

**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 Đức Duy

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**

**CÁC GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI
DUY TÙNG**

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

Sinh viên : Nguyễn Đức Duy

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 Đức Duy

Mã SV: 1412402011

Lớp: QT1802N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại

Công ty TNHH thương mại Duy Tùng

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).

- *Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lý luận về quản trị nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.*
- *Tìm hiểu về các điều kiện, khả năng có thể nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng*

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

- *Số lượng lao động, cơ cấu lao động, quy mô kinh sản xuất, cơ sở vật chất kỹ thuật, ... Tình hình phân công lao động, tình hình tuyển dụng, đào tạo và chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp.*
- *Kết luận về thực trạng nguồn nhân lực của công ty. Những thành công và những hạn chế, những vấn đề chưa làm được trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng của công ty, đồng thời tìm ra nguyên nhân của những hạn chế qua đó tìm ra một số biện pháp để khắc phục, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty.*

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty TNHH thương mại Duy Tùng

Địa chỉ: Tổ 14, Khu 4B, Phường Hùng Thắng, Thành phố Hạ Long, Tỉnh Quảng Ninh.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Nguyễn Thị Hoàng Đan

Học hàm, học vị: Tiến sĩ

Cơ quan công tác: Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH thương mại Duy Tùng

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 11 tháng 06 năm 2018.

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 31 tháng 08 năm 2018.

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Nguyễn Đức Duy

Nguyễn Thị Hoàng Đan

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2018

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT Trần Hữu Nghị

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên: Nguyễn Thị Hoàng Đan
Đơn vị công tác: Trường Đại học Dân lập Hải Phòng
Họ và tên sinh viên: Nguyễn Đức Duy Chuyên ngành: Quản trị Doanh nghiệp
Đề tài tốt nghiệp: Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng
Nội dung hướng dẫn:

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

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

2. Đánh giá chất lượng của đồ án/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. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm
Giảng viên hướng dẫn
(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP	4
1.1 Một số nét khái quát về nhân sự và quản trị nhân sự.....	4
1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực	4
1.1.2. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực	5
1.1.3. Vai trò cơ bản của quản trị nguồn nhân lực	6
1.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực	6
1.2.2. Phân tích công việc.....	8
1.2.3. Tuyển dụng nhân viên	9
1.2.4 Định mức lao động	11
1.2.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	12
1.2.6. Lương và chính sách đãi ngộ	15
1.3.1. Môi trường bên trong.....	21
1.3.2. Môi trường bên ngoài	22
1.4. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	24
1.4.1Phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động.....	24
1.4.2 Đánh giá hiệu suất sử dụng lao động theo doanh thu/lợi nhuận	25
1.4.3 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu /lợi nhuận	26
1.4.4 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo mức độ bố trí đúng ngành nghề ..	26
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DUY TÙNG	27
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng	27
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng ...	27
2.1.2 Chức năng , nhiệm vụ của công ty TNHH Thương mại Duy Tùng	28
2.1.3 Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp	30
2.1.4 Tình hình văn hóa tổ chức tại công ty.....	32
2.2.Khái quát hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng	33
2.2.1. Mô tả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của Công ty	33
2.2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh	35
2.3 Thực trạng tình hình nhân sự trong Công ty TNHH thương mại Duy Tùng.....	39
2.3.1. Tình hình lao động tại Công ty	39
2.3.2 Phân tích công tác quản trị nhân lực tại Công ty	44

2.3.3. Công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	46
2.3.4. Đánh giá nhân viên.....	50
2.3.5. Chế độ cấp bậc lương trong công ty	51
2.3.6 Chế độ làm việc và nghỉ ngơi	54
2.4 Phân tích và đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Duy Tùng	54
2.4.1 Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	54
(Nguồn:Tính toán dựa trên số liệu của Phòng kế toán và Phòng hành chính Công ty TNHH thương mại Duy Tùng).....	54
2.5. Đánh giá chung về tình hình quản lý nhân lực tại công ty TNHH Thương mại Duy Tùng	56
2.5.1.Thành tích đạt được	56
2.5.2. Hạn chế.....	56
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DUY TÙNG	58
3.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng trong những năm tới	58
3.1.1 Phương hướng kinh doanh.....	58
3.1.2 Mục tiêu cụ thể.....	59
3.2 giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng.....	60
3.2.1Biện pháp 1:	60
3.2.2 Biện pháp 2:	65
3.3.Một số kiến nghị.....	68
3.3.1. Kiến nghị đối với Công ty	68
3.3.2. Kiến nghị đối với Nhà nước	69
KẾT LUẬN	71
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	73

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học ở trường Đại học Dân lập Hải Phòng cũng như khoa Quản Trị Kinh Doanh, em đã được Thầy Cô cung cấp và truyền đạt tất cả các kiến thức chuyên môn cần thiết và quý báu, tổng kết lại những kiến thức chuyên môn mà mình đã học được và còn là cơ hội để học hỏi thêm rất nhiều kiến thức mới khi áp dụng vào đề tài đang thực hiện. Đồng thời rút ra được kinh nghiệm thực tế.

Thông qua chuyên đề tốt nghiệp này, em xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc đến Cô Nguyễn Thị Hoàng Đan đã tận tình hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện đề tài. Mặc dù luôn bận rộn trong công tác nhưng Cô vẫn luôn dành những thời gian quý báu để phân tích và giảng giải cho em hiểu các vấn đề, giúp em có đủ kiến thức thực tế và lòng tự tin để hoàn thành luận văn nghiệp này.

Bên cạnh đó, em cũng xin cảm ơn Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng và một số cán bộ trong công ty đã hỗ trợ và cung cấp các số liệu để em có thể hoàn thành đề tài

“ Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng”. Kết quả đạt được chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót khi thực hiện đề tài của mình. Kính mong quý Thầy Cô thông cảm bỏ qua. Sự phê bình góp ý của quý Thầy Cô và các bạn là những bài học kinh nghiệm cho chúng em sau này.

Sau cùng chúng em xin kính chúc quý Thầy Cô mạnh khỏe, đạt được nhiều thắng lợi trong công tác nghiên cứu khoa học và trong sự nghiệp giáo dục.

Em xin chân thành cảm ơn!

Tp. Hải Phòng, ngày tháng năm 2018

Nguyễn Đức Duy

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Khóa luận tốt nghiệp này là do bản thân tự thực hiện có sự hỗ trợ của giáo viên hướng dẫn và không sao chép các công trình nghiên cứu của người khác. Các dữ liệu thông tin thứ cấp sử dụng trong Khóa luận là có nguồn gốc và được trích dẫn rõ ràng.

Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về lời cam đoan này!

Sinh viên

Nguyễn Đức Duy

DANH MỤC VIẾT TẮT

Ký hiệu viết tắt

CSH

TSCĐ

TSNH

VNĐ

Tên đầy đủ

Vốn chủ sở hữu

Tài sản cố định

Tài sản ngắn hạn

Việt Nam đồng

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Cùng với sự hội nhập sâu rộng của đất nước ta vào nền kinh tế thế giới, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường cùng với những bất ổn của nền kinh tế đang hiện hữu ở nhiều khía cạnh khác nhau... Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp cần tạo cho mình một sự khác biệt, một lợi thế cạnh tranh, cần có sự kết hợp hoàn hảo giữa các bộ phận trong nội bộ doanh nghiệp.

Một tổ chức muốn tồn tại và phát triển thì yếu tố đầu tiên cần có là nguồn nhân lực vì con người là nguồn gốc để sáng tạo ra giá trị mới, có con người thì các nguồn lực khác mới có khả năng phát huy tác dụng. Đầu tư vào yếu tố con người mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với đầu tư đổi mới trang thiết bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

Thời đại công nghệ thông tin hiện nay đã tác động mạnh mẽ đến dây chuyền sản xuất, cách quản lý đến nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong doanh nghiệp. Điều này đã làm cho các nhà lãnh đạo phần nào quan tâm hơn đến người lao động và đặc biệt là trang bị cho họ những kỹ năng và kiến thức đầy đủ để có thể bắt kịp được sự thay đổi nhanh chóng của thị trường.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những chức năng quan trọng của quản trị nhân lực. Nó là phương hướng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đây là nhu cầu không thể thiếu của bất kỳ loại hình tổ chức nào. Tuy nhiên, không phải bất kỳ tổ chức nào cũng nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Chính điều này đã ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc cũng như sự phát triển ổn định của doanh nghiệp. Đặc biệt với Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng – một doanh nghiệp với quy mô vừa và nhỏ, đòi hỏi phải có sự đầu tư về các nguồn lực một cách đầy đủ mà quan trọng hơn cả đó là con người để có thể cạnh tranh được trên thị trường ngày một khắc nghiệt hơn.

Xuất phát từ những lý do trên nên em đã chọn đề tài có tên: “***Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng***” làm đề tài cho Khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH thương mại Duy Tùng nhằm phát triển, thu hút, đào tạo và duy nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu quy mô của Công ty ngày một rộng lớn.

3. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là phân tích và đánh giá về nguồn nhân lực của Công ty TNHH thương mại Duy Tùng giai đoạn (2013-2015).

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn được thực hiện bằng một số phương pháp nhưng chủ yếu là thống kê, điều tra, phân tích và tổng hợp.

Thông tin và số liệu thu thập dựa trên hệ thống lưu trữ hồ sơ của Công ty và từ nhiều nguồn như: Trực tiếp, Internet, tham khảo ý kiến của các chuyên gia và những bộ phận có liên quan.

5. Kết cấu của luận văn

Ngoài lời mở đầu và kết luận, báo cáo gồm 3 chương chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về vấn đề quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

- Nội dung chương này sẽ trình bày các khái niệm và vai trò của nguồn nhân lực, các hoạt động cơ bản của nguồn nhân lực và môi trường ảnh hưởng đến nguồn quản trị nhân lực.

Chương 2: Thực trạng về quản trị nguồn nhân lực tại công ty

Nội dung chương này sẽ giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển của công ty, đặc điểm về nguồn lao động và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, thực trạng về công tác quản trị nguồn nhân lực, đánh giá chung mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với công ty, hiệu quả hoạt động của bộ máy quản trị nguồn nhân lực tại công ty

- ***Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty***

Vận dụng lý thuyết đã trình bày ở chương 1 và những vấn đề tồn tại của công ty đã được xác định ở chương 2. Báo cáo thực tập sẽ đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm quản trị nguồn nhân lực để thực hiện mục tiêu chung của toàn công ty.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

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

1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một khái niệm quen thuộc. Vì vậy, từ lâu đã tạo và phát triển nguồn nhân lực đã được các nhà quản trị quan tâm. Nhiều sách, giáo trình đã đưa ra nhiều khái niệm khác nhau.

Giáo trình “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội” của GS.TS. Bùi Văn Nhơn xuất bản năm 2006 có viết “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”.

Giáo trình “Quản trị nhân lực”, Đại học Kinh tế Quốc dân do Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên năm 2004, khái niệm này được hiểu là: “Nguồn nhân lực của một tổ chức 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”.

- Thể lực là sức khỏe của thân thể phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống...Thể lực còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính.

- Trí lực là suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, nhân cách của con người.

Giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung, xuất bản năm 2011, “Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của những cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định”.

Nói tóm lại, có rất nhiều định nghĩa về nguồn nhân lực khác nhau tùy theo cách tiếp cận nghiên cứu, từ đó ta có thể rút ra được một định nghĩa chung nhất là: “Nguồn nhân lực là tất cả các thành viên trong tổ chức sử dụng kiến thức, kỹ năng,

trình độ, kinh nghiệm, hành vi đạo đức...để thành lập, phát triển và duy trì doanh nghiệp”.

1.1.2. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

“Trong tất cả các nhiệm vụ của quản trị, quản trị con người là nhiệm vụ trung tâm và quan trọng nhất vì tất cả các vấn đề khác đều phụ thuộc vào mức độ thành công của quản trị con người”. (Trích giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung)

Có nhiều cách phát biểu về Quản trị Nguồn nhân lực do ảnh hưởng cách tiếp cận và nhận thức khác nhau. Một trong những khái niệm thường dùng đó là: “Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên của nó”.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và hỏi các câu hỏi đối với hoạt động của các cán bộ quản lý, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân của họ hoặc sự tác động của những người xung quanh. Do đó, quản trị nguồn nhân lực khó khăn hơn rất nhiều so với các quản trị khác của doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong tổ chức ở tầm vi mô và 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 phát huy được tối đa năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp. Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính xác...nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể

thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm theo mình.

Mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam được phát triển trên cơ sở điều chỉnh mô hình quản trị nhân lực của Đại học Michigan vào điều kiện của Việt Nam dựa vào 3 nhóm chức năng của quản trị nguồn nhân lực: thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì có tầm quan trọng như nhau, có mối quan hệ chặt chẽ và ảnh hưởng trực tiếp lẫn nhau, phục vụ cho mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

1.1.3. Vai trò cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

Đối với mục tiêu phục vụ nhân viên, nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được mục tiêu của họ. Trong phạm vi cơ quan tổ chức, mục tiêu này được đo lường bằng sự thỏa mãn với công việc, thể hiện ở sự gắn bó với tổ chức và tích cực với công việc hay không.

- 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. Các hoạt động cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

1.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực

1.2.1.1 Khái niệm

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

1.2.1.2. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực

Gồm có 4 bước:

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

Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực: sau khi dự báo nhu cầu về sản xuất kinh doanh, người quản trị sẽ dựa vào đó mà dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực một cách cụ thể như: đơn vị sản phẩm sẽ được sản xuất, doanh thu là bao nhiêu và phải cần bao nhiêu lao động...

Dự báo khả năng có sẵn về nguồn nhân lực: Người quản trị phải xác định xem nguồn cung cấp nhân sự sẽ lấy từ đâu. Nhiều công nhân có sẵn trong cơ quan sẽ đáp ứng đủ nhu cầu trong tương lai, nhưng cũng có nhiều trường hợp số công nhân hiện hữu có thiếu nhiều kỹ năng và chưa đủ khả năng đảm nhận các công việc trong tương lai.

Vì vậy cấp quản trị phải quản trị hồ sơ một cách khoa học để có thể nắm được khả năng của nhân viên mình và từ đó nhà quản trị dễ dàng dự báo về nguồn nhân lực.

➤ **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 dựa vào hệ thống thông tin, bộ phận quản trị nguồn nhân lực sẽ đề xuất một số chính sách, thủ tục và các kế hoạch cụ thể. Nếu công ty đủ khả năng cung ứng theo nhu cầu, công ty có nên áp dụng chính sách cũ không hay cần sắp xếp lại. Trong trường hợp dư thừa nhân viên công ty có chính sách gì và hành động như thế nào? Và trong trường hợp thiếu nhân viên, công ty cần có chính sách và kế hoạch cụ thể. Trong cả hai trường hợp trên, Giám đốc nhân sự cần cân nhắc, tính toán sao cho phù hợp với ngân sách của công ty và trình cho Giám đốc phê chuẩn.

➤ **Bước 3: Thực hiện kế hoạch:**

- Khiếm dụng nhân viên(thiếu nhân viên): Trong trường hợp thiếu nhân viên, nhà quản trị phải thực hiện các chương trình như: thuyên chuyển, thăng chức, giáng chức, tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên nhằm bổ sung kịp thời nhân viên theo đúng công việc, đúng khả năng của nhân viên.

Tóm lại trong công ty bị thiếu nhân viên, nhà quản trị phải tìm mọi cách để sắp xếp lại nguồn nhân lực một cách hợp lý.

- Thặng dư nhân viên: trong trường hợp thặng dư nhà quản trị sẽ áp dụng các biện pháp sau đây: Hạn chế việc tuyển dụng lại; Giảm bớt giờ lao động; Cho về hưu sớm; Giãn thợ - cho nghỉ tạm thời.

➤ **Bước 4: Kiểm tra và đánh giá:**

Trong mỗi giai đoạn, người 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 ra kinh nghiệm.

Để thực hiện được công việc dự báo. Nhà quản trị phải sử dụng các hệ thống thông tin, hồ sơ lưu trữ của công ty. Đồng thời nhà quản trị có thể áp dụng các phương pháp sau đây: Phân tích xu hướng; Sử dụng máy vi tính; Phán đoán của cấp quản trị; Kỹ thuật Delphi; Các phương pháp khác

1.2.2. Phân tích công việc

1.2.2.1. Khái niệm

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức. Phân tích công việc cung cấp các thông tin, đặc điểm của công việc, là tài liệu cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

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

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

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

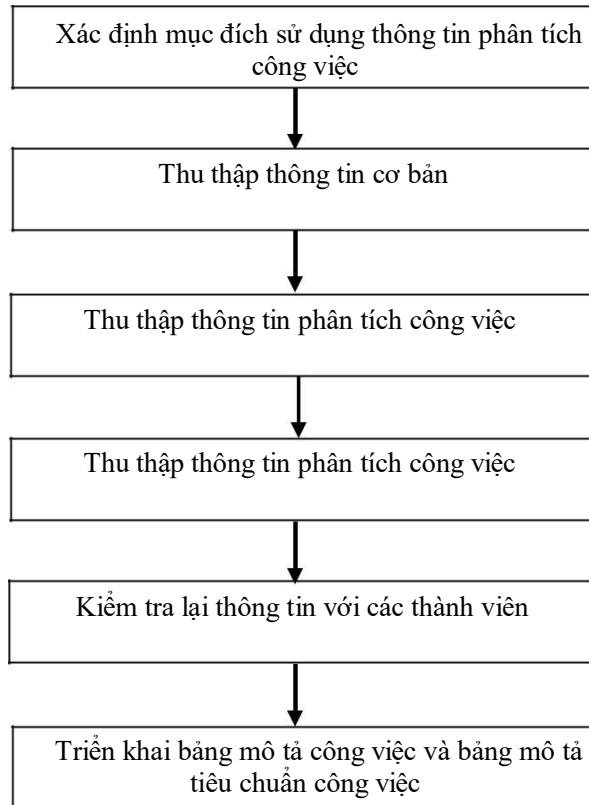
Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi phân tích các công việc như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bản câu hỏi.

Bước 5: Kiểm tra xác minh lại tính chính xác của thông tin.

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

1.2.2.2 Quy trình phân tích công việc



(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, dựa theo Gary Dessler)

Hình 1.2: Quy trình phân tích công việc

1.2.2.3 Các phương pháp phân tích công việc

Bao gồm: Bảng câu hỏi; Quan sát; Phỏng vấn; Ghi chép lại trong nhật ký; Bảng danh sách kiểm tra; hoặc Phối hợp các phương pháp trên.

1.2.3. Tuyển dụng nhân viên

1.2.3.1. Khái niệm

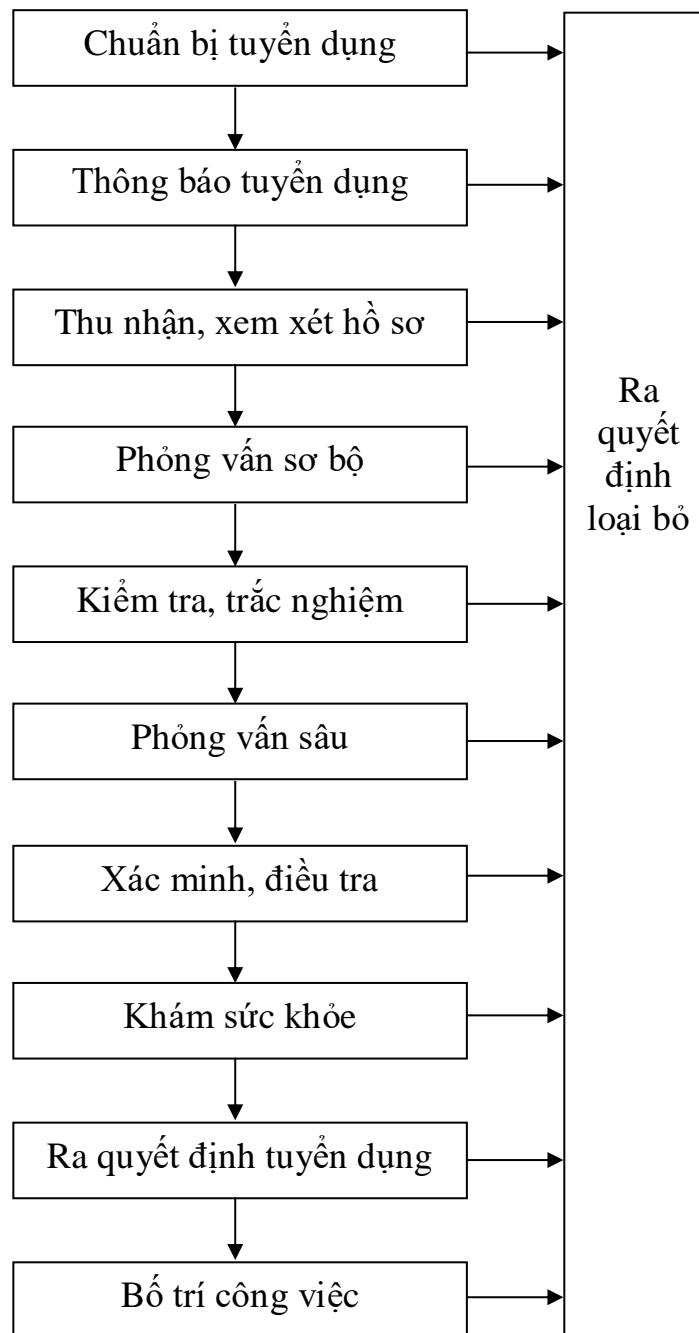
Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Mục đích của tuyển dụng lao động

Tuyển chọn những người có trình độ chuyên môn cần thiết, có thể đạt tới năng suất lao động, hiệu suất công tác tốt. Tuyển chọn những người vào làm việc phải gắn với sự đòi hỏi của công việc trong doanh nghiệp. Tuyển được những người có

tinh thần kỉ luật, đủ sức khỏe vào làm việc trong doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu công việc.

1.2.3.2. Quy trình tuyển dụng nhân viên



(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân – Quản trị nhân sự, theo R.Wayne Monday and Robert M.Noel, Op. Cit p.175)

Hình 1.3: Tiến trình tuyển dụng nhân sự

Khi hoạch định nguồn nhân lực, nhà quản trị thấy rằng cần phải thêm nhân lực. Trước tiên nhà quản trị có thể tìm các phương pháp khác xem có đáp ứng nhu cầu về nhân sự không.

➤ Giờ phụ trội: Đây là giải pháp cấp thời vào những mùa cao điểm, giải pháp này dù tốn kém nhưng giúp công ty không phải tuyển thêm lao động. Tuy nhiên việc này cũng gây ra các vấn đề khó khăn: công nhân mệt mỏi và thiếu nhiệt tình trong công việc, công việc kém năng suất, không có hiệu quả.

➤ Nhân viên tạm thời: Tuyển nhân viên trong một thời gian ngắn.

Nếu áp dụng các biện pháp nêu trên mà không giải quyết được vấn đề nhân lực, chúng ta sẽ tuyển dụng theo 2 hướng:

Nguồn nội bộ

Khi công ty cần tìm gấp nhân sự cho một bộ phận nào đó mà không có thời gian, thì cách tốt nhất là dán thông báo trong nội bộ công ty, thông báo trong cuộc họp nội bộ giao ban. Phương pháp này có ưu điểm: nhân viên cảm thấy công ty luôn tạo cơ hội để họ được thăng tiến và họ sẽ làm việc tích cực, gắn bó dài lâu với công ty.

Nguồn bên ngoài:

Gồm: Bạn bè của nhân viên; Nhân viên cũ (cựu nhân viên của công ty); Ứng viên nộp đơn xin việc.

Phương pháp tuyển dụng: Quảng cáo; Cử nhân viên tuyển dụng đến các trường; Qua nhân viên giới thiệu; Các phương pháp khác...

1.2.4 Định mức lao động

a. Khái niệm

Định mức lao động là việc xác định số lượng công việc hay số sản phẩm làm ra trong một đơn vị thời gian nhất định hoặc lượng thời gian hao phí để hoàn thành một đơn vị công việc hay sản phẩm.

b. Ý nghĩa, tác dụng của định mức lao động

- Định mức lao động là điều kiện để tăng năng suất lao động, căn cứ để xác định số lượng lao động trong doanh nghiệp.

- Định mức lao động là cơ sở vững chắc để xây dựng các kế hoạch của doanh nghiệp(gồm kế hoạch sản xuất, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch đánh giá sản phẩm...)

- Định mức lao động và định mức hao phí nguyên vật liệu, tiền vốn là cơ sở để xây dựng kế hoạch sản xuất kỹ thuật tài chính trong năm.

- Định mức lao động là cơ sở để phân công, tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và cũng là cơ sở để theo dõi, kiểm tra, đánh giá kết quả của mỗi người lao động trong doanh nghiệp. Định mức lao động cùng với bậc công việc là căn cứ để trả công cho người lao động.

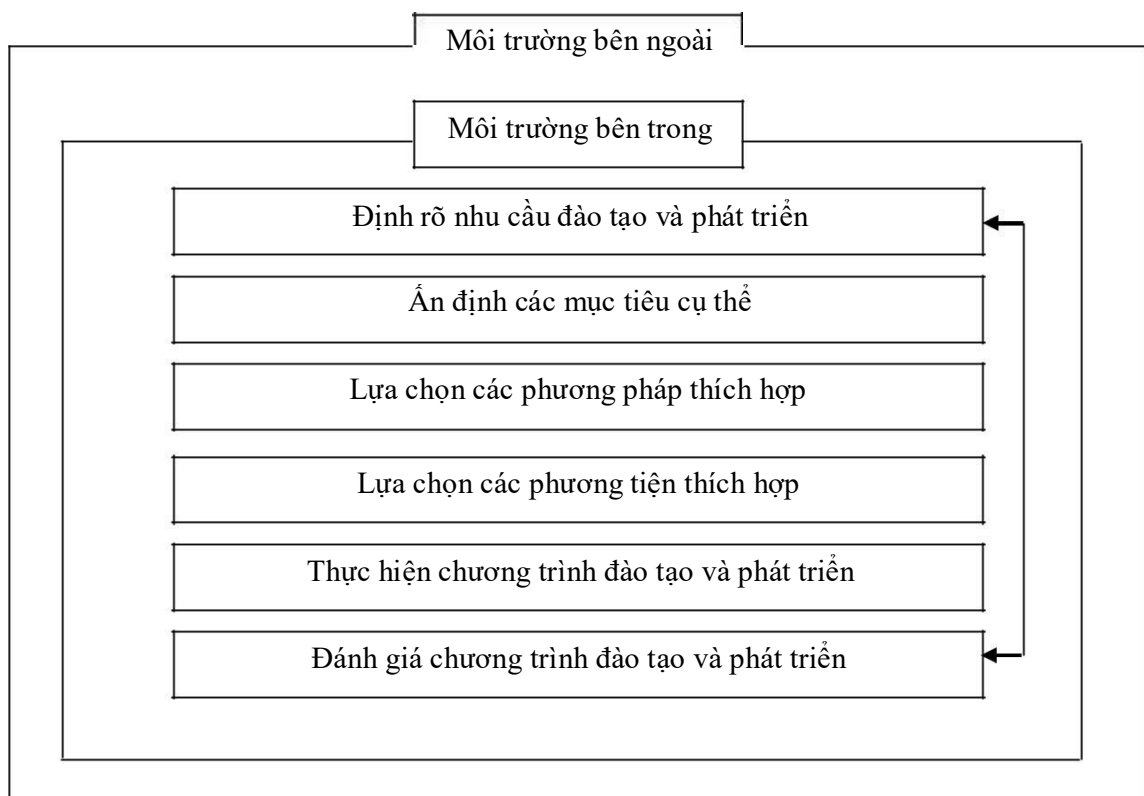
1.2.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đối với một công ty mới thành lập, thì nhu cầu đào tạo nhân viên là một nhiệm vụ cấp bách và quan trọng nhất. Bởi vì cho dù chúng ta có lắp đặt cả một hệ thống máy móc tinh vi và không có người biết điều khiển cũng trở nên vô ích. Đây là chưa kể các nghiệp vụ có tính cách vô hình như các kỹ năng quản trị.

1.2.5.1. Khái niệm

- **Đào tạo:** bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng cá nhân đối với việc hiện hành.
- **Phát triển:** bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển.

1.2.5.2. Quy trình phát triển nguồn nhân lực



(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự theo R.wayne Monday and Robert M.Noel, op. cit, p. 272.)

Hình1.4: Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Sau khi đã xác định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển, nhà quản trị phải ấn định các mục tiêu cụ thể như: “Công ty có nhu cầu nào cần đào tạo?” và “Công ty muốn thực hiện mục tiêu gì qua công tác đào tạo”.

Đào tạo và phát triển là cả một quá trình liên tục, nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra và đánh giá chương trình đó đã thực hiện đúng mục tiêu và các nhu cầu đề ra chưa.

1.2.5.3. Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Có rất nhiều phương pháp đào tạo và phát triển NNL khác nhau và việc chọn phương pháp đào tạo, phát triển hợp lý có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đào tạo và việc tiếp thu của học viên. Có thể kể đến một số phương pháp đào tạo và phát triển phổ biến ở trong lớp học và tại nơi làm việc

Phương pháp đào tạo và phát triển trên lớp học

Phương pháp đào tạo và phát triển trên lớp học được chia theo 2 cách: theo cách thức tiếp xúc giữa giáo viên với học viên và theo các công cụ được sử dụng cho các hoạt động đào tạo và phát triển.

- Theo cách thức tiếp xúc với học viên

Giảng bài/ thuyết trình: đây là một cách thực hiện hiệu quả với nhiều nội dung đào tạo, có thể truyền đạt được rất nhiều thông tin trong một thời gian ngắn và có thể áp dụng cho lớp đông. Tuy nhiên, phương pháp này có thể xảy ra tình trạng thụ động, giao tiếp một chiều trong lớp học. Giảng viên có thể đặt câu hỏi cho học viên để thu thập thông tin hoặc có thể kể một câu chuyện gắn với nội dung bài giảng để thêm sinh động.

Kiểm tra: giảng viên kiểm tra học viên về bài giảng cũ để xác định xem học viên đã tiếp thu được gì.

Bài tập: giảng viên đề nghị học viên làm bài tập để xác định xem học viên có hiểu đúng những gì giảng viên truyền đạt hay không, có thể ứng dụng nội dung đã học để giải quyết một vấn đề hoặc ra quyết định.

Động não (brain storming): phương pháp này nhằm kích thích tất cả mọi người tham gia đóng góp ý kiến và có các suy nghĩ sáng tạo, các ý tưởng mới. Ý tưởng của người này có thể kích thích người khác đưa ra ý tưởng.

Thảo luận nhóm: học viên làm việc trong các nhóm trên lớp theo yêu cầu của giảng viên để phát triển kỹ năng, trình bày trên lớp. Phương pháp này giúp học viên biết nói ra suy nghĩ của mình và biết lắng nghe suy nghĩ, quan điểm của người khác.

Phân tích tình huống: phương pháp này thường dùng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Học viên được cho sẵn các tình huống về các vấn đề tổ chức, quản lý đã xảy ra trước đây của doanh nghiệp để phân tích, thảo luận nhằm tìm ra các cách giải quyết và có thể tiếp cận vấn đề theo nhiều cách khác nhau.

- *Theo các công cụ được sử dụng cho hoạt động đào tạo và phát triển*

Giảng viên có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau phục vụ cho việc đào tạo trên lớp, tùy theo điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị của nhà trường hay trung tâm:

Bảng /phân: đây là một công cụ truyền thông, tiết kiệm. Tuy nhiên, không thích hợp với lớp học đông.

Máy chiếu: đây là công cụ hiện đại, phù hợp với lớp học đông người, hỗ trợ cho giảng viên về nội dung và trình tự trình bày bài giảng.

Video: phương pháp này tạo được ấn tượng chuyên nghiệp, thu hút được sự chú ý của học viên và kích thích mọi người phát biểu về nhiều khía cạnh khác nhau của vấn đề nghiên cứu.

Phương pháp đào tạo và phát triển tại nơi làm việc

Đào tạo tại chỗ: đây là phương pháp đào tạo chính thức hoặc không chính thức cho phép nhân viên học cách thực hiện công việc của người có kinh nghiệm hoặc cấp dưới thực hiện công việc dưới cách hướng dẫn của cấp trên.

Cố vấn /tư vấn: sử dụng cố vấn, tư vấn để trao đổi, huấn luyện và bồi dưỡng để phát triển nghề nghiệp, sự phát triển hiệu quả. Có thể tìm người tư vấn ở bên trong hoặc bên ngoài của tổ chức và người tư vấn thường thực hiện nhiều vai trò khác nhau như: huấn luyện, giao các nhiệm vụ đặt ra thách thức, khuyến khích cách nhìn nhận tích cực về phía nhân viên, hỗ trợ cá nhân...

Huấn luyện: thường được xem là trách nhiệm của cấp trên giúp cấp dưới có năng lực cần thiết thực hiện công việc.

Thực tập: các sinh viên thực tập tại các doanh nghiệp để oàn thành tốt bài tốt nghiệp. Đây là cách rất tốt để sinh viên gắn liền những gì đã học áp dụng vào thực tế.

1.2.6. Lương và chính sách đãi ngộ

1.2.6.1. Khái niệm

Lương là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái, nhưng đồng thời cũng là một trong những nguyên nhân gây trì trệ, bất mãn, hoặc từ bỏ công ty mà ra đi. Tất cả đều tùy thuộc vào trình độ và năng lực của các cấp quản trị.

Lương và đãi ngộ chỉ về mọi phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình.

Vai trò của tiền lương:

- Đối với doanh nghiệp: Tiền lương là một trong các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất, cấu thành nên giá thành sản phẩm.

- Đối với người lao động: Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, là phương tiện duy trì sự tồn tại và phát triển của họ và gia đình ở mức độ nào đó. Nó là bằng chứng thể hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động.

Các hình thức tiền lương

- Lương thời gian

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

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

Trong đó:

L_{tg}: Lương thời gian

T_{tt}: Số ngày công, số giờ công thực tế làm trong kì

L: Mức lương ngày. Với: $L \text{ ngày} = L \text{ tháng} / 22$

$L \text{ giờ} = L \text{ ngày} / 8$

- Lương sản phẩm

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

Công thức: $L_{sp} = N_{tt} * Đg$

Trong đó:

L_{sp}: Lương sản phẩm

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

Đg: Đơn giá lương sản phẩm. Với: $Đg = T * L$ giờ,

T: mức thời gian (h/sp)

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

- Trả lương khoán theo nhóm:

Thường áp dụng đối với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết. toàn bộ khối lượng công việc sẽ được giao khoán cho nhóm hoặc đơn vị nhân viên thực hiện. Tiền lương sẽ được trả cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của cả nhóm, đội. Hình thức này kích thích tất cả nhân viên quan tâm đến kết quả sản phẩm cuối cùng của nhóm. Trong thực tế, hình thức trả lương này thường được áp dụng trong các dây chuyền lắp ráp, trong ngành xây dựng, sửa chữa cơ khí, trong nông nghiệp...Để kích thích các nhân viên trong nhóm làm việc tích cực.

- Theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp:

Hình thức này được áp dụng do những người sử dụng lao động muốn nhân viên hiểu được mối quan hệ giữa phần thù lao cho các cá nhân, cho nhóm của họ với kết quả sản xuất cuối cùng của doanh nghiệp. Hệ thống kích thích theo doanh nghiệp gồm hai loại: Thưởng theo năng suất, hiệu quả nhằm gắn chặt tiền công cho nhân viên với các yếu tố năng suất, hiệu quả cụ thể như tiết kiệm thời gian, vật liệu, giảm chi phí...và chia lời (nhằm gắn chặt phần trả công cho nhân viên với lợi nhuận của doanh nghiệp).

b. Tiền thưởng

Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động và ở một chừng

mức nào đó, tiền thưởng là một trong các biện pháp khuyến khích có hiệu quả nhất đối với người lao động cả về mặt vật chất cũng như tinh thần.

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

- Người lao động phải tin rằng nỗ lực của họ sẽ được thưởng tương xứng.
- Phần thưởng phải thỏa mãn nhu cầu cá nhân của người lao động. Không phải tất cả mọi người đều giống nhau và một người có thể cần những thứ khác nhau vào những thời điểm khác nhau.

- Phần thưởng phải công bằng: Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử bình đẳng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của mình với những người khác.

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

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

Các loại phúc lợi:

Bao gồm phúc lợi bắt buộc và phúc lợi không bắt buộc.

- + *Phúc lợi bắt buộc là khoản doanh nghiệp phải trả cho công nhân viên trong công ty theo quy định của Nhà nước.*

- + *Phúc lợi không bắt buộc: là khoản doanh nghiệp tự chi trả cho công nhân theo quy định của công ty*

c. Tiền hoa hồng

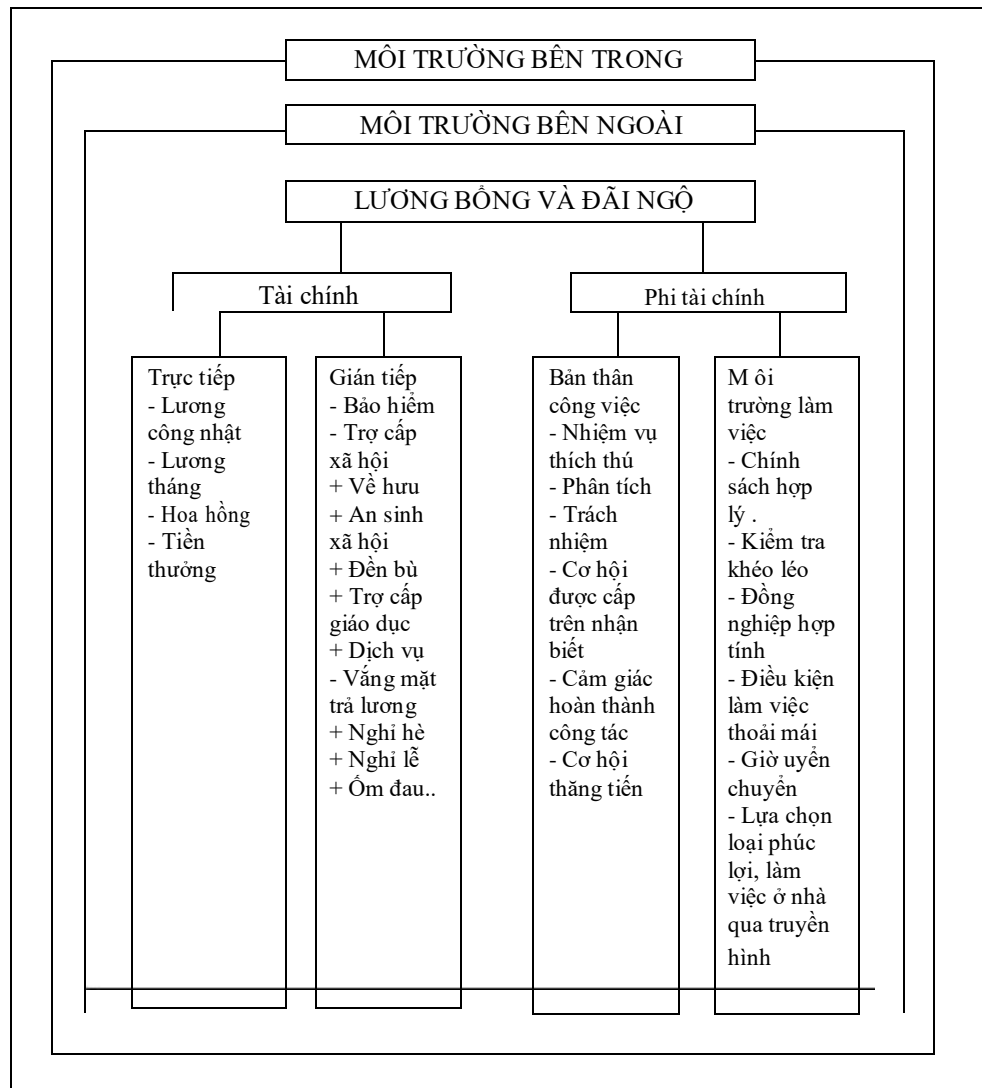
Tiền hoa hồng thường được áp dụng để trả cho nhân viên bán hàng. Có thể áp dụng hai kiểu tính hoa hồng:

Tiền lương hoàn toàn tính bằng tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán.

Tiền lương được tính bằng lương thời gian theo tháng hoặc ngày và tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán được trong tháng.

Tỷ lệ phần trăm hoa hồng được tính rất khác biệt trong các doanh nghiệp, phụ thuộc vào tính chất của loại mặt hàng kinh doanh, theo vị trí thuận lợi của điểm bán hàng, tính chất cạnh tranh trên thị trường đối với sản phẩm bán hàng... Tuy nhiên việc xác định tỷ lệ hoa hồng như thế nào vẫn là vấn đề không dễ dàng và khó tính.

1.2.6.2. Các yếu tố của chế độ lương bổng và đãi ngộ



(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự*, nhà xuất bản LĐ - XH, 2007, trang 373)

Hình 1.5: Các yếu tố của lương bổng và đãi ngộ nhân viên

Lương bổng và đãi ngộ bao gồm hai phần: phần lương bổng đãi ngộ về mặt tài chính và phi tài chính. Phần tài chính bao gồm mục tài chính trực tiếp và gián tiếp.

Tài chính trực tiếp bao gồm lương công nhật, lương tháng, tiền hoa hồng và tiền thưởng. Tài chính gián tiếp bao gồm các kế hoạch mà một số công ty tại Việt Nam đã áp dụng bao gồm: các kế hoạch bảo hiểm nhân thọ, y tế, giải phẫu... các loại trợ cấp xã hội; các loại phúc lợi bao gồm kế hoạch về hưu, an sinh xã hội, đền bù cho nhân viên làm việc trong môi trường độc hại...

Mặc dù có đầy đủ các yếu tố tài chính và phi tài chính nói trên, nhưng nếu chương trình này mang tính chất chủ quan, thiên vị, tất cả cũng sẽ không mang lại kết quả như mong muốn. Do đó, chương trình lương bổng và đãi ngộ phải mang tính chất công bằng.

1.2.7 Phân công và hợp tác lao động

Phân công lao động là sự phân chia công việc giữa những người tham gia sản xuất cho phù hợp với khả năng của họ về chức năng, nghề nghiệp, trình độ chuyên môn, giới tính, sở trường ... Nó là hình thức nhất định của mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động.

Thực chất phân công lao động là chuyên môn hóa những hoạt động sản xuất khác nhau nhằm nâng cao năng suất lao động.

a. Mục tiêu của phân công lao động:

- Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng lao động, chất lượng lao động, đúng người, đúng việc đáp ứng được yêu cầu, tính chất của công việc.

- Phân công lao động đảm bảo cho công việc hoàn thành theo đúng thời hạn được giao, tạo được sự linh hoạt trong sử dụng lao động.

b. Nguyên tắc phân công lao động:

- Khi thực hiện phân công lao động phải căn cứ vào năng lực, trình độ, nguyện vọng của người lao động.

- Đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện lao động cho người lao động.

- Phải xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của người lao động.

c. Các hình thức phân công lao động:

- Phân công lao động theo công nghệ.

- Phân công lao động theo chức năng.

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

1.3. Môi trường ảnh hưởng đến nguồn quản trị nhân lực

Bất kỳ hoạt động của một tổ chức nào cũng chịu ảnh hưởng của hai nhóm nhân tố môi trường bên trong và môi trường bên ngoài. Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như: Khung cảnh kinh tế, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, luật lệ của nhà nước, văn hóa xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính quyền đoàn thể. Môi trường bên trong bao gồm sứ mạng và mục đích của công ty, bầu không khí văn hóa của công ty, các cổ đông và sau cùng là công đoàn. Sơ đồ sau sẽ cho thấy một cách nhìn tổng quát:

-Lực lượng lao động

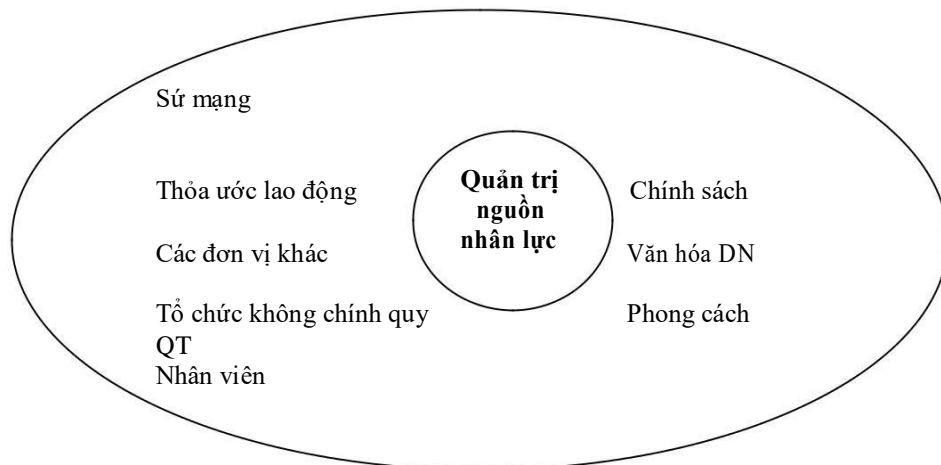
- Công đoàn

-Quy định pháp lý

- Cổ đông

-Nền kinh tế

- Đối thủ cạnh tranh



-Xã hội

- Khách hàng

-Văn hóa

- Công nghệ

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự, nhà xuất bản LĐ – XH, 2007, p.58*)

Hình 1.6: Môi trường quản trị tài nguyên nhân lực

Qua sơ đồ trên ta thấy, quản trị nguồn nhân lực bị ảnh hưởng bởi 3 tầng. Tầng ngoài cùng là môi trường vĩ mô mà ở đây chúng ta gọi là môi trường bên ngoài.

Tầng thứ 2 và thứ 3 là môi trường bên trong. Môi trường bên ngoài ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động của công ty. Sau khi phân tích môi trường bên ngoài, công ty sẽ đề ra định hướng, sứ mạng và mục tiêu của công ty. Từ mục tiêu này, công ty sẽ đề ra chiến lược và chính sách cho toàn công ty. Giai đoạn này gọi là hoạch định chiến lược do Ban Tổng giám đốc đề ra sau khi tham khảo từ các cấp quản trị.

1.3.1. Môi trường bên trong

Môi trường bên trong là các yếu tố bên trong công ty. Môi trường bên trong chủ yếu là sứ mạng, mục tiêu của công ty, chính sách và chiến lược của công ty và bầu không khí văn hóa của công ty. Cổ đông và công đoàn cũng có một ảnh hưởng không nhỏ.

- **Sứ mạng mục tiêu của công ty:** Mỗi công ty đều có sứ mạng và mục tiêu riêng của mình. Mỗi cấp quản trị phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình. Trong thực tế mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu riêng của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến

các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và quản trị nguồn nhân lực. Chẳng hạn với một công ty bao giờ cũng đi tiên phong trong việc tung sản phẩm mới ra thị trường thì rất cần bầu không khí văn hóa sáng tạo để nuôi dưỡng, thúc đẩy sáng kiến mới.

- **Chính sách, chiến lược của công ty:** Chính sách của công ty của công ty thường thuộc về nguồn nhân lực. Các chính sách này thường là kim chỉ nam hướng dẫn chứ không phải là luật lệ cứng nhắc, do đó nó uyển chuyển, đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc. Nó có một ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị, chẳng hạn nếu công ty có chính sách “mở cửa” cho phép nhân viên đưa các vấn đề rắc rối lên cấp cao hơn nếu không được giải quyết ở cấp trực tiếp quản lý mình.

Bầu không khí văn hóa của công ty: Trong mọi tổ chức đều có những hệ thống hoặc khuôn mẫu có các giá trị, nghi thức... và thực tiễn – tất cả đều phát triển theo thời gian. Những giá trị được chia này sẽ xác định xem họ nên đáp ứng với thế giới của họ như thế nào khi đối phó hay trực diện với vấn đề khó khăn thì văn hóa của tổ chức sẽ giới hạn những điều mà nhân viên sẽ làm bằng cách gọi ra

một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích và giải quyết vấn đề. Bầu không khí văn hóa công ty là bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp. Nó được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi của một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi.

- **Công đoàn:** Công đoàn nằm bên cạnh chính quyền và cấp uy đảng nhưng độc lập hơn nhằm mục đích bảo vệ quyền lợi của người lao động. Vai trò của nó thường kết hợp với chính quyền chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên trong toàn công ty, được tham dự các cuộc họp liên quan đến vấn đề chia tiền lời, tiền thưởng, kỷ luật, tăng lương, hạ bậc lương, sa thải và các vấn đề liên quan đến tham ô...

1.3.2. Môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài là các yếu tố khung cảnh kinh tế, dân số/lực lượng lao động, luật lệ của Nhà nước văn hóa xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính trị.

- **Khung cảnh kinh tế:** trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, các công ty một mặt cần phải duy trì lực lượng có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ tạm, cho nghỉ việc hoặc cho gaim bớt phúc lợi. Ngược lại, khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định công ty lại có nhu cầu phát triển và có chiều hướng ổn định, công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường huấn luyện đào tạo nhân viên. Việc mở rộng này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

- **Dân số/lực lượng lao động:** Nền kinh tế nước ta đang dần hướng đến nền kinh tế thị trường trong khi đó dân số lại phát triển rất nhanh. Lực lượng lao động hàng năm cần việc làm càng đông. Việt Nam đang trong quá trình hội nhập nên thiếu nhiều lao động lành nghề, chuyên viên và cán bộ quản lý giỏi. Lao động nữ chiếm nhiều trong lực lượng lao động xã hội, tham gia hoạt động đông đảo ở tất cả các ngành kinh tế. Ở đây không xét đến khả năng hay năng suất lao động, chỉ xét đến

chế độ “con đau, mẹ nghỉ”, hoặc cần xây dựng các dịch vụ cung cấp cho trẻ trong khi mẹ đang làm việc cũng là vấn đề mà các nhà quản trị nguồn nhân lực quan tâm.

- **Luật lệ của nhà nước:** Luật lao động nước ta đã được ban hành và áp dụng. Chúng ta cũng có luật lao động đối với các nhân viên Việt Nam làm việc trong các doanh nghiệp đầu tư, liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài. Rõ ràng là luật lệ của nhà nước ảnh hưởng đến việc phát triển nguồn lực của doanh nghiệp. Các công ty không còn được tự do muốn làm gì thì làm nữa. Hệ thống pháp luật buộc các doanh nghiệp ngày càng phải quan tâm đến quyền lợi của nhân viên và môi trường sinh thái.

- **Văn hóa xã hội :** văn hóa xã hội của một nước ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Trong một nền văn hóa xã hội có quá nhiều đẳng cấp, nấc thang xã hội không theo kịp với đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho các tổ chức. Tại Việt Nam nhiều gia đình còn nặng nề về phong kiến, người chủ gia đình – thường là người đàn ông – hầu như quyết định mọi việc và người phụ nữ thường là người thụ động chấp nhận. Điều này đưa đến hậu quả là bầu văn hóa công ty cũng khó mà năng động được. Chính cung cách văn hóa tại các gia đình đã dẫn đến sự thụ động trong các công sở ở Việt Nam.

- **Đối thủ cạnh tranh:** trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà bỏ quên cạnh tranh về nguồn nhân lực. Rõ ràng hiện nay, các doanh nghiệp chịu sự tác động bởi môi trường đầy cạnh tranh và đầy thách thức. Để tồn tại và phát triển, không có con đường nào bằng con đường quản trị nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất, các công ty phải lo giữ, duy trì và phát triển.

- **Khoa học kỹ thuật:** chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghiệp. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các công ty phải cải tiến kỹ thuật và thiết bị. Sự thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong tương lai lĩnh vực nhiều thách thức nhất đối với nhà quản trị là việc đào tạo và huấn luyện nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại và cao cấp. Sự thay đổi này đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và việc tuyển dụng những người này không phải là chuyện dễ. Khi khoa học kỹ

thuật thay đổi có một số công việc hoặc một số khả năng không còn cần thiết nữa. Do đó công ty cần phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình.

- **Khách hàng:** Công ty Luôn cố gắng tìm ra tiếng nói chung với các đối tác và khách hàng với quan niệm rằng mọi vấn đề đều có thể giải quyết một cách thỏa đáng trên tinh thần tôn trọng sự công bằng, bình đẳng, bảo đảm sự hài hòa về lợi ích của các bên. Công ty cũng xác định rằng chỉ có sự hợp tác đầy thiện chí mới có thể mang lại kết quả tốt đẹp và giúp cho tất cả các bên cùng nhau phát triển và tiến bộ. Sự phát triển và tiến bộ của từng doanh nghiệp là nền tảng cho sự phát triển chung của toàn xã hội. Đóng góp cho sự phát triển này được xác định là một sứ mệnh quan trọng của Công ty. Cạnh tranh lành mạnh trong tinh thần hòa bình là cách nghĩ, cách làm xuyên suốt của Lãnh đạo và toàn thể CBCNV trong Công ty.

Tinh thần hợp tác và cạnh tranh bằng phương thức hòa bình cần được duy trì trong bất kỳ hoàn cảnh nào vì tinh thần này được xem là một trong những giá trị cốt lõi của Công ty. Cùng với khách hàng và các đối tác, Công ty sẽ mãi mãi tồn tại với tinh thần này và nhiệm vụ chiến lược, không thể đạt được kết quả tốt đẹp nếu Ban Điều hành không thực thi đúng đắn tinh thần này.

- **Chính quyền và các đoàn thể:** các cơ quan của chính quyền hoặc các đoàn thể cũng ảnh hưởng đến nguồn nhân lực. Tại Việt Nam, Bộ Lao Động Thương Binh và Xã Hội, Liên Đoàn lao động, Hội liên hiệp phụ nữ cũng ảnh hưởng nhất định đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

1.4. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.4.1 Phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động

Tổng số lao động của doanh nghiệp thường được chia làm hai loại: công nhân viên sản xuất và nhân viên ngoài sản xuất.

Công nhân sản xuất là người trực tiếp làm ra sản phẩm, trực tiếp phục vụ sản xuất, sự biến động của lực lượng lao động này ảnh hưởng rất lớn đến kết quả sản xuất của công ty.

Số lượng và chất lượng lao động là một trong những yếu tố cơ bản quyết định quy mô kết quả sản xuất, kinh doanh. Do vậy, việc phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động cần xác định mức tiết kiệm hay lãng phí lao động.

Phân tích tình hình biến đổi các loại lao động khác

a. Nội dung trình tự phân tích :

- Phân tích tình hình biến động các loại lao động khác là đánh giá, xem tình hình tăng giảm: nhân viên kỹ thuật, nhân viên quản lý kinh tế, hành chính, học việc trong lao động thuộc ngành sản xuất chính, lao động thuộc khu vực sản xuất khác và lao động khu vực phi sản xuất.

- Để phân tích biến động các loại lao động này cần căn cứ vào tình hình cụ thể của Doanh nghiệp để đánh giá

- Khi phân tích dùng các chỉ tiêu sau:

$$1. \text{Tỷ lệ nhân viên kỹ thuật} = \frac{\text{Số nhân viên kỹ thuật}}{\text{Số công nhân sản xuất}} \times 100\%$$

So với công nhân sản xuất

Chỉ tiêu này có thể nói rõ lực lượng kỹ thuật của doanh nghiệp này có mạnh hay yếu. Nếu chỉ tiêu này tăng lên đánh giá là tích cực vì lực lượng nâng cao tạo điều kiện nâng cao khối lượng, chất lượng của sản xuất, ngược lại chỉ tiêu giảm là biểu hiện không tốt.

$$2. \text{Tỷ lệ nhân viên quản lý kinh} = \frac{\text{Số nhân viên quản lý kinh tế}}{\text{Số công nhân sản xuất}} \times 100\%$$

Tế so với công nhân sản xuất

$$3. \text{Tỷ lệ nhân viên quản lý hành} = \frac{\text{Số nhân viên quản lý hành chính}}{\text{Số công nhân sản xuất}} \times 100\%$$

Chính so với công nhân sản xuất

Hai chỉ số này thể hiện hiệu suất công tác của các bộ phận quản lý Công ty. Chỉ tiêu này giảm thì đánh giá là tiết kiệm vì Doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí

$$4. \text{Tỷ lệ số nhân viên} = \frac{\text{Tổng số nhân viên}}{\text{Số công nhân sản xuất}} \times 100\%$$

So với công nhân sản xuất

1.4.2 Đánh giá hiệu suất sử dụng lao động theo doanh thu/lợi nhuận

Công thức tính:

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}}$$

Ý nghĩa: chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này càng cao cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tốt.

1.4.3 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu /lợi nhuận

Chỉ tiêu về lợi nhuận bình quân

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận bình quân} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}}$$

Ý nghĩa : Chỉ tiêu này cho ta thấy lao động của doanh nghiệp tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận (tháng, quý, năm) nó phản ánh năng suất của mỗi người lao động trong doanh nghiệp.

1.4.4 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo mức độ bố trí đúng ngành nghề

$$K = \frac{\text{Số lao động được bố trí đúng nghề}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Theo chỉ tiêu này thì hiệu quả sử dụng lao động theo mức độ bố trí đúng ngành nghề phụ thuộc vào từng đối tượng đào tạo.

Đối với người lao động trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh thì đánh giá hiệu quả đào tạo dựa vào trình độ lành nghề, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ và năng suất lao động của họ. Khi tính cho đối tượng này sẽ dễ dàng hơn vì yêu cầu của tính chất công việc rất rõ ràng.

Đối với bộ phận quản lý doanh nghiệp thì việc đánh giá hiệu quả công tác này khó có thể lượng hóa được, các chỉ tiêu đánh giá phải linh động và tránh cứng nhắc.

Kết luận chương 1: Chương 1 là toàn bộ những cơ sở lý luận chung về công tác đào tạo và phát triển NNL từ đó thấy được những bước cần phải làm để hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển cho một doanh nghiệp. Và đây cũng là cơ sở để phân tích thực trạng trong chương 2: thực trạng quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DUY TÙNG

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

Từ ngày 24-3-2013 công ty Duy Tùng được thành lập trong giai đoạn này công ty Duy Tùng do ông Nguyễn Xuân Huy làm giám đốc và lấy tên là công ty TNHH Thương Mại Duy Tùng, tiến hành thực hiện việc kinh doanh các mặt hàng: thép xây dựng, thép kỹ thuật, thép ống, thép hộp.v.v. Với một cửa hàng đồng thời là văn phòng giao dịch tại tổ 14, khu 4B, phường Hùng Thắng, tp Hạ Long, Tỉnh Quảng Ninh.

Công TNHH Thương mại Duy Tùng được UBND thành phố Hạ Long cấp giấy phép thành lập ngày thành lập được kế hoạch và đầu tư tp Hạ Long cấp chứng nhận đăng ký kinh doanh với các đặc trưng sau:

- Giấy phép đăng ký kinh doanh theo số: 5701671823 do Sở kế hoạch và Đầu tư tỉnh Quảng Ninh cấp.
- Tên Công ty: Công ty TNHH thương mại Duy Tùng.
- Tên giao dịch đối ngoại: DUY TUNG TRADE COMPANY LIMITED
- Tên công ty viết tắt: DUY TUNG CO.,LTD
- Địa chỉ trụ sở chính: Tổ 14, khu 4B, phường Hùng Thắng, thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh.
- Hình thức sở hữu: Công ty TNHH 2 thành viên trở lên.
- Vốn điều lệ 2.000.000.000 đồng (bằng chữ: 2 tỷ đồng)
- Ngành nghề kinh doanh: thương mại
- Điện thoại: 0333832666

Cho đến nay, Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng cũng dần đi vào ổn định. Tuy nhiên, tuổi đời còn khá non trẻ vì vậy Công ty đã và đang tiếp tục khẳng định

mình với tinh thần luôn cải tiến, sáng tạo và tìm hướng đi mới để giúp Công ty ngày càng lớn mạnh.

2.1.2 Chức năng , nhiệm vụ của công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

2.1.2.1 Lĩnh vực kinh doanh của công ty

- Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng (chính)
- Gia công cơ khí; xử lý và tráng phủ kim loại
- Bán buôn kim loại và quặng kim loại

2.1.2.2 Mục tiêu hoạt động

Nhiệm vụ của công ty TNHH Thương mại Duy Tùng đã được khẳng định trong lĩnh vực thương mại.

- Xây dựng các phương án kinh doanh, phát triển kế hoạch và mục tiêu chiến lược của công ty.

- Tuân thủ các quy định của nhà nước về bảo vệ công ty, bảo vệ môi trường, bảo vệ di tích lịch sử văn hoá, danh lam thắng cảnh của đất nước và trật tự an toàn xã hội.

- Mở sổ sách kế toán, ghi chép sổ sách theo quy định của pháp lệnh thống về kế toán chịu sự kiểm tra của cơ quan thuế tài chính.

- Nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật.

Thực hiện chăm lo và không ngừng cải thiện điều kiện làm việc, đời sống vật chất tinh thần, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động.

- Đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm theo đúng quy định của nhà nước.

Xây dựng và thực hiện kế hoạch sản xuất, kinh doanh theo đúng ngành nghề được ghi trong giấy chứng nhận kinh doanh.

2.1.2.3 Thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp

1. Ưu điểm

- Ta thấy doanh số bán hàng năm của Công ty tăng rõ rệt từ đó khẳng định sự phát triển của Công ty và đã tạo công ăn việc làm cho người lao động.

- Cơ cấu sản phẩm của Công ty ngày càng phong phú với mục tiêu thích ứng với thị trường và với nhu cầu của người lao động phát huy được tiềm lực của Công ty.

- Công ty đã tạo được mối quan hệ khá chặt chẽ với bạn hàng truyền thống và luôn chủ động tìm kiếm kỳ hợp đồng tiêu thụ hàng hóa với những bạn hàng mới và có nhu cầu tiêu thụ sản phẩm của Công ty.

- Hoạt động mua bán của Công ty luôn tạo điều kiện tốt nhất cho khách hàng, thủ tục vào kho nhanh chóng và thuận tiện, hàng hóa được bảo quản tốt và luôn đúng chất lượng, chủng loại hàng giao cho khách.

2. Những nhược điểm cần khắc phục

Công ty chưa thực sự đầu tư thích đáng cho công tác nghiên cứu thị trường của mình vì vậy những thông tin về nhu cầu sản phẩm của Công ty còn hạn chế.

- Bản thân Công ty rất khó xác định được thị phần của mình trên thị trường cũng như của đối thủ cạnh tranh.

- Vốn của Công ty còn hạn chế hạn hẹp để Công ty có thể đi vào sản xuất mở rộng thị trường, quan vốn kinh doanh.

- Thị trường thép liên tục biến động trong hơn một năm qua và vẫn chưa có dấu hiệu dừng lại, biến động với biên độ lớn nên có ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu và lợi nhuận của công ty.

- Giá thép liên tục tăng nhanh trong năm đã tác động bất thường đến thị trường vật liệu xây dựng và bất động sản.

- Giá thép nhập khẩu còn ở mức thấp, đặc biệt là thép nhập khẩu có giá rẻ từ Trung Quốc sau khi nước ta hạ thuế nhập khẩu xuống còn 0% đối với thép xây dựng.

- Cơ sở vật chất đã lạc hậu so với công nghệ hiện đại ngày nay, công suất còn nhỏ so với các nhà máy khác.

- Giá nguyên liệu phôi thép nhập khẩu ngày càng tăng. Do đó, trong thời gian qua công ty có sử dụng nguồn phôi thép trong nước để sản xuất nhằm đảm bảo nguồn hàng cung cấp cho nhà phân phối và giữ thị phần, nhưng chất lượng không ổn định đã bị khách hàng phàn nàn và phản đối.

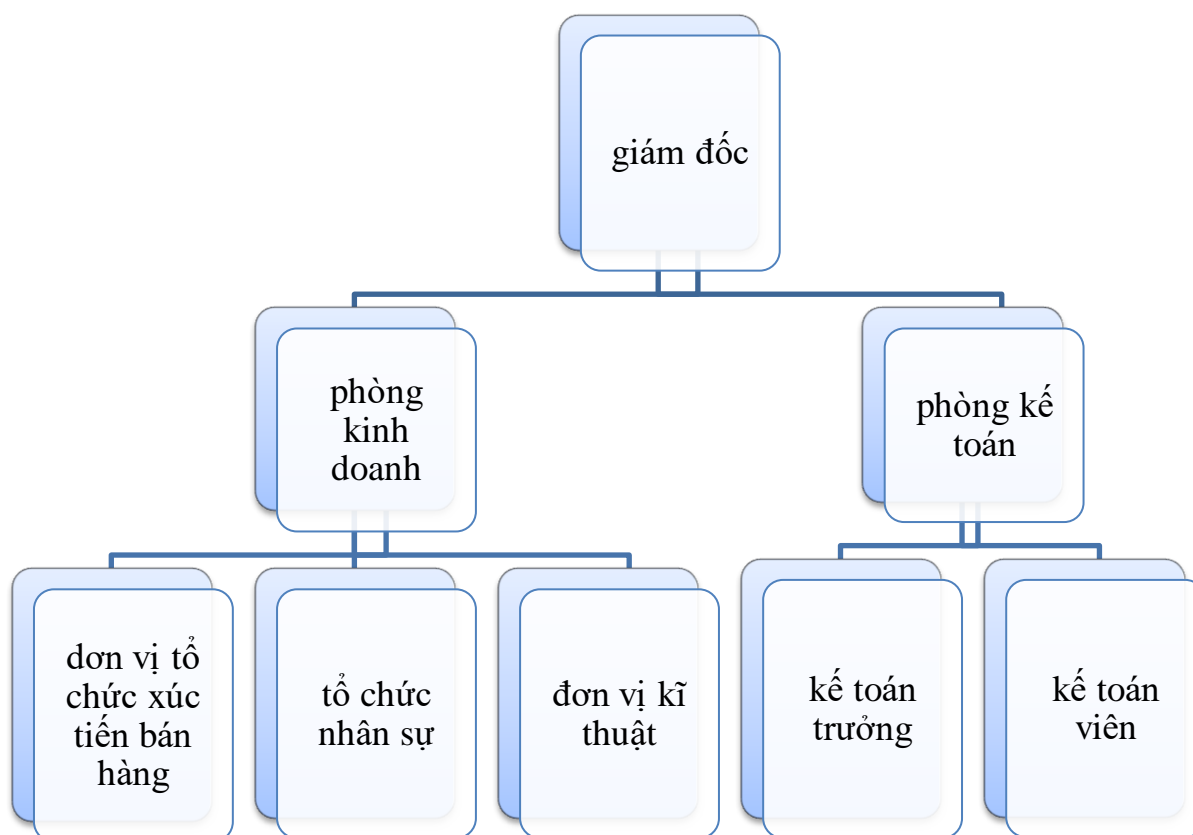
- Giá một số nguyên phụ liệu phục vụ cho quá trình sản xuất như điện, xăng dầu,... làm cho chi phí sản xuất tăng.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Mô hình hình cơ cấu của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng được bố trí theo cơ cấu kết hợp trực tuyến chức năng. Mô hình này được áp dụng phổ biến trong các công ty vừa và nhỏ.

2.1.3.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng



2.1.3.2 Chức năng nhiệm vụ bộ máy quản lý

Giám đốc

Giám đốc là người quyết định tất cả các vấn đề bao gồm ký kết các hợp đồng tài chính và thương mại, tổ chức và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của Công ty.

Thực thi kế hoạch kinh doanh hàng năm.

Đề xuất những biện pháp nâng cao hoạt động và quản lý của Công ty.

Chuẩn bị các bản dự toán dài hạn, hàng năm và hàng tháng của Công ty (sau đây gọi là bản dự toán) phục vụ hoạt động quản lý dài hạn, hàng năm và hàng tháng của Công ty theo kế hoạch kinh doanh. Bản dự toán hàng năm (bao gồm cả bản cân đối kế toán, báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh và báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự kiến) cho từng năm tài chính và phải bao gồm những thông tin quy định tại các quy chế của Công ty.

Phòng kinh doanh

Tham mưu cho Giám đốc Công ty về các vấn đề liên quan đến công tác kinh doanh có sử dụng nguồn vốn của Công ty.

Xây dựng và thực hiện kế hoạch khai thác để thu hồi vốn nhằm đảm bảo nguồn vốn để triển khai kế hoạch đầu tư hàng năm đã được phê duyệt của Công ty.

Kinh doanh dịch vụ sàn giao dịch bất động sản, kinh doanh các dịch vụ bất động sản theo Giấy đăng ký kinh doanh.

Tổ chức thực hiện tiếp thị, quảng cáo, bán hàng nhằm đảm bảo thu hồi vốn nhanh và tối đa hóa lợi nhuận

Phòng tài chính – kế toán

- Tổng hợp công tác báo cáo định kỳ và đột xuất cho cơ quan quản lý theo quy định.

- Tham mưu cho Giám đốc về kế hoạch thu chi tài chính hàng tháng, quý, năm, các biện pháp bảo đảm thực hiện kế hoạch thu chi tài chính của công ty.

- Chủ động phối hợp với các phòng thiết lập kế hoạch kinh doanh và thu hồi nợ, kế hoạch và thủ tục vay vốn từ các ngân hàng thương mại.

- Mở, quản lý và sử dụng các tài khoản tại các ngân hàng thương mại.

- Tổ chức thực hiện công tác ghi chép, phản ánh kịp thời chính xác đầy đủ số liệu thông tin nghiệp vụ kế toán, tình hình thanh toán, tình hình sử dụng tài sản, vật tư tiền vốn, tình hình thực hiện chi phí, thu nhập và kết quả của công ty trên chứng từ, sổ chi tiết, sổ tổng hợp và các báo cáo theo chuẩn mực và chế độ kế toán.

- Tổng hợp, lập và nộp các báo cáo kế toán theo quy định của pháp luật. Cung cấp thông tin cần thiết cho cấp trên và các cơ quan chức năng.

Nhận xét:

- Cơ cấu tổ chức của Công ty theo mô hình trực tuyến – chức năng trong đó Ban giám đốc có vai trò quan trọng trong quản trị điều hành các hoạt động, quản lý tài sản, người lao động trong Công ty. Cách tổ chức này một mặt đảm bảo hoạt động quản lý của Công ty là thống nhất từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất. Mặt khác, mỗi phòng ban, đứng đầu là các trưởng phòng nhận quyết định công việc từ ban giám đốc và bố trí nhiệm vụ theo từng lĩnh vực. Do vậy khả năng làm việc theo từng lĩnh vực của phòng ban mình được phát huy tối đa. Các phòng ban và các bộ phận của Công ty thường xuyên kết hợp chặt chẽ với nhau để giải quyết tốt công việc và phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

- Ngoài các nhiệm vụ được giao, các cán bộ nhân viên Công ty không ngừng nỗ lực nghiên cứu, học hỏi để ngày càng hoàn thiện nghiệp vụ chuyên môn. Cùng với sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty trong việc hỗ trợ đào tạo nhân viên của Công ty trở thành một đội ngũ mạnh, chuyên nghiệp đang ngày càng đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng.

2.1.4 Tình hình văn hóa tổ chức tại công ty

Duy Tùng luôn năng động và có hiệu quả nhờ vào sự tâm huyết của mỗi người ở từng bộ phận trong công ty. Ban lãnh đạo luôn truyền cảm hứng và truyền “lửa” trong từng mục tiêu, từng nhiệm vụ, tạo sức mạnh và thúc đẩy tinh thần trách nhiệm. Ngọn lửa đó được từng bộ phận truyền đến từng cá nhân nhân viên. Các thành viên của công ty được hỗ trợ để làm việc đạt kết quả cao và khuyến khích phát huy năng lực. Ban lãnh đạo luôn lắng nghe và tìm ra những ý tưởng mới chất lọc từ rất nhiều các ý kiến và đề xuất của nhân viên. Bất đồng cá nhân trong công việc là khó tránh khỏi nhưng tất cả khó khăn, trở ngại đều được giải quyết trên tinh thần vì quyền lợi chung của tập thể và tuân thủ quyết định cuối cùng của lãnh đạo. Chính sự đoàn kết và đồng lòng đó giúp công ty luôn hoạt động hiệu quả và hoàn thành nhiệm vụ. Đây chính là nét văn hóa doanh nghiệp của Duy Tùng.

GIAO TIẾP - Sự thông hiểu là nền tảng để thành công. Do vậy, giao tiếp trong nội bộ công ty như giữa cấp trên và cấp dưới, giữa các bộ phận và giữa các nhân viên cũng như giao tiếp giữa công ty với bên ngoài như với các nhà cung cấp,

khách hàng, đối tác, với các nhà đầu tư, giới truyền thông và với người tiêu dùng sao cho các thông điệp được truyền đạt một cách trọn vẹn là mối quan tâm hàng đầu của chúng tôi .

SỰ TIN CẬY - Nỗ lực để trở thành nhà cung cấp được tin cậy là mục tiêu của mọi chương trình hành động của chúng tôi. Trong nội bộ công ty, sự tin cậy là chìa khóa để nhân viên nỗ lực làm việc và cống hiến.

TINH THẦN TRÁCH NHIỆM - Tôn trọng lời hứa, nỗ lực để giữ gìn sự tín nhiệm của khách hàng và nhà cung cấp, chủ động chịu trách nhiệm đối với mọi hoạt động và đối với sản phẩm của mình.

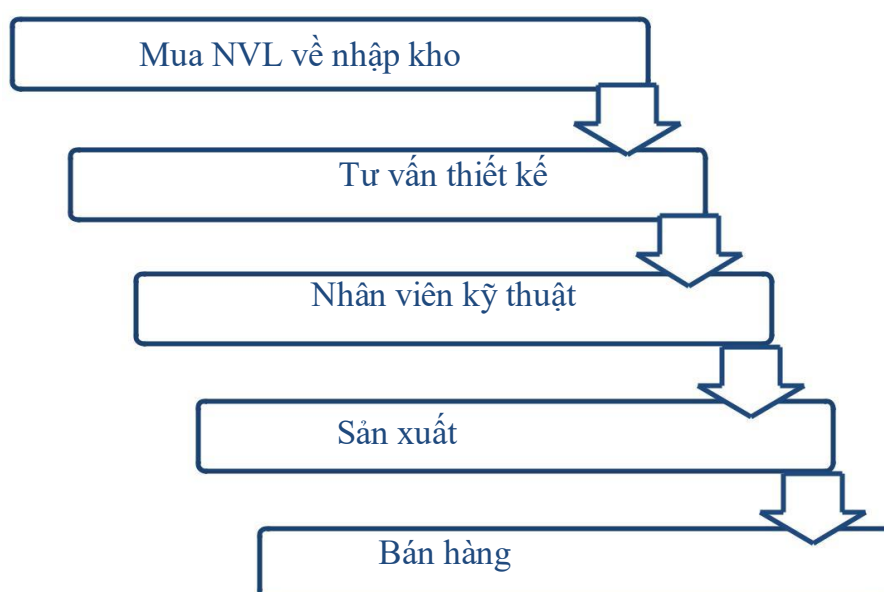
2.2. Khái quát hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

2.2.1. Mô tả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của Công ty

Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại DUy Tùng chủ yếu là buôn bán kim loại, sắt thép, gang và sản xuất một vài đồ nội thất gia đình bằng sắt thép theo yêu cầu của khách hàng.

Vì vậy, quy trình sản xuất kinh doanh của Công ty là:

Sơ đồ 2.2. Quy trình sản xuất kinh doanh chung



(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Bước 1: Mua NVL về nhập kho

Mua nguyên vật liệu về nhập kho. Ở bước này thì thường là nhân viên vận tải của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng tự vận chuyển hàng hóa về nhập kho, chỉ khi có số lượng hàng lớn thì mới cần đến nhà cung cấp vận chuyển.

Bước 2: Bộ phận tư vấn thiết kế

Bộ phận tư vấn thiết kế sẽ chịu trách nhiệm đưa ra cách thức thiết kế sản phẩm sao cho phù hợp hoặc theo yêu cầu của khách hàng. Nhân viên tư vấn cũng khách hàng ngồi lại để bàn với nhau về các mẫu thiết kế của sản phẩm. Nhân viên của Công ty có thể tư vấn, giới thiệu cho khách hàng các mẫu đã có sẵn hoặc có thể khách hàng tự thiết kế sản phẩm của mình và đề nghị Công ty sản xuất theo yêu cầu của họ.

Bước 3: Bộ phận kỹ thuật

Bộ phận kỹ thuật sẽ chịu trách nhiệm trong việc lập kế hoạch, đề ra quy trình sản xuất chính, đồng thời từng bước kiểm tra tiến độ thực hiện kế hoạch cũng như nhanh chóng, kịp thời giải quyết những sự cố phát sinh trong quá trình sản xuất những giai đoạn sau này.

Bước 4: Sản xuất hàng loạt

Tiếp đó tại phân xưởng sản xuất là nơi thực hiện kế hoạch, sản xuất hàng loạt được tiến hành dưới sự kiểm soát của bộ phận kỹ thuật. Hoạt động sản xuất của Công ty vẫn còn mang tính thủ công, chưa có nhiều máy móc, công nghệ hiện đại để sản xuất. Hoạt động này vẫn sử dụng lao động là con người là chủ yếu. Các công nhân sản xuất hàng hóa theo đơn đặt hàng của khách hàng hoặc theo mẫu đã có sẵn tại Công ty và được giám sát chặt chẽ bởi bộ phận kỹ thuật của Công ty.

Bước 5: Bán hàng

Cuối cùng là xuất kho bán hàng, cung ứng ra thị trường. Sản phẩm sẽ được chuyển từ nơi sản xuất đến cửa hàng bán lẻ của Công ty để bán, còn những sản phẩm được khách hàng yêu cầu sẽ được Công ty vận chuyển để bàn giao cho khách hàng hoặc là có thể khách hàng tự đến phân xưởng của Công ty để lấy hàng của họ.

Nhận xét:

Trên đây là quy trình sản xuất kinh doanh chung của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng. Nếu thực hiện đúng quy trình này thì việc sản xuất sẽ rất thuận lợi và nhanh chóng, có thể đáp ứng kịp thời nhu cầu của thị trường.

Tuy nhiên không phải lúc nào quá trình sản xuất cũng diễn ra theo đúng tiến độ và như mong muốn. Đôi lúc cũng gặp những sự cố không báo trước khiến cho tình hình sản xuất kinh doanh bị gián đoạn:

- Ngay ở khâu nhập kho đã gặp vấn đề: không đủ nguyên vật liệu để sản xuất, nhà cung cấp không giao hàng đúng thời hạn..., dẫn đến việc không có hoặc không đủ nguyên vật liệu để sản xuất.

- Tại phân xưởng sản xuất có thể gặp phải vấn đề về máy móc do không được bảo dưỡng thường xuyên vì vậy mà quá trình sản xuất bị chậm tiến độ

- Vấn đề vẫn đang tồn tại của Công ty đó là ở khâu xuất kho bán hàng, ngoài đơn đặt hàng của khách hàng từ trước ra thì Công ty còn phải bán lẻ cung ứng cho khách hàng cá nhân hay gia đình. Do không tìm hiểu kỹ về nhu cầu thị trường nên rất có thể gặp phải tình trạng tồn đọng hàng hóa. Hàng hóa sản xuất ra mà không bán được hàng phải xếp trong kho.

2.2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh

Trong 3 năm qua tình hình kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.1. Tổng kết tình hình hoạt động kinh doanh

Đơn vị tính: VND

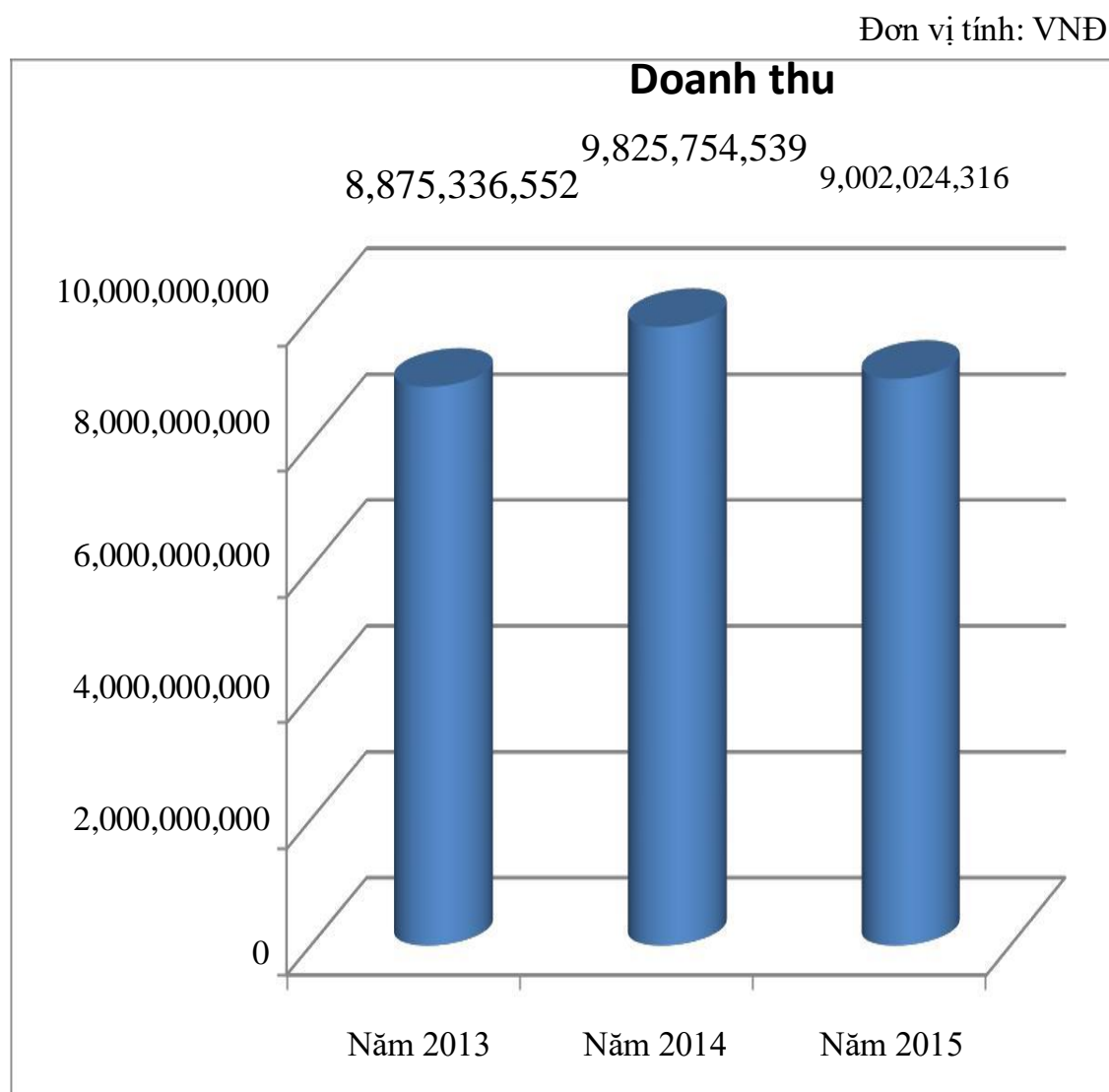
Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Tổng doanh thu	8.875.336.552	9.825.754.539	9.002.024.316
Tổng chi phí	9.004.450.917	9.913.932.950	8.797.708.006
Tổng lợi nhuận	(129.114.365)	(88.178.411)	204.316.310

(Nguồn: Phòng tài chính- kế toán)

Doanh thu

Do đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Công TNHH Thương mại Duy Tùng là sản xuất và buôn bán các loại sắt thép nên doanh thu về bán hàng chiếm đa số trong tổng doanh thu.

Biểu đồ 2.1. Doanh thu của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng



(Nguồn: Phòng tài chính - kế toán)

Cụ thể, doanh thu được thể hiện như sau:

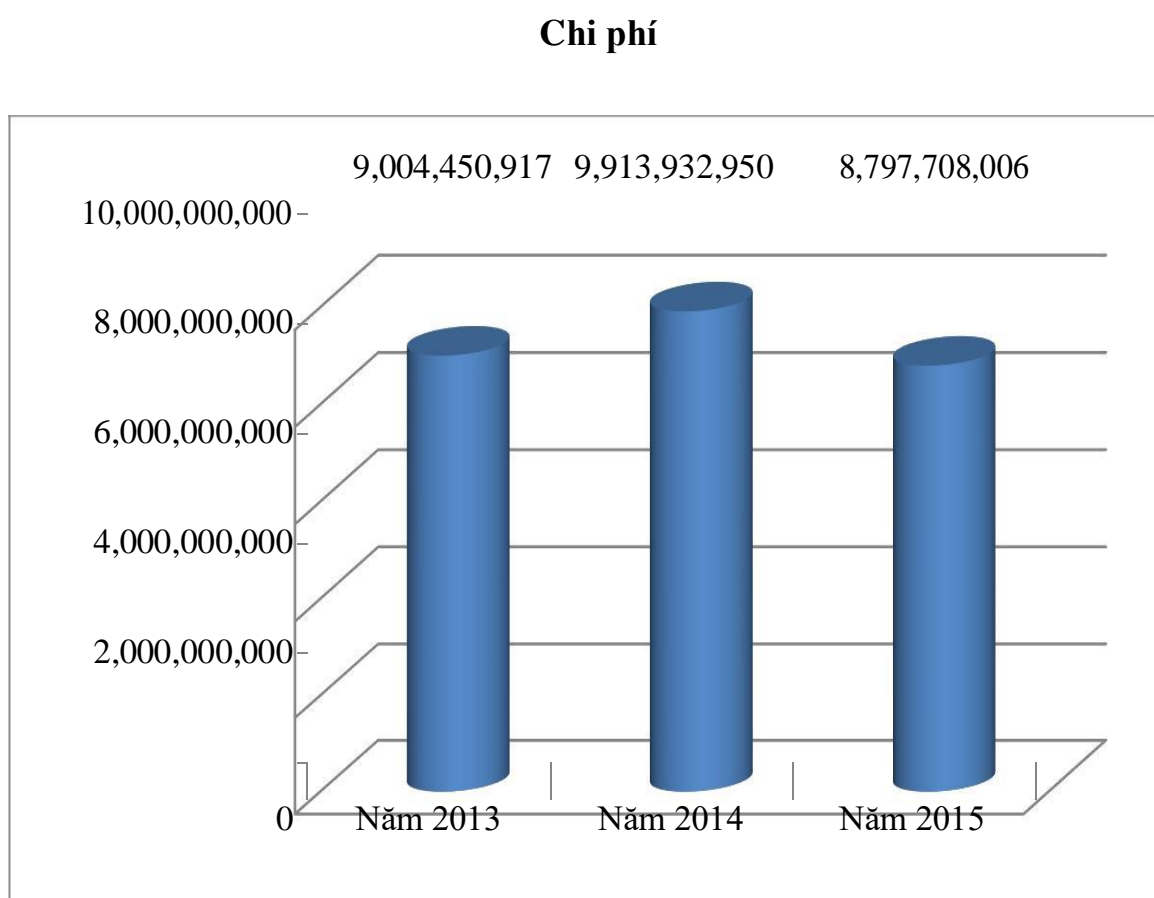
Tổng doanh thu năm 2014 là 9.825.754.539 VNĐ tăng tương ứng khoảng 10,7% so với năm 2013. Sự tăng lên này chủ yếu là do việc bán hàng các loại sắt thép, gang đem lại. Bên cạnh đó, doanh thu từ việc bán hàng năm 2014 tăng lên là do trong năm Công ty đã nhận được nhiều đơn đặt hàng của khách hàng. Tuy

nhien, doanh thu năm 2015 lại sụt giảm rất nhiều so với năm 2014. Năm 2015 giảm 823.730.223 VNĐ tương ứng giảm 8,38% so với năm 2014. Việc doanh thu giảm này là do một số hàng hóa bán ra của Công ty bị trả lại. Năm 2015, việc bán hàng của Công ty không thuận lợi cho lắm, lại gặp phải tình trạng hàng hóa bị trả lại do mẫu mã không đạt chuẩn theo yêu cầu của khách hàng cũng như chất lượng chưa tốt. Điều này cho thấy rằng, công tác kiểm tra sản xuất cũng như chất lượng lao động của Công ty chưa thực sự tốt. Vì vậy, Công ty nên có các chính sách điều chỉnh phù hợp để giúp Công ty phát triển tốt nhất. Từ đó thực hiện tốt việc kinh doanh và nâng cao uy tín Công ty trên thị trường.

Chi phí

Biểu đồ 2.2. Chi phí kinh doanh của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

Đơn vị tính: VNĐ



(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

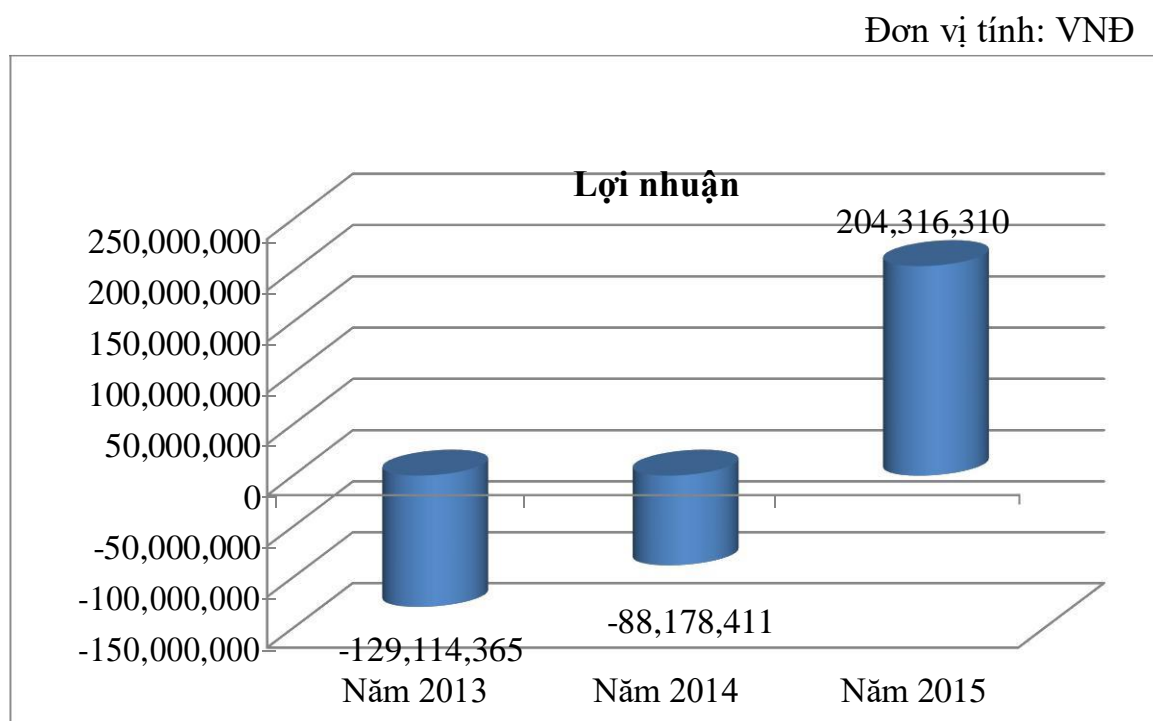
Chi phí kinh doanh của Công ty qua các năm có biến động không đáng kể. Năm 2013, chi phí kinh doanh của Công ty là 9.004.450.917 VNĐ, sang năm 2014

thì chi phí này tăng lên 909.482.033 VNĐ tương ứng là 10,1%, nguyên nhân của việc tăng lên này là do trong năm 2014 Công ty đã ký kết được nhiều hợp đồng mới nên cũng phát sinh thêm một vài chi phí như: đầu tư tèm máy móc thiết bị, trả lương cho nhân viên làm thêm giờ...

Sang năm 2015, chi phí lại giảm 11,3% so với năm 2014. Đây là một tín hiệu đáng mừng cho Công ty. Lý do của sự giảm sút này chủ yếu là do việc bán hàng của Công ty trong năm 2015 cũng không nhiều nên các chi phí như bán hàng và quản lý doanh nghiệp giảm dẫn đến việc tổng chi phí cũng giảm theo. Bên cạnh đó Công ty cũng đã có những chính sách quản lý về chi phí khá tốt trong năm 2015 nên các khoản chi phí được tối thiểu hóa.

Lợi nhuận

Biểu đồ 2.3. Lợi nhuận sau thuế của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng



(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Nhìn vào biểu đồ 2.3 ta thấy lợi nhuận sau thuế của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng không nhiều. Do mới thành lập nên trong hai năm 2013 và năm 2014 nên Công ty đã sử dụng triệt để vốn để đầu tư vào sản xuất kinh doanh vì thế mà lợi nhuận vẫn âm. Tuy nhiên, năm 2014 lợi nhuận sau thuế đã tăng 40.935.954 VNĐ so với năm 2013. Đến năm 2015, lợi nhuận sau thuế tăng lên, việc này chứng

tổ kết quả kinh doanh của Công ty ngày càng hiệu quả hơn và lợi nhuận còn là mục tiêu, điều kiện để Công ty phát triển và củng cố vị trí của mình trên thị trường.

Lợi nhuận có xu hướng tăng lên như vậy đồng nghĩa với việc chi phí được trích cho công tác đào tạo và phát triển NNL tại Công ty cũng sẽ tăng lên. Điều này cũng có nghĩa là sẽ có nhiều người lao động của Công ty được đào tạo và phát triển, giúp nâng cao chất lượng lao động tại Công ty và tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

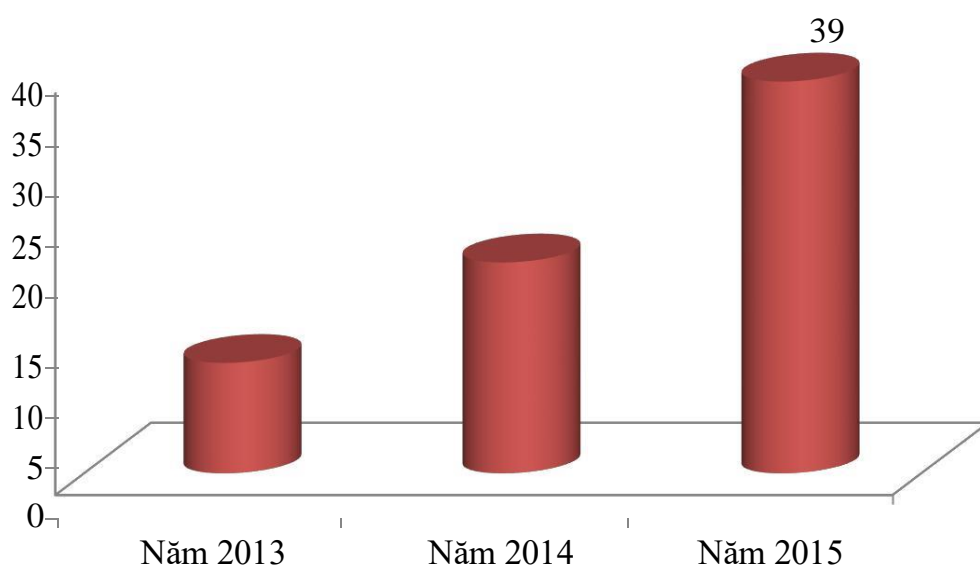
Nhận xét chung: Qua việc phân tích tình hình doanh thu, chi phí và lợi nhuận của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng, thấy được Công ty đang có sự tăng trưởng và phát triển tương đối ổn định qua các năm. Tuy nhiên, mức lợi nhuận hiện tại của Công ty chưa đạt được đến mức độ như mong muốn. Điều này cho thấy nguồn lao động của Công ty làm việc chưa được hiệu quả. Vì vậy, Công ty cần phải có những chính sách nhằm đào tạo và phát triển NNL của mình để tăng năng suất lao động, giúp Công ty ngày càng phát triển hơn.

2.3 Thực trạng tình hình nhân sự trong Công ty TNHH thương mại Duy Tùng

2.3.1. Tình hình lao động tại Công ty

Quá trình sản xuất muốn tiến hành được cần phải có ba yếu tố: sức lao động, tư liệu lao động và đối tượng lao động.

Biểu đồ 2.4. Biến động nhân sự qua các năm của Công ty
Số lượng nhân viên của Công ty qua các năm



(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Lao động là một trong ba yếu tố của quá trình sản xuất, trong đó yếu tố lao động là yếu tố quan trọng nhất, vì không có lao động của con người thì tư liệu lao động và đối tượng lao động chỉ là những vật vô dụng, vì con người là chủ thể của quá trình sản xuất kinh doanh. Trong quá trình lao động con người luôn sáng tạo, cải tiến công cụ, hợp tác cùng nhau để không ngừng nâng cao năng suất lao động, qua đó trình độ kỹ thuật của người lao động, kinh nghiệm sản xuất, chuyên môn hóa lao động ngày càng nâng cao.

Được thành lập vào ngày 24/3/2013 với số lượng nhân viên là 11 người, sau hơn một năm đi vào hoạt động thì số lượng nhân viên tăng lên nhanh chóng qua các năm. Cụ thể là năm 2014, số lượng nhân viên trong Công ty là 21 người, năm 2015 là 39 người. Trong đó, số công nhân sản xuất chiếm số lượng lớn nhất do đặc thù kinh doanh của Công ty.

Trong giai đoạn đầu mới thành lập, Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng gặp khó khăn về mọi mặt. Tuy nhiên, sau hơn một năm đi vào hoạt động, Công ty đã mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh. Điều này đòi hỏi Công ty cần có một nguồn lực nhân viên để đáp ứng nhu cầu phát triển đó. Điều này được thể hiện rõ ràng đó là số lượng nhân viên tăng lên qua các năm (giai đoạn 2013 – 2015). Đặc biệt Công ty cần phải đảm bảo về số lượng cũng như chất lượng nhân viên tốt nhất để giúp Công ty ngày càng phát triển, đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Đối với một công ty vừa và nhỏ như Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng thì số lượng nhân viên như hiện nay là tương đối nhiều, nhưng liệu có đáp ứng được nhu cầu phát triển của Công ty hay không, điều quan trọng là phải xem chất lượng nguồn nhân lực như thế nào. Vì vậy, việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hết sức cần thiết đối với Công ty TNHH THƯƠNG MẠI DUY TÙNG nói riêng và các doanh nghiệp Việt Nam nói chung.

Có thể phân chia NNL của Công ty TNHH Thương mại Duy TÙNG theo 2 đặc tính: theo trình độ, giới tính, thâm niên công tác và độ tuổi.

2.3.1.1.Lao động theo trình độ học vấn

Tính đến hết năm 2015, tổng số lượng nguồn nhân lực tại Công ty là 39 người.

Tuy nhiên, những nhân viên có trình độ học vấn tại Công ty lại không nhiều.

Bảng 2.2 cho thấy, số lao động có trình độ Đại học, Cao đẳng chủ yếu là cán bộ quản lý hoặc tại các phòng ban như tài chính kế toán, kinh doanh, thiết kế. Số lượng nhân viên còn lại chủ yếu có trình độ học vấn ở mức Trung cấp và lao động đào tạo tại chỗ.

Bảng 2.2. Số lượng và cơ cấu lao động theo trình độ học vấn tại Công ty trong 3 năm từ năm 2013 – 2014

Trình độ	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Đại học, Cao đẳng	1	9	3	14,5	6	15,4
Trung cấp	4	35,7	5	23,8	10	25,6
Lao động đào tạo tại chỗ	6	54,3	13	61,7	23	59
Tổng	11	100	21	100	39	100

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Cũng qua bảng trên cho thấy chất lượng lao động của Công ty qua các năm tăng lên theo chiều hướng tích cực. Năm 2013, tỷ lệ lao động có trình độ Đại học, Cao đẳng là 9% thì sang năm 2014 và 2015 tỷ lệ này tăng lên đáng kể, khoảng 15%. Tuy nhiên, số lao động đào tạo tại chỗ lại tăng mạnh từ năm 2013 – 2014. Năm 2013, số lượng lao động tại chỗ chỉ có 6 người chiếm 54,3% thì đến năm 2014 lên đến 61,7% và giảm còn 59% ở năm 2015. Điều này cho thấy rằng tỷ lệ lao động tại chỗ qua các năm của Công ty chiếm đa số so với các trình độ khác và cũng có thể thấy được trình độ lao động có trình độ học vấn cao của Công ty không nhiều.

Nhìn chung, nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng trong giai đoạn 2013 – 2015 vẫn chưa được ổn định. Số lượng lao động tăng lên qua các năm nhưng chất lượng lao động lại không mấy thay đổi. Số lao động trẻ cao nhưng chất lượng lại không cao, số lượng lao động Trung cấp là lao động đào tạo tại chỗ chiếm tỷ lệ cao. Một số lao động trình độ Đại học, Cao đẳng nhưng kỹ năng làm

việc không tốt vẫn phải qua đào tạo. Vì vậy, Công ty cần có những chính sách phù hợp đào tạo cho nhân viên của mình để Công ty phát triển tốt nhất và thích nghi với những thay đổi của môi trường.

2.3.1.2.Lao động theo giới tính

Do đặc thù lĩnh vực hoạt động của Công ty cho nên số lượng nhân viên là nam giới nhiều hơn so với nữ giới. Số lượng nhân viên là nam giới chiếm tới 85% trong tổng số lao động của Công ty.

Bảng 2.3 ta thấy số lượng lao động của Công ty trong 3 năm không có sự biến động nhiều. Tuy nhiên, sự chênh lệch về giới tính rõ rệt trong cơ cấu lao động của Công ty. Số lượng lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ. Cụ thể năm 2013, tỉ lệ nam giới chiếm 81,8% trong tổng số lao động, cao hơn nữ giới là 63,6%. Đến năm 2014, tỷ lệ lao động là nam giới có sự giảm nhẹ, chiếm 80,9%, cao hơn lao động nữ là 61,8%. Sang năm 2015, số lượng nam giới lại tăng lên là 82,1%.

Bảng 2.3. Cơ cấu nhân sự theo giới tính

	2013		2014		2015	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Nam	9	81,8	17	80,9	32	82,1
Nữ	2	18,2	4	19,1	7	17,9
Tổng số	11	100	21	100	39	100

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Nhìn chung, số lượng nam giới chiếm đa số. Điều này là hoàn toàn hợp lý với một công ty về sản xuất. Chính vì vậy, khi tuyển dụng lao động đặc biệt là công nhân thì Công ty luôn ưu tiên cho các lao động nam. Vì vậy, tỷ lệ lao động này là phù hợp với đặc thù kinh doanh của Công ty.

2.3.1.3.Thâm niên và độ tuổi công tác của người lao động

Trong một doanh nghiệp, việc xác định rõ chất lượng lao động sẽ giúp cho các nhà quản lý dễ dàng xác định và đưa ra những chiến lược cụ thể trong công tác đào tạo và phát triển NNL tại doanh nghiệp trong tương lai. Mà thâm niên công tác và độ tuổi của người lao động là yếu tố chất lượng mà các doanh nghiệp cần quan tâm.

Bảng 2.4. Thâm niên công tác và độ tuổi của người lao động tính đến 12/2015

Cơ cấu	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Thâm niên công tác	39	100
Dưới 1 năm	3	7,69
Từ 1 – 3 năm	27	69,2
Trên 3 năm	9	23,11
Theo độ tuổi	39	100
Từ 18 – 25 tuổi	23	58,97
Từ 26 – 30 tuổi	11	28,2
Trên 30 tuổi	5	12,83

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Theo cơ cấu thâm niên công tác tại Công ty tính đến 12/2016, có thể thấy được đa số lao động có thâm niên công tác từ 1 – 5 năm. Cụ thể trong tổng số lao động là 39 người thì lao động có thâm niên từ 1 – 5 chiếm 69,2%. Số lao động có thâm niên trên 3 năm chiếm 23,11%. Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng chỉ mới thành lập được 5 năm cho nên tỷ lệ số lượng lao động có thâm niên trên 3 năm chiếm không nhiều. Điều này cũng cho thấy rằng, không có nhiều lao động gắn bó lâu dài với Công ty, hầu hết họ chỉ làm 2- 3 năm là rời bỏ Công ty. Đây cũng là điều mà Công ty rất quan tâm, Công ty không hiểu tại sao lao động lại rời bỏ việc làm của mình và phải làm sao để giữ được những nhân viên có thâm niên và kinh nghiệm ở lại với mình. Để làm được điều này, Công ty cần có những chính sách ưu đãi để giữ chân những lực lượng lao động này.

Về độ tuổi NNL trong Công ty thì lao động trẻ tuổi chiếm phần lớn. Độ tuổi lao động từ 18 – 25 tuổi chiếm tới 58,97%. Đây là nhóm nhân lực trẻ tuổi, tràn trề năng lượng và có sức sáng tạo, nhiệt huyết cao trong công việc.

Nhóm tuổi từ 26 – 30 tuổi chiếm 28,2% trong cơ cấu độ tuổi, nhóm tuổi này chủ yếu nắm giữ một số vị trí quan trọng trong các phòng ban của Công ty. Nhóm

nhân lực này đa số là gắn bó với Công ty từ những ngày đầu tiên thành lập nên Công ty, họ đều là những người có kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm làm việc lâu năm. Còn nhóm tuổi trên 30 tuổi chỉ chiếm 12,83% và những người này thuộc ban lãnh đạo Công ty.

Qua việc phân tích cơ cấu về độ tuổi của Công ty, có thể thấy lực lượng lao động của Công ty có xu hướng trẻ hóa. Mặc dù nhóm trẻ tuổi này chưa có nhiều kinh nghiệm cũng như kỹ năng làm việc nhưng họ là những người năng động và đầy sáng tạo. Vì thế, để sử dụng tốt nguồn lao động này, Công ty cần có những khóa học nhằm đào tạo và phát triển để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, tăng lợi nhuận cho Công ty. Bên cạnh đó, Công ty cũng cần duy trì những lực lượng có kinh nghiệm lâu năm, am hiểu về tình hình kinh doanh của Công ty để có thể đưa ra được những chiến lược kinh doanh cũng như truyền đạt những kỹ năng, kinh nghiệm của mình với nhóm lao động trẻ tuổi, giúp họ thích nghi với môi trường làm việc và cũng giúp Công ty ngày càng phát triển hơn.

2.3.2 Phân tích công tác quản trị nhân lực tại Công ty

2.3.2.1 Công tác hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là công tác rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần 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 của Công ty. 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 tiễn của đơn vị.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực được phòng Tổ chức nhân sự thực hiện qua 4 bước:

- **Bước 1:** Dự báo nhu cầu và dự báo khả năng sẵn có của Công ty về nhân lực. Khi dự báo thì phòng tổ chức hành chính phải căn cứ vào nhiều yếu tố như: kế hoạch sản xuất, các thay đổi có thể phát sinh, số lượng nhân viên, trình độ chuyên môn của họ. Từ đó sẽ xác định so với kế hoạch sản xuất của Công ty thừa hay thiếu nhân lực để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng hay sa thải nhân viên cho phù hợp.

- **Bước 2:** Phòng tổ chức nhân sự sẽ đưa ra các báo cáo cũng như các ý kiến đề cập trên xem xét và đưa ra ý kiến phê duyệt.

- **Bước 3:** Phòng tổ chức nhân sự sẽ 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 lao động.

- **Bước 4:** Phòng tổ chức nhân sự đánh giá hiệu quả và có sự điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp với thực tiễn sản xuất của từng phòng ban đảm bảo hiệu quả tiết kiệm.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty thực hiện còn chưa tốt, mặc dù việc hoạch định được tiến hành theo 4 bước cơ bản trên nhưng thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, ngoài ra kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty bị thụ thuộc vào yếu tố bên ngoài (nhất là yếu tố khách hàng) vẫn còn hiện tượng thừa, thiếu nhân lực cục bộ.

2.3.2.2 Công tác tuyển dụng lao động

Công ty tuyển dụng theo 2 nguồn: tuyển nội bộ và tuyển từ bên ngoài.

Tuyển nội bộ: Cũng như các Công ty khác, Công ty TNHH thương mại Duy Tùng cũng ưu tiên đến đối tượng là con em cán bộ trong Công ty, lựa chọn trình độ phù hợp với chuyên môn, ngành nghề công việc (qua thi tuyển). Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên Công ty.

Tuyển bên ngoài: Thông thường Công ty căn cứ vào nhu cầu lao động của từng bộ phận, căn cứ vào khối lượng công việc rồi mới đưa ra quyết định tuyển dụng. Có nhiều nguồn tuyển khác nhau như qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong Công ty và lực lượng lao động tự do. Nhưng với một số vị trí đòi hỏi trình độ chuyên môn và nhiều kinh nghiệm, Công ty thường đăng tuyển trên báo với những yêu cầu nhất định về vị trí đó. Sau khi được tuyển dụng người lao động sẽ có 2 tháng thử việc, nếu có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc thì sẽ được giữ lại.

Qua bảng 2.5 cho thấy nguồn nhân lực của công ty năm 2015 tăng hơn so với năm 2014 85,7% tương ứng với tăng 18 người. Nguyên nhân tăng là do Công ty mở rộng quy mô sản xuất. Qua đó, Công ty đã điều chỉnh lại một số lao động ở các bộ phận dư thừa thay thế vào các vị trí trống. Như vậy, công ty đã tận dụng triệt để

nguồn lực có sẵn của mình, chuyển từ vị trí này sang vị trí khác, giảm được chi phí tuyển dụng mặt khác vẫn đảm bảo được hoạt động kinh doanh.

Bảng 2.5 :Tình hình tuyển dụng lao động của Công ty

Tên	2014	2015	Chênh lệch	
			SI	%
Tổng số lao động tuyển dụng	13	19	6	46.1
Tổng số lao động xin nghỉ việc	2	1	-2	-50
Tổng số lao động về hưu	0	0	-	-
Tổng số CBCNV	21	39	18	85.7

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

2.3.3. Công tác đào tạo nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một yếu tố quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh vì nguồn lực chính là nhân viên tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất kinh doanh như: vận hành máy móc, lập và thực hiện các kế hoạch sản xuất kinh doanh. Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng đã không ngừng đầu tư phát triển đội ngũ cán bộ nhân viên và người lao động nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ và người lao động của Công ty thể hiện ở 3 yếu tố: Thể lực, trí lực và phẩm chất đạo đức hướng tới hoàn thành tốt nhất mục tiêu chiến lược của Công ty đã đề ra.

2.3.3.1. Phương pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty

Sau khi đã xây dựng được chương trình đào tạo, Công ty sẽ căn cứ vào nội dung của chương trình đào tạo, cơ sở vật chất hiện có để lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp. Lựa chọn phương pháp đào tạo được coi là một trong những bước quan trọng quyết định đến hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Công ty áp dụng các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sau:

- Đào tạo trong công việc:

Hình thức này được Công ty áp dụng với các nhân viên mới tuyển, đặc biệt là những sinh viên mới ra trường chưa có kinh nghiệm, chưa quen việc cũng như chưa quen cung cách làm việc trong Công ty và chủ yếu là đào tạo theo chỉ dẫn

công việc, kèm cặp. Phương pháp này đơn giản, dễ thực hiện lại tận dụng được cơ sở vật chất của Công ty, đỡ tốn thời gian, người học dễ tiếp thu và vận dụng kiến thức nên tiết kiệm được chi phí đào tạo. Mặt khác đội ngũ quản lý của Công ty là những người có nhiều kinh nghiệm nên phương pháp này còn được áp dụng cho người kế cận.

- Đào tạo ngoài công việc

Công ty đã sử dụng các phương pháp đào tạo dưới hình thức: các bài giảng, hội thảo, hội nghị... Công ty luôn tạo mọi điều kiện để công nhân viên đi tham dự các buổi hội thảo bồi dưỡng nghiệp vụ và nâng cao kỹ năng làm việc cho nhân viên. Công ty còn tổ chức các lớp học ngắn hạn từ 2 đến 4 tháng về các nghiệp vụ như: kế toán, tin học... Sau khi xem xét, tính toán chuyên sâu, phức tạp của khóa học Ban Giám đốc sẽ quyết định ký kết hợp đồng với các trung tâm đào tạo để mời giáo viên đào tạo và thuê địa điểm.

- Sử dụng cố vấn, tư vấn, huấn luyện: Phương pháp này thường được Công ty sử dụng. Công ty thường sử dụng chính NNL trong Công ty làm cố vấn, sử dụng các nhân viên có kinh nghiệm lâu năm hoặc chính cấp lãnh đạo tư vấn, trao đổi thông tin với nhân viên cấp dưới, giúp họ thực hiện công việc tốt hơn. Những cố vấn này có thể trực tiếp đứng tại các phân xưởng sản xuất để theo dõi và chỉ bảo cho công nhân hoặc có thể giao những nhiệm vụ khác nhau mà không thuộc chuyên môn của các công nhân đó, nhằm tạo cho họ thêm nhiều kỹ năng hơn. Ban cố vấn cũng thường xuyên khen thưởng và khuyến khích những nhân viên làm tốt để tạo thêm động lực khi làm việc cho họ. Việc sử dụng các cố vấn là nhân sự trong Công ty, giúp cho Công ty tiết kiệm được phần nào chi phí về đào tạo và phát triển mà chất lượng nhân lực vẫn được cải biến theo hướng tích cực.

- Thực tập: Hàng năm, Công ty cũng nhận nhiều sinh viên tới thực tập tại Công ty. Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng cũng tạo mọi điều kiện cho các sinh viên này được tham gia một phần nào trong công việc của Công ty, không những giúp cho các sinh viên này hoàn thành tốt quá trình thực tập của mình mà còn tạo cơ hội cho những sinh viên này có những trải nghiệm thực tế. Việc này giúp cho Công ty có thể tìm và tuyển dụng được các ứng viên phù hợp với Công ty

mà không phải tìm kiếm bên ngoài và hàng năm Công ty cũng giữ lại một số lượng nhỏ sinh viên thực tập ở lại Công ty làm việc.

Dưới đây là bảng các phương pháp đào tạo mà Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng thực hiện.

Bảng 2.6. Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

(Đơn vị tính: Người)

Phương pháp	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Kèm cặp, chỉ dẫn	4	5	6
Hội nghị, hội thảo	1	2	3
Gửi đi học ở các trung tâm	2	5	6
Sử dụng cố vấn, tư vấn	2	6	7
Tổng cộng	9	18	22

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Nhìn vào bảng 2.6, ta thấy số lượng nhân lực được đào tạo và phát triển bằng phương pháp hội nghị, hội thảo là ít nhất. Chủ yếu là những cán bộ cấp cao của Công ty mới tham gia các buổi hội thảo, hội nghị. Số đông là sử dụng các phương pháp như kèm cặp, chỉ dẫn hay sử dụng tư vấn, cố vấn. Trong phương pháp này, Công ty sử dụng chủ yếu là nhân sự có kinh nghiệm nội bộ Công ty để hướng dẫn, tư vấn cho nhân viên cấp dưới. Việc này giúp cho Công ty tiết kiệm được chi phí mặc dù chất lượng đào tạo không được tốt so với việc mời cố vấn bên ngoài. Như đã nói ở trên, yêu cầu để tham gia khóa đào tạo và phát triển là phải qua được bài kiểm tra sát hạch do Công ty đề ra, mà thực chất thì số lượng nhân viên qua được bài sát hạch cũng không nhiều. Điều này chứng tỏ>NNL trong Công ty có chất lượng không đảm bảo. Điều này giải thích tại sao số lượng nhân viên được gửi đi học ở các trung tâm cũng khá ít. Tuy nhiên, những nhân viên sau khi được đi học ở trung tâm về sẽ quay lại dạy cho các nhân viên không đủ yêu cầu tham gia khóa học mà họ lại có mong muốn được đi học.

Nhìn chung Công ty mới chỉ áp dụng những phương pháp đơn giản do vậy chưa thu hút được đông đảo cán bộ nhân viên tham gia, ngoài ra còn tồn kém về

thời gian và chi phí, sự ảnh hưởng của công việc xung quanh nên kết quả đào tạo chưa cao. Từ thực trạng này, Công ty cần phải tìm hiểu lựa chọn thêm các phương pháp đào tạo cho phù hợp với từng đối tượng đào tạo nhằm đạt được hiệu quả cao trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

2.3.3.2. Dự tính chi phí đào tạo

Về chi phí đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực của Công ty huy động chủ yếu từ 2 nguồn:

Nguồn 1: Do Công ty tự bỏ tiền ra. Nguồn này được trích từ quỹ đào tạo và phát triển mà hàng năm Công ty trích 2% lợi nhuận cho quỹ này.

Nguồn 2: Người lao động tự bỏ tiền ra học nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của mình để tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Vấn đề sử dụng lao động sau các khóa đào tạo, bồi dưỡng của Công ty đã mạnh dạn bố trí sắp xếp đội ngũ nhân viên vào những vị trí mới sau khóa đào tạo cho họ có thể phát huy được kiến thức sau khóa học. Đội ngũ công nhân thì cũng được sắp xếp ngay vào những vị trí phù hợp với kiến thức chuyên môn mà họ đã được đào tạo. Kết quả cho thấy rằng các nhân viên sau khóa đào tạo phần lớn đã phát huy được hiệu quả, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ sau khóa đào tạo.

Đối với hình thức đào tạo trong công việc (đào tạo nội bộ) phòng tài chính kế toán có trách nhiệm dự tính chi phí đào tạo cho toàn bộ khóa học: việc phục vụ, bồi dưỡng giáo viên giảng dạy...

Bảng 2.7. Chi phí bình quân cho một người được đào tạo

(Đơn vị: VNĐ)

Năm	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Chỉ tiêu			
Chi phí đào tạo	31.130.000	63.619.000	90.267.474
Tổng số lao động được đào tạo	9	18	22
Chi phí đào tạo /lao động được đào tạo	3.458.889	3.534.389	4.103.067

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Còn đối với hình thức đào tạo ngoài công việc, Công ty tổ chức cho người lao động đi học ở các trung tâm, chuyên viên nhân sự sẽ liên hệ ký hợp đồng thỏa thuận với cơ sở đào tạo về mặt nội dung, chương trình, thời gian, địa điểm, chi phí đào tạo. Còn đối với những người tự nguyện muốn nâng cao trình độ, có thêm bằng cấp thì tự bỏ chi phí ra để theo học các trường, lớp chính quy và ngoài giờ lao động, trong một số trường hợp Công ty cũng tạo điều kiện cho người lao động học trong giờ làm việc mà vẫn được hưởng nguyên lương.

Như đã thấy ở bảng 2.7, chi phí bình quân cho một người được đào tạo không nhiều. Cụ thể trong hai năm 2013 và 2014 chi phí bình quân đào tạo và phát triển một người là khoảng 3.400.000 - 3.500.000 đồng. Sang năm 2015, chi phí này có sự tăng nhẹ, khoảng 4.100.000 đồng/ người. Chi phí đào tạo và phát triển của Công ty không nhiều là do Công ty không có nhiều nguồn kinh phí trích cho công tác đào tạo và phát triển, các nguồn kinh phí được trích chủ yếu là từ lợi nhuận hàng năm của Công ty mà lợi nhuận Công ty không có nhiều thậm chí là âm và một phần là do chính người lao động bỏ tiền.

Với mọi hình thức đào tạo đều phải có sự xét duyệt của Ban Giám đốc. Sau khi khóa đào tạo kết thúc, tổng chi phí được ghi chép đầy đủ và gửi lên phòng tài chính kế toán.

2.3.4. Đánh giá nhân viên

Đây là nghiệp vụ hàng năm của công ty nhằm đánh giá hiệu quả công việc của từng lao động giúp họ nhận thức được mức độ hoàn thành công việc mà họ đang làm, nhất là những công việc phức tạp khó định mức nhằm điều chỉnh thái độ làm việc, sắp xếp thứ tự ưu tiên cho công việc cần thiết và tìm cơ hội phát triển toàn diện hơn. Đồng thời đánh giá nhân viên còn giúp các nhà quản lý lao động thấy được sự cần thiết của việc đào tạo phát triển, đẩy mạnh sử dụng lao động sao cho có hiệu quả cũng như xem xét tăng lương và xem xét đề bạt.

Việc đánh giá thành tích các bộ phận trong công ty được thực hiện thông qua hình thức bảng chấm điểm thi đua, cấp trưởng trực tiếp chấm điểm thông qua nhận xét về các mặt hoạt động, tiến độ và kết quả thực hiện công việc được giao, thái độ làm việc,... đối với thành tích cao sẽ được biểu dương, khen thưởng theo quy định của công ty.

Bảng 2.8. Mẫu bảng đánh giá cán bộ công nhân viên

Phương pháp thang điểm.

Tên nhân viên Chức danh công việc Giai đoạn đánh giá:					
CÁC YẾU TỐ ĐÁNH GIÁ	Kém (1đ)	Dưới TB (2đ)	TB (3đ)	Giỏi (4đ)	Xuất sắc (5đ)
Khối lượng công việc					
Chất lượng công việc					
Đáng tin cậy					
Sáng kiến					
Tính thích nghi					
Sự phối hợp					

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

2.3.5. Chế độ cấp bậc lương trong công ty

*Lao động gián tiếp: Đối với lao động gián tiếp, Công ty áp dụng trả lương theo hình thức lương thời gian.

Bảng 2.9: Bảng lương cán bộ công nhân viên (ĐVT: Đồng)

Họ và tên	Hệ số chức danh	Hệ số do cty qui định	Ngày Công (Ntt)	Lương cơ bản	Lcb*Hệ số do cty qui định	Phụ cấp		Tổng cộng
						Ăn ca	Trách nhiệm	
Trần Hữu Luân	2,34	2,0	27	1.708.200	3.416.400	540.000	180.000	4.912.855
Phan Văn Nam	1,85	2,0	25	1.350.500	2.701.000	540.000	120.000	3.729.318
Bùi Văn Hùng	2,94	2,0	26	2.146.200	4.292.400	540.000	150.000	5.762.836
Phạm Thị Lan	2,22	2,0	25	1.620.600	3.241.200	540.000	80.000	4.303.182
Đỗ Kim Anh	2,51	2,0	27	1.832.300	3.664.600	540.000	180.000	5.217.464

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

+ Cách tính lương:

$$Ltl = \frac{2,0 * Lcb}{22} * Ntt + Pc$$

Trong đó

- Ltl: lương thực lĩnh
- Lcb: lương cơ bản, với: $Lcb = Ltt * Hs$
- Ltt: Lương tối thiểu do nhà nước quy định (bằng 730.000đ)
- 2,0: Hệ số lương do Công ty qui định
- Hs: Hệ số lương (quy định của Nhà nước)
- Ntt: Số ngày công thực tế
- 22 : là số ngày công theo chế độ
- Pc: Phụ cấp (Công ty qui định phụ cấp ăn ca là 540.000đ với người làm đủ 22 ngày công và mức phụ cấp trách nhiệm do Công ty qui định)
- Ví dụ: Tính lương cho cán bộ Nguyễn Hữu Luân

Ta có:

$$Ltl = \frac{2,0 * Lcb}{22} * Ntt + Pc$$

$$Ltl = \frac{2,0 * 2,34 * 730.000}{22} * 27 + 540.000 + 180.000 = 4.912.855đ$$

*Lao động trực tiếp:

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

Bảng 2.10: Bảng lương bộ phận đóng gói*(ĐVT: Đồng)*

STT	Họ và tên	Lương sản phẩm	Phụ cấp		Tổng tiền
			Ăn ca	Độc hại	
1	Trần Thị Hương	1.947.883	240.000	30.000	2.217.883
2	Phạm Thị Thoa	1.966.881	240.000	30.000	2.236.881
3	Ngô Văn Sinh	1.961.964	240.000	30.000	2.231.964

(Nguồn: Phòng tổ chức tổng hợp)

Công thức: $Lsp = Ntt * Đg$

Trong đó: Lsp : Lương sản phẩm

Ntt : Số sản phẩm thực tế đạt chất lượng hoàn thành

Đg : Đơn giá lương sản phẩm

Qua phân tích công tác tiền lương của Công ty ta thấy đơn giá định mức do Công ty quy định còn thấp so với các Công ty, chưa thỏa mãn và chưa xứng đáng với công sức người lao động bỏ ra dẫn đến tình trạng người lao động bỏ việc giữa chừng hoặc không gắn bó lâu dài với Công ty, làm ảnh hưởng tới năng suất lao động. Trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề điều chỉnh đơn giá sản phẩm sao cho hợp lý để có thể giữ chân người lao động, tăng năng suất lao động toàn Công ty.

Công tác khen thưởng

- Hàng tháng Công ty trích kinh phí phục vụ thưởng cho CBCNV. Tiền thưởng phí phục vụ tính theo số công làm việc thực tế trong tháng. Việc trích thưởng này không cố định, phụ thuộc vào tình hình kinh doanh thực tế của Công ty và được sự phê duyệt của Giám đốc.

- Khen thưởng cho nhân viên được bình chọn là nhân viên xuất sắc nhất tháng, quý và cán bộ giám sát nhất quý.

- Công ty xét thưởng cho nhân viên vào các dịp lễ, Tết và cuối năm căn cứ theo kết quả kinh doanh dịch vụ hàng năm của Công ty theo sự chỉ đạo của HĐQT. Tiền thưởng phụ thuộc vào mức độ hoàn thành công việc và chấp hành nội quy, quy định của nhân viên cũng như tình hình kinh doanh của Công ty.

- Khen thưởng đột xuất cho người lao động có thành tích đặc biệt trong thực hiện công việc, nhất được tài sản trả lại cho người bị mất trong phạm vi Công ty.

2.3.6 Chế độ làm việc và nghỉ ngơi

Thời giờ làm việc.

- Người lao động phải thực hiện đủ giờ làm việc theo ca đã được bộ phận phân công: 08giờ/ngày và 6ngày/tuần.

- Ca làm việc liên tục thì được nghỉ 30 phút ăn ca.

Thời giờ nghỉ ngơi.

- Ngày nghỉ trong tuần trùng vào ngày Lễ, Tết thì được nghỉ bù vào ngày tiếp theo và được hưởng nguyên lương.

- Làm việc ngày lễ, Tết thì được hưởng lương ngày nghỉ lễ, Tết và được tính thêm 200% tiền lương của ngày công làm việc bình thường.

2.4 Phân tích và đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Duy Tùng

2.4.1 Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Bảng 2.11. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

ST T	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch	
					Tỷ trọng	Tỷ lệ (%)
1	Doanh thu	Triệu	9.825,75	9.002,02	823,73	8,38
2	Lợi nhuận	Triệu	88,17	204,31	116,14	131,72
3	Số lượng lao động	Người	21	39	18	85,71
4	Hiệu suất sử dụng lao động(1/3)	Triệu/ người	0,46	0,231	0,229	49,78
5	Hiệu quả sử dụng lao động(2/3)	Triệu/ người	0,041	0,052	0,011	26.82
6	Mức đảm nhiệm lao động(3/1)	Ng/triệu	0,0021	0,0043	0,0022	104.7

(Nguồn: Tính toán dựa trên số liệu của Phòng kế toán và Phòng hành chính Công ty TNHH thương mại Duy Tùng)

Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:

- *Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động:* Hiệu suất sử dụng lao động năm 2014 là 0.46(trđ/người), năm 2017 là 0.231 (trđ/người). Năm 2015 giảm so với năm 2014 là 0.229 (trđ/người) tương ứng với tỉ lệ giảm là 49.78%. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của Công ty có xu hướng giảm, chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh không đạt hiệu quả tốt.

- *Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động:* Hiệu quả sử dụng lao động của công ty năm 2014 là 0.041(trđ/người), năm 2015 là 0.052(trđ/người), tăng 0.011(trđ/người) tương ứng với tỉ lệ tăng 26.82%

- Về mức đảm nhiệm lao động năm 2014, mức đảm nhiệm lao động của Công ty là 0,0021người/triệu đồng/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2014 để tạo ra một triệu đồng doanh thu cần 0,0021 lao động. Đến năm 2015 con số này là 0,0043 người/triệu đồng/năm. Như vậy, mức đảm nhiệm lao động năm 2015 đã tăng đi so với năm 2014. Cụ thể, mức đảm nhiệm lao động năm 2015 so với năm 2014 tăng 0,0022người/triệu đồng/năm tương đương với 104.7%.

- Nguyên nhân chủ yếu là do chế độ đãi ngộ (đặc biệt là với lao động trực tiếp) chưa hợp lý, trình độ tay nghề của người lao động chưa được nâng cao. Vì vậy trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn đến chế độ đãi ngộ cũng như là đào tạo, nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động.

Điều đó cho thấy công tác sử dụng lao động của công ty chưa thật hiệu quả dẫn đến giảm hiệu suất của công ty.

- Lao động mới tuyển thêm chưa có kinh nghiệm trong công ty nên khi giao việc còn bỡ ngỡ chưa đáp ứng được hết những gì công ty giao.

- Người lao động chưa làm hết khả năng sức lực của mình vẫn còn hiện tượng thiếu trách nhiệm trong công việc làm việc chưa thật sự năng suất và hiệu quả.

- Một phần cũng do công ty chưa chú trọng về công tác đào tạo nên dẫn đến tình trạng sụt giảm doanh thu cho công ty.

2.5. Đánh giá chung về tình hình quản lý nhân lực tại công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

Qua khảo sát thực tế kết hợp với quá trình phân tích thực trạng nhân sự tại công ty TNHH Thương mại Duy Tùng có thể thấy được Công ty có những thành tích và hạn chế sau:

2.5.1. Thành tích đạt được

- Bộ máy quản lý lãnh đạo công ty đang từng bước được chấn chỉnh tinh giảm hợp lý, tăng cường cán bộ quản lý có trình độ chuyên môn nghiệp vụ để đạt hiệu quả công tác cao hơn.

- Dần cải thiện được chất lượng lao động vì đội ngũ cán bộ mới thường năng động sáng tạo, nhiệt tình trong công việc.

- Công tác tuyển dụng Công ty tuyển dụng được khối lượng lớn nhân viên có đủ năng lực, kinh nghiệm phục vụ sản xuất kinh doanh. Các cấp quản trị nhân sự luôn đầu tư vào khâu tuyển dụng, tập trung lực lượng nhân sự chất xám trong cả nước, đặc biệt là nhân sự được đào tạo bài bản ở các trung tâm trường đại học lớn, chính vì thế mang lại hiệu quả tốt cho hoạt động kinh doanh.

- Ban lãnh đạo Công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên cũng như chính người lao động. Điều này đem lại hiệu quả thông qua việc giá trị sản xuất kinh doanh tăng lên qua từng năm dẫn đến việc thu nhập của người lao động của tăng lên.

- Đội ngũ lao động có tay nghề tại Công ty được nâng cao. Số lượng không có trình độ chuyên môn ngày một giảm so với trước đây.

- Công tác lương bổng đãi ngộ được xây dựng chuẩn theo các quy định của nhà nước. Mặc dù không cao nhưng bước đầu tạo được sự khuyến khích với nhân viên trong công việc. Các đãi ngộ khác về các loại trợ cấp, bảo hiểm, chế độ nghỉ dưỡng, tai nạn lao động, thai sản đều được thực hiện đầy đủ và đúng quy định.

2.5.2. Hạn chế

- Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty thực hiện còn chưa tốt, mặc dù việc hoạch định được tiến hành theo 4 bước cơ bản trên nhưng thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh,

ngoài ra kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty bị thụ thuộc vào yếu tố bên ngoài (nhất là yếu tố khách hàng) vẫn còn hiện tượng thừa, thiếu nhân lực cục bộ.

- Công tác tuyển dụng của công ty còn rất nhiều hạn chế vì công ty chủ yếu chú trọng đến đối tượng con em cán bộ công nhân viên trong công ty. Từ đó còn nhiều hạn chế trong công tác tuyển dụng, bỏ qua những nhân viên có khả năng giúp cho công ty phát triển. Vì thế có tình trạng nhân viên trúng tuyển không hoàn thành tốt công việc hoặc bỏ việc sau một thời gian làm việc tại Công ty.

- Công ty sử dụng quá ít phương pháp đào tạo và chủ yếu là các phương pháp theo kiểu truyền thống, nó không còn phù hợp và hiệu quả trong nền kinh tế hiện đại nên người được đào tạo không đáp ứng được yêu cầu công việc.

- Công tác đánh giá nhân viên chưa thực hiện tốt. Việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không, có đi làm đủ ca đủ buổi hay không, chưa quan tâm đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc cũng như khả năng, trình độ, mức độ thành thực trong công việc của người lao động.

- Công tác trả công cho nhân viên còn chưa hợp lý. Việc áp dụng mức lương hiện tại của Công ty chưa kích thích được tinh thần, ý thức trách nhiệm làm việc của nhân viên. Người làm tốt và người chưa làm tốt thường được hưởng mức lương tương đương nhau.

Kết luận chương 2:

Nhìn chung thì Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng đã có sự đầu tư nhất định trong công tác tuyển dụng và sử dụng NNL. Vì vậy, NNL tại Công ty cũng được nâng cao trình độ tay nghề chuyên môn. Tuy nhiên, nhìn một cách tổng thể và lâu dài công tác đào tạo tuyển dụng và phát triển NNL tại Công ty còn nhiều tồn tại cần khắc phục. Để tồn tại và phát triển trong một môi trường luôn biến động như hiện nay, Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng nên cân nhắc và xem xét để có thể hoàn thành tốt công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển NNL của mình. Tạo cho chính Công ty một cơ hội để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DUY TÙNG

3.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng trong những năm tới

3.1.1 Phương hướng kinh doanh

Trong điều kiện cạnh tranh kinh doanh như hiện nay, đặc biệt đối với các doanh nghiệp sản xuất và buôn bán đòi hỏi sự nhạy bén rất cao thì kết quả đạt được mới thức sự như mong muốn.

Là một công ty sản xuất và buôn bán thì khách hàng là một yếu tố rất quan trọng. Đòi hỏi của khách hàng đối với sản phẩm của Công ty ngày càng cao, cùng với xu thế hội nhập và cạnh tranh đã tạo sức ép đáng kể cho Công ty.

Tuy là một công ty mới đi vào hoạt động chưa lâu nhưng công ty hiện đang sở hữu một đội ngũ nhân viên trẻ trung, công nhân có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ vững chắc với tinh thần làm việc cao và tận tụy với nghề. Đó cũng chính là yếu tố cấu thành nên sự thành công của Công ty trong những năm gần đây và đặt ra mục tiêu mới cho năm tới của Công ty.

- Lấy sự thành công, phát triển của Công ty và sự hài lòng của khách hàng làm trung tâm
- Trong giai đoạn 2015 – 2020 Công ty phấn đấu mức tăng trưởng doanh thu trung bình từ 15 – 20%
- Nghiên cứu thị trường, lập các phương án kinh doanh được cung cấp thuận tiện và đảm bảo đầy đủ các yếu tố dịch vụ, chi phí hợp lý
- Không ngừng phát triển các hoạt động sản xuất, thương mại trong các lĩnh vực hoạt động kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận có thể có được của Công ty, nâng cao giá trị Công ty và làm tròn nghĩa vụ với ngân sách Nhà nước

3.1.2 Mục tiêu cụ thể

Đi cùng với những định hướng, những kế hoạch phát triển kinh doanh trong năm tới, Công ty cũng đã đưa ra những định hướng phát triển đào tạo phù hợp nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty.

Mục tiêu đào tạo và phát triển NNL của Công ty là phát triển theo chiều sâu. Có nghĩa là bên cạnh việc tăng cường NNL về số lượng để mở rộng quy mô kinh doanh thì đặt vấn đề chất lượng nhân sự lên hàng đầu. Không dừng lại ở việc tuyển, đào tạo NNL đúng ngành nghề mà phải trang bị cho họ chuyên môn tốt và khả năng làm việc hoàn hảo trong môi trường kinh tế cạnh tranh gay gắt và luôn luôn thay đổi.

Hoàn thiện công tác tuyển dụng, đào tạo nhân sự sẽ giúp cho các nhà quản lý Công ty tìm ra được ngôn ngữ chung với nhân viên của mình và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, có thể đánh giá nhân viên một cách chính xác, có thể lôi cuốn nhân viên say mê với công việc và tránh được sai lầm trong việc tuyển chọn sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của Công ty.

- Lấy nhân sự làm nền tảng, yêu cầu công ty phải hoạch định nguồn nhân lực một cách rõ ràng chi tiết để đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu chiến lược và mục tiêu trong tương lai.

- Tuyển mộ xây dựng đào tạo nguồn nhân lực vững chắc chuyên môn, nghiệp vụ vững vàng, tinh thần trách nhiệm với công việc để công ty vững chắc trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Lương bổng đãi ngộ phải cập nhật thường xuyên, thay đổi cách đánh giá để phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, giảm thiểu tình trạng mất cân đối mức thu nhập giữa khối văn phòng và lao động ở xí nghiệp.

- Bộ phận kỹ thuật công nghệ phải nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng làm việc, đưa ra nhiều ý kiến cải tiến công tác sản xuất và quản lý chất lượng nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng, giúp giảm chi phí, tăng lợi nhuận và tăng thu nhập cho người lao động.

- Tạo sự đoàn kết gắn bó giữa các phòng ban và đơn vị sản xuất để tiến độ sản xuất, thời gian giao hàng được chính xác và đúng thời hạn.

- Đào tạo, hướng dẫn, chăm lo và đảm bảo các điều kiện an toàn cho người lao động.

- Tổ chức khám bệnh định kỳ hằng năm để người lao động phòng ngừa bệnh tật và yên tâm công tác.

- Phát động phòng trào đoàn thể thi đua để rèn luyện sức khỏe, xây dựng công tác phong trào thể dục thể thao rèn luyện sức khỏe.

- Duy trì và tăng các khoản phúc lợi dành cho con em là học sinh giỏi, sinh viên học tập tốt vào các ngày lễ tết, liên hoan họp mặt cuối năm.

3.2 giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng

3.2.1 Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty

a. Căn cứ biện pháp

Công tác đào tạo của Công ty chưa bắt nguồn từ nhu cầu sản xuất kinh doanh, từ trình độ tay nghề hiện có của người lao động gây ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bảng 3.1: Tình hình lao động ở dây chuyền sản xuất số 1

STT	Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số lao động	19	100
2	Số lao động đúng chuyên ngành, tay nghề	14	73,68
	- Số lao động hoàn thành tốt công việc	12	85,71
	- Số lao động không hoàn thành tốt công việc	2	14,29
3	Số lao động không đúng chuyên ngành, tay nghề	5	26,32
	- Số lao động hoàn thành tốt công việc	4	80
	- Số lao động không hoàn thành tốt công việc	1	20
4	Số lao động có thể tham gia đào tạo	8	61,53
5	Số lao động không thể tham gia đào tạo	5	38,47

Đối với lực lượng lao động trực tiếp, trình độ tay nghề của họ quyết định chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp, trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp, thì công tác đào tạo chưa được chú ý, quan tâm đúng mức. Xem xét

bảng lao động đúng chuyên ngành, tay nghề, và số lao động có thể tham gia đào tạo ở dây chuyền sản xuất số 1:

Qua bảng trên ta thấy số lao động đúng chuyên ngành, tay nghề ở dây chuyền sản xuất số 1 chỉ chiếm 73,68%, số lao động không đúng chuyên ngành, tay nghề chiếm 26,32%. Số lao động hoàn thành tốt công việc không cao cho thấy trình độ tay nghề người lao động chưa đáp ứng được hết yêu cầu công việc, trong khi đó số người có thể tham gia đào tạo chiếm 61,53% nhưng lại chưa được Công ty quan tâm, cho đào tạo nâng cao tay nghề, dẫn đến chất lượng sản phẩm, năng suất lao động chưa cao.

Ngoài ra, công tác quản lý nguồn nhân lực cũng cần chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực. Như đối với thợ bậc cao của Công ty, chủ yếu là thợ bậc 4, có thâm niên công tác và có khả năng đào tạo lên bậc cao hơn nhưng Công ty vẫn chưa có các hình thức đào tạo, cập nhật đào tạo thêm cho người lao động.

Sau đây là bảng thợ bậc cao cần được đào tạo ở dây chuyền sản xuất số 1:

Bảng 3.2: Bảng thợ bậc cao cần được đào tạo ở dây chuyền sản xuất số 1

STT	Họ và tên	Loại thợ	Cấp bậc thợ	Thâm niên
1	Nguyễn Văn Thành	Thợ cơ khí	4/7	4 năm
2	Trần Văn Hà	Thợ sửa chữa máy	5/7	5 năm
3	Lê Văn Hùng	Thợ điện	4/7	5 năm

Hàng năm Công ty có các chỉ tiêu đào tạo nghiệp vụ của cấp bộ, đào tạo từ 2 – 3 tháng. Công ty đưa ra các tiêu chí cơ bản để chọn người đi đào tạo, các tiêu chí như: về thời gian công tác tại Công ty: 3 năm trở lên, độ tuổi từ 25 – 35 tuổi, sức khỏe tốt, chấp hành tốt qui định của Công ty, có tinh thần làm việc, học hỏi cao...Tuy nhiên việc đưa ra những tiêu chí như thế này không tìm được đúng những người cần phải đào tạo, ví dụ như năm 2015, chị Nguyễn Thị Mai ở phòng Tài chính kế toán cần được đào tạo nâng cao nghiệp vụ nhưng do chưa đủ 3 năm công tác ở Công ty nên không được cử đi đào tạo hay có các lý do khác như chị Hoàng Lan, đủ tiêu chí đi đào tạo và muốn được đi đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ nhưng do có con nhỏ nên không tham gia lớp đào tạo được.

Tuy nhiên khi điều tra sự hài lòng về công tác tổ chức đào tạo đối với lao động gián tiếp thì có đến 82% cảm thấy hài lòng. Còn khi điều tra với lao động trực tiếp thì chỉ có 61% cảm thấy hài lòng. Vì thế, từ tình trạng thực tế và kết quả điều tra thì biện pháp đào tạo hướng chủ yếu vào đối tượng là lao động trực tiếp.

Ngoài ra Công ty có định hướng trong năm tới sẽ hiện đại hóa dây chuyền sản xuất để nâng cao năng suất lao động, tăng doanh thu do đó việc đào tạo tay nghề cho người lao động là rất cần thiết để người lao động có thể đáp ứng được với nhu cầu công việc cũng như có thể sử dụng công nghệ, dây chuyền sản xuất mới một cách thành thạo.

b. Nội dung biện pháp

Từ thực trạng và nhu cầu cần được đào tạo trên thì Công ty nên đưa ra những hình thức đào tạo cụ thể:

Đào tạo tại chỗ: bằng cách kèm cặp hướng dẫn ngay tại nơi làm việc đối với người lao động. Đối với lao động trực tiếp tại các dây chuyền sản xuất có thể kèm cặp, hướng dẫn trong ca làm việc của người lao động hoặc bố trí, sắp xếp theo hình thức luân phiên ca. Ví dụ:

Họ và tên	Bộ phận	Thời gian làm việc		Thời gian đào tạo	
		Ca sáng	Ca chiều	Ca sáng	Ca chiều
Trần Văn Tiến	Máy cắt	7h15' - 9h45'	15h15' - 17h15'	9h45' - 11h	13h45' - 15h15'
Trịnh Văn Nam	Máy cắt	9h45' - 11h	13h45' - 15h15'	7h15' - 9h45'	15h15' - 17h15'

Cử đi đào tạo: Công ty nên tự tổ chức các lớp cho người lao động đi đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ, đồng thời xem xét một cách cụ thể những trường hợp cần được đào tạo trước.

Bảng 3.3: Bảng dự kiến công tác đào tạo lao động trực tiếp năm 2014*(Đơn vị: Người)*

Chỉ tiêu	Dây chuyền sx số 1			Dây chuyền sx số 2		
	Nhu cầu đào tạo	Chỉ tiêu kế hoạch	Thực hiện kế hoạch	Nhu cầu đào tạo	Chỉ tiêu kế hoạch	Thực hiện kế hoạch
1. Đào tạo tại chỗ	9	8	6	10	9	7
- Thợ hàn	4	3	2	3	3	3
- Thợ điện	3	3	2	3	3	2
- Thợ khác	2	2	2	4	3	2
2. Cử đi đào tạo	7	6	5	6	5	3
- Thợ hàn	3	2	2	2	2	1
- Thợ điện	1	1	1	2	2	1
- Thợ khác	3	3	2	2	1	1
Tổng	16	14	11	16	14	10

Ta có thể xác định chi phí đào tạo như sau:

Ta có thể xác định chi phí đào tạo với lao động trực tiếp như sau

*) Với hình thức đào tạo tại chỗ Công ty dự tính hỗ trợ 550.000đ/người. Như vậy chi phí đào tạo cho 13 lao động đào tạo tại chỗ là :

$$13 * 550.000 = 7.150.000đ$$

*) Với hình thức cử đi đào tạo, tùy theo học phí của các lớp học nâng cao nghiệp vụ trên thị trường, Công ty dự tính chi phí 1 khóa học là 3.000.000đ/người. Như vậy chi phí đào tạo cho 8 người là:

$$8 * 3.000.000 = 24.000.000đ$$

- Tiền lương mà Công ty phải trả cho 8 người được cử đi đào tạo là: (với tiền lương trung bình là 2.300.000đ/người)

$$11 * 2.300.000 = 18.400.000đ$$

- Như vậy năm 2014, chi phí mà Công ty phải bỏ ra nhằm nâng cao trình độ tay nghề cho LĐ trực tiếp là:

$$7.150.000 + 24.000.000 + 18.400.000 = 49.550.000đ$$

Sau khi kết thúc khoá đào tạo, những cá nhân nào hoàn thành tốt khóa học sẽ được Công ty khen thưởng, động viên với mức thưởng: đối với lao động được cử đi đào tạo là 2.00.000đ/người, và đối với lao động đào tạo tại chỗ là 300.000đ/người. Sau đó đánh giá chất lượng thực hiện công việc của những đối tượng được đào tạo để có chính sách đãi ngộ hợp lý.

c. Kết quả của biện pháp

Sau khi thực hiện biện pháp công ty sẽ có được một đội ngũ công nhân viên có trình độ chuyên môn cao, làm việc hiệu quả, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường. Điều này vừa đem lại lợi ích cho công nhân viên lại vừa mang lại lợi ích lâu dài cho công ty, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ của công ty, nâng cao sức cạnh tranh với các công ty khác trên thị trường, nâng cao năng suất lao động, do đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

So sánh trước biện pháp và sau biện pháp:

Dự kiến kết quả với kì vọng tăng 10% doanh thu sau đào tạo ta có :

Bảng 3.4: Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trước và sau khi thực hiện biện pháp

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước giải pháp	Sau giải pháp	Chênh lệch	
					SL	%
1	Tổng lao động	Người	39	39	-	-
2	Doanh thu	Tr.đồng	9.002,02	9.902,222	900,202	10
3	Lợi nhuận	Tr.đồng	204,31	175,202	29,108	14,24
4	Hiệu suất sử dụng lao động (2/1)	Tr.đồng/ Người	230,8	253,9	23,1	10
5	Hiệu quả sử dụng lao động (3/1)	Tr.đồng/ Người	5.23	4,49	0,74	14,14

Trong đó :

DT sau giải pháp là : $9002.02 \times (1+10\%) = 9902,222$ Tr đồng

CP sau giải pháp là: $8797,7 \times (1+0,1)+49,55 = 9727.02$ tr đồng. Từ bảng dự kiến kết quả trên cho thấy với kì vòng doanh thu tăng 10% thì hiệu suất sử dụng lễ tăng từ 230,8 lên 253,9. Tuy nhiên hiệu quả sử dụng lao động giảm từ 5,23 xuống 4,49.

3.2.2 Biện pháp 2: Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

a. Căn cứ của biện pháp

Tuyển dụng là bước đầu tiên, là một trong những bước quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại cũng như lâu dài của Công ty. Trong những năm gần đây, công tác tuyển dụng của Công ty đã từng bước phát triển, tuy nhiên vẫn còn một số yếu điểm như:

- 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

Bảng 3.5: Tình hình tuyển dụng nhân viên các năm 2014 – 2015

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch
Tuyển dụng nội bộ	9	14	5
Tuyển dụng bên ngoài	4	5	1
Tổng	13	19	6

Nhìn vào số liệu cho thấy năm 2014, công ty tuyển dụng 13 nhân viên, nhưng trong đó tuyển dụng nội bộ chiếm 9 tương đương 69,2%. Đến năm 2015 con số này lên 73,6%. Phần lớn nhân viên mới vào công ty đều là con em, người quen của CBCNV đang làm trong công ty. Như vậy, sự chênh lệch giữa tuyển nội bộ và tuyển bên ngoài là khá cao. 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.

b. Mục tiêu của biện pháp

- Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Tuyển chọn được những ứng viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao đáp ứng được yêu cầu tính chất phức tạp của công việc.

c. Nội dung của biện pháp

Đa dạng hoá nguồn tuyển mộ 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 mộ 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 nhờ ứng viên tự nộp đơn xin việc, người có nhu cầu làm việc mà chưa tìm được 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, nhu cầu về nguồn nhân lực (cả về số lượng và chất lượng) được khái quát qua bảng sau:

Bảng 3.6: Nhu cầu nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới

Đơn vị tính: Người

<i>STT</i>	<i>Nguồn tuyển dụng</i>	<i>Số người dự tuyển</i>	<i>Số người trúng tuyển</i>	<i>Số người hoàn thành tốt công việc</i>	<i>Số người bỏ việc sau khi trúng tuyển</i>
<i>1</i>	<i>Tại các trường đại học, cao đẳng</i>	<i>20</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>1</i>
<i>2</i>	<i>Ứng viên tự nộp đơn xin việc</i>	<i>25</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>1</i>
	<i>Tổng</i>	<i>45</i>	<i>9</i>	<i>8</i>	<i>2</i>

DỰ KIẾN TUYỂN DỤNG TỪ NGUỒN BÊN NGOÀI NĂM 2014

- Chi phí phục vụ trực tiếp cho công tác tuyển dụng: 20.500.000 đồng.
- Chi phí đào tạo sau khi tuyển dụng: 16.060.000 đồng.

→ Tổng chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng là: 36.560.000 đồng.

d. Dự kiến kết quả đạt được

Giả sử sau khi thực hiện biện pháp Doanh thu công ty tăng lên 20%. Ta có dự kiến kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp:

Bảng 3.7: Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trước và sau khi thực hiện biện pháp

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước giải pháp	Sau giải pháp	Chênh lệch	
					SL	%
1	Tổng lao động	Người	39	46	-	-
2	Doanh thu	Tr.đồng	9.002,02	10.802,424	1800,404	20
3	Lợi nhuận	Tr.đồng	204,31	208,684	4,374	2,14
4	Hiệu suất sử dụng lao động (2/1)	Tr.đồng/ Người	230,8	234,83	4,03	1,74
5	Hiệu quả sử dụng lao động (3/1)	Tr.đồng/ Người	5,23	4,53	0,7	13,3

Từ bảng dự kiến kết quả trên cho thấy với kì vòng doanh thu tăng 20% thì lợi nhuận của công ty tăng từ 204,31 trđ lên 208,684 trđ. Hiệu suất sử dụng lđ tăng từ 230,8 lên 234,83. Tuy nhiên hiệu quả sử dụng lao động vẫn giảm từ 5,23 xuống 4,53. Với giải pháp này Công ty sẽ thu hút được những ứng viên từ khắp nơi chứ không chỉ là ứng viên nội bộ và những người thực sự có khả năng, ý chí phấn đấu không có cơ hội được làm việc tại Công ty. Hạn chế tình trạng con ông cháu cha mặc dù không đủ trình độ năng lực, khả năng nhưng vẫn được chiếu cố cân nhắc vào các vị trí quan trọng, chủ chốt gây ảnh hưởng đến tinh thần làm việc chung của toàn công ty cũng như ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất kinh doanh. Tiết kiệm chi phí đào tạo do thông qua tuyển dụng Công ty đã tìm thấy những người có đủ trình độ, đáp ứng yêu cầu công việc

3.3. Một số kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị đối với Công ty

Là một công ty hoạt động trong lĩnh vực sản và buôn bán. Đây lại là một lĩnh vực hoạt động phổ biến nên sự cạnh tranh trên thị trường là vô cùng khắc nghiệt. Một doanh nghiệp ngày càng phát triển thì đó là sự đóng góp của toàn thể nhân viên. Vì vậy, việc đào tạo đội ngũ nhân viên có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy Công ty phát triển. Bên cạnh đó những yếu tố liên quan để việc đào tạo cũng cần được xem xét kỹ lưỡng để công tác đào tạo đạt hiệu quả tối đa.

Cần tiến hành đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng.

Tiến hành đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng thông qua các chỉ tiêu sau:

- Chi phí cho các hoạt động tuyển dụng và chi phí cho một lần tuyển. Chi phí này bao gồm tất cả các khoản liên quan đến tuyển dụng như chi phí quảng cáo, ...
- Số lượng và chất lượng các hồ sơ xin tuyển.
- Hệ số giữa số nhân viên mới tuyển và số được đề nghị tuyển.
- Số lượng ứng viên chấp nhận và số lượng ứng viên từ chối chấp nhận công việc ở một mức lương nhất định.
- Kết quả thực hiện công việc của các nhân viên mới được tuyển.
- Số lượng nhân viên mới bỏ việc.

Ngoài ra, chúng ta nên tiến hành so sánh kết quả của các đợt tuyển dụng với nhau và tìm ra nguyên nhân tại sao lại có sự khác biệt đó để rút ra kinh nghiệm cho những đợt tuyển dụng sau.

Thường xuyên cải thiện quy trình tuyển dụng:

Sau mỗi đợt tuyển dụng bộ phận nhân sự nên thực hiện công việc phân tích rút ra kinh nghiệm, đánh giá hiệu quả của từng bước trong quy trình, xác định điểm yếu và tìm ra nguyên nhân căn bản, đồng thời nhận diện các cơ hội cải thiện, bổ sung thêm những bước cần thiết, loại bỏ những bước không cần thiết trong quy trình tuyển dụng. Khi quy trình tuyển dụng được cải thiện một cách hợp lý thì chất lượng nhân viên được tuyển sẽ được nâng cao.

Tăng ngân sách cho công tác tuyển dụng.

Về lâu dài nguồn chi ngân sách cho công tác tuyển dụng cần được đẩy mạnh

hơn nữa, trước đòi hỏi ngày một cao của nguồn nhân lực cấp cao đòi hỏi công tác tuyển dụng phải nhắm đến những tầng cao hơn nữa; và để thực hiện việc đó thì trước hết là phải đảm bảo nguồn ngân sách cho công tác tuyển dụng. Tăng nguồn ngân sách cho công tác tuyển dụng sẽ giúp bộ phận tuyển dụng tiếp cận được nhiều công cụ tuyển dụng tốt hơn, việc marketing tuyển dụng cũng chất lượng hơn, thu hút được nhiều nguồn nhân lực cao cấp hơn, việc hợp tác với các công ty tư vấn nhân sự chất lượng cao, mở rộng mối quan hệ giao tế cũng được xúc tiến.

Công ty kiến nghị với Nhà nước mở rộng môi trường đầu tư, cắt bỏ các thủ tục phiền hà, tạo ra một môi trường đầu tư thông thoáng để thu hút các đối tác nước ngoài đầu tư vào công ty giúp cho công ty mở rộng được sản xuất, tìm được chỗ đứng trên thị trường nâng cao thu nhập cho các cán bộ công nhân viên để cho họ có thể yên tâm công tác

Mở rộng kênh tuyển dụng.

Công ty nên đa dạng hóa nguồn thu hút ứng viên, xây dựng hình tượng tốt đẹp của công ty đối với các trường đại học, cao đẳng,... thông qua các chính sách tài trợ các cuộc thi, trao học bổng,... cho sinh viên. Đây là hình thức tiếp thị công ty khá hiệu quả và thông qua hình thức này công ty sẽ có cơ hội tuyển chọn được các sinh viên giỏi cho mình.

Nâng cao chất lượng phục vụ cung ứng hàng hóa, đẩy mạnh thương hiệu uy tín của công ty trên thị trường nhằm tạo sự hấp dẫn thu hút ứng viên.

3.3.2. Kiến nghị đối với Nhà nước

- Nhà nước cần xây dựng một cơ chế thích hợp để người lao động Việt Nam có thể giao lưu và học hỏi các phương pháp đào tạo của các nước tiên tiến, trao đổi kinh nghiệm làm việc.

- Đổi mới hệ thống giáo dục đào tạo cho phù hợp với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, từng bước nâng cao chất lượng đào tạo trong các trường đại học, các trung tâm đào tạo.

- Thường xuyên thay đổi một số văn bản có liên quan trực tiếp đến công tác đào tạo và cán bộ công chức theo hướng: những văn bản không phù hợp với cơ chế thị trường và hội nhập quốc tế thì thay đổi lại. Sự thay đổi theo hướng thực sự trọng dụng những người có đức, có tài.

- Tiếp tục cải cách chế độ tiền lương, tuyển dụng và bổ nhiệm cán bộ theo hướng những người được đào tạo, làm việc phải tốt hơn những người chưa hoặc không chịu đi đào tạo, những người làm việc không hiệu quả.

KẾT LUẬN

Nền kinh tế thị trường với những nhược điểm vốn có của nó vẫn là một nền kinh tế tiến tiến hiện đại. Nó khuyến khích các doanh nghiệp phấn đấu vươn lên bằng cách tự điều tiết giá cả thông qua quan hệ cung, cầu trên 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. 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.

Nhân sự là chìa khóa vô cùng quan trọng trong sự nghiệp xây dựng và phát triển đất nước. Trong thời đại phát triển và hội nhập hiện nay, doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển đều phụ thuộc vào cách sử dụng và quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả hay không.

Công ty TNHH TM Duy Tùng đã rất quan tâm và chú trọng đến công tác quản trị nguồn nhân lực, công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Trong những năm gần đây công tác quản trị, tuyển dụng và đào tạo phát triển nguồn nhân lực của công ty đã đạt được một số kết quả quan trọng tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế có thể ảnh hưởng đến sự phát triển trong tương lai của công ty. Đội ngũ lao động của Công ty ở nhiều độ tuổi khác nhau tuy nhiên số lao động từ 18 – 25 tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất (58,97%), đây là độ ngũ lao động trẻ, tiềm ẩn sức sáng tạo lớn, năng động, linh hoạt, dễ thích nghi với điều kiện công việc. Trình độ người lao động trong Công ty còn thấp, số lao động có trình độ đại học chỉ chiếm 15,4%, chủ yếu là lao động có trình độ trung cấp, công nhân kỹ thuật và lao động phổ thông. Công tác hoạch định nguồn nhân lực thực hiện chưa tốt, việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, ngoài ra kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty bị phụ thuộc nhiều vào yếu tố bên ngoài (nhất là yếu tố bán hàng) do vậy vẫn còn hiện tượng thừa, thiếu nhân lực cục bộ. Công tác đánh giá nhân viên chưa thực hiện tốt. Việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, có đi làm đủ ca, đủ buổi không, chưa quan tâm đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc cũng như là khả năng, trình độ, mức độ thành thực trong công việc của người lao động.

Trong công tác tuyển dụng của công ty cũng còn rất nhiều hạn chế vì có nhiều hạn chế trong khâu tuyển dụng, không tuyển được nhiều những nhân tài giúp cho công ty phát triển chính vì thế tình trạng nhân viên trúng tuyển không hoàn thành tốt công việc hoặc bỏ việc sau một thời gian làm việc tại Công ty. Công tác trả công người lao động (đặc biệt là đối với lao động trực tiếp) chưa hợp lý. Đơn giá định mức Công ty quy định còn thấp so với Công ty khác.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng lao động có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp làm ăn kinh doanh tốt, giảm chi phí sản xuất, khấu hao nhanh tài sản cố định ... điều đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và mở rộng thị phần tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng (2014). *Báo cáo công tác quản trị nhân lực công ty 2014*
2. Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng (2014). *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2014*
3. Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng (2015). *Báo cáo công tác quản trị nhân lực công ty 2015*
4. Công ty TNHH Thương mại Duy Tùng (2015). *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2015*
5. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB: Tổng hợp TPHCM
6. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Quản trị nhân lực*, Đại học Kinh tế Quốc dân.
7. Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. NXB: Tư Pháp
8. Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự, nhà xuất bản LĐ – XH, 2007*
9. Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự theo R.wayne Monday and Robert M.Noel, op. city*