

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

---



ISO 9001: 2015

# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Nguyễn Thị Ngọc**

**Giảng viên hướng dẫn : TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan**

**HẢI PHÒNG - 2018**

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

-----

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ  
TẠI CÔNG TY TNHH PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI HỢP LỰC**

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

**Sinh viên : Nguyễn Thị Ngọc**

**Giảng viên hướng dẫn : TS.Nguyễn Thị Hoàng Đan**

**HẢI PHÒNG - 2018**

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

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên: Nguyễn Thị Ngọc Mã SV: 141402115  
Lớp: QT1801N Ngành: Quản trị doanh nghiệp  
Tên đề tài: Nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại  
Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực

# NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về vấn đề nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự (Nêu ra cơ sở lý luận giúp người đọc hiểu được kiến thức chung về công tác quản lý và sử dụng nhân sự).

Chương 2: Phân tích thực trạng tình hình quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực (Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực và nghiên cứu công tác quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty này).

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực (Dựa vào cơ sở lý luận và thực tiễn để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại công ty).

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

- Kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp qua các năm.
- Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.
- Đặc điểm lao động, biến động nhân sự, hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự của doanh nghiệp.
- Phương pháp tính lương, thưởng trong Công ty.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực

Địa chỉ: Số 91 Nguyễn Tường Loan, Phường Nghĩa Xá, Quận Lê Chân,  
Thành phố Hải Phòng

Văn phòng đại diện: Số 7 Hồ Sen, Trại Cau, Lê Chân, Hải Phòng

## CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

### Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

### Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 12 tháng 03 năm 2018.

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 31 tháng 05 năm 2018.

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Người hướng dẫn*

Nguyễn Thị Ngọc

Nguyễn Thị Hoàng Đan

*Hải Phòng, ngày ..... tháng.....năm 2018*

**Hiệu trưởng**

**GS.TS.NGƯT *Trần Hữu Nghị***

## PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

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

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

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

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

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

*Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2018*

**Cán bộ hướng dẫn**

*(Ký và ghi rõ họ tên)*

## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ VẤN ĐỀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ</b> .....	6
<b>1.1 Một số nét khái quát về nhân sự và quản trị nhân sự</b> .....	6
<b>1.1.1 Nhân sự</b> .....	6
1.1.1.1 <i>Khái niệm nguồn nhân lực</i> .....	6
1.1.1.2 <i>Vai trò của nguồn nhân lực</i> .....	7
<b>1.1.2 Quản trị nhân sự</b> .....	9
1.1.2.1 <i>Khái niệm quản trị nhân sự</i> .....	9
1.1.2.2 <i>Mục đích của quản trị nhân sự</i> .....	10
1.1.2.3 <i>Vai trò của quản trị nhân sự</i> .....	10
<b>1.2 Công tác quản lý và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp</b> .....	11
<b>1.2.1 Các khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nhân sự</b> .....	11
<b>1.2.2 Biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự</b> .....	11
<b>1.2.3 Ảnh hưởng của môi trường đối với công tác quản lý và sử dụng nhân sự</b>	12
1.2.3.1 <i>Môi trường bên trong</i> .....	13
1.2.3.2 <i>Môi trường bên ngoài</i> .....	13
<b>1.2.4 Quan điểm của các trường phái và học thuyết quản trị nhân sự</b> .....	15
1.2.4.1 <i>Quan điểm của các trường phái quản trị nhân sự</i> .....	15
1.2.4.2 <i>Các học thuyết về quản trị nhân sự</i> .....	19
<b>1.3 Nội dung công tác quản lý và sử dụng nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nhân sự</b> .....	22
<b>1.3.1 Sự cần thiết phải đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự</b> ....	22
<b>1.3.2 Nội dung công tác quản trị nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp</b> .....	24
1.3.2.1 <i>Hoạch định nhân sự</i> .....	24
1.3.2.2 <i>Tuyển dụng nhân sự</i> .....	27
1.3.2.3 <i>Đào tạo và phát triển nhân sự</i> .....	32

1.3.2.4 Phân tích công việc.....	36
1.3.2.5 Đánh giá thành tích thực hiện công việc của nhân viên.....	39
1.3.2.6 Tạo động lực làm việc.....	43
1.3.2.7 Trả công lao động.....	47
<b>1.3.3 Các đặc thù của nhân lực ngành.....</b>	<b>52</b>
1.3.3.1 Số lượng nguồn nhân lực.....	52
1.3.3.2 Chất lượng nguồn nhân lực.....	53
<b>1.3.4 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....</b>	<b>55</b>
<b>1.4 Tiểu kết chương 1.....</b>	<b>56</b>
<b>CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH QUẢN LÝ VÀ SỬ DUNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI HỢP LỰC.....</b>	<b>57</b>
<b>2.1 Tổng quan về Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực.....</b>	<b>57</b>
2.1.1 Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực.....	57
2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển.....	57
2.1.3 Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty.....	58
2.1.4 Chức năng nhiệm vụ và chiến lược kinh doanh của Công ty.....	60
2.1.4.1 Lĩnh vực kinh doanh.....	60
2.1.4.2 Nhiệm vụ của Công ty.....	61
2.1.4.3 Chiến lược phát triển của Công ty.....	62
2.1.5 Thực trạng tình hình nhân sự tại Công ty.....	63
2.1.5.1 Đặc điểm nhân sự.....	63
2.1.5.2 Thực trạng hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực.....	68
<b>2.2 Thực trạng tình hình quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực.....</b>	<b>70</b>
2.2.1 Thực trạng hoạch định nhân sự.....	71
2.2.2 Thực trạng tuyển dụng lao động.....	73
2.2.2.1 Xác định nhu cầu tuyển dụng.....	73
2.2.2.2 Tiêu chí tuyển dụng.....	75



2.2.2.3 Phương pháp tuyển dụng .....	75
2.2.2.4 Quy trình tuyển dụng .....	77
<b>2.2.3 Đào tạo và phát triển nhân sự.....</b>	<b>81</b>
2.2.3.1 Đào tạo tại chỗ.....	82
2.2.3.2 Cử đi đào tạo .....	82
2.2.3.3 Kinh phí đào tạo .....	85
<b>2.2.4 Tình hình phân tích công việc .....</b>	<b>86</b>
<b>2.2.5 Thực trạng công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc tại Công ty</b>	<b>86</b>
2.2.5.1 Thực trạng các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc.....	87
2.2.5.2 Thực trạng triển khai các phương pháp đánh giá nhân viên .....	90
2.2.5.3 Thực trạng về chu kỳ đánh giá thành tích nhân viên.....	94
2.2.5.4 Thực trạng việc sử dụng kết quả đánh giá ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự.....	97
<b>2.2.6 Tạo động lực làm việc.....</b>	<b>99</b>
2.2.6.1 Động lực làm việc thông qua giá trị vật chất.....	99
2.2.6.2 Động lực làm việc thông qua giá trị tinh thần.....	101
<b>2.2.7 Phương pháp trả lương, thưởng .....</b>	<b>104</b>
2.2.7.1 Phương pháp trả lương.....	104
2.2.7.2 Kỳ hạn trả lương và nguyên tắc trả lương .....	105
<b>2.3 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực.....</b>	<b>106</b>
<b>2.4 Những thành tích đã đạt được, tồn tại và nguyên nhân trong trong tác quản lý và sử dụng nhân sự.....</b>	<b>108</b>
<b>2.4.1 Những thành tích đã đạt được .....</b>	<b>108</b>
<b>2.4.2 Những tồn tại cần khắc phục.....</b>	<b>110</b>
<b>2.4.3 Nguyên nhân của những tồn tại .....</b>	<b>111</b>
2.4.3.1 Nguyên nhân khách quan.....	111
2.4.3.2 Nguyên nhân chủ quan.....	112
<b>2.5 Tiểu kết chương 2.....</b>	<b>113</b>

<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HÒA THIỆN, NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI HỢP LỰC .....</b>	<b>114</b>
<b>3.1 Phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới.....</b>	<b>114</b>
<b>3.1.1 Xác định mục tiêu, chiến lược kinh doanh .....</b>	<b>114</b>
<b>3.1.2 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực .....</b>	<b>117</b>
<b>3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty .....</b>	<b>117</b>
<b>3.2.1 Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự bằng việc mở rộng nguồn tuyển dụng .....</b>	<b>117</b>
<b>3.2.2 Nâng cao chất lượng nhân sự qua đào tạo chuyên sâu .....</b>	<b>121</b>
<b>3.2.3 Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc</b>	<b>125</b>
<b>3.3 Tiểu kết chương 3 .....</b>	<b>130</b>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>132</b>

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt kế hoạch báo cáo thực tập vừa qua cũng như khóa luận tốt nghiệp này, em đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô trường Đại học Dân lập Hải Phòng cũng như ban lãnh đạo Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực. Với tình cảm chân thành của mình, cho phép em được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến tất cả các cá nhân và cơ quan đã tạo điều kiện giúp đỡ em.

Trước hết em xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân lập Hải Phòng cùng với sự quan tâm, dạy dỗ, chỉ bảo tận tình, chu đáo, đến nay em đã có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp của mình đúng tiến độ. Đặc biệt em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Tiến sĩ Nguyễn Thị Hoàng Đan đã dành nhiều thời gian, tâm huyết để hướng dẫn em hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Đồng thời em xin cảm ơn quý anh, chị và Ban lãnh đạo Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực đã tạo điều kiện đầy đủ và trực tiếp giúp đỡ em, giải đáp mọi thắc mắc trong suốt quá trình em được thực tập thực tế tại Công ty, làm cơ sở cho em hoàn thành luận văn.

Cuối cùng em muốn gửi lời cảm ơn đến gia đình, tất cả bạn bè và người thân, những người luôn chia sẻ, động viên và tạo động lực cho em để hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

Với điều kiện thời gian cũng như kinh nghiệm còn hạn chế của một sinh viên, mặc dù em đã rất cố gắng, tuy nhiên bài luận của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến của các thầy cô để có điều kiện bổ sung, hoàn thiện luận văn đồng thời nâng cao ý thức của mình, phục vụ tốt hơn cho công tác thực tế sau này.

Em xin chân thành cảm ơn!

## LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: “*Nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực*” là do em thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan và không hề sao chép của ai. Mọi thông tin, số liệu, bảng biểu và kết quả nghiên cứu trong luận văn do em trực tiếp thu thập dưới được sự đồng ý của Ban Giám đốc công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực là hoàn toàn trung thực.

Để hoàn thành bài luận văn này, những nguồn tài liệu tham khảo được em trích dẫn đầy đủ, ngoài ra em không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

**Nguyễn Thị Ngọc**

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CD	Cao đẳng
ĐH	Đại học
LĐ	Lao động
LĐTT	Lao động trực tiếp
LN	Lợi nhuận
TCCN	Trung cấp chuyên nghiệp
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TNLĐ	Tai nạn lao động
UBND	Ủy ban nhân dân

# MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh đổi mới nền kinh tế đất nước, xu hướng hội nhập, phát triển của nền kinh tế thế giới và khu vực đem đến cho nền kinh tế nước nhà bên cạnh những cơ hội còn tồn tại không ít khó khăn, thách thức lớn cho các doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp nhờ có sự thích ứng phù hợp với cơ chế thị trường mở, có thể cạnh tranh, nâng cao hiệu quả trong sản xuất kinh doanh cũng như củng cố vị thế nâng cao thương hiệu của mình trong nền kinh tế có nhiều loại hình sở hữu thuộc các thành phần kinh tế khác nhau. Nhưng bên cạnh đó cũng còn có những doanh nghiệp còn thụ động phản ứng chậm chạp với những biến động của thị trường, không phát huy được những thế mạnh, khắc phục những điểm yếu của mình dẫn tới kết cục bị đào thải trong quy luật vốn có của nền kinh tế. Vì vậy, để có thể tồn tại và phát triển đòi hỏi bản thân mỗi doanh nghiệp không ngừng nỗ lực hoàn thiện bản thân mình về mọi mặt đặc biệt là công tác quản trị các nguồn lực. Có rất nhiều yếu tố tạo nên sự thành công của một doanh nghiệp và nguồn lực là một trong những yếu tố đó. Nguồn lực bao gồm: nguồn lực tài chính, nguồn lực nhân sự (nguồn nhân lực), công nghệ, thông tin, năng lực của doanh nghiệp,... Nguồn lực nào cũng quan trọng và cùng hỗ trợ cho nhau tạo nên sự thành công của doanh nghiệp ấy. Một doanh nghiệp cho dù có nguồn tài chính phong phú lớn mạnh cũng chỉ là vô nghĩa nếu thiếu yếu tố con người. Bởi tất cả các hoạt động trong một doanh nghiệp đều có sự tham gia trực tiếp hay gián tiếp của con người, nếu doanh nghiệp tạo lập sử dụng tốt nguồn lực này thì đó là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp khác. Vì thế, các doanh nghiệp không thể phủ nhận tầm quan trọng của công tác quản trị nhân sự. Ông tổ của phương thức kinh doanh kiểu Nhật – Matsushita Konosuke từng nói: **“Tài sản quý nhất của các doanh nghiệp chính là con người”**. Nguồn nhân lực đã thực sự trở thành nguồn tài nguyên quý giá nhất, là chiếc chìa khóa dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Chính vì vậy, muốn tồn tại,

muốn nâng cao vị thế và phát triển bền vững trong nền kinh tế thị trường thì một trong những biện pháp hữu hiệu là mỗi doanh nghiệp phải nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của mình. Mỗi doanh nghiệp sẽ có những phương pháp khác nhau phù hợp với tình hình thực tế của doanh nghiệp để mang lại hiệu quả kinh doanh cao nhất.

Là sinh viên năm cuối thực tập tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực, đây là cơ sở để em được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình đã được học trên giảng đường vào thực tế. Qua quá trình hoạt động thực tế tại Công ty, chú trọng vào công tác nghiên cứu tình hình quản trị nhân sự, em đã đi sâu tìm hiểu và nghiên cứu đề tài: ***“Nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực”*** và thấy rằng Công ty đã và đang tích cực tiến hành một cách có hiệu quả công tác này. Tuy nhiên do điều kiện có hạn nên công tác quản lý nguồn nhân lực của Công ty còn nhiều hạn chế đòi hỏi Công ty phải có biện pháp giải quyết để cải thiện tình trạng này. Em hy vọng những đóng góp của em một phần nào sẽ giúp cho Công ty đạt được hiệu quả cao trong thời gian tới.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài**

### **2.1 Mục tiêu chung**

Làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn vấn đề quản lý và sử dụng nhân sự

Hiểu được sự cần thiết, ý nghĩa, vai trò của công tác quản trị nhân sự nói chung cũng như công tác quản lý và sử dụng nhân sự nói riêng.

### **2.2 Mục tiêu cụ thể**

Trên cơ sở nghiên cứu những lý luận cơ bản và phân tích thực trạng của công tác quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực để thấy rõ những thành tích, ưu điểm và những mặt còn hạn chế trong công tác này của Công ty.

Tìm ra nguyên nhân của những tồn tại, đề xuất một số biện pháp nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

### **3. Đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu của luận văn**

#### ***3.1 Đối tượng nghiên cứu***

Nghiên cứu những vấn đề liên quan đến công tác quản lý nhân sự, kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực và hiệu quả của công tác này tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực.

#### ***3.2 Phạm vi nghiên cứu***

Phạm vi không gian: Mọi số liệu sử dụng trong đề tài của luận văn được tiến hành nghiên cứu tại các phòng ban trong Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực.

Phạm vi thời gian: Đề tài được nghiên cứu và nghiệm thu trong 6 tuần thực tập tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực, từ ngày 02/01/2018 đến ngày 10/02/2018.

#### ***3.3 Phương pháp nghiên cứu***

Để thực hiện đề tài, em sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp điều tra thống kê: Nhằm đánh giá một cách khách quan nhất hiệu quả sử dụng nhân sự tại Công ty, em tiến hành xây dựng một kế hoạch điều tra để lấy ý kiến của toàn bộ nhân viên, đồng thời thu thập các thông tin liên quan. Sau đó tiến hành chọn mẫu đối tượng là 30 nhân viên bất kỳ thuộc tất cả các bộ phận khác nhau. Tiến hành xây dựng mẫu phiếu điều tra gồm các câu hỏi và câu trả lời đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên. Sau đó tổng hợp lại để đánh giá khách quan hiệu quả công tác này tại Công ty. Đây là phương pháp đơn giản mà tối ưu nhất, đánh giá thực tế nhất thực trạng của đề tài nghiên cứu.



- Phương pháp chuyên gia: Phương pháp chuyên gia rất cần thiết cho người nghiên cứu không chỉ trong quá trình nghiên cứu mà còn cả trong quá trình nghiệm thu, đánh giá kết quả, hoặc thậm chí cả trong quá trình đề xuất giả thuyết nghiên cứu, lựa chọn phương pháp nghiên cứu, củng cố các luận cứ. Đây là phương pháp sử dụng trí tuệ, khai thác ý kiến đánh giá của các chuyên gia có trình độ về vấn đề quản trị nhân sự như ý kiến của các giảng viên có chuyên môn, những nhà quản lý nhân sự tại doanh nghiệp để xem xét, nhận định về vấn đề đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng lao động tại địa bàn thực tập.

- Phương pháp quan sát – phân tích – so sánh – tổng hợp: Từ thông tin điều tra thu thập được từ báo cáo thực trạng nhân sự của phòng hành chính nhân sự, em sẽ tiến hành phân tích, đánh giá và so sánh theo trình tự thời gian, đồng thời so sánh đánh giá với các doanh nghiệp khác có cùng phương thức hoạt động. Sau đó, phân tích từng mặt của sự kiện, tìm ra nguyên nhân, tìm hiểu diễn biến sự kiện theo trình tự lịch sử thời gian. Từ đó tổng hợp, liên kết, sắp xếp các tài liệu, thông tin đã thu thập được để tạo ra một hệ thống lý thuyết đầy đủ, sâu sắc về đề tài nghiên cứu.

#### **4. Những đóng góp mới của đề tài**

Thứ nhất, đây sẽ là nguồn tài liệu tham khảo cho sinh viên khối ngành Quản trị kinh doanh nói chung, chuyên ngành Quản trị doanh nghiệp nói riêng sử dụng cho mục đích học tập và nghiên cứu những vấn đề liên quan đến công tác quản trị nguồn nhân lực, giúp cho quá trình học tập của sinh viên gắn liền với thực tế của vấn đề nghiên cứu.

Thứ hai, em hi vọng những kiến nghị đưa lên Ban lãnh đạo Công ty được xem xét, phần nào góp phần giải quyết những vấn đề còn tồn đọng trong quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty, nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

## **5. Bộ cục đề tài**

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về vấn đề nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự (Nêu ra cơ sở lý luận giúp người đọc hiểu được kiến thức chung về công tác quản lý và sử dụng nhân sự).

Chương 2: Phân tích thực trạng tình hình quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực (Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực và nghiên cứu công tác quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty này).

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực (Dựa vào cơ sở lý luận và thực tiễn để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại công ty).

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ VẤN ĐỀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ

### 1.1 Một số nét khái quát về nhân sự và quản trị nhân sự

#### 1.1.1 Nhân sự

Để phát triển, doanh nghiệp đều phải dựa vào các nguồn lực cơ bản như: tiềm lực tài chính, nguồn nhân lực, tiềm lực khoa học công nghệ, cơ sở vật chất, kỹ thuật,... Trong đó nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực sao cho phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tế của mỗi đất nước.

##### 1.1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực

“Nhân sự” là một thuật ngữ chỉ nguồn nhân lực.

Nhân lực có thể được hiểu là nguồn lực của tất cả các cá nhân tham gia vào bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp, không kể vai trò của họ trong doanh nghiệp đó như thế nào [8].

Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm tất cả những người trong độ tuổi lao động (theo quy định của pháp luật) có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc [9].

Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Các nguồn lực khác của doanh nghiệp đều được con người điều khiển để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do đó nguồn nhân lực được coi là yếu tố then chốt trong chiến lược phát triển của mỗi doanh nghiệp. Mỗi nhân viên có năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển và có khả năng đoàn kết làm việc

theo nhóm tạo nên hiệu quả cao trong công việc mà họ đảm nhận đồng thời họ liên kết lại để hình thành nên các tổ chức để bảo vệ quyền lợi của bản thân trong quá trình lao động sản xuất kinh doanh.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực – 2004 Đại học Kinh tế quốc dân thì “Nguồn nhân lực bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực”. Xét theo nghĩa rộng thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm hai yếu tố là “thể lực” và “trí lực”, là thước đo quan trọng nhất để đánh giá tiềm lực và sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi địa phương, mỗi ngành hay mỗi doanh nghiệp. Xét theo nghĩa hẹp trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực chính là “số lượng” và “chất lượng” của người lao động đang làm việc trong tổ chức đó [4].

Mặc dù, nguồn nhân lực được xét đến với nhiều khái niệm khác nhau nhưng đều thống nhất với nhau đó là nguồn nhân lực thể hiện khả năng lao động của xã hội. Nguồn nhân lực là nguồn lực phong phú nhất và đa dạng nhất so với các loại tài nguyên khác.

#### *1.1.1.2 Vai trò của nguồn nhân lực*

Sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia cũng mỗi doanh nghiệp đều phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác, quản lý và sử dụng hợp lý, hiệu quả các nguồn lực của đất nước như tài nguyên thiên nhiên, trình độ khoa học kỹ thuật và công nghệ, nguồn vốn và tiềm lực về con người hay nguồn nhân lực. Nhưng trong đó, nguồn lực có vai trò quan trọng nhất và mang tính quyết định chính là nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực là yếu tố của sự phát triển và mục tiêu cuối cùng của sự phát triển là phục vụ ngày càng tốt hơn con người, nâng cao chất lượng cuộc sống cho con người. Như vậy, con người vừa là mục tiêu vừa là động lực của sự phát triển xã hội. Để không ngừng thoả mãn những nhu cầu về vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao về số lượng và chất lượng trong điều kiện các nguồn lực khác đều có hạn, con người ngày càng phải phát huy đầy đủ hơn khả năng về mặt thể lực và trí lực cho việc

phát triển không ngừng của xã hội. Sự phát triển của nền kinh tế – xã hội không thể thiếu đội ngũ lao động lành nghề, những nhà khoa học kỹ thuật với trình độ cao, những nhà lãnh đạo năng động, tháo vát biết nhìn xa trông rộng. Qua thực tế phát triển của các nước đều đã khẳng định vai trò của nguồn nhân lực có tính chất quyết định đối với phát triển kinh tế – xã hội và đặc biệt với quá trình công nghiệp hoá – hiện đại hoá.

Nhận định được vai trò tất yếu khách quan của nguồn nhân lực đối với sự phát triển kinh tế của đất nước theo hướng công nghiệp hoá hiện đại hoá, nghị quyết TW7 (khoá VII) của Đảng đã nêu: “Việc phát triển nguồn nhân lực là quan trọng và ưu tiên hàng đầu trong các chính sách và biện pháp nhằm thực hiện quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước”.

- Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp: Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hoá, 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 các tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn – con người lại đặc biệt quan trọng. Không những người làm việc hiệu quả thì tổ chức không thể nào đạt tới 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.

### **1.1.2 Quản trị nhân sự**

Theo số liệu thống kê, hiện nay có trên 60% số nhân viên giỏi rời khỏi công ty, trong đó 15% thống kê được là do vấn đề tiền lương không đáp ứng được nhu cầu cuộc sống, trên 45% là do sự quản lý của người lãnh đạo các doanh nghiệp, họ không được đánh giá đúng năng lực, không được sắp xếp công việc phù hợp với trình độ, không tìm thấy cơ hội phát triển bản thân, dẫn đến sự xuất hiện của tình trạng “nhảy việc”, đặc biệt là những người trẻ tuổi. Nhà quản lý nổi tiếng thế giới Peter Ferdinand Drucker đã từng phát biểu: **“Cách dùng người hiệu quả không phải ở chỗ làm mọi cách để hạn chế nhược điểm, điều quan trọng hơn chính là phải biết cách phát huy những ưu điểm của họ”**. Phương pháp tốt nhất để giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn và gắn bó với doanh nghiệp chính là giúp họ phát huy năng lực và khắc phục điểm yếu trong quá trình làm việc. Đó chính là quản trị nhân sự hiệu quả.

#### **1.1.2.1 Khái niệm quản trị nhân sự**

Quản trị nhân sự là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan và có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và cán bộ công nhân viên của nó. Quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi phải có tầm nhìn chiến lược và gắn với chiến lược hoạt động của công ty.

Ở đây thuật ngữ “Quản trị” bao gồm các khía cạnh nguồn nhân lực liên quan đến cơ cấu, điều hành và phát triển.

- Cơ cấu: Xây dựng cách lãnh đạo, tạo cho nguồn nhân lực một hệ thống phù hợp với các yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức để điều khiển quá trình làm việc.

- Điều hành: Chỉ đạo, điều khiển cung cách ứng xử của nhân viên qua quá trình lãnh đạo nhân viên và chế ngự hệ thống nhân sự.

- Phát triển: Khuyến khích khả năng học hỏi, hoàn thiện liên tục việc tạo dựng cơ cấu tổ chức và điều hành tổ chức.

Quản trị nhân sự (quản trị nguồn nhân lực) là sự phối hợp một cách tổng thể và chặt chẽ các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược và định hướng thực hiện mục tiêu của tổ chức [5]. Quản trị nguồn nhân lực là vấn đề mấu chốt của quản trị, một doanh nghiệp dù có nguồn tài chính dồi dào, nguồn tài nguyên vật tư phong phú, hệ thống máy móc thiết bị hiện đại đi chăng nữa cũng sẽ trở nên vô ích, nếu công tác quản trị nguồn tài nguyên nhân sự kém hiệu quả. Chính quy cách quản trị tài nguyên nhân sự này tạo ra bầu không khí văn hoá của tổ chức, tạo sự đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc.

#### *1.1.2.2 Mục đích của quản trị nhân sự*

Mục tiêu chủ yếu của quản trị nhân sự là nhằm đảm bảo đủ số lượng người lao động với mức trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc, và vào đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- 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 tâm với doanh nghiệp.

#### *1.1.2.3 Vai trò của quản trị nhân sự*

Bộ phận quản trị nhân sự đóng vai trò chủ yếu trong việc quản lý chính sách, nhằm đảm bảo rằng chính sách do Nhà nước quy định được thực hiện đúng và đầy đủ trong doanh nghiệp. Bộ phận quản trị nhân sự còn đề ra và giải quyết các chính sách trong phạm vi của doanh nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Quản trị nhân sự đóng vai trò quan trọng về mặt kinh tế, cũng như xã hội trong mọi tổ chức.

- Về mặt kinh tế: Quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực.

- Về mặt xã hội: Quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hoà mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn giữa người lao động và doanh nghiệp.

## **1.2 Công tác quản lý và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp**

### ***1.2.1 Các khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nhân sự***

Quản lý là tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý nhằm thực hiện được những mục tiêu dự kiến. Bản chất của quản lý là một loại lao động để điều khiển lao động. Xã hội ngày càng phát triển, các loại hình lao động phong phú, phức tạp thì hoạt động quản lý càng có vai trò quan trọng.

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế – xã hội, là chỉ tiêu kinh tế – xã hội tổng hợp để lựa chọn trong các phương án đưa ra phương án hoạt động tốt nhất trong mọi lĩnh vực. Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của một doanh nghiệp. Đánh giá được hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp đưa ra cách thức sử dụng lao động cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

### ***1.2.2 Biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự***

Một số biện pháp cơ bản mà các doanh nghiệp ngày nay đang áp dụng để nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự như:

- Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.



- Tích cực phát động các phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật trong lao động.

- Đổi mới công tác hoạch định nguồn nhân lực cho phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế.

- Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động: môi trường làm việc, xây dựng chế độ lương, thưởng, phúc lợi hợp lý,... để động viên, khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động.

- Đào tạo, nâng cao trình độ văn hoá, tay nghề, thường xuyên gửi công nhân viên đi học tập tiếp thu công nghệ phát triển mới, nâng cao trình độ chuyên môn cho những cán bộ chuyên môn.

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên một cách khách quan, có chế độ khen thưởng, động viên tinh thần người lao động để họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

Hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự của mỗi doanh nghiệp chịu tác động của nhiều yếu tố nên muốn nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thì phải xem xét, giải quyết trên nhiều lĩnh vực khác nhau như: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, nhu cầu nhân sự ở hiện tại và dự đoán trong tương lai (cả về mặt số lượng và mặt chất lượng), nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, chi phí tài chính... một cách hợp lý và phù hợp với điều kiện của mỗi doanh nghiệp.

### ***1.2.3 Ảnh hưởng của môi trường đối với công tác quản lý và sử dụng nhân sự***

Làm việc trong một môi trường thuận lợi là một trong những yếu tố quan trọng giúp cho mỗi nhân viên có thể cống hiến hết mọi năng lực của bản thân. Vì vậy, khi hoạch định nguồn nhân lực các nhà quản trị phải tính đến các yếu tố môi trường ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực. Môi trường tác động rất lớn đến thái độ, tinh thần làm việc của nhân viên và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự. Môi trường tác động được chia thành hai loại: Môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

### *1.2.3.1 Môi trường bên trong*

Môi trường bên trong bao gồm tất cả các yếu tố trong nội bộ doanh nghiệp như: bầu không khí văn hoá, nguồn nhân lực, các yếu tố về tài chính, trình độ công nghệ kỹ thuật, khả năng nghiên cứu và phát triển,... [10]. Phân tích kỹ môi trường bên trong giúp cho các nhà quản trị doanh nghiệp thấy được những ưu điểm cũng như nhược điểm của mình. Qua đó, tìm ra các biện pháp để phát huy được các điểm mạnh và khắc phục, hạn chế những điểm yếu để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

### *1.2.3.2 Môi trường bên ngoài*

Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp. Môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp. Là yếu tố tự nhiên nhưng ảnh hưởng trực tiếp đến mọi hoạt động của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp cần thích nghi, nắm bắt để thay đổi sao cho phù hợp với môi trường kinh tế – xã hội.

#### **✓ Môi trường vĩ mô**

Phân tích môi trường vĩ mô của doanh nghiệp là chủ yếu nghiên cứu, xem xét những thuận lợi và khó khăn do môi trường bên ngoài tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đối với hoạt động của doanh nghiệp. Các yếu tố tác động của môi trường vĩ mô như: nền kinh tế, pháp luật của Nhà nước, yếu tố văn hoá – xã hội, yếu tố tự nhiên, môi trường công nghệ,...

#### **- *Yếu tố kinh tế***

Ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế đến doanh nghiệp bao gồm: chu kỳ kinh tế chung, nguồn cung ứng tiền, GDP, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, tỷ lệ thất nghiệp, chính sách tài chính, tiền tệ, cán cân thanh toán quốc tế,...

#### **- *Môi trường tự nhiên***

Các yếu tố tự nhiên bao gồm: tài nguyên thiên nhiên, năng lượng, các yếu tố về vấn đề ô nhiễm môi trường, khí hậu, thiên tai,... Các yếu tố này có

thể làm đảo lộn quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do vậy nó có vị trí rất quan trọng trong các chính sách của các nhà quản trị.

**- *Môi trường văn hoá – xã hội***

Bao gồm các yếu tố xã hội như: phong tục tập quán ở mỗi địa phương, trình độ văn hoá, độ tuổi lao động,... Các yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nguồn nhân lực. Những biến đổi trong các yếu tố xã hội bên cạnh những lợi thế còn tạo ra những thách thức rất lớn cho doanh nghiệp tuy nhiên sự biến động này rất khó kiểm soát.

**- *Môi trường công nghệ***

Công nghệ là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng rất lớn đến quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Yếu tố công nghệ là các chi phí, đầu tư cho công nghệ nghiên cứu và phát triển khoa học cho nền kinh tế, cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp ngày càng chú trọng tới yếu tố này hơn để giảm bớt chi phí về quản lý, nguyên liệu, nhiên liệu, nâng cao năng suất, giảm giá thành tăng doanh thu nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức đó là tối đa hoá lợi nhuận.

**- *Các yếu tố về chính trị, pháp luật của Nhà nước***

Hệ thống pháp luật bao gồm các chính sách, quy chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ và các thủ tục khác của Nhà nước. Các doanh nghiệp đều được cạnh tranh công bằng, kinh doanh những ngành nghề mà pháp luật không cấm, được sự bảo trợ của Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

**✓ *Môi trường tác nghiệp***

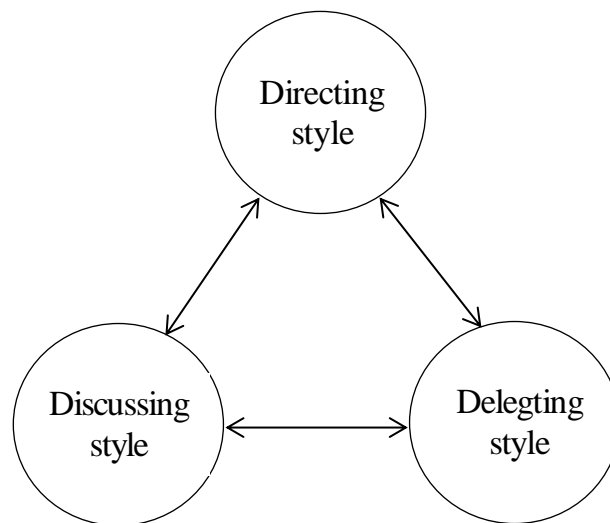
Môi trường tác nghiệp là môi trường kinh doanh của một ngành, một lĩnh vực cụ thể nào đó mà ở đó doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh. Các yếu tố thuộc môi trường tác nghiệp bao gồm: đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng, các đối thủ tiềm ẩn và các sản phẩm thay thế.

Ngoài ta yếu tố môi trường quốc tế cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến các hoạt động của doanh nghiệp nói chung, hoạt động quản trị nhân sự nói riêng. Khu vực hoá, toàn cầu hoá đang là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành đều phải hướng tới theo chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế. Phân tích môi trường quốc tế để chỉ ra được các cơ hội và đe dọa ở phương diện quốc tế đối với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, môi trường quốc tế sẽ phức tạp hơn, cạnh tranh gay gắt hơn do sự khác biệt về xã hội, văn hoá, chính trị, kinh tế.

#### **1.2.4 Quan điểm của các trường phái và học thuyết quản trị nhân sự**

##### **1.2.4.1 Quan điểm của các trường phái quản trị nhân sự**

Trong lý thuyết có rất nhiều các trường phái quản trị khác nhau được đề cập đến. Thực tế có thể kể đến ba trường phái chính tạo thành hệ trường phái 3 – Ds [1] đó là:



**Sơ đồ 1.1: Mô hình hệ trường phái quản trị 3 – Ds**

#### **✓ Trường phái chỉ đạo (Directing style)**

Nhà quản lý chỉ cho nhân viên cần phải làm những gì, làm như thế nào và khi nào phải hoàn thành công việc cũng như phân công vai trò, trách nhiệm, định ra các tiêu chuẩn và đưa ra những dự tính của mình.

- **Quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên**

Là mối quan hệ một chiều. Nhà quản lý nói, nhân viên nghe và làm theo. Nhà quản lý sẽ đưa ra những hướng dẫn chi tiết để nhân viên hiểu rõ những gì cần phải làm.

***- Thiết lập mục tiêu***

Nhà quản lý thiết lập các mục tiêu ngắn hạn và thời hạn cần thiết để hoàn thành các mục tiêu đó.

***- Ra quyết định***

Nhà quản lý là người đưa ra hầu hết các quyết định, nếu không muốn nói là tất cả các quyết định. Khi có một sự cố phát sinh, nhà quản lý sẽ đánh giá các khả năng, ra quyết định và chỉ đạo nhân viên cần phải làm những gì.

***- Kiểm soát quá trình thực hiện và đưa ra ý kiến phản hồi***

Nhà quản lý thiết lập các tiêu chuẩn kiểm tra cụ thể để kiểm soát hoạt động của tổ chức, đồng thời thường xuyên đưa ra những phản hồi dưới dạng những hướng dẫn cụ thể nhằm tăng hiệu quả công việc và đạt được kết quả tốt hơn.

***- Thưởng phạt và ghi nhận kết quả***

Một nhà quản lý theo trường phái chỉ đạo chỉ cảm thấy hài lòng khi các nhân viên của mình thực hiện đúng theo những gì đã được đề ra.

Trường phái chỉ đạo chính là sự ra lệnh từ trên xuống và mệnh lệnh này mô tả những gì cần phải làm và làm thế nào để thực hiện được công việc đó.

Trường phái chỉ đạo chỉ phù hợp khi nhân viên có kinh nghiệm giới hạn và thiếu một số kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc. Nhà quản lý theo trường phái này sẽ đưa ra cấu trúc, các bước thực hiện và kiểm tra cần thiết nhằm bảo đảm công việc được hoàn thành.

**✓ Trường phái thảo luận (Discussing style)**

Theo trường phái này, quyết định về những vấn đề liên quan đến hoạt động của tổ chức sẽ được đưa ra thảo luận. Mọi người sẽ đưa ra ý kiến riêng,

hỏi, lắng nghe và đưa ra các ý kiến phản hồi. Nhà quản lý thường đóng vai trò của người điều phối, bảo đảm cuộc thảo luận đi đúng hướng và tất cả mọi người đều có cơ hội đóng góp ý kiến của mình.

- ***Quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên***

Là môi quan hệ hai chiều. Ai cũng có cơ hội đưa ra ý kiến của riêng mình. Nhà quản lý dành thời gian đưa ra câu hỏi và lắng nghe ý kiến bằng thời gian nói và đưa ra ý kiến cá nhân.

- ***Thiết lập mục tiêu***

Mục tiêu được thiết lập sau khi thảo luận.

- ***Ra quyết định***

Các quyết định được đưa ra dựa trên tinh thần hợp tác. Cả nhà quản lý và nhân viên đều đóng một vai trò tích cực trong việc xác định bản chất của vấn đề, đánh giá các lựa chọn và ra quyết định.

- ***Kiểm soát quá trình thực hiện và đưa ra ý kiến phản hồi***

Nhà quản lý và nhân viên cùng thảo luận cần phải làm những gì và cùng kiểm soát các hoạt động.

- ***Thưởng phạt và ghi nhận kết quả***

Nhà quản lý đánh giá cao vai trò của nhân viên khi họ đóng góp những ý kiến có giá trị cho buổi thảo luận và cởi mở với những ý tưởng mới.

Trường phái thảo luận có hiệu quả khi nhân viên có ý tưởng và đủ tự tin để đưa ra ý kiến của mình. Được đóng góp ý kiến để xác định cần làm những gì và làm như thế nào sẽ tăng lòng nhiệt huyết hoàn thành tốt công việc của nhân viên.

Hiệu quả cao nhất sẽ đạt được khi cả hai bên cùng cởi mở và đưa ra những điều chỉnh cần thiết.

✓ **Trường phái ủy thác (Delegating style)**

Theo trường phái này nhà quản lý chỉ nêu ra công việc cần hoàn thành và cần hoàn thành khi nào. Việc làm như thế nào tùy thuộc vào nhân viên.

- ***Quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên***

Mỗi quan hệ có thể là một chiều trong phạm vi đưa ra những công việc cần hoàn thành.

- ***Thiết lập mục tiêu***

Các mục tiêu cụ thể có thể được thiết lập bởi nhà quản lý hoặc được rút ra sau khi nhà quản lý và nhân viên thảo luận với nhau.

- ***Ra quyết định***

Các quyết định liên quan đến việc hoàn thành công việc như thế nào là do nhân viên tự quyết. Nhân viên có quyền thực hiện những hoạt động phù hợp nhằm đạt được kết quả mong muốn.

- ***Kiểm soát quá trình thực hiện và đưa ra ý kiến phản hồi***

Nhà quản lý quyết định việc kiểm soát ở mức độ nào là cần thiết. Độ chặt của quá trình kiểm soát phụ thuộc vào mức độ ưu tiên của công việc và người thực hiện công việc đó. Nhân viên có trách nhiệm đưa ra các ý kiến phản hồi đồng thời báo cáo lại cho nhà quản lý diễn biến công việc, đặc biệt khi kế hoạch đề ra vượt ra ngoài khả năng kiểm soát.

- ***Thưởng phạt và ghi nhận kết quả***

Nhà quản lý biểu dương thành tích và khen thưởng những người thể hiện được năng lực làm việc độc lập, biết đưa ra những quyết định hợp lý và hoàn thành tốt công việc.

Trường phái uỷ thác phù hợp trong trường hợp người được giao việc có kiến thức, kỹ năng và động lực để hoàn thành công việc. Trường phái này giúp cho nhà quản lý có thêm nhiều thời gian để thực hiện những công việc quản lý khác như đưa ra các tiêu chuẩn, suy nghĩ chiến lược và lập kế hoạch.

Mỗi trường phái đều có những ưu nhược điểm riêng. Tuy nhiên, một nhà quản lý giỏi sẽ biết phối hợp cả 3 trường phái trên nhằm đạt được những mục tiêu chung của tổ chức. Mỗi trường phái trong 3 – Ds sẽ tương ứng tạo ra những thách thức cũng như động lực thúc đẩy người được giao việc hoàn thành tốt phần việc của mình.

#### *1.2.4.2 Các học thuyết về quản trị nhân sự*

Các hành vi trong quản lý là một học thuyết tâm lý học tư sản hiện đại gắn liền với chủ nghĩa thực dụng và chủ nghĩa thực chứng. Thuyết này là sự vận dụng các tư tưởng và phương pháp của thuyết tâm lý học vào nghiên cứu những vấn đề trong quản lý tổ chức. Đặc trưng của thuyết tâm lý học về quản lý nhân sự có thể kể đến Lý thuyết X và Y của Douglas McGregor [2] như sau:

##### **✓ Học thuyết X**

Thuyết X là lý luận về hành vi chung của con người theo quan điểm truyền thống. Học thuyết X được khái quát qua 3 quan điểm:

- Nhà quản trị phải chịu trách nhiệm tổ chức các doanh nghiệp hoạt động nhằm đạt được mục tiêu về kinh tế trên cơ sở các yếu tố: vốn, vật tư, trang thiết bị và con người.

- Tiến trình quản lý phải liên quan trực tiếp đến sự nỗ lực của con người thông qua động viên, kiểm soát hành động và thay đổi hành vi, cư xử phù hợp với tổ chức.

- Dùng những biện pháp như thuyết phục, khen thưởng, trừng phạt để tránh biểu hiện hoặc chống đối của người lao động với tổ chức.

Học thuyết X đưa ra một số giả thiết có thiên hướng tiêu cực về con người như sau:

- Lười biếng là bản tính của con người bình thường, họ chỉ muốn làm việc ít.



- Họ thiếu chí tiến thủ, không dám gánh vác trách nhiệm, cam chịu để người khác lãnh đạo.
- Từ khi sinh ra, con người đã tự coi mình là trung tâm, không quan tâm đến nhu cầu của tổ chức.
- Bản tính con người là chống lại sự đổi mới.
- Họ không được lợi, dễ bị kẻ khác lừa dối và những kẻ có dã tâm đánh lừa.

Khi nhận xét về học thuyết X ta thấy rằng đây là học thuyết có cái nhìn mang thiên hướng tiêu cực về con người và là một lý thuyết có phần máy móc. Theo học thuyết này, các nhà quản trị lúc bấy giờ chưa hiểu hết về các mức nhu cầu của con người. Họ chỉ hiểu đơn giản rằng người lao động có nhu cầu về tiền hay chỉ nhìn phiến diện và chưa đầy đủ về người lao động nói riêng cũng như bản chất con người nói chung. Chính vì thế, những nhà quản trị theo học thuyết X này thường không tin tưởng vào bất kỳ ai. Họ chỉ tin vào hệ thống những quy định của tổ chức và sức mạnh của kỷ luật. Khi có một vấn đề nào đó xảy ra, họ thường cố quy trách nhiệm cho một cá nhân cụ thể để kỷ luật hoặc khen thưởng.

Tuy có những hạn chế như trên nhưng chúng ta không thể kết luận rằng học thuyết X là học thuyết sai hoàn toàn. Những thiếu sót của học thuyết X xuất phát từ thực tế lúc bấy giờ – đó là sự hiểu biết về quản trị còn đang trong quá trình hoàn chỉnh. Như vậy, việc nhìn ra những thiếu sót của học thuyết X lại là tiền đề để cho ra đời những lý thuyết quản trị tiến bộ hơn. Từ khi xuất hiện cho đến nay, học thuyết X vẫn có ý nghĩa và được ứng dụng nhiều nhất là trong các ngành sản xuất và dịch vụ. Học thuyết X giúp các nhà quản trị nhìn nhận lại bản thân để chỉnh sửa hành vi cho phù hợp và nó cũng trở thành học thuyết quản trị nhân lực kinh điển không thể bỏ qua để giảng dạy trong các khối kinh tế.

### ✓ Học thuyết Y

Có thể coi học thuyết Y là sự “sửa sai” hay tiến bộ hơn về lý thuyết quản trị nhân lực. Xuất phát từ việc nhìn nhận được những chỗ sai lầm trong học thuyết X, học thuyết Y đã đưa ra những giả thiết tích cực hơn về bản chất con người, đó là:

- Lười nhác không phải là bản tính bẩm sinh của con người nói chung. Lao động trí óc, lao động chân tay cũng như nghỉ ngơi, giải trí đều là hiện tượng của con người.

- Điều khiển và đe dọa không phải là biện pháp duy nhất thúc đẩy con người thực hiện mục tiêu của tổ chức.

- Tài năng con người luôn tiềm ẩn vấn đề là làm sao để khơi gợi dậy được tiềm năng đó.

- Con người sẽ làm việc tốt hơn nếu đạt được sự thỏa mãn cá nhân.

Từ cách nhìn nhận về con người như trên, học thuyết Y đưa ra phương thức quản trị nhân lực như:

- Thực hiện nguyên tắc thống nhất giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân.

- Các biện pháp quản trị áp dụng đối với người lao động phải có tác dụng mang lại "thu hoạch nội tại".

- Áp dụng những phương thức hấp dẫn để có được sự hứa hẹn chắc chắn của các thành viên trong tổ chức.

- Khuyến khích tập thể nhân viên tự điều khiển việc thực hiện mục tiêu của họ, làm cho nhân viên tự đánh giá thành tích của họ.

- Nhà quản trị và nhân viên phải có ảnh hưởng lẫn nhau.

Như vậy, từ nội dung của học thuyết Y, ta thấy học thuyết này có phần tích cực và tiến bộ hơn học thuyết X ở chỗ nó nhìn đúng bản chất con người hơn. Nó phát hiện ra rằng, con người không phải là những cỗ máy, sự khích lệ đối với con người nằm trong chính bản thân họ. Nhà quản trị cần cung cấp

cho họ một môi trường làm việc tốt thì nhà quản trị phải khéo léo kết hợp mục tiêu của cá nhân vào mục tiêu tổ chức. Tức là làm cho nhân viên hiểu rằng để thỏa mãn mục tiêu của mình thì mình cần phải thực hiện tốt mục tiêu của tổ chức. Việc đánh giá nhân viên theo học thuyết Y này hết sức linh động, các nhà quản trị để cho nhân viên tự đặt ra mục tiêu, tự đánh giá thành tích công việc của mình, khiến cho nhân viên cảm thấy họ thực sự được tham gia vào hoạt động của tổ chức từ đó họ có trách nhiệm và nhiệt tình hơn.

Tuy có những điểm tiến bộ như trên, học thuyết Y cũng có những hạn chế đó là việc tuân theo học thuyết Y có thể dẫn đến sự buông lỏng trong quản lý hoặc trình độ của tổ chức chưa phù hợp để áp dụng học thuyết này. Vì vậy, học thuyết Y chỉ có thể được phát huy tốt trong các tổ chức có trình độ phát triển cao và yêu cầu sự sáng tạo như các tập đoàn kinh tế lớn. Học thuyết X, học thuyết Y cũng đã được coi là học thuyết kinh điển trong quản trị nhân lực, được đưa vào giảng dạy trong các khối kinh tế.

### **1.3 Nội dung công tác quản lý và sử dụng nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nhân sự**

#### **1.3.1 Sự cần thiết phải đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự**

##### **✓ Đối với nền kinh tế quốc dân**

Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung với hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế, góp phần phản ánh được trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong cơ chế thị trường mở. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện và ngược lại. Sử dụng lao động có hiệu quả góp phần làm cho xã hội bớt đi những tệ nạn xã hội, giảm gánh nặng thất nghiệp cho nền kinh tế – xã hội.

##### **✓ Đối với bản thân doanh nghiệp**

Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống của cán bộ, công nhân viên. Hiệu quả lao động là căn

cứ chính xác và quan trọng để doanh nghiệp đánh giá lại công tác sử dụng lao động cho bản thân tổ chức mình. Từ đó, doanh nghiệp sẽ rút ra được cách sử dụng lao động một cách hợp lý, giảm những hao phí không cần thiết nhằm đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

### ✓ **Đối với bản thân người lao động**

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

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không những phải sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như tiền lực tài chính, công nghệ, vật tư,... mà còn phải sử dụng tốt nguồn nhân lực hiện có bởi yếu tố con người là nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Tại sao công tác đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực lại hết sức cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp? Đó là vì việc đánh giá hiệu quả mang lại cho doanh nghiệp những lợi ích sau:

- Giúp doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực ở hiện tại cũng như tương lai.
- Giúp doanh nghiệp định mức lại lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị từ đó giảm những hao phí không cần thiết nhằm giảm giá thành sản phẩm sẽ nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.
- Tạo cho người lao động có việc làm, thu nhập ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.
- Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa những người làm việc trong doanh nghiệp, tạo được bầu không khí thoải mái đó cũng là yếu tố cơ bản để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

### ***1.3.2 Nội dung công tác quản trị nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp***

#### ***1.3.2.1 Hoạch định nhân sự***

Hoạch định nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và chương trình đảm bảo tổ chức sẽ có đúng số lượng nhân sự, bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

Bản chất của công tác hoạch định nhân sự thực chất là sự đánh giá, phân tích và dự đoán nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực trong tổ chức. Hoạch định nhân sự giúp cung cấp các thông tin cho việc xây dựng các chính sách phát triển, đào tạo nhân sự của công ty. Công tác này giúp doanh nghiệp dự báo được mối quan hệ giữa cung và cầu nhân lực để đảm bảo đáp ứng kịp thời nguồn nhân lực khi cần thiết.

#### **✓ Vai trò của hoạch định nhân sự**

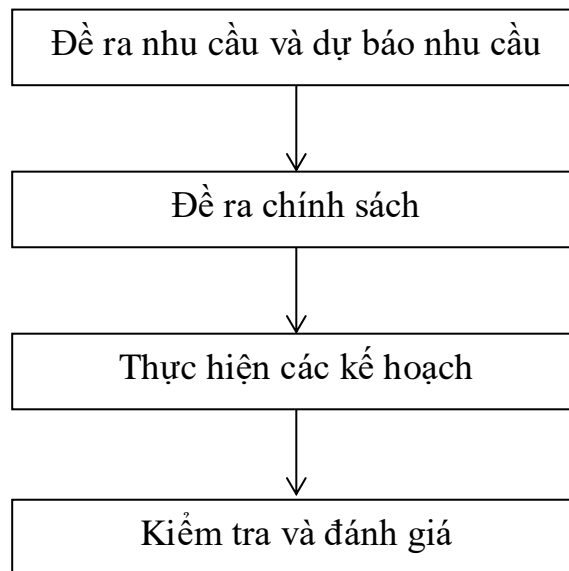
Hoạch định nhân sự giữ vai trò trung tâm trong quản trị nguồn nhân lực, có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự. Vì vậy hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả góp phần tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Hoạch định nhân sự giúp:

- Tối đa hóa việc sử dụng nguồn nhân lực và bảo đảm sự phát triển liên tục của chu kỳ kinh doanh.
- Bảo đảm đủ và đúng nguồn nhân lực, luôn ở thế chủ động trước những biến động về nhân sự, từ đó có những chiến lược phù hợp điều chỉnh việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức.
- Phối hợp các hoạt động trong công tác quản trị nguồn nhân lực với các mục tiêu của tổ chức nhằm tăng năng suất, hiệu quả kinh doanh của tổ chức.
- Giảm thiểu chi phí tuyển chọn, đào tạo nhân viên mới. Tránh rủi ro không đáng có trong công tác sử dụng lao động.

- Dự báo các nhu cầu của tổ chức trong tương lai về nhân lực và cung cấp nhân lực để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đủ cán bộ cần thiết vào các thời điểm cần thiết để tạo thuận lợi cho đạt mục tiêu của tổ chức.

### ✓ **Tiến trình hoạch định nhân sự**

Trước khi hoạch định tài nguyên nhân sự, nhà quản trị phải nghiên cứu kỹ các kế hoạch chiến lược của tổ chức mình. Dựa theo các kế hoạch chiến lược của công ty, mỗi nhà quản trị sẽ hoạch định chiến lược cho bộ phận của mình, từ đó giám đốc và trưởng phòng nhân sự sẽ có hoạch định chiến lược cho toàn cơ quan. Một cái nhìn tổng thể cho thấy tiến trình hoạch định nhân sự gồm bốn bước [11] đó là:



**Sơ đồ 1.2: Tiến trình hoạch định nhân sự**

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

Sau khi dự báo về nhu cầu sản xuất kinh doanh, nhà quản trị sẽ dựa vào đó mà dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự một cách cụ thể. Khi dự báo tài nguyên nhân sự, các nhà quản trị phải suy xét nhiều yếu tố khác nhau: nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ, nhu cầu về doanh thu, nhu cầu về khối lượng sản phẩm đáp ứng, nhu cầu về lao động,...

Ngoài ra, nhà quản trị phải suy tính đến những yếu tố khác như: Số người thay thế dự kiến sau khi nhân viên xin nghỉ việc hoặc mãn hợp đồng, chất lượng và nhân cách nhân viên, quyết định nâng cấp chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc xâm nhập vào thị trường mới cũng như những thay đổi về khoa học kỹ thuật và nguồn tài chính sẵn có.

Dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự cung cấp cho 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 cung cấp nhân sự sẽ lấy từ đâu. Nguồn cung cấp nhân sự có thể lấy từ trong nội bộ cơ quan hoặc phải tuyển mộ từ bên ngoài.

### ***Bước 2: Đề ra chính sách***

Sau khi các chuyên viên phân tích và đối chiếu giữa nhu cầu và khả năng của công ty nhờ hệ thống thông tin, bộ phận tài nguyên nhân sự sẽ đề xuất một chính sách, thủ tục và các kế hoạch cụ thể. Nếu công ty đủ khả năng cung ứng theo nhu cầu, thì công ty đó nên áp dụng chính sách cũ không 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 kế hoạch cụ thể. Giám đốc nhân sự luôn phải cân nhắc tính toán làm sao cho phù hợp với ngân sách của công ty.

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

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

#### ***- Kiểm dụng nhân viên***

Nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình tuyển dụng nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ, hoặc thăng chức hoặc giáng chức theo đúng khả năng và nhu cầu của công ty. Trong trường hợp thiếu nhân

viên, nhà quản trị phải thực hiện cả một chương trình tuyển dụng nhân viên từ nguồn bên ngoài.

*- Thặng dư nhân viên*

Sau khi phân tích đối chiếu nhu cầu và khả năng hiện có về tài nguyên nhân sự, 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, giảm bớt giờ lao động, cho nhân viên về hưu sớm hoặc nghỉ tạm thời .

***Bước 4: Kiểm tra và đánh giá***

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

*1.3.2.2 Tuyển dụng nhân sự*

Tuyển dụng được hiểu như một quá trình bao gồm các giai đoạn: tuyển mộ, tuyển chọn và bố trí. Các giai đoạn quá trình trên có sự liên hệ chặt chẽ với nhau. Xác định nhu cầu và thu hút nguồn nhân sự là thực hiện quá trình tuyển mộ. Tuyển chọn là giai đoạn quyết định đến chất lượng của công tác tuyển dụng. Như vậy, tuyển dụng nhân sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người để thỏa mãn các nhu cầu về lao động và bổ sung cho lực lượng lao động hiện có.

**✓ Vai trò của tuyển dụng nhân sự**

***- Đối với tổ chức***

Tuyển dụng có một ý nghĩa rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Khi hoạt động tuyển dụng tốt thì doanh nghiệp sẽ có được một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển, có xu thế cạnh tranh trên thị trường.



### **- Đối với xã hội**

Hoạt động tuyển dụng tốt thì sẽ giúp xã hội sử dụng hợp lý tốt đa nguồn lực, là đầu ra của đào tạo nguồn nhân lực. Nó có thể giải quyết vấn đề việc làm xã hội, giảm thiểu tình trạng thất nghiệp.

### **✓ Các phương pháp tuyển dụng nhân sự**

Khi có nhu cầu tuyển người, các tổ chức có thể tuyển mộ từ lực lượng lao động ở bên trong tổ chức cũng như từ thị trường lao động ở bên ngoài. Nguồn bên trong thường được ưu tiên hơn. Tuy nhiên trong nhiều trường hợp tuyển mộ từ các nguồn bên ngoài có ý nghĩa hơn.

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên trong tổ chức chúng ta có thể sử dụng phương pháp sau:

- Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển dụng: Đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người, được gửi đến tất cả các nhân viên trong tổ chức, bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển dụng.

- Phương pháp thu hút thông qua nhân viên: Thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức để phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc một cách cụ thể và nhanh chóng.

- Phương pháp thu hút vào các căn cứ thông tin trong: “Danh mục các kỹ năng”, thường bao gồm các thông tin như: Kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố khác liên quan đến phẩm chất cá nhân người lao động cần tuyển dụng.

Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau:

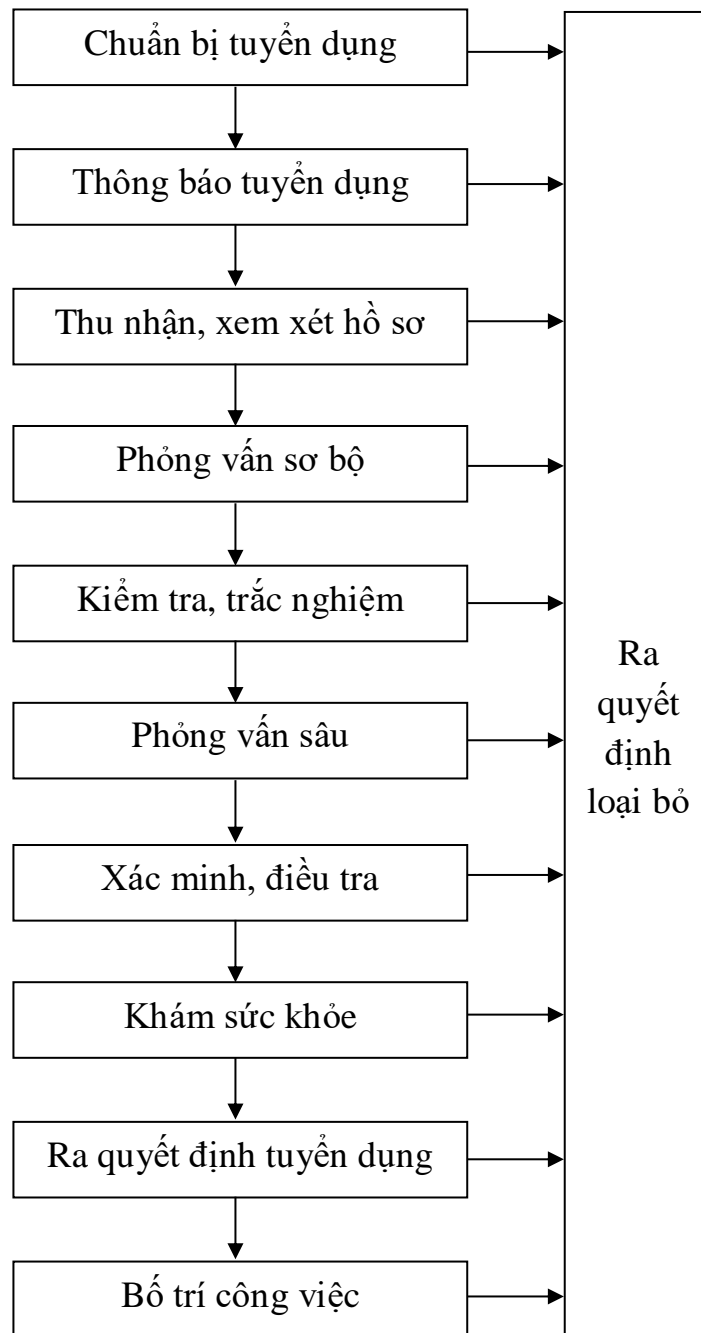
- Phương pháp thu hút nguồn tuyển dụng qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên báo, tạp chí,... Nội dung quảng cáo phù thuộc vào số lượng cũng như

chất lượng lao động cần tuyển dụng và tính chất của công việc mà tập trung thành chiến dịch quảng cáo với sự kết hợp của nhiều phương tiện khác nhau hay quảng cáo riêng biệt. Đối với phương pháp thu hút này nên chú ý nội dung quảng cáo để người xin việc khẩn trương liên lạc với cơ quan thông báo tuyển dụng.

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm mô giới và giới thiệu việc làm. Đây là phương pháp đang áp dụng phổ biến ở nước ta, nhất là đối với các doanh nghiệp hay tổ chức không có bộ phận chuyên trách về quản trị nhân sự.

- Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các cơ hội việc làm là các phương pháp mới đang được các tổ chức áp dụng rộng rãi. Phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc với nhà tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn. Cùng mọi thời điểm các nhà tuyển dụng cùng với ứng viên nhận được nhiều thông tin hơn, tạo ra những căn cứ xác đáng hơn để đi tới những quyết định đúng nhất cho các ứng viên và nhà tuyển dụng.

✓ **Tiến trình tuyển dụng nhân sự [12]**



**Sơ đồ 1.3: Tiến trình tuyển dụng nhân sự**

**Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng**

Nhà quản lý thành lập hội đồng tuyển dụng quy định rõ về số lượng, thành viên, quyền hạn, nghiên cứu các loại văn bản, quy định của Pháp luật liên quan đến tuyển dụng để xác định tiêu chuẩn tuyển chọn.

### ***Bước 2: Thông báo tuyển dụng***

Tuyển dụng thông qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm, thông qua giới thiệu của các thành viên trong doanh nghiệp hoặc tuyển dụng trực tiếp từ các trường đại học, cao đẳng và các trường nghề,...

### ***Bước 3: Thu nhận, xem xét hồ sơ***

Nghiên cứu hồ sơ để ghi lại các thông tin chủ yếu: Học vấn, kinh nghiệm, sức khỏe, đạo đức,...

### ***Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ***

Sau khi xem xét hồ sơ sơ bộ, ứng cử viên đã thi trắc nghiệm thì mời ứng cử viên đến phỏng vấn. Giai đoạn này thường kéo dài trong thời gian ngắn để loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém hơn hẳn những ứng viên khác.

### ***Bước 5: Kiểm tra trắc nghiệm***

Áp dụng hình thức này nhằm chọn ra các ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra thường sử dụng để đánh giá về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành cũng như trí nhớ và mức độ khéo léo. Phân loại trắc nghiệm gồm có: Trắc nghiệm kiến thức tổng quát, trắc nghiệm tâm lý, trí thông minh, trắc nghiệm về cá tính, năng khiếu và khả năng chuyên môn, khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp, khả năng nhận thức, trắc nghiệm sở thích nghề nghiệp,...

### ***Bước 6: Khám sức khỏe***

Dù có đáp ứng đầy đủ các yếu tố kể trên nhưng sức khỏe không đạt tiêu chuẩn thì cũng có thể ứng viên đó sẽ không đáp ứng được hiệu quả công việc, thậm chí có thể gây ra các phiền phức về mặt pháp lý cho tổ chức, doanh nghiệp. Để đảm bảo thời gian làm việc lâu dài, ổn định, bước này cần được đánh giá khách qua, chính xác, tránh các hiện tượng hình thức, qua loa,...

### ***Bước 7: Phỏng vấn sâu***

Được sử dụng để tìm hiểu đánh giá ứng viên về nhiều phương diện chuyên môn như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm, tính cách, khả năng hòa đồng,... Đây là phương pháp thông dụng nhất trong tổ chức, chọn lựa từng ứng cử viên một thích hợp, áp dụng rộng rãi các phương pháp hữu hiệu để phỏng vấn.

### ***Bước 8: Xác minh điều tra***

Làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt thông qua tiếp xúc với những người quen biết cũ của họ.

### ***Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng***

Đây là bước quan trọng nhất mà khi đó nhà quản trị có thể quyết định lựa chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển dụng, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin có liên quan đến ứng viên, đồng thời phải dựa vào những cơ sở pháp lý của Hợp đồng lao động chính là Bộ luật lao động. Có 2 cách ra quyết định thường được sử dụng là: Ra quyết định kiểu đơn giản, ra quyết định kiểu thống kê.

### ***Bước 10: Bố trí công việc***

Khi được nhận vào công ty nhân viên mới sẽ được giới thiệu với người phụ trách và đồng nghiệp của họ, doanh nghiệp sẽ thực hiện hướng dẫn công việc và giới thiệu khái quát về công ty như: Lịch sử hình thành và phát triển, các giá trị văn hóa tinh thần truyền thống tốt đẹp, chính sách, nội quy chung,... để làm quen với công việc nhanh chóng hơn.

#### ***1.3.2.3 Đào tạo và phát triển nhân sự***

Đào tạo nhân sự được hiểu là quá trình giảng dạy, hướng dẫn có hệ thống nhằm bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng của người nhân viên, chuẩn bị cho họ theo kịp với những thay đổi cơ cấu tổ chức và của bản thân công việc.

Phát triển nhân sự là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên. Phát triển là sự thăng tiến, đề bạt người dưới quyền vào các nhiệm vụ công tác cao hơn hoặc là giao cho nhân viên làm những công việc quan trọng hơn, đòi hỏi chuyên môn cao hơn.

Từ các khái niệm trên, ta có thể thấy rằng: đào tạo, phát triển là hai quá trình có mối liên hệ với nhau, đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân.

Đào tạo và phát triển nhân viên nhằm các mục đích sau:

- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (nâng cao chất lượng và năng suất). Đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp bằng cải tiến năng lực của đội ngũ nhân viên.

- Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên, huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Cải thiện kiến thức kỹ thuật về công nghệ mới cho nhân viên. Về dài hạn, đào tạo tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.

- Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức, phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời, giúp tổ chức thấy trước những thay đổi, giải quyết các vấn đề về xung đột trong tổ chức, xây dựng và củng cố bầu không khí văn hóa doanh nghiệp, giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

- Định hướng công việc mới cho nhân viên, thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn, giúp cho nhân viên có cơ hội thăng tiến.

## ✓ **Vai trò của công tác đào tạo và phát triển nhân sự**

Vấn đề đào tạo – phát triển đội ngũ nhân viên là một vấn đề luôn luôn cần phải đầu tư kỹ lưỡng. Đào tạo một cán bộ – nhân viên tốt có ý nghĩa to lớn đối với toàn doanh nghiệp cũng như xã hội:

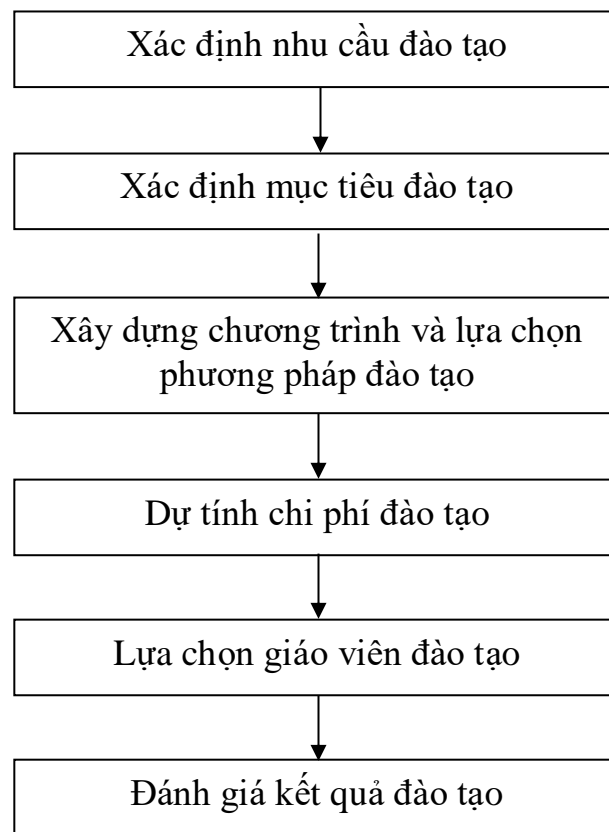
- Phát triển nhân sự không chỉ nhằm có được nguồn nhân lực đủ về số lượng, bảo đảm về chất lượng mà còn là một hình thức đãi ngộ nhân sự thông qua việc làm. Nó góp phần giúp cho người lao động ổn định và cải thiện được đời sống của bản thân và gia đình họ.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận: Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên: Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, nhiều cơ hội thăng tiến hơn, đồng thời thoả mãn được nhu cầu cá nhân của nhân viên, hay nhu cầu công danh của nhân viên. Từ đó, kích lệ sự khuấy động để cho nhân viên phát huy được đầy đủ tiềm lực nội tại của mình.

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không được đáp ứng các tiêu chuẩn mẫu hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.

## ✓ Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự



**Sơ đồ 1.4: Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự**

### ***Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo***

Cần xác định xem nhu cầu đào tạo khi nào? Ở bộ phận nào? Cần phải đào tạo những kỹ năng gì? Đào tạo cho loại lao động nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện các công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động.

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

Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo, số lượng và cơ cấu học viên, thời gian đào tạo,... là những mục tiêu của quá trình đào tạo.

### ***Bước 3: Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo***



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

#### ***Bước 4: Dự tính chi phí đào tạo***

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy.

#### ***Bước 5: Lựa chọn giáo viên đào tạo***

Có thể lựa chọn các giáo viên từ những người trong biên chế của doanh nghiệp hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại doanh nghiệp, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp.

#### ***Bước 6: Đánh giá kết quả đào tạo***

Chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo các tiêu thức như: Mục tiêu đào tạo có đạt được không? Những điểm yếu điểm mạnh của chương trình đào tạo và đặc tính hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua đánh giá chi phí và kết quả của chương trình, từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo. Kết quả của chương trình đào tạo bao gồm: kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình đào tạo, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực,... Để đo lường các kết quả trên, có thể sử dụng các phương pháp như phỏng vấn, điều tra thông qua bảng câu hỏi, quan sát, yêu cầu người học làm bài kiểm tra.

#### ***1.3.2.4 Phân tích công việc***

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định một cách có hệ thống các điều kiện tiên hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, cũng như quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc [3].

## ✓ Vai trò của phân tích công việc

Phân tích công việc giúp cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc, như các hành động nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào và tại sao, các loại máy móc trang thiết bị, dụng cụ nào cần thiết khi thực hiện công việc, các mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp trong thực hiện công việc.

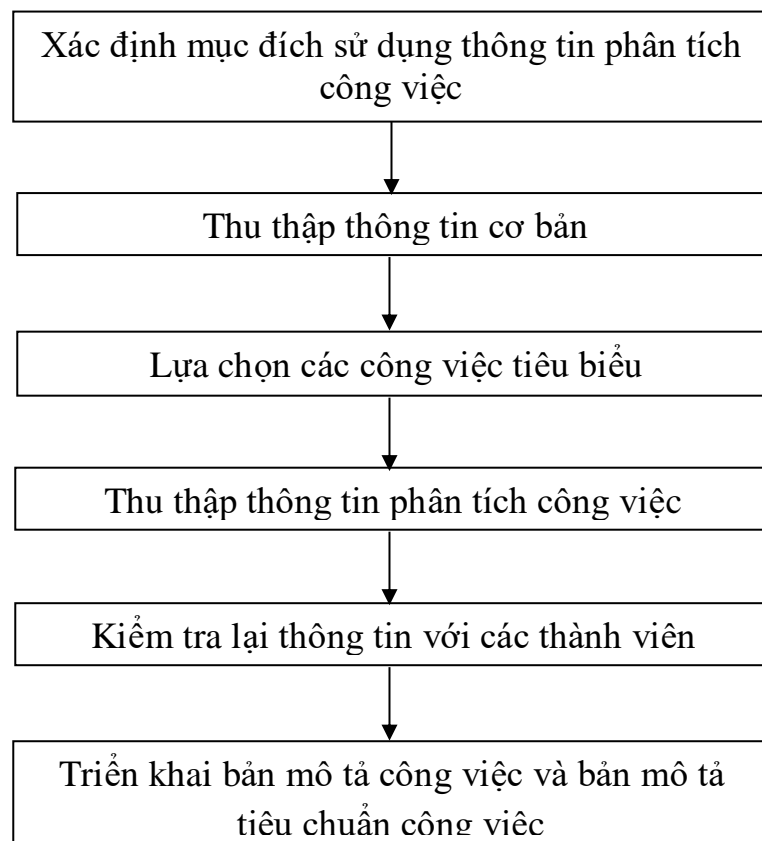
Nói chung, phân tích công việc sẽ đem lại những vai trò sau:

- Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, thuyên chuyển và thăng thưởng cho nhân viên.
- Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó.
- Định hướng cho quá trình tuyển dụng, lựa chọn và hoàn thiện việc bố trí nhân viên. Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo. Lên kế hoạch bổ nhiệm và thuyên chuyển công tác cho nhân viên.
- Phân tích các đặc điểm của công việc và chỉ ra năng lực nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo.
- Xác định điều kiện để tiến hành công việc tiết kiệm thời gian và sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc.
- Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian biểu công tác. Xây dựng mối tương quan của công việc đó với công việc khác, tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.
- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc làm cơ sở cho việc xác định hệ thống tiền lương và mức thù lao cần thiết cho mỗi công

việc. Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.

### ✓ **Tiến trình phân tích công việc**

Trước khi thực hiện phân tích công việc nhà phân tích phải nghiên cứu kỹ công việc bằng cách xem lại sơ đồ tổ chức, nói chuyện với các cá nhân quen thuộc với công việc đó. Tiến trình phân tích công việc thường được tiến hành theo các bước sau:



#### ***Sơ đồ 1.5: Tiến trình phân tích công việc***

##### ***Bước 1: Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc***

Cần xác định mục đích sử dụng thông tin từ đó ấn định các phương pháp thu thập thông tin

##### ***Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản***

Xem xét lại thông tin cơ bản như sơ đồ tổ chức, sơ đồ tiến trình công việc, và bản mô tả công việc hiện có. Sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này

có liên hệ với các công việc khác như thế nào, chức vụ và tuyến quyền hạn ra sao. Sơ đồ tiến trình công việc hay còn gọi là sơ đồ luồng công việc giúp nhà phân tích hiểu rõ và chi tiết từ đầu vào đến đầu ra. Bảng mô tả công việc hiện thời giúp chúng ta xây dựng lại một bảng mô tả công việc hoàn chỉnh hơn.

***Bước 3: Lựa chọn các công việc tiêu biểu***

Đây là công việc cần thiết khi có nhiều công việc tương tự nhau. Điều này giúp tiết kiệm thời gian phân tích công việc trong dây chuyền sản xuất.

***Bước 4: Thu thập thông tin phân tích công việc***

Sử dụng các phương pháp phân tích công việc để thu thập thông tin liên quan đến các hoạt động, thái độ ứng xử, điều kiện làm việc,...

***Bước 5: Kiểm tra lại thông tin với các thành viên***

Cần kiểm tra lại thông tin đã thu thập được với các công nhân đảm nhận công việc đó và cấp quản trị trực tiếp của đương sự. Điều này giúp đạt được sự đồng tình của đương sự về bảng phân tích công việc bởi vì họ có cơ hội xem xét lại chính công việc mà họ thực hiện.

***Bước 6: Triển khai bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc***

Sau khi hoàn thành bản phân tích công việc, nhà quản trị phải soạn thảo hai tài liệu: bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

***1.3.2.5 Đánh giá thành tích thực hiện công việc của nhân viên***

Đánh giá thành tích thực hiện công việc là quá trình nghiên cứu, phân tích và so sánh giữa các tiêu chuẩn đã đề ra với kết quả công việc thực hiện được của nhân viên một cách hợp lý, khoa học, chi tiết trong một thời gian nhất định và phù hợp với mô hình văn hóa của doanh nghiệp. Để đảm bảo tính hiệu quả, quy trình này đã được chuẩn hóa để thu thập thông tin từ các cấp bậc quản lý về hành động và ứng xử trong chuyên môn nghiệp vụ của toàn bộ nhân sự.

Việc đánh giá thành tích thực hiện công việc nằm trong các chuỗi hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực được bao gồm trong một hệ thống quản lý và phát triển nguồn nhân lực bền vững, lâu dài. Nó không chỉ dừng lại ở việc đánh giá kết quả công việc so với chỉ tiêu đặt ra, mà còn đánh giá tất cả các yếu tố tác động đến năng suất lao động. Nhờ đó mà người làm công tác quản lý có được một cái nhìn sâu rộng, tránh được các vấn đề về nguồn nhân lực như: tình trạng thừa – thiếu nhân lực, tinh thần thái độ làm việc không hiệu quả, sắp xếp nhân sự không hợp lý dẫn đến năng suất lao động thấp, chi phí phát sinh cho công tác đào tạo tăng lên, hiệu quả làm việc không cao.

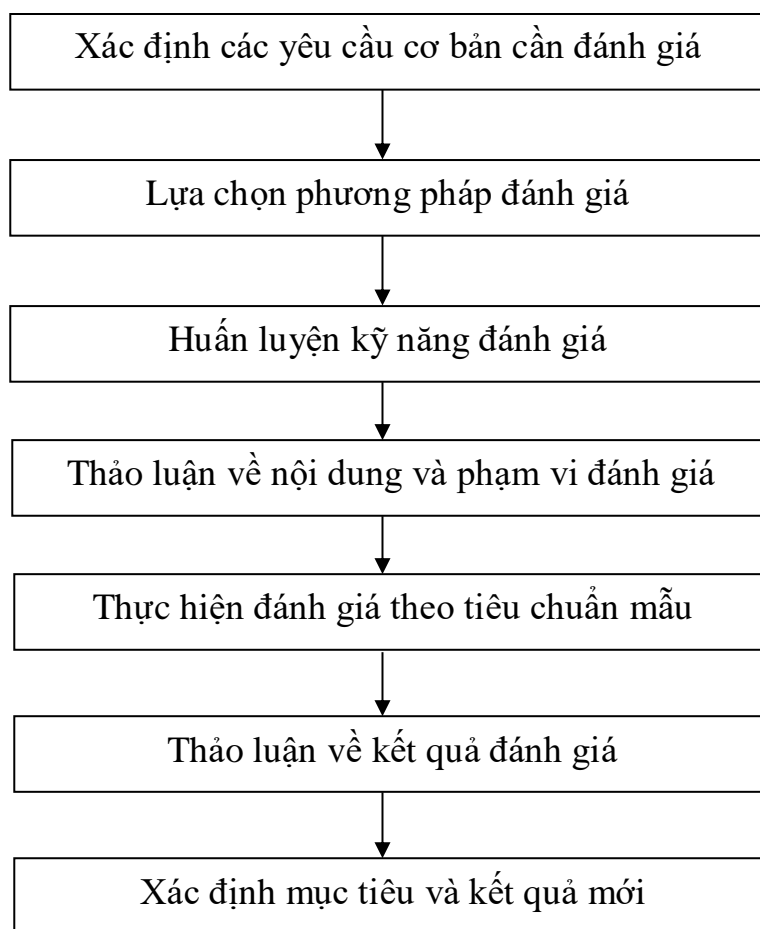
### ✓ **Vai trò của công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc**

Đánh giá thành tích thực hiện công việc có thể coi là một trong những khâu quan trọng nhất trong quy trình quản lý nhân viên để có thể xét duyệt sự hoàn thành nhiệm vụ, mức độ phù hợp với công việc, với công ty của một nhân viên theo định kỳ, từ đó đưa ra chế độ thưởng, phạt hợp lý. Đây là công việc vô cùng cần thiết, không thể thiếu để các nhà quản lý có thể nâng cao hiệu quả làm việc, động viên nhân viên cũng như thúc đẩy kịp thời, giúp nhân viên khắc phục những thiếu sót trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, đánh giá thành tích thực hiện công việc không phải là điều dễ dàng, mỗi doanh nghiệp cần đưa ra những tiêu chí chung, áp dụng cho các cấp bậc nhân viên khác nhau, để có cách đánh giá khách quan nhất. Đánh giá thành tích công tác sẽ làm cơ sở cho các hoạt động sau:

- Đưa ra các chính sách, chỉ tiêu đánh giá phù hợp, khách quan hơn cho công tác đánh giá của các kỳ tiếp theo. Khuyến khích, tạo động cơ làm việc cho nhân viên, tăng cường trao đổi thông tin giữa ban lãnh đạo với các cấp trong công ty.

- Làm căn cứ đưa ra các quyết định nhân sự, giúp bộ phận quản lý nguồn nhân lực đánh giá được những thắng lợi của các hoạt động chức năng như: tuyển mộ, tuyển chọn, thăng tiến, đào tạo,...

## ✓ **Trình tự đánh giá thành tích thực hiện công việc**



### ***Sơ đồ 1.6: Tiến trình đánh giá thành tích thực hiện công việc***

#### ***Bước 1: Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá***

Đây là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá, và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường những yêu cầu này có thể suy ra từ bản mô tả công việc và bao gồm ba thành phần: Tiêu chuẩn phẩm chất, tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc.

#### ***Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá***

Trên thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thành tích thực hiện công việc khác nhau và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả các tổ chức. Do tính đặc thù trong sản xuất kinh doanh cũng như môi

trường làm việc khác nhau, mỗi một doanh nghiệp sẽ có những phương pháp đánh giá khác nhau. Ngay trong nội bộ một doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các đối tượng lao động khác nhau.

### ***Bước 3: Huấn luyện kỹ năng đánh giá***

Sử dụng phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, tiêu chí đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng trong công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc. Do đó các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá không được huấn luyện kỹ càng các kỹ năng đánh giá để có thể đưa ra những phương hướng đánh giá khả quan nhất, kết quả đánh giá chuẩn xác nhất,...

### ***Bước 4: Thảo luận về nội dung và phạm vi đánh giá***

Trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản lý cần phải thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá. Các cuộc thảo luận này sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá như: Đánh giá như thế nào? Chu kì thực hiện đánh giá ra sao? Tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với toàn doanh nghiệp và nhân viên thể hiện như thế nào?

### ***Bước 5 : Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu***

So sánh và phân tích kết quả thực tế đạt được của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu đã đề ra từ trước. Chú ý tránh để các tình cảm, ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

### ***Bước 6: Thảo luận về kết quả đánh giá***

Nhà quản lý nên thảo luận với cấp dưới về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điều cần phải khắc phục, sửa chữa trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

### ***Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới***

Sau khi đánh giá thành tích thực hiện công việc xong, sửa chữa những sai sót và phát huy những việc làm tích cực, điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên để nâng cao chất lượng cũng như số lượng sản phẩm.

#### ***1.3.2.6 Tạo động lực làm việc***

Nhà quản trị muốn nhân viên trong doanh nghiệp của mình nỗ lực hết sức vì doanh nghiệp thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người lao động đồng thời tạo mọi điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong tổ chức có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Muốn lãnh đạo nhân viên thành công, muốn cho họ an tâm nhiệt tình công tác, nhà quản trị phải biết cách động viên họ. Chế độ lương bổng, đãi ngộ,... phải công bằng và khoa học là nguồn động viên lớn nhất đối với người lao động trong giai đoạn hiện nay. Nhưng về lâu dài, chính các kích thích phi vật chất như bản thân công việc, khung cảnh môi trường làm việc,... mới là nguồn cổ vũ lớn lao, giúp cho nhân viên hăng diện, tâm huyết và nhiệt tình với công việc. Vì vậy, vấn đề tạo động lực lao động trong giai đoạn hiện nay cần phải được quan tâm hàng đầu và đầu tư đúng mức, kịp thời.

#### **✓ Vai trò của việc tạo động lực làm việc**

Động cơ lao động của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu của người lao động như: sinh hoạt, phát triển,... Động cơ lao động của mỗi cá nhân khác nhau. Với người lao động có động cơ lao động cao, họ sẽ cố gắng nhiều hơn trong công việc và sẽ có năng suất, chất lượng cao và ngược lại, khi không có hoặc có ít động cơ lao động, năng suất hiệu quả công việc sẽ thấp. Vấn đề quan trọng của tạo động lực là hiểu



được nhu cầu của người lao động, để từ đó có biện pháp kích thích, tạo ra động lực cho người lao động hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc. Qua quan điểm quản trị trên ta thấy được động lực có vai trò quan trọng trong việc quyết định hành vi của người lao động.

Tạo động lực luôn là vấn đề đặt ra đối với mỗi nhà quản trị, chính sách tiền lương tiền thưởng đãi ngộ ra sao? Bố trí công việc hợp lý như thế nào? Công việc có làm thỏa mãn được nhu cầu của người lao động hay không? Tất cả những yếu tố này quyết định đến thái độ làm việc của người lao động.

### ✓ **Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên**

#### **- Các yếu tố cá nhân của người lao động**

*Đặc điểm cá nhân:*

Các đặc điểm như: giới tính, độ tuổi, mục tiêu, điều kiện sống, tính cách cá nhân,... của người lao động cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động. Nếu biết rõ đặc điểm cá nhân của người lao động để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho họ. Mặt khác nếu nhà quản lý biết kết hợp giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức sẽ khiến cho người lao động gắn bó, tận tụy với tổ chức và công việc.

*Năng lực lao động:*

Năng lực thực tế của người lao động là tất cả những kiến thức, kinh nghiệm mà họ đã đúc kết được trong suốt quá trình học tập và làm việc. Mỗi người lao động có những khả năng riêng nên động lực khiến họ làm việc tích cực hơn cũng khác nhau, khi họ có đầy đủ điều kiện để phát huy khả năng của mình thì động lực lao động sẽ tăng lên vì vậy hãy cho phép nhân viên tự chủ động lựa chọn cách thực hiện công việc của mình. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt nhân viên trong doanh nghiệp. Trong quá trình làm việc các nhà quản lý phải luôn thiết kế công việc,

bổ trí lao động vào công việc phù hợp với năng lực, khả năng của họ để có điều kiện duy trì và phát triển năng lực chuyên môn của mình.

*Thái độ của người lao động đối với công ty và công việc:*

Quá trình tạo động lực lao động cần phải chú ý đến yếu tố này. Khi mỗi cá nhân người lao động có quan điểm, thái độ đúng đắn thì hành vi của họ sẽ theo chiều hướng tích cực, qua đó họ sẽ nâng cao được năng suất lao động và chất lượng công việc. Các nhà quản trị nên dùng những biện pháp khuyến khích thái độ chịu trách nhiệm cá nhân để tạo cơ hội thăng tiến.

**- Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức**

Những nhân tố thuộc về tổ chức có tác dụng thu hút những người lao động tài giỏi về với tổ chức và gắn bó lâu dài với tổ chức. Vì vậy người quản lý cần phải khai thác những nhân tố này nhằm tạo động lực, thôi thúc người lao động làm việc có hiệu quả. Các nhân tố bên trong tổ chức bao gồm:

*Cơ cấu tổ chức:*

Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia một cách khoa học, rõ ràng, linh hoạt, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó sẽ chủ động thực hiện nhiệm vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả cao. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức không hợp lý dẫn đến sự trì trệ, làm việc kém hiệu quả.

*Các chính sách quản trị nhân sự:*

Các chính sách được ban hành và áp dụng trong tổ chức sẽ tác động trực tiếp đến quyền lợi, trách nhiệm cá nhân người lao động. Mỗi chính sách sẽ tác động đến động lực của mỗi cá nhân người lao động. Nếu những chính sách phù hợp, phát huy được hết tiềm năng, sở trường của người lao động và có chế độ đãi ngộ tương xứng với công sức người lao động thì sẽ tạo ra động lực làm việc hiệu quả.

### *Văn hóa doanh nghiệp:*

Các chính sách, quy định, tác phong làm việc và các quan hệ trong tổ chức trong sáng, lành mạnh sẽ tạo ra môi trường làm việc tốt, từ đó lôi cuốn các lao động làm việc và cống hiến cho tổ chức. Do đó nếu văn hóa công ty lành mạnh, nhiều bản sắc, người lao động đoàn kết, trung thành sẽ là động lực lớn để họ muốn gắn bó lâu dài với tổ chức.

### *Bản thân công việc:*

Mỗi người lao động sẽ được phân công đảm nhiệm một công việc nhất định tùy vào tính cách, sở trường và trình độ. Nếu công việc phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động và công việc đó hấp dẫn với người lao động họ sẽ có hứng thú làm việc và yêu thích công việc mình làm. Người làm công tác tổ chức phải biết sắp xếp, phân công lao động hợp lý để phát huy hết năng lực và sở trường của các cá nhân. Từ đó họ có động cơ tốt nhất để làm việc và tạo ra năng suất và chất lượng lao động. Tính chất của công việc bao gồm mức độ phức tạp của công việc, mức độ chuyên môn hóa, các yêu cầu của công việc bao gồm các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết, sự mạo hiểm rủi ro của công việc, mức độ hao phí,... sẽ tác động đến động lực làm việc của người lao động, giao đúng việc đúng năng lực sẽ phát huy hết tài năng và thái độ tích cực làm việc.

### *Điều kiện làm việc trong tổ chức:*

Khi người lao động được quan tâm, đầu tư đúng mực họ sẽ cảm thấy an toàn để chuyên tâm làm việc. Nếu họ được làm việc trong điều kiện làm việc tốt nhất, được hỗ trợ công cụ làm việc,... sẽ là cơ sở để tạo ra năng suất và chất lượng lao động cao. Người quản lý cần phải tạo ra điều kiện làm việc thuận lợi nhất để tạo động lực làm việc, đẩy mạnh hoạt động nhóm, đối xử công bằng với tất cả nhân viên, tránh những chỉ trích cá nhân và gây không khí căng thẳng trong công ty.

## **- Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức**

*Các quy định của Pháp luật, Chính phủ:*

Các quy định của Luật pháp và Chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao động như: Luật lao động, quy chế tiền lương, luật BHXH, BHYT... là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động, đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động. Luật pháp về lao động càng hoàn thiện, công minh và hiệu lực thì người lao động sẽ càng yên tâm hơn trong lao động.

*Đặc điểm ngành:*

Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của người lao động.

*Bối cảnh của nền kinh tế:*

Nếu trong bối cảnh kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao lúc này lao động có xu hướng tìm kiếm công việc ổn định hơn là có thu nhập cao. Ngược lại trong bối cảnh nền kinh tế đang trên đà phát triển mạnh thì nhu cầu, động lực tìm công việc có thu nhập cao, năng động sẽ tác động đến người lao động. Các nhà quản lý phải biết nắm bắt xu hướng, thời cơ để có những chính sách quản lý phù hợp.

### *1.3.2.7 Trả công lao động*

#### **✓ Vai trò của tiền lương**

##### **- Đối với người lao động**

Người lao động quan tâm đến tiền lương vì nhiều lý do:

Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động, giúp cho họ và gia đình trang trải các chi tiêu, sinh hoạt, dịch vụ cần thiết.

Tiền lương kiếm được ảnh hưởng đến địa vị của người lao động trong gia đình, địa vị của họ trong tương quan với các bạn đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức và đối với xã hội.

Khả năng kiếm được tiền lương cao hơn sẽ tạo ra động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức thông qua sự nâng cao trình độ và sự đóng góp cho tổ chức.

**- *Đối với tổ chức***

Tiền lương là một phần quan trọng của chi phí sản xuất. Tăng tiền lương sẽ ảnh hưởng tới chi phí, giá cả và khả năng cạnh tranh của sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường.

Tiền lương là công cụ để duy trì, gìn giữ và thu hút những người lao động giỏi, có khả năng phù hợp với công việc của tổ chức.

Tiền lương cùng với các loại thù lao khác là công cụ để quản lý chiến lược nguồn nhân lực và có ảnh hưởng đến các chức năng khác của quản lý nguồn nhân lực.

**- *Đối với xã hội***

Tiền lương có thể có ảnh hưởng quan trọng tới các nhóm xã hội và các tổ chức khác nhau trong xã hội. Tiền lương cao hơn giúp cho người lao động có sức mua cao hơn và điều đó làm tăng sự thịnh vượng của cộng đồng nhưng mặt khác có thể dẫn tới tăng giá cả và làm giảm mức sống của những người có thu nhập không đuổi kịp mức tăng của giá cả. Giá cả tăng cao lại có thể làm giảm cầu về sản phẩm và dịch vụ và dẫn tới giảm công ăn việc làm.

Tiền lương đóng góp một phần đáng kể vào thu nhập quốc dân thông qua con đường thuế thu nhập và góp phần làm tăng nguồn thu của Chính phủ cũng như giúp cho Chính phủ điều tiết được thu nhập giữa các tầng lớp dân cư trong xã hội.

**✓ Mục tiêu của chính sách tiền lương**

**- *Thu hút nhân viên***

Yếu tố tiền lương là một trong những nhân tố cơ bản quyết định ứng viên có làm việc tại công ty hay không. Một công ty trả mức lương cao thì càng có khả năng thu hút nhân viên giỏi.

- ***Duy trì, giữ chân những nhân viên giỏi***

Để duy trì nhân viên giỏi, không chỉ trả lương cao mà công ty còn phải thực hiện chính sách công bằng trong khen thưởng, tăng lương,...

- ***Động viên, kích thích nhân viên***

Tất cả các yếu tố cấu thành trong thu nhập của người lao động: lương cơ bản, lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp,... cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo động lực kích thích cao nhất đối với nhân viên. Nhân viên mong đợi những cố gắng và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ thực hiện công việc nhân viên cần đạt được trong tương lai. Nếu các chính sách và hoạt động quản trị trong doanh nghiệp để cho nhân viên nhận thấy rằng sự cố gắng, vất vả và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ không được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần có thể hình thành tính thụ động, ỷ lại trong công việc.

- ***Đáp ứng yêu cầu của Pháp luật***

Quy định về mức lương tối thiểu, quy định về thời gian và điều kiện lao động, quy định về độ tuổi lao động, quy định về các khoản phụ cấp, phúc lợi xã hội,...

✓ **Các hình thức trả công lao động**

Có rất nhiều hình thức trả công lao động khác nhau tùy vào cơ sở tính toán và điều kiện riêng biệt, cũng như chính sách tiền lương của từng doanh nghiệp.

- ***Trả công theo thời gian***

Theo hình thức này, tiền công của công nhân được tính toán dựa trên cơ sở mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian thực tế làm việc, với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước nếu muốn tiếp tục được nhận mức tiền công cho công việc đó.

Tiền công trả theo thời gian thường được áp dụng cho các công việc sản xuất nhưng khó định mức được cụ thể hoặc 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 tạm thời, sản xuất thử.

Trả công theo thời gian có thể được thực hiện theo hai chế độ:

*Trả công theo thời gian đơn giản:* Theo số ngày (giờ) thực tế làm việc và mức tiền công ngày (giờ) của công việc.

*Trả công theo thời gian có thưởng:* Gồm tiền công theo thời gian đơn giản cộng với tiền thưởng. Tiền thưởng có thể tính cho tất cả các sản phẩm được sản xuất, cũng có thể được tính cho số sản phẩm vượt mức hoặc mức độ thực hiện công việc xuất sắc.

#### ***- Trả công theo sản phẩm***

Nhằm khuyến khích tăng năng suất lao động, người lao động có thể được trả lương theo số sản phẩm họ sản xuất ra.

*Công thức:* Tiền công = Đơn giá x Số lượng sản phẩm sản xuất

*Điều kiện cơ bản:*

- Phải xây dựng được các mức lao động có căn cứ khoa học để tạo điều kiện tính toán các đơn giá trả công chính xác.

- Tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc để hạn chế tối đa thời gian ngừng việc, tạo điều kiện để người lao động hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra.

- Thực hiện tốt công tác thống kê, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm được sản xuất ra vì thu nhập của người lao động phụ thuộc vào số lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng đã sản xuất ra và đơn giá.

- Làm tốt công tác giáo dục ý thức trách nhiệm và đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động để tránh khuynh hướng chỉ chú ý tới số

lượng mà không chú ý tới chất lượng sản phẩm, sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu và máy móc, thiết bị.

Trả công theo sản phẩm gồm có các hình thức sau đây:

*Trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân:* Chế độ trả công này thường được áp dụng đối với những công nhân sản xuất chính mà công việc của họ mang tính chất độc lập tương đối, có thể định mức và kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể và riêng biệt. Tùy vào điều kiện sản xuất và quan điểm khuyến khích lao động của doanh nghiệp, người lao động có thể được trả công theo đơn giá cố định, lũy tiến hay lũy thoái.

*Trả công theo sản phẩm tập thể:* Chế độ trả công này thường được áp dụng với những công việc cần một nhóm công nhân, đòi hỏi sự phối hợp giữa các công nhân và năng suất lao động chủ yếu phụ thuộc vào sự đóng góp của cả nhóm như lắp ráp các thiết bị, sản xuất ở các bộ phận làm việc theo dây chuyền, trông nom máy liên hợp.

*Trả công theo sản phẩm gián tiếp:* Chế độ trả công này chỉ áp dụng cho những công nhân phụ mà công việc của họ có ảnh hưởng nhiều đến kết quả lao động của công nhân chính hưởng tiền công theo sản phẩm, như công nhân sửa chữa, phục vụ máy sợi, máy dệt trong nhà máy dệt, công nhân điều chỉnh thiết bị trong nhà máy cơ khí,...

*Trả công theo sản phẩm có thưởng:* Chế độ trả công này, về thực chất là các chế độ trả công sản phẩm kể trên kết hợp với các hình thức tiền thưởng. Khi áp dụng chế độ trả công này, toàn bộ sản phẩm được áp dụng theo đơn giá cố định, còn tiền thưởng sẽ căn cứ vào trình độ hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu về số lượng của chế độ tiền thưởng quy định. Yêu cầu cơ bản khi áp dụng chế độ tiền công tính theo sản phẩm có thưởng là phải quy định đúng đắn các chỉ tiêu, điều kiện thưởng và tỷ lệ thưởng bình quân.

- **Trả công khoán**



Chế độ trả công khoán áp dụng cho những công việc nếu giao từng chi tiết, từng bộ phận sẽ không có lợi mà phải giao toàn bộ khối lượng cho công nhân hoàn thành trong một thời gian nhất định. Nếu đối tượng nhận khoán là tập thể thì cách tính đơn giá và cách phân phối tiền công cho công nhân trong tổ nhóm giống như chế độ tiền công tính theo sản phẩm tập thể. Chế độ tiền công khoán khuyến khích công nhân hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn mà vẫn đảm bảo chất lượng công việc thông qua hợp đồng giao khoán chặt chẽ. Tuy nhiên, trong chế độ trả công này, khi tính toán đơn giá phải hết sức chặt chẽ để xây dựng đơn giá trả công chính xác cho công nhân làm khoán.

**- Trả công theo doanh thu**

Là hình thức trả lương/thưởng mà thu nhập người lao động phụ thuộc vào doanh số đạt được theo mục tiêu doanh số và chính sách lương/thưởng doanh số của công ty.

*Điều kiện áp dụng:*

- Áp dụng cho những bộ phận có liên quan trực tiếp đến doanh thu.
- Áp dụng cho những lao động mang tính chất kinh doanh, dịch vụ tổng hợp, nhân viên bán hàng.
- Để áp dụng tốt lương doanh số thì phải xác định được doanh số mục tiêu.

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

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

### **1.3.3 Các đặc thù của nhân lực ngành**

#### **1.3.3.1 Số lượng nguồn nhân lực**

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu về quy mô và tốc độ gia tăng của nguồn nhân lực.

Xét trong phạm vi một quốc gia thì nguồn nhân lực là số dân trong độ tuổi lao động có khả năng lao động. Theo quan điểm của Tổ chức quốc tế về lao động (ILO) và quan điểm của các nước thành viên thì lực lượng lao động là dân số trong độ tuổi lao động thực tế đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc (những người thất nghiệp) [6].

Xét trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương [7].

### *1.3.3.2 Chất lượng nguồn nhân lực*

Chất lượng nguồn nhân lực là mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của người lao động với yêu cầu công việc của tổ chức, đảm bảo cho tổ chức thực hiện thắng lợi những mục tiêu cũng như thỏa mãn cao nhất nhu cầu của người lao động. Hay nói cách khác, chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện ở mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực đó là các yếu tố về tinh thần, thể lực và trí lực.

#### **✓ Thể lực của nguồn nhân lực**

Thể lực là trạng thái thoải mái cả về vật chất và tinh thần. Sức khỏe của con người chịu tác động của nhiều yếu tố: điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội và được phản ánh bằng các chỉ tiêu cơ bản về sức khỏe như: chiều cao, cân nặng, các chỉ tiêu về bệnh tật, điều kiện chăm sóc và bảo vệ sức khỏe,... Quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá gắn liền với việc áp dụng các phương pháp sản xuất công nghiệp, các thiết bị công nghệ hiện đại do đó đòi hỏi con người phải có sức khỏe, sức chịu đựng dẻo dai đáp ứng được quá trình sản xuất liên tục, kéo dài, luôn có sự tỉnh táo, sáng khoái về mặt tinh thần...

Để nâng cao thể lực của người lao động, các doanh nghiệp, công ty cần có các biện pháp cải thiện điều kiện dinh dưỡng, nơi nghỉ ngơi và môi trường

cho người lao động để tạo ra lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoa học, thực hiện tốt chế độ nghỉ ngơi và chăm sóc sức khoẻ cho bản thân.

### ✓ **Trí lực của nguồn nhân lực**

Trí lực của nguồn nhân lực được xem xét đánh giá trên hai góc độ đó là: trình độ văn hoá và trình độ chuyên môn kỹ thuật.

#### - *Về trình độ văn hoá*

Một trong những chỉ tiêu quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trình độ văn hoá nói chung và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nói riêng. Trình độ văn hoá là sự hiểu biết về kiến thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản về tự nhiên và xã hội. Trình độ văn hoá là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học kỹ thuật, đào tạo và tái đào tạo nghề nghiệp. Vì vậy, công tác giáo dục đào tạo đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao trình độ dân trí và trình độ học vấn cho người lao động để theo kịp với thực tế phát triển của nền kinh tế.

Trình độ văn hoá được thể hiện thông qua các quan hệ tỷ lệ:

- Số lượng và tỷ lệ biết chữ.

- Số lượng và tỷ người qua các cấp học tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông, cao đẳng, đại học, trên đại học,...

Đây là một trong những chỉ tiêu hết sức quan trọng phản ánh chất lượng nguồn nhân lực cũng như trình độ phát triển của kinh tế xã hội của một quốc gia. Đầu tư cho giáo dục đào tạo là đầu tư trực tiếp, cơ bản và lâu dài vì sự phồn vinh và thịnh vượng của đất nước.

#### - *Về trình độ chuyên môn kỹ thuật*

Trình độ chuyên môn kỹ thuật là kiến thức và kỹ năng cần thiết để đảm bảo việc thực hiện các nghiệp vụ phục vụ mục đích kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp khác nhau nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cho tổ chức mà mình làm việc. Các chỉ tiêu phản ánh trình độ chuyên môn kỹ thuật như:

- Số lượng lao động được đào tạo và chưa qua đào tạo.
- Cơ cấu lao động được đào tạo: Cấp đào tạo, công nhân kỹ thuật và cán bộ chuyên môn, trình độ đào tạo,...

Ngoài ra còn có thể xem xét chất lượng nguồn nhân lực thông qua chỉ tiêu biểu hiện năng lực phẩm chất của người lao động như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động công nghiệp (nhanh nhẹn, khẩn trương, đúng giờ), có niềm say mê với công việc và tinh thần trách nhiệm cao trong công việc mà họ đảm nhận,... Bên cạnh đó sự sáng tạo, năng động trong công việc là điều không thể thiếu.

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

Hiện nay có ba tiêu chí cơ bản đánh giá tính hiệu quả của công tác quản trị nguồn nhân lực theo quan điểm hiện đại đó là:

##### **✓ Hiệu suất sử dụng lao động**

$$\text{Công thức: Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

*Đơn vị tính:* đồng/người

Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định.

##### **✓ Năng suất lao động bình quân**

$$\text{Công thức: Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng số lao động}}$$

*Đơn vị tính:* sản phẩm/người

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

##### **✓ Tỷ suất lợi nhuận/lao động**

$$\text{Công thức: Tỷ suất lợi nhuận/lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động}}$$

*Đơn vị tính:* đồng/người

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

Các chỉ tiêu này càng cao cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực càng có hiệu quả cao. Bên cạnh 3 chỉ tiêu chính trên, nhiều mô hình doanh nghiệp còn áp dụng các chỉ số về đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự Key Performance Indicators (KPI) về các lĩnh vực: tiền lương, tuyển dụng, an toàn lao động, đào tạo,... để đánh giá mức độ sử dụng lao động hiệu quả.

Lưu ý: Các chỉ số trên chỉ đúng khi Công ty tính toán dựa trên tổng số lao động trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ, doanh thu và lợi nhuận. Vì khi đó, ta mới đánh giá chính xác được một người lao động trực tiếp tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu, lợi nhuận trong một thời gian nhất định. Các chỉ tiêu này áp dụng để đánh giá hiệu quả quản lý nhân sự tại những doanh nghiệp, công ty hoạt động sản xuất. Còn những công ty thương mại, nếu tính toán dựa trên tổng số lao động sẽ cho ra kết quả không chính xác, dẫn đến việc khó đánh giá được hiệu quả.

#### **1.4 Tiểu kết chương 1**

Trong chương 1, em đã nghiên cứu và trình bày cơ sở lý luận thực tiễn, các nội dung của công tác quản lý và sử dụng nhân sự và vấn đề nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự qua những nội dung chính sau: Khái quát về nhân sự và quản trị nhân sự, vai trò và nội dung của công tác quản lý và sử dụng nhân sự, những yếu tố ảnh hưởng và các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự.

Dựa trên cơ sở đó, cùng với quá trình thu thập và xử lý số liệu tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực, em xin đưa ra các nhận định để đánh giá thực trạng của công tác trên tại Công ty và trình bày ở chương 2.

## CHƯƠNG 2

### PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI HỢP LỰC

#### 2.1 Tổng quan về Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực

##### 2.1.1 Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực

Tên Công ty: CÔNG TY TNHH PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI HỢP LỰC

Tên giao dịch: HOP LUC TRADE DEVELOPMENT COMPANY LIMITED

Hình thức Công ty: Công ty Trách nhiệm hữu hạn

Mã số thuế : 0201320560

Ngày thành lập: 18/11/2013

Điện thoại: 0919581839

Fax: 031.3610336

Đại diện pháp luật: Ông Phan Chí Hiếu – Giám đốc

Địa chỉ: Số 91 Nguyễn Tường Loan, Phường Nghĩa Xá, Quận Lê Chân, Thành phố Hải Phòng

Văn phòng đại diện: Số 7 Hồ Sen, Trại Cau, Lê Chân, Hải Phòng

##### 2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực khởi điểm là một cơ sở kinh doanh nhỏ lẻ, hoạt động chủ yếu là lĩnh vực buôn bán, kinh doanh thiết bị lắp đặt xây dựng, bán buôn vật liệu xây dựng, đồ dùng gia đình. Tuy rằng quy mô nhỏ nhưng cơ sở ban đầu làm ăn rất có lãi.

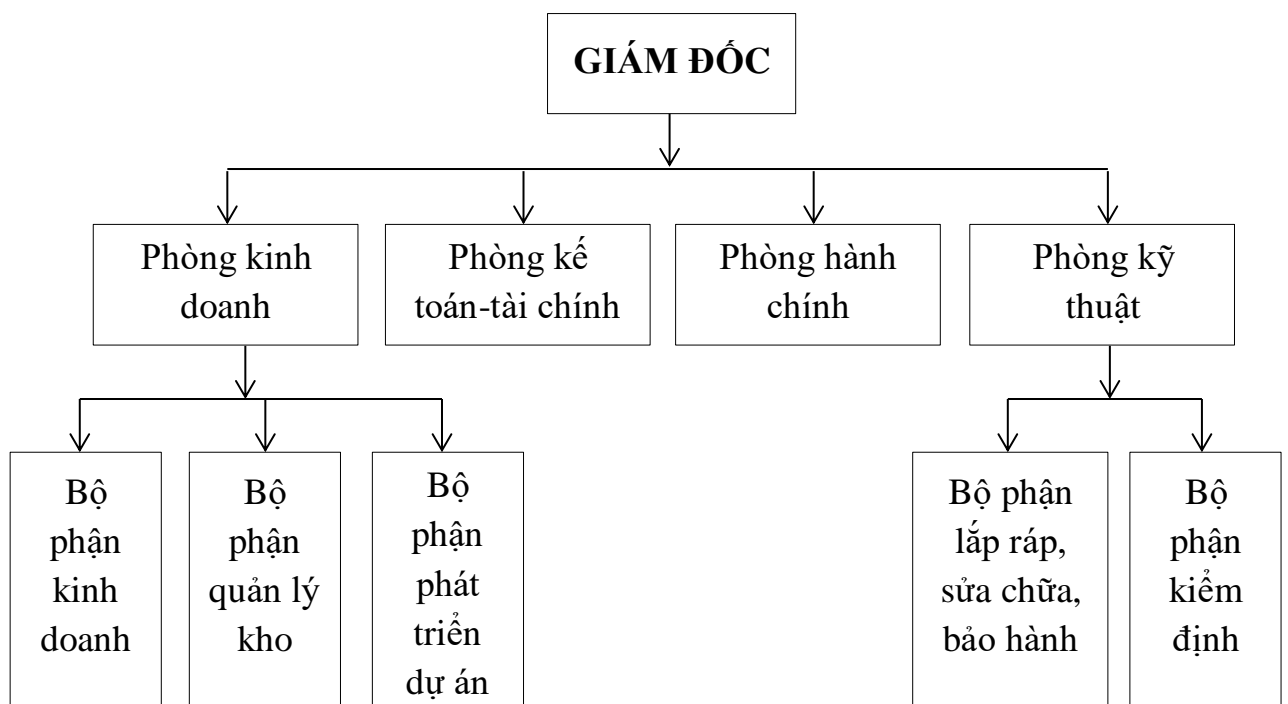
Nhận thấy thị trường đang có nhu cầu về điện tử, năm 2012, Công ty mở thêm một chi nhánh ở Hà Nội, chuyên buôn bán máy vi tính, thiết bị ngoại vi và phần mềm và bắt đầu mở rộng sang các lĩnh vực khác.

Năm 2013, Công ty chính thức đi vào hoạt động dưới mô hình của một Công ty TNHH hai thành viên. Ngày 18/11/2013, Công ty được cấp giấy đăng

ký kinh doanh lấy tên là Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực, ngành chính là chuyên cung cấp thiết bị y tế, hóa chất cho các bệnh viện. Trụ sở chính đặt tại số 91 Nguyễn Trường Loan, Phường Nghĩa Xá, Quận Lê Chân, Thành phố Hải Phòng. Ngoài ra Công ty còn có một chi nhánh đặt tại Hà Nội để thuận tiện cho quá trình phát triển các mối quan hệ cũng như quá trình vận chuyển, tiếp cận và mở rộng quy mô.

Cho đến thời điểm hiện nay, quy mô của Công ty đã mở rộng hơn nhiều, ngoài cơ sở chính ở Hải Phòng, Công ty còn có thêm 2 cơ sở đặt tại Hà Nội và Đà Nẵng nhằm phát triển mô hình kinh doanh rộng khắp các thành phố phát triển của miền Bắc và khu vực miền Trung. Trong thời gian tới, Công ty sẽ tiếp tục mở rộng cả về quy mô lẫn lĩnh vực kinh doanh, định hướng phát triển bền vững, lâu dài.

### 2.1.3 Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty



**Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của Công ty TNHH Phát triển Thương mại Hợp Lực**

Bộ máy quản lý của Công ty được tổ chức theo mô hình Trực tuyến – chức năng. Ở mô hình này, người lãnh đạo cao nhất của Công ty được sự giúp

đỡ của những người đứng đầu chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn, và kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo (Giám đốc) chịu trách nhiệm về mọi mặt công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi doanh nghiệp. Giữa lãnh đạo và các bộ phận phòng ban trong Công ty có mối liên hệ chức năng, hỗ trợ lẫn nhau. Bộ máy tổ chức của Công ty bao gồm:

- ✓ Giám đốc: Là người điều hành công việc kinh doanh hàng ngày của Công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật về mọi vấn đề phát sinh trong hoạt động kinh doanh.

- ✓ Phòng kinh doanh: Gồm 3 bộ phận: Bộ phận kinh doanh, Bộ phận quản lý kho và Bộ phận phát triển dự án. Trong đó:

Bộ phận kinh doanh có chức năng tham mưu, xây dựng kế hoạch kinh doanh, phát triển các mối quan hệ với đối tác và khách hàng, chịu trách nhiệm giới thiệu sản phẩm rộng rãi và thực hiện việc ký hợp đồng cho Công ty.

Bộ phận quản lý kho chịu trách nhiệm kê khai hàng hóa, kiểm tra số lượng hàng hóa nhập vào và xuất ra, kiểm tra và đảm bảo chất lượng hàng hóa luôn ổn định để đáp ứng kịp thời yêu cầu của đối tác.

Nhiệm vụ Bộ phận phát triển dự án là tiếp thị, tìm kiếm công việc, lập hồ sơ đấu thầu các dự án, công trình tạo việc làm cho Công ty. Công tác đầu tư phát triển dự án, quản lý và khai thác các dự án đảm bảo hiệu quả cao và mục tiêu phát triển của Công ty. Tổng hợp số liệu, báo cáo kết quả thực hiện các dự án, phân tích hiệu quả kinh tế các công trình, các dự án đầu tư. Thương thảo các hợp đồng kinh tế trình Giám đốc công ty ký kết, quản lý theo dõi việc thực hiện các hợp đồng đã được Giám đốc ký với khách hàng.

- ✓ Phòng kế toán – tài chính: Có nhiệm vụ khai thác và luân chuyển vốn, đáp ứng tối đa yêu cầu kinh doanh của đơn vị. Trực tiếp thực thi nhiệm vụ hạch toán trong nội bộ Công ty để đảm bảo cung cấp các số liệu kế toán trung thực, chính xác và nhanh chóng nhất. Bên cạnh đó phòng kế toán – tài chính còn có chức năng lập báo cáo tài chính, báo cáo thuế, các báo cáo thu chi định



kỳ cho Công ty nhằm giúp Giám đốc điều hành vốn hiệu quả theo quy định của pháp luật.

✓ Phòng hành chính: Có nhiệm vụ tiếp nhận, phát hành, lưu trữ công văn giấy tờ và các tài liệu liên quan đến hoạt động kinh doanh của Công ty. Phòng tổ chức hành chính đồng thời làm công tác nhân sự, nghiên cứu xây dựng cơ cấu tổ chức của Công ty. Thực hiện công việc liên quan đến các chế độ khen thưởng, lương bổng của nhân viên trong Công ty.

✓ Phòng kỹ thuật: Chịu trách nhiệm tư vấn, lắp đặt sửa chữa và bảo dưỡng toàn bộ những sản phẩm mà Công ty sẽ cung cấp cho khách hàng. Mỗi bộ phận của phòng kỹ thuật đều có chức năng cụ thể và cùng nhằm một mục đích đảm bảo cung cấp cho khách hàng những sản phẩm uy tín, chất lượng nhất.

Như vậy, mỗi phòng ban trong Công ty đều có chức năng nhiệm vụ riêng nhưng các phòng ban đều có mối liên hệ chặt chẽ với nhau dưới sự điều hành của Giám đốc nhằm mang lại lợi ích, hiệu quả cao nhất cho Công ty.

#### ***2.1.4 Chức năng nhiệm vụ và chiến lược kinh doanh của Công ty***

##### ***2.1.4.1 Lĩnh vực kinh doanh***

Lĩnh vực kinh doanh của Công ty đang là một trong những ngành nghề kinh doanh mang lại lợi nhuận cao và thị trường tương đối ổn định. Thị trường thiết bị y tế là một thị trường tiềm năng với nhu cầu sức khỏe ngày càng cao của mọi lứa tuổi.

Từ khi thành lập và đi vào hoạt động, tốc độ tăng trưởng của Công ty liên tục gặt hái được nhiều thành quả. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh chủ yếu ngày càng tăng, doanh thu cũng như lợi nhuận đạt được liên tục vượt kế hoạch đề ra. Trong thời gian tới, Công ty sẽ còn phát triển, mở rộng mạnh mẽ hơn nữa, cả về quy mô lẫn uy tín, chỗ đứng vững chắc trên thị trường. Ngành nghề kinh doanh của Công ty gồm có:

**Bảng 2.1: Lĩnh vực kinh doanh của Công ty TNHH Phát triển thương mại  
Hợp Lực**

<b>STT</b>	<b>Mã ngành</b>	<b>Ngành nghề kinh doanh</b>
1	G4659	Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác (Ngành chính)
2	C33120	Sửa chữa máy móc, thiết bị
3	C33130	Sửa chữa thiết bị điện tử và quang học
4	F41000	Xây dựng nhà các loại
5	F4210	Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ
6	F42200	Xây dựng công trình công ích
7	F42900	Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác
8	G4610	Đại lý, môi giới, đấu giá
9	G4649	Bán buôn đồ dùng khác cho gia đình
10	G46510	Bán buôn máy vi tính, thiết bị ngoại vi và phần mềm
11	G4662	Bán buôn kim loại và quặng kim loại
12	G4663	Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng
13	G4669	Bán buôn chuyên doanh khác chưa được phân vào đâu
14	N82990	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu
15	C20110	Sản xuất hoá chất cơ bản

#### 2.1.4.2 Nhiệm vụ của Công ty

Với mục tiêu trở thành một trong những công ty thương mại phát triển chủ lực trong lĩnh vực thiết bị y tế và hóa chất, định hướng phát triển lâu dài, bền vững. Công ty đã đặt ra các nhiệm vụ mang tính chất định hướng sau:

- Thực hiện tốt các kế hoạch đã đặt ra với phương châm ngày càng phát triển, lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước, đồng thời thực hiện tốt nghĩa vụ với Nhà nước về việc nộp thuế đầy đủ.

- Chỉ hoạt động trong lĩnh vực pháp luật cho phép, thực hiện đúng quy định của pháp luật và chịu trách nhiệm với hoạt động kinh doanh của Công ty.

- Thực hiện tốt các chế độ lương, thưởng, tạo động cơ làm việc cho nhân viên. Đảm bảo tốt công tác quản lý lao động, liên tục đào tạo, nâng cao tay nghề, chuyên môn cho nhân viên, không ngừng cải tiến bộ máy quản lý bằng việc áp dụng các tiến bộ mới.

#### *2.1.4.3 Chiến lược phát triển của Công ty*

- Thực hiện đúng cam kết của khách hàng về chất lượng của sản phẩm và dịch vụ, Công ty lấy việc thỏa mãn yêu cầu của khách hàng đặt lên hàng đầu, coi sự hài lòng, tin tưởng của khách hàng là sự thành công của Công ty.

- Đối với các đối tác, Công ty luôn tìm kiếm và xây dựng mối quan hệ hợp tác, bình đẳng trên nguyên tắc tôn trọng, cạnh tranh lành mạnh vì lợi ích của cộng đồng, khách hàng và Công ty.

- Chấp hành luật pháp, tuân thủ các chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh.

- Hội nhập nền kinh tế, công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước, Công ty luôn nhận thức về những khó khăn, thách thức phía trước và luôn đặt ra nhiệm vụ chiến lược và luôn phấn đấu nâng cao năng lực cạnh tranh, nhằm thỏa mãn tối ưu nhất nhu cầu của khách hàng trên tất cả các sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho thị trường.

#### **✓ Chiến lược đối với khách hàng**

Với xu hướng phát triển như hiện nay, sức cạnh tranh về thị phần trên thị trường ngày càng khốc liệt, do vậy Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực luôn có định hướng mở rộng địa bàn hoạt động để phát triển, mở rộng quy mô ra nhiều tỉnh thành khác trên cả nước.

Chiến lược đối với khách hàng sẽ tập trung vào các yếu tố sau:

- Tìm kiếm, duy trì và phát triển mạng lưới khách hàng, khai thác nhu cầu trong tương lai nhằm tiến tới những cơ hội kinh doanh, hợp tác đầu tư mới.
- Tạo dựng niềm tin và sự ủng hộ của khách hàng, mối quan hệ hợp tác bền vững, lâu dài.
- Mở rộng quan hệ với đối tác nhằm tìm kiếm thêm nhiều dự án hơn nữa, đồng thời ổn định các mối quan hệ hợp tác trước đây.

## **2.1.5 Thực trạng tình hình nhân sự tại Công ty**

### **2.1.5.1 Đặc điểm nhân sự**

#### **✓ Số lượng, chất lượng nguồn nhân lực**

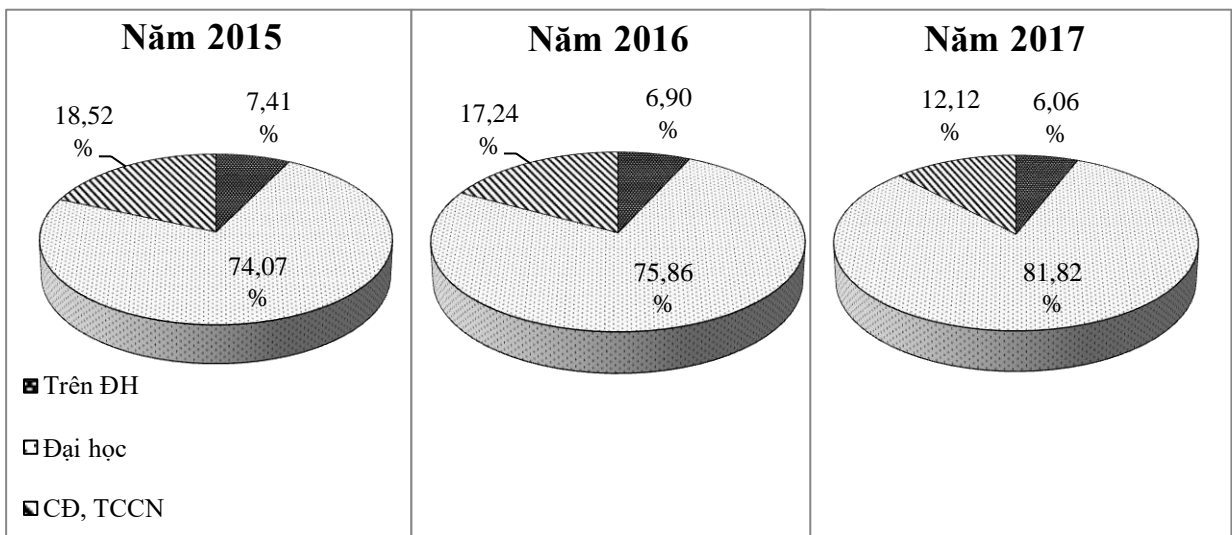
Bản chất là một công ty thương mại quy mô nhỏ cho nên nguồn nhân lực của Công ty cũng không mấy dồi dào, tuy nhiên xét trên phương diện chất lượng nguồn nhân lực thì hầu hết nhân viên trong Công ty đều đạt trình độ tốt nghiệp đại học, có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm vững chắc, được đào tạo bài bản chuyên sâu có đủ khả năng đáp ứng yêu cầu kinh doanh của Công ty. Ngoài ra, Công ty còn sử dụng thêm một số nhân lực thuê ngoài như: người vận chuyển, bốc vác, bảo vệ,... những lao động này thường là ký hợp đồng thời vụ và không phải nhân viên chính thức của Công ty. Chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện qua trình độ và được thống kê qua bảng sau:

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ các năm 2015 – 2017**

*Đơn vị: người*

<b>Trình độ</b>	<b>Năm 2015</b>		<b>Năm 2016</b>		<b>Năm 2017</b>	
	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Trên ĐH	8	7,41	8	6,90	8	6,06
Đại học	80	74,07	88	75,86	108	81,82
CĐ, TCCN	20	18,52	20	17,24	16	12,12
<b>Tổng</b>	<b>108</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

*(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty TNHH Phát triển Thương mại Hợp Lực)*



**Biểu đồ 2.1: Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động theo trình độ các năm 2015-2017**

Qua bảng 2.2 và biểu đồ 2.1 ta thấy: Cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty chủ yếu là tốt nghiệp đại học, số liệu 3 năm đều cho thấy trình độ đại học có tỷ trọng lớn rất nhiều so với nhân sự trình độ cao khác. Nhân sự trình độ đại học có xu hướng tăng lên cả về số lượng lẫn cơ cấu, đặc biệt là năm 2017, cơ cấu nhân sự có trình độ đại học chiếm 81,82%, cao hơn 13 lần trình độ trên đại học và cao hơn gần 7 lần so với trình độ cao đẳng, TCCN. Số lượng trình độ trên đại học 3 năm vừa qua không có sự thay đổi, tuy nhiên về mặt cơ cấu, trình độ này có xu hướng giảm nguyên nhân là do số lượng nhân sự trình độ đại học tăng lên đáng kể. Số lượng nhân sự trình độ cao đẳng và TCCN năm 2017 có xu hướng giảm làm cho tỷ trọng nhân sự trình độ này giảm đi rõ rệt. Điều đó cho thấy chất lượng nguồn nhân sự của Công ty không những ở mức cao mà còn đang tăng lên, Công ty đang dần chú trọng vào nhân sự có trình độ chuyên môn cao, đầu tư đào tạo phát triển nhân viên để phục vụ chiến lược kinh doanh của Công ty.

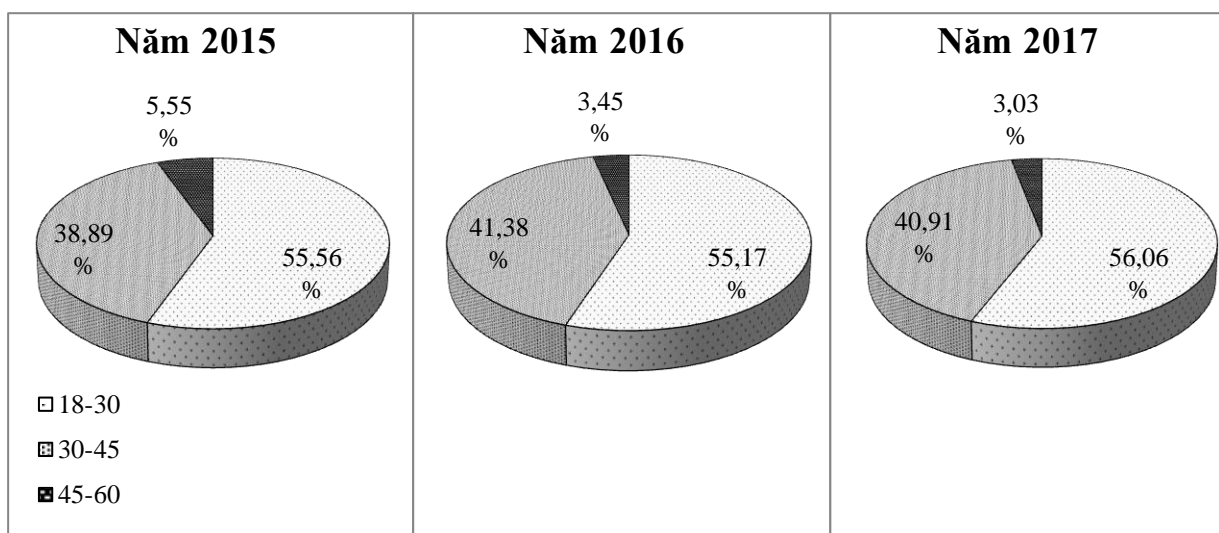
✓ **Độ tuổi lao động**

**Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi qua các năm 2015 – 2017**

Đơn vị: người

Độ tuổi	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
18-30	60	55,56	64	55,17	74	56,06
30-45	42	38,89	48	41,38	54	40,91
45-60	6	5,55	4	3,45	4	3,03
Tổng	108	100	116	100	132	100

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty TNHH Phát triển Thương mại Hợp Lực)



**Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi qua các năm 2015 - 2017**

Do đặc tính kinh doanh thương mại mà nhân sự của Công ty chủ yếu là lao động trẻ, chiếm tỷ trọng lớn nhất là trong độ tuổi từ 18 – 30 tuổi. Qua bảng 2.2 và biểu đồ 2.2 cho thấy số lượng và tỷ trọng nguồn nhân sự trong độ tuổi 18 – 30 và 30 – 45 đang có xu hướng tăng lên thay vào đó là sự suy giảm về tỷ trọng của lao động trong độ tuổi từ 45 – 60. Lực lượng nhân sự trẻ của Công ty là những nhân viên kinh doanh đã có kinh nghiệm làm việc từ 5 năm trở lên, bên cạnh đó mỗi năm Công ty đều tuyển chọn thêm những sinh viên mới tốt nghiệp đại học, cao đẳng để đào tạo và hướng dẫn làm việc. Đặc điểm

của nguồn nhân sự trẻ là họ luôn luôn có một sức khỏe tốt cùng với sự nhanh nhẹn, nhanh tiếp thu thông tin đáp ứng thị trường, nhưng đôi khi lại thiếu kinh nghiệm nên cần có thời gian học tập, đào tạo thêm. Đó cũng là lý do nhân sự trong độ tuổi 30 – 45 cũng chiếm tỷ trọng cao gần tương đương. Họ là những người có thâm niên làm việc, gắn bó với Công ty, có kinh nghiệm và trình độ.

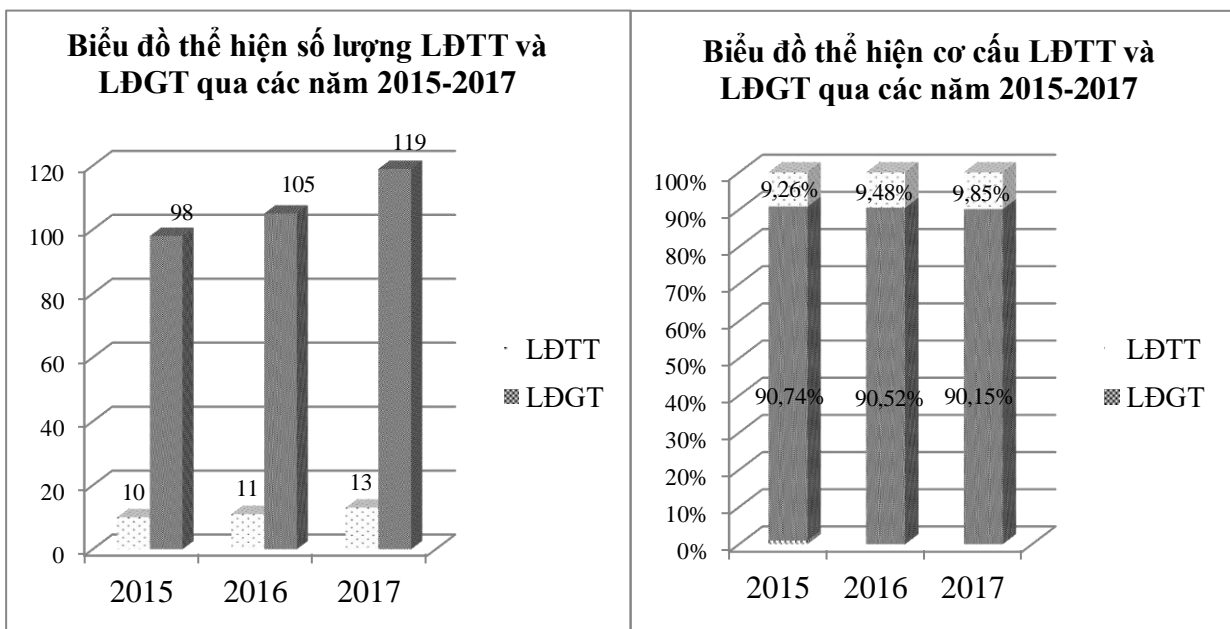
✓ Về hình thức lao động

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp qua các năm 2015 - 2017**

Đơn vị: người

Hình thức	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
LĐTT	10	9,26	11	9,48	13	9,85
LĐGT	98	90,74	105	90,52	119	90,15
Tổng	108	100	116	100	132	100

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty TNHH Phát triển Thương mại Hợp Lực)



**Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp các năm 2015 - 2017**

Đặc thù kinh doanh quyết định hình thức lao động, đối với một công ty thương mại như Hợp Lực thì số lượng lao động gián tiếp chiếm đa số là điều

hiển nhiên. Qua bảng 2.4 và biểu đồ 2.3 ta thấy, cả về số lượng và cơ cấu khối lao động gián tiếp luôn lớn hơn gần gấp 10 lần so với khối lao động trực tiếp. Con số này dường như không có sự thay đổi lớn qua các năm. Xét về mức độ tăng trưởng thì số lượng nhân viên tăng chủ yếu là do lao động gián tiếp, điều đó có nghĩa là lao động gián tiếp tăng mạnh hơn lao động trực tiếp. Tuy nhiên, xét về mặt cơ cấu, ta có thể đánh giá tỷ trọng khối lao động gián tiếp giảm làm cho tỷ trọng nhân viên trong khối lao động trực tiếp tăng lên.

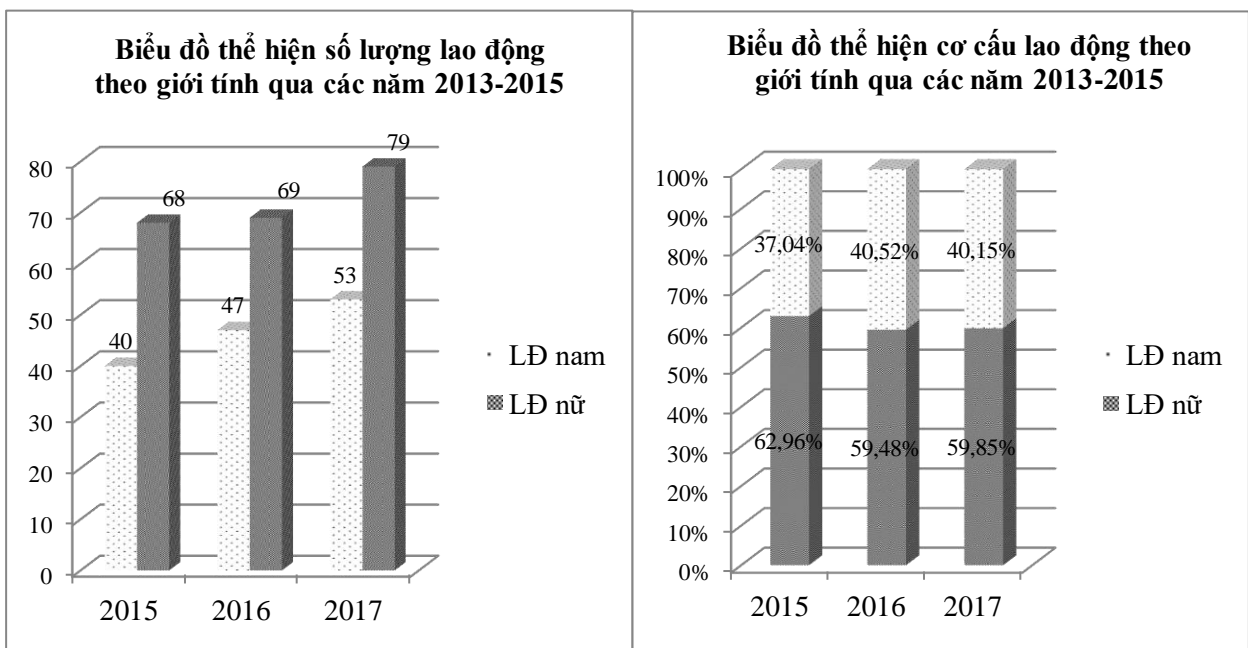
✓ Về giới tính

**Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo giới tính các năm 2015 – 2017**

Đơn vị: người

Độ tuổi	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
LĐ nam	40	37,04	47	40,52	53	40,15
LĐ nữ	68	62,96	69	59,48	79	59,85
Tổng	108	100	116	100	132	100

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty TNHH Phát triển Thương mại Hợp Lực)



**Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính các năm 2015 - 2017**



Nhìn vào số liệu bảng 2.5 và biểu đồ 2.4 ta thấy, số lượng lao động nữ luôn luôn nhiều hơn lao động nam, các năm đều gấp 1,5 lần và có xu hướng tăng mạnh hơn, đặc biệt giai đoạn 2015 – 2017. Tuy nhiên về cơ cấu ta thấy tỷ trọng lao động nam trong Công ty đang có xu hướng tăng lên, trái ngược đó là tỷ trọng số nhân viên nữ ngày càng giảm xuống. Nguyên nhân là do năm 2017 vừa qua, số lượng nhân viên Phòng kỹ thuật tăng lên do nhu cầu tuyển thêm người của Công ty để phục vụ các công tác bảo hành, sửa chữa,... Chênh lệch giới tính đối với các công ty thương mại không làm ảnh hưởng đến đặc thù cũng như hiệu quả kinh doanh, cơ cấu lao động theo giới tính của Hợp Lực được xem là hợp lý.

#### *2.1.5.2 Thực trạng hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực*

Chiến lược quản trị nguồn nhân lực của Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực chủ yếu nhằm hướng đến các mục tiêu sau:

- Thay đổi bộ mặt Công ty qua trình độ nhân viên: Việc đào tạo nhân viên để trình độ được nâng cao lên một tầm mới là một sự đầu tư mang tính chất lâu dài và tầm nhìn chiến lược.

- Tạo ra môi trường làm việc tích cực trong tổ chức: Một môi trường làm việc tốt sẽ tạo động lực nâng cao hiệu quả làm việc. Tạo cho nhân viên thoải mái và xứng đáng trong việc trả lương: Lương thưởng và các chế độ đãi ngộ là yếu tố quyết định thái độ, động lực làm việc hiệu quả.

- Thay đổi trong cơ cấu tổ chức và quản lý nhân viên: Tình hình kinh tế, quy mô doanh nghiệp thay đổi, từ đó chiến lược hoạch định nhân sự cũng phải thay đổi nhằm đáp ứng tính chất công việc.

- Nhân viên với trình độ cao hơn sẽ ý thức và thúc đẩy nhân viên khác làm việc tốt hơn: Tinh thần tập thể, thái độ học hỏi và cố gắng của những nhân viên mới quyết định chất lượng nhân sự.

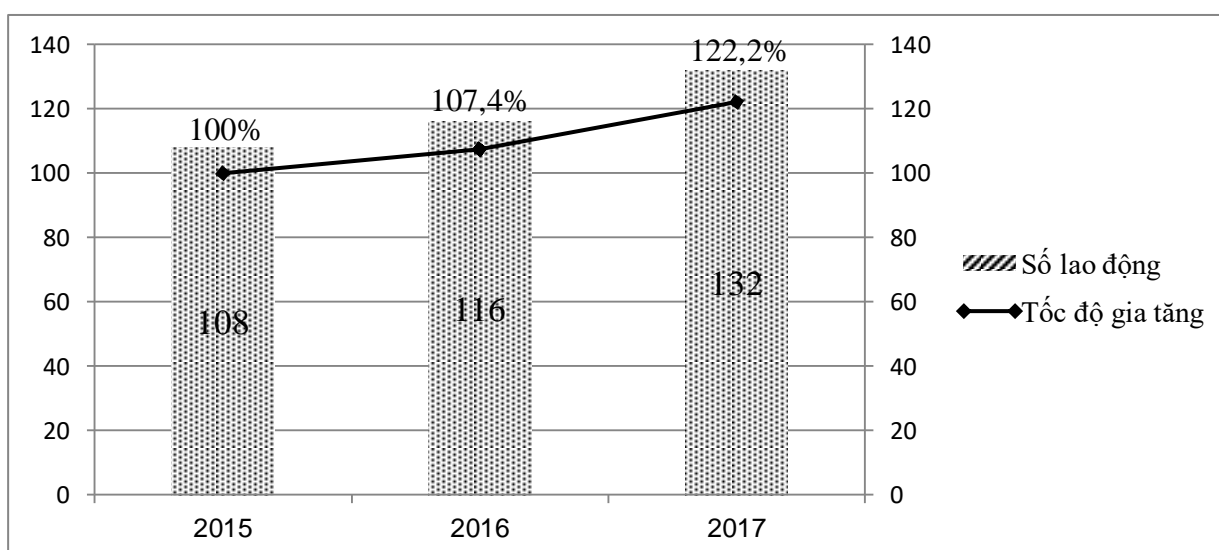
### 2.1.5.3 Tình hình sử dụng nhân sự tại Công ty

**Bảng 2.6: Tình hình gia tăng số lượng nhân viên các năm 2015 – 2017**

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	Số lượng			Tốc độ gia tăng (%)		
	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
Số LĐ	108	116	132	100	107,4	122,2

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty TNHH Phát triển Thương mại Hợp Lực)



**Biểu đồ 2.5: Tốc độ gia tăng số lượng nhân viên các năm 2015 – 2017**

Nhìn một cách tổng quát, số lượng nhân viên của Công ty đều tăng qua các năm, điều đó cho thấy số lượng nhân viên tăng tỷ lệ thuận với sự mở rộng quy mô kinh doanh của Công ty. Biểu đồ 2.5 cho thấy, năm 2017 có sự thay đổi rõ rệt cả về số lượng và tốc độ gia tăng. Năm 2016, cả Công ty có 116 nhân viên, tăng 7,4% so với năm 2015. Năm 2017 số lượng nhân viên đã tăng đến 132 nhân viên, tăng 13,8% so với năm 2016. Nguyên nhân là do đầu năm 2017, chi nhánh tại Đà Nẵng của Công ty chính thức đi vào hoạt động, mở rộng thị trường tại các tỉnh miền Trung. Số lượng nhân viên của mỗi phòng ban đều có sự khác nhau và điều hướng tăng giảm, thuyên chuyển thích hợp với chiến lược phát triển của Công ty.

## **2.2 Thực trạng tình hình quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực**

Công tác tuyển dụng nhân sự sẽ tạo cho doanh nghiệp một đội ngũ nhân viên có khả năng thích ứng với công việc được giao. Mặc dù công tác tuyển dụng là quan trọng và nó được Công ty chú trọng tiến hành, nhưng hiệu quả sử dụng lao động lại phụ thuộc chủ yếu vào vấn đề bố trí sử dụng và quản lý nhân sự. Bố trí và sử dụng nhân sự có nghĩa là sắp xếp, điều chỉnh và tạo ra sự hội nhập của từng nhân viên vào bộ máy hoạt động chung của toàn Công ty nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Mô hình hoạt động của Công ty tuy không mang tính chất thời vụ nhưng lại phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố thị trường, điều đó làm cho khối lượng công việc trong từng thời điểm khác nhau là không ổn định. Vì vậy cần phải điều chỉnh nhân viên một cách hợp lý để đáp ứng kịp thời tính chất công việc. Tuy nhiên một vấn đề đặt ra đó là, không thể tuyển nhân viên làm việc thời vụ mỗi khi cần thiết. Một phương pháp Công ty đưa ra nhằm khắc phục vấn đề trên đó là: Đào tạo cho nhân viên một cách sơ bộ tất cả công việc phải thực hiện để khi cần thiết có thể đề bạt hoặc chuyển nhân viên từ bộ phận này sang bộ phận khác. Với hình thức này, ưu điểm của nó là không làm tăng thêm số lượng lao động và cũng không mất thời gian, chi phí đào tạo mới, đồng thời góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ nhân viên hiện có và phát huy năng lực của nhân viên.

Bố trí sử dụng lao động trong Công ty bao gồm 2 bước cơ bản sau:

### ***Bước 1: Định mức lao động***

Thông qua định mức lao động để đánh giá kết quả đạt được so với kế hoạch đề ra. Định mức lao động của Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực biểu hiện bởi doanh thu trong một kỳ đánh giá. Định mức lao động là cơ sở để bố trí quản lý và sử dụng nhân sự hợp lý, làm căn cứ để trả lương nhân viên.

Để xác định chỉ tiêu định mức lao động, Công ty đã sử dụng một số phương pháp khác nhau như: Phương pháp thống kê – kinh nghiệm, phương pháp phân tích, quan sát,... Khi xác định định mức lao động, cần phải tính đến các yếu tố ảnh hưởng đến định mức lao động như: điều kiện và môi trường làm việc, trình độ chuyên môn, vị trí kinh doanh, yếu tố tâm lý như tuổi tác, giới tính,...

### ***Bước 2: Tổ chức lao động và phân công công việc***

#### ***- Phân công lao động***

Đây là bước thực hiện sau khi tuyển dụng, kết hợp phân công lao động và hợp tác lao động nhằm hỗ trợ, tương trợ lẫn nhau vì mục tiêu tối đa hóa hiệu quả kinh doanh.

#### ***- Xác định quy chế nơi làm việc***

Quy tắc nơi làm việc nhằm đưa ra một môi trường làm việc thống nhất, hợp lý, hiệu quả. Xác định quy chế làm việc phải đảm bảo phù hợp với đặc điểm kinh doanh của Công ty, luật pháp hiện hành và phù hợp với khả năng của chính nhân viên trong Công ty.

#### ***- Tổ chức chỗ làm việc***

Chỗ làm việc được coi là hợp lý khi nó đảm bảo có đủ không gian, tiện nghi, an toàn,... có như vậy mới tạo cho nhân viên tâm lý thoải mái và sức khỏe tốt để hoàn thành công việc được giao.

### ***2.2.1 Thực trạng hoạch định nhân sự***

Hoạch định nguồn nhân lực là công tác rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải thực hiện. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở sản xuất kinh doanh, chiến lược kinh doanh ngắn hạn hay dài hạn. Việc hoạch định nguồn nhân lực là do quyết định của Ban giám đốc Công ty dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty và nhu cầu thực tế của

đơn vị. Công tác hoạch định nhân sự của Công ty được Phòng tổ chức hành chính tổng hợp thực hiện qua 4 bước sau:

**Bước 1:** Dự báo nhu cầu và dự báo khả năng sẵn có của Công ty về nhân lực. Trong bước này, Phòng tổ chức hành chính đã căn cứ vào nhiều yếu tố khác nhau như: kế hoạch kinh doanh và chiến lược, các thay đổi có thể phát sinh, số lượng nhân viên hiện có, trình độ chuyên môn của nhân viên, nhu cầu về doanh thu và lợi nhuận kỳ kế tiếp,... Từ đó sẽ xác định được so với kế hoạch kinh doanh thì Công ty thừa hay thiếu nhân lực để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng, sa thải cho phù hợp.

**Bước 2:** Phòng tổ chức hành chính sẽ đưa ra các bản báo cáo cũng như các ý kiến đề bạt lên Ban giám đốc xem xét và đưa ra ý kiến phê duyệt.

**Bước 3:** Phòng tổ chức hành chính của Công ty phối hợp với các nhà quản trị ở các lĩnh vực khác nhau để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng hoặc sa thải, sắp xếp hay đào tạo nhân viên.

**Bước 4:** Phòng tổ chức hành chính đánh giá hiệu quả và có sự điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp hơn với công việc thực tế của từng phòng ban đảm bảo hiệu quả, tiết kiệm và phù hợp với chính sách đề ra.

Nhận xét công tác hoạch định nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực chưa thực sự hiệu quả, mặc dù công tác hoạch định nhân sự được Phòng tổ chức hành chính tiến hành chặt chẽ theo 4 bước cơ bản trên nhưng thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa xác định rõ được nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai, để chủ động thấy trước được những khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong các chiến lược kinh doanh dài hạn và ảnh hưởng trực tiếp đến các công tác khác trong mục tiêu quản trị nguồn nhân lực. Nguyên nhân chính vẫn là do tầm nhìn chiến lược và thay đổi thất thường của thị trường quốc tế cũng như nhu cầu sử dụng hàng hóa trong nước. Ban lãnh đạo và Phòng tổ chức hành chính nên theo dõi tình hình thị trường chặt

chẽ và tỷ mỹ hơn để đưa ra những quyết định đúng đắn và có tầm cỡ chiến lược nhất, bởi công tác hoạch định không chính xác sẽ dẫn đến hàng loạt những vấn đề khác bị ảnh hưởng.

### ***2.2.2 Thực trạng tuyển dụng lao động***

Tuyển dụng có một ý nghĩa rất quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Khi hoạt động tuyển dụng tốt thì doanh nghiệp sẽ có được một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển, có xu thế cạnh tranh trên thị trường.

#### ***2.2.2.1 Xác định nhu cầu tuyển dụng***

Trước khi đưa ra yêu cầu tuyển dụng chính thức, Ông Phan Chí Hiếu – Giám đốc Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực phải xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng của mình. Nhu cầu tuyển dụng có thể xuất phát từ nhiều lý do, đối với Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực thì lý do tuyển dụng có thể là để nhằm thay thế các nhân viên có chính sách thuyên chuyển, hoặc cần thêm nhân viên trong thời kỳ cao điểm như: cạnh tranh thầu, kỹ sư bảo hành, sửa chữa thiết bị, hoặc mở rộng quy mô kinh doanh. Sau khi xác định được nhu cầu, bước tiếp theo là hình thành nhu cầu tuyển dụng thông qua mô tả vị trí cần tuyển, đặc điểm của ứng viên, và các kế hoạch sau khi tuyển được người thích hợp. Các hình thức tuyển dụng mà Công ty áp dụng gồm có:

#### **✓ Tuyển dụng thay thế**

Có thể là thay thế các nhân viên đã xin thôi việc, nhân viên bị sa thải, hoặc nhân viên thuyên chuyển sang bộ phận khác,... Hoạt động tuyển dụng luôn được Công ty chú trọng thực hiện nhanh chóng để đảm bảo tính liên tục của công việc.

Đối với việc thay thế nhân viên được thăng chức, thuyên chuyển,... Hoạt động này luôn được lên kế hoạch tuyển dụng và chuẩn bị trước một khoảng thời gian. Trước khi nhân viên cũ rời khỏi chức vụ hiện tại, họ có thể giúp đỡ,

hướng dẫn, bàn giao cho nhân viên mới trong việc hoà nhập với môi trường công tác cũng như làm quen với công việc.

### ✓ **Tuyển dụng ứng phó**

Hoạt động này thường diễn ra khi Công ty nhận được khối lượng công việc lớn trong một khoảng thời gian nhất định. Để đảm bảo tiến độ Công ty sẽ cần tuyển dụng lao động trong khoảng thời gian đó để giải quyết kịp thời công việc. Hình thức tuyển dụng này tiện lợi ở việc tránh được dư thừa nhân viên, không có ràng buộc về mặt Pháp luật, chỉ là nhân viên thời vụ thỏa thuận lương, không có chế độ phúc lợi,... điều đó phần nào tiết kiệm được khá nhiều chi phí cho Công ty. Tuy nhiên, hình thức này cũng chứa đựng khá nhiều rủi ro. Do thời gian làm việc không nhiều nên việc tốn thời gian cho nhân viên đó làm quen với công việc là không hợp lý. Mặt khác nhân viên thời vụ sẽ thiếu động lực làm việc cũng như có thể thiếu trình độ chuyên môn đảm bảo cho năng lực cạnh tranh của Công ty. Công ty đã khắc phục tình trạng này bằng cách thuê ngoài cố định một vài nhân viên, thỏa thuận lương và điều kiện làm việc thỏa đáng cho cả hai bên.

Xác định nhu cầu tuyển dụng là hoạt động định nghĩa vị trí cần tuyển và điều kiện ứng viên trúng tuyển. Vị trí cần tuyển được định nghĩa dựa trên hồ sơ của nhân viên đảm nhận trước đó. Sau khi đã định nghĩa xong vị trí cần tuyển, Công ty sẽ tiến hành tuyển nhân viên từ bên trong nội bộ như: thăng chức, chuyển chuyển, tuyển dụng nội bộ,... hay bên ngoài Công ty. Hình thức tuyển dụng nội bộ bắt nguồn từ giá trị và truyền thống của Công ty hoặc từ chính sách nhân sự như: đánh giá nhân viên, kế hoạch đào tạo, phát triển nhân viên, quản lý nhân viên,... Việc tuyển dụng từ bên ngoài chỉ được xét đến nếu không tìm được ứng viên nội bộ thích hợp hoặc thiếu nhân sự. Thông tin tuyển dụng có thể được thông báo trong toàn doanh nghiệp hoặc chỉ trong một bộ phận nào đó.

### 2.2.2.2 Tiêu chí tuyển dụng

Mỗi vị trí sẽ có những tiêu chuẩn tuyển dụng khác nhau, có những tiêu chuẩn bắt buộc phải có nhưng bên cạnh đó cũng có những tiêu chuẩn mềm, có thể linh động được hoặc bố trí đào tạo sau. Đối với bất kỳ vị trí tuyển dụng nào thì tiêu chí tuyển dụng cũng đóng vai trò quan trọng nhất bởi vì nó là nền tảng đưa ra để tuyển chọn được những người phù hợp nhất nhằm đáp ứng tiến độ công việc. Sau đây là một ví dụ về bảng tiêu chuẩn tuyển dụng cho nhân viên kinh doanh của Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực:

**Bảng 2.7: Bảng tiêu chuẩn tuyển dụng chức vụ nhân viên kinh doanh**

Tiêu chuẩn	Thang đo
Kiến thức văn hóa	Tốt nghiệp Cao đẳng, Đại học trở lên về chuyên ngành quản trị kinh doanh, kinh tế thương mại, Marketing,...
Kiến thức chuyên môn	Nắm chắc các nghiệp vụ giao dịch thương mại, hiểu rõ công việc, am hiểu về hợp đồng hoặc các nghiệp vụ ngân hàng (nếu có)
Ngoại ngữ	Có khả năng giao tiếp, dịch thuật Có bằng TOEIC hoặc TOFEL 450 trở lên
Tin học	Thành thạo tin học văn phòng, phần mềm Microsoft Office: Word, Excel, Access Thành thạo các phần mềm ứng dụng có liên quan đến công việc, làm việc độc lập
Kinh nghiệm	Kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực nhân viên kinh doanh từ 6 tháng trở lên
Kỹ năng	Có khả năng giao tiếp tốt Có nhận thức về môi trường kinh doanh, rủi ro và cơ hội Tiếp thu nhạy bén, có tinh thần học tập, thái độ tự giác, hòa nhập

(Nguồn: Phòng hành chính Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực)

### 2.2.2.3 Phương pháp tuyển dụng

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên trong tổ chức Công ty áp dụng 2 phương pháp sau:



### ✓ **Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển dụng**

Bản thông báo tuyển dụng này được gửi đến tất cả các nhân viên trong Công ty, bao gồm các thông tin về nhiệm vụ công việc, các yêu cầu về kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố liên quan khác đến phẩm chất cá nhân. Nếu nhân viên nào có nhu cầu ứng tuyển sang vị trí mới thì làm đơn báo lên Phòng tổ chức hành chính, sau đó Phòng tổ chức hành chính sẽ xét tuyển và đưa kết quả lên Ban giám đốc chờ quyết định. Ưu điểm của phương pháp này là tiết kiệm chi phí tuyển dụng, không mất thời gian phỏng vấn và thời gian làm quen, tiếp xúc công việc.

### ✓ **Phương pháp thu hút thông qua nhân viên**

Thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức, Công ty có thể phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc một cách cụ thể và nhanh chóng hơn. Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực luôn ưu tiên đến các đối tượng là con em cán bộ, nhân viên trong Công ty, lựa chọn những người có trình độ chuyên môn, được đào tạo qua các chuyên ngành phù hợp với loại hình hoạt động của Công ty. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ nhân viên.

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên ngoài Công ty áp dụng các phương pháp thu hút sau đây:

### ✓ **Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các cơ hội việc làm**

Đây là các phương pháp mới đang được các tổ chức áp dụng rộng rãi. Khi Công ty áp dụng phương pháp này, các ứng viên sẽ được tiếp xúc trực tiếp với người tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn, tạo ra những căn cứ xác đáng hơn để đi tới những quyết định đúng nhất cho các ứng viên và nhà tuyển dụng. Công ty thường xuyên tham gia các hội nghị giới thiệu việc làm để tăng cơ hội tìm kiếm được những ứng viên giỏi, phù hợp với vị trí ứng tuyển.

### ✓ Tuyển dụng trực tiếp qua thông báo tuyển dụng

Sau khi xác định nhu cầu nhân sự, nếu không tuyển dụng nội bộ, Công ty sẽ chọn cách thông báo tuyển dụng trực tiếp. Hoặc trực tiếp đến các trường đại học, xem xét đào tạo sinh viên sắp ra trường lấy kinh nghiệm và xét duyệt năng lực để làm nhân viên chính thức. Số lượng nhân sự tuyển dụng vào Công ty qua các nguồn tuyển dụng được thể hiện dưới bảng sau:

**Bảng 2.8: Tình hình tuyển dụng nhân viên các năm 2016 – 2017**

*Đơn vị: người*

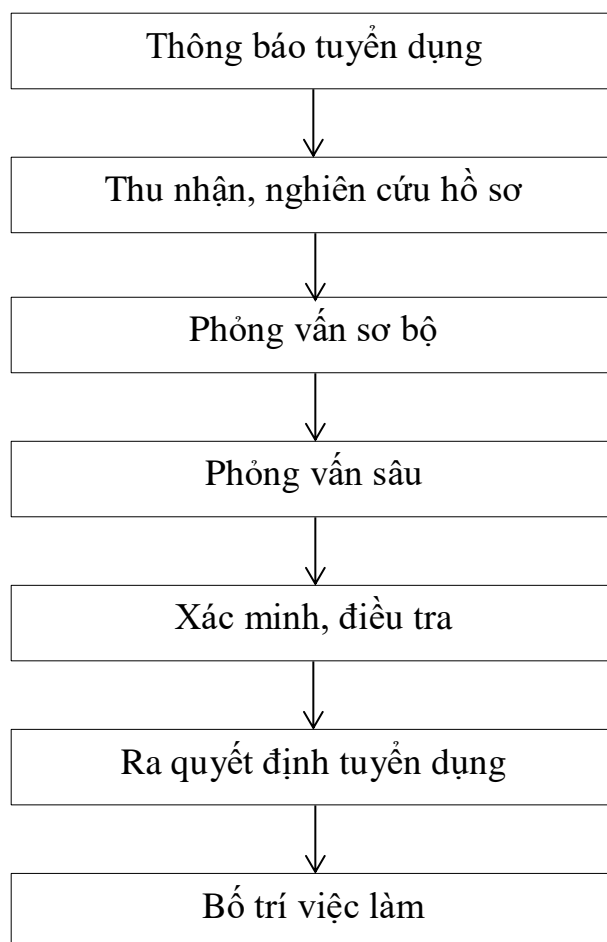
<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2016</b>	<b>Năm 2017</b>	<b>Chênh lệch</b>
Tuyển dụng nội bộ	5	12	7
Tuyển dụng bên ngoài	3	4	1
<b>Tổng</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>8</b>

*(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty TNHH Phát triển Thương mại Hợp Lực)*

Nhìn vào bảng trên ta thấy được sự chênh lệch rất lớn trong nguồn tuyển dụng. Khi mà số lượng nhân viên năm 2017 tăng 16 người thì có đến 12 người là tuyển dụng nội bộ, chỉ có 4 người được tuyển từ nguồn bên ngoài. Việc tuyển dụng lao động dưới hình thức tuyển nội bộ chiếm đa số lượng nhân viên (75%) mang lại nhiều lợi ích cho Công ty bởi đây là những con em của cán bộ nhân viên nên việc tiếp nối truyền thống, làm quen và nhận thức công việc sẽ không nhiều khó khăn. Hơn nữa, khi tiếp nhận người thân của nhân viên sẽ làm cho họ cảm thấy yên tâm làm việc, hài lòng với công sức bản thân đã cống hiến. Tuy nhiên, điều đó lại làm cho nguồn nhân lực được tuyển vào còn tồn tại một số hạn chế về chất lượng do phạm vi nguồn tuyển dụng bị thu hẹp. Đây là một điểm hạn chế của Công ty cần phải khắc phục.

#### 2.2.2.4 Quy trình tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng của Công ty được thực hiện qua các bước sau:



**Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng**

### ✓ Chuẩn bị tuyển dụng

Cứ mỗi đầu năm, căn cứ vào kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của cả năm và số lượng, chất lượng nguồn nhân lực hiện có, trưởng các phòng ban tự cân đối nguồn nhân lực của mình có đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra không, nếu thiếu thì đề xuất tuyển dụng thêm nhân viên lên trưởng phòng tổ chức hành chính. Căn cứ vào đề xuất của các phòng ban thì bộ phận nhân sự phối hợp với lãnh đạo Công ty tổ chức rà soát lại toàn bộ nhân viên, trên cơ sở đó lập danh sách các lĩnh vực cần phải bổ sung thêm. Trưởng phòng tổ chức hành chính sẽ thực hiện các công việc sau:

- Phân công người chịu trách nhiệm cho công tác tuyển dụng lao động.
- Nghiên cứu kỹ các văn bản của nhà nước, tổ chức và công ty liên quan đến tuyển dụng như: Bộ lao động, các quy định về hợp đồng lao động.

- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

### ***Bước 1: Thông báo tuyển dụng***

Công ty có áp dụng một hoặc đôi khi kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau, thường là trước 15 – 20 ngày trước kế hoạch tiếp nhận hồ sơ:

- Thông qua các trung tâm, công ty cung ứng dịch vụ lao động, quảng cáo trên băng zôn áp phích, tờ rơi, mạng internet,...
- Dán thông báo trước cổng Công ty, các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với Công ty.
- Quảng cáo về Công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về tính hấp dẫn của công việc, các chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ định xin tuyển.
- Thông báo quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc,...

### ***Bước 2: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ***

Tất cả mọi hồ sơ xin việc được ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Ứng viên ứng tuyển phải nộp cho Công ty những giấy tờ theo mẫu quy định bao gồm:

- Đơn xin tuyển dụng.
- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của UBND xã phường, thị trấn nơi tham ra sinh sống.
- Giấy khám sức khỏe.
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu.

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên, bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.
- Khả năng tri thức.
- Sức khỏe.

- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.
- Tình hình đạo đức nguyện vọng.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm loại bớt một số ứng viên không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc đề ra, không cần phải làm tiếp tục các thủ tục khác trong quá trình tuyển dụng, do đó có thể giảm bớt các chi phí và thời gian không cần thiết cho quá trình tuyển dụng.

### ***Bước 3: Phỏng vấn sơ bộ***

Phỏng vấn sơ bộ thường kéo dài từ 5 đến 10 phút, được sử dụng nhằm loại ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

### ***Bước 4: Phỏng vấn sâu***

Phỏng vấn sâu được sử dụng để đánh giá lại năng lực của ứng viên lần cuối. Thông qua buổi phỏng vấn này, Ban lãnh đạo Công ty có thêm các thông tin để đánh giá xem ứng viên có thực sự phù hợp với yêu cầu của công việc cần tuyển hay không.

Một số vấn đề chính Công ty thường xem xét đến như: khả năng giao tiếp, khả năng làm việc (độc lập hay theo nhóm), khả năng tổ chức công việc và lập kế hoạch, khả năng tư duy và giải quyết vấn đề, kiểm tra lại một số thông tin trong hồ sơ: quá trình học tập, kinh nghiệm, kỹ năng,... Trong buổi phỏng vấn này, các ứng viên cũng có thể hỏi Công ty các vấn đề liên quan.

### ***Bước 5: Xác minh điều tra***

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, kế toán... thì công tác xác minh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

### ***Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng***

Sau khi xác minh thông tin, Giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên và bố trí công việc.

### ***Bước 7: Bố trí công việc***

Các ứng viên sau khi được tuyển dụng sẽ được bố trí vào vị trí công việc thích hợp hoặc vị trí công việc khi Công ty ra thông báo tuyển dụng.

Thông báo kết quả tuyển dụng: sau khi có kết quả tuyển dụng, Phòng hành chính của có trách nhiệm thông báo kết quả trúng tuyển đến các đối tượng xin việc để làm thủ tục tiếp nhận và ký hợp đồng thử việc. Thời gian thử việc là 2 tháng, mức lương thử việc được hưởng theo quy định của công ty là 80% lương chính thức.

Người trúng tuyển được bố trí về các bộ phận được dự kiến tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn nghiệp vụ, thực hiện đúng các nội quy, quy định của Công ty.

Sau thời gian thử việc, cán bộ của phòng kinh doanh của công ty cùng với bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn sẽ đánh giá và đưa ra chính sách những đối tượng trúng tuyển.

#### **✓ Thỏa thuận hợp đồng**

Các ứng viên được lựa chọn qua vòng phỏng vấn sẽ được hẹn tiếp một buổi để thỏa thuận về hợp đồng lao động và các vấn đề liên quan, bao gồm: loại hợp đồng, công việc, mức lương, thời gian làm việc,...

Mọi việc tiếp theo được thực hiện theo hợp đồng lao động và hướng dẫn của cán bộ phụ trách trực tiếp và cán bộ nhân sự.

### ***2.2.3 Đào tạo và phát triển nhân sự***

Để đáp ứng yêu cầu về lao động có chất lượng, Phòng tổ chức hành chính Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực đã xây dựng một số kế hoạch đào tạo như sau:

### *2.2.3.1 Đào tạo tại chỗ*

Phương pháp đào tạo này tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn, thường áp dụng đối với nhân viên mới đang trải qua thời gian thử việc và ứng tuyển vào vị trí làm việc lâu dài. Nhân viên mới được giao nhiệm vụ làm việc với những nhân viên khác có trình độ chuyên môn cao hơn và có kinh nghiệm hơn nhằm giúp đỡ và hướng dẫn công việc cho họ. Đối với kỹ thuật mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt lại kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng, sửa chữa, vận hành máy móc thiết bị và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc họ hoàn toàn có thể sử dụng máy móc cũng như có đầy đủ những kỹ năng để đáp ứng nhu cầu công việc. Phương pháp này tuy hơi mất thời gian nhưng là phương pháp đơn giản và tiết kiệm chi phí đào tạo nhất, bởi lẽ nhân viên mới vừa được làm quen trực tiếp với công việc, vừa được hướng dẫn làm việc tránh sai sót xảy ra. Đối với lao động phổ thông thì không cần áp dụng phương pháp này.

### *2.2.3.2 Cử đi đào tạo*

Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Công ty đặc biệt ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén dễ dàng tiếp thu kiến thức mới. Công ty khuyến khích, động viên cán bộ, công nhân viên không ngừng học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, ngoại ngữ, tin học và lý luận chính trị bằng các hình thức: Tự tìm hiểu học tập, tham gia các lớp bồi dưỡng theo chuyên đề do các trường, các trung tâm đào tạo mở, tham gia học tại chức chuyên ngành kỹ thuật, kinh tế,...

Dưới đây là số liệu thống kê về số lượng nhân viên được đào tạo tại chỗ và được cử đi đào tạo năm 2016 và 2017 tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực.

**Bảng 2.9: Số liệu đào tạo nhân viên năm 2016 – 2017**

*Đơn vị: người*

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Chênh lệch	
	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện	Tuyệt đối	Tương đối (%)
<b>Đào tạo tại chỗ</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>9,1</b>
NV kinh doanh	4	4	5	4	0	0
Quản lý kho	2	2	3	2	0	0
Kỹ thuật	6	5	7	6	1	20
<b>Cử đi đào tạo</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>25</b>
NV phát triển dự án	3	3	4	2	-1	-33,3
Kỹ thuật	6	5	8	8	3	60
<b>Tổng</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>15,8</b>

*(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty TNHH Phát triển Thương mại Hợp Lực)*

Nhận thấy nhu cầu kế hoạch đào tạo và việc thực hiện kế hoạch có sự chênh lệch không lớn. Tuy nhiên hiệu quả đào tạo có thể thấy đang bị giảm so với năm 2016. Cụ thể năm 2016 nhu cầu đào tạo là 21 người, thực hiện kế hoạch được 19 người, trong đó việc thực hiện nhu cầu đào tạo tại chỗ không hoàn thành là 1 người, cử đi đào tạo cũng không hoàn thành là 1 người. Con số này khá nhỏ và có thể đánh giá là không ảnh hưởng nhiều đến chất lượng đào tạo.

Tuy nhiên, năm 2017 việc thực hiện kế hoạch đào tạo là kém hiệu quả hơn so với năm 2016. Cụ thể, nhu cầu đào tạo nhân sự tăng lên 6 người so với nhu cầu năm 2016, trong đó Công ty dự kiến đào tạo tại chỗ là 15 người, cử đi đào tạo là 12 người, nhưng cho đến cuối năm 2017, số liệu thống kê cho thấy, số nhân viên được đào tạo tại chỗ chỉ có 12 người, số nhân viên cử đi đào tạo chỉ có 10 người. So với năm 2016 thì số lượng đào tạo thực hiện được đã tăng nhưng lại giảm đi so với kế hoạch đặt ra. Điều này cho thấy công tác đào tạo của Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo thực tế, số lượng lao động được đào tạo còn rất ít, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc, vì thế



trong thời gian tới. Đặc biệt là nhân viên phát triển dự án, kế hoạch đào tạo tăng nhưng chỉ tiêu thực hiện lại giảm so với năm 2016 là 33%. Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên để tăng hiệu quả làm việc cho Công ty, nhất là khi Công ty đang muốn mở rộng thị phần.

Chỉ tiêu số lượng đào tạo chỉ là một phần đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân viên, bên cạnh đó chất lượng đào tạo mới là yếu tố quyết định sự hiệu quả của công tác này. Số lượng nhân viên hoàn thành kế hoạch đào tạo là bao nhiêu người? Sau đào tạo, nhân viên có làm tốt hơn nhiệm vụ của mình hay không? Có nhân viên nào bỏ việc hay bị sa thải không? Dưới đây là nguồn số liệu thống kê về tỷ lệ nhân viên hoàn thành kế hoạch đào tạo năm 2016 – 2017.

**Bảng 2.10: Tình hình lao động sau đào tạo năm 2016 – 2017**

*Đơn vị: người*

Chỉ Tiêu	Năm 2016		Năm 2017	
	Đào tạo tại chỗ	Cử đi đào tạo	Đào tạo tại chỗ	Cử đi đào tạo
Số người hoàn thành đào tạo đúng hạn	11/11	7/8	12/12	10/10
Số người hoàn thành tốt công việc	9/11	7/8	10/12	8/10
Số người bỏ việc sau đào tạo	0/11	0/8	1/12	0/10

*(Nguồn: Số liệu tự thu thập và thống kê từ phòng hành chính Công ty*

*TNHH Phát triển Thương mại Hợp Lực)*

Nhìn vào bảng thống kê ta có thể đánh giá chất lượng sau đào tạo đạt được là cao. Cả 2 năm, số nhân viên được đào tạo tại chỗ hoàn thành kế hoạch đào tạo đúng thời hạn là 100%, số nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao lớn hơn 80%, chỉ riêng năm 2017 là có 1 nhân viên nghỉ việc sau đào tạo do là nhân viên thực tập.

Về công tác cử đi đào tạo, số nhân viên không hoàn thành đúng thời hạn năm 2016 là 1 người, năm 2017, 100% số người được cử đi đào tạo đã hoàn

thành đúng thời hạn. Trong đó hầu hết nhân viên đều hoàn thành tốt công việc và không có nhân viên bỏ việc, bởi công tác cử đi đào tạo là những cán bộ, nhân viên làm việc lâu dài, hoặc giữ chức vụ quản lý trong Công ty,...

Điều này cho thấy chất lượng đào tạo của Công ty đã đạt ở mức cao, mặc dù số lượng đào tạo chưa hoàn thành kế hoạch, nhưng nếu giữ được chất lượng đào tạo ở con số trên, Công ty vẫn có thể hoàn thành những kế hoạch về nhân sự, cũng như kế hoạch kinh doanh của mình. Bởi lẽ, số lượng đào tạo còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố ngoài tầm kiểm soát của Công ty như: kinh phí đào tạo hạn chế, thái độ ỷ lại của nhân viên,... hoặc cũng có thể do chiến lược của Công ty, cắt giảm đào tạo khi chưa thực sự cần thiết, và còn phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố thị trường. Trong thời gian tới Công ty nên có những biện pháp hài hòa số lượng và chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để nâng cao năng suất lao động.

#### 2.2.3.3 Kinh phí đào tạo

Đối với cán bộ, công nhân viên được Công ty cử đi học các lớp đào tạo sẽ được tài trợ về kinh phí và chi phí đào tạo. Cán bộ tự nguyện xin đi học để nâng cao trình độ được Công ty, đơn vị tạo điều kiện về thời gian đào tạo, còn kinh phí học tập do nhân viên đó tự chi trả. Sau khi hoàn thành khoá học Công ty sẽ tạo điều kiện (trong khả năng có thể) bố trí sắp xếp nhiệm vụ phù hợp với năng lực, ngành nghề, trình độ chuyên môn.

**Bảng 2.11: Chi phí đào tạo năm 2017**

*Đơn vị: đồng*

<b>Hình thức đào tạo</b>	<b>Số lượng (người)</b>	<b>Tổng chi phí</b>
Đào tạo tại chỗ	12	24.000.000
Cử đi đào tạo	10	48.000.000
<b>Tổng</b>	<b>22</b>	<b>72.000.000</b>

*(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty TNHH Phát triển Thương mại Hợp Lực)*

Do nhu cầu kèm theo với sự phát triển của nền kinh tế, chi phí đào tạo bình quân/người thường không thay đổi nhiều qua các năm. Chi phí đào tạo tại chỗ rất thấp nên thường không xác định thời gian đào tạo, miễn là nâng cao được chuyên môn. Chi phí cử đi đào tạo khá cao nên mỗi nhân viên thường được cử đi học trong khoảng 5 – 7 ngày để đảm bảo tiến độ làm việc.

#### ***2.2.4 Tình hình phân tích công việc***

Do đặc thù tính chất công việc liên quan chặt chẽ tới nguồn cung thị trường và chịu sự tác động trực tiếp của tỷ giá hối đoái nên Công ty cần xây dựng được mô hình làm việc thích hợp đáp ứng được yêu cầu cao trong công việc từ đó mới đảm bảo được việc thu được kết quả cao nhằm đạt được mục đích tối ưu của doanh nghiệp. Công ty đã thực hiện chặt chẽ công tác phân tích công việc thông qua việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc để giúp cho nhân viên thực hiện tốt hơn công việc được giao, hiểu được nhiệm vụ cần thực hiện trong suốt quá trình làm việc. Việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được tiến hành dựa theo yêu cầu của mỗi vị trí, mỗi tính chất khác nhau của công việc, được thay đổi thường xuyên theo điều kiện thực tế nhằm đảm bảo lợi ích kinh tế, hạn chế mức độ rủi ro trong nền kinh tế thị trường và đảm bảo an toàn cho nhân viên, đặc biệt là kỹ thuật và vận chuyên. Điều này giúp cho công tác hoạch định, tuyển dụng cũng như công tác quản lý tại Công ty linh hoạt và hiệu quả hơn.

#### ***2.2.5 Thực trạng công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc tại Công ty***

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc của Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực nhằm mục tiêu đánh giá sự phù hợp của hệ thống, đánh giá quá trình làm việc của nhân viên theo một mục tiêu đề ra theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2000, đem lại một số lợi ích cho Công ty như sau:

- Là cơ sở hoàn thiện hệ thống tổ chức.
- Đánh giá đúng kết quả làm việc của nhân viên để đưa ra các quyết định hành chính hợp lý.

- Cải tiến năng lực, trình độ của nhân viên.
- Xác định được nhu cầu tuyển dụng, nhu cầu đào tạo, phát triển.

Quan điểm đánh giá nhân viên trong Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực xác định đạt hiệu quả cao khi gắn liền kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng. Trên tình hình hiện nay cho thấy, đánh giá dựa trên chế độ lương thưởng là phương pháp hiệu quả nhất thúc đẩy, tạo động lực cho nhân viên làm việc tốt hơn. Trên cơ sở đó, Công ty sẽ so sánh kết quả công việc với tiêu chuẩn đã đề ra từ trước để có những quyết định điều chỉnh mức lương cho phù hợp.

Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực áp dụng phương pháp đánh giá theo tháng (thường là 6 tháng), theo năm hoặc quý. Sau mỗi chu kỳ đánh giá, Ban lãnh đạo Công ty có quyết định bố trí và sắp xếp nhân viên phù hợp, đúng người đúng việc dựa trên kết quả đánh giá. Đánh giá thành tích thực hiện công việc còn là cơ sở đào tạo nhân viên, tránh sự tụt hậu về kỹ năng, trình độ.

Mặc dù Công ty đã có quan điểm riêng và có ý thức xây dựng hệ thống trong đánh giá nhân viên nhưng công tác trên còn gặp nhiều bất cập, khó khăn. Ví dụ: Công tác đánh giá và tiêu chuẩn đánh giá giữa các cấp là không giống nhau, quy trình thực hiện đánh giá có sự chênh lệch nên đôi khi dẫn đến việc thiếu chính xác trong kết quả đánh giá. Công tác này chỉ đơn giản, chính xác khi đánh giá một nhóm lao động làm việc như nhau, còn đánh giá giữa những lao động cấp bậc khác nhau, công việc khác nhau thì khó tránh khỏi những lỗi cơ bản trong đánh giá: lỗi thiên kiến, định kiến, quá khắt khe hoặc quá khoan dung,...

#### *2.2.5.1 Thực trạng các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc*

Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực đã thiết kế một hệ thống các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc dựa trên kết quả thực hiện được và năng lực của nhân viên.

✓ **Đôi với tiêu chí đánh giá về kết quả thực hiện công việc**

Kết quả đánh giá mức độ hoàn thành công việc dựa trên các tiêu chí sau:

- Khối lượng công việc thực hiện được so với yêu cầu đề ra trong một thời gian nhất định, đảm bảo không vượt quá thời gian quy định.
- Mức độ an toàn lao động, đảm bảo sức khỏe của bản thân mỗi nhân viên và toàn bộ nhân viên trong Công ty.
- Đảm bảo tính tiết kiệm trong công việc (về nguyên vật liệu, vận hành thiết bị, tiết kiệm điện,...).

**Bảng 2.12: Mức độ đáp ứng tiêu chí đánh giá công việc của nhân viên các phòng ban năm 2017**

*Đơn vị: người*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Tổng số nhân viên</b>	<b>Số nhân viên không đáp ứng đủ tiêu chí</b>	<b>Tỷ lệ hoàn thành công việc (%)</b>
Phòng kinh doanh	35	6	82,86
Phòng kế toán tài chính	18	2	88,89
Phòng tổ chức hành chính	16	1	93,75
Phòng kỹ thuật	42	8	80,95
Giao vận, lao vụ, bảo vệ	21	3	85,72
<b>Tổng</b>	<b>132</b>	<b>20</b>	<b>84,85</b>

*(Nguồn: Số liệu thu thập và tính toán tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực)*

Nhận xét một cách tổng quát, công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc dựa theo các tiêu chí mà Công ty đề ra đã đạt được kết quả khá cao. Tỷ lệ hoàn thành công việc của tất cả các Phòng ban đều lớn hơn 80%. Xét trên toàn bộ Công ty, có đến 20 nhân viên trong tổng số 132 người không hoàn thành tốt chỉ tiêu làm cho tỷ lệ hoàn thành công việc của cả Công ty là 84,85%. Trong đó đạt kết quả cao nhất là phòng tổ chức hành chính với tỷ lệ hoàn thành công việc lên đến 93,75%. Phòng kỹ thuật có đến 8 trên tổng số 42 nhân viên không đáp ứng được các tiêu chí đề ra, làm cho tỷ lệ hoàn thành công việc đạt 80,95%, thấp hơn tỷ lệ trung bình của cả Công ty. Nguyên nhân

chủ yếu do nhân viên không đáp ứng được tiêu chí an toàn và tiết kiệm trong lao động, ảnh hưởng đến thi đua và chất lượng của bộ phận. Số nhân viên không hoàn thành các tiêu chí đã được cấp trên nhắc nhở và kiểm điểm.

✓ **Đối với tiêu chí đánh giá về năng lực nhân sự**

***Cấp quản lý được đánh giá dựa trên các tiêu chí sau:***

- Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức, triển khai.
- Kỹ năng giải quyết các vấn đề nảy sinh để ra quyết định.
- Khả năng tư duy nhạy bén, sáng tạo, đổi mới trong công việc.
- Yêu cầu trình độ, bằng cấp, kỹ năng quản lý.
- Khả năng đào tạo, rèn luyện bản thân, cũng như nhân viên nhằm đáp ứng yêu cầu công việc trong thời buổi Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa.
- Có kinh nghiệm đánh giá thành tích thực hiện công việc của cấp dưới

***Nhân viên được đánh giá dựa trên các tiêu chí sau:***

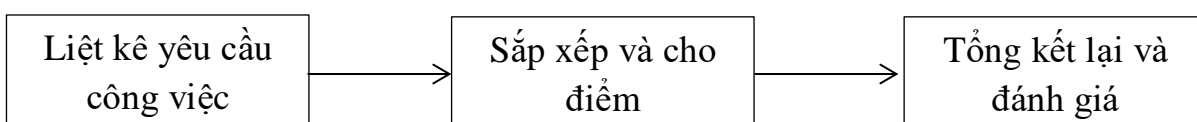
- Sự chuyên cần, chăm chỉ, có tinh thần học hỏi, có tinh thần tư duy, sáng tạo và khả năng làm việc nhóm.
- Phải tuân thủ, chấp hành nội quy Công ty.
- Phải có kiến thức cơ bản và kinh nghiệm trong công việc.

Qua cách phân loại các tiêu chí đánh giá trên, em nhận thấy Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực đã xây dựng nên một hệ thống tiêu chí đánh giá phù hợp với từng đối tượng và hình thức đánh giá. Tuy nhiên khi xây dựng tiêu chí đánh giá cho từng chức vụ cụ thể thì tiêu chí đánh giá về kết quả công việc chưa thực rõ ràng, các tiêu chí này mới chỉ dừng lại ở mức độ chung cho toàn bộ Công ty, điều đó dẫn đến kết quả đánh giá sẽ không chính xác, mang tính chủ quan, tổng quát, làm cho nhân viên không phát huy hết khả năng của mình, dẫn đến nhân viên thiếu sự phấn đấu vượt định mức trong công việc.

### 2.2.5.2 Thực trạng triển khai các phương pháp đánh giá nhân viên

Mỗi công ty đều xây dựng cho mình một hệ thống các phương pháp đánh giá riêng, phù hợp với đặc điểm kinh doanh, mục đích kinh doanh của mình. Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực cũng vậy, hệ thống đánh giá nhân viên được xây dựng kỹ càng dựa trên sự kết hợp của 4 phương pháp chính đó là: phương pháp mức thang điểm, phương pháp so sánh cặp, ghi chép các vụ việc quan trọng và phương pháp định lượng. Mỗi phương pháp đều có ưu nhược điểm riêng, cho nên để đánh giá một cách chính xác nhất, Công ty đã kết hợp đồng thời cả 4 phương pháp với nhau. Quy trình các phương pháp được thể hiện như sau:

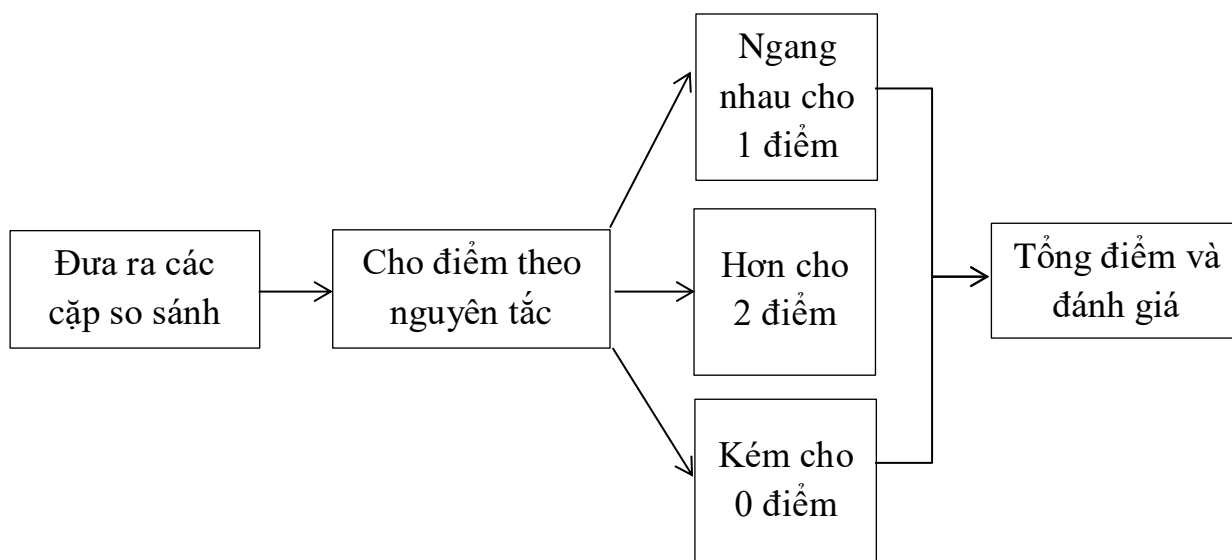
#### ✓ Phương pháp mức thang điểm



#### *Sơ đồ 2.3: Trình tự thực hiện phương pháp mức thang điểm*

Trong một bảng điểm đánh giá nhân viên của Công ty sẽ liệt kê những yêu cầu chủ yếu của công việc như: khối lượng, chất lượng của công việc; yêu cầu về cá nhân: tác phong, tính sáng tạo và sự phối hợp của nhân viên,... Sau đó sắp xếp thứ tự đánh giá mức độ thực hiện công việc từ kém nhất đến xuất sắc, rồi cho điểm mỗi tiêu chí trên thang điểm thang điểm 100. Mỗi nhân viên sẽ được cho điểm phù hợp với mức độ thực hiện từng yêu cầu công việc. Sau đó tổng hợp lại đưa ra đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Phương pháp này được Công ty áp dụng chỉ ở mức độ từng phòng ban và với chu kỳ đánh giá theo tháng để tiện theo dõi và đánh giá.

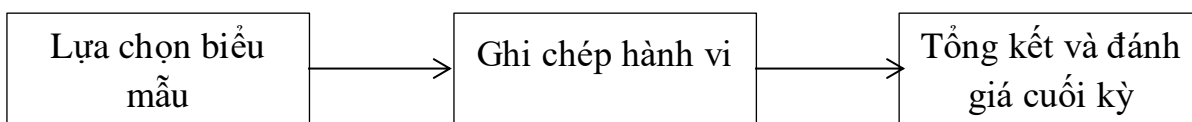
#### ✓ Phương pháp so sánh cặp



**Sơ đồ 2.4: Trình tự thực hiện phương pháp so sánh cặp**

Ở phương pháp này, trưởng mỗi phòng ban trong Công ty sẽ chọn ra các cặp so sánh trong phòng của mình, các cặp này có đặc điểm là cùng làm một công việc, trình độ và kỹ năng ngang nhau. Cách thực hiện phương pháp này đó là đánh giá các tiêu chí kể trên và đồng thời so sánh với cặp, cho điểm theo nguyên tắc: Người hoàn thành tốt hơn cho 2 điểm, đồng thời người kia sẽ không có điểm, nếu hai người hoàn thành khối lượng công việc như nhau thì mỗi người được 1 điểm. Sau đó tổng hợp lại tất cả những người cao điểm hơn trong mỗi cặp để so sánh với nhau, người nào có tổng điểm cao nhất sẽ xếp loại cao nhất. Phương pháp này khó thực hiện nếu có nhiều nhân viên cùng làm một công việc như: kỹ thuật viên, kế toán,....

**✓ Phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng**



**Sơ đồ 2.5: Trình tự thực hiện phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng**

Dưới đây là bảng ghi chép các sự việc tháng 8/2017 của anh Nguyễn Anh Tú, kỹ thuật viên mới vào làm từ tháng 7/2017:



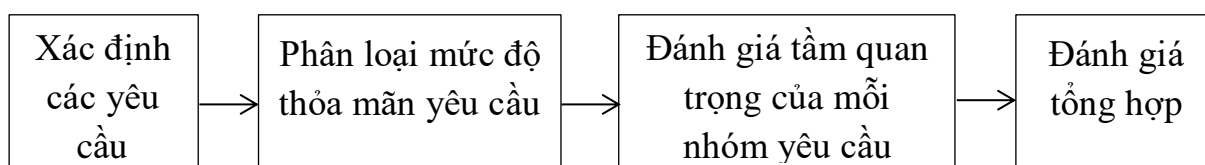
**Bảng 2.13: Mẫu đánh giá nhân viên bằng phương pháp ghi chép vụ việc**

Nhân viên: Nguyễn Anh Tú Người đánh giá: Phạm Văn Khoa	Chức danh: Kỹ thuật viên Bộ phận: Phòng kỹ thuật Ngày đánh giá: 01/08/2017–31/08/2017
Hành vi tích cực	Hành vi tiêu cực
<b>1. Kiểm soát các yếu tố đảm bảo an toàn lao động</b>	
- 07/08: Dập tắt kịp thời đám cháy nhỏ trước khi lan vào kho - 12/08: Đỡ một bình hóa chất trước khi rơi xuống đất	- 11/08: Hút thuốc lá khi đang làm việc - 19/08: Không mặc quần áo bảo hộ khi tiếp xúc với máy sinh học
<b>2. Mức độ hoàn thành công việc được giao</b>	
- 09/08: Làm thêm giờ do sự cố ngoài ý muốn	
<b>3. Đảm bảo tính tiết kiệm trong lao động</b>	
	- 21/08: Sơ ý làm đổ 1 lọ hóa chất Diatro Hypoclean Sys 200ml

(Nguồn: Tài liệu ghi chép của phòng kỹ thuật Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực)

Căn cứ vào bản ghi chép này, anh Tú bị nhắc nhở và bị xếp loại B do hoàn thành công việc được giao nhưng chưa đảm bảo được tính tiết kiệm và an toàn khi làm việc. Phương pháp này có ưu điểm là đánh giá chính xác các tiêu chí của nhân viên, hạn chế được tình trạng chủ quan khi làm việc, tuy nhiên nó cũng có nhược điểm là tốn thời gian và thiếu chính xác nếu quản lý không theo dõi nhân viên, đồng thời tạo áp lực làm việc cho nhân viên nếu biết có người theo dõi mình.

#### ✓ Phương pháp định lượng



**Sơ đồ 2.6: Trình tự thực hiện phương pháp định lượng**

Các công việc khác nhau sẽ có các chỉ tiêu đánh giá khác nhau về chuyên môn nghiệp vụ, sức khỏe,... Nếu bị điểm kém đối với bất cứ chỉ tiêu nào, nhân viên cũng có thể bị chuyển công tác hoặc cảnh cáo. Số lượng các chỉ tiêu Công ty đưa ra không nhiều, mỗi tiêu chí thường được phân thành 5 mức độ: xuất sắc, tốt, trung bình, yếu và kém. Mức độ kém là không thể chấp nhận được, có thể cho nghỉ việc hoặc phải chuyển sang thực hiện công việc khác. Mức độ xuất sắc thể hiện nhân viên hoàn toàn đáp ứng yêu cầu cao nhất về mặt đó, và xứng đáng được điểm 9 hoặc 10. Các yêu cầu khác nhau có tầm quan trọng khác nhau đối với hiệu quả thực hiện công việc thể hiện qua trọng số của từng chỉ tiêu.

Một nhân viên có thể được đánh giá xuất sắc về mặt này, khá về mặt khác. Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ được căn cứ trên điểm số trung bình của các yêu cầu, có tính đến trọng số của các yêu cầu đó, theo công thức:

$$G_{tb} = \frac{\sum_{i=1}^n H_i \times G_i}{\sum H_i}$$

*Trong đó:*

$G_{tb}$ : Điểm trung bình đánh giá năng lực của nhân viên

$n$ : Số lượng các tiêu chí đánh giá

$H_i$ : Hệ số thể hiện tầm quan trọng của tiêu chí đánh giá thứ  $i$

$G_i$ : Điểm số đánh giá năng lực thực hiện tiêu chí thứ  $i$  của nhân viên

$G_i$  được xác định căn cứ trên cơ sở so sánh mức độ hoàn thành công việc ở bước 2. Kết quả cuối cùng được xác định dựa trên nguyên tắc sau:

- Nếu nhân viên bị điểm kém ở bất cứ một tiêu chí nào thì sẽ bị đánh giá chung là kém và làm căn cứ ra các quyết định nhân sự.

- Nếu nhân viên không có điểm kém thì  $G_{tb}$  được đánh giá như sau:

$G_{tb} \geq 8,5$ : Nhân viên được đánh giá là xuất sắc, xếp loại S

$7,0 \leq G_{tb} \leq 8,5$ : Nhân viên được đánh giá là tốt, xếp loại A

$5,5 \leq G_{tb} \leq 7,0$ : Nhân viên được đánh giá là trung bình, xếp loại B

$G_{tb} < 5,5$ : Nhân viên được đánh giá là yếu, xếp loại C

**Bảng 2.14: Mẫu đánh giá nhân viên bằng phương pháp định lượng**

Nhân viên: Lê Thúy Quỳnh		
Chức vụ: Trưởng phòng kinh doanh		
Tiêu chí	Hệ số (Hi)	Điểm đánh giá (Gi)
Mức độ hoàn thành công việc	3	9
Tính tiết kiệm trong công việc	2	8
Mức độ an toàn lao động	1	10

Áp dụng công thức tính điểm trung bình ta có:

$$G_{tb} = \frac{3 \times 9 + 2 \times 8 + 1 \times 10}{3 + 2 + 1} = \frac{53}{6} = 8,83$$

Như vậy, nhân viên Lê Thúy Quỳnh được đánh giá là hoàn thành xuất sắc yêu cầu công việc, đáp ứng đủ 3 tiêu chí hoàn thành – an toàn – tiết kiệm. Với điểm số của mình, chị Quỳnh có cơ hội được khen thưởng hoặc làm căn cứ xét tăng lương vào cuối mỗi kỳ.

#### 2.2.5.3 Thực trạng về chu kỳ đánh giá thành tích nhân viên

##### ✓ Chu kỳ đánh giá theo tháng

Trong tháng, nhân viên có được tăng lương, thưởng hay không là do thành tích nhân viên đó đạt được. Căn cứ vào kết quả công việc và dựa trên cơ sở các phương pháp đánh giá theo các tiêu chí nhất định, sau đó còn tùy thuộc vào từng chức danh để đưa ra quyết định thăng thưởng. Các tiêu chí đã được xác định như trên, riêng đối với tiêu chí hoàn thành công việc, khối lượng công việc được cụ thể hóa thành nhiệm vụ thường xuyên hoặc nhiệm vụ bất thường. Những nhiệm vụ thường xuyên là nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc áp dụng với từng vị trí cụ thể, nhiệm vụ bất thường

là những nhiệm vụ mới, phát sinh thêm trong quá trình làm việc do tính chất công việc và những sự thay đổi bất ngờ. Chính vì vậy ngoài những nhiệm vụ được ghi trên bản mô tả công việc, còn có thêm một căn cứ khác đánh giá đó là tiêu chí về khối lượng công việc dựa trên phiếu giao nhiệm vụ cá nhân.

Theo vậy, Ban lãnh đạo Công ty yêu cầu trưởng mỗi Phòng ban phải phân chia khối lượng công việc thành từng mảng nhỏ và giao cho nhân viên thực hiện trong tháng. Kết quả đánh giá theo tháng được tổng hợp lại, theo dõi và làm căn cứ cho mục đích đánh giá dài hạn, làm căn cứ cho các quyết định về nhân sự.

#### ✓ **Chu kỳ đánh giá theo nửa năm (6 tháng)**

Dựa trên các kết quả hàng tháng, trưởng các Phòng ban tập hợp đánh giá theo định kỳ 6 tháng 1 lần, căn cứ vào các tiêu chuẩn đã xây dựng và bản kế hoạch cá nhân của người lao động. Đối với chu kỳ đánh giá theo 6 tháng, có 2 hình thức đánh giá là đánh giá theo phòng và đánh giá cá nhân.

##### ***- Đánh giá theo phòng***

Dùng để đánh giá chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 : 2000 từ đó làm cơ sở cải tiến chất lượng. Phương thức đánh giá dựa trên mục tiêu KPI xây dựng trước. Công tác đánh giá phòng sẽ làm căn cứ để đánh giá năng lực của trưởng phòng.

##### ***- Đánh giá cá nhân***

Bao gồm đánh giá thành tích thực hiện công việc và đánh giá năng lực của nhân viên, kết hợp với các tiêu chí kể trên. Đánh giá thành tích thực hiện công việc áp dụng đối với các cấp quản lý và toàn bộ nhân viên trong Công ty. Kết quả đánh giá sau mỗi kỳ được đánh giá dựa trên kế hoạch công việc được giao cho mỗi cá nhân. Việc đánh giá năng lực chỉ áp dụng đối với cấp quản lý và nhân viên, không áp dụng việc đánh giá này với bảo vệ, lao công, giao vận,... để đảm bảo tiết kiệm thời gian, công sức và chi phí đánh giá.

### ✓ Chu kỳ đánh giá theo năm

Thực chất đây là tổng kết lại của 2 chu kỳ đánh giá 6 tháng đầu năm và 6 tháng cuối năm, làm căn cứ tính điểm thưởng cho xu hướng tiến bộ của nhân viên. Sau một thời gian điều tra thống kê, em đã thành lập một bảng nhận xét về kết quả đánh giá thành tích thực hiện công việc của công ty và tiến hành điều tra 30 người lao động như sau:

**Bảng 2.15: Hiệu quả công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực**

STT	Câu hỏi nhận xét	Số người đánh giá cho mức độ					Điểm trung bình
		MĐ1	MĐ2	MĐ3	MĐ4	MĐ5	
1	Anh/chị có đồng ý với tiêu chí đánh giá không?	0	2	1	22	5	4
2	Anh/chị có đồng ý với phương pháp đánh giá không?	2	3	2	19	4	3,67
3	Anh/chị có đồng ý với chu kỳ đánh giá không?	0	2	2	16	10	4,13
4	Công tác đánh giá có công bằng, chính xác không?	1	2	4	22	1	3,67
5	Công tác đánh giá có giúp anh/chị nâng cao hiệu quả công việc hay không?	0	2	2	23	3	3,9

*Trong đó:*

Mức độ 1: Rất không hợp lý

Mức độ 2: Không hợp lý

Mức độ 3: Không hợp lý nhưng vẫn chấp nhận được

Mức độ 4: Hợp lý

Mức độ 5: Rất hợp lý

Qua bảng khảo sát, theo tính toán cho thấy số điểm trung bình của kết quả công tác đánh giá dao động từ 3,67 đến 4,13, so với số điểm cao nhất (nếu tất cả 30 người đều chọn mức độ 5) thì số điểm đánh giá của nhân viên về công tác đánh giá này là khá cao. Tuy nhiên vẫn còn một vài ý kiến không tốt về công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc tại Công ty, điều này đồng nghĩa với việc thiếu tính chính xác và khách quan trong quá trình đánh giá. Công ty nên có những giải pháp cải thiện vấn đề này.

#### 2.2.5.4 Thực trạng việc sử dụng kết quả đánh giá ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự

##### ✓ Sử dụng kết quả đánh giá theo tháng

Kết quả đánh giá theo tháng dùng để làm căn cứ thưởng lương hàng tháng cho nhân viên. Mục đích lớn nhất muốn đạt được là để phát huy vai trò đòn bẩy kinh tế, kích thích nhân viên đóng góp vào hiệu quả kinh doanh. Cách thức sử dụng kết quả đánh giá trong việc thưởng lương như sau:

Tiền thưởng cho một cá nhân tối đa bằng 10% lương cơ bản của cá nhân đó. Kết quả đánh giá được chia làm 5 loại:

**Bảng 2.16: Phân loại tiền thưởng theo kết quả đánh giá tháng**

<b>Loại</b>	<b>S</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C – D</b>
Tỷ lệ	10% lương cơ bản	5% lương cơ bản	3% lương cơ bản	Không thưởng

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực)

Trong đó:

Loại S: Xếp loại xuất sắc

Loại A: Xếp loại tốt

Loại B: Xếp loại trung bình

Loại C – D: Xếp loại yếu – kém.

Dựa vào kết quả này, người quản lý các bộ phận nhắc nhở, phê bình những mặt yếu và hạn chế của nhân viên rồi từ đó động viên, khuyến khích để họ tiến bộ hơn trong những tháng tiếp theo để làm căn cứ đánh giá nửa năm.

#### ✓ **Sử dụng kết quả đánh giá 6 tháng**

Công ty chủ yếu sử dụng kết quả đánh giá này dùng để ra các quyết định nhân sự như:

- Nâng mức lương chức danh: Quyết định tăng mức lương vào cuối năm phụ thuộc vào 40% 6 tháng đầu năm, 60% 6 tháng cuối năm. Do vậy người lao động không những phải tích cực vào cuối năm đánh giá, mà phải cố gắng ngay từ đầu.

- Bố trí và sử dụng nguồn lao động: Sử dụng theo nguyên tắc “đúng người đúng việc” phù hợp từng đặc điểm công việc, từng nhiệm vụ, công việc được giao. Đây là căn cứ xem xét giao nhiệm vụ trong năm tiếp theo, tăng phụ cấp kinh nghiệm nếu công tác tốt. Ngược lại, người lao động có thể bị chuyển công tác hoặc trừ lương nếu hoàn thành chưa tốt công việc của mình, hay nói cách khác, người lao động bị xếp loại C và xếp loại D có thể sẽ bị sa thải.

- Đào tạo và phát triển: Xem xét mục tiêu, định hướng của Công ty trong những kỳ tiếp theo, người đánh giá sẽ tiến hành xem xét những kỹ năng, kiến thức cần bổ sung cho công việc mới. Nếu thấy có đủ khả năng sẽ đầu tư vào công tác đào tạo thêm.

#### ✓ **Sử dụng kết quả đánh giá năm**

Công ty sử dụng kết quả này để ra các quyết định nhân sự như:

- Nâng mức lương chức danh: Căn cứ vào kết quả đánh giá nửa năm và sự nỗ lực, phấn đấu của nhân viên mà Công ty sẽ có các quyết định tăng lương sao cho phù hợp. Đây là công tác có ý nghĩa quan trọng, giúp tăng thêm sự gắn bó lâu dài với Công ty.

- Nếu xếp loại S thì người lao động sẽ được chuyển sang mức lương cao hơn và xét điều chỉnh hệ số mức lương chức danh sớm hơn một năm. Nếu xếp loại A thì người lao động sẽ được chuyển sang mức lương cao hơn và xét điều chỉnh hệ số mức lương chức danh sớm hơn nửa năm.

- Xét danh hiệu thi đua: Nếu cả năm nhân viên được xếp loại S sẽ được bình bầu xét danh hiệu thi đua.

- Bố trí sử dụng lao động: Đối với kết quả đánh giá theo năm, nếu xếp loại C, nhân viên sẽ bị chuyển chuyên công tác đến công việc có mức lương thấp hơn và chấm dứt hợp đồng lao động nếu xếp loại D. Ngược lại, nếu xếp loại tốt sẽ được xem xét thăng chức, giao công việc phù hợp khả năng.

- Đào tạo cải tiến hoặc nâng cao: người lao động cả năm xếp loại S và A sẽ được ưu tiên nâng cao trình độ cải thiện vị thế trong tương lai. Nếu xếp loại C, D thì buộc lao động đó phải tham gia các lớp đào tạo lại để cải thiện kỹ năng của mình hoặc là bị sa thải.

## **2.2.6 Tạo động lực làm việc**

### **2.2.6.1 Động lực làm việc thông qua giá trị vật chất**

Đãi ngộ vật chất trong Công ty được thể hiện qua các chế độ tiền lương, tiền thưởng và các khoản phụ cấp.

Tiền lương bao gồm lương cơ bản, phụ cấp, trợ cấp, thưởng doanh thu, tiền lương làm thêm giờ,...

Các mức phụ cấp Công ty áp dụng bao gồm: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp đi lại, phụ cấp độc hại,...

- *Phụ cấp trách nhiệm*: Áp dụng với quản lý, kỹ sư, trưởng phòng,... mức quy định phụ cấp trách nhiệm tùy thuộc vào khối lượng công việc của từng tháng và vị trí trách nhiệm của từng người, dao động từ 200.000 – 300.000 đồng/người/tháng.



- *Phụ cấp đi lại*: Áp dụng với những nhân viên có tính chất công việc phải di chuyển nhiều như nhân viên kinh doanh, phát triển dự án, kế toán,... là 350.000 đồng/người/tháng. Đối với bốc vác và giao vận, ngoài phụ cấp đi lại, Công ty còn cung cấp thêm một số khoản phụ cấp tiền nước uống, ăn trưa,... thường là 600.000 đồng/người/tháng và có thể thay đổi phụ thuộc vào điều kiện thời tiết, khối lượng công việc, thời gian làm việc,...

- *Phụ cấp độc hại*: Áp dụng với kỹ sư và quản lý kho, thường xuyên làm việc trong môi trường tiếp xúc với hóa chất. Mức phụ cấp độc hại Công ty đang áp dụng là 200.000 đồng/người/tháng.

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Nó là một kích thích vật chất có tác dụng tích cực với người lao động trong việc phấn đấu công việc tốt hơn. Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ lương và quỹ tiền thưởng của Công ty. Quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế. Hàng năm Công ty có trích lập các quỹ phúc lợi và khen thưởng theo tỷ lệ phần trăm lợi nhuận sau thuế để hỗ trợ người lao động. Đối tượng được xét thưởng là tập thể và cán bộ công nhân viên làm việc thường xuyên trong Công ty, chấp hành tốt nội quy quy định của Công ty, đóng góp vào kết quả kinh doanh của Công ty.

Các hình thức thưởng của Công ty bao gồm:

- Thưởng cho các cá nhân, phòng ban, bộ phận có thành tích xuất sắc, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Hình thức thưởng có thể là quà hoặc tiền mặt và bằng khen.

- Thưởng lễ, Tết: Tiền thưởng các ngày lễ còn tùy thuộc vào doanh thu của tháng có ngày lễ đó, thường là 200.000đ/người đối với nhân viên, 300.000 đồng/người đối với quản lý, 500.000 đồng/người đối với trưởng phòng. Thưởng Tết Nguyên Đán thường là 500.000 đồng/người hoặc cao hơn đối với mỗi nhân viên, 1.000.000 đồng/người đối với trưởng phòng,...

Chế độ phúc lợi xã hội:

Theo quy định của Nhà Nước, tỷ lệ trích theo lương các khoản bảo hiểm hiện tại Công ty áp dụng theo Điều 13 Luật BHXH Việt Nam năm 2014 như sau:

**Bảng 2.17: Bảng tỷ lệ các khoản trích theo lương**

Các khoản trích theo lương		DN đóng	NLĐ đóng	Tổng
BHXH	Hưu trí	14%	8%	26%
	TNLD và bệnh nghề nghiệp	1%		
	Trợ cấp ốm đau, thai sản	3%		
Bảo hiểm y tế		3%	1,5%	4,5%
Bảo hiểm thất nghiệp		1%	1%	2%
<b>Tổng</b>		<b>22%</b>	<b>10,5%</b>	<b>32,5%</b>
Kinh phí công đoàn		2%		

(Nguồn: Theo quy định tại Điều 13 Luật BHXH Việt Nam năm 2014)

Theo quyết định số 55/QĐ – BHXH: Mức đóng bảo hiểm = Lương tháng làm căn cứ đóng bảo hiểm × Tỷ lệ trích các khoản bảo hiểm.

Nhìn chung các mức tiền thưởng và phụ cấp Công ty quy định là hợp lý so với mặt bằng chung. Tuy nhiên, Công ty nên có thêm một số chế độ thưởng khác nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm, khuyến khích nhân viên làm việc trung thành với Công ty như: thưởng thâm niên đối với cán bộ, công nhân viên đã có thời gian dài gắn bó với Công ty, thưởng định kỳ, thưởng thi đua theo quý, năm,...

#### 2.2.6.2 Động lực làm việc thông qua giá trị tinh thần

Công ty áp dụng một số phúc lợi tự nguyện nhằm động viên nhân viên an tâm công tác lâu dài với Công ty. Thường xuyên tổ chức các buổi liên hoan, văn nghệ, các giải thi đấu thể thao nội bộ, các chương trình chào mừng các ngày lễ và đại lễ,... Hàng năm, Công ty trích quỹ phúc lợi đưa nhân viên đi du lịch, tham quan, nghỉ mát nhằm tạo cho những giờ phút nghỉ ngơi, thư giãn sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi, đồng thời làm tăng thêm sự đoàn kết tập thể cho toàn bộ cán bộ, nhân viên trong Công ty.

Cuối năm, Công ty thường tổ chức các buổi đánh giá, biểu dương và khen thưởng những cá nhân, tập thể có thành tích công tác xuất sắc nhằm khuyến khích tinh thần làm việc của nhân viên là làm động lực cho những cá nhân làm việc chưa hiệu quả.

Ngoài ra, để có thể đảm bảo sức khoẻ cho nhân viên, Công ty cũng quan tâm xây dựng một cơ sở vật chất tiện nghi, đầy đủ, một môi trường làm việc hoàn thiện và khoa học, chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để tạo cảm giác làm việc thoải mái nhất cho cán bộ, nhân viên nhằm tăng năng suất làm việc.

### ✓ Về điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là tổng hợp các nhân tố trong môi trường doanh nghiệp có tác động đến người lao động. Tạo động lực làm việc thông qua điều kiện làm việc có ảnh hưởng lớn đến năng suất và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Do đó công tác này được Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực rất chú trọng và quan tâm. Công ty luôn tìm cách cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên với các mức độ đáp ứng điều kiện làm việc của Công ty như sau:

- Môi trường làm việc tương đối rộng rãi thoáng mát, sạch sẽ với không gian thoáng mát, thân thiện với môi trường.

- Công ty đã và đang hoàn thiện và nâng cấp hệ thống cơ sở vật chất đảm bảo 100% nhân viên trong Công ty có máy tính để sử dụng, trang bị cho mỗi bộ phận từ 1 – 2 máy in để đảm bảo tính liên tục của công việc. Hệ thống quản trị mạng Internet tốc độ tối đa. Tính chất công việc của Công ty thường xuyên phải trao đổi thông tin, hợp đồng với khách hàng và nhà cung cấp mà không có điều kiện gặp trực tiếp. Nhờ vào sự nâng cấp này, Công ty có thể tăng khả năng xử lý các thông tin kinh tế và trao đổi một cách dễ dàng hơn. Nhu cầu về văn phòng phẩm luôn đáp ứng đủ yêu cầu làm việc của nhân viên.

- Công ty tuy không quy định rõ ràng về đồng phục tại trụ sở làm việc, nhưng rất chú trọng đến quần áo bảo hộ, thiết bị bảo vệ và điều kiện làm việc tối ưu cho kỹ thuật.

#### ✓ Về chế độ làm việc

Công ty áp dụng chế độ làm việc theo Nhà nước quy định 8 tiếng/ngày, nhân viên được nghỉ chiều thứ bảy và ngày chủ nhật. Theo quy định tại điều 115 của Bộ Luật lao động, những ngày nghỉ lễ trùng với ngày nghỉ cuối tuần thì nhân viên được nghỉ bù vào ngày tiếp theo. Ngoài ra, nhân viên được nghỉ việc riêng mà vẫn được hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

- Kết hôn: Nghỉ 03 ngày/năm.
- Con cái kết hôn: Nghỉ 01 ngày/năm.
- Bố mẹ đẻ, bố mẹ vợ hoặc bố mẹ chồng, vợ, chồng hoặc con chết: nghỉ 03 ngày/năm.

Ngoài ra, nhân viên được nghỉ không bị trừ lương 01 ngày/năm và phải thông báo với Ban lãnh đạo Công ty khi ông bà nội, ngoại, anh chị em ruột chết, anh chị em ruột kết hôn theo quy định tại Điều 116 của Bộ Luật lao động. Nếu kỹ thuật hoặc giao vận làm thêm giờ sẽ được tính lương tăng ca và cộng phụ cấp. Nhân viên làm việc vào những ngày nghỉ hoặc nghỉ lễ thì lương được tăng lương theo quy định của Pháp luật.

#### ✓ Trách nhiệm của nhân viên

Nhân viên phải chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc theo quy định của Công ty, khi cần làm thêm giờ tại nơi làm việc cần có sự đồng ý của cán bộ quản lý, khi nghỉ việc riêng, nghỉ phép phải có đơn đề nghị và phải được sự đồng ý của lãnh đạo Công ty, nghỉ ốm phải có xác nhận của cơ quan y tế. Nhân viên phải tuyệt đối tuân thủ sự phân công, điều động của cán bộ quản lý, chịu trách nhiệm trước người quản lý về công việc được phân công. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, người lao động phải có đơn đề

ngộ gửi công ty ít nhất trước 10 ngày. Nếu không báo trước, Công ty không chịu trách nhiệm giải quyết các công việc liên quan.

Nhân viên phải có ý thức trách nhiệm bảo vệ tài sản, chống mọi hành vi tham ô lãng phí, phá hoại hoặc lấy cắp tài sản của Công ty dưới mọi hình thức. Có trách nhiệm bảo vệ môi trường làm việc, giữ gìn an ninh trật tự. Mọi trường hợp vô ý hoặc cố ý làm hư hại đến tài sản của Công ty đều phải kiểm điểm và bồi thường. Nhân viên vi phạm kỷ luật lao động đã được kiểm điểm nhưng vẫn không sửa chữa hoặc tiếp tục tái phạm sẽ bị xử lý với hình thức kỷ luật cao hơn hoặc buộc thôi việc.

## **2.2.7 Phương pháp trả lương, thưởng**

### **2.2.7.1 Phương pháp trả lương**

Trên thực tế hiện nay có rất nhiều hình thức trả lương khác nhau mà các doanh nghiệp đang áp dụng, phù hợp với đặc điểm, tính chất và lĩnh vực kinh doanh khác nhau của mỗi doanh nghiệp: trả lương theo thời gian, trả lương theo sản phẩm, trả trực tiếp hoặc gián tiếp,...

Hình thức trả lương Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực lựa chọn áp dụng rất đơn giản, đó là hình thức trả lương theo thời gian. Lương theo thời gian là việc tính trả lương cho nhân viên theo thời gian làm việc, có thể theo năm, tháng hoặc ngày (đối với nhân viên hợp đồng, làm việc không chính thức hoặc thực tập sinh,...)

Cách tính lương tháng theo thời gian:

$$\text{Lương tháng} = \text{Lương} + \frac{\text{Phụ cấp (nếu có)}}{\text{Ngày công chuẩn}} \times \text{Số ngày làm việc thực tế}$$

Theo cách tính này, lương tháng của nhân viên là con số cố định bởi ngày công chuẩn của tháng là số ngày làm việc trong tháng không bao gồm các ngày nghỉ theo quy định, chỉ giảm xuống khi nhân viên nghỉ không hưởng lương.

Cách tính lương tháng thực lĩnh nếu có này nghỉ không lương:

$$\text{Lương} = \text{Lương tháng} - \frac{\text{Lương tháng}}{\text{Ngày công chuẩn}} \times \text{Số ngày nghỉ không lương}$$

Với cách tính này, nhân viên không thể băn khoăn về mức thu nhập của mình bởi số tiền trừ cho mỗi ngày không hưởng lương là cố định trong trường hợp không có biến động về lương. Nhân viên nghỉ bao nhiêu ngày sẽ bị trừ tương ứng với số tiền của những ngày đó, ngược lại, nếu tháng nào đi làm đầy đủ sẽ được hưởng đủ mức tiền lương.

Ví dụ: Chị A là nhân viên kinh doanh của Công ty, mức lương mà chị được hưởng là 7 triệu đồng/tháng (trong trường hợp chưa tính phụ cấp và không có ngày nghỉ bị trừ lương). Trong tháng 12/2017, em ruột của chị kết hôn. Như vậy, chị A được nghỉ làm 1 ngày không hưởng lương theo quy định tại điều 116 Bộ Luật lao động. Vậy lương tháng của chị A sẽ được tính như sau:

Nếu chị A không nghỉ, tháng 12 có 4 ngày chủ nhật, 27 ngày đi làm, lương đầy đủ của chị A là:

$$\text{Lương tháng} = \frac{7.000.000}{27} \times 27 = 7.000.000 \text{ đồng}$$

Nếu nghỉ 1 ngày không hưởng lương, lương của chị A là:

$$\text{Lương} = 7.000.000 - \frac{7.000.000}{27} \times 1 = 6.741.000 \text{ đồng}$$

Ngoài ra, Công ty còn áp dụng hình thức trả lương/thưởng theo doanh thu: thưởng doanh số cá nhân hoặc thưởng doanh số theo nhóm đối với những cá nhân/nhóm có thành tích xuất sắc trong công tác nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty trong thời gian đó. Mức lương thưởng do Công ty quy định, thường là 5% doanh thu/nhóm/tháng.

#### 2.2.7.2 Kỳ hạn trả lương và nguyên tắc trả lương

Lương nhân viên sẽ được trả theo tháng, mỗi tháng 1 lần vào ngày mùng 9 hàng tháng. Lương sẽ được trả trực tiếp, đầy đủ và đúng thời hạn. Nếu có

trường hợp đột xuất không thể trả đúng hạn được thì Công ty chuyển trực tiếp vào tài khoản hoặc trả chậm không quá 01 ngày.

Do tính chất Công ty không phải làm thêm giờ nên Công ty không áp dụng hình thức tính lương làm thêm ngoài giờ. Trừ trường hợp nếu có vấn đề đột xuất, bắt buộc nhân viên phải làm thêm: ví dụ như kỹ sư phải sửa chữa thiết bị, quản lý kho hàng nhập về muộn, nhân viên phải xử lý hồ sơ kịp thời,... thì Công ty sẽ thưởng tiền mặt ngay, hoặc thưởng thêm vào cuối tháng tính lương.

**Bảng 2.18: Bảng lương theo hệ số áp dụng năm 2017**

Đơn vị: đồng/tháng

Mức lương tối thiểu vùng: 3.750.000							
Hệ thống thang lương							
STT	Chức danh	Lương cơ sở	Hệ số lương theo năm				
			1 – 2	3 – 4	5 – 6	7 – 8	9 – 10
1	Giám đốc	1.500.000	7,6	8,0	8,4	8,8	9,2
2	Phó giám đốc	1.500.000	6,2	6,6	7,0	7,4	7,8
3	Trưởng, phó các bộ phận, quản lý	1.500.000	5,4	5,8	6,2	6,6	7,0
4	Nhân viên	1.500.000	5,0	5,4	5,8	6,2	6,6
5	Bảo vệ, lao công	1.500.000	2,4	2,8	3,2	3,6	4,0

(Nguồn: Số liệu phòng kế toán–tài chính Công ty Phát triển thương mại Hợp Lực)

Thời gian nâng bậc lương theo quy định của Công ty là 2 năm/lần. Tuy nhiên còn tùy thuộc vào điều kiện, khả năng làm việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, chức danh nhiệm vụ được giao,... của nhân viên mà có thể nâng lương trước niên hạn, nhưng cũng chỉ nâng trước 1 năm.

### **2.3 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực**

Số liệu dưới đây được tính toán dựa trên số lượng nhân viên Phòng kinh doanh, là những người trực tiếp tạo ra doanh thu của Công ty.

**Bảng 2.19: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Công thức	Năm 2016	Năm 2017
1	Doanh thu	triệu đồng		6.565	12.504
2	Lợi nhuận sau thuế	triệu đồng		1.114	2.015
3	Số lượng LĐTT	người		11	13
4	Hiệu suất sử dụng LĐ	triệu/người	1/3	596,82	961,85
5	Tỷ suất LN/LĐ	triệu/người	2/3	101,27	155,01

(Nguồn: Tính toán dựa trên số liệu của Phòng kế toán và Phòng hành chính Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực)

#### ✓ **Hiệu suất sử dụng lao động**

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2016 là 596,82 triệu đồng/người, năm 2017 chỉ tiêu này tăng mạnh lên đến 961,85 triệu đồng/người, tăng 61,2% so với năm 2016. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của doanh nghiệp đang ở mức trung bình ngành và có xu hướng tăng cao, chứng tỏ hoạt động kinh doanh đang dần có hiệu quả tốt hơn. Để có được kết quả này, toàn thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực đã có sự nỗ lực không ngừng trong công tác quản lý, điều hành và phát triển.

#### ✓ **Tỷ suất lợi nhuận lao động**

Năm 2016, sức sinh lời của một nhân viên Phòng kinh doanh là 101,27 triệu đồng/năm, năm 2017 chỉ tiêu này đạt 155,01 triệu đồng/năm. Sức sinh lời năm 2017 tăng so với năm 2016 là 53,74 triệu đồng/người/năm, tương ứng với mức tăng là 53,07%. Sức sinh lời của lao động được tính dựa vào lợi nhuận sau thuế mà Công ty đã đạt được điều này cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong 2 năm đã có bước phát triển vượt bậc mặc dù thị trường có rất nhiều biến động.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự giúp cho Công ty thấy được những sự thay đổi về các hiệu quả đạt được qua các năm, từ đó tìm ra những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá



trình quản lý, khai thác và sử dụng lao động. Công ty cần tìm ra nguyên nhân và đưa ra biện pháp để khắc phục các hạn chế nhằm đạt được mục tiêu cao nhất. Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác định mức lao động, chất lượng lao động, quá trình khai thác và sử dụng lao động,... Để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp cần phải tìm hiểu và phân tích nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu đó một cách khách quan nhất.

#### ✓ **Chỉ số KPI về chế độ lương đánh giá hiệu quả sử dụng lao động**

Tính toán cho thấy, kết quả các chỉ tiêu KPI về lương như sau:

Mức thu nhập trung bình: 250.000 đồng/người/ngày.

Mức thu nhập giờ công trung bình: 32.250 đồng/giờ

### **2.4 Những thành tích đã đạt được, tồn tại và nguyên nhân trong trong tác quản lý và sử dụng nhân sự**

Qua quá trình khảo sát thực tế và phân tích thực trạng quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực có thể đánh giá những thành tích cũng như những tồn tại mà Công ty gặp phải như sau:

#### **2.4.1 Những thành tích đã đạt được**

Bộ máy điều hành quản lý trong thời gian hoạt động đã có nhiều tiến bộ, năng động trong cách thức làm việc mang lại hiệu quả lao động cao.

Doanh nghiệp đã xây dựng được đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao, về cơ bản đáp ứng được nhu cầu kinh doanh của công ty, góp phần quan trọng nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Công tác tuyển dụng nhân sự diễn ra đúng kế hoạch, lựa chọn được những nhân viên có bằng cấp ứng tuyển vào những vị trí mong muốn.

Hiệu quả đạt được của công tác đào tạo và phát triển nhân viên là khá cao, giúp Công ty tăng năng suất lao động, góp phần làm tăng hiệu quả kinh doanh.

Về mặt đánh giá thành tích trong công tác quản lý và sử dụng nhân sự, Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực đã phát huy tác dụng như một công cụ hữu ích trong công tác quản lý và phát triển nhân viên nhờ có một hệ thống đánh giá phù hợp với các tiêu chí:

- Hệ thống đánh giá phù hợp với quy mô, tính chất công việc.
- Đảm bảo tất cả nhân viên trong công ty đều được truyền đạt thông tin và phản hồi.
- Tổ chức các khóa đào tạo, hướng dẫn đánh giá nhân viên.
- Đã thiết lập được hệ thống khen thưởng cho nhân viên.
- Tiêu chí đánh giá phù hợp với từng cấp độ đối tượng.
- Sử dụng các phương pháp đánh giá đúng đắn, phù hợp.

Trong quá trình phân tích công việc Công ty đã tiến hành xây dựng định mức công việc một cách hợp lý, có sự kiểm tra giám sát để điều chỉnh để phù hợp hơn với thực tế nhằm đảm bảo việc trả công cho lao động một cách tương xứng với sức lao động mà họ cống hiến cho Công ty. Đây đồng thời cũng là một chiến lược để giữ chân người có năng lực thực sự, trình độ chuyên môn cao ở lại với Công ty, tránh được những suy nghĩ tiêu cực đối với bản thân người lao động

Trong những năm qua Công ty đã không ngừng đầu tư thêm kinh phí (với tổng mức chi phí là 72.000.000 đồng) cho việc huấn luyện, đào tạo giúp cho nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn phù hợp với xu thế phát triển của kinh tế đất nước.

Đời sống vật chất, tinh thần và môi trường làm việc ngày càng được cải thiện giúp cho nhân viên nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, tinh thần hăng say lao động được nâng lên, mọi người yên tâm làm việc khiến cho hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh không ngừng tăng lên.

Những ưu điểm trên là do sự cố gắng nỗ lực phấn đấu không ngừng của tập thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty qua đó góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả hơn, trong quá trình đó thì công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực đã góp phần không nhỏ vào những thành quả đó. Điều đó được thể hiện qua bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2016 – 2017 với một số chỉ tiêu sau:

**Bảng 2.20: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2016 – 2017**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2016	Năm 2017
1	Tổng doanh thu	triệu đồng	6.565	12.504
2	Lợi nhuận sau thuế	triệu đồng	1.114	2.015
3	Tổng lao động	người	116	132
4	Lương bình quân	triệu đồng	7,9	8,2

(Nguồn: Số liệu Phòng kế toán và Phòng hành chính Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực)

Bên cạnh những thành tích mà Công ty đã phấn đấu đạt được trong thời gian qua thì vẫn còn tồn tại một số nhược điểm cần được khắc phục kịp thời.

#### **2.4.2 Những tồn tại cần khắc phục**

Bên cạnh những thành tích mà Công ty đã phấn đấu đạt được trong thời gian qua thì vẫn còn tồn tại một số nhược điểm cần được khắc phục kịp thời trong công tác quản lý và sử dụng nhân sự như sau:

- Công tác hoạch định nhân sự mặc dù thực hiện trình tự qua 4 bước cơ bản nhưng trên nhưng thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa xác định rõ được nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai, để chủ động thấy trước được những khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực
- Mặc dù công tác tuyển dụng lao động hàng năm được Công ty rất chú trọng nhưng vẫn chưa thực sự hiệu quả, vẫn còn tình trạng ứng viên được

tuyên bố việc khi vào công ty làm việc. Do vậy, Công ty cần có những biện pháp kịp thời để khắc phục nhược điểm này.

- Công tác đánh giá công việc được thực hiện chưa thực sự được quan tâm nhiều. Quá trình xây dựng tiêu chuẩn xếp loại cho lao động chưa được cụ thể, cách đánh giá chỉ mang tính thủ tục.

- Về công tác đánh giá nhân viên: Chưa thực sự đánh giá hết năng lực của nhân viên, hiệu quả đánh giá chưa công bằng. Đôi khi vẫn còn xảy ra việc đánh giá sai dựa trên các lỗi của Người quản lý như: lỗi thiên kiến, định kiến, các hiệu ứng như Halo, tương phản, đánh giá quá khắt khe hoặc khoan dung,...

- Đôi khi việc áp dụng các tiêu chí đánh giá chưa rõ ràng, chưa có hệ thống thông tin phản hồi thực sự rõ ràng với nhân viên,...

### ***2.4.3 Nguyên nhân của những tồn tại***

Sở dĩ trong công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc của Công ty có những thiếu sót trên là do các nguyên nhân sau:

#### ***2.4.3.1 Nguyên nhân khách quan***

##### **✓ Nét văn hóa của Công ty**

Văn hóa doanh nghiệp thường áp đặt công việc đánh giá phải theo chuẩn một hệ thống có trước, nên đôi khi có những trường hợp không may phạm lỗi, nhưng theo quy định giải quyết thì sẽ gây mất lòng nhân viên. Nhân viên thường sẽ không thích bị áp đặt vào hệ thống đánh giá của Công ty.

##### **✓ Quy mô sản xuất**

Quy mô sản xuất lớn, tính chất sản xuất phức tạp dẫn đến không thể đánh giá hết năng lực nhân viên, đánh giá sai lệch giữa những công nhân làm việc như nhau.

##### **✓ Phong cách lãnh đạo của Công ty**

Công ty tồn tại 2 trường phái lãnh đạo: xu hướng khoan dung, xu hướng quá nghiêm khắc:

- Xu hướng khoan dung luôn mong muốn tha thứ lỗi làm nhân viên, họ chỉ muốn nhắc nhở để rút kinh nghiệm và tiến bộ. Điều này rất dễ khiến nhân viên ỷ lại, không chịu tiến bộ, phát triển và tiếp tục mắc lỗi.

- Xu hướng quá nghiêm khắc: xu hướng này luôn nhìn mọi thứ đều tiêu cực. Họ mong muốn nhân viên luôn đạt điểm cao nên đưa nhiệm vụ khó hoàn thành, không hợp chuyên môn, chỉ một lỗi nhỏ có thể khuếch đại ra các vấn đề khác đều là xấu.

#### 2.4.3.2 Nguyên nhân chủ quan

##### ✓ Thái độ bất cần

Người lãnh đạo công ty vì một lý do nào đó mà có hành vi bất cần, đánh giá không đúng với năng lực của nhân viên cũng sẽ làm cho kết quả đánh giá sai lệch.

##### ✓ Thiếu kỹ năng, kinh nghiệm đánh giá

Kỹ năng, kinh nghiệm không phải chuyện ngày một ngày hai, mà nó là cả một quá trình rèn luyện, đào tạo bài bản. Người đánh giá có kỹ năng nhìn nhận vấn đề sẽ đánh giá khác với phong cách của người không có kỹ năng.

##### ✓ Tình trạng “Mối quan hệ”

Mối quan hệ có 2 chiều hướng tác động: tích cực và tiêu cực

##### - Về mặt tích cực

Dựa vào mối quan hệ có thể suy xét lại những lỗi không cố ý. Mối quan hệ giúp cho nhân viên được nâng đỡ, kèm cặp đào tạo và phát triển tốt hơn.

##### - Về mặt tiêu cực

Đôi khi mối quan hệ không tốt sẽ khiến người đánh giá có những định kiến từ đó có những quyết định đánh giá không công bằng, hiệu quả. Mối quan hệ làm cho nhân viên có thái độ ỷ lại, không chịu tiến bộ, thay đổi, phấn đấu để tốt hơn.

## 2.5 Tiểu kết chương 2

Qua quá trình phân tích thực trạng công tác quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty, em đã nêu được khái quát tình hình nhân sự nói chung và tình hình quản lý, sử dụng nhân sự của Công ty. Kết quả tính toán một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự cho thấy các chỉ tiêu này đạt mức cao so với trung bình ngành. Sau khi phân tích, em đã tổng kết lại khá nhiều mặt tích cực mà Công ty đã đạt được như: Xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành công việc hợp lý, hiệu quả, đảm bảo về cả tiêu chí đánh giá lẫn mục tiêu. Công ty đã rất thành công trong công tác sử dụng kết quả đánh giá nhân viên để làm cơ sở đưa ra các quyết định nhân sự: tăng lương, thăng thưởng, xét danh hiệu thi đua,... Công ty đã tạo dựng được một môi trường làm việc thuận lợi, tiện nghi với điều kiện làm việc, chế độ làm việc, chính sách đãi ngộ khá hợp lý, khách quan về cả vật chất và tinh thần. Chế độ trả lương phù hợp với tính chất kinh doanh của Công ty, chế độ nghỉ phép áp dụng đúng với quy định của Pháp luật.

Tuy nhiên, bên cạnh những mặt tích cực, tình hình sử dụng nhân sự của Công ty vẫn còn một số hạn chế nhất định, đặc biệt là trong công tác hoạch định và tuyển dụng nhân sự. Việc tuyển dụng đa số là từ nguồn nội bộ giúp cho Công ty có những lợi thế về năng lực nhân viên và tiết kiệm thời gian tuyển dụng, nhưng lại mang đến hạn chế về phạm vi, cũng như mất đi cơ hội lựa chọn nhân viên giỏi trong tương lai. Công tác hoạch định nhân sự mang tính đại khái, qua loa, ảnh hưởng đến kết quả của một số công tác khác.

Nguyên nhân của những vấn đề tồn đọng đó là do đâu? Những áp đặt trong văn hóa của Công ty cũng như phong cách lãnh đạo của người quản lý có ảnh hưởng gì đến thái độ và hiệu quả làm việc của nhân viên? Một số kiến nghị sau đây em xin đưa ra trên phương diện nhìn nhận của cá nhân nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả công tác quản lý và sử dụng nhân sự cho Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực.

## CHƯƠNG 3

### GIẢI PHÁP HÒA THIỆN, NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI HỢP LỰC

#### 3.1 Phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới

##### 3.1.1 Xác định mục tiêu, chiến lược kinh doanh

Trong nội bộ Công ty, dựa trên mục tiêu chất lượng chung của Công ty, các phòng ban, bộ phận liên quan đến chất lượng hàng hóa, dịch vụ đặt ra các mục tiêu cần đạt như sau:

**Bảng 3.1: Mục tiêu và cách thực hiện chiến lược kinh doanh**

Mục tiêu	Hành động
Production (Sản lượng)	
Số lượng đơn đặt hàng, hàng hóa tăng 40% so với năm trước đó.	Liên tục tìm kiếm thị trường khách hàng mới và giữ vững quan hệ hợp tác với khách hàng cũ.
Warehouse (Hàng tồn kho)	
70% nguyên liệu tiêu lưu kho trong thời gian không quá 6 tháng và 100% không quá 1 năm.	Luân chuyển hàng hoá hợp lý, theo nguyên tắc First In First Out.
Procurement (Nhà cung cấp)	
Đảm bảo hợp tác với các nhà cung cấp nhưng đồng thời cũng mở rộng quan hệ với các đối tác khác nhằm tìm kiếm nhà cung cấp ổn định nhất.	Thực hiện đánh giá các nhà cung cấp theo từng thời kỳ để thay đổi chiến lược hợp tác.

Năm 2017 mặc dù có những khó khăn do môi trường vĩ mô, môi trường vi mô đem lại, nhưng hiệu quả kinh doanh của Công ty vẫn gặt hái được nhiều thành công. Công ty đã ký được rất nhiều hợp đồng cung cấp thiết bị

cho các bệnh viện lớn tại Việt Nam như: Bệnh viện Bạch Mai – Hà Nội, Bệnh viện Quân y 105 – Sơn Tây, Bệnh viện Quân Y 5 – Ninh Bình,... Bên cạnh đó Công ty còn ký hợp đồng hợp tác lâu dài với các đối tác cung cấp thiết bị hàng đầu châu Âu (Diatron, Biotechnical,...) nhằm bình ổn chính sách về giá và giảm giá.

Cuối năm 2016, Công ty dự định làm hồ sơ dự thầu cho 15 gói thầu theo dự kiến, nhưng trên thực tế, năm 2017, Công ty đã làm hồ sơ dự thầu cho 25 hồ sơ mời thầu, trong đó trúng thầu 20 gói và kết quả này đem lại doanh thu tăng vọt cho Công ty cũng như tạo chỗ đứng vững chắc, uy tín lâu dài cho Công ty.

Dựa trên kết quả kinh doanh năm 2016 và hiệu quả kinh doanh so với các năm trước đó, công ty dự kiến sẽ tăng 40% các chỉ tiêu so với kết quả năm 2016. Thống kê kết quả đạt được cuối năm 2017 cho thấy kết quả thực hiện các chỉ tiêu so với kế hoạch 2017 như sau:

**Bảng 3.2: Kết quả thực hiện các chỉ tiêu so với kế hoạch năm 2017**

STT	Chỉ tiêu	Kế hoạch	Thực tế	Tỷ lệ % đạt
1	Doanh thu	9,2 tỷ đồng	12,504 tỷ đồng	135,9%
2	Lợi nhuận gộp	2,6 tỷ đồng	4,338 tỷ đồng	166,9%
3	Lợi nhuận sau thuế	1,6 tỷ đồng	2,015 tỷ đồng	125,9%

(Nguồn: Số liệu Phòng kế toán Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực)

Như đã nói ở trên, kế hoạch đề ra năm 2017 đã tăng so với năm 2016 là 40% về các chỉ tiêu tài chính. Không những Công ty đã hoàn thành mà còn hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra. Cụ thể:

- Doanh thu từ bán hàng và cung cấp dịch vụ vượt mức 35,9%.
- Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ vượt mức 66,9%
- Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp vượt mức 25,9%



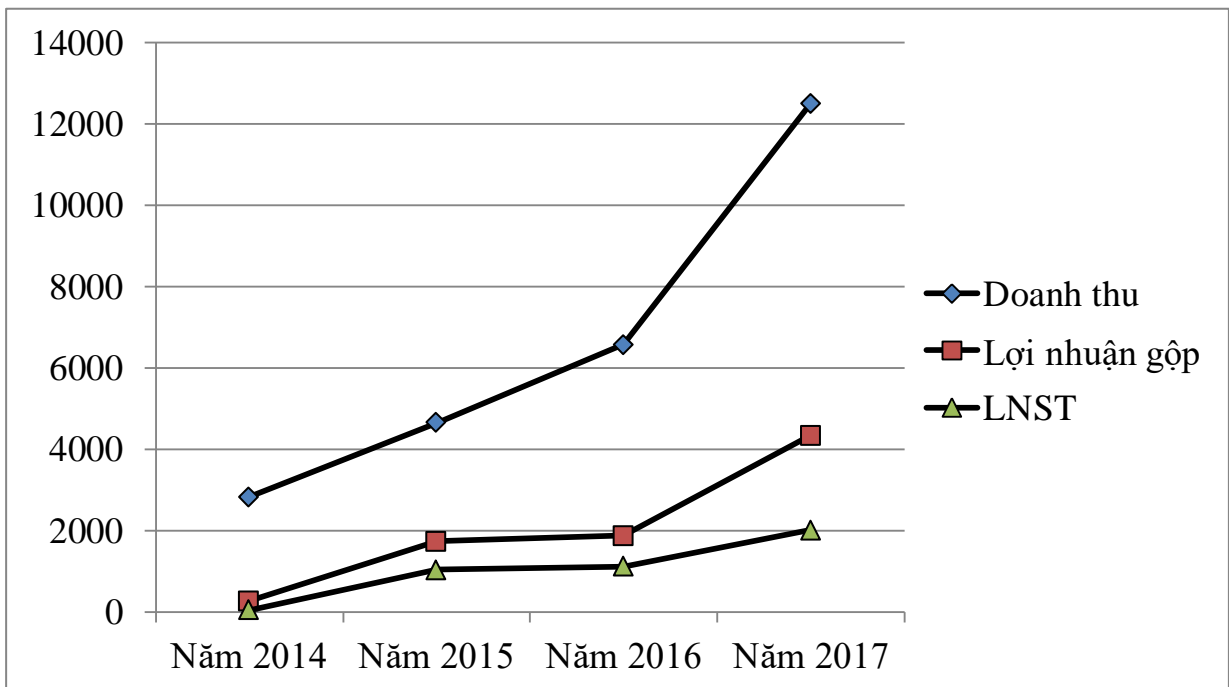
Điều đó cho thấy Công ty đang làm ăn có lãi và ngày càng phát triển mạnh. Công ty đang dần chứng minh được năng lực kinh doanh của mình cùng với một chiến lược kinh doanh đúng đắn. Dưới đây là bảng và sơ đồ thể hiện kết quả thực hiện các chỉ tiêu từ năm 2014 đến năm 2017 để so sánh và thấy rõ hơn tốc độ tăng trưởng của Công ty.

**Bảng 3.3: Kết quả thực hiện các chỉ tiêu tài chính giai đoạn 2014 – 2017**

Đơn vị: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
1	Doanh thu	2.822	4.652	6.564	12.504
2	Lợi nhuận gộp	262	1.724	1.864	4.338
3	LNST	42	1.036	1.114	2.015

(Nguồn: Số liệu Phòng kế toán Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực)



**Biểu đồ 3.1: Kết quả thực hiện các chỉ tiêu tài chính giai đoạn 2014 – 2017**

Nhìn vào bảng số liệu và biểu đồ thể hiện kết quả thực hiện các chỉ tiêu, ta thấy năm 2017 có những bước tiến vượt trội, Công ty đang dần tìm được chỗ đứng vững chắc trên thị trường.

### ***3.1.2 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực***

Để đảm bảo sự phát triển bền vững của Công ty, nhân tố con người là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu. Vì vậy Công ty cần:

- Tiếp tục đổi mới phương thức đào tạo và đào tạo lại, bồi dưỡng nhằm sớm có được một đội ngũ cán bộ quản lý kinh tế, quản lý kỹ thuật đủ mạnh, năng động, sáng tạo đồng thời có đạo đức, có bản lĩnh kinh doanh trong nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa làm chủ công nghệ hiện đại, tiếp thu được công nghệ tiên tiến.

- Xây dựng được đội ngũ nhân viên, kỹ thuật lành nghề nhằm không ngừng nâng cao năng suất lao động, hiệu quả kinh doanh để mở rộng quy mô và lĩnh vực kinh doanh.

- Có kế hoạch bố trí, điều chuyển, sắp xếp nhân viên một cách phù hợp nhất vào các dự án đầu tư mới.

- Đặc biệt đối với công tác đánh giá nguồn nhân lực, Công ty nên chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ, đào tạo và phát triển đội ngũ đánh giá nhân viên có chuyên môn, kinh nghiệm.

## **3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty**

Xuất phát từ thực trạng trong công tác quản lý và sử dụng nhân sự, những thiếu sót nhìn nhận được trong quá trình thực tập tại Công ty và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược của Công ty trong thời gian tới, em xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa hiệu quả sử dụng nhân sự để nâng cao hiệu quả kinh doanh sau đây:

### ***3.2.1 Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự bằng việc mở rộng nguồn tuyển dụng***

### ✓ **Căn cứ của giải pháp**

Tuyển dụng là một trong những bước quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại cũng như lâu dài của Công ty. Hiện nay, số lượng lao động được tuyển dụng vào Công ty chủ yếu từ nguồn nội bộ đó là con em hoặc người quen của cán bộ công nhân viên đã và đang làm việc trong Công ty. Số liệu thống kê cho thấy, năm 2016 có đến 62,5% số nhân viên tuyển vào Công ty là tuyển dụng từ nguồn nội bộ, năm 2017 con số này đạt 75%. Phần lớn trong số nhân viên mới vào Công ty là họ hàng, người quen của các cán bộ nhân viên cũ. Như vậy, sự chênh lệch giữa tuyển nội bộ và tuyển bên ngoài là khá cao. Càng ngày số lượng nhân viên tuyển dụng từ nguồn nội bộ càng tăng, nếu tình hình này tiếp diễn sẽ làm mất cân bằng chất lượng nguồn tuyển dụng. Do có sự hạn chế nguồn tham gia tuyển dụng, chủ yếu là nguồn nội bộ nên Công ty mất đi cơ hội có được những nhân viên có trình độ cao hơn.

### ✓ **Mục tiêu của giải pháp**

- Mở rộng phạm vi tuyển dụng, tuyển dụng khách quan hơn và tăng cơ hội thu hút nhân tài. Đồng thời thông qua các trung tâm mô giới việc làm hoặc các hội nghị giới thiệu việc làm, Công ty phần nào mở rộng được danh tiếng của mình đến các đối tượng cũng như khách hàng.

- Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty.

- Tuyển chọn được những ứng viên thực sự có năng lực, trình độ chuyên môn cao đáp ứng được yêu cầu tính chất phức tạp của công việc.

- Nhân viên giỏi đồng nghĩa với việc tiết kiệm chi phí đào tạo, thời gian thử việc và đào tạo sau tuyển dụng.

### ✓ **Nội dung của giải pháp**

Đa dạng hoá nguồn tuyển dụng để thu hút được nhiều ứng viên tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn được những ứng viên giàu tiềm năng nhất phù hợp với điều kiện làm việc với cường độ cao của Công ty.

Liên kết với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, các trường dạy nghề tiến hành tuyển dụng những ứng viên ngay khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường (năm học cuối cùng của mỗi bậc đào tạo) vì đây là nguồn lực quan trọng và rất phong phú. Với nguồn lực này thì các ứng viên còn giữ thói quen học tập, có khả năng tiếp thu nhanh, có nhiều sáng kiến, sức trẻ và lòng nhiệt huyết cống hiến cho sự nghiệp phát triển bền vững của Công ty.

Ngoài ra, Công ty có thể đăng tuyển với những ứng viên ứng cử ở các nguồn khác nhau như thông qua quảng cáo trên mạng xã hội, ứng viên tự nộp đơn xin việc,... tất cả những nguồn này tạo thành một nguồn tổng thể, phong phú giúp cho Công ty có nhiều cơ hội tuyển chọn được các ứng viên phù hợp.

Căn cứ vào chiến lược kinh doanh của Công ty trong thời gian tới và kế hoạch mở rộng lĩnh vực kinh doanh, hợp tác với các đối tác để mở rộng đầu tư, do đó nhu cầu về nguồn nhân lực (cả về số lượng và chất lượng) là rất lớn. Kế hoạch năm 2018, Công ty sẽ phải tuyển thêm tổng cộng 12 nhân viên nữa để đáp ứng nhu cầu mở rộng thị trường. Khi đó, Công ty sẽ lựa chọn 1 trong 2 phương hướng sau:

Phương án 1: Vẫn tiếp tục kế hoạch lựa chọn 75% nguồn tuyển dụng là nội bộ, 25% nguồn tuyển dụng là từ bên ngoài.

Phương án 2: Triển khai kế hoạch lựa chọn 75% nguồn tuyển dụng là từ bên ngoài, 25% nguồn tuyển dụng là nội bộ.

Thực hiện phép so sánh chi phí ta có bảng sau:

**Bảng 3.4: Dự tính chi phí tuyển dụng của hai nguồn tuyển dụng**

Đơn vị: đồng

Các khoản chi	Phương án 1	Phương án 2
Chi phí thông báo tuyển dụng	2.000.000	3.000.000
Chi phí tổ chức tuyển dụng	3.000.000	5.000.000
Chi phí đào tạo sau tuyển dụng	42.000.000	24.000.000
Chi phí khác	1.000.000	1.000.000
<b>Tổng</b>	<b>48.000.000</b>	<b>33.000.000</b>

*Chú thích:*

- Chi phí đào tạo sau tuyển dụng 1 nhân viên tuyển dụng nội bộ là 3.500.000 đồng/người, cử đi đào tạo trong vòng 1 tuần.
- Chi phí đào tạo sau tuyển dụng 1 nhân viên tuyển dụng từ bên ngoài là 2.000.000 đồng/người, đào tạo tại chỗ trong vòng 3 – 5 ngày.

Như vậy, mặc dù tuyển dụng nội bộ có lợi thế tiết kiệm chi phí thông báo và tổ chức tuyển dụng, nhưng lại mất nhiều thời gian và chi phí đào tạo sau tuyển dụng hơn so với nguồn tuyển từ bên ngoài. Hơn nữa, với chính sách đãi ngộ hợp lý như hiện nay của Hợp Lực, chắc chắn số nhân viên tuyển dụng từ nguồn bên ngoài bỏ việc sau khi họ được đào tạo sẽ rất hạn chế. Bởi đa phần đó là sinh viên mới ra trường, ít kinh nghiệm làm việc, một khi họ đã được Công ty chú trọng nâng cao chất lượng đào tạo, họ sẽ cống hiến hết mình vì lợi ích của Công ty. Rõ ràng phương án mở rộng quy mô nguồn tuyển dụng sẽ có nhiều lợi thế về tiết kiệm chi phí và giữ chân nhân viên hơn là áp dụng phương pháp tuyển dụng nội bộ.

**✓ Dự kiến kết quả đạt được sau khi mở rộng quy mô nguồn tuyển dụng**

Sau khi thực hiện giải pháp trên, về mặt chi phí, Công ty sẽ tiết kiệm được ít nhất 15.000.000 đồng cho mỗi lần tuyển dụng hoặc có thể hơn nếu có kinh nghiệm tuyển dụng.

Sau khi tuyển dụng, Công ty sẽ có được những nhân viên có trình độ, đem lại những sự mới mẻ, bầu không khí văn hoá làm việc mới, tạo dựng phong trào thi đua trong tập thể, điều đó làm cho nhân viên năng động, nhiệt tình hơn từ đó giúp cho việc hoàn thành công việc đạt hiệu quả cao, mang lại hiệu suất kinh doanh cho Công ty.

Với giải pháp này, Công ty hạn chế được tình trạng ỷ lại trong công việc do vấn đề quen biết, hạn chế được những sai sót trong đánh giá năng lực nhân viên, hạn chế tình trạng “Mối quan hệ”. Tuy nhiên, khi áp dụng hình thức tuyển dụng này thì Công ty phải xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý nhằm giữ chân người tài ở lại cống hiến cho Công ty. Ngoài ra, bên cạnh hình thức tuyển dụng này thì Công ty cũng cần phải lưu tâm đến nguồn tuyển nội bộ nếu kết hợp tốt hai phương pháp tuyển dụng này sẽ giúp cho cân bằng lợi ích giữa hai bên, vừa lòng những công nhân viên của Công ty, mang lại hiệu quả kinh tế cao.

### ***3.2.2 Nâng cao chất lượng nhân sự qua đào tạo chuyên sâu***

Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp chịu tác động của rất nhiều yếu tố trong đó chất lượng lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng, có mối quan hệ chặt chẽ với các nhân tố khác. Bên cạnh đó, sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ, sự biến động của môi trường kinh doanh và những thay đổi trong chính tổ chức doanh nghiệp làm cho chính doanh nghiệp phải thay đổi để thích nghi. Do vậy, đào tạo nguồn nhân lực là một yêu cầu tất yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Người lao động là người trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời là người thực hiện các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra

#### **✓ Căn cứ của giải pháp**

Năm 2016, trong toàn Công ty có 116 nhân viên, trong đó nhân viên có trình độ trên đại học là 8 người chiếm 6,9% trong tổng số, trình độ đại học là 88 người chiếm 75,86%. Mặc dù vậy, với sự khắc nghiệt của môi trường kinh

doanh, khi thị trường cung cấp thiết bị y tế trong nước đang có xu hướng cạnh tranh gay gắt thì việc tìm kiếm thị trường tiềm năng mới luôn là một vấn đề quan trọng mà Công ty nên quan tâm. Chính vì điều đó mà việc nâng cao chất lượng nhân lực trong quan hệ ngoại giao, am hiểu môi trường kinh tế trong và ngoài nước, giao tiếp quốc tế với trình độ tốt luôn là một việc làm hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Số lượng nhân viên được đào tạo còn hạn chế. Kết quả thực hiện kế hoạch đào tạo không đạt yêu cầu kế hoạch đề ra, hiệu quả đào tạo có thể thấy đang bị giảm so với năm 2016. Cụ thể năm 2016 nhu cầu đào tạo là 21 người, nhưng việc thực hiện kế hoạch đào tạo chỉ được 19 người, trong đó việc thực hiện nhu cầu đào tạo tại chỗ không hoàn thành là 1 người, cử đi đào tạo cũng không hoàn thành là 1 người. Năm 2017, việc thực hiện kế hoạch đào tạo là kém hiệu quả hơn so với năm 2016. Nhu cầu đào tạo nhân sự năm 2017 tăng lên 6 người so với năm 2016, trong đó Công ty dự kiến đào tạo tại chỗ là 15 người, cử đi đào tạo là 12 người, nhưng cho đến cuối năm 2017, số liệu thống kê cho thấy, số nhân viên được đào tạo tại chỗ chỉ có 12 người, số nhân viên cử đi đào tạo chỉ có 10 người. So với năm 2016 thì số lượng đào tạo thực hiện được đã tăng nhưng lại giảm đi so với kế hoạch đặt ra. Điều này cho thấy công tác đào tạo của Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo thực tế, số lượng lao động được đào tạo còn rất ít, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc, vì thế trong thời gian tới. Đặc biệt là nhân viên phát triển dự án, kế hoạch đào tạo tăng nhưng chỉ tiêu thực hiện lại giảm so với năm 2016 là 33%. Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên để tăng hiệu quả làm việc cho Công ty, nhất là khi Công ty đang muốn mở rộng thị phần. Thực tế cho thấy vẫn còn một số nhân viên bỏ việc hoặc vẫn không hoàn thành yêu cầu công việc sau đào tạo. Năm 2017, Công ty có 1 người bỏ việc sau khi được đào tạo, so với công ty khác thì đây là một

con số không đáng kể, nhưng để so sánh với thành tích giữ chân nhân viên các năm trước thì rõ ràng chất lượng đào tạo của Công ty đang giảm xuống.

Chi phí đào tạo vẫn còn thấp, năm 2017, tổng chi phí Công ty bỏ ra để đào tạo 22 nhân viên chỉ có 72.000.000 đồng. Đây là một điểm yếu trong công tác triển khai kế hoạch đào tạo và phát triển kỹ năng nhân viên.

#### ✓ **Mục tiêu của giải pháp**

Nâng cao trình độ tay nghề của nhân viên, trình độ trình độ học vấn và khả năng giao tiếp cho nguồn nhân lực kinh doanh, tìm kiếm phát triển thị trường, trình độ chuyên môn của kỹ thuật viên và đội ngũ quản lý và cán bộ chuyên trách trong Công ty.

Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh tạo mọi điều kiện để tăng khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường.

#### ✓ **Nội dung của giải pháp**

##### *- Với đội ngũ cán bộ quản lý*

Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với xu thế phát triển nền kinh tế của đất nước. Hàng năm, cử cán bộ luân phiên nhau đi bồi dưỡng, tham dự hội thảo, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ quản lý theo cơ chế mới ban hành của Nhà nước.

Nâng cao khả năng ngoại ngữ của trưởng phòng, phó phòng ban, khuyến khích cán bộ công nhân viên học thêm ngoài giờ.

Mặt khác, khi cử cán bộ đi đào tạo phải đào tạo theo đúng chuyên môn nghiệp vụ công việc mà họ đang đảm trách qua các trung tâm chuyên bồi dưỡng cán bộ quản lý. Thường xuyên cập nhật các kiến thức mới về quản lý, cung cấp kiến thức cơ bản về kinh tế thông qua các bài giảng hoặc thông qua việc xây dựng, phân tích xử lý các tình huống, đào tạo trực tiếp thông qua công việc (đối với nhân viên mới vào làm việc tại Công ty), tiến hành đào tạo



tập duyệt thông qua hình thức xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động của bộ máy quản lý trong Công ty.

Dự trù thêm kinh phí đào tạo chuyên sâu, cố gắng triển khai số lượng nhân viên được đào tạo đáp ứng đủ kế hoạch đề ra.

**- Đối với nhân viên kinh doanh, phát triển dự án**

Tiến hành rà soát trình độ chuyên môn, cử những nhân viên đi học các lớp bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ chuyên môn. Bồi dưỡng ngoại ngữ liên tục, đào tạo và kiểm tra trình độ có sự giám sát chặt chẽ của Công ty. Tạo các điều kiện thuận lợi cho nhân viên trong quá trình học tập, đặt việc thực hành trong các điều kiện khắc nghiệt cụ thể.

Với nhân viên kho, công nhân vận hành xe, lái cầu và công nhân bốc xếp thì toàn bộ được đào tạo tại chỗ với thời gian và chi phí hợp lý nhất. Ngoài ra, Công ty còn tiến hành thêm nhiều hình thức đào tạo khác nhau như: khoá học nâng cao tay nghề đã có, đào tạo thêm tay nghề thứ hai cho người lao động (là điều kiện tốt để giữ chân người có chuyên môn, năng lực), khoá học bồi dưỡng về kiến thức quản lý kinh tế giúp họ thấy được sự cần thiết phải thực hiện chính sách tiết kiệm trong quá trình kinh doanh. Chất lượng lao động là một trong những yếu tố tác động đến sự phát triển bền vững của Công ty do vậy công tác nâng cao chất lượng lao động phải đặt lên hàng đầu trong chiến lược phát triển lâu dài. Tuy nhiên, để người lao động yên tâm đi học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ thì cần phải có sự quan tâm giúp đỡ cả về vật chất lẫn tinh thần rất nhiều từ phía Công ty như hỗ trợ kinh phí.

**✓ Dự kiến kết quả đạt được**

Hiệu quả đạt được sau các khoá học được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực làm việc. Năm 2018 là một năm mà thị trường sẽ cạnh tranh quyết liệt hơn, kinh tế thế giới bất ổn, kinh tế Việt Nam trong giai đoạn tái cơ cấu, hạ tầng giao thông vừa thiếu vừa manh mún. Mặt khác, các chi phí quản lý dự báo tăng mạnh như: giá điện, nước, nhiên liệu,... Mặc dù vậy, việc đào tạo

nhân sự cho năm 2018 – 2019 dự đoán sẽ có những kết quả tốt, năng suất lao động tăng, cải thiện.

### ***3.2.3 Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc***

#### **✓ Cơ sở của giải pháp**

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên một cách chính xác giúp cho việc xây dựng chính sách đãi ngộ một cách công bằng hợp lý, đúng với sức lao động mà họ đã cống hiến cho Công ty. Công tác này được thực hiện dựa trên sự đánh giá cá nhân của các trưởng phòng, ban, đơn vị với nhân viên do họ phụ trách, quản lý do đó phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ tình cảm vì vậy mà công tác đánh giá thiếu tính khách quan. Việc đánh giá như vậy tạo tâm lý làm việc chán nản, thiếu sự cố gắng, sáng tạo, không phát huy được hết năng lực làm việc của bản thân và ảnh hưởng đến bầu không khí làm việc của toàn bộ Công ty.

#### **✓ Mục tiêu của giải pháp**

Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên một cách khách quan, trung thực, hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua khen thưởng mang tính chủ quan, gây lãng phí, trả công không xứng đáng, không công bằng

Tạo được không khí thi đua lao động, thi đua sáng tạo trong công việc và nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

#### **✓ Nội dung thực hiện giải pháp**

##### ***- Hoàn thiện công tác phân tích công việc***

Đánh giá thành tích thực hiện công việc có hiệu quả hay không là phải dựa trên cơ sở phân tích công việc. Với 3 nội dung chính: bản mô tả công việc, bảng yêu cầu công việc đối với người thực hiện, bảng tiêu chuẩn công việc, đây là cơ sở để xây dựng lên hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, hợp lý, giúp cho công tác đánh giá trở nên dễ dàng và chính xác hơn.

Trên thực tế, công tác phân tích công việc tại công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực vẫn còn tiến hành sơ sài. Hầu hết các phòng ban trực thuộc Công ty chưa có hệ thống phân tích công việc đạt chuẩn, mà chỉ thực hiện theo bảng tiêu chuẩn công việc đề ra từ trước.

Để công tác đánh giá được hiệu quả, trước hết phải hoàn thiện bảng phân tích công việc. Một số phương hướng hoàn thiện có thể là:

- Công ty nên thuê các chuyên gia phân tích công việc hoặc đào tạo cán bộ quản lý nhân sự.

- Tuyển chọn ra các cán bộ được đào tạo đúng chuyên ngành, am hiểu về công việc thực hiện nhiệm vụ này.

- Từ công tác phân tích công việc đến công tác đánh giá phải được diễn ra tuần tự, đúng quy trình, dựa trên bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Theo quan sát, em thấy công việc trước mắt là phải xây dựng bảng mô tả công việc tại vị trí kỹ thuật, sửa chữa,... bởi đây là đội ngũ ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm, dịch vụ của Công ty.

Đối với vị trí trưởng phòng hành chính cần phải xây dựng lại hệ thống phân tích công việc như sau:

# **BẢN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC**

## **A/ BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC**

**Vị trí:** Trưởng phòng hành chính

**Phòng:** Hành chính

**Địa điểm:** Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực

### **1. Trách nhiệm**

- Theo dõi toàn bộ quy trình đánh giá theo hệ thống ISO.
- Cập nhật các chế độ, chính sách về lao động và việc làm.
- Theo dõi việc chấp hành các nội quy, quy định, đồng thời chịu trách nhiệm xử lý kỷ luật đối tượng vi phạm.
- Cập nhật hồ sơ, lý lịch trích ngang của nhân viên, quản lý hồ sơ lưu hành.
- Báo cáo tình hình nhân sự hàng năm, cập nhật sơ đồ tổ chức của Công ty.
- Lập kế hoạch tuyển dụng và chuẩn bị các quyết định tuyển dụng nhân sự.
- Tổ chức giáo dục, đào tạo, giao việc cho nhân viên mới.
- Quản lý các chương trình đào tạo cán bộ nhân viên.
- Theo dõi và soạn thảo hợp đồng lao động.
- Xây dựng chế độ chính sách nhân sự.

### **2. Quyền hạn**

- Có quyền được đề nghị đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn.
- Có quyền được nêu ra ý kiến, đề xuất cải tiến chế độ thực hiện công việc.
- Được thông tin nhanh chóng, chính xác, kịp thời.

### **3. Điều kiện làm việc**

- Thời gian làm việc: 8 tiếng/ngày.

- Được trang bị thiết bị làm việc đầy đủ như: Máy tính, máy in, điện thoại, văn phòng phẩm,...

- Môi trường làm việc thuận lợi, không độc hại, không tiếng ồn, bụi bẩn.

#### **4. Môi quan hệ trong công việc**

- Quan hệ hỗ trợ với đồng nghiệp.

- Quan hệ với lãnh đạo.

- Quan hệ khác phòng ban trong Công ty.

#### **B/ BẢN YÊU CẦU CÔNG VIỆC**

- Tốt nghiệp đại học hoặc có văn bằng chuyên ngành luật, quản trị nhân sự, kinh tế lao động.

- Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm trở nên, nắm rõ Luật pháp Nhà nước về các quy định tiền lương, phúc lợi, bảo hiểm xã hội,...

- Sử dụng thành thạo tin học và ngoại ngữ (tiếng Anh, Trung,...)

#### **C/ BẢN TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC**

- Hoàn thành tốt các công việc được giao.

- Lập báo cáo tiền lương, BHXH và BHYT đúng ngày rồi chuyển cho Phòng Kế toán.

- Cập nhật kịp thời mức lương mới cho nhân viên trong Công ty.

- Giải quyết được các thắc mắc về thủ tục cần thiết.

Trên đây là bản phân tích công việc được đề xuất cho vị trí trưởng phòng hành chính theo tình hình hiện tại của Công ty.

- ***Xác định lại chu kỳ đánh giá***

Hiện tại Công ty đang thực hiện 3 loại chu kỳ đánh giá, đó là: chu kỳ tháng, 6 tháng và chu kỳ năm. Nhìn một cách tổng quát thì mô hình này có vẻ chặt chẽ, nhưng Công ty lại không tính đến vấn đề chi phí và thời gian. Tuy

mỗi chu kỳ có một ưu điểm riêng, nhưng thực hiện quá nhiều lần đánh giá trong 1 năm thường sẽ khiến người lao động không thoải mái, hiệu quả làm việc đi xuống. Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn (chu kỳ 1 tháng), có rất nhiều công việc khó hoàn thành và phải mất một khoảng thời gian dài, đối với các vị trí này mà sử dụng chu kỳ hàng tháng sẽ dẫn đến áp lực cho cả người đánh giá và đối tượng được đánh giá.

#### ***- Lựa chọn và đào tạo người đánh giá***

Người đánh giá có vai trò rất quan trọng và có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả đánh giá, do vậy Công ty cần lựa chọn người đánh giá phù hợp. Riêng đối với cán bộ quản lý nên có thêm sự đánh giá từ phía cá nhân người lao động để kết quả đánh giá mang tính khách quan hơn, đồng thời cải tạo được mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới trong Công ty.

Để giúp người đánh giá trong Công ty có được sự hiểu biết về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá và kỹ năng đánh giá để nhất quán kết quả thì việc đào tạo là rất cần thiết. Công ty nên tổ chức các lớp tập huấn, đào tạo về kỹ năng đánh giá, cũng như kỹ năng phỏng vấn đánh giá. Đây là hoạt động thiết thực giúp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc, tác động tới hiệu quả làm việc của mọi nhân viên.

#### ***- Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá***

Cũng như một số công ty khác, hiện nay Công ty đã có hệ thống văn bản chính thức bắt buộc các phòng ban phải phản hồi lại thông tin, tuy nhiên hệ thống văn bản này lại không chặt chẽ, chưa thực sự đầy đủ nên đôi khi khiến người lao động không nắm rõ được tại sao kết quả đánh giá của mình lại như thế, gây nên mối quan hệ mất niềm tin giữa người đánh giá và người được đánh giá.

Giải pháp đưa ra là người quản lý nên có một cuộc thảo luận chính thức với chính nhân viên của mình vào cuối mỗi kỳ đánh giá. Trong cuộc thảo luận, trưởng phòng sẽ thông báo kết quả và nhận xét cụ thể những việc đã làm

được cũng như những thiếu sót nhằm mục đích giải trình, khuyến khích và giải đáp thắc mắc. Hệ thống thông tin phản hồi là căn cứ giúp nhân viên yên tâm, phấn đấu và hiểu rõ công việc, hiểu rõ mục đích công việc tạo điều kiện đạt kết quả tốt nhất.

#### ✓ Dự kiến kết quả đạt được

Trong ngắn hạn: nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên. Giảm hẳn tình trạng đi muộn về sớm. Từ đó tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp.

Trong dài hạn: nâng cao năng lực, năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Khi thực hiện tốt công việc này, bầu không khí thi đua trong Công ty tăng cao hơn, nhân viên sẽ làm việc tích cực hơn, năng suất hơn so với trước. Bên cạnh đó, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

### 3.3 Tiểu kết chương 3

Để có được sự nghiệp phát triển một cách vững chắc trên thị trường y tế Việt Nam và thế giới thì nền tảng chủ yếu là sử dụng nguồn nhân lực. Trước hết cần sự thay đổi về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và kỹ thuật. Công ty cần có cái nhìn sâu rộng, mạnh dạn lựa chọn và sử dụng một đội ngũ cán bộ công nhân viên có năng lực quản lý, trình độ chuyên môn và tay nghề điêu luyện. Có như vậy, Công ty mới có đủ năng lực cả về số lượng và chất lượng lao động để có thể đáp ứng nhu cầu sản xuất để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực và mở rộng thị phần.

Từ những cơ sở lý luận và việc phân tích, đánh giá hiệu quả công tác quản lý và sử dụng nhân sự, em đã đưa ra được một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả công tác này tại Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực như:

- Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự bằng việc mở rộng hơn nữa nguồn tuyển dụng.

- Nâng cao chất lượng nhân sự qua đào tạo chuyên sâu, tăng kinh phí và thời gian đào tạo. Đáp ứng tối đa số lượng đào tạo kế hoạch đề ra.

- Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực nhân viên, đánh thành tích thực hiện công việc của nhân viên.

Đây chỉ là những giải pháp đưa ra từ góc độ quan sát của cá nhân em, dự kiến kết quả đạt được cũng là kết quả tính toán và nhìn nhận của bản thân trong một thời gian ngắn. Em hi vọng Công ty có thể khắc phục được những hạn chế và thực hiện việc ổn định và phát triển lực lượng nhân sự tốt hơn, tiến đến hoàn thành các mục tiêu kinh doanh trong tương lai.



## KẾT LUẬN

Nền kinh tế thị trường Hội nhập hóa luôn là một nền kinh tế hiện đại, nhiều biến động. Nó khuyến khích các doanh nghiệp phấn đấu vươn lên bằng cách tự điều tiết chính sách về giá thông qua quan hệ cung, cầu thị trường. Đây là môi trường tốt cho các doanh nghiệp năng động sáng tạo, biết nắm bắt thời cơ và cơ hội kinh doanh, đặc biệt đối với các doanh nghiệp thương mại thì việc tổ chức tốt quá trình mua – bán – lưu chuyển hàng hoá là điều kiện quan trọng giúp cho doanh nghiệp phát triển. Để làm tốt công tác này, doanh nghiệp cần kết hợp hài hòa việc sử dụng các nguồn lực và chiến lược kinh doanh của mình.

Mỗi doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường cần phải có hướng đi riêng của mình theo xu thế phát triển chung của xã hội. Các doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường luôn phải đối mặt với những khó khăn thách thức khi gặp phải sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. Sự cạnh tranh dẫn đến sự đào thải nhau trong thương trường, người chiến thắng là người nhạy bén, khôn khéo, năng động thì sẽ tận dụng được cơ hội, phòng tránh được các rủi ro. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp có ý nghĩa hết sức quan trọng, và quyết định đến sự sống còn của họ. Bởi lẽ, mục đích cuối cùng trong hoạt động kinh doanh, của doanh nghiệp là mang lại lợi nhuận, khi đó việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực được xem như một chiến lược trong việc định hướng, phát triển góp phần hoàn thành mục tiêu doanh nghiệp.

Vai trò của người lao động trong doanh nghiệp là hết sức quan trọng, và vấn đề “quản trị nhân sự” lại càng trở nên quan trọng hơn, nó sẽ là nền tảng cho các hoạt động khác. Nâng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực không chỉ nhằm mục đích là đem lại lợi ích cho doanh nghiệp, mà còn góp phần vào sự tăng trưởng của ngành nghề và trách nhiệm với xã hội. Dựa trên cơ sở lý luận về nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự của doanh nghiệp, luận văn

chỉ ra được thực trạng công tác quản lý và sử dụng nhân sự của Công ty, cũng như xây dựng lên các tiêu chuẩn đánh giá cụ thể thông qua công tác tuyển dụng, công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực,... Bên cạnh đó luận văn đã xây dựng các tiêu chuẩn, chính sách đãi ngộ hợp lý theo quy định chung của công ty và Nhà nước. Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực là một doanh nghiệp tuy tuổi đời còn trẻ nhưng cũng đã tạo được chỗ đứng trên thị trường cung cấp thiết bị y tế. Có được thành công đó là nhờ vào sự cố gắng, nỗ lực của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong Công ty, đặc biệt là đội ngũ nhân viên kinh doanh đã từng bước hoàn thiện mình, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Về hoạt động kinh doanh: Cung cấp trang thiết bị y tế là một thị trường tiềm năng, hứa hẹn đem lại nhiều lợi nhuận với nhu cầu ngày càng tăng. Công ty đã nắm bắt được cơ hội này, cùng với tầm nhìn, năng lực và chiến lược kinh doanh của mình, Công ty đã khẳng định được vị trí của mình trên thương trường quốc tế và ngày càng phát triển hơn nữa. Tuy nhiên, Năm 2017 là một năm khó khăn và biến đổi mạnh mẽ trong các quan hệ hợp tác quốc tế. Tương chừng Công ty không thể hoàn thành được kế hoạch tăng 40% trên tất cả các chỉ tiêu của mình. Tuy nhiên, cùng với đội ngũ nhân viên nhiệt huyết và những quyết định mang tính chất mạo hiểm trên nền tảng chiến lược ổn định, Công ty đã đưa doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng mạnh mẽ. Khi mới thành lập, doanh thu năm đầu tiên của Công ty chỉ đạt 2,82 tỷ đồng, đây là một con số khá nhỏ, năm 2015 doanh thu đạt 4,65 tỷ đồng và tăng đến 6,56 tỷ đồng cho năm 2016, đến năm 2017, doanh thu đã đạt 12,5 tỷ đồng và hoàn thành vượt mức 35,9% so với kế hoạch đề ra là 9,2 tỷ đồng. Lợi nhuận năm 2017 đạt 2,02 tỷ đồng, tăng gấp đôi so với năm 2016 và vượt mức 25,9% so với kế hoạch đề ra.

Về hoạt động nhân sự: Số lượng nhân sự tuy không dồi dào, dao động chỉ hơn trăm người, nhưng mang tính chất ổn định, có trình độ chuyên môn, năng lực làm việc tốt dưới sự quản lý của một hệ thống hợp lý, một môi

trường lành mạnh, năng động. Phần lớn lực lượng nhân sự của Công ty đều tốt nghiệp đại học, cao đẳng. Năm 2017, số lượng nhân sự toàn bộ Công ty chỉ có 132 người, trong đó đã có đến 108 người tốt nghiệp đại học và 16 người tốt nghiệp cao đẳng và trung cấp chuyên nghiệp. Cơ cấu nhân sự trẻ, năm 2017, nhân sự trong độ tuổi từ 18 đến 30 chiếm 56%, nhân sự trong độ tuổi từ 30 đến 45 chiếm 41%. Nhân viên trẻ sẽ đem lại cho Công ty những lợi thế nhất định trong công tác quản lý, đào tạo và phát triển nhân viên. Các hoạt động quản lý nhân sự của Công ty có mối quan hệ mật thiết và ảnh hưởng, tác động lẫn nhau. Một số chỉ tiêu cho thấy công tác quản lý nhân sự của Công ty đang tiến triển khá tốt. Cụ thể, hiệu suất sử dụng lao động năm 2016 là 596,82 triệu đồng/người, năm 2017 chỉ tiêu này tăng mạnh lên đến 961,85 triệu đồng/người, tăng 61,2% so với năm 2016. Năm 2016, sức sinh lời của một nhân viên Phòng kinh doanh là 101,27 triệu đồng/năm, năm 2017 chỉ tiêu này đạt 155,01 triệu đồng/năm. Sức sinh lời năm 2017 tăng so với năm 2016 là 53,74 triệu đồng/người/năm, tương ứng với mức tăng là 53,07%. Hiệu quả chất lượng đào tạo nhân sự cho thấy trên 80% số lượng nhân viên sau đào tạo hoàn thành tốt công việc được giao. Chỉ số KPI về lương cho thấy, mức lương trung bình của nhân viên Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực đang ở mức ổn định 250.000 đồng/người/ngày và cao so với trung bình ngành. Những con số trên được đánh giá là thành tích của Công ty trong việc sử dụng nhân sự. Tuy nhiên, Công ty nên áp dụng thêm một số hình thức khen thưởng và quy định về mức độ, thời gian tăng lương hợp lý hơn để khích lệ, nâng cao hiệu quả làm việc, phát huy được thái độ tích cực, sáng tạo trong công việc.

Quá trình thực tập thực tế ở Công ty TNHH Phát triển thương mại Hợp Lực cho phép em nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực trạng cho thấy những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã mạnh

dạn đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty sao cho phù hợp với tình hình thực tế hiện nay nhằm mục đích góp phần giải quyết những mặt hạn chế. Do quá trình tìm hiểu thực tế và trình độ bản thân còn nhiều hạn chế kinh nghiệm, kiến thức về thực tế tích lũy còn ít, một số thông tin và số liệu cần thiết bị hạn chế thời gian thu thập nên nguồn số liệu chỉ tương đối chính xác, chưa bao quát đầy đủ. Vì vậy, luận văn tốt nghiệp của em không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài của em được hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Báo diễn đàn doanh nghiệp. *Ba trường phái quản trị điển hình*. <https://careerbuilder.vn/en/hiringsite/3-truong-phai-quan-tri-dien-hinh.35A4E9F6.html>, xem 20/04/2018.
- [2] Douglas Mc Gregor (1960). *Học thuyết quản trị nhân lực phương Tây*.
- [3] Trần Kim Dung (2005). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê.
- [4] Harold Koontz, Cyril O' Donnell, Heinz Weihrich (1992). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, tập 2. Nhà xuất bản Khoa học và Xã hội.
- [5] Nguyễn Thanh Hội (2000). *Quản trị nhân sự*. Nhà xuất bản Thống kê.
- [6] Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
- [7] Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
- [8] Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
- [9] Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
- [10] Nguyễn Hữu Thân (2008). *Đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự. Quản trị nhân sự*, tái bản lần thứ 9. Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hồ Chí Minh.
- [11] Nguyễn Hữu Thân (2008). *Hoạch định nhân sự. Quản trị nhân sự*, tái bản lần thứ 9. Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hồ Chí Minh.
- [12] Nguyễn Hữu Thân (2008). *Tuyển dụng nhân sự. Quản trị nhân sự*, tái bản lần thứ 9, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hồ Chí Minh.