

**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

:Bùi Thanh Tùng

Giảng viên hướng dẫn:ThS. Cao Thị Hồng Hạnh

HẢI PHÒNG - 2018

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

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG VÀ
THƯƠNG MẠI THÀNH ĐỒNG**

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

Sinh viên

: Bùi Thanh Tùng

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Cao Thị Hồng Hạnh

HẢI PHÒNG - 2018

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Bùi Thanh Tùng

Mã SV:1412402122

Lớp: QT1801N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung 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 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 đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.

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

- Số lượng lao động, cơ cấu lao động, quy mô kinh doanh 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 đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: *Cao Thị Hồng Hạnh*

Học hàm, học vị: *Thạc sĩ*

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

Nội dung hướng dẫn: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày tháng năm 2018

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày tháng năm 2018

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Bùi Thanh Tùng

ThS. Cao THị Hồng Hạnh

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:

Đơn vị công tác:

Họ và tên sinh viên: Chuyên ngành:

Đề tài tốt nghiệp:

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 CẢM ƠN.....	vii
LỜI CAM ĐOAN	viii
CHƯƠNG MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.....	3
I. NGUỒN NHÂN LỰC.....	3
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	3
1.1.2. Vai trò nguồn nhân lực	4
1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực	4
1.1.3.1. Môi trường bên ngoài	4
1.1.3.2. Môi trường bên trong	7
1.1.3.3. Nhóm nhân tố quản trị nguồn nhân lực	9
1.1.4. Quản trị nhân lực	10
1.1.4.1. Khái niệm về quản trị nhân lực	10
1.1.4.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực.....	10
1.1.4.3. Vai trò của quản trị nhân lực	10
1.1.4.4. Nội dung của quản trị nhân lực	11
1.1.4.4.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự.....	11
1.1.4.4.2. Phân tích công việc.....	12
1.1.4.4.3. Định mức lao động	14
1.1.4.4.4. Tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực.....	14
1.1.4.4.5. Phân công lao động	18
1.1.4.4.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên	19
1.1.4.4.7. Trả lương và đãi ngộ	20
1.1.4.4.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	21
II. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC	23
1.2.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.....	23
1.2.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	24
1.2.3. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp.	24
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG VÀ THƯƠNG MẠI THÀNH ĐỒNG.....	27

2.1. Khái quát về hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.....	27
2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.....	27
2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh của công ty	27
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty	28
2.2. Tình trạng sử dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.....	30
2.2.1. Nhận định chung về tình hình lao động tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.....	30
2.2.2. Cơ cấu lao động công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.	31
2.2.2.1. Phân loại cơ cấu lao động của công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng qua các năm.	31
2.2.3. Công tác phân công lao động.....	34
2.2.4. Tình hình tuyển dụng.....	35
2.2.4.1. Quy trình tuyển dụng tại Công ty.....	35
2.2.4.2. Tình hình lao động nghỉ việc	38
2.2.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	38
2.2.6. Chế độ đãi ngộ.....	39
2.2.6.1. Đãi ngộ vật chất.....	39
2.2.6.2. Chế độ thưởng	42
2.2.7. Phân tích môi trường làm việc	43
2.3. Phân tích và đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.....	43
2.3.1. Phân tích hiệu quả sử dụng lao động	43
2.3.2. Phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.....	45
2.3.2.1. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.....	45
2.3.3. Đánh giá chung về tình hình quản lý nhân lực tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.	46
2.3.3.1. Thành tích đạt được.....	46
2.3.3.2. Hạn chế.....	47

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG VÀ THƯƠNG MẠI THÀNH ĐỒNG.....	48
3.1: GIẢI PHÁP 1.....	50
3.2: GIẢI PHÁP 2.....	53
3.3: GIẢI PHÁP 3.....	56
KẾT LUẬN.....	62

LỜI CẢM ƠN

Khoá luận tốt nghiệp với đề tài: “Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng” là sự thể hiện những kiến thức đã thu nhận được của bản thân em suốt quá trình học tại Trường Đại học dân lập Hải Phòng, dưới sự chỉ dẫn tận tình của các thầy cô trong trường và đặc biệt là các thầy cô của Khoa Quản trị kinh doanh.

Trước tiên, em xin chân thành cảm ơn Thạc sĩ Cao Thị Hồng Hạnh đã nhiệt tình hướng dẫn, giúp đỡ và tạo mọi điều kiện để em có thể hoàn thành bài khoá luận tốt nghiệp của mình.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn đặc biệt tới Ban Lãnh đạo Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng, nơi em đã được thực tập và làm đề tài, đã hỗ trợ và tạo mọi điều kiện thuận lợi để em hoàn thành luận văn.

Cuối cùng, em xin được cảm ơn gia đình và bạn bè đã tạo mọi điều kiện tốt nhất từ vật chất cho đến tinh thần để em có thể hoàn thành tốt việc học tập và bài khoá luận này.

Em xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp “Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng” là do em tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của ThS. Cao Thị Hồng Hạnh. Mọi số liệu và biểu đồ trong luận văn đều do em trực tiếp thu thập và được sự đồng ý của Ban Giám đốc Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.

Để hoàn thành bài luận văn này, em chỉ sử dụng những tài liệu được ghi trong tài liệu tham khảo ở cuối luận văn, ngoài ra em không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

Bùi Thanh Tùng

CHƯƠNG MỞ ĐẦU

1- GIỚI THIỆU LUẬN VĂN

Ngày nay cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật và quá trình toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ, những yếu tố cạnh tranh truyền thống của doanh nghiệp như vốn, công nghệ, giá thành đã dần trở nên bão hòa không còn mang tính quyết định nữa. Thay vào đó, một nguồn lực mới, một yếu tố cạnh tranh mới mang tính quyết định đối với sự thành công của các doanh nghiệp, đó chính là con người – Nhân lực.

Vấn đề nhân lực và quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng đặc biệt với một tổ chức nói chung và đối với các quản trị gia nói riêng. Không có một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động kinh doanh. Mục tiêu cơ bản của bất cứ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục đích của tổ chức đó. Một doanh nghiệp tạo lập và sử dụng tốt nguồn nhân lực thì đó sẽ là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Vì thế, ngày nay nguồn nhân lực đã thực sự trở thành tài sản quý giá nhất, là chìa khóa dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

Trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng, em đã được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình vào thực tế. Qua quá trình thực tế tại công ty, em đã đi sâu tìm hiểu, nghiên cứu và lựa chọn đề tài : **“ Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng”** làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2- MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, trên cơ sở phân tích thực tiễn và xu hướng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng

nói riêng, đề tài chỉ tập trung nghiên cứu, phân tích nguồn nhân lực của Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng , từ đó đưa ra những giải pháp, đề xuất để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

3- PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- Đối tượng nghiên cứu là ngành khai thác công ty biển.

- Phạm vi nghiên cứu của đề tài là phân tích và đánh giá về nguồn nhân lực hiện tại của Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.

4- PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Luận văn được thực hiện bằng các phương pháp 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. Số liệu có từ nhiều nguồn như: điều tra trực tiếp, tham khảo ý kiến các chuyên gia và người có kinh nghiệm.

5- BỐ CỤC LUẬN VĂN

Luận văn gồm 3 chương chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.

Chương 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

I. NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Tùy theo cách hiểu và cách tiếp cận khác nhau mà có cách nhìn nhận khác nhau về nguồn nhân lực. Theo giác độ vĩ mô thì nguồn nhân lực là dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động. Tổng cục Thống kê khi tính toán nguồn nhân lực xã hội còn bao gồm cả những người ngoài tuổi lao động đang làm việc trong các ngành kinh tế quốc dân. Ở giác độ vi mô trong doanh nghiệp thì nguồn nhân lực là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp do doanh nghiệp trả lương. Từ hai giác độ vĩ mô và vi mô cho thấy nguồn nhân lực là tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp). Tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp. Nguồn nhân lực bao gồm kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ đào tạo và những sự tận tâm, nỗ lực hay bất cứ đặc điểm nào khác tạo giá trị gia tăng và năng lực cạnh tranh cho tổ chức của những người lao động.

Trong kinh doanh, con người là yếu tố quan trọng hàng đầu để bảo đảm thành công. Nguồn lực con người là yếu tố quyết định ưu thế cạnh tranh, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp thương mại để cung ứng các dịch vụ cho khách hàng hiệu quả nhất. Nguồn lực về con người được thể hiện qua số lượng và chất lượng lao động của doanh nghiệp như trình độ học vấn, trình độ tay nghề, sức khỏe, văn hóa lao động... Doanh nghiệp có được tiềm lực về con người như có được đội ngũ lao động trung thành, trình độ chuyên môn cao v.v... từ đó năng suất lao động cao, cắt giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

1.1.2. Vai trò nguồn nhân lực

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

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

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

1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

1.1.3.1. 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 lao động 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 giảm phúc lợi. Ngược lại khi kinh tế 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 đào tạo huấn

luyện nhân viên. Việc mở rộng này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

- ***Dân số/Lực lượng lao động***: Nước ta là một nước nặng về nông nghiệp. Nền kinh tế 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 ngày 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 quốc dân. Lực lượng lao động nữ đi làm đông hơn ảnh hưởng đến doanh nghiệp. 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 dịch vụ cho trẻ trong khi mẹ đang làm việc cũng là một vấn đề mà các nhà quản trị nguồn nhân lực cần quan tâm.

- ***Luật lệ của Nhà nước***: Luật lao động của nước ta đã được ban hành và áp dụng. Chúng ta cũng có luật lao động đối với nhân viên Việt Nam làm 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 nhân 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 giá trị 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 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 không khí văn hóa công ty cũng khó lòng năng động được. Chính cách văn hóa tại các gia đình dẫn đến sự thụ động trong các công sở của Việt Nam.

- **Đối thủ cạnh tranh:** Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không phải 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 thách đố. 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. Để thực hiện được điều trên, các doanh nghiệp phải có các chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo một bầu không khí văn hóa gắn bó v.v... Ngoài ra công ty phải có một chế độ chính sách lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, phải cải tiến môi trường làm việc và cải tiến các chế độ phúc lợi nếu không sẽ rất dễ mất nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không chỉ thuần túy là vấn đề lương bổng, phúc lợi mà tổng hợp của rất nhiều vấn đề. Do đó để duy trì và phát triển nhân viên nhà quản trị phải biết quản trị một cách có hiệu quả.

- **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 tại Việt Nam đã phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến khoa học kỹ thuật và thiết bị. Sự thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong vài thập niên sắp tới, lĩnh vực nhiều thách đố nhất đối với nhà quản trị là việc đào tạo 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 khoa học kỹ thuật này đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và việc tuyển mộ 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 có phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự nhưng chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa.

- **Khách hàng:** Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty là một phần của môi trường bên ngoài.

Doanh số là một yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do đó các cấp quản trị phải bảo đảm rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng hoặc dịch vụ phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng của hàng hóa hay dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không còn doanh nghiệp và họ không còn cơ hội làm việc nữa. Hoặc họ phải hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Tóm lại khách hàng là trọng tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và các nhà quản trị phải làm sao cho nguồn nhân lực của mình thỏa mãn khách hàng.

- **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 Xã hội, Sở Lao động Thương binh Xã hội, Liên đoàn Lao động, Hội Liên hiệp Phụ nữ v.v... cũng có ảnh hưởng nhất định đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhất là những vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách, tuyển dụng và sa thải v.v...

1.1.3.2. 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 đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình. Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu 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. Mỗi bộ phận chuyên môn này phải dựa vào định hướng viễn cảnh (vision) của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình. 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

đầy sáng kiến mới. Do đó công ty này cần phải đào tạo cho công nhân có kỹ năng khoa học kỹ thuật cao để nuôi dưỡng và phát triển kỹ thuật cao. Công ty nên đặt trọng tâm vào việc đào tạo và huấn luyện để phát triển lực lượng lao động của mình. Công ty phải thiết kế và đề ra các chính sách lương bổng và tiền thưởng phù hợp để duy trì và động viên các nhân viên có năng suất lao động nhất và có nhiều sáng kiến. Ngược lại với công ty có chủ trương bảo thủ, ít dám mạo hiểm thì hầu hết các quyết định đều do cấp cao làm ra. Vì thế người có nhiều sáng kiến mới có thể không phù hợp với công ty này. Chính vì thế mà các công ty này ít chú trọng phát triển các cấp quản trị cấp thấp. Chương trình lương bổng và đãi ngộ cũng theo yêu cầu của công ty mà ra.

- **Chính sách, chiến lược của công ty:** Chính sách của công ty thường thuộc về nguồn nhân lực. Các chính sách này là kim chỉ nam hướng dẫn, chứ không phải 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” (open door) 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. Biết rằng cấp dưới có thể đưa vấn đề lên cấp cao hơn, các cấp quản trị trực tiếp cố gắng giải quyết vấn đề ở cấp mình cho xong.

- **Bầu không khí văn hóa của công ty:** Các cơ quan tổ chức đều có bầu không khí văn hóa. Nó điều khiển các thành viên của mình nên cư xử như thế nào. Trong mọi tổ chức đều có những hệ thống hoặc khuôn mẫu của các giá trị, các biểu tượng, nghi thức, huyền thoại và thực tiễn – tất cả đều phát triển theo thời gian. Những giá trị được chia sẻ này xác định, ở một mức độ lớn, những điều mà nhân viên thấy và 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 gợi ra một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích và giải quyết vấn đề. Bầu 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 các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi.

Chẳng hạn nếu công ty có một bầu không khí khép kín. Các quyết định đều được cấp quản trị cao cấp làm ra, cấp quản trị và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau, bí mật bao trùm, công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề. Và nếu một ty có một bầu không khí văn hóa cởi mở hay thoáng mà các quyết định thường được các nhà quản trị cấp thấp đề ra, cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau, truyền thông mở rộng và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Vì thế chúng ta cần phải xác định ra bầu văn hóa của công ty bởi vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

- **Cổ đông, công đoàn:** Cổ công và công đoàn cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến phát triển nguồn nhân lực. Cổ đông không phải là thành phần điều hành công ty nhưng lại tạo sức ép gây ảnh hưởng trong đại hội cổ đông bầu ra hội đồng quản trị, có quyền chất vấn hội đồng quản trị hoặc các cấp lãnh đạo trong cuộc họp cuối năm tài chính. Còn công đoàn nằm bên cạnh chính quyền và cấp ủy đảng nhưng độc lập hơn nhằm mục đích bảo vệ quyền lợi của người lao động. Vai trò của nó thường là kết hợp với chính quyền để chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên trong 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.

1.1.3.3. Nhóm nhân tố quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, phát triển động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức. Nhà quản trị nguồn nhân lực với tư cách cố vấn sẽ làm việc với các nhà quản trị khác liên quan đến nguồn nhân lực. Thách đó chủ yếu của các doanh nghiệp là duy trì năng suất lao động và tính hiệu quả cao của người lao động. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực phải làm thế nào để thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị

cần thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên. Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của họ.

1.1.4. Quản trị nhân lực

1.1.4.1. Khái niệm về quản trị nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

1.1.4.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức, doanh nghiệp ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản.

+ Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

+ Đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

1.1.4.3. Vai trò của quản trị nhân lực

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động lại với nhau. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp .

Con người, với khả năng sáng tạo, lao động cần cù siêng năng của mình, đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật cao như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội.

Quản trị nhân sự góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản trị nhân sự gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản trị nhân sự là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản trị nhân sự hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân sự. Cung cách quản trị nhân sự tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp . Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp .

1.1.4.4. Nội dung của quản trị nhân lực

1.1.4.4.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự là một tiến trình quản trị bao gồm việc phân tích các nhu cầu nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi và sau đó triển khai các chính sách và các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu đó. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh.

Thông thường quá trình hoạch định được thực hiện thông qua các bước sau:

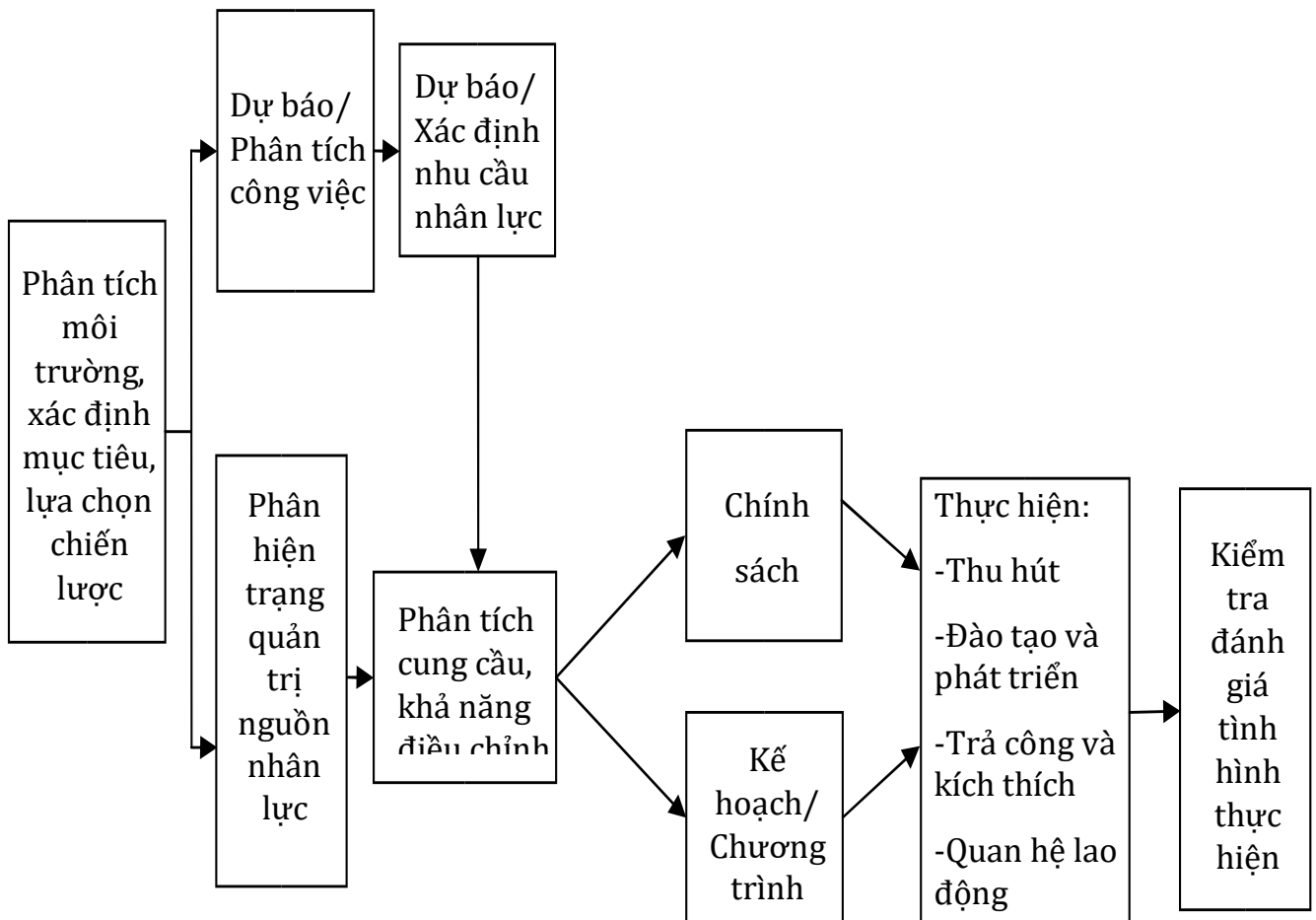
- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).

- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

- Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

Sơ đồ 1.1.1. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực



1.1.4.4.2. Phân tích công việc

- *Phân tích công việc* là những công việc, thủ tục xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và làm cơ sở xác định cho việc quản trị nhân sự nhằm thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, làm cơ sở cho việc xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

- Bảng mô tả công việc là văn bản liệt kê các quyền hạn trách nhiệm khi thực hiện công việc, các mối quan hệ trong báo cáo thực hiện công việc, các điều kiện làm việc, trách nhiệm thanh tra, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt được trong quá trình thực hiện công việc.

- Bảng tiêu chuẩn công việc là văn bản tóm tắt những yêu cầu về phẩm chất cá nhân, những nét tiêu biểu và đặc điểm về trình độ học vấn, năng lực, nguyện vọng, sở thích... của người thực hiện công việc.

- *Bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc* được sử dụng làm thông tin cơ sở cho việc tuyển lựa, chọn lọc và đào tạo nhân viên, đánh giá việc thực hiện công việc và trả công lao động.

****Trình tự thực hiện phân tích công việc:***

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

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

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

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

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

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

1.1.4.4.3. Định mức lao động

**** 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.

**** 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.

1.1.4.4.4. Tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực

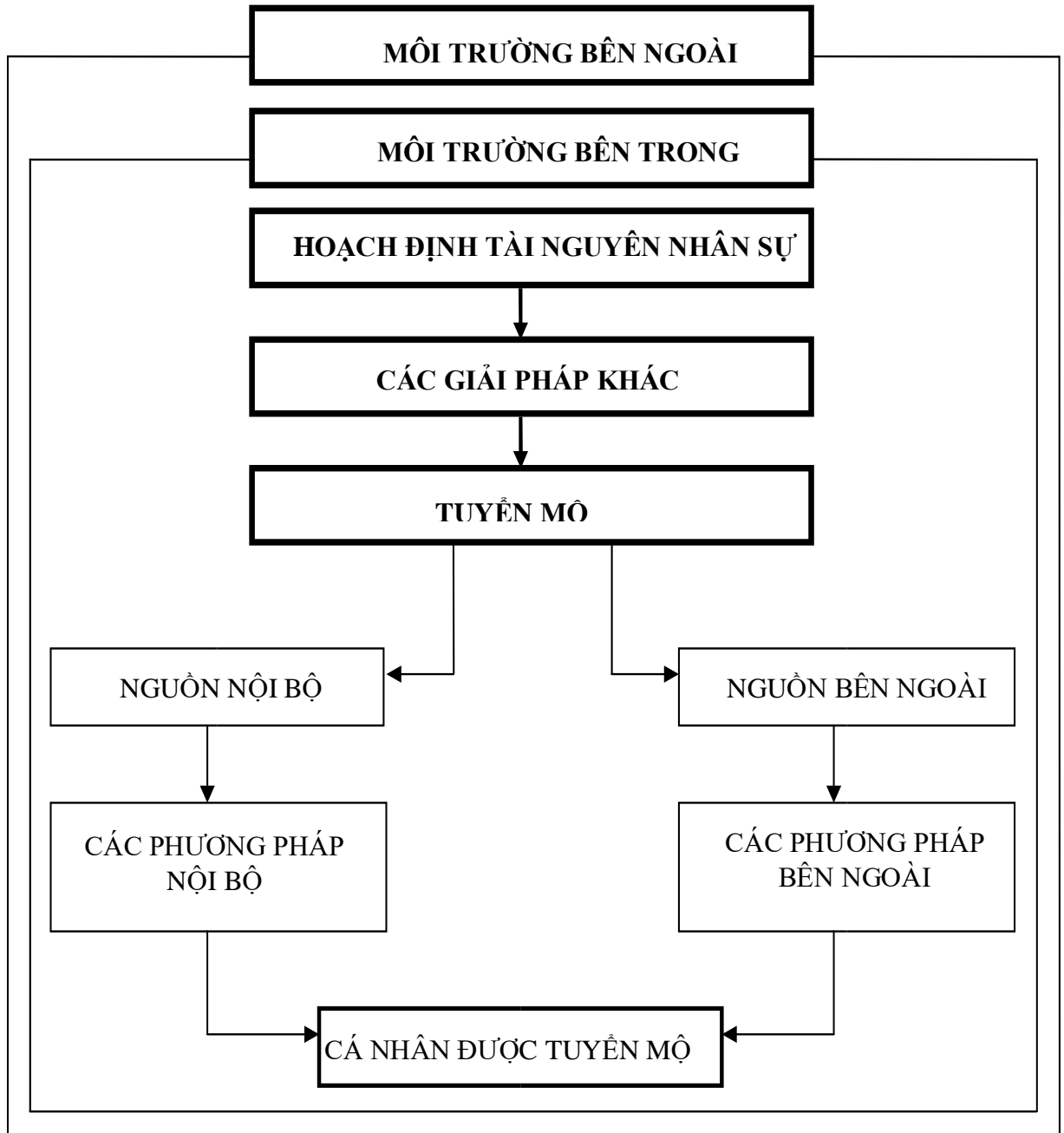
Tuyển dụng là quá trình tuyển và sử dụng nhân lực. Quá trình tuyển nhân lực bao gồm tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

Tuyển mộ là quá trình nhận dạng và thu hút một số ứng viên mong muốn làm việc và bản thân họ cảm nhận được sự thỏa mãn trong mối quan hệ làm việc

tại công ty. Trong quá trình này việc trao đổi thông tin là chính yếu. Đối với các ứng viên họ cần có những thông tin cụ thể về công ty như thông tin về công việc, cơ hội thăng tiến, lương phúc lợi và các chính sách liên quan trực tiếp đến người lao động. Đối với công ty, họ cần có thông tin của các ứng viên về khả năng, kinh nghiệm, đạo đức và quy mô có thể đáp ứng yêu cầu công việc của công ty. Việc cung cấp thông tin của công ty là hoạt động nhằm thu hút nhân tài. Việc thu thập thông tin về các ứng viên là hoạt động phân tích mức cung lao động theo nhu cầu nhân sự của công ty.

Tuyển chọn là quá trình sàng lọc các ứng viên có được sau quá trình tuyển mộ theo các tiêu chuẩn cụ thể, phù hợp với yêu cầu công việc của công ty và quyết định sử dụng họ. Yêu cầu công việc được xác định cụ thể qua quá trình phân tích công việc và được thể hiện thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

Sơ đồ 1.1.2. Tiến trình tuyển mộ nhân viên.



*Nguồn tuyển dụng:

❖ *Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp*

Bao gồm: tuyển trực tiếp từ các cán bộ, công nhân viên đang làm trực tiếp trong doanh nghiệp.

+ ***Ưu điểm:***

- Nhân viên thấy Công ty luôn tạo cho họ cơ hội thăng tiến qua đó bó với công ty hơn, làm việc tích cực và có trách nhiệm hơn.
- Công ty đã đánh giá được khả năng của họ trong quá trình làm việc.
- Họ là người đã quen thuộc với môi trường làm việc, nội quy, chính sách và cơ cấu của Công ty nên dễ dàng tiếp cận hơn với công việc.
- Kích thích, động viên các nhân viên hiện tại làm việc tích cực, sáng tạo để đạt hiệu suất cao cũng như họ sẽ ít có khả năng rời bỏ công ty.
- Tuyển dụng từ nguồn này giúp tiết kiệm thời gian và chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng.

+ ***Nhược điểm:***

- Gây ra hiện tượng làm việc dập khuôn, máy móc theo cách làm của cấp trên trước đây, không tạo được bầu không khí thi đua trong doanh nghiệp.
- Tạo ra hiệu ứng gợn sóng. Tức là, khi một vị trí trống được điền khuyết từ bên trong, vị trí trống thứ hai được tạo ra và nếu vị trí trống mới này cũng được điền khuyết từ bên trong thì vị trí trống khác sẽ xảy ra.
- Các nhân viên ứng cử vào một vị trí nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, gây mất đoàn kết. Tiềm ẩn nhiều hiềm khích, tiêu cực giữa các nhân viên.
- Bỏ qua cơ hội tuyển dụng các nhân viên có năng lực từ bên ngoài do nguồn tuyển dụng bị hạn chế về mặt số lượng nên khó tuyển người có yêu cầu tương xứng với công việc.
- Nếu chỉ tuyển dụng nội bộ sẽ khó cải tổ được cách làm việc của nhân viên.

❖ ***Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp***

Cách thức tuyển dụng từ bên ngoài bao gồm: thông qua tivi, báo, đài, các trung tâm cung ứng lao động v.v...

+ ***Ưu điểm:***

- Tận dụng được nguồn chất xám bên ngoài doanh nghiệp.
- Nguồn tuyển dụng đa dạng, đáp ứng được nhu cầu đề ra do đó có thể lựa chọn được người có năng lực để thực hiện công việc một cách tốt nhất.
- Có thể tiết kiệm chi phí đào tạo khi thuê những nhân viên giàu kinh nghiệm từ các công ty khác, như vậy có thể giảm thiểu nhu cầu về các chương trình đào tạo và phát triển toàn diện.
- Có thể cập nhật được nguồn nhân lực mới và cải tổ được cách làm việc của nhân viên trong công ty.

+ ***Nhược điểm:***

- Tốn nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất công việc
- Nhân viên mới mất nhiều thời gian để hòa nhập với môi trường làm việc mới.
- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc.
- Tỷ lệ bỏ việc cao.

1.1.4.4.5. Phân công 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.

*** 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.

*** 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.

*** 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.

1.1.4.4.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

*** Mục đích đánh giá**

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng của quản trị nhân sự, giúp doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị cần phải hiểu được mục đích của việc đánh giá:

- Nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân viên biết được mức độ thực hiện công việc, từ đó có biện pháp nâng cao và hoàn thiện hiệu năng công tác.

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp doanh nghiệp có những dữ liệu cho biết khả năng thăng tiến của nhân viên. Nhờ sự đánh giá này doanh nghiệp có thể có cơ sở để hoạch định tài nguyên nhân sự.

- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, đồng thời làm cơ sở để khuyến khích động viên họ.

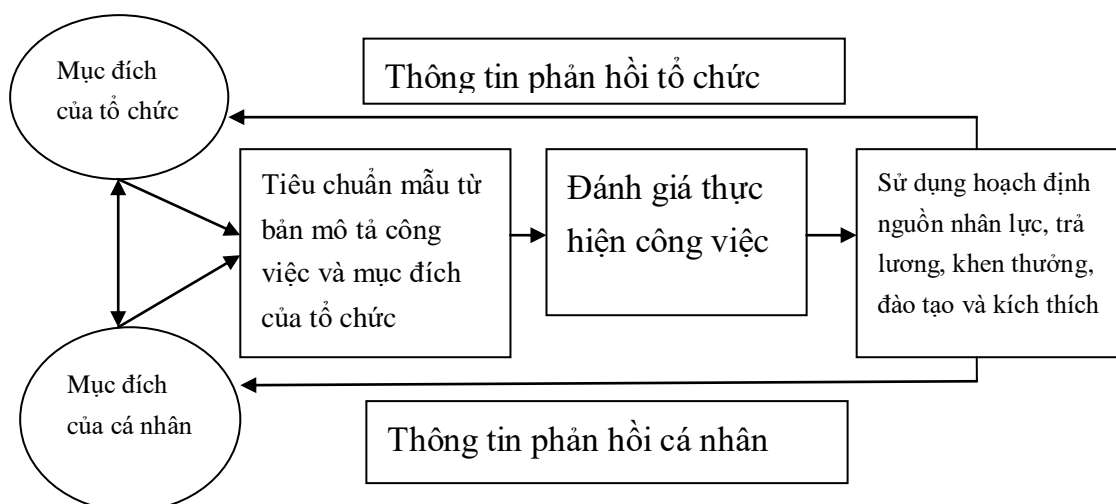
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp cho doanh nghiệp có cơ sở dự báo về nhân sự trong tương lai, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân sự.

- Thông qua đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị có thể điều chỉnh việc bố trí sử dụng nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những tiềm năng còn ẩn giấu trong nhân viên giúp họ phát triển.

*** Nội dung, trình tự thực hiện:**

Các doanh nghiệp thường áp dụng nhiều cách đánh giá khác nhau. Tuy nhiên phần lớn các doanh nghiệp thường thực hiện đánh giá theo trình tự sau :

Sơ đồ 1.1.3. Trình tự đánh giá năng lực



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

- Bước 1:** Xác định các yêu cầu cần đánh giá.
- Bước 2:** Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.
- Bước 3:** Huấn luyện kỹ năng đánh giá.
- Bước 4:** Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.
- Bước 5:** Thực hiện đánh giá.
- Bước 6:** Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.
- Bước 7:** Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

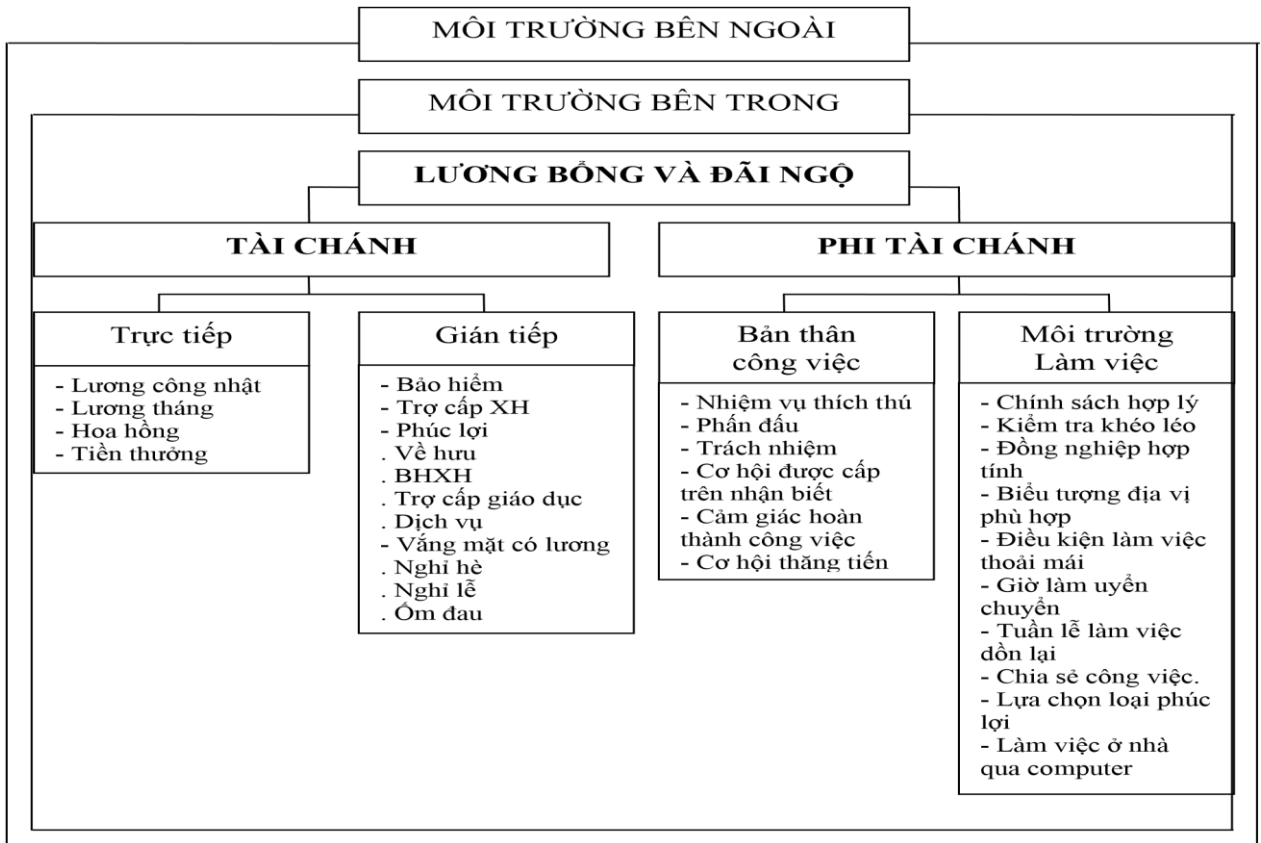
1.1.4.4.7. Trả lương và đãi ngộ

Lương bổng và đãi ngộ là công cụ để kích thích người lao động hăng say với công việc, làm việc có năng suất cao hơn, thu hút nhân tài và duy trì họ gắn bó với công ty. Tuy vậy nếu muốn trở thành một công cụ hữu hiệu như mong muốn và đạt được hiệu quả về chi phí và lợi thế cạnh tranh thì chế độ lương bổng và đãi ngộ của công ty phải được xây dựng trên cơ sở đảm bảo tính cạnh tranh với bên ngoài, đảm bảo sự công bằng (sự liên kết nội bộ và sự đóng góp của người lao động), sự đồng tình của người lao động, tuân thủ luật pháp và tính khả thi (quản lý và triển khai thực hiện). Ngược lại chế độ lương bổng và đãi ngộ sẽ là nguyên nhân thất bại của công ty. Nếu không đảm bảo tính cạnh tranh, sự công bằng và sự đồng tình dẫn đến người lao động không thỏa mãn trong

quan hệ việc làm kết quả là năng suất lao động thấp, muốn rời bỏ công ty (có thể mang cả công nghệ của công ty ra đi và thật sự bất lợi cho công ty nếu họ bị thu hút bởi các đối thủ cạnh tranh).

Lương bổng và đãi ngộ bao gồm hai phần: Phần lương bổng và đãi ngộ về mặt tài chính và phần về mặt phi tài chính. Các yếu tố của chương trình lương và bổng đãi ngộ toàn diện. Hình sau cho thấy chi tiết:

Sơ đồ 1.1.4. Các yếu tố trong chương trình lương và bổng đãi ngộ



1.1.4.4.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

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

***Mục đích**

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

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

- Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức.

- Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

- Giải quyết các vấn đề về tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên với công đoàn... Xây dựng và củng cố nền văn hóa doanh nghiệp.

- Định hướng công việc mới cho nhân viên

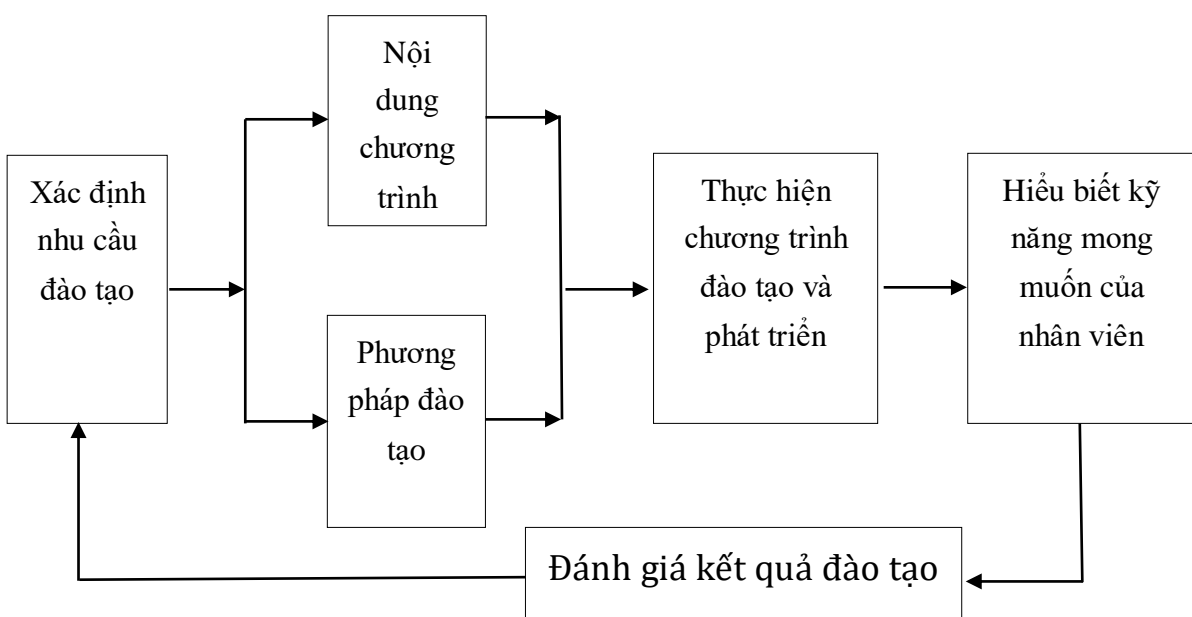
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

- Giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

***Nội dung, trình tự thực hiện**

Sơ đồ 1.1.5. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



- Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

Nhu cầu đào tạo thường đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Vì vậy, khi xác định nhu cầu đào tạo và phát triển cần căn cứ vào các yếu tố cơ bản sau: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, sự thay đổi công nghệ hiện có, kế hoạch nhân sự, trình độ năng lực chuyên môn và nguyện vọng của người lao động.

- Bước 2: Xác định mục tiêu đào tạo

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

- Bước 3: Lựa chọn phương pháp và phương tiện thích hợp

Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và phong phú đối với từng đối tượng từ sinh viên thực tập, nhân viên trực tiếp sản xuất đến các cấp quản trị.

- Bước 4: Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển

Sau khi xây dựng bản kế hoạch chi tiết thì tiến hành triển khai công tác đào tạo và phát triển theo đúng nội dung chương trình đề ra. Quá trình này thể hiện rõ vai trò của tổ chức, cấp trên trực tiếp thực hiện công việc huấn luyện đào tạo.

- Bước 5: Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển

Đánh giá kết quả là một bước quan trọng trong quá trình đào tạo. Qua đây giúp cho doanh nghiệp thấy rõ những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình đào tạo để rút kinh nghiệm.

II. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội, là chỉ tiêu kinh tế - xã hội tổng hợp để lựa chọn trong các phương án đưa ra phương án hoạt

động tốt nhất trong mọi lĩnh vực. Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Đánh giá được hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp đưa ra cách thức sử dụng lao động cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

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

☞ Hiệu suất sử dụng lao động

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

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.

☞ Hiệu quả sử dụng lao động

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

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời gian nhất định. Chỉ tiêu này càng cao thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao và ngược lại.

☞ Mức đảm nhiệm lao động

$$\text{Mức đảm nhiệm lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}}{\text{Doanh thu thuần}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động.

1.2.3. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp.

Có thể nói trong các yếu tố nguồn lực của doanh nghiệp thì yếu tố con người là khó sử dụng nhất. Phải làm như thế nào để nâng cao hiệu quả sử dụng

lao động trong doanh nghiệp là vấn đề nan giải của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Trong doanh nghiệp, mục tiêu hàng đầu là đạt được hiệu quả kinh doanh cao. Và để hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp không bị giảm sút cần phải sử dụng lao động một cách hợp lý, khoa học. Nếu sử dụng nguồn lao động không hợp lý, việc bố trí lao động không đúng chức năng của từng người sẽ gây ra tâm lý chán nản, không nhiệt tình với công việc được giao dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp và sẽ dẫn tới sự giảm sút về tất cả các vấn đề khác của doanh nghiệp.

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sẽ góp phần tiết kiệm chi phí lao động sống, tiết kiệm thời gian lao động, giảm thời gian khấu hao tài sản của doanh nghiệp, tăng cường kỷ luật lao động... dẫn tới giảm giá thành sản xuất dẫn đến tăng doanh thu và giúp doanh nghiệp mở rộng thị phần, cạnh tranh thành công trên thị trường.

Mặt khác, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là điều kiện đảm bảo không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện nâng cao trình độ tay nghề, khuyến khích năng lực sáng tạo của người lao động, thúc đẩy người lao động cả về mặt vật chất và tinh thần.

Con người là bộ phận chủ yếu để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh suy cho cùng cũng là để phục vụ lợi ích con người. Trong doanh nghiệp thương mại hiện nay, yếu tố con người đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì vậy đào tạo, phát triển và sử dụng lao động có hiệu quả yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp.

Nói đến sử dụng lao động là nói đến việc quản lý và sử dụng con người. Con người luôn phát triển và thay đổi có tư duy, hành động cụ thể trong từng hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, phải làm sao để nắm bắt được những thay đổi, tư duy, ý thức của con người hay nói cách khác là nắm bắt được nhu cầu của người lao động thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới đạt hiệu quả cao.

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 TSCĐ... 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 trên thị trường.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG VÀ THƯƠNG MẠI THÀNH ĐỒNG

2.1. Khái quát về hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng

- **Tên công ty:** Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng
- **Tên giao dịch:**
- **Địa chỉ:** TDP Quyết Thắng, thị trấn Minh Đức, huyện Thủy Nguyên, Thành phố Hải Phòng.
- **Mã số thuế:**
- **Đại diện pháp luật:** Lê Thị Phương
- **Ngày cấp giấy phép:**
- **Ngày hoạt động:** 5/2015
- **Điện thoại:** 0919247989

Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng thành lập vào tháng 5 năm 2015 dưới hình thức công ty TNHH 1 thành viên. Trước đó công ty là một hộ cá thể nhỏ lẻ nhưng đã nắm bắt được thị trường. Sau đó công ty đã được chủ doanh nghiệp thành lập. Trong năm đầu kể từ ngày thành lập công ty, công ty đã gặp không ít khó khăn khi chưa tìm được đối tác, các bạn hàng với doanh nghiệp. Chính vì vậy khách hàng chủ yếu của công ty là khách hàng nằm trong vùng huyện Thủy Nguyên – Hải Phòng. Trên đà phát triển công ty dần dựng được thương hiệu và niềm tin với khách hàng và bạn hàng trong hầu hết khắp các tỉnh thành. Công ty ngày càng lớn mạnh và tạo nhiều thuận lợi hơn, bất chấp khó khăn trong điều kiện kinh tế thị trường cạnh tranh khốc liệt.

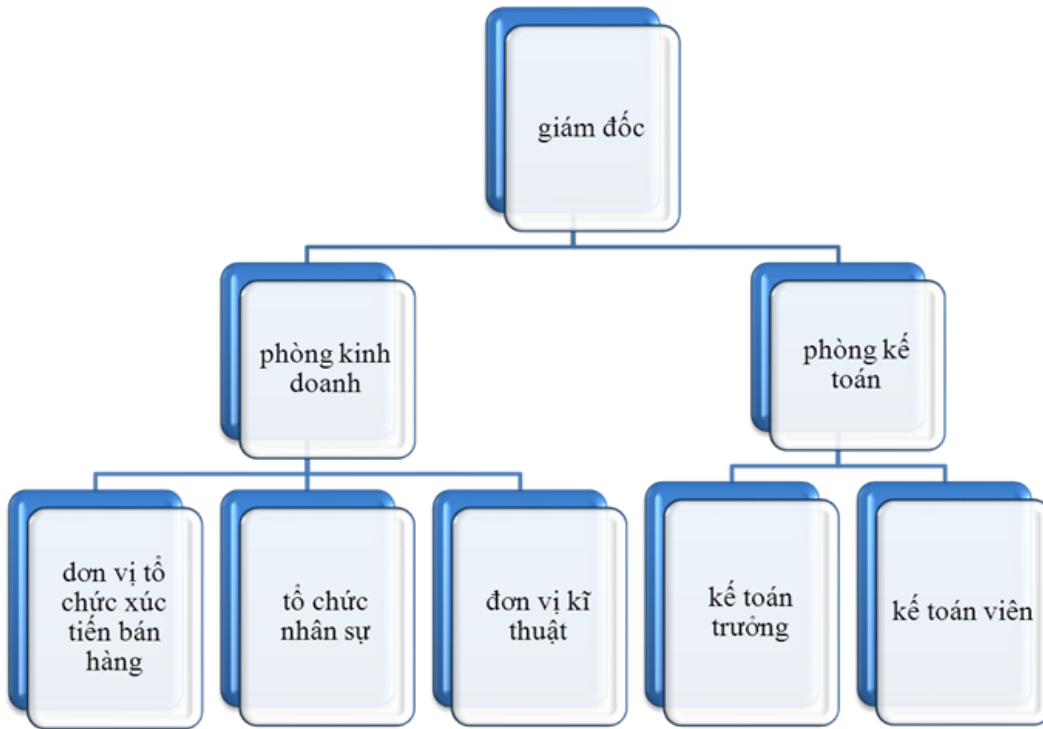
2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh của công ty

- Lĩnh vực kinh doanh của công ty bao gồm: cát, đá và bột đá
- Sắp tới công ty còn kinh doanh thêm một số loại vật liệu xây dựng khác.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty

Về cơ cấu của công ty thì do công ty là công ty TNHH 1 thành viên vì vậy người đứng đầu điều hành công ty là Giám đốc sau đó đến các phòng ban đơn vị trong công ty.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty



Tổ chức bộ máy khá gọn nhẹ các phòng ban có mối quan hệ khăng khít, phối hợp chặt chẽ tạo ra hiệu quả cao trong công việc.

Chức năng và trách nhiệm của các phòng ban trong công ty:

Chức năng và trách nhiệm của Giám đốc

- Quyết định chiến lược phát triển và kế hoạch kinh doanh hằng năm của công ty, quyết định thời điểm và phương thức huy động thêm vốn, quyết định giảm vốn điều lệ.
- Quyết định giải pháp phát triển thị trường và khách hàng.
- Sửa đổi bổ sung điều lệ của công ty.
- Quyết định giải thể hoặc yêu cầu phá sản của công ty.
- Là người chịu trách nhiệm pháp lý của công ty
- Bổ nhiệm miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty.

- Tuyển dụng lao động
- Các quyền và nhiệm vụ khác được quy định tại điều lệ công ty, hợp đồng lao động mà Giám đốc ký. Thực hiện các nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật và điều lệ công ty.

Chức năng và trách nhiệm của phòng kinh doanh

- Trực tiếp chịu trách nhiệm thực hiện các hoạt động tiếp thị bán hàng tới các khách hàng và các khách hàng tiềm năng của công ty nhằm đạt được hiệu quả về doanh số thị phần.
 - Lập các kế hoạch kinh doanh, tiếp cận thị trường và triển khai thực hiện.
 - Thiết lập các giao dịch trực tiếp tới các xưởng nhỏ lẻ và công ty lớn.
 - Thực hiện các hoạt động bán hàng nhằm đem lại doanh thu cho công ty.
 - Phối hợp với các bộ phận liên quan nhằm mang đến dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.
- Tổ chức thực hiện công tác tuyển dụng nhân sự đảm bảo chất lượng theo yêu cầu của công ty.
- Xây dựng quy chế lương thưởng, các biện pháp khuyến khích kích thích người lao động, thực hiện các chế độ cho người lao động.
- Quản lý việc sử dụng tài sản của công ty đảm bảo an ninh trật tự, phòng chống cháy nổ trong công ty.
- Tham mưu đề xuất cho Giám đốc về các vấn đề thuộc lĩnh vực tổ chức hành chính nhân sự.

Chức năng phòng Kế toán tài chính

- Giúp việc tham mưu cho Giám đốc công ty trong công tác tổ chức, quản lý và giám sát hoạt động kinh tế, tài chính, hạch toán và thống kê.
- Theo dõi, phân tích và phản ánh tình hình biến động tài sản, nguồn vốn tại công ty và cung cấp thông tin về tình hình tài chính, kinh tế cho Giám đốc trong công tác điều hành và hoạch định sản xuất kinh doanh.
 - Quản lý tài sản, nguồn vốn và các nguồn lực kinh tế của công ty theo quy định của Nhà nước.
 - Xây dựng kế hoạch định kỳ về kinh phí hoạt động, chi phí bảo dưỡng định kỳ sửa chữa nhỏ của công ty và kế hoạch tài chính khác.

- Thực hiện chế độ báo cáo tài chính, thông kê theo quy định của Nhà nước và điều lệ của công ty.
- Xác định và phản ánh chính xác, kịp thời kết quả kiểm kê định kỳ tài sản, nguồn vốn.
- Lưu trữ, bảo quản chứng từ, sổ sách kế toán, bảo mật số liệu kế toán tài chính theo quy định và điều lệ công ty.
- Thực hiện nhiệm vụ khác do Giám đốc công ty phân công.

2.2. Tình trạng sử dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng

2.2.1. Nhận định chung về tình hình lao động tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng

Lĩnh vực nhân sự là một lĩnh vực rất nhạy cảm và quan trọng đối với tất cả các doanh nghiệp chứ không phải riêng doanh nghiệp nào. Vì nó quyết định đến năng suất lao động, khối lượng lao động của doanh nghiệp.

Số lượng công ty hiện nay là 42 người. Đây là một số lượng lao động nhỏ. Do đó việc sử dụng và quản lý lao động sẽ hiệu quả hơn và đơn giản.

- Lực lượng lao động gián tiếp: Toàn bộ khối cán bộ lao động thuộc các phòng ban nghiệp vụ gồm có 10 người chiếm 23.81 % tổng số lao động. Nhìn chung khối này hầu hết có trình độ đại học hoặc tương đương, có đủ khả năng điều hành hoạt động của công ty, đảm bảo Công ty hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Lực lượng lao động trực tiếp : Gồm các người vận chuyển, bảo vệ, tạp vụ... Lực lượng này bao gồm 32 người, chiếm 76.19 % tổng số lao động. Khối này có trình độ chuyên môn cao, có khả năng hoàn thành công việc được giao một cách hiệu quả đáp ứng được yêu cầu và phục vụ sản xuất của Công ty đề ra. Bộ máy quản lý tương đối gọn nhẹ và hiệu quả.

2.2.2. Cơ cấu lao động công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng

2.2.2.1. Phân loại cơ cấu lao động của công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng qua các năm.

- Cơ cấu lao động theo giới tính.

Bảng 1: Cơ cấu lao động theo giới tính

(Đơn vị tính: Người,%)

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Chênh lệch	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Tuyệt đối	Tương đối
Nam	30	71.43	30	71.43	0	0
Nữ	12	28.57	12	28.57	0	0
Tổng	42	100	42	100	0	0

Qua bảng số liệu ta thấy: Tỷ lệ nam nữ chênh lệch rất lớn, nam gấp 2 lần nữ, điều này là do tính chất kinh doanh của công ty nên lao động nam là chủ yếu.

+ Số lao động nữ năm 2017 là 12 người không tăng so với năm 2016.

+ Số lao động nam năm 2017 là 30 người chiếm 71.43 % lao động toàn doanh nghiệp, không tăng so với năm 2016.

Như vậy, trong thời gian từ năm 2016 đến năm 2017, tổng số lao động của Công ty không thay đổi.

Số lao động nam chiếm tỉ trọng chủ yếu phù hợp với hoạt động của doanh nghiệp vì doanh nghiệp luôn phải đi tìm kiếm thị trường, giao hàng xa, luôn cần những người có sức khỏe để luôn đáp ứng được số hàng mà công ty giao. Tình hình nhân sự của công ty không thay đổi. Lí do chủ yếu cho sự không thay đổi về mặt nhân sự là vì công ty mới được thành lập, nhân sự cần phải chất lượng và ổn định.

- **Cơ cấu lao động theo độ tuổi.**

Bảng 2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

(Đơn vị tính: Người,%)

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Chênh lệch	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Tuyệt đối	Tương đối
20-30 tuổi	21	50	20	47.62	(1)	(4.76)
30-40 tuổi	14	33.33	15	35.71	1	7.14
Trên 40 tuổi	7	16.67	7	16.67	0	0
Tổng	42	100	42	100	0	2.38

(Nguồn: Phòng Tổ Chức lao động)

Nhận xét:

Độ tuổi của người lao động trong công ty từ 20 đến 55 tuổi. Lao động của công ty chủ yếu là lao động trẻ. Đây là một lợi thế cạnh tranh của công ty khi mà họ phát huy được những khả năng của mình như: nhanh nhẹn, có thể lực tốt nhiệm vụ, tiếp thu nhanh với sự phát triển của khoa học kỹ thuật. Cụ thể:

+ Số lượng lao động trong độ tuổi từ 20 – 30 chiếm tỷ lệ cao nhất trong doanh nghiệp. Năm 2016 có 21 người chiếm 50 % tổng số lao động trong công ty và năm 2017 có 20 người chiếm 47.62 % tỷ lệ chênh lệch không đáng kể.

+ Số lượng lao động trong độ tuổi 30 – 40 tuổi năm 2016 là 14 người, năm 2017 là 15 người tăng 1 người, tương ứng với tỷ lệ chênh lệch tăng là 7.14 %. Đây là độ tuổi cần được công ty quan tâm nhiều hơn vì trong độ tuổi này, công nhân đã có nhiều kinh nghiệm làm việc và chịu được áp lực tốt hơn so với độ tuổi từ 20 – 30 tuổi tại công ty.

+ Lực lượng lao động trên 40 tuổi chiếm tỷ lệ rất nhỏ trong công ty và tỷ lệ này không hề thay đổi qua 2 năm.

Có thể thấy lao động trẻ tại công ty còn chiếm tỷ lệ cao nhất (63,05 %), đây cũng vừa là ưu, vừa là nhược điểm của công ty:

+ Ưu điểm:

Lao động trẻ có thể tiếp thu nhanh khoa học kỹ thuật, công nghệ, có sức bền tốt hơn, chịu khó học hỏi kinh nghiệm tiếp thu tốt. Đáp ứng được mọi nhu cầu mà công ty đề ra.

+ Nhược điểm:

Thiếu kinh nghiệm trong công việc, khó chịu được áp lực, có thể bỏ việc giữa chừng do nhiều vấn đề, như các nguyên nhân kết hôn, mang thai, tai nạn... gây ảnh hưởng không tốt đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- **Cơ cấu lao động theo trình độ**

Bảng 3: Cơ cấu lao động theo trình độ

(Đơn vị tính: Người,%)

Trình độ lao động	2016		2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Đại học	10	23.81	10	23.81
Cao đẳng, trung cấp	7	16.67	7	16.67
Tốt nghiệp THPT	25	59.52	25	59.52
Tổng	42	100	42	100

(Nguồn: Phòng Tổ Chức lao động)

Nhận xét:

Những người có trình độ Đại học, Cao đẳng chủ yếu là nhân viên văn phòng. Còn lao động trực tiếp của công ty là lao động phổ thông. Năm 2016 đến năm 2017 cơ cấu lao động theo trình độ của công ty không có sự thay đổi.

Qua bảng trên ta nhận thấy:

Trình độ chuyên môn phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp. Do đặc thù của một công ty thương mại cung ứng sản phẩm tới tận tay khách hàng nên số lượng lao động cũng không lớn và cũng không thay đổi nhiều, nhưng đòi hỏi người lao động phải được đào tạo kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn cao.

Với chế độ đãi ngộ lương thưởng hợp lý và hấp dẫn, hầu hết nhân viên của công ty đã làm việc từ khi thành lập công ty ít khi có tình trạng bỏ việc. Chính vì vậy công ty ít có nhu cầu tuyển dụng lao động trong năm. Thay vào đó công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng chú trọng tới chính sách đào tạo cho người lao động nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ mà công ty cung ứng thông qua sự chuyên nghiệp và năng động của nhân viên phòng kinh doanh, tận tụy của nhân viên giao hàng.

2.2.3. Công tác phân công lao động.

Công tác bố trí và sử dụng lao động hợp lý là điều kiện để tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Công ty đã có cách sắp xếp phân công lao động rất phù hợp với đặc thù kinh doanh của công ty mình. Nếu như người lao động không có khả năng đáp ứng được nhu cầu của công việc thì sẽ bị sa thải.

Các phòng ban của công ty có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Ban Giám Đốc.

Tính đến tháng 12/2017 số lượng CBCNV của công ty là 42 người. Được phân bố như sau:

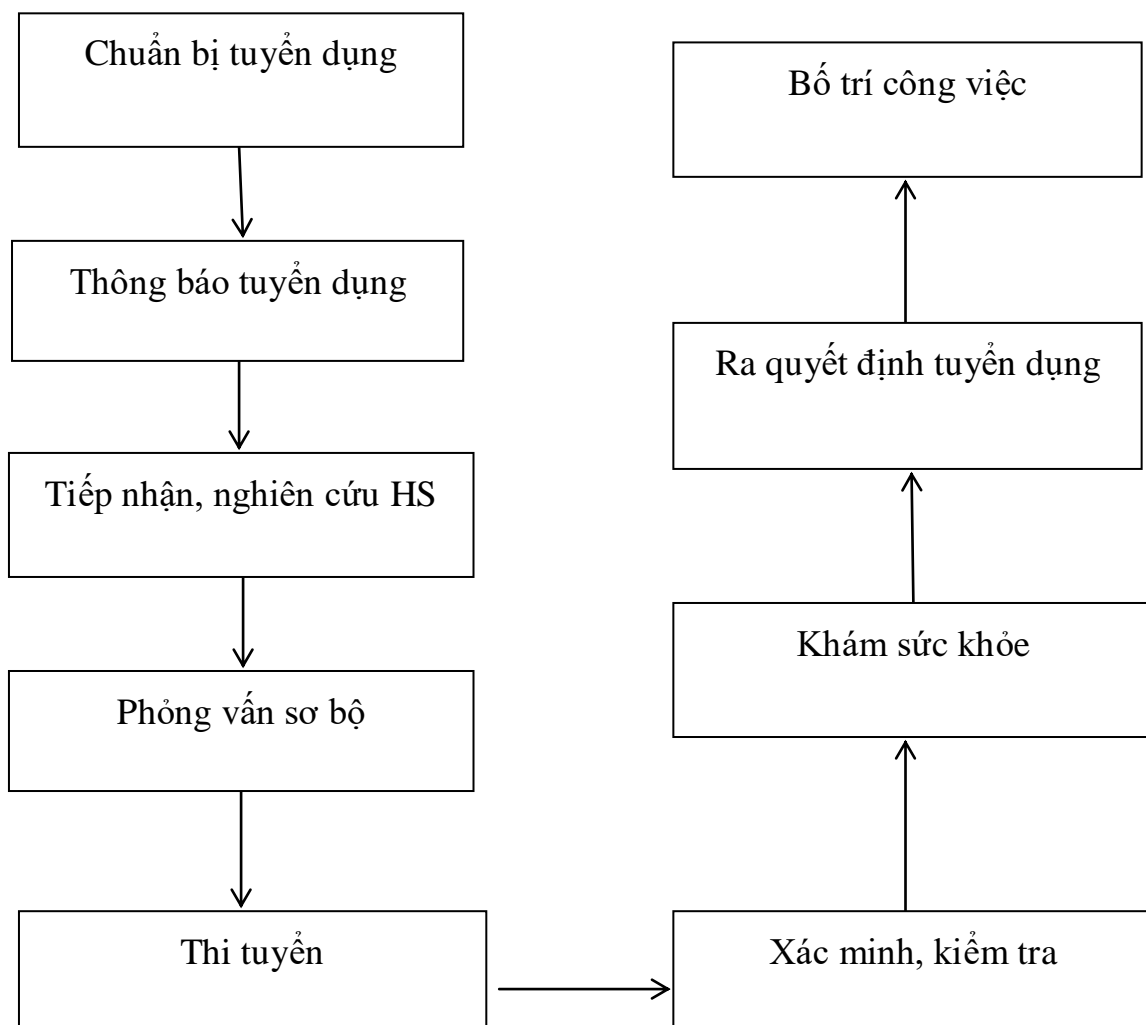
Bảng 5: Bảng phân bố số lượng CBCNV

STT	Tên đơn vị	Số người
1	Giám đốc	1
2	Kế toán	3
3	Sản xuất - Kinh doanh	26
4	Bảo vệ	2
5	Vận chuyển	10
Tổng		42

Với sự phân bổ các phòng ban như vậy có các trưởng bộ phận là người giúp quản lý nhân viên cấp dưới, họ là những người trực tiếp quản lý nhân viên cấp dưới và cũng là cầu nối giữa nhân viên và cấp trên. Cán bộ quản lý sẽ theo dõi quá trình làm việc của người lao động, nếu người lao động đó làm tốt công việc của mình sẽ được cân nhắc khen thưởng, nếu họ không làm tốt công việc thì sẽ được luân chuyển sang làm công việc khác.

2.2.4. Tình hình tuyển dụng

2.2.4.1. Quy trình tuyển dụng tại Công ty



❖ Chuẩn bị tuyển dụng:

- Phân công người (thuộc phòng kinh doanh) chịu trách nhiệm cho tuyển dụng lao động.

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

- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

❖ **Thông báo tuyển dụng:**

- Quảng cáo trên báo, đài, băng zôn áp phích, mạng internet...
- Dán thông báo trước cổng doanh nghiệp.
- Các chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ định xin tuyển.
- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...
- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với doanh nghiệp.

❖ **Tiếp nhận nghiên cứu HS:**

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định

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

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

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.
- Sức khỏe.
- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.

❖ **Phỏng vấn sơ bộ:**

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

❖ **Thi tuyển**

Thi tuyển về kiến thức trình độ, kỹ năng và năng lực của ứng viên cũng như xác nhận lại mức độ kết quả công việc mà ứng viên đạt được trước đây.

Đánh giá liệu ứng viên có đặc điểm tính cách cần thiết để đảm nhiệm tốt vị trí cần tuyển hay không và để đánh giá độ chín chắn và tính liêm chính của họ trước khi nhận.

❖ **Xác minh điều tra+ khám sức khỏe**

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

Các ứng viên cho dù có đầy đủ các yếu tố như sự thông minh, năng động có tư cách đạo đức... nhưng nếu khám sức khỏe không đảm bảo thì cũng không thể tuyển được.

❖ **Ra quyết định tuyển dụng:**

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về các ứng viên.

❖ **Bố trí công việc:**

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

Khi kế hoạch tuyển dụng đã được doanh nghiệp và Giám đốc phê duyệt, công ty thông báo nhu cầu tiếp nhận, tuyển dụng lao động.

Hiện tại doanh nghiệp có 2 nguồn tuyển dụng:

- Nguồn bên trong: Do các cán bộ công nhân viên trong công ty giới thiệu vào;
- Nguồn bên ngoài: Do người lao động tự nộp hồ sơ xin vào công ty.

Bảng 6: Lao động được tuyển thêm từ các nguồn của công ty năm 2016, 2017*(Đơn vị tính: Người)*

Năm	Tổng số lao động	Từ nguồn nội bộ		Từ nguồn bên ngoài	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
2016	5	3	60%	2	40%
2017	8	6	75%	2	25%

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

Qua bảng số liệu ta thấy, tỷ lệ tuyển dụng từ nguồn bên trong của công ty rất cao so với tuyển dụng ngoài. Tỷ lệ tuyển dụng từ nguồn nội bộ chiếm tỷ lệ cao, ví dụ năm 2017, tỷ lệ này chiếm 75% cho thấy công ty luôn ưu tiên những đối tượng là con em các cán bộ công nhân viên trong công ty. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên trong công ty. Và cũng là tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên đang làm việc trong công ty để họ có cơ hội bộc lộ hết khả năng của mình.

2.2.4.2. Tình hình lao động nghỉ việc

Với chế độ đãi ngộ lương thưởng hợp lý và hấp dẫn, hầu hết nhân viên của công ty đã làm việc từ khi thành lập công ty ít khi có tình trạng bỏ việc. Nguyên nhân của tình trạng nghỉ việc là do ở một số khâu sản xuất, vận hành máy móc công nhân vẫn chưa đủ chuyên môn, ý thức kỷ luật của người lao động kém, một phần cũng do vấn đề sức khỏe của công nhân không đáp ứng được môi trường cuat công việc. Chính vì vậy công ty ít có nhu cầu tuyển dụng lao động trong năm. Thay vào đó công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng chú trọng tới chính sách đào tạo cho người lao động nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ mà công ty cung ứng thông qua sự chuyên nghiệp và năng động của nhân viên phòng kinh doanh, tận tụy của nhân viên giao hàng.

2.2.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo trong công ty bao gồm hai nội dung:

Đào tạo cho nhân viên mới và đào tạo nâng cao cho những nhân viên đang làm việc tại công ty.

Hàng năm công ty thường tổ chức những lớp học nâng cao tại công ty và cử một số lao động đi đào tạo.

✓ ***Đào tạo cho nhân viên mới;***

Khi nhân viên mới (bao gồm cả lao động trực tiếp và gián tiếp) được nhận vào công ty thì dựa vào nhu cầu thiếu người của từng phòng ban – phân xưởng và xét theo năng lực chuyên môn bằng cấp đã có của nhân viên để xếp nhân viên vào phòng ban để thử việc. Những nhân viên mới này sẽ được 1 người trong phòng ban trực tiếp hướng dẫn, theo sát. Sau khi hoàn thành thời gian thử việc, người hướng dẫn sẽ xem xét xem nhân viên mới có đạt yêu cầu hay không để được ký hợp đồng dài hạn hoặc bị sa thải.

✓ ***Đào tạo nâng cao cho nhân viên đang làm việc tại công ty.***

Những cán bộ công nhân viên chức của công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng được tham gia các lớp tập huấn đào tạo chuyên ngành nâng cao kỹ năng và trình độ trong các khóa ngắn hạn nhằm nâng cao chất lượng nguồn lao động.

2.2.6. Chế độ đãi ngộ

2.2.6.1. Đãi ngộ vật chất

Đãi ngộ vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.

a. Quy chế trả lương

Tiền lương là phần thu nhập cơ bản của cán bộ công nhân viên trong công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng. Trả lương đúng cho người lao động là thực hiện chi cho đầu tư phát triển nguồn nhân lực, góp phần quan trọng nâng cao ý thức trách nhiệm và hiệu quả công việc của từng cán bộ công nhân viên trong công ty. Do đó, xác định tiền lương phù hợp là một trong các yếu tố quan trọng nhất giúp nâng cao hiệu quả tạo động lực cho nhân viên trong công ty. Quy chế trả lương phải được gắn giữa giá trị lao động của cá nhân và kết quả thực hiện chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của toàn công ty. Quy chế trả lương và phụ cấp cho người lao động có tác dụng trực tiếp tới kết quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Trước hết, để hiểu về các chính sách tiền lương của công ty, ta tìm hiểu về quy chế trả lương của công ty. Đây là những cơ chế, chính sách mang tính nền tảng, làm cơ sở cho người quản lý tiến hành công tác tính lương cho công nhân viên.

Cách tính lương tháng:

(Tiền lương chính + Phụ cấp, trợ cấp nếu có) * số ngày lv thực tế

LƯƠNG = _____

số ngày làm việc trong tháng.

Trong đó:

- Lương cơ bản theo quy định của Nhà nước là 1.300.000 đồng
- Căn cứ theo quy định của nhà nước và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, doanh nghiệp đã xây dựng bảng lương theo 5 bậc sau:

Thang bảng lương của Công ty năm 2017

(ĐVT: đồng)

Chức danh, vị trí công việc	Bậc lương				
	I	II	III	IV	V
1. Giám đốc					
Hệ số	6.56	6.92	7.28	7.64	8.0
Mức lương	8.528.000	8.996.000	9.464.000	9.932.000	10.400.000
2. Nhân viên văn phòng					
Hệ số	4.72	5.08	5.44	5.80	6.16
Mức lương	6.136.000	6.604.000	7.072.000	7.540.000	8.008.000
3. Công nhân lao động					
Hệ số	3.91	4.27	4.63	4.99	5.35
Mức lương	5.083.000	5.551.000	6.019.000	6.487.000	6.955.000

Phụ cấp:

(ĐVT: đồng)

Chức danh, vị trí công việc	Phụ cấp mỗi tháng
1. Giám đốc	1.300.000
2. Nhân viên văn phòng	1.100.000
3. Công nhân lao động	550.000

- Tiền lương làm thêm giờ: Công ty hiện chưa có chế độ làm thêm giờ.

Ví dụ: Anh A là công nhân lao động đi làm đầy đủ sẽ được trả mức lương là:
 $(5.083.000 + 550.000) * 26$

Tiền lương = $\frac{\quad}{26} = 5.633.000 \text{ đ}$

26

b. Quy chế thưởng

- Đối tượng được xét thưởng là tập thể và CBCNV làm việc thường xuyên trong Công ty từ 1 năm trở lên, chấp hành tốt nội quy lao động, đóng góp vào kết quả kinh doanh của Công ty.

- Quỹ khen thưởng chủ yếu trích từ lợi nhuận của công ty. Đối tượng khen thưởng là những cá nhân hay tập thể đạt thành tích xuất sắc trong công việc, là những người trung thành có đóng góp vào sự phát triển của công ty.

- Thưởng cuối năm, hàng năm nếu công ty kinh doanh có lãi công ty sẽ trích 10% lợi nhuận để thưởng cho người lao động, mức thưởng này phụ thuộc vào lợi nhuận từng năm của công ty và theo hình thức cào bằng.

- Mức lương cụ thể cho từng người lao động còn tùy thuộc vào sự đóng góp của họ trong công ty.

- Trong lễ 30/4 và 1/5, 2/9, tết dương lịch, âm niên...

- Số tiền thưởng giao động từ 300.000 – 500.000 đồng tùy thuộc vào kết quả kinh doanh của công ty.

- Đánh giá theo chính sách tiền thưởng của công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng

c. Chế độ phụ cấp

Phụ cấp là tiền trả công cho người lao động ngoài tiền lương cơ bản. Chế độ phụ cấp có tác dụng bù đắp, khuyến khích CBCNV thực hiện tốt công việc, gắn bó với Công ty.

- Phụ cấp độc hại đối với công nhân làm việc trong môi trường độc hại theo quy định của nhà nước

- Phụ cấp thâm niên: đối với những người làm việc lâu năm.

- Phụ cấp khác.

❖ Bảo hiểm xã hội:

Công ty áp dụng mức đóng các khoản BHXH, BHYT, BHTN, KPCĐ mới nhất theo Quyết định 959/QĐ-BHXH. Bảng trích tỷ lệ các bảo hiểm như sau:

Loại bảo hiểm	Doanh nghiệp (%)	Người lao động (%)	Tổng
BHXH	18	8	26
BHYT	3	1,5	4,5
BHTN	1	1	2
KPCĐ	2	-	2
Tổng	24	10,5	34,5

2.2.6.2. Chế độ thưởng

Người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ và đã làm việc cho công ty từ một năm trở lên sẽ được công ty tổ chức đi nghỉ mát, tham quan và được hỗ trợ thêm một khoản tiền lấy từ quỹ phúc lợi, mức độ hỗ trợ do giám đốc quyết định.

Thường xuyên tổ chức các buổi biểu diễn văn nghệ, các giải thi đấu thể thao nội bộ như cầu long, bóng bàn, các chương trình chào mừng các ngày lễ như này 8/3, ngày 20/10, 30/4 – 1/5...

Đãi ngộ tinh thần không chỉ giúp tăng năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên, những điều kiện này làm tăng mức độ gắn kết nhân viên, giúp họ gắn bó lâu dài với tổ chức của Công ty.

2.2.7. Phân tích môi trường làm việc

Một số nét đặc trưng trong môi trường làm việc tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng:

- Văn phòng có hệ thống điều hòa, thiết bị thông gió, thiết bị làm mát tại các xưởng làm việc
- Cung cấp đầy đủ mọi trang thiết bị phục vụ cho CBCNV, sắp xếp hợp lý máy móc thiết bị phù hợp điều kiện sản xuất và đặc điểm nhân trắc học của công nhân.
- Trang bị đầy đủ dụng cụ bảo hộ lao động phù hợp công đoạn làm việc của công nhân. Nhắc nhở công nhân tuân thủ quy định về bảo hộ an toàn lao động.
- Tổ chức khám sức khỏe định kỳ, khám bệnh nghề nghiệp cho người lao động để kịp thời ngăn chặn diễn biến xấu về sức khỏe người lao động.
- Tặng quà cho công, nhân viên với hình thức tiền mặt là chủ yếu.
- Tổ chức đi du lịch.
- Thưởng cấp, khuyến khích mọi người hăng hái làm việc tạo cho công ty có môi trường làm việc tốt, bền vững và phát triển.

2.3. Phân tích và đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.

2.3.1. Phân tích hiệu quả sử dụng lao động

- ***Chỉ tiêu năng suất lao động:***

Số lao động năm 2016 so với năm 2017 không thay đổi điều đó làm cho hiệu suất sử dụng lao động giảm đi, cụ thể đã giảm 177.049.548/người. Và sức sinh lời của năm 2017 giảm 35.225.643đ/người so với năm 2016. Điều đó cho thấy công tác sử dụng lao động của công ty đã có hiệu quả nhưng chưa được cao và cũng không thể tránh được một số khuyết điểm gặp phải một phần cũng do:

- 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 doanh thu của công ty vẫn chưa được tốt.

Do vậy những người làm công tác đào tạo cũng phải luôn đổi mới công tác nội dung, chương trình giúp NLD luôn đáp ứng được yêu cầu công việc dù trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Bên cạnh những kiến thức về chuyên môn, NLD cũng cần phải được trang bị những kiến thức làm việc cơ bản như: làm việc nhóm, giao tiếp, ngoại ngữ, sử dụng trang thiết bị công nghệ thông tin... Ngoài ra, việc trang bị những kiến thức hiểu biết về pháp luật, đặc biệt là những quy định pháp luật liên quan đến lĩnh vực chuyên môn mà NLD đang và sẽ làm cũng là vấn đề vô cùng quan trọng và cần được quan tâm hơn nữa.

Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đông.

(Đơn vị tính: VNĐ, người)

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Giá trị		Chênh lệch	
		Năm 2016	Năm 2017	Tuyệt đối	Tương đối
Doanh thu (1)	Đồng	59.881.120.000	52.445.039.000	(7.436.081.000)	(12,42%)
Lợi nhuận (2)	Đồng	5.923.466.000	4.443.989.000	(1.479.477.000)	(24,97%)
Tổng số lao động (3)	Người	42	42	0	0
Hiệu suất sử dụng lao động (1/3)	Đồng/người	1.425.740.952	1.248.691.404	(177.049.546)	(12,42%)
Sức sinh lời của người lao động (2/3)	Đồng/người	141.034.904	105.809.261	(35.225.643)	(24,97%)

Qua bảng trên ta thấy:

- Hiệu quả sử dụng lao động năm 2016 của công ty là 1.425.740.952 đồng/người/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2016 một lao động của công ty tạo ra là 1.425.740.952 đồng doanh thu. Đến năm 2017 con số này là

1.248.691.404 đồng/người/năm, giảm 177.049.546 đồng, tương ứng với tỷ lệ 12.42 % . Nguyên nhân giảm là do doanh thu giảm.

- Năm 2016, sức sinh lời của lao động trong Công ty là 141.034.904 đồng/người/năm, điều này chứng tỏ năm 2016 một lao động của Công ty tạo ra 141.034.904 đồng lợi nhuận. Đến năm 2017 con số này là 105.809.261 đồng/người/năm, giảm 35.225.643 đồng. Như vậy, hiệu quả sử dụng lao động năm 2017 so với năm 2016 đã suy giảm đáng kể. Cụ thể, hiệu quả sử dụng lao động năm 2017 giảm 35.225.643 đồng/người/năm tương đương với tăng 24.97 % so với năm 2016. Nguyên nhân giảm là do lợi nhuận giảm

- Nguyên nhân của sự suy giảm là do có một số đơn hàng bị hủy do hàng bị kém chất lượng.

2.3.2. Phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.

2.3.2.1. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng.

Kế hoạch nhân sự của công ty luôn gắn liền với chiến lược phát triển của công ty. Nó ảnh hưởng và quyết định tới các mục tiêu phát triển của công ty. Công tác hoạch định nguồn nhân lực nhằm xác định số lao động hiện tại của công ty, dự báo nhu cầu lao động trong tương lai căn cứ vào kế hoạch sản xuất của công ty. Từ đó có các chính sách phù hợp: có cần tuyển thêm người không, có phải sa thải hay không...

Hiện nay công ty chỉ có kế hoạch nhân sự cho từng năm chứ chưa xây dựng được kế hoạch lâu dài. Kế hoạch nhân sự của công ty hiện được xây dựng dựa vào nguồn hàng cung ứng, công tác này khá hiệu quả lực lượng lao động cần cho nhu cầu sản xuất kinh doanh luôn được đáp ứng đầy đủ.

2.3.3. Đánh giá chung về tình hình quản lý nhân lực tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đông.

2.3.3.1. Thành tích đạt được

- Cán bộ công nhân viên trong công ty được trả lương đúng như quy định trong quy chế lương của công ty, theo đó mức lương cán bộ công nhân viên nhận được gồm có lương cấp bậc, lương chính sách, lương hiệu quả cùng những khoản được trừ khác theo quy định của nhà nước. Mức thu nhập của cán bộ công nhân viên trong công ty khá ổn định, họ có thể yên tâm công tác bởi công ty luôn trả lương đúng hạn như theo thỏa thuận lao động.

- Các chính sách thưởng, trợ cấp đáp ứng nhu cầu tạo động lực cho các cán bộ công nhân viên trong công ty. Tuy nhiên, công ty vẫn cần phát huy hơn nữa vai trò của nó trong hoạt động kinh doanh của người lao động để khuyến khích họ đạt được kết quả cao nhất.

- Công ty đã làm khá tốt công tác phúc lợi và dịch vụ để tạo động lực cho cán bộ công nhân viên, quỹ này được trích từ lợi nhuận của công ty.

- Công ty đã đào tạo được môi trường làm việc tốt, bầu không khí thoải mái cho người lao động. Hiện nay công ty thường xuyên củng cố và hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho nhân viên, nâng cao tinh thần đoàn kết của tập thể các cán bộ công nhân viên trong công ty.

- Công tác đào tạo và phát triển nhân viên nhận được sự ủng hộ nhiệt tình của CBCNV. Đây là điều kiện tốt để Công ty phát triển bền vững, nâng cao hiệu quả sản xuất.

- Cán bộ quản lý lãnh đạo của Công ty được chú trọng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để đạt hiệu quả công việc cao hơn.

- Người lao động có cơ hội thể hiện mình, bộc lộ hết tài năng trí tuệ thực sự của mình, trình độ được nâng cao.

- Công ty đã tìm được những hướng phát triển đúng đắn các chủ trương phát triển các công tác ngắn hạn và dài hạn đúng đắn, có bộ máy tổ chức hợp lý, có cấu trúc gọn nhẹ, mang lại hiệu quả.

2.3.3.2. Hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được trong thời gian qua, Công ty cũng không thể tránh khỏi những thiếu sót, khiếm khuyết trong công tác quản lý công việc, thể hiện ở mặt sau đây:

- Một số CBCNV mới có trình độ chuyên môn còn non kém, chất lượng làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu hiện tại của Công ty, ý thức trách nhiệm trong công việc chưa cao.

- Việc trả lương thông qua hệ số công việc chưa phản ánh hết được hiệu quả làm việc của người lao động. Chưa tạo ra được tính cạnh tranh trong công việc, dễ làm người lao động cảm thấy nhàm chán với những việc làm lặp đi lặp lại.

- Công tác thưởng của doanh nghiệp chưa khuyến khích được người lao động.

CHƯƠNG III: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG VÀ THƯƠNG MẠI THÀNH ĐỒNG

❖ Phương hướng hoạt động của công ty trong tương lai.

Chúng ta có thể nói chưa bao giờ Việt Nam tham gia vào xu thế hội nhập toàn cầu hóa sâu rộng như hiện nay, việc Việt Nam trở thành thành viên từ 150 của tổ chức thương mại lớn nhất thế giới (WTO) đã khẳng định sự đổi mới trong chiến lược phát triển kinh tế đất nước của Đảng và Nhà nước, điều này đã đưa nước ta lên một vị thế mới trên trường quốc tế, tuy nhiên những thách thức đi theo nó cũng rất nhiều. Trong mấy năm gần đây và những năm tiếp theo chúng ta đã có lộ trình từng bước cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước theo hướng đa chủ sở hữu, điều này đồng nghĩa với việc tính bao cấp trong các doanh nghiệp dần dần giảm xuống và để tồn tại và phát triển không còn cách nào khác là các doanh nghiệp phải tập trung mọi nguồn lực để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Để hoàn thành kế hoạch công ty đã xác định khó khăn cần khắc phục, những thách thức cần vượt qua đồng thời vạch ra phương hướng cụ thể trong thời gian tới như sau:

Tiếp tục duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty.

Tăng cường công tác quản lý, sử dụng vốn vốn có hiệu quả. Củng cố và nâng cao hiệu quả kinh doanh, nâng cao sức cạnh tranh.

Tìm kiếm các khách hàng mới.

Cần đẩy mạnh đồng đều giữ hình ảnh và sự uy tín cho công ty trong nước và nước ngoài.

Doanh nghiệp cần phải củng cố và nâng cao hiệu quả của hệ thống quản lý kinh doanh sao thích ứng và phù hợp với cơ chế thị trường hội nhập.

Doanh nghiệp cần phải nghiêm túc thực hiện các quy định về quản lý kinh tế của nhà nước.

Trong xu thế chung hiện nay rất nhiều các doanh nghiệp Nhà nước trong lĩnh vực xây dựng cơ bản gặp khó khăn thậm trí nhiều DN đang đứng trên bờ vực phá sản. Để tồn tại và phát triển chúng ta phải đẩy mạnh được việc sản xuất kinh doanh ở các ngành nghề thế mạnh mà chúng ta sẵn có, mà cốt lõi của doanh nghiệp chính là lực lượng lao động, vì vậy cần phải có những biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, khi hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực lao động đạt mức tối đa thì hiệu suất lao động sẽ tăng kéo theo doanh thu và lợi nhuận của công ty tăng lên. Tạo được lợi nhuận cao, doanh thu lớn thì thu nhập của cả Doanh nghiệp được nâng cao lên, cải thiện được toàn bộ đời sống của mọi người lao động trong doanh nghiệp mà đó là một nhu cầu cấp thiết nhất, đáp ứng nhu cầu cuộc sống cho cộng đồng.

Trong hai năm qua, Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng làm ăn hiệu quả không cao so với quy mô của công ty. Mặc dù đã có nhiều cố gắng nhưng nhìn chung các biện pháp khắc phục chưa phát huy so với tiềm năng vốn có của Công ty.

Công ty đã có chú trọng về người lao động, nhưng chưa thực sự sát sao và có hiệu quả, ví dụ như việc đào tạo nhân lực trong những năm qua đã có nhưng chưa mang lại hiệu quả cao, vẫn mang tính hình thức hay như việc môi trường làm việc của nhân viên chưa thực sự được chú trọng khiến công ty không thu hút được nhiều nhân tài giỏi hay giữ chân được những người tài...

Qua quá trình học tập và làm báo cáo thực tập sau khi đã phân tích đầy đủ tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng, em xin đề ra một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo với mục đích tạo được hiệu quả cao trong quá trình đào tạo của Công ty trong những năm tiếp theo sao cho phù hợp với tình hình thị trường, môi trường sản xuất kinh doanh trên cơ sở phát hiện các yếu tố tiềm năng vốn có của Công ty để khắc phục những khó khăn, từ đó góp phần làm cho Công ty đạt được thành quả cao hơn, mà điển hình là làm cho các chỉ tiêu lợi nhuận, doanh thu được tăng cao hơn trong các năm tiếp theo.

3.1: GIẢI PHÁP 1

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG TUYỂN DỤNG

a) Căn cứ

Công ty hiện nay vẫn đang áp dụng 2 hình thức tuyển dụng bên trong và bên ngoài . Nhưng do đặc thù của doanh nghiệp vẫn còn ưu tiên tuyển dụng theo nguồn nội bộ.

Nội dung	Năm 2017	Tỷ trọng
Số lao động tuyển dụng	8	100
- Nguồn nội bộ	6	75
- Nguồn bên ngoài	2	25
Số lượng lao động nghỉ việc	8	100
- Nguồn nội bộ	5	62,5
- Nguồn bên ngoài	3	37,5

DVT : (Người,%)

Qua bảng trên ta có thể thấy rằng trong năm 2017 thì nguồn tuyển dụng nội bộ của công ty đã tuyển 6 người chiếm tỷ trọng khá lớn là 75% so với tổng số lao động cần tuyển dụng. Tổng số lao động nghỉ việc từ nguồn nội bộ là 5 người. Trong đó 3 người vì sức khỏe, 2 người vì ý thức kỷ luật kém. Một phần nguồn nội bộ bị sa thải là do công ty đã bỏ qua một số khâu tuyển dụng vì do những người trong doanh nghiệp đứng ra cam kết.

b) Nội dung

Công ty cần phải đa dạng hóa nguồn tuyển dụng để thu hút được nhiều ứng viên hơn nữa để từ đó có thể lựa chọn ra được những lao động có năng lực và trình độ tốt,... phù hợp với yêu cầu của công việc. Để đa dạng hóa nguồn tuyển dụng thì Công ty nên chú ý các nguồn sau:

- *Từ người thân, người quen của các cán bộ công nhân viên trong công ty:*
Công ty có thể vẫn lựa chọn nguồn tuyển dụng chủ yếu là con em của cán bộ công nhân viên trong công ty, nhưng công ty nên phát huy tối đa những ưu điểm của nguồn này bằng cách công ty có thể khuyến khích con em cán bộ công nhân viên trong công ty theo học các trường của ngành thì sẽ được hưởng những lợi ích về vật chất lẫn tinh thần. Sau đó công ty có thể thỏa thuận với ứng viên trong tương lai của mình bằng một bản hợp đồng ghi rõ công ty sẽ chấp nhận chi trả những chi phí đào tạo trong thời gian ứng viên đi học nhưng với điều kiện ứng viên phải đạt đến một trình độ nào đó, và sau khi kết thúc khóa học phải làm việc cho công ty theo đúng những yêu cầu mà công ty đưa ra. Tuy nhiên làm theo cách này công ty phải bỏ ra một khoản tiền tương đối lớn và phải mất thời gian dài mới có thể nhận được kết quả đầu tư, đây là hình thức mới và đã được một số công ty áp dụng để giành chiến thắng trong cạnh tranh nguồn nhân sự của mình. Nếu công ty có những chiến lược hoạch định cho tương lai về đội ngũ nhân sự của mình thì công ty sẽ có một đội ngũ nhân sự làm việc thực sự có hiệu quả và hết lòng trung thành với sự phát triển chung của công ty.

- *Tuyển nhân viên từ các cơ sở đào tạo:* Các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp ngày càng trở thành nơi cung cấp nhân lực quan trọng đối với hầu hết các công ty. Tuy nhiên trong thời gian qua, công ty chưa chú trọng và quan tâm tới nguồn này. Đây là nguồn tuyển dụng lớn và đang có xu hướng phát triển, nên sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những lao động có chất lượng ngày một cao hơn. Các sinh viên, học viên của các trường này thường được đào tạo khá bài bản, khoa học và có hệ thống. Mặc dù họ chưa đủ kinh nghiệm để làm việc nhưng họ lại có sức trẻ, sự nhiệt tình, năng động, sáng tạo, tinh thần ham học hỏi và cầu tiến, khả năng thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường.

- *Từ các trung tâm giới thiệu việc làm:* công ty đã sử dụng nguồn này thông qua việc nhờ các tổ chức chuyên nghiệp tuyển dụng giúp. Tuy nhiên công ty cần chú ý khi tuyển dụng từ nguồn này là công ty cần có những biện pháp kiểm tra chặt chẽ và kỹ lưỡng chất lượng của các ứng viên được giới thiệu.

Dự tính chi phí tuyển dụng là 60.000.000 đồng, tổng chi phí tăng 1% và tổng doanh thu sau khi thực hiện biện pháp sẽ tăng 2%. Cụ thể như sau:

Bảng dự tính chất lượng tuyển dụng sau giải pháp

Chỉ tiêu	ĐVT	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
				Giá trị	Tỷ lệ
1. Tổng doanh thu	đồng	52.445.039.000	53.493.939.780	1.048.900.780	2
2. Tổng chi phí	đồng	48.003.050.000	48.543.080.500	540.030.500	1,12
3. Tổng lợi nhuận	đồng	4.443.989.000	4.950.859.280	506.870.280	11,4
4. Số lượng lao động	người	42	42	0	0
5. Hiệu suất sử dụng lao động (1/4)	đồng/ người	1.248.691.404	1.273.665.233	24.973.828	2
6. Hiệu quả sử dụng lao động (3/4)	đồng/ người	105.809.261	117.877.601	12.068.340	11,4

Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy sau khi thực hiện biện pháp thì hiệu suất sử dụng lao động của Công ty tăng 24.973.828 đồng/ người, tương đương với mức tăng là 2%. Còn hiệu quả sử dụng lao động của Công ty cũng tăng lên 12.068.340 đồng/ người, tương ứng với mức tăng 11,4%. Việc đa dạng hóa nguồn tuyển dụng cũng như siết chặt hơn công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đã giúp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

3.2: GIẢI PHÁP 2

XÂY DỰNG CHÍNH SÁCH KHEN THƯỞNG CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

a) Căn cứ đưa ra giải pháp:

Lương cho người lao động chưa cao, phụ cấp, thưởng được thực hiện theo hình thức cào bằng chưa khuyến khích được người lao động. Đây cũng là một phần nguyên nhân công nhân lao động nghỉ việc.

b) Nội dung:

- Công ty nên xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá người lao động nhằm khuyến khích họ và đảm bảo tính công bằng trong công tác khen thưởng, cụ thể như sau:

Bảng xếp loại ABC theo tiêu chuẩn

Xếp loại	Tiêu chuẩn
Loại A	<ul style="list-style-type: none">- Chấp hành tốt nội qui, qui chế của công ty;- Đoàn kết, tương trợ đồng nghiệp;- Đảm bảo ngày, giờ công;- Có đạo đức lối sống lành mạnh, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao;- Không vi phạm về Quy tắc ứng xử.
Loại B	<ul style="list-style-type: none">- Vi phạm nội qui, qui chế của công ty- Sai sót do thiếu tinh thần trách nhiệm gây hậu quả ít nghiêm trọng về tài sản;- Có biểu hiện, hoặc gây mất đoàn kết nội bộ;- Nghỉ từ 1 đến 3 ngày không lý do <p>Vi phạm 1 trong các trường hợp trên sẽ bị kiểm điểm và xếp loại B</p>
Loại C	<ul style="list-style-type: none">- Sai sót thiếu tinh thần trách nhiệm gây hậu quả nghiêm trọng về tài sản;- Nghỉ không lý do quá 3 ngày- Vi phạm một trong những điều không được làm trong Quy tắc ứng xử- Có hành vi gây mất đoàn kết nội bộ <p>Vi phạm 1 trong các trường hợp trên sẽ bị kiểm điểm và xếp loại C</p>

- **Tiêu chuẩn xét ABC thi đua theo kỳ (6 tháng):**

1. Tiêu chuẩn đạt loại A/ 6 tháng:

- Các tháng đều đạt loại A; hoặc có 01 tháng xếp loại B;

2. Tiêu chuẩn xếp loại B/6 tháng:

- Trong 06 tháng có 02 tháng xếp loại B

3. Tiêu chuẩn xếp loại C/6 tháng:

- Trong 06 tháng, có 01 tháng xếp loại C hoặc có 02 tháng xếp loại B trở lên

- **Tiêu chuẩn xét ABC thi đua theo năm:**

Trong năm nếu có < 02 tháng xếp loại B thì xếp loại A

Trong năm nếu có > 02 tháng xếp loại B thì xếp loại B

6 tháng đầu năm xếp loại B, 6 tháng cuối năm xếp loại A à cả năm xếp loại A

6 tháng đầu năm xếp loại A, 6 tháng cuối năm xếp loại B à cả năm xếp loại B

- **Mức thưởng theo loại ABC**

Dự kiến sẽ trích ra 10% lợi nhuận sau thuế của doanh nghiệp làm tiền thưởng cho người lao động:

Bảng tiền thưởng theo xếp loại ABC

Xếp loại	Hệ số thưởng
Loại A	1
Loại B	0,7
Loại C	0,3

Và tổng doanh thu sau giải pháp sẽ tăng 3%. Cụ thể như sau:

Bảng dự tính chất lượng tuyển dụng sau giải pháp

Chỉ tiêu	ĐVT	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
				Giá trị	Tỷ lệ
1. Tổng doanh thu	đồng	52.445.039.000	54.018.390.170	1.573.351.170	3
2. Tổng chi phí	đồng	48.003.050.000	48.903.080.500	900.030.500	1,9
3. Tổng lợi nhuận	đồng	4.443.989.000	5.115.309.670	671.320.670	15
4. Số lượng lao động	người	42	42	0	0
5. Hiệu suất sử dụng lao động (1/4)	đồng/ người	1.248.691.404	1.286.152.147	37.460.742	3
6. Hiệu quả sử dụng lao động (3/4)	đồng/ người	105.809.261	121.793.087	15.983.826	15

Nhận xét:

Qua bảng trên ta thấy sau khi thực hiện biện pháp thì hiệu suất sử dụng lao động của Công ty tăng 37.460.742 đồng/ người, tương đương với mức tăng là 3%. Còn hiệu quả sử dụng lao động của Công ty cũng tăng lên 15.983.826 đồng/ người, tương ứng với mức tăng 15%. Việc đa dạng hóa nguồn tuyển dụng cũng như siết chặt hơn công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đã giúp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

3.3: GIẢI PHÁP 3

TÊN GIẢI PHÁP: XÂY DỰNG BẦU KHÔNG KHÍ VĂN HÓA TRONG DOANH NGHIỆP.

a. Căn cứ đưa ra giải pháp:

Chính sách đãi ngộ vật chất của công ty không giữ chân được nhân viên. Việc nâng cao đãi ngộ không thể ngày một ngày hai do còn phụ thuộc vào kết quả kinh doanh, ngoài ra việc tăng lương, thưởng cũng không phải là một biện pháp hay do nếu lạm dụng có thể gây tác dụng không tốt. Ngoài ra môi trường làm việc cũng chưa tạo được sự gắn bó với người lao động. Lãnh đạo của doanh nghiệp chưa khuyến khích được tinh thần người lao động và lôi kéo được họ tin tưởng vào sự thành công của doanh nghiệp.

Năng lực thông qua yếu tố con người thường mang tính bền vững vì nó không thể xác lập trong một thời gian ngắn. Nó liên quan đến văn hóa của tổ chức. Đây chính là các chuẩn mực bất thành văn, trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức. Văn hóa còn đề cập đến các giá trị mà những người nhân viên trong công ty đề cao, suy tôn và cả cách thức mà họ chia sẻ thông tin cho nhau trong tổ chức. Muốn cải thiện nguồn nhân lực thì trước hết phải cải thiện môi trường văn hóa công ty, và điều này không phải dễ và mất rất nhiều thời gian và khá tốn kém. Rõ ràng nền tảng các khía cạnh thể hiện ở trên thường gắn với văn hóa công ty và rất khó hình thành trong ngày một ngày hai. Việc khảo sát, nghiên cứu về văn hóa công ty là một vấn đề lớn không thể nói hết chỉ trong mục nhỏ của luận văn. Do vậy, luận văn chỉ đề xuất các giải pháp xây dựng văn hóa công ty có thể thực hiện được tại công ty trong thời gian tới như sau:

- Tạo dựng nhân lực cao cấp nên quan tâm hàng đầu. Người lãnh đạo cần nhắc người tài cố gắng không làm tổn mối hòa khí trong nội bộ công ty. Việc cần nhắc phải làm sao chúng tỏ cho những người còn lại phải “tâm phục khẩu phục”. Và những người còn lại phải phấn đấu hơn nữa để được cất nhắc lên vị trí cao hơn.

- Nhân viên lớn tuổi là lực lượng đã gắn bó với công ty từ khi mới thành lập. Trong quá trình sản xuất và làm việc, một số lao động lớn tuổi không còn phù hợp đã được công ty giải quyết thôi việc. Những người còn lại là lực lượng rất quan trọng trong việc tạo nên giá trị tăng thêm cho công ty. Họ là những người có kinh nghiệm luôn làm việc chăm chỉ, tuân thủ theo giờ giấc công ty.

Họ có sự tỉ mỉ, kỹ lưỡng và chu đáo. Luôn lắng nghe, có sự cẩn thận, chín chắn để làm gương cho các nhân viên trẻ. Vì vậy việc động viên thăm hỏi gia cảnh, con cái, sức khỏe ...vv đối với họ là một khích lệ rất lớn.

- Việc giữ chân các nhân viên giỏi cũng là một vấn đề mà công ty phải quan tâm trong giai đoạn hiện nay. Ngoài lương bổng phải công bằng và có tính cạnh tranh với bên ngoài, công ty phải luôn tạo công việc thú vị để tránh sự nhàm chán đối với họ. Nhân viên cần biết được các thông tin về mục tiêu kinh doanh của công ty, sự đánh giá của công ty về mình. Để nhân viên cùng tham gia vào giải quyết công việc và các vấn đề liên quan đến họ. Để họ độc lập trong công tác tránh sự kèm cặp quá sát. Cần tăng cường tính minh bạch hơn nữa để giúp họ thoải mái không có sự đố kỵ trong công tác.

- Ban lãnh đạo công ty nên quan tâm đến yếu tố giao tiếp nội bộ. Giao tiếp nội bộ ở đây được coi là những quan hệ trong và ngoài công việc tại công ty. Giao tiếp nội bộ tốt không những giúp công ty hạn chế được những xung đột xảy ra mà còn làm tăng tính hợp tác giữa các đồng nghiệp và các nhà quản lý. Lắng nghe ý kiến của nhân viên để họ cùng tham gia vào công tác quản lý của công ty hoàn toàn không làm giảm uy tín của nhà quản lý mà trái lại sẽ làm nhân viên thêm gắn gũi, yên tâm và kính phục cấp trên của mình hơn.

b. Nội dung thực hiện

Ngoài việc áp dụng chính sách đánh giá và đãi ngộ mới về thưởng được đưa ra ở trên góp phần vào việc làm nhân viên lao động tích cực và gắn bó với doanh nghiệp thì công ty nên áp dụng thêm các biện pháp sau đây:

- Năng lực thông qua yếu tố con người thường mang tính bền vững vì nó không thể xác lập trong một thời gian ngắn. Nó liên quan đến văn hóa của tổ chức. Đây chính là các chuẩn mực bất thành văn, trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức.

- Lãnh đạo là người đi đầu trong mọi đường lối chính sách của công ty.

Các lãnh đạo tối cao của doanh nghiệp phải tham gia dẫn dắt các hoạt động doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp phải là gương mẫu trong các chính sách mới của công ty, tôn trọng, đảm bảo thực hiện những hứa hẹn của mình với nhân viên tạo ra sự tin tưởng của cấp dưới với cấp trên. Ứng xử tốt với nhân viên, đưa ra những cách giải quyết vấn đề hợp lý và sáng suốt, sẵn lòng để bảo vệ các nhân viên của mình, giữ thể diện cho họ. Nếu họ không gương mẫu thì thật khó duy trì giá trị nền tảng của văn hóa doanh nghiệp. Vì những nhân viên dưới

quyền thường có xu hướng coi lãnh đạo của họ như tấm gương xuất phát từ mong muốn thành đạt như lãnh đạo của họ. Xây dựng mục tiêu, sứ mệnh, chiến lược cho toàn bộ tổ chức. Lãnh đạo cần xây dựng sứ mệnh, chiến lược, cam kết thực hiện từ đó tạo lập ra niềm tin của toàn bộ tập thể vào sứ mệnh, chiến lược đặt ra. Niềm tin là thứ có sức mạnh rất to lớn đặc biệt với các doanh nghiệp vừa và nhỏ mới thành lập. Nếu không có được sự tin tưởng vững trắc vào thành công của tổ chức thì doanh nghiệp khó có thể tập trung được nguồn lực lao động và tạo được sức mạnh đoàn kết, hợp tác trong tập thể. Nhân viên phải được thông tin về định hướng chiến lược của doanh nghiệp với các mức độ khác nhau tùy theo từng cấp độ của nhân viên. Đối với các cấp độ nhân viên thừa hành, dễ dễ đi vào lòng người, lãnh đạo nên cụ thể hóa, trực quan sinh động các chiến lược này, lồng vào các buổi họp, các cuộc tập huấn... Mục tiêu cuối cùng, là trách nhiệm thực hiện các chiến lược chung phải được san sẻ cho cả tập thể gánh vác, mỗi người một việc. Mỗi nhân viên đều tự cảm thấy rõ mình có vai trò trong doanh nghiệp, có trọng trách, nghĩa vụ phải hoàn thành. Đó không chỉ là nhiệm vụ đó còn là sự cam kết và tự nguyện ràng buộc dài lâu, chứ không còn là tâm trạng thả lỏng, dễ dàng. Khi đó, nhân viên đương nhiên tự hào và luôn gắng làm việc hết mình.

- Xây dựng bầu không khí văn hóa trong doanh nghiệp.

Tạo ra môi trường làm việc đoàn kết, gắn bó, vui vẻ, thoải mái, lấy hiệu quả làm trọng. Trong đó các nhân viên được lắng nghe, được tôn trọng, được thể hiện mình, đó là một điều kiện làm việc lý tưởng mà bất cứ người nào cũng mơ ước. Mọi cơ chế phải được công khai, minh bạch, có công phải được thưởng, có tội phải bị phạt. Như vậy hệ thống lương, thưởng trong doanh nghiệp cũng được chi phối bởi nét văn hóa này. Chính sách và cách hành xử rõ ràng cũng tạo ra được cảm giác an toàn, cảm giác được tôn trọng và tạo động lực làm việc cho các nhân viên. Các biện pháp có thể áp dụng: thời gian biểu linh hoạt, xây dựng hệ thống đánh giá thành tích qua tính điểm, tích điểm thưởng cho những hoạt động tích cực của nhân viên. Điểm thưởng có thể được quy đổi thành các phần thưởng nhỏ hoặc quyền lợi đặc biệt. Thường xuyên tổ chức các bữa tiệc mừng các dịp đặc biệt... Chăm lo đời sống tốt cho nhân viên là một trong những yếu tố đóng góp vai trò thành công của doanh nghiệp, bởi khi đời sống tinh thần của nhân viên được đảm bảo, họ sẽ đem hết sức lực của mình để làm việc, khi ấy

công ty sẽ kinh doanh hiệu quả và phát triển trong tương lai. Biện pháp này cần chú ý tới hai vấn đề nữa:

- Thái độ trong ứng xử thường không có trong nội quy công ty nhưng là một phần quan trọng trong việc xây dựng văn hóa của một doanh nghiệp. Thái độ ứng xử được xây dựng bằng thái độ vui vẻ khi tới công sở, nghiêm túc trong công việc, thân thiện trong cuộc sống, lãnh đạo tâm lý, nhân viên tích cực, không thù hằn, nói xấu...

- Hành vi giao tiếp là thứ gây ấn tượng trong cuộc gặp đầu tiên. Do vậy cần có một số quy định thống nhất về hành vi ứng xử trong nội bộ, với khách hàng, bạn hàng, cơ quan quản lý nhà nước.

- Ví dụ: cấm hút thuốc lá trong phòng làm việc chung, cấm sử dụng đồ uống có cồn tại công sở trừ trường hợp ngoại giao, cấm quảng cáo thương mại...

- Bầu không khí văn hóa trong doanh nghiệp có vai trò hết sức quan trọng, là một trong những nhân tố quyết định tới năng suất chất lượng lao động của từng thành viên nói riêng và toàn tập thể nói chung.

- Bầu không khí văn hóa có quan hệ chặt chẽ với các mối quan hệ người - người và mối quan hệ giữa người lao động với lao động

✓ Chúng ta xét mối quan hệ thứ nhất đó là quan hệ giữa người lãnh đạo với người lao động cấp dưới

Trong mối quan hệ này chúng ta thấy rằng phong cách làm việc của người lãnh đạo có ảnh hưởng to lớn đến bầu không khí văn hóa của tập thể. Khi người lãnh đạo biết đánh giá, khen thưởng và xử phạt một cách công bằng, khách quan và đúng mức đối với các thành viên thì người lãnh đạo đó sẽ khích lệ được mọi người hăng hái làm việc với năng suất và chất lượng cao hơn. Trong khi người lãnh đạo thành công là người đem hết năng lực của mình ra làm việc, tạo cho người lao động có cảm giác họ làm việc cho công ty như làm cho chính bản thân mình.

Như vậy, mối quan hệ giữa người lãnh đạo với người lao động diễn ra theo hướng tích cực sẽ góp phần tạo nên bầu không khí văn hóa trong tập thể đó tích cực theo một yếu tố khác góp phần tạo nên bầu không khí văn hóa trong tập thể là tính chất mối quan hệ qua lại giữa người lao động - người lao động trong tập thể.

✓ Thứ 2 đó là mối quan hệ giữa người lao động với người lao động

Trong một nghiên cứu được tiến hành người ta thấy rằng trong một doanh nghiệp có những mâu thuẫn giữa các nữ công nhân với nhau nên năng suất lao

động ở doanh nghiệp đó bị giảm sút, qua trải nghiệm người ta phát hiện có những người có ác cảm với nhau. Sau khi người ta bố trí lại vị trí lao động theo những đặc trưng mối quan hệ cá nhân - cá nhân (xếp những người có thiện cảm với nhau làm việc gần nhau, những người có ác cảm với nhau làm xa nhau) thì thấy rằng mâu thuẫn chấm dứt, năng suất lao động được nâng lên. Qua ví dụ trên ta thấy rằng:

Trong các tập thể, nếu mối quan hệ giữa người lao động với người lao động là thiện cảm, khoan dung nhân ái, đoàn kết... thì sẽ tạo ra bầu không khí văn hóa lành mạnh, thúc đẩy người lao động trong tập thể hoạt động tích cực, phát huy hết khả năng của mình cống hiến cho tập thể và sức mạnh đó của từng người lao động lại được cố kết với nhau tạo nên một khí thế chung, thúc đẩy hoạt động chung của toàn tập thể.

Trái lại, nếu mối quan hệ của những người đó là thù địch, ác cảm... sẽ tạo ra một bầu không khí nặng nề, u ám, căng thẳng và từng thành viên hoạt động trong bầu không khí đó sẽ mất dần ý chí làm việc, chán nản giảm sút năng suất, làm ra sản phẩm kém chất lượng thậm chí sẽ dẫn tới những trường hợp bất hạnh.

✓ Một yếu tố nữa cũng có vai trò hết sức quan trọng đối với việc hình thành nên bầu không khí đó là quan hệ giữa người lao động đối với công việc.

Khi người lao động được người lãnh đạo phân công những công việc mà người lao động yêu thích, phù hợp với khả năng và trình độ của bản thân người lao động đó sẽ tạo ra ở họ những trạng thái tâm lý phấn khích, hứng thú khiến họ vui vẻ, nhiệt tình, hăng say làm việc.

Ngược lại, công việc được giao không phù hợp với năng lực chuyên môn, sở thích thì người lao động sẽ làm việc miễn cưỡng, bực bội, thiếu nhiệt tình và không kích thích sự sáng tạo, thậm chí còn nảy sinh trạng thái tiêu cực, chán ghét công việc dẫn tới năng suất lao động giảm sút.

Bên cạnh việc bố trí công việc phù hợp thì việc người lao động được đánh giá như thế nào đối với công việc mà họ đang làm cũng là một yếu tố quan trọng tạo ra thái độ tích cực hay tiêu cực đối với lao động.

Trong hoạt động lao động trong tập thể bên cạnh nhu cầu đảm bảo sự tồn tại của con người cần thoả mãn, người lao động còn có nhu cầu được tự thể hiện

mình, được tập thể nhìn nhận đánh giá cả về mặt vật chất và tinh thần đối với việc mình đã và đang làm.

Nhu cầu này của họ nếu được thoả mãn sẽ là những yếu tố kích thích bên trong đối với hoạt động của cá nhân, là nguồn gốc của hứng thú, của tính tích cực của người đó trong lao động.

Như vậy, trong mối quan hệ giữa người lao động đối với công việc thì việc người lao động được phân công, sắp xếp làm những công việc phù hợp với khả năng, năng lực và hứng thú của mình đồng thời người lao động được đánh giá đúng công sức, năng lực mà họ đã bỏ ra sẽ là nhân tố quan trọng tạo ra bầu không khí văn hóa tích cực, thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, phát huy hết khả năng của mình.

c. Dự kiến kết quả đạt được:

- Trong ngắn hạn: Nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên, đoàn kết, hăng say làm việc. Giảm hẳn tình trạng đi muộn về sớm. Từ đó tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp.

- Trong dài hạn: Nâng cao năng lực, năng suất lao động trong doanh nghiệp. Khi thực hiện tốt công việc này, bầu không khí thi đua trong doanh nghiệp sẽ tăng cao hơn, người lao động tích cực hơn, hăng hái với công việc hơn, phát huy hết khả năng vốn có, năng suất tăng cao hơn so với trước. Bên cạnh đó, người lao động sẽ cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng với những thành quả mà họ làm ra.

KẾT LUẬN

Nền kinh tế thị trường với những nhược điểm vốn có của nó vẫn là một nền kinh tế tiên 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. Nó 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.

Các doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường luôn phải đối mặt với những khó khăn thách thức khi gặp phải sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. Sự cạnh tranh dẫn đến sự đào thải nhau trong kinh doanh, ai khôn khéo, năng động thì sẽ tận dụng được cơ hội, phòng tránh được các rủi ro, công việc này không ai khác ngoài con người có thể làm được. Vậy vai trò của người lao động trong doanh nghiệp là hết sức quan trọng, và vấn đề “ quản trị con người” lại càng trở nên quan trọng hơn, nó sẽ là nền tảng cho các hoạt động khác.

Trong thời gian thực tập tại công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng đã giúp em có được nhiều kiến thức thực tế trong hoạt động kinh doanh trong ngành phân phối nước giải khát và hoạt động kinh doanh của công ty nói riêng.

Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng đã bước sang năm thứ 3 và công ty đã đạt được những thành quả đáng kể, bước tiến trong kinh doanh nhờ đội ngũ lao động tận tâm, sáng tạo, chất lượng lao động tốt và sự quản lý sáng suốt, chỉ đạo từng khâu hoạt động của công ty. Mục tiêu của Công ty đến năm 2022 là không ngừng nâng cao sản lượng tiêu thụ, hiệu quả kinh doanh cả về mặt kinh tế và xã hội.

Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế cho thấy những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã đưa ra một số giải pháp nhằm “ nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty” cho phù hợp với tình hình thực tế hiện nay để công ty có thể tham khảo nhằm mục đích góp phần giải quyết những mặt mà xí nghiệp còn hạn chế của công ty trong những năm qua, vận dụng kiến thức đã học, em đã mạnh dạn đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh tại công ty.

Với những kết quả trên, em mong muốn biện pháp này sẽ đem lại lợi ích cho công ty, ý tưởng mới góp phần đưa công ty phát triển hơn trong tương lai.

Trong quá trình hoàn thành khóa luận này, em đã nhận được sự giúp đỡ tận tình từ cô Cao Thị Hồng Hạnh. Mặc dù em đã cố gắng, nhưng trình độ hiểu biết thực tế còn hạn chế nên bài khóa luận không thể tránh khỏi những sai sót. Do đó, em hi vọng nhận được sự chỉ bảo, góp ý từ quý Thầy Cô và bạn bè để bài khóa luận của em được hoàn thiện tốt hơn!

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn các thầy, cô giáo đã dạy em trong suốt 4 năm học, các cô chú trong Công ty TNHH đầu tư xây dựng và thương mại Thành Đồng đã giúp đỡ em trong thời gian qua và đặc biệt là sự giúp đỡ nhiệt tình của cô giáo: ThS.Cao Thị Hồng Hạnh.

Em xin chân thành cảm ơn!