chương III của luận văn.

CHƯƠNG 3:

CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIÊN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NHẬT LINH MÓNG CÁI

3.1. Định hướng phát triển công ty giai đoạn 2016-2020

Có thể nói năm 2015 là một năm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty không mấy khả quan, tuy nhiên công ty đã đạt được những kết quả đáng kể. Căn cứ vào kết quả đã đạt được trong những năm trước đó và nhu cầu thị trường mà công ty đề ra kế hoạch sản xuất kinh doanh 2016-2020. Khi kế hoạch được thông qua, Ban lãnh đạo cùng toàn thể CBCNV trong công ty sẽ nỗ lực, cố gắng quyết tâm để hoàn thành kế hoạch đặt ra.

Các chỉ tiêu kế hoạch 5 năm 2016-2020

+ Tổng lượt khách chọn dịch vụ tại công ty: Tốc độ tăng trưởng bình quân trong 5 năm (2016-2020) là 5%/năm.

+ Đảm bảo kinh doanh có hiệu quả và tăng trưởng lợi nhuận trước thuế trung bình 10%/năm.

+ Phát triển, mở rộng quy mô kinh doanh, các chi nhánh trực thuộc và thị trường: Tối thiểu 2 chi nhánh. Phân đấu đến năm 2020 số lượng xí nghiệp trực thuộc là 4 chi nhánh.

Bảng 3.1: Kế hoạch sản xuất, kinh doanh giai đoạn 2016-2020

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Lượt khách	Người	125.250	135.500	144.500	153.000	165.000
Doanh thu thuần	Tỷ đồng	310,25	325	331,5	335	341,75
Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	16,5	17	18,5	19,5	20,5
Số lao động cuối kỳ	Người	320	345	360	385	410
Thu nhập bình quân NLĐ	Trđ/ng/tháng	8,1	8,35	8,56	8,75	9,25

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Công ty xác định tiếp tục duy trì và phát huy thành quả đạt được trong các năm 2014, 2015 đối với các mảng kinh doanh chủ lực, đồng thời tìm kiếm cơ hội phát triển thị trường hoạt động kinh doanh, đầu tư cơ sở mới có hiệu quả cao, với các định hướng: Không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ tại công ty, đảm bảo hoạt động kinh doanh hiệu quả trên cơ sở nâng cao năng lực cạnh tranh, tiết giảm chi phí, không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ và uy tín thương hiệu TNHH Nhật Linh Móng Cái... Xây dựng và phát triển hệ thống chuỗi dịch vụ du lịch hiện đại, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Phát triển các kênh bán hàng: Khách hàng kênh chi nhánh, tổng đại lý, đại lý... ổn định, uy tín nhằm gia tăng sản lượng nhằm tận dụng hiệu quả cơ sở vật chất hiện có.

3.2. Dự báo nhu cầu nhân lực

Sau khi xác định được điểm mạnh điểm yếu, cơ hội thách thức trong công tác quản trị nhân lực của công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái. Luận văn xin đưa ra một số dự báo để thực hiện mục tiêu phát triển công ty.

3.2.1. Căn cứ dự báo

- Chiến lược phát triển giai đoạn 2016-2020.
- Dự kiến lao động trong kỳ (tăng, giảm) theo các lý do.
- Chiến lược phát triển của công ty và chiến lược phát triển nhân lực.
- Cơ cấu bộ phận giữa các bộ phận, giữa cán bộ quản lý và lao động trực tiếp.
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực.

3.2.2. Dự báo nhu cầu nhân lực công ty như sau

Bảng 3.2: Nhu cầu lao động công ty trong 5 năm 2016-2020

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Thạc sỹ kinh tế	5	7	9	10	12
Cử nhân kinh tế, cử nhân quản trị du lịch và lữ hành, cử nhân quản trị khách sạn	60	63	66	72	76
Lao động, công nhân có trình độ cao đẳng, trung cấp, lao động phổ thông	212	219	220	226	232
Tổng cộng	277	289	295	308	320

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

Từ chiến lược phát triển của công ty 2016-2020 quan điểm và mục tiêu phát triển “ Nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nhân lực kết hợp với đẩy mạnh công tác giám sát và xây dựng cơ cấu hợp lý”.

3.3. Chiến lược và mục tiêu hoạt động quản trị nhân lực

Chiến lược hoạt động quản trị nhân lực của công ty trong giai đoạn 2016-2020 là từng bước đổi mới, tư vấn lãnh đạo chế độ chính sách, quy hoạch cán bộ, xây dựng tổ chức, nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực cho sự phát triển. Bên cạnh đó phải nỗ lực tham gia xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ mạnh với trình độ chuyên môn cao, hoàn thiện và nâng cao năng lực cũng như kỹ năng của những người làm công tác nhân lực. Với chiến lược chung đó công ty đã đề ra mục tiêu cụ thể cho từng lĩnh vực hoạt động như sau:

- Về công tác hoạch định nhân lực: Công ty tiếp tục kiện toàn cơ cấu tổ chức và nhân sự phù hợp với đặc điểm và hoạt động kinh doanh, sắp xếp lại các bộ phận để đạt hiệu quả hoạt động cao hơn.

- Về công tác tuyển dụng: Tuyển bổ sung cán bộ có năng lực chuyên môn và kinh nghiệm để đáp ứng nhu cầu công việc của công ty. Chủ động tìm kiếm và nuôi dưỡng nhân tài từ khi đang ngồi trên giảng đường đại học, thực hiện các chương trình sinh viên thực tập tiềm năng, mở ngày hội việc làm.

- Bố trí, phân công lao động “đúng người, đúng việc”, đúng trình độ, chuyên môn, phù hợp lứa tuổi. Không có sự bao che, vùi dập, chèn ép giữa các CBCNV. Xóa bỏ tư tưởng bao cấp, ỷ lại, nêu cao tinh thần dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm đối với công việc được giao.

- Về công tác đào tạo, phát triển nhân lực: Trọng tâm là phát triển nâng cao nguồn nhân lực, chú trọng đầu tư nhân sự, đào tạo thu hút nhân tài, tiến hành đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, xây dựng được biện pháp xác định nhu cầu khoa học và chính xác, cải tiến quy định tham gia đào tạo, xây dựng thống nhất tài liệu đào tạo cho nhân viên mới, đào tạo trên cơ sở yêu cầu công việc mà người lao động đảm bảo.

- Về các chế độ chính sách: Thực hiện kịp thời, linh hoạt, vừa đảm bảo mong muốn của người lao động phù hợp với tình hình thực tế của công ty như triển khai xây dựng hệ thống đãi ngộ tổng thể, hoàn thiện lộ trình công danh cho các chức danh công việc cơ bản, áp dụng thang công mới.

3.4. Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái

3.4.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động

GPI: Xây dựng, đổi mới chính sách và hoàn thiện công tác tuyển dụng

a. Cơ sở giải pháp:

Như đã trình bày ở phần thực trạng quản trị nhân lực để thấy được điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội thách thức trong chiến lược phát triển nhân lực của công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái, tác giả đề xuất giải pháp thu hút tuyển dụng nhân lực phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

b. Mục đích của giải pháp:

Xây dựng chính sách hoạch định nhân lực cụ thể và hấp dẫn nhằm thu hút lực lượng lao động trẻ có chất lượng về làm việc tại công ty;

Nâng cao số lượng lao động quản lý của công ty để bù đắp sự thiếu hụt về nhân sự làm công tác quản lý;

Nâng cao năng lực cạnh tranh về nguồn nhân lực của công ty với các đối thủ cạnh tranh và đặc biệt là sự thu hút nhân lực của đối thủ mới gia nhập ngành, vì vậy công ty cần xây dựng chính sách thu hút nhân lực mới nhằm đảm bảo lao động cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

c. Nội dung của giải pháp:

- Đổi mới nâng cao tính hấp dẫn của chính sách thu hút nhân lực

Hiện tại công ty chưa có chính sách phù hợp để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài cũng như từ các đơn vị khác, nguồn lao động chủ yếu là công ty tự tuyển vì vậy công ty mất khoản chi phí không nhỏ cho việc đào tạo cán bộ, khoảng thời gian dài để người lao động học tập nâng cao trình độ. Vì vậy công ty cần chính sách phù hợp để thu hút nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài và các đơn vị khác. Theo tác giả thì công ty cần phải thực hiện một số các đổi mới chính sách thu hút nhân lực như sau:

- Chính sách hấp dẫn, chính sách mở phù hợp với từng người.

Có chính sách khuyến khích vật chất hấp dẫn bằng cách hỗ trợ đối với nhân lực có chất lượng với các mức phù hợp như:

+ Những lao động có bằng thạc sĩ, kinh nghiệm 5 năm trở lên ở vị trí tương đương thì cộng thêm 30-50% công mà họ đang hưởng và hỗ trợ nhà ở nếu có nhu cầu.

+ Những lao động là sinh viên nếu tốt nghiệp loại giỏi nếu cam kết làm việc lâu dài từ 5 năm trở lên thì được hỗ trợ ban đầu và hỗ trợ nhà ở nếu có nhu cầu.

+ Đối với những hướng dẫn viên kinh nghiệm lâu năm, gắn bó với công ty hỗ trợ về công, chế độ phúc lợi khác, hỗ trợ đào tạo chuyên sâu...

- Đa dạng hóa những hình thức tận dụng nguồn nhân lực như sử dụng lao động thuê ngoài yêu cầu tính chuyên nghiệp, chuyên môn nhưng không sử dụng thường xuyên như hoạt động tư vấn, chuyên gia, chuyển giao công nghệ, cộng tác viên... để khắc phục tình trạng thiếu nhân lực có chất lượng.

- Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng

Công tác tuyển dụng của công ty còn nhiều hạn chế, việc tuyển dụng theo nhu cầu tại chỗ đáp ứng nhu cầu trước mắt của doanh nghiệp, tuy nhiên vẫn chưa đảm bảo chất lượng người lao động. Các lao động được tuyển vào công ty chủ yếu là qua giới thiệu, quen biết, con em cán bộ công nhân viên cũng tác động đến chất lượng tuyển dụng, thiếu bình đẳng trong tuyển dụng, chất lượng lao động chưa cao không đáp ứng được yêu cầu công việc hoặc rất mất thời gian và kinh phí đào tạo. Vì thế nảy sinh tình trạng thừa hoặc thiếu lao động, nhân lực nhiều nhưng công việc vẫn không có người làm, tạo tiền lệ cho môi trường làm việc không lành mạnh, người năng lực kém quản lý lao động chất lượng cao và là một trong những nguyên nhân có sự dịch chuyển lao động, mất lao động chất lượng cao.

Xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí công việc cụ thể và yêu cầu với ứng viên với từng vị trí đó.

Từ bản mô tả chức danh công việc đó để làm cơ sở đánh giá, tuyển chọn và đăng thông báo tuyển dụng. Việc xây dựng bản mô tả công việc là cơ sở quan trọng trong quá trình tuyển dụng, đánh giá, lập kế hoạch cán bộ, xây dựng cơ chế công thưởng... đồng thời bản mô tả công việc cũng cho người lao động thấy được những nhiệm vụ công việc chính, các kỹ năng yêu cầu đặt ra để hoàn thành công việc. Qua tham khảo tác giả xin đề xuất bản mô tả công việc đối với vị trí Trưởng phòng dịch vụ vé máy bay theo phụ lục 01 đính kèm.

- Xây dựng phương án tuyển dụng nhân lực hiệu quả.

Xây dựng phương án tuyển chọn lao động theo các nội dung: số lượng, cơ cấu, thời gian, tiêu chuẩn, trình độ từng loại lao động, trách nhiệm quyền hạn của người lao động và yêu cầu cần thiết khác cho tuyển dụng.

Tuyển chọn lao động theo đúng nguyên tắc thứ tự ưu tiên, đảm bảo khách quan, chính xác chấm dứt việc ưu tiên tuyển dụng.

- Nâng cao chất lượng cán bộ tuyển dụng

Chất lượng cán bộ tuyển dụng và đạo đức cán bộ tuyển dụng có ý nghĩa rất lớn trong việc tuyển dụng được cán bộ có chất lượng. Cán bộ tuyển dụng không những có kiến thức chuyên môn tốt mà còn am hiểu về cơ cấu tổ chức đặc thù của công ty. Ngoài ra đòi hỏi cao nhất là công minh chính trực của cán bộ làm công tác tuyển dụng.

Để thực hiện giải pháp này tác giả đề xuất dự kiến chi phí phục vụ những công việc thuê tư vấn xây dựng chính sách tuyển dụng, bản mô tả chức danh theo từng vị trí công việc, quảng bá hình ảnh công ty, cụ thể:

Bảng 3.3: Dự kiến chi phí hoàn thiện công tác tuyển dụng

DVT: Triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Chi phí
1	Xây dựng chính sách tuyển dụng	15
2	Xây dựng bản mô tả chức danh công việc cho các vị trí trong công ty	30
3	Hoạt động thuê tư vấn, chuyên gia chuyển giao công nghệ	18
4	Xây dựng, quảng bá hình ảnh, thương hiệu công ty	60
5	Đào tạo cán bộ tuyển dụng	40
Tổng cộng		163

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

d. Dự kiến kết quả của giải pháp

Sau khi áp dụng giải pháp này thì công ty sẽ thu hút được lượng lao động lớn để đáp ứng nhu cầu nhân lực của công ty. Công tác tuyển dụng sẽ xuất phát từ yêu cầu thực tế của công ty, các tiêu chí đánh giá chặt chẽ sẽ giúp cho hoạt động sàng lọc hồ sơ đạt kết quả tốt hơn. Hội đồng tuyển dụng sẽ giúp cho hoạt động tuyển dụng của công ty lành mạnh tránh được những tiêu cực, luồn lách, nhờ vả. Qua đó chuyên nghiệp hóa công tác tuyển dụng và nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng tại công ty.

3.4.2. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển

GP2: Nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nhân lực theo đối tượng và phương pháp đào tạo

a. Cơ sở giải pháp:

Chính sách nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, căn cứ vào sự phát triển của khoa học kỹ thuật công nghệ giúp cho cán bộ công nhân viên tiếp cận và ứng dụng. Nguồn nhân lực của công ty dồi dào, lao động trẻ nhưng thiếu kinh nghiệm, kỹ năng làm việc, chuyên môn đào tạo chưa phù hợp với công việc hiện tại, chưa đảm bảo về trình độ theo yêu cầu. Đối tượng lao động tại công ty.

b. Mục đích của giải pháp:

Nhằm phân loại đối tượng lao động, xây dựng phương pháp đào tạo nhằm đảm bảo cho công ty có nguồn nhân lực dồi dào, có kinh nghiệm, kỹ năng làm việc, chuyên môn đào tạo phù hợp với công việc hiện tại, đảm bảo về trình độ theo yêu cầu của vị trí chức danh công việc.

c. Nội dung của giải pháp:

Trước tiên công ty phải rà soát tất cả các vị trí làm việc của nhân viên, xem cách bố trí hợp lý chưa, chưa thì chuyển công tác, đào tạo hoặc đào tạo lại.

- Đối tượng là cán bộ quản lý của công ty.

Qua phân tích thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý cho đến thời điểm hiện tại vẫn bị đánh giá vừa yếu, vừa thiếu, chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển của công ty trong thời gian qua đặc biệt là đội ngũ quản lý cao cấp, đội ngũ quản lý trẻ tuổi ít kinh nghiệm, công tác đào tạo cán bộ trong thời gian trước chưa được chú trọng vì doanh nghiệp có tuổi đời khá trẻ, tiềm năng tài chính yếu nên chưa tác động đến chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý. Vì vậy nhu cầu bồi dưỡng kiến thức cho cán bộ quản lý là điều không thể thiếu và được xem là việc làm thường xuyên.

Để thực hiện tốt việc quản lý, phải có một chính sách đào tạo nâng cao trình độ cho đối tượng này. Trước hết mục tiêu yêu cầu của chính sách lựa chọn đào tạo một tập thể lao động đồng bộ về trình độ.

Hoàn thiện mở rộng đầu tư đào tạo theo nhiều hình thức cơ cấu thích hợp, kiến thức phù hợp nhằm có đội ngũ quản lý theo ý muốn.

Thời gian đào tạo đối với cán bộ quản lý là chương trình ngắn hạn vì thời gian của đối tượng này rất hạn chế, nội dung chương trình này phải xúc tích, cô đọng yêu cầu sau khi kết thúc đào tạo phải thu được kết quả bổ ích thiết thực cho công tác trước mắt và lâu dài của họ, vì vậy việc lựa chọn môn học, chương trình, thời lượng phải phù hợp và thống nhất.

Từng nhóm cán bộ quản lý khác nhau sẽ có chương trình đào tạo khác nhau, chương trình được xây dựng trên cơ sở nhằm vào đối tượng cụ thể cho nên cần làm tốt công tác thiết kế, tổ chức chương trình đào tạo, nhằm đáp ứng từng đối tượng học.

Xây dựng chương trình đào tạo linh hoạt gồm các nội dung:

+ Chương trình đào tạo cho cán bộ cao cấp bao gồm Giám đốc, phó giám đốc và cán bộ kế cận thời gian tối đa 4 tháng và được chia làm nhiều đợt, làm nhiều chuyên đề riêng biệt.

+ Chương trình đào tạo cho đối tượng là Trưởng các phòng, đơn vị...thời gian 3 tuần chia làm 2 đợt.

Về phương pháp đào tạo: Tập trung đào tạo rèn luyện kỹ năng tư duy xử lý tình huống cụ thể trong hoạt động của mình, Kỹ năng tư duy và làm việc độc lập, làm việc nhóm, vận dụng kiến thức, kinh nghiệm giải quyết vấn đề về tình huống đặt ra vì vậy đào tạo theo cách thức riêng thích hợp như:

- + Xây dựng phân tích xử lý tình huống điển hình trong quản lý;
- + Cung cấp kiến thức cơ bản đặc thù lĩnh vực mình quản lý;
- + Thảo luận nhóm về tình huống quản lý theo cách xử lý khác nhau;
- Đối với cán bộ công nhân viên làm việc trực tiếp

Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái là doanh nghiệp vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh, thi trường hoạt động tương đối lớn, công tác tuyển dụng vẫn còn ảnh hưởng của tư tưởng người thân, người quen nên chất lượng lao động thấp và thái độ làm việc của lao động không cao, ỉ lại, tư tưởng độc quyền của người lao động. Với chiến lược phát triển chung của công ty mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh nên tuyển dụng thêm lực lượng lao động mới, trẻ thiếu kinh nghiệm chưa đảm bảo về chuyên môn để hoạt động công việc.

Thời gian qua công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tương đối đáp ứng yêu cầu của công ty. Hàng năm công ty thực hiện việc đào tạo cho các nhân viên trực tiếp sản xuất bằng việc thi nâng bậc, hiện nay công ty đang đào tạo tại nơi làm việc bằng chính các chuyên viên có trình độ cao của công ty. Tuy nhiên tác giả đề xuất trong thời gian tới công ty nên thực hiện giải pháp sau:

Phối hợp giữa đơn vị đào tạo nghề có uy tín (Trường cao đẳng, đại học...). Cùng với đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm và năng lực tại công ty để lên kế hoạch đào tạo cho nhân viên trong đơn vị mình. Việc phối hợp này sẽ có nhiều ưu điểm sau:

- + Giáo trình sẽ đa dạng, sinh động hơn.
- + Học viên sẽ dễ dàng trao đổi thảo luận, chia sẻ với giáo viên trung tâm hơn là cán bộ trong công ty.
- + Đánh giá kết quả học tập sẽ khách quan hơn.

Tăng cường các khóa đào tạo về kỹ năng mềm cho cán bộ công nhân viên như khả năng giao tiếp, kỹ năng sáng tạo, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng làm việc độc lập, kỹ năng cần được trau dồi thường xuyên, để họ có thể vận dụng tốt hiệu quả những kiến thức đã học tại nhà trường trong công việc hiện tại mà họ đảm nhận.

Lấy ý kiến của cán bộ nhân viên thường xuyên về nhu cầu đào tạo và các nguyện vọng khác của họ, nhận xét của họ về chính sách điều kiện làm việc, lấy đó làm cơ sở để xây dựng chương trình đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động, từ đó mà hào hứng tham gia hơn và sẽ tác động trực tiếp đến chất lượng đào tạo.

Thường xuyên tập huấn về quy chế hoạt động của công ty, quy tắc, nguyên tắc cho từng công việc cụ thể, yêu cầu bắt buộc đối với cán bộ công nhân viên các chương trình đào tạo, xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Ngoài ra trong quá trình đào tạo các cán bộ chuyên môn và các giảng viên trung tâm sẽ có nhiều cơ hội giao lưu học hỏi, trao đổi kinh nghiệm về chuyên môn cũng như nghiệp vụ giảng dạy. Đây là cơ hội để các cán bộ trong công ty nâng cao trình độ giảng dạy của mình.

Để thực hiện giải pháp này tác giả đề xuất dự kiến chi đào tạo cho công ty, cụ thể:

Bảng 3.4: Dự kiến chi phí đào tạo giai đoạn 2016-2020

DVT: Triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Đào tạo đối với cán bộ quản lý	90	100	110	120	130
2	Đối với lao động trực tiếp	275	296	312	330	345
Tổng cộng		365	396	422	450	475

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

d. Kết quả dự kiến của giải pháp:

Thực hiện tốt việc đào tạo và phát triển nhân lực theo đối tượng và phương pháp đào tạo sẽ tạo động lực tốt rất lớn cho người lao động, bởi họ được thỏa mãn nhu cầu hoàn thiện bản thân, đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đào tạo được hoàn thiện hơn. Đào tạo và phát triển nhân lực làm tốt sẽ tiết kiệm được chi phí công ty phát triển trong dài hạn.

3.4.3. Giải pháp hoàn thiện công tác tiền lương tại công ty

GP3: Hoàn thiện chính sách tiền công cho người lao động theo vị trí chức danh công việc

a. Căn cứ giải pháp:

Qua việc phân tích về thực trạng tiền công tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái thấy cơ chế tiền công của công ty đang đảm bảo đời sống của người lao động, qua phân tích số liệu trên thì thu nhập bình quân của người lao động tại công ty tương đối cao so với các doanh nghiệp khác trên địa bàn. Tuy nhiên việc trả công cho người lao động tại công ty vẫn chưa nâng cao được chất lượng công việc, không có sự cạnh tranh giữa người lao động với nhau. Với thực trạng do tác giả đề xuất giải pháp hoàn thiện chính sách trả công cho người lao động theo vị trí chức danh công việc.

Công ty chỉ tiến hành đánh giá một cách sơ sài việc thực hiện công việc của các ứng viên trúng tuyển sau thời gian thử việc nói riêng và CBCNV làm việc trong công ty hàng năm vẫn chưa được thực hiện đánh giá lại một cách quy củ nói chung, nên dẫn đến gây ra ít nhiều những bất cập thiếu công bằng trong đánh giá công việc cũng như chế độ lương thưởng trong công ty.

b. Mục tiêu của giải pháp:

Tạo sự công bằng trong công việc, việc trả công cho người lao động gắn với mức độ phức tạp, khối lượng công việc của cán bộ công nhân viên. Các CBCNV đảm bảo vị trí công việc có mức độ cao, khối lượng công việc nhiều thì việc trả công cao, thưởng cao và ngược lại.

c. Nội dung giải pháp:

Xây dựng lương theo vị trí chức danh công việc ta cần phải thực hiện các nội dung sau:

- Xác định được tất cả các vị trí chức danh công việc trong công ty, tiến hành xây dựng tiêu chuẩn, bảng mô tả chức danh công việc theo từng vị trí công việc của công ty, xây dựng nhu cầu định biên lao động cho các vị trí chức danh của từng bộ phận. Ở bước này ta có thể thuê tư vấn, chuyên gia hoặc sử dụng CBCNV để thực hiện công việc và xây dựng. Việc xây dựng bản mô tả công việc là cơ sở quan trọng trong quá trình tuyển dụng, đánh giá, lập kế hoạch cán bộ, xây dựng cơ chế công thưởng...đồng thời bản mô tả công việc cũng cho người lao động thấy được những nhiệm vụ, công việc chính, các kỹ năng yêu cầu đặt ra để hoàn thành công việc.

- Đánh giá chấm điểm CBCNV: Việc đánh giá chấm điểm CBCNV dựa trên 5 yếu tố: Kiến thức và kinh nghiệm, quan hệ nhân sự, trách nhiệm và mức độ chủ động trong công việc, cải tiến sáng tạo, tiềm năng một cách cụ thể sau quá trình thử việc của ứng viên trúng tuyển và đánh giá lại CBCNV đang công tác trong công ty cuối mỗi năm để tiến hành tinh giảm, sa thải những thành phần yếu kém, tiết kiệm chi phí và mang lại hiệu quả công việc cho công ty.

- Phân định nhóm chức danh công việc cụ thể cho từng vị trí công việc dựa trên kết quả chấm điểm vị trí chức danh và xem xét, áp dụng nhân lực hiện có cho từng bộ phận vào vị trí để biết được nhân lực hiện tại có đáp ứng được hay không để có cơ sở sắp xếp lại cho toàn công ty. Nhằm đảm

bảo sắp xếp lại lao động hợp lý, đúng người, đúng việc và đảm bảo sự công bằng trong công tác tiền công.

- Trên cơ sở các bước trên công ty triển khai xây dựng quy chế, chính sách công mới theo vị trí chức danh công việc và tuyên truyền, phổ biến rộng rãi của CBCNV nắm được sự thay đổi trong công việc và thu nhập của mình.

Bảng 3.5: Hướng dẫn chấm điểm đánh giá CBCNV

Các yếu tố	Định nghĩa	Trọng Số	Hướng dẫn chấm điểm
Kiến thức và kinh nghiệm	Kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm được tích lũy tròn quá trình làm việc, được thể hiện thông qua thời gian, số lần tham gia vào lĩnh vực có liên quan đến công việc hiện đảm nhận, không những chỉ liên quan đến ngành học mà còn liên quan đến những kiến thức, kỹ năng được bồi dưỡng thêm, sức khỏe để hoàn thành công việc.	60%	Dưới tiêu chuẩn nhiều hơn 1 tiêu chí: 3 điểm Dưới tiêu chuẩn 1 tiêu chí: 5 điểm Đúng tiêu chuẩn: 7 điểm Trên tiêu chuẩn VTCV: 8-10 điểm
Quan hệ nhân sự	Xây dựng quan hệ, trao đổi thông tin tạo ảnh hưởng thông qua thuyết phục, quản lý và thương lượng các đối tượng bên trong và bên ngoài công ty: - Kỹ năng giao tiếp, thuyết phục, thương lượng. - Mở rộng các mối quan hệ bên ngoài phục vụ cho mục tiêu công việc.	10%	Dưới tiêu chuẩn nhiều hơn 1 tiêu chí: 3 điểm Dưới tiêu chuẩn 1 tiêu chí: 5 điểm Đúng tiêu chuẩn: 7 điểm Trên tiêu chuẩn VTCV: 8-10 điểm
Trách nhiệm	Trách nhiệm thực hiện công việc, chủ động thực hiện công việc	10%	Dưới tiêu chuẩn nhiều hơn 1 tiêu chí: 3 điểm

<p>và mức độ chủ động trong công việc</p>	<p>nhằm hoàn thành mục tiêu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mức độ ưu tiên và thời hạn cuối cùng phải hoàn thành công việc - Mức độ chủ động trong thực hiện công việc 		<p>Dưới tiêu chuẩn 1 tiêu chí: 5 điểm Đúng tiêu chuẩn: 7 điểm Trên tiêu chuẩn VTCV: 8-10 điểm</p>
<p>Cải tiến và sáng tạo</p>	<p>Mức độ cải tiến, sáng tạo trong việc điều chỉnh, thay đổi các hướng dẫn, thủ tục, quy trình làm việc, sản phẩm nhằm đạt được mục tiêu công việc:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liệt kê chi tiết các cải tiến, sáng tạo... - Thực tế áp dụng 	<p>10%</p>	<p>Không có cải tiến, sáng tạo: 0 điểm Có cải tiến, sáng tạo: 5 điểm Cải tiến sáng tạo được áp dụng: 10 điểm</p>
<p>Tiềm năng</p>	<p>Khả năng phát triển, có thể nắm giữ vị trí cao hơn, phức tạp hơn và thêm trách nhiệm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liệt kê chi tiết tiềm năng - Vị trí đề bạt trong tương lai, thời điểm, kế hoạch phát triển - Công việc, trách nhiệm có thể đảm nhiệm thêm 	<p>10%</p>	<p>Dưới tiêu chuẩn nhiều hơn 1 tiêu chí: 3 điểm Có tiềm năng: 10 điểm Không có tiềm năng: 0 điểm</p>

Bảng 3.6: Phân nhóm chức danh công việc

STT	Điểm		Khung điểm	Nhóm	Tên nhóm	Bậc	Tên gọi của khối văn phòng	Diễn giải khối văn phòng
	Min	Max						
1	66	89	66-89	1	Nhân viên các phòng mới	1	Hướng dẫn viên mới, nhân viên các phòng mới	Lao động tốt nghiệp sơ cấp, trung cấp mới
2	90	113	90-113	1	Nhân viên các phòng mới	2	Hướng dẫn viên mới, nhân viên các phòng mới	Lao động tốt nghiệp CĐ, ĐH, nhân viên phục vụ, tạp vụ, bảo vệ cơ quan
3	114	137	114-137	2	Cán sự, hướng dẫn viên, nhân viên lành nghề	3	Cán sự, hướng dẫn viên, nhân viên lành nghề	Văn thư lưu trữ, lái xe
4	138	161	138-161	2	Cán sự, hướng dẫn viên, nhân viên lành nghề	4	Cán sự, hướng dẫn viên, nhân viên lành nghề	Nghiệp vụ chuyên môn
5	162	185	162-185	3	Chuyên viên	5	Chuyên viên 1	Chuyên viên thực hiện các công việc chuyên môn thông dụng
6	186	209	186-209	3	Chuyên viên	6	Chuyên viên 2	Chuyên viên thực hiện có kinh nghiệm các công việc chuyên môn thông dụng

STT	Điểm		Khung điểm	Nhóm	Tên nhóm	Bậc	Tên gọi của khối văn phòng	Diễn giải khối văn phòng
	Min	Max						
7	210	233	210-233	3	Chuyên viên	7	Chuyên viên 3	Chuyên viên có nhiều kinh nghiệm nghiệp vụ chuyên môn
8	234	269	234-269	3	Chuyên viên	8	Chuyên viên 4	Chuyên môn có chuyên môn có tác động đến điều hành nghiệp vụ các phòng, ban trong công ty (chuyên viên phòng điều hành tour)
9	270	305	270-305	4	Quản lý cấp 1	9	Phó phòng nghiệp vụ	Phó phòng có tác động đến các hoạt động điều hành của công ty, các trưởng phòng tổ chức nhân sự, kinh doanh, marketing, kế hoạch nghiệp vụ, kỹ thuật, giám sát. Hưởng mức lương hơn mức 2

STT	Điểm		Khung điểm	Nhóm	Tên nhóm	Bậc	Tên gọi của khối văn phòng	Diễn giải khối văn phòng
	Min	Max						
10	306	353	306-353	4	Quản lý cấp 2	10	Trưởng phòng nghiệp vụ	Trưởng phòng có tác động đến các hoạt động điều hành của công ty, các trưởng phòng tổ chức nhân sự, kế toán tài chính, kinh doanh, marketing, kế hoạch nghiệp vụ, kỹ thuật, giám sát. Hưởng mức lương hơn mức 3
11	354	401	354-401	4	Quản lý cấp 3	11	Kế toán trưởng, Trưởng phòng điều hành tour	Kế toán trưởng, trưởng phòng điều hành tour có tác động lớn đến nhiều hoạt động vận hành của công ty
12	402	449	402-449	4	Quản lý cấp 4	12	Giám đốc/phó giám đốc	Giám đốc/phó giám đốc có tác động trực tiếp đến chiến lược kinh doanh của công ty

STT	Điểm		Khung điểm	Nhóm	Tên nhóm	Bậc	Tên gọi của khối văn phòng	Diễn giải khối văn phòng
	Min	Max						
13	450	497	450-497	4	Quản lý cấp cao	13	Tổng Giám đốc	Tổng giám đốc điều hành, chỉ đạo các cấp dưới duy trì, phát triển toàn diện công ty

Để thực hiện các giải pháp này tác giả đề xuất dự kiến chi phí để hoàn thiện chính sách tiền công theo CDCV cho công ty, cụ thể như sau:

Bảng 3.7: Dự kiến chi phí để hoàn thiện chính sách tiền công theo CDCV

STT	Chỉ tiêu	Chi phí(Trđ)
1	Thuê tư vấn, chuyên gia	50
2	Tuyên truyền, phổ biến hệ thống chính sách lương mới cho CBCNV	15
Tổng cộng		65

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

d. Dự kiến kết quả giải pháp:

Chính sách tiền công, tiền phân phối công chi trả cho CBCNV dựa trên vị trí chức danh công việc, gắn với mức độ phức tạp, khối lượng công việc của người lao động nhằm đảm bảo sự minh bạch trong việc xếp công, chi trả, phân phối công và các phụ cấp liên quan tới CBCNV. Động viên, khuyến khích, thu hút những CBCNV có trình độ chuyên môn, đảm nhận những công việc phức tạp và quan trọng.

3.3.4 Hoàn thiện công tác đãi ngộ tại công ty

GP4: Giải pháp hoàn thiện, xây dựng các hình thức kỷ luật, khen thưởng

a. Cơ sở giải pháp

Trong công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái chưa xây dựng rõ ràng công cụ khen thưởng và kỷ luật. Đây là hai hình thức vừa động viên vừa răn đe nhân viên, nhằm giúp nhân viên làm việc nhiệt tình, hăng hái và thỏa mãn với công ty.

b. Mục đích của giải pháp:

Thúc đẩy động viên nhân viên trong công ty có tinh thần làm việc hăng hái hơn, hiệu quả công việc tốt hơn, đồng thời cũng răn đe những nhân viên có ý thức làm việc chưa tốt.

c. Nội dung giải pháp:


 Về khen thưởng:

- Công ty nên trao phần thưởng cho nhân viên nào đưa ra sáng kiến có ích cho hoạt động kinh doanh tại công ty.

- Nhà nước đang kêu gọi chương trình “tiết kiệm”, vậy nên trong công ty nên có phần thưởng dành cho ai thực hiện tốt chương trình này, tiết kiệm điện, tiết kiệm giấy in, tiết kiệm chi phí.

- Trao phần thưởng cho cá nhân xuất sắc trong quý nếu đạt doanh số cao nhất trong quý đó

- Công ty nên lập một quỹ khen thưởng.

 Về kỷ luật:

- Căn cứ vào mức độ và cường độ của các lỗi có thể xảy ra để đề ra các hình thức kỷ luật – bồi hoàn cho phù hợp. Khiển trách/Cảnh cáo/Cách chức

- Buộc thôi việc.

- Ngoài ra, có thể áp dụng các hình thức kỷ luật khác như: phạt tiền (khấu trừ vào lương), lao động công ích...

- Tương tự như các công việc khác, việc xử lý kỷ luật cũng cần được xây dựng quy trình cụ thể.

d. Dự kiến kết quả giải pháp:

Khi công ty có khen thưởng-kỷ luật đúng sẽ giúp công ty nghiêm khắc, quản lý nhân viên tốt hơn. Ngược lại nhân viên sẽ có sự răn đe, nhân viên sẽ cố gắng làm việc, tránh khỏi sự chại lì, bỏ việc. Nhân viên sẽ có động lực, cố vũ khi có chính sách khen thưởng.

Còn kỷ luật giúp nhân viên tuân thủ kỷ luật lao động, bố trí sắp xếp công việc hợp lý để không gây lỗi. Như vậy, công ty sẽ công bằng hơn trong kỷ luật nhân viên phạm lỗi gây tổn thất cho công ty

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Chương 3 trình bày các căn cứ khách quan và chủ quan để đưa ra giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái. Xuất phát từ việc phân tích các hạn chế trong công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái tác giả đã đề xuất 3 giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.

Các giải pháp này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và đều được khảo nghiệm tính cần thiết và tính khả thi. Việc triển khai đồng bộ các giải pháp trên đồng nghĩa với việc nâng cao chất lượng quản trị nguồn nhân lực tại công ty.

KẾT LUẬN

1. Kết luận

Trước nguy cơ giảm mức cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế thế giới của Việt Nam, lộ trình tăng nhanh phát triển kinh tế xã hội của các doanh nghiệp, các tổ chức và cá nhân hành chính sự nghiệp thì vấn đề nhân sự là một yêu cầu vô cùng cấp bách. Bài toán nhân sự này vẫn đang là bài toán chưa có lời giải đối với nhiều doanh nghiệp đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ, nhiều cán bộ quản lý cũng chưa ý thức được hết tầm quan trọng của nhân lực. Chính vì vậy các tổ chức, xã hội cần có cái nhìn đầy đủ hơn về các yếu tố nhân lực.

Đánh giá thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực là công tác không thể thiếu với bất kỳ doanh nghiệp nào.

Đánh giá thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực được xây dựng và triển khai giúp cho bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể dễ dàng đạt được mục tiêu mình đề ra. Do vậy tìm kiếm và phát triển những những biện pháp tốt nhất để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao có kế hoạch hợp lý và chính sách sử dụng đãi ngộ nhân lực thích hợp để người lao động có thể phát huy hết khả năng của mình mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cũng như mang lại lợi ích cho họ.

Trong những năm qua hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đã thu được kết quả khả quan, sự tăng trưởng năm sau so với năm trước thật đáng kể mặc dù những năm trở lại đây doanh nghiệp bị ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế, quá trình hoạt động của công ty cũng gặp phải những hạn chế nhất định.

Để đạt được mục tiêu đề ra, công ty phải thực hiện đồng bộ các đề xuất chiến lược với hệ thống giải pháp hữu hiệu mà trong đó vấn đề quản trị

nhân lực là một trong những khâu quan trọng nhất của quá trình phát triển của công ty.

Luận văn “Đánh giá thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái” được tiến hành để góp phần thực hiện một trong những mục tiêu đó.

Trên cơ sở tổng hợp lý luận của phân tích về đảm bảo nguồn nhân lực, thực trạng thực thi chính sách về thu hút nhân lực và các chính sách nguồn nhân lực của công ty.

Luận văn góp phần: Phân tích đánh giá nguồn nhân lực của công ty cho thấy cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực, thực trạng thực thi chính sách về thu hút nhân lực, đào tạo nhân lực sử dụng và đãi ngộ, vai trò và những đóng góp cho sự phát triển của công ty thấy được thực trạng nguồn nhân lực và những nguyên nhân sâu xa ảnh hưởng đến nguồn nhân lực.

Từ sự tổng hợp phân tích lý luận và đánh giá thực trạng nguồn nhân lực của công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái, luận văn đã nghiên cứu đưa ra luận cứ để hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái. Đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái đảm bảo phát triển mục tiêu của công ty trong những năm tới. Hy vọng rằng, với những lợi thế tiềm năng sẵn có cùng với một hệ thống chính sách đảm bảo nguồn lực toàn diện công ty thu được những kết quả tốt đẹp.

2. Kiến nghị đối với Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái

Một là: Tập trung tổ chỉ đạo sản xuất kinh doanh, nâng cao sức cạnh tranh của công ty, nâng cao chất lượng quản lý, lành mạnh hóa hoạt động tài chính, hoàn thành tốt nhiệm vụ theo kế hoạch đề ra, kết hợp chặt chẽ giữa các bộ phận trong công ty.

Hai lần: Lên kế hoạch sắp xếp lại lao động có kế hoạch phù hợp cho từng lao động, tạo điều kiện thuận lợi để họ phát huy năng lực, học tập nâng cao trình độ, kỹ năng lao động cho từng công việc cụ thể, chuyên môn hóa, đáp ứng tốt yêu cầu công tác giai đoạn 2016-2020.

Quản trị nhân lực là đề tài phức tạp mang tính đặc thù cao, hạn chế trong việc thu thập thông tin, nên tác giả không tránh khỏi những sai sót, tuy nhiên được sự giúp đỡ của các thầy cô trong trường Đại học Dân lập Hải Phòng, đặc biệt là sự giúp đỡ đặc biệt của thầy giáo TS. Nguyễn Ngọc Điện, người đã hướng dẫn luận văn cho tôi và tạo điều kiện cho tôi hoàn thiện luận văn này.

Kính mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô đồng nghiệp, những người quan tâm đến luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. GS.TS Đỗ Văn Phúc (2004), giáo trình quản lý hoạt động kinh doanh, NXB Khoa học kỹ thuật Hà Nội.
2. TS. Nguyễn Hữu Thân (2008) Quản trị nguồn nhân lực, NXB Lao động xã hội.
3. GS.TS Đỗ Văn Phúc (2010), giáo trình quản lý nhân lực của doanh nghiệp, NXB Bách Khoa Hà Nội.
4. Vũ Thị Thìn, Tạp chí kinh tế và phát triển (2010), Hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập phát triển kinh tế quốc tế.
5. PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân và Ths Nguyễn Văn Điềm (2012), Giáo trình quản trị nhân lực tái bản lần thứ 2 – NXB Đại học kinh tế quốc dân.
6. PGS.TS Trần Kim Dung (2015) Quản trị nhân lực – NXB Tổng hợp TP HCM.
7. Quy chế tuyển dụng của công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.
8. Chiến lược kinh doanh của công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái giai đoạn 2016-2020.
9. Kế hoạch sử dụng nhân lực của công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái.

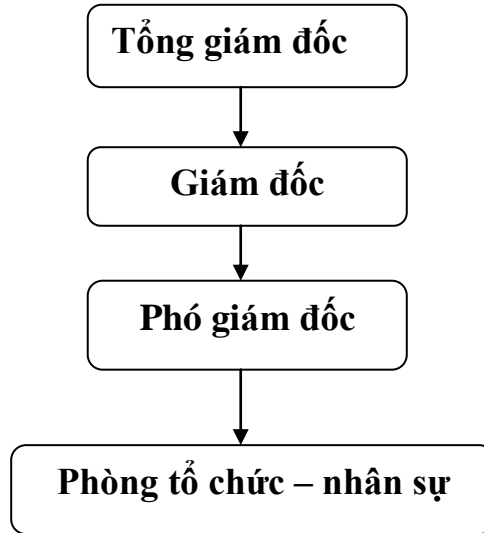
PHỤ LỤC 01
BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Công ty:	Công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái	Họ và tên người giữ vị trí công việc:	
Vị trí:	TP.Móng Cái, Tỉnh Quảng Ninh	Nơi làm việc:	Phòng Tổ chức nhân sự công ty TNHH Nhật Linh Móng Cái
Phòng/đơn vị:	Phòng Tổ chức nhân sự	Cấp bậc:	
Chức danh cấp trên:	Phó giám đốc	Họ và tên người cấp trên:	

TÓM TẮT CÔNG VIỆC:

(Tại sao vị trí này lại tồn tại, trong phạm vi, giới hạn nào và với mục tiêu gì?)

CƠ CẤU TỔ CHỨC:



QUAN HỆ BÁO CÁO:

Cấp trên trực tiếp:	<i>Chức danh: Ban giám đốc</i>
	<i>Số lượng:</i>
Cấp dưới:	<i>Trực tiếp:</i>
	<i>Gián tiếp:</i>

MÔ TẢ NHIỆM VỤ, TRÁCH NHIỆM:

Nhiệm vụ chính	Mức độ trách nhiệm(toàn phần/từng phần/hỗ trợ)	Kết quả đạt được
Lập kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực định kỳ năm, quý, tháng.	Toàn phần	Đúng quy định
Xây dựng chương trình phát triển nghề nghiệp cho CNV công ty.	Toàn phần	Đúng quy định
Xây dựng chính sách thăng tiến và thay thế nhân sự.	Toàn phần	Đúng quy định
Lập ngân sách nhân sự.	Toàn phần	Đúng quy định
Hoạch định nguồn nhân lực nhằm phục vụ tốt cho sản xuất kinh doanh và chiến lược của công ty.	Toàn phần	Đúng quy định
Xây dựng quy chế công thưởng, các biện pháp khuyến khích – kích thích người lao động làm việc, thực hiện các chế độ cho người lao động.	Toàn phần	Đúng quy định
Tổ chức và thực hiện công tác hành chính theo chức năng nhiệm vụ và theo yêu cầu của Ban Giám đốc.	Toàn phần	Đúng quy định
Xây dựng các quy định, lập kế hoạch liên quan đến việc sử dụng tài sản, trang thiết bị của công ty.	Toàn phần	Đúng quy định
Nghiên cứu, soạn thảo và trình duyệt các qui định áp dụng trong Công ty, xây dựng cơ cấu tổ chức của công ty – các bộ phận và tổ chức thực hiện. Đề xuất cơ cấu tổ chức, bộ máy điều hành	Toàn phần	Đúng quy định

của Công ty. Xây dựng hệ thống các qui chế, qui trình, qui định cho Công ty và giám sát việc chấp hành các nội qui đó.		
Tham mưu cho BGD về việc xây dựng cơ cấu tổ chức, điều hành, công tác đào tạo tuyển dụng trong công ty, xây dựng các phương án về công bổng, khen thưởng các chế độ phúc lợi cho người lao động.	Toàn phần	Đúng quy định

Lưu ý: Nhân viên làm đúng theo nhiệm vụ và quyền hạn tại vị trí của mình theo sự phân công và sắp xếp của cấp trên.

Quan hệ bên trong:	
Quan hệ bên ngoài:	
Quyền hạn và phạm vi giải quyết:	<ul style="list-style-type: none"> - Được quyền tiếp cận các thông tin liên quan đến nhiệm vụ được giao. - Được quyền từ chối các nhiệm vụ được cấp trên giao khi nhiệm vụ trái với quy định của công ty.

TIÊU CHUẨN VỊ TRÍ CÔNG VIỆC:

Trình độ học vấn:	Tốt nghiệp đại học trở lên, có nghiệp vụ về quản lý nhân sự
Kinh nghiệm:	Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm tại vị trí tương đương, hiểu biết về lĩnh vực làm việc.
Kiến thức chuyên môn:	Thông thạo các loại hồ sơ, giấy tờ về nhân sự. Nắm rõ nguyên tắc quản lý nhân sự, các nhiệm vụ, chức năng và trách nhiệm được giao. Nắm bắt thực hiện đầy đủ các quy trình về nhân sự theo các quyết định, quy định của công ty về lĩnh vực được giao. Có khả năng giao tiếp tốt bằng tiếng anh, sử dụng thành thạo máy tính văn phòng.
Kỹ năng/khả năng:	Có kỹ năng về quản lý, kỹ năng về làm việc độc lập, làm việc nhóm.
Phẩm chất:	Giản dị, trung thực, đạo đức tốt và có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc.

Công tác hoạch định của công ty vẫn còn bộc lộ một số điểm hạn chế, cụ thể công ty mới chỉ xác định nhu cầu nhân lực cho các kế hoạch ngắn hạn trước mắt mà chưa chú trọng đến việc hoạch định nguồn nhân lực cho các kế hoạch trung và dài hạn. Điều này sẽ gây ảnh hưởng về sau cho chất lượng nguồn nhân lực.

Nhìn chung, công ty xây dựng riêng cho mình 1 quy trình tuyển dụng. Trong quy trình này của công ty chất lượng lao động còn hạn chế do nguồn lao động ưu tiên con em của CBCNV trong công ty nên khó xác định chính xác trình độ năng lực chuyên môn của người đó có phù hợp với yêu cầu công việc hay không. Bên cạnh đó công ty chưa tận dụng các nguồn ứng viên bên ngoài đối với vị trí quản lý công ty mà chỉ áp dụng hình thức chuyển chuyên nhân viên quản lý cấp cao từ phòng ban này sang phòng ban khác.

Đối với lao động trực tiếp, hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo tại chỗ bằng phương pháp kèm cặp, hướng dẫn công việc, điều này chỉ có thể đáp ứng nhu cầu quen việc trước mắt trong giai đoạn đầu. Lao động trực tiếp bị hạn chế trong việc đào tạo một cách bài bản, điều đó ảnh hưởng đến tâm lý người lao động làm cho hiệu quả lao động giảm xuống.

Nhưng việc chỉ sử dụng hình thức trả lương theo thời gian và sản phẩm chưa thực sự thúc đẩy người lao động tăng năng suất làm việc.