

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



ISO 9001:2015

# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Nguyễn Phú Nghiêm**

**Giảng viên hướng dẫn : ThS. Phan Thị Thu Huyền**

**HẢI PHÒNG - 2018**

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

-----

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY  
TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ CÔNG NGHỆ SỐ  
HÙNG MẠNH**

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

**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Nguyễn Phú Nghiêm**

**Giảng viên hướng dẫn : ThS. Phan Thị Thu Huyền**

**HẢI PHÒNG – 2018**

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

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên: Nguyễn Phú Nghiêm

Mã SV:1412402022

Lớp: QT1801N

Ngành: Quản Trị Doanh Nghiệp

Tên đề tài: Nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự tại công ty TNHH  
thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh.

## NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

*- Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lý luận về nhân sự và nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự của doanh nghiệp.*

*- Tìm hiểu về các điều kiện, khả năng có thể nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự của Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh.*

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

*- Số lượng lao động, cơ cấu lao động, quy mô kinh sản xuất, cơ sở vật chất kỹ thuật... Tình hình phân công lao động, tình hình tuyển dụng, đào tạo và chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp.*

*- Kết luận về thực trạng quản lý nhân sự của công ty. Những thành công và những hạn chế, những vấn đề chưa làm được trong việc nâng cao hiệu quả quản lý 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 quản lý nhân sự của công ty.*

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

*Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh*

## **CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

### **Người hướng dẫn thứ nhất:**

Họ và tên: *Phan Thị Thu Huyền*

Học hàm, học vị: *Thạc sĩ*

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

Nội dung hướng dẫn: Nghiên cứu các vấn đề về nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự của doanh nghiệp được áp dụng tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh.

### **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 13 tháng 08 năm 2018

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 03 tháng 08 năm 2018

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

*Người hướng dẫn*

*Nguyễn Phú Nghiêm*

*ThS.Phan Thị Thu Huyền*

*Hải Phòng, ngày      tháng      năm 2018*

**Hiệu trưởng**

**GS.TS.NGUT Trần Hữu Nghị**

**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)*

## LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh, em đã nhận được những sự giúp đỡ, hướng dẫn rất tận tình của các thầy cô trong khoa Quản trị Kinh doanh - trường ĐHDL Hải Phòng cùng với sự quan tâm giúp đỡ nhiệt tình từ Ban giám đốc và các anh chị trong Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh để em hoàn thành được tốt bài báo cáo thực tập tốt nghiệp của mình.

Dưới sự hướng dẫn nhiệt tình của các thầy cô giáo trong khoa và các cán bộ công nhân viên nơi em thực tập, em đã có cơ hội được thử nghiệm và áp dụng thật tốt những kiến thức mà em đã tích lũy được qua những năm học tập trên giảng đường Đại học vào công việc thực tế để giống như một nhân viên tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh. Chính những điều đó đã giúp em trau dồi được thêm nhiều kiến thức cho bản thân và có được những kinh nghiệm thực tế đầu tiên thật quý giá.

Qua đây, em xin gửi lời cảm ơn tới các thầy cô giáo trong khoa Quản trị Kinh doanh trường ĐHDL Hải phòng và đặc biệt là tới cô: Phan Thị Thu Huyền – là cô giáo trực tiếp chỉ bảo và hướng dẫn để em có thể hoàn thành bài luận văn tốt nghiệp tốt nhất. Ngoài ra em em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới ban Giám Đốc cùng các anh chị nhân viên tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh đã giúp đỡ em trong suốt thời gian thực tập tại công ty vừa qua.

Vì kinh nghiệm chưa có nhiều và trình độ của bản thân vẫn còn hạn chế nên bài báo cáo của em còn nhiều thiếu sót, em rất mong nhận được các ý kiến nhận xét từ các thầy cô giáo và quý công ty để em có thể hoàn thiện tốt hơn.

Em xin chân thành cảm ơn rất nhiều!

## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	3
I. Công tác quản lý và quản lý nhân sự trong doanh nghiệp .....	3
1.1 Khái niệm và các chức năng của quản trị doanh nghiệp .....	3
1.1.1 Khái niệm quản trị doanh nghiệp.....	3
1.1.2 Các chức năng của quản trị doanh nghiệp .....	3
1.2 Công tác quản trị nhân sự .....	4
1.2.1 Khái niệm quản trị nhân sự.....	4
1.2.2 Tầm quan trọng của quản trị nhân sự .....	5
1.2.3 Các nội dung chủ yếu của quản trị nhân sự .....	6
1.3 Một vài học thuyết về quản trị nhân sự .....	7
1.3.1 Thuyết X: Thuyết con người kinh tế (Taylor, Gant, Ghinbert, Fayol...) .....	7
1.3.2 Thuyết Y: Thuyết con người xã hội (Gregor, Maslow, Likest). .....	8
II nội dung của quản trị nhân sự .....	8
2.1 Phân tích công việc.....	8
2.1.1 Khái niệm và mục đích của việc phân tích công việc .....	8
2.2 Tuyển dụng nhân sự .....	11
2.2.1 Nguồn tuyển dụng .....	12
2.2.1.1 Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp. ....	12
2.2.1.2 Nguồn tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp. ....	12
2.2.2 Nội dung của tuyển dụng nhân sự .....	13
2.3 Đào tạo và phát triển nhân sự .....	15
2.3.1 Đào tạo nhân sự .....	16
2.3.2 Phát triển nhân sự .....	18
2.4 Đánh giá và đãi ngộ nhân sự.....	18
2.4.1 Đánh giá thành tích công tác .....	18
2.4.2 Đãi ngộ nhân sự.....	20
2.4.2.1 Đãi ngộ vật chất.....	20



2.4.2.2 Đãi ngộ tinh thần .....	22
III Các nhân tố ảnh hưởng và sự cần thiết của việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự .....	23
3.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự.....	23
3. 1.1 Nhân tố môi trường kinh doanh .....	23
3.1.2 Nhân tố con người .....	25
3.1.3 Nhân tố nhà quản trị .....	26
3.2 Sự cần thiết của việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự.....	27
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ CÔNG NGHỆ SỐ HÙNG MẠNH.....</b>	<b>28</b>
2.1 Tổng quan về Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh .....	28
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh.....	28
2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh .....	29
2.1.2.1 Lĩnh vực kinh doanh của công ty.....	29
2.1.2.2 Nhiệm vụ của công ty.....	29
2.1.3.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức .....	29
2.1.3.2 Chức năng nhiệm vụ bộ máy quản lý .....	30
2.1.4 Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty .....	31
2.1.5 Những thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp.....	32
2.1.5.1 Thuận lợi .....	32
2.1.5.2 Khó khăn .....	32
2.2 Thực trạng công tác quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh .....	32
2.2.1 Nhận định chung về tình hình lao động tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh .....	32
2.2.2 Cơ cấu lao động Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh .....	33
2.2.2.1 Phân loại cơ cấu lao động của Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh qua các năm.....	33
2.2.3 Phân tích công tác quản lý nhân sự tại Công ty .....	38

2.2.3.1 Công tác hoạch định nhân sự .....	38
2.2.3.2 Công tác tuyển dụng lao động .....	39
2.2.3.3 Công tác đào tạo và phát triển nhân sự .....	42
2.2.3.4 Công tác đánh giá nhân viên.....	43
2.2.3.5 Công tác trả lương người lao động .....	47
2.2.3.6 Chế độ làm việc và nghỉ ngơi. ....	51
2.2.3.7 Kỷ luật lao động .....	52
2.3 Phân tích và đánh giá thực trạng quản lý nhân sự tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh .....	52
2.3.1 Đánh giá hiệu quả.....	52
2.3.1.1 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo đúng ngành nghề đào tạo .....	52
2.3.1.2 Hiệu quả sử dụng nguồn lao động theo tỷ lệ phân chia nhân sự .....	53
2.3.1.3 Một số chỉ tiêu đánh giá khác .....	53
2.4. Đánh giá chung về tình hình quản lý nhân sự tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh .....	56
2.4.1. Thành tích đạt được .....	56
2.4.2. Hạn chế.....	56
<b>CHƯƠNG 3: NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ CÔNG NGHỆ SỐ HÙNG MẠNH</b> .....	<b>58</b>
3.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh trong những năm tới .....	58
3.1.1 Phương hướng kinh doanh.....	58
3.2 Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự lực tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh. ....	59
3.2.1 Biện pháp 1: Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự .....	59
3.2.2 Biện pháp 2: Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân sự trong công ty.....	64
3.2.3 Biện pháp 3: Biện pháp thu hút người lao động làm việc lâu dài .....	69
<b>KẾT LUẬN</b> .....	<b>73</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	<b>74</b>

**MỞ ĐẦU****1 - LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI**

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 nguồn nhân sự - con người.

Vấn đề nhân sự và quản lý nhân sự 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 lý nhân sự. Quản lý nhân sự 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 sự để đạt được mục đích của tổ chức đó. Một doanh nghiệp tạo lập và sử dụng tốt nguồn nhân sự thì đó sẽ là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Vì thế, ngày nay nhân sự 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 thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh, 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: **“NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ CÔNG NGHỆ SỐ HÙNG MẠNH”** làm đề tài luận văn của mình.

**2 - MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU**

- Thứ nhất, hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản về nhân sự và quản trị.
- Thứ hai, nêu rõ thực trạng quản lý nhân sự tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh.
- Thứ ba, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh.

### 3 - PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- Phạm vi không gian: Đề tài nghiên cứu, phân tích và đánh giá hiệu quả quản lý nhân sự tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh.
- Phạm vi thời gian: Các số liệu được lấy để nghiên cứu khóa luận được thu nhập trong 2 năm 2016, 2017 tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh.
- Phạm vi nội dung: Khóa luận tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan tới lý luận, thực tế về nhân sự và hiệu quả sử dụng nhân sự của công ty và các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự của công ty trong thời gian tới.

### 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 nhập 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 quản lý và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng quản lý nhân sự tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh.

Chương 3: Đề xuất số biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự tại công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh.

## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP**

### **I. Công tác quản lý và quản lý nhân sự trong doanh nghiệp**

#### **1.1 Khái niệm và các chức năng của quản trị doanh nghiệp**

##### **1.1.1 Khái niệm quản trị doanh nghiệp**

Khái niệm: Quản trị doanh nghiệp được hiểu là tổng hợp các hoạt động được thực hiện nhằm đạt được mục tiêu xác định thông qua sự nỗ lực của người khác trong cùng một tổ chức.

- Quản trị doanh nghiệp là một khoa học, một nghệ thuật và là một nghề.

+ Quản trị doanh nghiệp là một khoa học: mọi hoạt động quản trị doanh nghiệp đều có một nội dung là nhằm thực hiện mục tiêu đã đề ra một cách có hiệu quả nhất. Đó là một môn khoa học bao gồm những kiến thức cơ bản giúp những người trong cương vị quản lý phối hợp những nỗ lực cá nhân nhằm đạt được các nhiệm vụ đã đề ra.

+ Quản trị doanh nghiệp là một nghệ thuật: là khoa học về quản lý con người với các tình huống cụ thể mà không phải ai cũng biết vận dụng thích hợp trong điều kiện doanh nghiệp của mình. Sự thành công của nó không chỉ phụ thuộc vào tri thức, kinh nghiệm, tài năng kinh doanh của nhà quản lý mà đôi khi có cả vận may.

+ Quản trị doanh nghiệp là một nghề: nhà quản trị phải được đào tạo có bài bản, việc đào tạo thông qua trường lớp, kiến thức bổ xung cập nhật...

##### **1.1.2 Các chức năng của quản trị doanh nghiệp**

- Hoạch định: Là quá trình xác định các mục tiêu của doanh nghiệp và đề ra các giải pháp để thực hiện mục tiêu đó. Như vậy chức năng hoạch định là nhằm xây dựng mục tiêu phát triển tương lai của doanh nghiệp. Tạo cơ sở tiền đề cho các hoạt động kinh doanh, đề ra các nguyên tắc ứng phó với tình hình và sự biến đổi trên thị trường tạo điều kiện rõ ràng cho việc kiểm tra thực hiện. Hoạch định là hoạt động quan trọng quyết định đến sự thành bại trong hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Hoạch định là một quá trình, một tâm trạng, một hành động hướng về tương lai.

- Tổ chức: Là việc xác lập mô hình, phân công và giao nhiệm vụ cho mỗi cấp và cho mỗi nhân viên trong doanh nghiệp. Tổ chức còn bao gồm việc uỷ nhiệm cho các cấp quản trị và cho các nhân viên điều hành để họ có thể thực hiện nhiệm vụ của mình một cách có hiệu quả. Đó là việc xác lập những khuôn mẫu và mối quan hệ tương tác giữa các phần mà mỗi bộ phận, mỗi nhân viên trong doanh nghiệp đảm nhận. Bởi vậy bộ máy tổ chức kinh doanh của doanh nghiệp cần phải được xây dựng trên những nguyên tắc và yêu cầu nhất định.

- Lãnh đạo điều hành: Bao gồm nhiều hoạt động nhằm thực hiện được mục tiêu của doanh nghiệp và tạo lập sinh khí cho tổ chức qua việc tối đa hoá hiệu suất công việc. Nó bao gồm việc ra chỉ thị, huấn luyện và duy trì kỷ luật trong toàn bộ máy, gây ảnh hưởng và tạo hứng thú với các nhân viên cấp dưới, khuyến khích động viên để tạo ra một bầu không khí làm việc thoải mái.

- Kiểm soát: Bao gồm việc thiết lập các tiêu chuẩn và lượng hoá các kết quả đạt được, tiến hành các hoạt động điều chỉnh nếu kết quả không đúng với mục tiêu ấn định. Việc lượng hoá các thành quả đạt được bao gồm trong nó việc đánh giá công tác quản trị, kiểm điểm chính sách và giao tiếp nhân sự, xét duyệt các báo cáo về chi phí và về các nghiệp vụ tài chính.

+ Kiểm soát có vai trò rất quan trọng, bao trùm toàn bộ quá trình hoạt động kinh doanh, được tiến hành trước, trong và sau khi thực hiện hoạt động kinh doanh.

+ Các chức năng của quản trị doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại và ảnh hưởng lẫn nhau. Trong các chức năng của quản trị doanh nghiệp thì hai chức năng hoạch định và tổ chức là quan trọng nhất không chỉ vì chúng quyết định đến tương lai và sự thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp mà còn vì hai chức năng này rất khó phát hiện ra sai sót, thời gian phát hiện ra sai sót càng dài thì chi phí trả cho sự khắc phục những sai sót ấy càng lớn.

## **1.2 Công tác quản trị nhân sự**

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

Nhân sự là một trong các nguồn lực quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Vì vậy vấn đề nhân sự luôn được quan tâm hàng đầu.

- Có rất nhiều cách phát biểu khác nhau về quản trị nhân sự:

+ Theo giáo sư người Mỹ Dimock “Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra có liên quan tới một loại công việc nào đó”.

+ Giáo sư Felix Migro thì cho rằng: “Quản trị nhân sự là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng các nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể”.

Vậy quản trị nhân sự được hiểu là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị, giải quyết tất cả các vấn đề liên quan tới con người gắn với công việc của họ trong bất cứ tổ chức nào.

Quản trị nhân sự là một hoạt động vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật vì quản trị nhân sự là một lĩnh vực gắn bó nhiều đến văn hoá tổ chức và chứa đựng nhiều giá trị nhân văn hơn bất cứ một lĩnh vực quản trị nào khác.

### **1.2.2 Tầm quan trọng của quản trị nhân sự**

Yếu tố giúp ta nhận biết được một xí nghiệp hoạt động tốt hay không hoạt động tốt, thành công hay không thành công chính là lực lượng nhân sự của nó- những con người cụ thể với lòng nhiệt tình và óc sáng kiến. Mọi thứ còn lại 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.

Trong doanh nghiệp quản trị nhân sự thuộc chức năng chính của nhà quản trị, giúp nhà quản trị đạt được mục đích thông qua nỗ lực của người khác. Các nhà quản trị có vai trò đề ra các chính sách, đường lối, chủ trương có tính chất định hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp do đó nhà quản trị phải là người biết nhìn xa trông rộng, có trình độ chuyên môn cao. Người thực hiện các đường lối chính sách mà nhà quản trị đề ra là các nhân viên thừa hành, kết quả công việc hoàn thành tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của nhân viên, vì vậy cho nên có thể nói rằng: “mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”.

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.

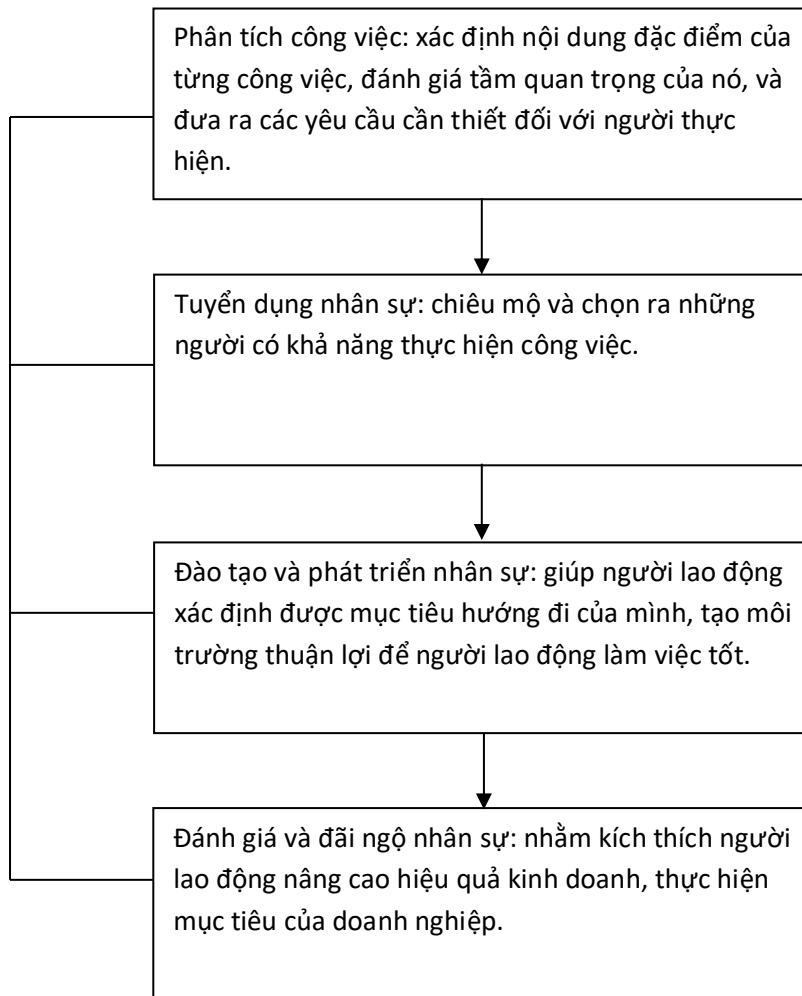
Quản trị nhân sự có vai trò to lớn đối với hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp, nó là hoạt động bề sâu chìm bên trong doanh nghiệp nhưng lại quyết định kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

### **1.2.3 Các nội dung chủ yếu của quản trị nhân sự**

Quản trị nhân sự là một hoạt động của quản trị doanh nghiệp, là quá trình tổ chức nguồn lao động cho doanh nghiệp, là phân bố sử dụng nguồn lao động một cách khoa học và có hiệu quả trên cơ sở phân tích công việc, bố trí lao động hợp lý, trên cơ sở xác định nhu cầu lao động để tiến hành tuyển dụng nhân sự, đào tạo và phát triển nhân sự, đánh giá nhân sự thông qua việc thực hiện.

*Nội dung của quản trị nhân sự có thể khái quát theo sơ đồ sau:*





### **1.3 Một vài học thuyết về quản trị nhân sự**

#### **1.3.1 Thuyết X: Thuyết con người kinh tế (Taylor, Gant, Ghinbert, Fayol...).**

Thuyết này cho rằng: bản chất của con người là lười biếng, máy móc, vô tổ chức. Con người chỉ làm việc cầm chừng để kiếm sống và luôn tránh né công việc, chỉ thích vật chất không cần giao lưu bạn bè hội nhóm. Vì vậy cách giải quyết hợp lý nhất là phân chia công việc thành các thao tác lặp đi lặp lại để dễ học. Ngoài ra các nhà quản lý phải thường xuyên giám sát, đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện của các nhân viên thừa hành. Sử dụng hệ thống có tôn ty trật tự rõ ràng và một chế độ khen thưởng, trừng phạt nghiêm khắc. Với phong cách quản lý này sẽ làm cho nhân viên cảm thấy lo lắng và sợ hãi. Họ chấp nhận cả các công việc nặng nhọc vì lương cao và người chủ hà khắc. Trong điều kiện như thế người lao động sẽ cảm thấy mệt mỏi, tổn hại đến sức khỏe và tinh thần, thiếu đi óc sáng tạo trong quá trình hoàn thành công việc được giao. Điều này ảnh hưởng không nhỏ tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

**1.3.2 Thuyết Y:** Thuyết con người xã hội (Gregor, Maslow, Likert).

Thuyết này đánh giá tiềm ẩn trong con người là những khả năng rất lớn cần được khơi gợi và khai thác. Con người ở bất kỳ cương vị nào cũng có tinh thần trách nhiệm cao và làm việc hết sức để hoàn thành các công việc được giao. Ai cũng thấy mình có ích và được tôn trọng, được chia sẻ trách nhiệm, được tự khẳng định mình. Từ cách nhìn nhận và đánh giá này thì phương pháp quản lý được áp dụng là thông qua sự tự giác, tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên chủ động làm việc và kiểm tra công việc của mình. Nhà quản lý phải tin tưởng chủ động lôi cuốn nhân viên vào công việc, có quan hệ hiểu biết và thông cảm lẫn nhau giữa cấp trên và cấp dưới. Với phong cách quản lý này người nhân viên tự thấy mình quan trọng và có vai trò trong tập thể càng có trách nhiệm hơn với công việc được giao phó. Tự nguyện tự giác làm việc, tận dụng khai thác triệt để tiềm năng của bản thân để hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

**1.3.3 Thuyết Z:** Của các xí nghiệp Nhật Bản.

Thuyết này cho rằng người lao động sung sướng là chìa khoá dẫn tới năng suất lao động cao. Sự tin tưởng tuyệt đối vào người lao động, sự tế nhị trong cư xử và phối hợp chặt chẽ trong tập thể là các yếu tố quyết định đến sự thành công của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp. Theo thuyết này các nhà quản lý quan tâm đến nhân viên của mình, tạo điều kiện cho họ được học hành, phân chia quyền lợi thích đáng công bằng. Phương pháp này làm cho nhân viên cảm thấy tin tưởng và trung thành với doanh nghiệp, coi doanh nghiệp như nhà của mình. Nhưng đôi khi phong cách quản lý này lại tạo cho nhân viên trở nên ỷ lại, thụ động trong công việc đôi khi ảnh hưởng tới tiến độ hoạt động của doanh nghiệp.

**II nội dung của quản trị nhân sự****2.1 Phân tích công việc****2.1.1 Khái niệm và mục đích của việc phân tích công việc**

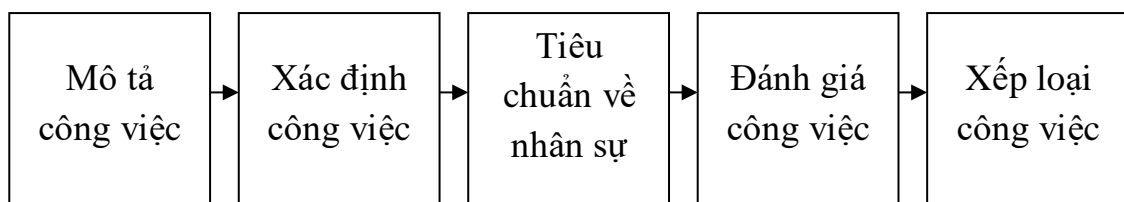
Khái niệm: Phân tích công việc là việc tìm hiểu và xác định nội dung, đặc điểm của từng công việc, đo lường giá trị và tầm quan trọng của nó để đề ra các tiêu chuẩn về năng lực, phẩm chất mà người thực hiện công việc cần phải có. Phân tích công việc là một nội dung quan trọng của quản trị nhân sự, nó ảnh hưởng trực tiếp đến các nội dung khác của quản trị nhân sự.

Mục đích:

- Đưa ra các tiêu chuẩn cần thiết để tiến hành tuyển dụng nhân sự sao cho việc tuyển dụng nhân sự đạt kết quả cao nhất.
- Chuẩn bị nội dung đào tạo và bồi dưỡng trình độ để đáp ứng yêu cầu của công việc.
- Phân tích công việc làm căn cứ để xây dựng và đánh giá hiệu quả công việc. Ngoài ra nó còn giúp cho việc nghiên cứu và cải thiện điều kiện làm việc.
- Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thực hiện công việc.

### **2.1.2 Nội dung của phân tích công việc**

Phân tích công việc được thực hiện qua năm bước sau:



#### **Bước 1: Mô tả công việc**

Khái niệm: Là việc thiết lập một bản liệt kê về các nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, các hoạt động thường xuyên và đột xuất, các phương tiện và điều kiện làm việc, các quan hệ trong công việc...

- Để mô tả công việc trong thực tế có sử dụng một số biện pháp sau:

+ Quan sát: Quan sát trực tiếp xem công việc được thực hiện như thế nào tại nơi làm việc.

+ Tiếp xúc trao đổi: Phương pháp này được thực hiện với chính những người làm công việc đó, với cấp trên trực tiếp của họ, đôi khi với đồng nghiệp của họ. Cuộc tiếp xúc trao đổi sẽ cho phép ta thu thập được những thông tin cần thiết, tạo cơ hội để trao đổi và giải quyết các vấn đề chưa rõ ràng. Trong khi quan sát có thể sử dụng một số dụng cụ cần thiết như: giấy bút để ghi chép, đồng hồ để bấm giờ.

+ Bản câu hỏi: Theo phương pháp này các bản câu hỏi được thảo ra phát rộng rãi cho các công nhân viên và những người có liên quan đến công việc để họ trả lời. Câu hỏi đưa ra phải đầy đủ, rõ ràng, nhưng không nên quá chi tiết, tẻ mỳ.

#### **Bước 2: Xác định công việc**

Khái niệm: Là việc thiết lập một văn bản quy định về nhiệm vụ, chức năng quyền hạn, các hoạt động thường xuyên đột xuất, các mối quan hệ trong công

tác, các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc. Bằng việc xem xét các thông tin thu thập được từ thực tế trong bản mô tả, có thể phát hiện ra các điểm bất hợp lý cần thay đổi, những nội dung thừa cần loại bỏ và những nội dung thiếu cần bổ xung. Từ đó xác định được bản mô tả công việc mới theo tiêu chuẩn của công việc.

**Bước 3:** Đề ra các tiêu chuẩn về nhân sự

Khái niệm: Là những yêu cầu chủ yếu về năng lực, phẩm chất, hình thức mà người đảm nhận công việc phải đạt được. Đối với các công việc khác nhau, số lượng và mức độ yêu cầu cũng khác nhau.

- Những yêu cầu hay được đề cập đến:

+ Sức khoẻ (thể lực và trí lực).

+ Trình độ học vấn.

+ Tuổi tác, kinh nghiệm.

+ Ngoại hình, sở thích cá nhân, hoàn cảnh gia đình.

Các tiêu chuẩn đưa ra sẽ được xác định rõ là ở mức nào: cần thiết, rất cần thiết hay chỉ là mong muốn.

**Bước 4:** Đánh giá công việc

Khái niệm: Là việc đo lường và đánh giá tầm quan trọng của mỗi công việc. Việc đánh giá công việc phải chính xác, khách quan, đây là một nhiệm vụ hết sức quan trọng, bởi vì giá trị và tầm quan trọng của mỗi công việc được đánh giá sẽ là căn cứ để xác định mức lương tương xứng cho công việc này. Chất lượng của công tác đánh giá phụ thuộc vào phương pháp đánh giá.

Có 2 nhóm phương pháp đánh giá:

- Nhóm 1: Các phương pháp tổng quát:

+ Phương pháp đánh giá tất cả các công việc cùng một lúc: hội đồng đánh giá sẽ họp lại để cùng xem xét các bản mô tả công việc và bàn bạc để đi đến kết luận về mức độ phức tạp và tầm quan trọng của công việc.

+ Phương pháp so sánh từng cặp: việc đánh giá được tiến hành bằng cách so sánh lần lượt một công việc này với công việc khác.

+ Ngoài ra còn có một số phương pháp khác: phương pháp đánh giá theo các công việc chủ chốt, phương pháp đánh giá theo mức độ độc lập tự chủ khi thực hiện công việc...

- Nhóm 2: Các phương pháp phân tích: xem xét các công việc theo từng yếu tố riêng biệt, sau đó tổng hợp lại thành một đánh giá chung.

+ Phương pháp cho điểm: mỗi yếu tố được đánh giá ở nhiều mức độ khác nhau tương đương với một số điểm nhất định.

+ Phương pháp Corbin: theo sơ đồ về sự chu chuyển thông tin trong nội bộ doanh nghiệp.

+ Phương pháp Hay Metra: Hệ thống điểm được trình bày dưới dạng 3 ma trận.

- *Mảng 1*: Khả năng: là toàn bộ những năng lực và phẩm chất cần thiết để hoàn thành công việc.
- *Mảng 2*: Óc sáng tạo: thể hiện mức độ sáng tạo, tư duy cần thiết để có thể phân tích, đánh giá, dẫn dắt vấn đề.
- *Mảng 3*: Trách nhiệm đối với kết quả cuối cùng.

Theo phương pháp này kết quả công việc cần đánh giá là tổng số điểm cộng lại từ 3 mảng trên.

#### **Bước 5: Xếp loại công việc.**

Những công việc được đánh giá tương đương nhau sẽ được xếp vào thành một nhóm. Việc xếp loại công việc như thế này rất tiện lợi cho các nhà quản lý trong công việc.

## **2.2 Tuyển dụng nhân sự**

Trong một doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân sự thành công tức là tìm được những người thực sự phù hợp với công việc có ý nghĩa rất to lớn. Doanh nghiệp nhận được một nguồn nhân sự xứng đáng, hoàn thành tốt công việc được giao góp phần vào việc duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Bản thân những người được tuyển vào công việc phù hợp với năng lực và sở trường của mình sẽ rất hứng thú và an tâm với công việc. Ngược lại nếu việc tuyển dụng nhân sự không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tác động trực tiếp tới công ty và người lao động.

## **2.2.1 Nguồn tuyển dụng**

### **2.2.1.1 Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp.**

Khái niệm: Tuyển dụng nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển đổi đề bạt, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác.

- Hình thức tuyển dụng trong nội bộ doanh nghiệp có những ưu điểm sau:

+ Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.

+ Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết cách để đạt được mục tiêu đó.

+ Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo ra hiệu suất cao hơn.

Tuy nhiên áp dụng hình thức này cũng có một số nhược điểm sau:

+ Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây nên hiện tượng chai lì, sơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ dập khuôn vì thế mất đi sự sáng tạo, không đẩy lên được không khí thi đua mới.

+ Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”, họ là những người được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, chia bè phái gây mất đoàn kết.

### **2.2.1.2 Nguồn tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp.**

Khái niệm: Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp.

- Ưu điểm của hình thức tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp:

+ Giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.

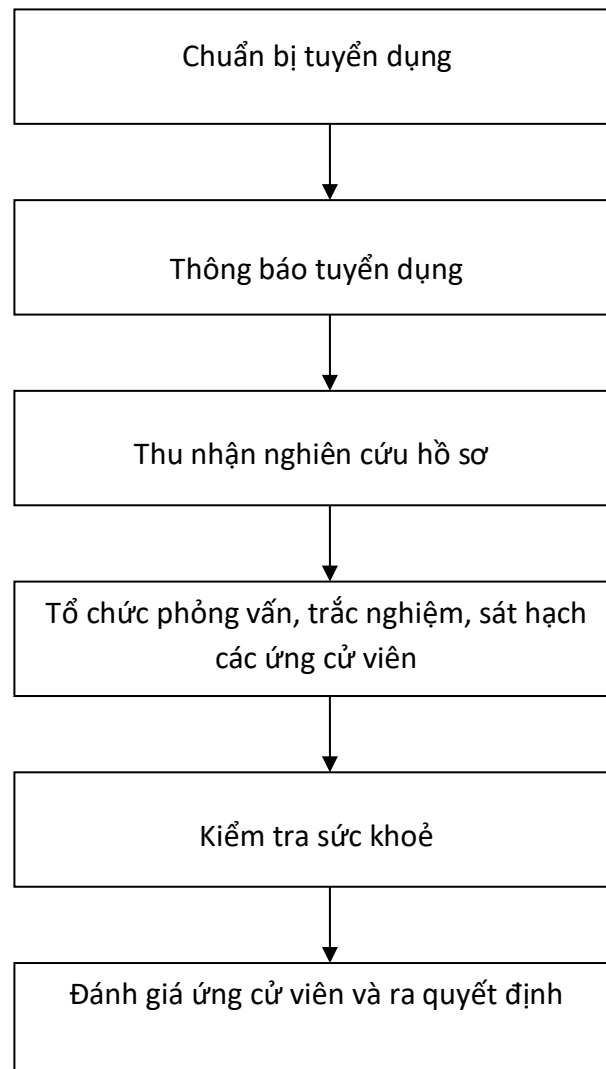
+ Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể cho nên hiệu quả sử dụng lao động rất cao.

Nhược điểm tồn tại của hình thức tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp: đó là người được tuyển dụng phải mất một thời gian để làm quen với công việc và doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu rõ được mục tiêu, lề lối làm việc của doanh nghiệp, điều này có thể dẫn đến những sai lệch và cản trở nhất định.

Các hình thức thu hút ứng cử viên từ bên ngoài: thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường Đại học và một số hình thức khác.

### **2.2.2 Nội dung của tuyển dụng nhân sự**

Nội dung của tuyển dụng nhân sự gồm các bước sau:



**Bước 1:** Chuẩn bị tuyển dụng.

- Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.
- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan tới tuyển dụng nhân sự.
- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân sự ở cả ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp, tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

**Bước 2:** Thông báo tuyển dụng.

Các doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo tại doanh nghiệp.

Các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng cử viên. Phải thông báo đầy đủ về tên doanh nghiệp, thông tin về nội dung công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng, hồ sơ và giấy tờ cần thiết, cách thức tuyển dụng và nội dung tuyển dụng.

**Bước 3:** Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.

- Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những hồ sơ giấy tờ cần thiết theo yêu cầu.
- Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng do đó có thể giảm chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

**Bước 4:** Tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng cử viên.

Trên cơ sở nghiên cứu hồ sơ phải làm rõ thêm một số thông tin để khẳng định vấn đề.



- Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn nhằm chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá các ứng cử viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.
- Ngoài ra có thể áp dụng các hình thức trắc nghiệm để đánh giá một số năng lực đặc biệt của ứng cử viên như: trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay...
- Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng...
- Phải ghi chép từng đặc điểm cần lưu ý với từng ứng cử viên để giúp cho việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác nhất

**Bước 5:** Kiểm tra sức khoẻ.

Dù có đáp ứng đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách đạo đức tốt, nhưng sức khoẻ không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Nhận một người có sức khoẻ không đảm bảo sẽ ảnh hưởng tới chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế, bên cạnh đó còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho doanh nghiệp.

**Bước 6:** Đánh giá ứng cử viên và quyết định.

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động.

Trưởng phòng nhân sự đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc...

Trách nhiệm của nhà quản trị là làm mềm các ứng cử viên, giúp họ mau chóng làm quen với công việc mới.

**2.3 Đào tạo và phát triển nhân sự**

Đào tạo và phát triển nhân sự là hai nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ tinh thông nghề nghiệp cho nhân sự. Ngoài ra nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân sự cho doanh nghiệp. Phải đào tạo và phát triển nhân sự vì trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, công nghệ kỹ thuật luôn đổi mới

không ngừng, muốn bắt kịp với thời đại thì con người cần phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ.

### **2.3.1 Đào tạo nhân sự**

Trong quá trình đào tạo mỗi người sẽ được bù đắp những thiếu hụt trong học vấn, được truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn được cập nhật hoá kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để không những có thể hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng tới công việc của mình. Quá trình đào tạo được áp dụng cho những người thực hiện một công việc mới hoặc những người đang thực hiện một công việc nào đó nhưng chưa đạt yêu cầu. Ngoài ra còn có quá trình nâng cao trình độ đó là việc bồi dưỡng thêm chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động để họ có thể làm được những công việc phức tạp hơn, với năng suất cao hơn.

Lao động là một yếu tố quý của quá trình sản xuất, vì vậy những lao động có trình độ chuyên môn cao là một yếu tố quý của sản xuất xã hội nói chung, nó quyết định được việc thực hiện mục tiêu của quá trình sản xuất kinh doanh. Vì vậy công tác đào tạo nhân sự có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Đào tạo về tư duy, kiến thức, trình độ, nhận thức của con người.

#### **Đào tạo nhân sự được chia làm 2 loại:**

- Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:

Khái niệm: Là quá trình giảng dạy và nâng cao chuyên môn kỹ thuật cho người lao động. Được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp.

*Các phương pháp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:*

- *Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc:* công nhân được phân công làm việc chung với một người có kinh nghiệm hơn để học hỏi, làm theo. Phương pháp này áp dụng rất đơn giản, đào tạo được số lượng đông, chi phí thấp, tính thực tiễn cao, nhưng nó lại thiếu đi sự bài bản và kiến thức lý luận vì vậy nhân viên không phát huy được tính sáng tạo trong công việc.

- *Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn*: những người có trách nhiệm đào tạo liệt kê những công việc, nhiệm vụ, những bước phải tiến hành, những điểm then chốt, những cách thực hiện công việc, sau đó kiểm tra kết quả công việc của học viên, uốn nắn hướng dẫn, đào tạo học viên làm cho đúng. Phương pháp này có ưu thế hơn phương pháp trước, nó đòi hỏi sự chủ động sáng tạo của người học, nhấn mạnh sự sáng dạ, năng lực năng khiếu của mỗi người.
- *Đào tạo theo phương pháp giảng bài*: các giảng viên có thể tổ chức các lớp học, hướng dẫn đào tạo về mặt lý thuyết kết hợp với thực hành, hoặc giảng bài một cách gián tiếp.

- Đào tạo nâng cao năng lực quản trị

Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở. Đào tạo năng lực quản trị để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị là rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, vì các quản trị gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

*Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực quản trị:*

- *Phương pháp luân phiên*: thường xuyên thay đổi công việc, mục tiêu của người đào tạo là cho đối tượng đào tạo tiếp cận với nhiều công việc khác nhau, làm cho người lao động hiểu được về công việc của doanh nghiệp một cách tổng thể nhất.
- *Phương pháp kèm cặp*: người được đào tạo sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn, kèm cặp cách thức giải quyết mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm cho người được đào tạo. Phương pháp được áp dụng để đào tạo các quản trị gia cấp cao.
- *Phương pháp đào tạo giám đốc trẻ*: áp dụng cho các quản trị viên cấp trung gian bằng cách bổ nhiệm họ vào các vị trí tương đương sau đó giao quyền cho họ để họ giải quyết các vấn đề thực tế, thực hiện công việc đào tạo dưới sự giám sát của tổ chức và giám đốc.

- *Một số phương pháp khác:* đó là các phương pháp đào tạo bên ngoài doanh nghiệp như: phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp trò chơi quản trị, phương pháp hội thảo, phương pháp nhập vai....

### **2. 3.2 Phát triển nhân sự**

Mỗi một doanh nghiệp đều phải có sự quy hoạch về nhân sự và các cán bộ trong doanh nghiệp để mỗi một cá nhân có cơ hội thử sức mình, bộc lộ các năng lực của mình để có cơ hội thăng tiến. Phát triển nhân sự là việc làm thường xuyên của mỗi doanh nghiệp xuất phát từ yêu cầu mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực. Ngoài ra phát triển nhân sự còn giúp cho người lao động tìm ra được hướng đi cho mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn.

*Nội dung của công tác phát triển nhân sự:*

- Thăng tiến và bổ nhiệm nhân sự vào các chức vụ quản trị.
- Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời bỏ doanh nghiệp.
- Tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Muốn phát triển doanh nghiệp thì các nhà quản trị phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong doanh nghiệp.

## **2.4 Đánh giá và đãi ngộ nhân sự**

### **2.4.1 Đánh giá thành tích công tác**

Khái niệm và ý nghĩa của công tác đánh giá thành tích:

Đánh giá nhân viên là một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu của quản trị nhân sự. Nó là chìa khoá cho doanh nghiệp hoạch định, tuyển mộ cũng như phát triển nhân sự và đãi ngộ nhân sự. Đánh giá là một thủ tục đã được tiêu chuẩn hoá, được tiến hành thường xuyên nhằm thu thập thông tin về khả năng nghề nghiệp, kết quả công tác, nguyện vọng cá nhân và phát triển của mỗi người.

Đánh giá thành tích công tác là một việc làm rất khó khăn, nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua đánh giá biết rõ được năng lực và triển vọng của mỗi người, từ đó có thể đưa ra các quyết định đúng đắn liên quan đến người đó. Việc đánh giá thành tích được thực hiện đúng đắn sẽ cải thiện được bầu không khí

trong tập thể, mỗi người đều cố gắng làm việc tốt hơn, để trở thành người tích cực hơn, để đón nhận những đánh giá tốt về mình.

Đánh giá thành tích công tác nâng cao trách nhiệm của cả hai phía: người bị đánh giá và hội đồng đánh giá. Không những người bị đánh giá có ý thức hơn về hành vi, lời nói, việc làm của mình mà những người trong hội đồng đánh giá cũng phải nâng cao tinh thần trách nhiệm trong việc thu thập thông tin đánh giá về người khác. Ngược lại những đánh giá hời hợt chủ quan có thể tạo nên tâm trạng bất bình, lo lắng ám ức nơi người bị đánh giá. Sự không thoả mãn hay hài lòng này có thể làm cho họ không tập trung tư tưởng vào công việc, làm việc kém năng suất và hiệu quả, có khi tạo nên sự chống đối ngầm ngầm, mâu thuẫn nội bộ và làm vãn đục không khí tập thể.

Nội dung của công tác đánh giá thành tích:

Việc đánh giá thành tích trải qua các giai đoạn sau:

- Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá.
- Đưa ra cá tiêu chuẩn để đánh giá.
- Đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được về các tiêu chuẩn đã được đề ra.
- Đánh giá về năng lực, phẩm chất của các nhân viên.
- Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.

*Một số phương pháp đánh giá thành tích công tác:*

- *Phương pháp xếp hạng luân phiên:* đưa ra một số khía cạnh chính, liệt kê danh sách những người cần được đánh giá sau đó lần lượt những người giỏi nhất đến những người kém nhất theo từng khía cạnh đó. Phương pháp này đơn giản, nhưng có vẻ áng chừng, không được chính xác và mang nặng cảm tính.
- *Phương pháp so sánh từng cặp:* các nhân viên được so sánh với nhau từng đôi một về: thái độ nghiêm túc trong công việc, khối lượng công việc hoàn thành, về chất lượng công việc...
- *Phương pháp cho điểm:* đánh giá nhân viên theo nhiều tiêu chuẩn khác nhau, mỗi một tiêu chuẩn chia thành năm mức độ: yếu, trung bình, khá,

tốt, xuất sắc, tương ứng với số điểm từ một đến năm. Phương pháp này rất phổ biến vì nó đơn giản và thuận tiện.

Các yếu tố để lựa chọn đánh giá gồm hai loại: đặc tính liên quan đến công việc và đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự.

Các yếu tố liên quan đến công việc bao gồm: khối lượng và chất lượng công việc.

Các yếu tố liên quan đến cá nhân đương sự bao gồm: sự tin cậy, sáng kiến, sự thích nghi, sự phối hợp.

Mỗi nhân viên sẽ được cho một số điểm phù hợp với mức độ hoàn thành công việc, sau đó sẽ được tổng hợp đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của mỗi người.

### **2.4.2 Đãi ngộ nhân sự**

Công tác đãi ngộ nhân sự nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Mỗi một nhóm một cá nhân đều đến với doanh nghiệp với một mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi người đều có cái ưu tiên và ràng buộc riêng của mình. Là nhà quản trị nhân sự, với các cá nhân và nhóm cụ thể đã được xác định, ta cần xác định được mục tiêu thúc đẩy từng nhóm, từng cá nhân để có tác động phù hợp, đủ liều lượng, đúng lúc, đem lại kết quả như mong muốn.

Đãi ngộ được thể hiện qua hai hình thức là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

#### **2.4.2.1 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.

*\*Tiền lương:* Tiền lương là một vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại xí nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người ăn lương tiền lương thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ.

*Tiền lương* là giá cả sức lao động được hình thành qua thoả thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động phù hợp với quan hệ trong nền kinh tế thị trường.

Hệ thống tiền lương là toàn bộ tiền lương doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc mà họ đã làm. Vì vậy khi xây dựng hệ thống tiền lương cần phải có các yêu cầu cơ bản sau:

- Cách tính tiền lương phải đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người có thể hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình.
- Phải tuân theo những quy định chung của pháp luật như là mức lương tối thiểu, phụ cấp, nguy hiểm, làm thêm giờ...
- Phải thể hiện tính cạnh tranh về giá cả trên thị trường.
- Tương xứng với năng lực và đóng góp của mỗi người, đảm bảo sự công bằng trong doanh nghiệp.
- Trong cơ cấu tiền lương phải có phần cứng (phần ổn định) và phần mềm (phần linh động) để có thể điều chỉnh lên xuống khi cần thiết.

*Hai hình thức trả lương chủ yếu trong doanh nghiệp:*

- Trả lương theo thời gian: Tiền lương sẽ trả căn cứ vào thời gian tham gia công việc của mỗi người. Có thể trả lương theo ngày, giờ, tháng, năm. Hình thức trả lương này thường áp dụng cho các cấp quản lý và các nhân viên làm việc ở các phòng ban hoặc các nhân viên làm việc trực tiếp ở những khâu đòi hỏi sự chính xác cao.

Hình thức trả lương này có ưu điểm là khuyến khích người lao động đảm bảo ngày công lao động. Nhưng hình thức trả lương này còn có nhược điểm là mang tính bình quân hoá, do đó không kích thích được sự nhiệt tình sáng tạo của người lao động, tư tưởng đối phó giảm hiệu quả công việc.

- Trả lương theo sản phẩm: Là việc trả lương không dựa vào thời gian làm việc mà dựa vào kết quả làm ra trong thời gian đó.

Hình thức này gắn thu nhập của người lao động với kết quả làm việc của họ. Vì vậy trả lương theo sản phẩm được gọi là hình thức đòn bẩy để kích thích mỗi người nâng cao năng suất lao động của mình.

Có thể vận dụng nhiều hình thức trả lương theo sản phẩm khác nhau thích hợp với mỗi hoàn cảnh cụ thể như: trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo sản phẩm trực tiếp, trả lương khoán...

Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ xung như: phụ cấp, trợ cấp, tiền thưởng...

+ Phụ cấp: là những khoản thu nhập thêm nhằm mục đích đền bù cho các công việc chịu thiệt thòi hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.

+ Trợ cấp: cũng là những khoản tiền thu nhập thêm nhưng không mang tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.

+ Các khoản thu nhập khác: nghỉ phép có lương, cấp nhà hoặc thuê nhà với giá tượng trưng, ăn trưa miễn phí, bồi dưỡng thêm...

+ Tiền thưởng: là những khoản tiền bổ xung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động.

Đây là một công cụ mang tính chất khuyến khích vật chất mạnh mẽ đối với nhân viên, đồng thời cũng là công cụ khuyến khích tinh thần cho nhân viên. Tiền thưởng khẳng định tính vượt bậc về thành tích của nhân viên đồng thời cổ vũ cho toàn nhân viên trong doanh nghiệp phấn đấu đạt thành tích cao.

Các hình thức khen thưởng chủ yếu:

- Thưởng cho cán bộ công nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao.
- Thưởng cho các cá nhân có phát minh, sáng kiến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.
- Thưởng cho những người trung thành và tận tụy với doanh nghiệp.
- Thưởng cho cán bộ nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp....

#### **2.4.2.2 Đãi ngộ tinh thần**

Đãi ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

*Các biện pháp khuyến khích tinh thần:*

- Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ nâng cao trình độ.



- Tỏ thái độ quan tâm chân thành: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới.
- Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, vui chơi, giải trí. Tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ. Định kỳ hàng năm tổ chức văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết.
- Trong nhiều trường hợp kích thích tinh thần có khi còn quan trọng hơn kích thích vật chất. Do đó các nhà quản lý cần dùng danh hiệu để phong tặng cho người lao động. Ngoài ra còn áp dụng một số hình thức khác như: gửi thư khen ngợi, đăng báo, dán hình tuyên dương...
- Đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời, phát hiện ra tiềm năng để bồi dưỡng đồng thời phát hiện ra các sai sót và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa.
- Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khỏe và tâm trạng vui tươi thoải mái cho người lao động.
- Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý. áp dụng chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ cao. Về khía cạnh tâm lý nhân viên sẽ cảm thấy tự có trách nhiệm hơn vì cảm thấy cấp trên tin tưởng và tạo điều kiện cho mình hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào.
- Tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Thi đua là phương tiện để kích thích và phát huy tích cực tính chủ động và sáng tạo của người lao động.

### **III Các nhân tố ảnh hưởng và sự cần thiết của việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự**

#### **3.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự**

##### **3.1.1 Nhân tố môi trường kinh doanh**

**Môi trường bên ngoài doanh nghiệp:** ảnh hưởng đến các hoạt động của doanh nghiệp sau khi nghiên cứu kỹ môi trường bên ngoài doanh nghiệp sẽ đề ra sứ mạng mục tiêu của mình.

- Khung cảnh kinh tế: Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân sự. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế hoặc kinh tế bất ổn có

chiều hướng đi xuống thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

- Dân số, lực lượng lao động: Tỷ lệ dân số phát triển nhanh và lớn hơn tỷ lệ phát triển kinh tế, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì doanh nghiệp có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng.

- Văn hoá - xã hội: Một nền văn hoá có nhiều đẳng cấp, nhiều nấc thang giá trị không theo kịp với đà phát triển của thời đại rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho doanh nghiệp. Điều này đi đến hậu quả là bầu không khí văn hoá trong doanh nghiệp bị ảnh hưởng.

- Đối thủ cạnh tranh: Trong nền kinh tế thị trường nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của hoạt động quản trị. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào bằng con đường quản trị nhân sự một cách có hiệu quả. Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất vì vậy doanh nghiệp phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều này các doanh nghiệp phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng hợp lý tạo ra một bầu không khí gắn bó trong doanh nghiệp. Ngoài ra doanh nghiệp còn phải có một chế độ lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, cải thiện môi trường làm việc và cải thiện phúc lợi. Nếu doanh nghiệp không thực hiện tốt chính sách nhân sự thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi kéo những người có trình độ, doanh nghiệp sẽ mất dần nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không thuần túy chỉ vấn đề lương bổng mà là sự tổng hợp của nhiều vấn đề.

- Khoa học - kỹ thuật: Các nhà quản trị phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học- kỹ thuật. Khi khoa học-kỹ thuật thay đổi một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa do đó doanh nghiệp phải đào tạo lại lực lượng lao động của mình. Sự thay đổi về khoa học đồng nghĩa với việc là cần ít người hơn nhưng vẫn phải sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

- Khách hàng: Là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là

một yếu tố tối quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do vậy các nhà quản trị phải đảm bảo được rằng nhân viên của mình sẽ sản xuất ra các sản phẩm phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu là không có khách hàng thì không có doanh nghiệp và họ sẽ không có cơ hội làm việc nữa. Họ phải hiểu rằng doanh thu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Nhiệm vụ của quản trị nhân sự là làm cho các nhân viên hiểu được điều này.

### **Môi trường bên trong của doanh nghiệp:**

- Sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp: Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân sự.

- Chính sách chiến lược của doanh nghiệp: Một số chính sách ảnh hưởng tới quản trị nhân sự: cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn, khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc với năng suất cao...

- Bầu không khí- văn hoá của doanh nghiệp: Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

### **3.1.2 Nhân tố con người**

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích... vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động

cảm thấy thoải mái, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp đến người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

### **3.1.3 Nhân tố nhà quản trị**

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho doanh nghiệp.

Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản trị phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, phải làm cho nhân viên tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản trị phải biết khéo léo kết hợp hai mặt của doanh nghiệp, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công.

Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoải mái nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản trị nhân sự vì quản trị nhân sự giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

### **3.2 Sự cần thiết của việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự**

“Mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”. Thật vậy, quản trị nhân sự có mặt trong bất kỳ một tổ chức hay một doanh nghiệp nào nó có mặt ở tất cả các phòng ban, đơn vị. Hiệu quả của công tác quản trị nhân sự là vô cùng lớn đối với một doanh nghiệp. Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp áp dụng cho nhân viên của một doanh nghiệp để giải quyết tất cả các trường hợp xảy liên quan đến công việc đó. Nếu không có quản trị nhân sự mọi việc sẽ trở nên vô tổ chức, vô kỷ luật. Đây là một công tác hết sức khó khăn vì nó động tới những con người cụ thể có những sở thích năng lực riêng biệt. Việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp nhằm tạo ra được một đội ngũ người lao động nhiệt tình hăng hái, gắn bó với doanh nghiệp.

Muốn hoàn thiện công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp vai trò của nhà quản trị là rất quan trọng. Ngoài kiến thức và sự hiểu biết chuyên môn nhà quản trị phải là người có tư cách đạo đức tốt, công minh. Muốn công tác quản trị nhân sự đạt kết quả tốt nhà quản trị phải biết mình, biết ta, có thái độ công bằng nghiêm minh không để mất lòng ai.

Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự để tạo động lực cho từng người trong doanh nghiệp và kết hợp động lực của tất cả mọi người trong doanh nghiệp. Để tạo động lực cho người lao động phải tiến hành những yếu tố cơ bản tác động lên động cơ làm việc của họ: phải hợp lý hoá chỗ làm để tạo ra năng suất lao động chung cho doanh nghiệp; phải đề cao tinh thần trách nhiệm và ý thức tự quản cho mỗi cá nhân, mỗi nhóm công tác; mỗi người phải gắn bó với kết quả cuối cùng với công việc mà mình đã đảm nhận; phải có sự phân công lao động rõ ràng, để mọi người biết mình làm việc dưới quyền ai và ai là người kiểm tra kết quả công việc của mình.

Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự là sắp đặt những người có trách nhiệm, có trình độ chuyên môn để làm các công việc cụ thể trong chính sách nhân sự. Là việc hình thành các quy chế làm việc, cải thiện điều kiện lao động, tạo môi trường văn hoá hợp lý gắn bó mọi người trong doanh nghiệp với nhau, đồng thời thu hút được các nhân sự từ nơi khác đến, đẩy mạnh việc đào tạo nâng cao tay nghề người lao động, phải làm cho mọi người luôn thường trực ý nghĩ: “nếu không cố gắng sẽ bị đào thải”.

Vì vậy có thể khẳng định được rằng việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là thực sự cần thiết cho sự phát triển của các doanh nghiệp.

**CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY  
TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ CÔNG NGHỆ SỐ HÙNG MẠNH**

**2.1 Tổng quan về Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh**

Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh được thành lập vào ngày 08/12/2014 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 nền kinh tế thị trường. công ty đã được chủ doanh nghiệp thành lập. Trong những năm đầu kể từ ngày thành lập công ty, công ty đã gặp không ít khó khăn khi chưa tìm kiếm được đối tác các bạn hàng với doanh nghiệp, thêm vào đó cán bộ nhân viên công ty chưa có nhiều người có kinh nghiệm trong tiếp cận thị trường, tìm kiếm khách hàng tiềm năng khó khăn. Trong tiếp cận nguồn vốn công ty còn chưa thực sự vững mạnh. Chính vì vậy những năm đầu này, khách hàng chủ yếu của công ty là khách hàng nằm trong khu quận Hải An và quận Lê Chân - Hải Phòng và một số quận huyện lân cận. Trên đà phát triển công ty dần gây 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.

**2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh**

\* Tên đăng ký kinh doanh: **CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ CÔNG NGHỆ SỐ HÙNG MẠNH**

\* **Số GPKD:** 0201591754 do Sở Kế hoạch đầu tư Hải Phòng cấp 08/12/2014.

\* **Mã số thuế:** 0201591754

\* **Tên giao dịch bằng tiếng Anh:** HUNG MANH DIGITAL TECHNOLOGY SERVICES TRADE COMPANY LIMITED

\* **Trụ sở chính tại Hải Phòng:**

Add: Số 180 Ngô Gia Tự, Phường Cát Bi, Quận Hải An, Hải Phòng

- Tel: 0313.556.555

- Fax: (hide)

- Email: [maytinhhai phong.com@gmail.com](mailto:maytinhhai phong.com@gmail.com)

- Website: maytinhhai phong.com

**Hotline:** 0988979333

**\* Văn phòng đại diện tại:**

**Add:** Số 82 Kênh Dương – Lê Chân – Hải Phòng

- Email: [maytinhhai phong.com@gmail.com](mailto:maytinhhai phong.com@gmail.com)

- Website: maytinhhai phong.com

**Hotline:** 0988979333

## **2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh**

### **2.1.2.1 Lĩnh vực kinh doanh của công ty**

- Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác
- Sửa chữa thiết bị điện
- Lắp đặt hệ thống điện
- Bán buôn thiết bị và linh kiện điện tử, viễn thông
- Sửa chữa máy vi tính và thiết bị ngoại vi
- Sửa chữa thiết bị liên lạc
- Bán buôn máy vi tính, thiết bị ngoại vi và phần mềm

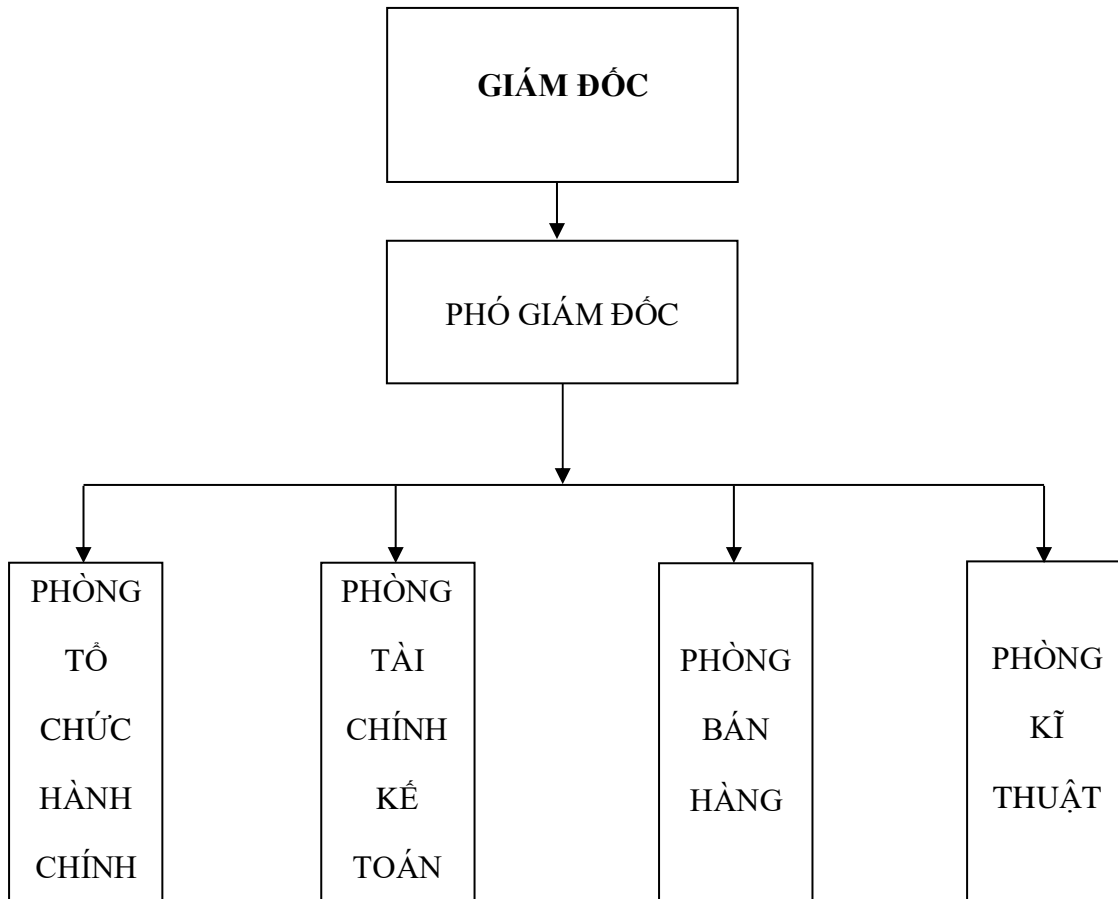
### **2.1.2.2 Nhiệm vụ của công ty**

Sẽ đem hết tâm huyết và lòng nhiệt tình nỗ lực không ngừng để tạo ra sản phẩm, dịch vụ tốt nhất, phục vụ khách hàng trên cơ sở lợi ích của người tiêu dùng đặt ở mức ưu tiên cao nhất. Đối với chúng tôi, niềm vui sướng và vinh dự lớn lao hơn cả là mỗi một sáng mai thức dậy, quý khách hàng đón chào một ngày mới với niềm hân hoan, tràn đầy năng lượng sống, tươi trẻ và yêu đời.

## **2.1.3 Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp**

### **2.1.3.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức**

Hiện nay, cơ cấu tổ chức của Công ty thực hiện chế độ một thủ trưởng, cơ cấu bộ máy là cơ cấu chức năng theo hình thức tập trung gồm: Một Giám đốc, một Phó Giám đốc, các Phòng ban và các Trung tâm.



**Sơ đồ bộ máy quản lý tại Công ty**

**2.1.3.2 Chức năng nhiệm vụ bộ máy quản lý**

- Giám đốc Công ty là người đứng đầu, có trách nhiệm điều hành chung mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty và chịu mọi trách nhiệm trước Nhà nước và công ty về quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Phó giám đốc làm việc dưới sự điều hành phân công trực tiếp của giám đốc. Phó giám đốc phụ trách một lĩnh vực riêng của mình đã được phân công, chịu trách nhiệm trước giám đốc về quyền hạn và trách nhiệm của mình khi giám đốc phân công.

+ Phòng tổ chức hành chính: Làm công tác tổ chức cán bộ, lao động, tiền lương, quản lý mạng lưới kinh doanh, công tác thanh tra bảo vệ, khen thưởng kỷ luật, quản trị hành chính, văn thư lưu trữ, lái xe, bảo vệ cơ quan. Đây là bộ phận



trung gian truyền đạt và sử lý thông tin giữa Giám đốc và các bộ phận khác trong Công ty.

+ Phòng tài chính kế toán: Nhiệm vụ của phòng này là tập trung sổ sách, tài khoản của Công ty, là nơi thực hiện quản lý, kiểm tra tài chính. Mở sổ sách và hạch toán để hạch toán và theo dõi tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty. Tổng hợp số liệu kế toán Công ty, kiểm tra hướng dẫn việc thực hiện chế độ tài chính kế toán và công tác kế toán cho các đơn vị trực thuộc, đồng thời cung cấp đầy đủ, chính xác các thông tin, số liệu cần thiết cho Giám đốc Công ty.

+ Phòng kỹ thuật: Làm nhiệm vụ phụ trách chung về chuyên môn, quản lý nhân sự hiệu quả công việc, liên đới các bộ phận khác theo đúng chức năng nhiệm vụ thuộc phòng và chịu hoàn toàn trách nhiệm trước Giám đốc Công ty về mọi hoạt động của mình.

+ Phòng bán hàng: Làm nhiệm vụ tham mưu cho Giám đốc về các nghiệp vụ hoạt động kinh doanh và quản lý chất lượng hàng hoá của Công ty, thực hiện nhiệm vụ bán buôn mà Công ty giao cho.

#### **2.1.4 Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty**

Các hoạt động chính của công ty có chức năng kinh doanh như đúng với tên gọi của nó:

- Nghiên cứu, thiết kế, chuyển giao công nghệ tin học và ứng dụng vào các công nghệ khác
- Buôn bán tư liệu sản xuất, tư liệu tiêu dùng
- Đại lý mua bán kí gửi hàng hóa

Trong đó lĩnh vực chính của Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh là Tin học và chuyển giao công nghệ. Sản phẩm kinh doanh của công ty là máy tính và các thiết bị tin học, có hơn 200 mặt hàng kinh doanh tại

công ty gồm máy tính và các linh kiện như: bàn phím, màn hình, chuột, Ram, Case, Internet card và nhiều chủng loại khác...

### **2.1.5 Những thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp**

#### **2.1.5.1 Thuận lợi**

- Về mặt tài chính: Công ty có tiềm lực kinh tế mạnh, có mức độc lập và sự tự chủ về mặt tài chính cao, bên cạnh đó luôn có sự hỗ trợ, phối hợp tối đa của các đơn vị thành viên và các đối tác trong kinh doanh.
- Về mặt nhân sự: có sự hỗ trợ tích cực của cán bộ công nhân viên trong Công ty là những người có trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí công tác, đặc biệt là từ Hội đồng quản trị đã có những định hướng đóng góp cho sự phát triển lâu dài của Công ty.
- Về mặt thị trường: ngoài những mảng thị trường có sẵn, Công ty luôn liên tục đi sâu nghiên cứu, khai thác những mảng thị trường tiềm năng khác trong khi các nhà đầu tư khác chưa để ý tới, mở rộng.

#### **2.1.5.2 Khó khăn**

- Các đối thủ cạnh tranh lớn ở Hải Phòng và bên cạnh đó có rất nhiều các hãng nhỏ lẻ khác vì thế công ty khó thu hút các nhà đầu tư
- Kênh phân phối và cách thức bán hàng của công ty còn nhiều hạn chế.
- Do vấn đề kinh tế khó khăn làm cho một số doanh nghiệp phá sản làm cho công ty mất đi một số đối tác làm ăn. Không những vậy mà việc phá sản còn làm cho công ty phát sinh thêm phần nợ xấu khó đòi và làm giảm lượng khách hàng của doanh nghiệp.

## **2.2 Thực trạng công tác quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh**

### **2.2.1 Nhận định chung về tình hình lao động tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh**

Hiện nay, tổng số nhân viên chính thức của công ty là 30 nhân viên. Tất cả các nhân viên đều được đào tạo nghiệp vụ chuyên môn. Bản thân Giám Đốc và

các nhân viên ở vị trí quản lý đều có trình độ đại học và có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực công tác.

Số lượng nhân viên nam nữ ở trong công ty có sự chênh lệch rõ rệt. Điều này được lý giải bởi nhiệm vụ, cường độ công việc, cũng như đặc thù nghề nghiệp của công ty.

Độ tuổi trung bình của đội ngũ nhân viên là 24. Các bộ phận sửa chữa, lắp đặt, bảo hành thường tập trung nhiều nhân viên trẻ vì họ có tư duy tốt, thích ứng và xử lý công việc nhanh. Ở các bộ phận như bảo vệ, kỹ thuật, hành chính thì tập trung các nhân viên lớn tuổi hơn.

## **2.2.2 Cơ cấu lao động Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh**

### **2.2.2.1 Phân loại cơ cấu lao động của Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh qua các năm**

#### **a. Cơ cấu lao động**

Để một doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển được phụ thuộc vào ba yếu tố: con người, đối tượng lao động và công cụ lao động. Trên thực tế, con người là yếu tố quan trọng hàng đầu, con người là người sản xuất ra các thiết bị, máy móc phù hợp với sản xuất kinh doanh, điều khiển chúng hoạt động. Con người có thể huy động, tìm kiếm nguồn vốn cho doanh nghiệp, tìm mọi biện pháp để bù đắp thiếu hụt tài chính cho doanh nghiệp.

- Cơ cấu lao động theo giới tính

**Bảng 1: Cơ cấu tình hình lao động theo giới tính**

(Đơn vị tính: Người, %)

	Năm 2016		Năm 2017		Chênh lệch
	Sl	%	Sl	%	
Nam	20	85.71	26	86.95	6
Nữ	3	14.29	4	13.05	1
Tổng	23	100	30	100	7

(Nguồn: Phòng Hành Chính)

**Số lượng CBCNV của công ty giai đoạn 2016-2017**

Nhận xét:

Qua bảng số liệu ta thấy số lượng CNV công ty tăng theo thời gian:

+ Năm 2017 số lượng CNV tăng 7 người. Số lượng lao động tăng một lượng như vậy do công ty đang phát triển thay thế nhiều hoạt động kinh doanh cũng như mở rộng quy mô công ty. Đây cũng là lý do lao động nam tăng lên vì công việc của công ty đòi hỏi phải có sức khỏe, sự tỉ mỉ, cẩn thận, hiểu biết nhiều về công nghệ thông tin phù hợp với đối tượng nam giới.

+ Do đặc thù lĩnh vực hoạt động của công ty, số nhân viên nam tại công ty chiếm số lượng đông hơn nhân viên nữ. Nhân viên nam chủ yếu ở bộ phận kỹ thuật. Các nhân viên nữ thì làm ở các bộ phận sở trường của phái nữ như: hành chính, kế toán, bán hàng.

- Cơ cấu lao động theo độ tuổi

**Bảng 2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

(Đơn vị tính: Người, %)

Chi tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Chênh lệch
	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	
Độ tuổi	23	100	30	100	7
18 – 30	13	56.52	19	63.33	6
31 – 45	8	34.78	9	30	1
46 – 55	2	8.7	2	6.67	0

(Nguồn: Phòng Hành Chính)

Nhận xét:

Độ tuổi của người lao động trong công ty từ 18 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, tiếp thu nhanh với sự phát triển của khoa học kỹ thuật. Cụ thể:

+ Số lượng lao động trong độ tuổi từ 18 – 30 chiếm tỷ lệ cao nhất trong doanh nghiệp năm 2016 có 13 người chiếm 56,52% tổng số lao động trong công ty và năm 2017 có 19 người chiếm 63,33%

+ Số lượng lao động trong độ tuổi 31 – 45 tuổi năm 2016 là 8 người, năm 2017 là 9 người tăng 1 người. 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 18 – 30 tuổi.

+ Lực lượng lao động từ 46 – 55 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 (52,38%), 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 khỏe tốt hơn...

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

- Cơ cấu theo chuyên môn

**Bảng 3: Cơ cấu lao động theo chuyên môn**

(Đơn vị tính: Người, %)

Stt	Trình độ	Năm 2016		Năm 2017	
		Sl	%	Sl	%
1	Đại học	5	23.8	6	26
2	Cao đẳng	5	23.8	7	21.7
3	Trung cấp	0	0	0	0
4	Lao động phổ thông	13	52.3	17	52.1
5	Tổng	23	100	30	100

(Nguồn: Phòng Hành Chính)

Nhận xét:

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 công nhân viên cũng không lớn 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 thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh 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.

- Cơ cấu theo tính chất công việc

**Bảng 4: Cơ cấu lao động theo tính chất công việc**

(Đơn vị tính: Người, %)

STT	Tên	2016	2017	Chênh lệch	
				SL	%
1	Ban Giám Đốc	2	2	-	-
2	Khối hành chính	4	4	-	-
3	Bộ phận kỹ thuật	4	6	2	50
4	An Ninh - Bảo vệ	2	2	-	-
5	Tạp vụ	1	1	-	-
6	Thợ	10	15	5	50
7	Tổng số CBCNV	23	30	7	30.43

Tổng số nhân viên trong công ty năm 2017 là 30 người trong đó có 1 Giám đốc, 1 Phó giám đốc, 3 nhân viên kinh doanh, 6 nhân viên kỹ thuật và 1 kế toán 2 nhân viên bảo vệ 15 công nhân 1 nhân viên tạp vụ. Mỗi năm công ty chỉ phải bổ sung thêm công nhân phục vụ cho giao hàng, nhận hàng, sửa chữa, lắp đặt còn những vị trí khác không có sự thay đổi nhiều gần như không có sự thay đổi.

Tuy nhiên, việc sắp xếp lao động của Công ty chưa thực sự hợp lý tại bộ phận kỹ thuật có 6 người trong khi công việc lại không quá nhiều, cũng như bộ phận bảo vệ cũng có 2 người dẫn đến tình trạng thừa người thiếu việc. Vì vậy trong thời gian tới công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề sắp xếp lao động sao

cho hợp lý để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh.

### **2.2.3 Phân tích công tác quản lý nhân sự tại Công ty**

#### **2.2.3.1 Công tác hoạch định nhân sự**

Hoạch định nguồn nhân sự là công tác rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần phải thực hiện. Việc lập kế hoạch nhân sự phải dựa trên cơ sở sản xuất kinh doanh, chiến lược kinh doanh ngắn hạn hay dài hạn của Công ty. Việc hoạch định nhân sự là do quyết định của Ban Giám đốc Công ty dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty và nhu cầu thực tiễn của đơn vị. Công tác hoạch định nhân sự được phòng Hành chính nhân sự thực hiện qua 4 bước:

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

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

- Bước 3: Phòng Hành chính nhân sự sẽ phối hợp với các Phòng ban, Bộ phận để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng hoặc sa thải, sắp xếp hay đào tạo lao động.

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

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



doanh của Công ty bị phụ thuộc vào yếu tố bên ngoài (nhất là yếu tố khách hàng) vẫn còn hiện tượng thừa nhân sự.

### **2.2.3.2 Công tác tuyển dụng lao động**

Thông thường Công ty căn cứ vào nhu cầu lao động của từng bộ phận, căn cứ vào khối lượng công việc rồi mới đưa ra quyết định tuyển dụng. Công ty thường đăng tải thông tin tuyển dụng lên trang web chính thức của Công ty, ngoài ra còn đăng tuyển lên các trang web tuyển dụng. Sau khi được tuyển dụng người lao động sẽ có 2 tháng thử việc, nếu có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc thì sẽ được giữ lại.

#### **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, tờ rơi, 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 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.
- Tình hình đạo đức nguyện vọng.

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.

Phỏng vấn sâu:

Tìm hiểu 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 không 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.

**Bảng 5: Tình hình tuyển dụng lao động của Công ty**

Tên	2016	2017	Chênh lệch	
			SI	%
Tổng số lao động tuyển dụng	5	9	4	80
Tổng số lao động xin nghỉ việc	4	2	-2	-50
Tổng số lao động về hưu	0	0	-	-
Tổng số CBCNV	23	30	7	30.43

Qua bảng trên cho thấy nhân sự của công ty năm 2017 tăng hơn so với năm 2016 30,43% tương ứng với tăng 7 người. Nguyên nhân tăng là do Công ty mở rộng quy mô sản xuất. Qua đó, Công ty đã điều chỉnh lại một số lao động ở các bộ phận dư thừa thay thế vào các vị trí trống. Như vậy, công ty đã tận dụng triệt để nguồn lực có sẵn của mình, chuyển từ vị trí này sang vị trí khác, giảm được chi phí tuyển dụng mặt khác vẫn đảm bảo được hoạt động kinh doanh.

### **2.2.3.3 Công tác đào tạo và phát triển nhân sự**

Để đáp ứng yêu cầu về lao động có chất lượng. Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh đã xây dựng một số kế hoạch đào tạo như sau:

Đào tạo tại chỗ: Tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp nhân viên làm việc thành thạo hơn. Nhân viên có nghiệp vụ thấp sẽ được sắp xếp làm việc với nhân viên có nghiệp vụ cao và kinh nghiệm hơn. Nhân viên này vừa học vừa làm bằng cách quan sát, nghe những lời chỉ dẫn và làm theo. Đối với những lao động mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ sẽ được những người có kinh nghiệm truyền đạt kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng thiết bị và được trang bị những kĩ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc họ hoàn toàn có khả năng sử dụng thiết bị cũng như các kĩ năng để đáp ứng yêu cầu của công việc. Thường đào tạo tại chỗ không mất chi phí tổ chức đào tạo.

Cử đi đào tạo: Đây là một phương pháp phối hợp giữa lớp lý thuyết với phương pháp đào tạo tại chỗ. Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Công ty đặc biệt ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén dễ dàng tiếp thu kiến thức mới. Công ty khuyến khích động viên cán bộ công nhân viên không ngừng học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, tin học ...

Cán bộ công nhân viên được Công ty cử đi học tập sẽ được đãi ngộ về kinh phí và chi phí đào tạo. Tuy nhiên cán bộ công nhân viên phải đóng thế chấp đào tạo theo quy định cụ thể đối với từng khóa đào tạo. Trong trường hợp cán bộ công nhân viên có hoàn cảnh kinh tế khó khăn không có khả năng đóng thế chấp đào tạo bằng tiền thì có thể được xem xét cho phép nộp các loại giấy tờ có giá trị như văn bằng gốc để thay thế. Cán bộ công nhân viên đã được Công ty cho đi đào tạo và hỗ trợ kinh phí nếu đơn phương thôi việc trước thời hạn cam kết hoặc tự ý bỏ dở khóa đào tạo bất kể lý do nào đều phải bồi hoàn kinh phí đào tạo cho Công ty theo cam kết đã ký trước khi đi học.

Tuy nhiên công tác phát triển nhân sự được ban Giám đốc lên kế hoạch và có sự đầu tư nhưng chất lượng đào tạo chưa cao, trình độ tay nghề cũng như khả năng làm việc của người lao động sau đào tạo chưa được cải thiện nhiều. Công tác đào tạo của công ty chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo của người lao động, người cần được đi đào tạo, cần được nâng cao trình độ tay nghề trước thì không được đi trong khi đó người chưa cần thiết thì lại được đào tạo trước. Ngoài ra vẫn còn hiện tượng người lao động sau khi kết thúc quá trình đào tạo vẫn không thể hoàn thành tốt công việc của mình.

Qua đó cho thấy công tác đào tạo và phát triển nhân sự của công ty chưa thực sự hiệu quả, vẫn mang tính hình thức, chưa kích thích được tinh thần tự giác muốn học hỏi, muốn thăng tiến của người lao động khi được đào tạo. Vì vậy trong thời gian tới công ty cần quan tâm hơn nữa đến vấn đề đào tạo và phát triển nhân sự của công ty.

#### ***2.2.3.4 Công tác đánh giá nhân viên***

Nhằm mục đích đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên trong tháng, làm tiêu chí để xét thưởng cho CNV, công ty quy định về việc đánh giá CNV như sau:

##### **1. Đánh giá về số lượng công việc:**

Công ty chưa áp dụng hình thức định mức công việc cho nhân viên công ty, do vậy việc đánh giá số lượng công việc thực hiện của CNV phụ thuộc vào khả năng chủ động, sáng tạo của CNV và được đánh giá theo tiêu chí “không làm việc”. Cụ thể, mỗi lần phát hiện CNV không làm việc hoặc làm việc riêng tư thì bị trừ 0.5 điểm.

##### **2. Đánh giá chất lượng công việc.**

- Công việc được giao phải thực hiện theo đúng yêu cầu của khách hàng và/hoặc yêu cầu của công ty.
- Mỗi công việc được giao mà không đảm bảo đúng chất lượng theo yêu cầu bị trừ 0.5 điểm, đối với trường hợp không đảm bảo chất lượng ở mức nghiêm trọng (gây thiệt hại về tài sản, uy tín của công ty) thì trừ 1 điểm.

3. Đánh giá tiến độ công việc.

- Những công việc được giao phải hoàn thành theo đúng tiến độ, thời hạn, những trường hợp quá hạn do trường hợp bất khả kháng thì không xét vào quy định này.
- Trường hợp xác định không thể hoàn thành tiến độ, người thực hiện phải báo trước cho người giao việc trước 2 tiếng.
- Mỗi công việc thực hiện không đúng thời hạn bị trừ 0.5 điểm, đối với trường hợp quá hạn nghiêm trọng (quá hạn 5 ngày hoặc gây thiệt hại về tài sản, uy tín của công ty) thì trừ 1 điểm.

4. Đánh giá tác phong làm việc.

- Tác phong làm việc nhanh nhẹn, thái độ làm việc tận tình, hết lòng vì khách hàng.
- Mỗi lần không đảm bảo quy định trên bị trừ 0.5 điểm.

5. Đánh giá thực hiện kỷ luật.:

- Đi muộn 10 phút trừ 0.25 điểm/1 lần.
- La lối, có lời lẽ không văn hoá trừ 0.25 điểm/lần.

Hàng tuần nhân viên tự đánh giá kết quả của mình, gửi bản đánh giá cho giám đốc. Giám đốc sẽ có quyết định cuối cùng về kết quả công việc hàng tháng của nhân viên.

Bộ phận kế toán tổng hợp kết quả đánh giá cuối tháng làm căn cứ xét thưởng.

Trong quá trình thực hiện, công ty yêu cầu nhân viên thực hiện nghiêm chỉnh các quy định của công ty, các nhân viên có điểm dưới trung bình hai tháng liên tục sẽ bị nhắc nhở, thực hiện các biện pháp kỷ luật.

Trong quá trình thực hiện, có phát sinh, công ty sẽ chỉnh sửa quy định này cho phù hợp.

**BIỂU MẪU TỰ ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN**

Thời gian đánh giá: tuần      tháng      năm      Họ tên nhân viên:

Số điểm tự đánh giá từ 1 – 10 điểm.

1. Đánh giá về số lượng công việc: Hãy cho biết thêm ý kiến của bạn:	Số điểm tự đánh giá:
2. Đánh giá chất lượng công việc Hãy cho biết thêm ý kiến của bạn:	Số điểm tự đánh giá:
3. Đánh giá tiến độ công việc. Hãy cho biết thêm ý kiến của bạn:	Số điểm tự đánh giá:
4. Đánh giá tác phong làm việc. Hãy cho biết thêm ý kiến của bạn:	Số điểm tự đánh giá:
5. Đánh giá thực hiện kỷ luật. Hãy cho biết thêm ý kiến của bạn:	Số điểm tự đánh giá:
Bạn còn ý kiến nào khác không? Vui lòng ghi vào ô này:	

Nhân viên ký tên

**BIỂU MẪU ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN**

Thời gian đánh giá: tuần      tháng      năm      Họ tên nhân viên:

1. Đánh giá về số lượng công việc. Diễn giải:	Số điểm:
2. Đánh giá chất lượng công việc. Diễn giải:	Số điểm:
3. Đánh giá tiến độ công việc. Diễn giải:	Số điểm:
4. Đánh giá tác phong làm việc. Diễn giải:	Số điểm:
5. Đánh giá thực hiện kỷ luật Diễn giải:	Số điểm:
Điểm trung bình:	

Người đánh giá



### **2.2.3.5 Công tác trả lương người lao động**

#### *Công tác tiền lương*

Cán bộ công nhân viên Công ty được hưởng tiền lương trên cơ sở công việc đảm nhận và kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân. Tiền lương được trả cho từng chức danh công việc gắn với yêu cầu nhiệm vụ và hiệu quả làm việc của từng người. Công ty áp dụng trả lương theo hình thức lương thời gian.

– Lương cơ bản: là lương thỏa thuận của giám đốc với người lao động, lương này dùng để đóng bảo hiểm, và để tính các khoản trích bảo hiểm theo lương. Cách tính lương cơ bản như sau: Đối với các doanh nghiệp căn cứ để tính lương cơ bản chính là mức lương tối thiểu vùng được quy định nghị định 182/2013/NĐ - CP. Ví dụ ở vùng 1 đang là 2.7tr. Nhưng đối với những người đã từng đào tạo qua từ cấp nghề trở lên phải được cộng thêm 7% mức lương tối thiểu vùng nữa. Ví dụ bạn ở Hà Nội, bạn đã được đào tạo qua Trung cấp thì mức lương cơ bản thấp nhất mà doanh nghiệp trả cho bạn là:  $2.700.000 + 7\% \times 2.700.000 = 2.889.000$ .

– Lương công việc: là lương bao gồm lương cơ bản và cộng thêm các khoản phụ cấp như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp năng lực, thâm niên, thu hút... Các khoản phụ cấp này phải được thể hiện trên hợp đồng lao động hoặc trong quy chế lương thưởng của công ty thì mới được tính vào chi phí được trừ khi tính thuế TNDN.

– Ngày công thực tế: là số ngày bạn đi làm trong tháng, dựa vào bảng chấm công để các bạn lấy số liệu.

– Lương thực tế hay còn gọi là lương tháng.

Có 2 cách tính lương thực tế như sau:

Cách tính 1:

**Lương thực tế = Lương công việc / ngày công chuẩn của tháng X số ngày làm việc thực tế**

Cách tính 2:

**Lương thực tế = Lương công việc / 26 X ngày công thực tế làm việc**

*(Việc để 26 hay 24 ngày là do doanh nghiệp quy định)*

Việc lựa chọn cách tính lương thực tế theo cách tính 1 hay cách tính 2 là do doanh nghiệp tự quyết định lựa chọn

Lưu ý 2 cách tính lương này sẽ cho ra kết quả lương khác nhau trong từng trường hợp cụ thể.

– Phụ cấp ăn trưa: công ty quy định được bao nhiêu tiền thì các bạn ghi vào đây, lưu ý khoản tiền phụ cấp này phải được tính theo ngày công đi làm thực tế. Bạn phải đi làm thì mới có phụ cấp tiền ăn.

– Tổng lương: lương thực tế + các khoản phụ cấp.

*Tính lương ngoài giờ*

Làm việc ngoài giờ là hạn chế và Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh khuyến khích các cán bộ công nhân viên xử lý hoàn thành công việc trong thời gian làm việc chính thức. Tuy nhiên trong những trường hợp cán bộ công nhân viên phải làm việc ngoài giờ cần gấp thì cần được giám đốc phê duyệt trước và được sắp xếp và trả lương ngoài giờ

- Điều chỉnh lương

Cán bộ công nhân viên được xem xét điều chỉnh lương trong các trường hợp sau:

+ Khi tuyển dụng chính thức.

+ Thay đổi vị trí công tác.

+ Lương đang thấp hơn hoặc cao hơn mặt bằng lương cùng vị trí

+ Điều chỉnh tăng lương đột xuất

+ Được bổ nhiệm giữ vị trí cán bộ quản lý

- Thời gian chi trả lương

+ Công ty tiến hành phát lương vào ngày mùng 10 hàng tháng.

+ Đối với những trường hợp cần ứng lương thì phải xin ý kiến của Giám đốc

*Tình hình sử dụng quỹ tiền lương:*

Lao động là một trong ba yếu tố quan trọng trong mỗi một công ty. Do vậy công tác quản lý lao động rất quan trọng và luôn phải đặt lên hàng đầu. Công ty tổ chức sử dụng lao động hợp lý, tính đúng chính xác thù lao cho lao động, thanh toán kịp thời tiền lương sẽ giúp người lao động quan tâm đến thời gian, kết quả lao động, chất lượng lao động, chấp hành quy định, nâng cao năng suất lao động, góp phần tiết kiệm chi phí lao động, tăng lợi nhuận, tạo điều kiện nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho người lao động.

Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh đã thực hiện tổ chức quản lý lao động rất chặt chẽ, bố trí sắp xếp lao động hợp lý, tính toán và trả công cho lao động một cách thỏa đáng, luôn đảm bảo quyền lợi cho người lao động với mức lương trung bình là 4,5 triệu đồng/người/tháng. Đó là một mức lương tuy không cao nhưng cũng đáp ứng sự hài lòng của người lao động. Điều đó góp phần nâng cao năng lực sản xuất, tiết kiệm hao phí lao động, mang lại hiệu quả kinh tế cao.

*Phương thức sử dụng quỹ tiền lương của người lao động:*

- Hàng tháng công ty thực hiện trả đủ 100% quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng cho người lao động.

- Trích 2% quỹ lương hiệu quả để làm quỹ khen thưởng của Giám đốc nhằm động viên khen thưởng kịp thời các cá nhân, đơn vị có thành tích tốt, hiệu quả công việc cao.

- Cuối năm, sau khi xác định được kết quả sản xuất kinh doanh, công ty sẽ thực hiện quyết toán quỹ tiền lương công ty và quỹ khen thưởng của Giám đốc.

*Công tác khen thưởng:*

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

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

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

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

Nội dung các khoản trích theo lương của Công ty.

Bảo hiểm xã hội: Được hình thành bằng cách trích theo tỷ lệ quy định trên tổng số quỹ tiền lương cấp bậc và các khoản phí cấp (chức vụ, khu vực, thâm niên...) của công nhân viên chức thực tế phát sinh trong tháng. Bảo hiểm y tế: Sử dụng để thanh toán các khoản tiền khám chữa bệnh, viện phí, thuốc thang... cho người lao động trong thời gian ốm đau, sinh đẻ. Quỹ được hình thành bằng cách trích theo tỷ lệ quy định trên tổng số tiền lương của công nhân viên chức thực tế phát sinh trong tháng. Kinh phí công đoàn: Là quỹ tài trợ cho hoạt động công đoàn ở các cấp theo chế độ hiện hành.

**Bảng 6: Tỷ lệ trích BHXH, BHYT, KPCĐ**

(ĐVT: %)

Các khoản trích theo lương	% Quỹ Lương	Doanh nghiệp nộp tính vào chi phí	Người lao động nộp trừ vào lương
BHXH	26	17.5	8
BHYT	4.5	3	1.5
BHTN	2	1	1
KBCPD	2	2	-
Tổng cộng	34.5	24	10.5

**Chế độ bảo hiểm xã hội**

Tất cả cán bộ công nhân viên Công ty đều được tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp theo đúng quy định của Bộ luật Lao động và Luật Bảo hiểm xã hội. Các chế độ về thai sản, bảo hiểm tai nạn lao động, trợ cấp thôi việc theo đúng qui định của pháp luật.

**Các chế độ khác**

Hàng năm, Công ty thực hiện chế độ nghỉ mát, trang bị đồng phục cho nhân viên, chúc mừng và tặng quà sinh nhật cho các nhân viên trong tháng.

**2.2.3.6 Chế độ làm việc và nghỉ ngơi.**

Thời giờ làm việc.

- Người lao động phải thực hiện đủ giờ làm việc theo ca đã được bộ phận phân công: 08giờ/ngày và 6ngày/tuần.
- Ca làm việc liên tục thì được nghỉ 30 phút ăn ca.

Thời giờ nghỉ ngơi.

- Ngày nghỉ trong tuần trùng vào ngày lễ, Tết thì được nghỉ bù vào ngày tiếp theo và được hưởng nguyên lương.
- Làm việc ngày lễ, Tết thì được hưởng lương ngày nghỉ lễ, Tết và được tính thêm 200% tiền lương của ngày công làm việc bình thường.

**2.2.3.7 Kỹ luật lao động**

Người lao động phải chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc theo quy định của Công ty. Khi nghỉ việc riêng, nghỉ ngơi phải có đơn đề nghị và phải được sự đồng ý của lãnh đạo Công ty, nghỉ ốm phải có xác nhận của cơ quan y tế.

Trong giờ làm việc, người lao động không được uống bia, rượu, đánh bài hay sử dụng máy tính vào mục đích cá nhân hay bất cứ việc riêng nào khác. Khi có nhu cầu ra ngoài phải được sự đồng ý của Trưởng/Phó Bộ phận hoặc báo cho các đồng sự khác biết để báo lại cho người phụ trách. Người lao động tuyệt đối tuân thủ sự phân công, điều động của cán bộ quản lý, chịu trách nhiệm trước người quản lý về công việc được phân công. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, người lao động phải có đơn đề nghị gửi Công ty trước 45 ngày đối với lao động không xác định thời hạn, 30 ngày đối với lao động xác định thời hạn, 03 ngày đối với lao động mùa vụ. Nếu không báo trước, Công ty không chịu trách nhiệm giải quyết các công việc liên quan. Người lao động phải có ý thức trách nhiệm bảo vệ tài sản, nghiêm cấm mọi hành vi tham ô lãng phí, phá hoại hoặc lấy cắp tài sản của Công ty dưới mọi hình thức. Có trách nhiệm bảo vệ môi trường sống, môi trường làm việc của Công ty, giữ gìn an ninh trật tự, phòng chống cháy nổ. Mọi trường hợp vô ý thức hoặc thiếu tinh thần trách nhiệm làm hư hại tài sản của Công ty đều phải bồi thường.

**2.3 Phân tích và đánh giá thực trạng quản lý nhân sự tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh**

**2.3.1 Đánh giá hiệu quả**

**2.3.1.1 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo đúng ngành nghề đào tạo**

Trong các doanh nghiệp sản xuất, chỉ tiêu năng suất lao động đo bằng đơn vị giá trị được coi là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh hiệu quả sử dụng lao động theo ngành nghề đào tạo.

Số lao động được bố trí đúng nghề

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

Tổng số lao động

Chỉ tiêu này phản ánh năng suất lao động của công nhân trong năm. Các yếu tố gắn liền con người và quản lý con người như trình độ chuyên môn của người lao động, trình độ tổ chức và quản lý hoạt động của công ty tác động lớn đến năng suất lao động của người lao động.

Tính theo năm 2016  $K = 19/23 = 82.6\%$

Tính theo năm 2017  $K = 26/30 = 86.67\%$

Như vậy so với năm 2016 công ty đã có sự bố trí lại nhân sự phù hợp với nghề đào tạo, yêu cầu của công việc phù hợp với chất lượng đào tạo từ 82.6% tăng đến 86.67% đây tuy tăng không đáng kể nhưng cũng là con số đáng khích lệ vì trong vòng 1 năm đã có sự thay đổi trong công tác sử dụng lao động.

### ***2.3.1.2 Hiệu quả sử dụng nguồn lao động theo tỷ lệ phân chia nhân sự***

Xét về tính chất lao động: Năm 2017 lao động gián tiếp có số lao động bằng năm 2016 là 9 người. Như thay vào đó số lao động trực tiếp lại tăng lên 7 người. Điều đó cho thấy phân bố nguồn lực đã hợp lý hơn trong việc bố trí nhân sự trong việc phân công công việc.

### ***2.3.1.3 Một số chỉ tiêu đánh giá khác***

**Bảng 7: Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý nhân sự tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh**

(Đơn vị tính: VNĐ, người)

STT	Chỉ tiêu	Đơn Vị	2016	2017	Chênh lệch	
					SL	%
1	Doanh thu thuần	Triệu	12.293	10.994	(1.299)	(10.56)
2	Lợi nhuận sau thuế	Triệu	1.359	1.288	(0.071)	(5.22)

STT	Chỉ tiêu	Đơn Vị	2016	2017	Chênh lệch	
					SL	%
3	Tổng số lao động	Người	23	30	7	30.43
4	Hiệu suất sử dụng lao động (1/3)	Triệu/người	0.53	0.37	(0.16)	(30.19)
5	Hiệu quả sử dụng lao động (2/3)	Triệu/người	0.059	0.043	(0.016)	(27.12)
6	Mức đảm nhiệm lao động (3/1)	Người/triệu	0.0002	0.0003	0.0001	50

***Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng nhân sự:***

- *Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động:* Hiệu suất sử dụng lao động năm 2016 là 0.53(trđ/người), năm 2017 là 0.37 (trđ/người). Năm 2017 giảm so với năm 2016 là 0.16 (trđ/người) tương ứng với tỉ lệ giảm là 20.19%. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của Công ty có xu hướng giảm, chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh không đạt hiệu quả tốt.

- *Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động:* Hiệu quả sử dụng lao động của công ty năm 2016 là 0.059(trđ/người), năm 2017 là 0.043(trđ/người), giảm 0.016(trđ/người) tương ứng với tỉ lệ giảm là 27.12%

- Về mức đảm nhiệm lao động năm 2016, mức đảm nhiệm lao động của Công ty là 0,0002người/triệu đồng/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2016 để tạo ra một triệu đồng doanh thu cần 0,0002 lao động. Đến năm 2017 con số này là 0,0003



người/triệu đồng/năm. Như vậy, mức đảm nhiệm lao động năm 2017 đã tăng đi so với năm 2016. Cụ thể, mức đảm nhiệm lao động năm 2017 so với năm 2016 tăng 0,0001 người/triệu đồng/năm tương đương với 50%.

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

- Lao động mới tuyển thêm chưa có kinh nghiệm trong công ty nên khi giao việc còn bỡ ngỡ chưa đáp ứng được hết những gì công ty giao.
- Người lao động chưa làm hết khả năng sức lực của mình vẫn còn hiện tượng thiếu trách nhiệm trong công việc làm việc chưa thật sự năng suất và hiệu quả.
- Một phần cũng do công ty chưa chú trọng về công tác đào tạo nên dẫn đến tình trạng sụt giảm doanh thu cho công ty.

Do vậy những người làm công tác đào tạo cũng phải luôn đổi mới công tác nội dung, chương trình giúp người lao động luôn đáp ứng được yêu cầu công việc dù trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Bên cạnh những kiến thức về chuyên môn, người lao động cũng cần phải được trang bị những kiến thức làm việc cơ bản như: làm việc nhóm, giao tiếp, 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 người lao động đang và sẽ làm cũng là vấn đề vô cùng quan trọng và cần được quan tâm.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động giúp cho Công ty thấy được những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình quản lý, khai thác và sử dụng lao động, từ đó Công ty cần tìm ra nguyên nhân và đưa ra biện pháp để khắc phục các hạn chế đó nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của Công ty.

## **2.4. Đánh giá chung về tình hình quản lý nhân sự tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh**

Qua khảo sát thực tế kết hợp với quá trình phân tích thực trạng nhân sự tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh có thể thấy được Công ty có những thành tích và hạn chế sau:

### **2.4.1. Thành tích đạt được**

- Bộ máy điều hành quản lý trong thời gian hoạt động đã có nhiều tiến bộ, năng động trong cách thức làm việc
- Nhân viên trong Công ty với tinh thần đoàn kết, hỗ trợ nhau trong công việc đã góp phần thúc đẩy Công ty phát triển lên một vị trí mới, trong quá trình đó thì công tác quản lý và sử dụng nhân sự đã góp phần không nhỏ vào những thành quả sản xuất kinh doanh mà Công ty đã đạt được.
- Đời sống vật chất, tinh thần và môi trường làm việc ngày càng được cải thiện giúp cho người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc
- Công tác đánh giá nhân viên thực hiện tốt
- 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.

### **2.4.2. Hạn chế**

- Hiệu suất sử dụng lao động của Công ty trong năm vừa qua giảm.
- Hiệu quả sử dụng lao động giảm.
- Công tác hoạch định nhân sự chưa thực hiện tốt, vẫn còn hiện tượng thừa nhân sự.
- Công tác đánh giá nhân viên thực hiện tốt nhưng việc đánh giá không liên quan đến công tác trả lương cho người lao động.

- Trong công tác đào tạo nguồn nhân sự vẫn còn chưa đáp ứng đúng yêu cầu. Nhu cầu đào tạo cao trong khi đó thực tế thực hiện kế hoạch thấp. Tỷ lệ nhân viên hoàn thành đúng thời gian đào tạo còn chưa cao. Cho thấy chương trình đào tạo của Công ty còn chưa hợp lý, chưa kích thích được mọi người tham gia hoàn thành hết chương trình đào tạo cũng như chưa làm cho họ nhận thấy việc đào tạo đó là cần thiết và nâng cao được trình độ tay nghề cho chính bản thân họ. Không chỉ vậy tỷ lệ nhân viên sau đào tạo hoàn thành tốt công việc cũng chưa thực sự cao, chỉ ở trên mức 50%. Chứng tỏ chất lượng đào tạo của Công ty còn thấp. Trình độ tay nghề cũng như khả năng làm việc của người lao động sau đào tạo chưa được cải thiện nhiều.

**CHƯƠNG 3: NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ CÔNG NGHỆ SỐ HÙNG MẠNH**

**3.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh trong những năm tới**

**3.1.1 Phương hướng kinh doanh**

Giữ vững và nâng cao hiệu quả kinh doanh, đảm bảo chất lượng phục vụ với giá cả hợp lý. Mở rộng thị trường trong khu vực. Đa dạng hóa sản phẩm và tăng sức hấp dẫn của sản phẩm nhất là dịch vụ bổ sung.

Tăng cường công tác sửa chữa và bảo dưỡng trang thiết bị theo đúng kế hoạch đồng thời đầu tư trang thiết bị, máy móc hiện đại đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ sản xuất trong thời gian tới và nhu cầu phát triển của nền kinh tế.

Bảo đảm an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, đảm bảo an toàn trong quá trình sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện cho người lao động có việc làm và thu nhập ổn định nhằm nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

Đào tạo nhân sự có trình độ, có chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc. Cần chú trọng tới công tác tuyển dụng lao động. Chủ trương duy trì năng lực sản xuất đồng thời nâng cao chất lượng sản xuất, tăng cường mối quan hệ giữa các phòng, ban với khối sản xuất trực tiếp để tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình sản xuất kinh doanh của công ty, tích cực tìm kiếm cơ hội nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

**3.1.2 Mục tiêu phát triển kinh doanh**

Trong kế hoạch phát triển 5 năm của Công ty từ năm 2018-2022.

Công ty đã đề ra những định hướng rõ rệt:

- + Mục tiêu mở rộng thị trường
- + Công ty dự kiến sẽ tăng vốn chủ sở hữu lên để đảm bảo khả năng thanh khoản cho Công ty.
- + Tăng doanh thu vào những năm mới.
- + Tìm kiếm thêm nhiều khách hàng tiềm năng trong tương lai.

### **3.2 Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự lực tại Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh.**

#### **3.2.1 Biện pháp 1: Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự**

##### *a. Căn cứ của biện pháp*

Tuyển dụng là bước đầu tiên, là một trong những bước quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nhân sự hiện tại cũng như lâu dài của Công ty. Trong những năm gần đây, công tác tuyển dụng của Công ty đã từng bước phát triển, tuy nhiên vẫn còn một số yếu điểm như: tuyển dụng nhân sự chưa thực sự chính xác yêu cầu về ngành nghề đào tạo mà công việc yêu cầu, nguồn nhân lực tuyển dụng được từ bên ngoài ngày càng có xu hướng giảm. Do hạn chế về số lượng tham gia tuyển dụng nên Công ty cũng mất đi nhiều cơ hội tuyển dụng được những lao động có trình độ cao hơn.

##### *b. Mục tiêu của phương pháp*

- Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự đồng nghĩa với việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Tuyển chọn được những ứng viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao đáp ứng được yêu cầu tính chất phức tạp của công việc.
- Quy trình tuyển dụng thành công thì công ty mới có một nguồn nhân sự đảm bảo chất lượng và đủ về số lượng để hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao, đóng góp tích cực vào sự tồn tại và phát triển của công ty.
- Thực hiện tốt công tác tuyển dụng cũng góp phần làm giảm bớt chi phí đào tạo.

Vì vậy công tác này cần được thực hiện một cách nghiêm túc, công khai dân chủ, có chất lượng và công bằng. Đồng thời cần phải xác định lại nhu cầu tuyển dụng và cách thức tuyển dụng của công ty để hiệu quả công việc mang lại cao hơn.

*c. Nội dung của phương pháp*

*Mở rộng phạm vi tuyển dụng nhân sự, đa dạng hóa nguồn tuyển dụng:*

Do phương thức tuyển dụng của công ty còn quá đơn giản, quá trình đánh giá và lựa chọn các ứng viên mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu hồ sơ và một số câu hỏi đơn giản về chuyên môn và xã hội. Thêm vào đó, việc ưu tiên con em cán bộ trong công ty và sự đánh giá chủ quan của người xét tuyển nên kết quả là chất lượng đầu vào của người lao động không cao. Điều này gây ảnh hưởng rất lớn đến quá trình phát triển sản xuất và phát triển của công ty. Khi chất lượng đầu vào của nhân lực không tốt, không những công ty phải tốn thêm thời gian và chi phí để đào tạo lại mà còn bị gián đoạn sản xuất do chưa có lao động bổ sung cho sản xuất hoặc sẽ làm cho tiến độ sản xuất và năng suất lao động kém do trình độ của người lao động không đủ đáp ứng nhu cầu công việc đòi hỏi. Có thể nói phương thức tuyển dụng của công ty chưa hiệu quả, tốn kém thời gian và tiền bạc và không có được nguồn nhân lực thực sự có năng lực và phẩm chất tốt để sử dụng trong hiện tại và tương lai, đặc biệt là đứng trước sự hội nhập nền kinh tế quốc tế, công ty rất cần những nhân viên giỏi và những người lãnh đạo tài ba để quản lý công ty ngày càng phát triển. Vậy làm thế nào để tuyển được những nhân viên hiệu quả vào những vị trí quan trọng của công ty. Sau đây là một số kênh tuyển dụng mà công ty có thể lựa chọn:

- Các trường đào tạo: Là nơi tìm được những nhân viên có kiến thức hoặc có khả năng chuyên môn. Những người này có thể tuyển dụng theo chế độ toàn bộ thời gian và lâu dài tại công ty, để có các chuyên gia đầu ngành như các chuyên gia ngành công nghệ thông tin, các cử nhân quản trị kinh doanh, kế toán tài chính và kiểm toán tại các trường đại học chuyên ngành. Công ty nên tiến hành tuyển mộ những ứng viên ngay khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường (năm học cuối cùng của mỗi bậc đào tạo) vì đây là nguồn lực quan trọng và rất phong phú. Với nguồn lực này thì các ứng viên còn giữ thói quen học tập, khả năng tiếp thu nhanh, có nhiều sáng kiến, sức trẻ và lòng nhiệt huyết cống hiến cho sự nghiệp phát triển bền vững của Công ty.

Hiện nay như chúng ta đã biết số lượng các sinh viên mới tốt nghiệp ở các trường đại học, cao đẳng, trung cấp và các trường dạy nghề trong cả nước nói chung và Hải Phòng nói riêng ngày càng tăng mỗi năm. Do vậy giải pháp tuyển dụng lao động từ bên ngoài đặc biệt là sinh viên từ các trường được đào tạo một cách cơ bản cũng là một biện pháp tốt mà công ty nên áp dụng. Vì biện pháp này vừa có thể giúp công ty hoạt động tốt hơn lại vừa nhằm giải quyết được số lượng lao động trí thức trẻ chưa có việc làm cho xã hội.

- Những người tự đến công ty xin việc: Đây là một nguồn tổng thể khá phong phú và có nhiều kinh nghiệm giúp cho công ty có nhiều cơ hội tuyển chọn được các ứng viên phù hợp. Nếu công ty chưa tuyển dụng thì nên lưu giữ hồ sơ của họ vì có thể sau này công ty có nhu cầu.

- Các tổ chức kinh doanh tư vấn giới thiệu việc làm: Công ty có thể qua trung tâm để tìm những ứng viên phù hợp vào vị trí tại công ty.

- Công ty đăng quảng cáo hoặc thông qua các phương tiện thông tin đại chúng: Năm 2017 lợi nhuận của công ty là 1 tỷ 088 triệu đồng công ty có thể trích 2% lợi nhuận là hơn 20 triệu để đăng tuyển dụng trên các trang tuyển dụng uy tín tại Việt Nam như Vietnamwork.com, careerlink.vn, vieclam.laodong.com.vn. Với việc sử dụng một số tiền lớn nhất định sẽ giúp công ty được ưu tiên xuất hiện nhiều trên trang nhất từ 10 -15 ngày. Sử dụng các quảng cáo trên một số trang web, ứng dụng phổ biến trên mạng hiện nay như youtube, facebook.... Ngoài ra có thể quảng cáo trên các báo giấy của Hải Phòng. Bằng các cách trên sẽ giúp công ty vừa tuyển dụng đa dạng được nhiều ứng viên cũng như quảng bá hình ảnh. Đây cũng là những cách thu hút tương đối hiệu quả đang phổ biến tại Việt Nam.

- Hiện nay Công ty có rất nhiều lao động trẻ chiếm 52.38% số lượng lao động toàn công ty. Lực lượng lao động này thường là những người không có kinh nghiệm, nên sẽ rất mất thời gian và tiền bạc để đào tạo mà chưa chắc đã đạt hiệu quả cao. Thay vì bị động trong công tác tuyển dụng Công ty có thể chủ động sử dụng một số trang web uy tín như mywork.com.vn. Đây là một trang web tìm kiếm nguồn ứng viên vô cùng phong phú và chất lượng.

- Hạn chế tối đa nguồn lao động thông qua các mối quan hệ công tác (cấp trên, địa phương, khách hàng) cũng có thể tuyển dụng các nhân tài, nhưng đa phần trên thực tế nguồn này trở thành một sức ép khó xử tại công ty. Thậm chí chủ yếu lao động chỉ là phổ thông, tốt nghiệp trung cấp, đại học loại trung bình không phù hợp với chức danh công việc cần tuyển. Công ty cần phải có thái độ mạnh dạn, rõ ràng và phải tuân thủ quy trình tuyển dụng cho đúng các quy định trên cơ sở và công việc chọn lựa nhân viên để thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển của công ty

- Nâng cao chất lượng đầu vào bằng việc thắt chặt công tác tuyển chọn, cũng như yêu cầu đề ra đối với nhân viên.

Vì đặc thù của công ty là công ty máy tính nên yêu cầu nhân viên cần phải có:

*Các kiến thức và kỹ năng*

+ Nắm vững các kiến thức cơ bản về hệ thống máy tính

+ Có kiến thức về cấu trúc và cơ chế hoạt động của máy tính, có kỹ năng làm việc khi lắp ráp, cài đặt hoàn chỉnh một máy tính với hệ điều hành và các phần mềm ứng dụng, sửa chữa các hư hỏng, thiết lập một hệ thống mạng máy tính.

+ Có đủ kiến thức về khoa học kỹ thuật làm nền tảng cho việc lắp ráp, cài đặt, sửa chữa và bảo trì hệ thống máy vi tính.

+ Có khả năng phân tích, đánh giá và đưa ra giải pháp xử lý các sự cố, tình huống trong hệ thống máy vi tính.

+ Lắp ráp, cài đặt, sửa chữa và bảo trì hệ thống máy vi tính.

+ Sửa chữa, bảo dưỡng các thành phần cơ bản của hệ thống máy vi tính.

+ Biết cách xây dựng và quản lý hệ thống mạng Lan tại một doanh nghiệp, cửa hàng, công ty...

+ Biết tổ chức, quản lý và điều hành sản xuất của một phân xưởng, một tổ kỹ thuật, một cửa hàng lắp ráp, bảo trì, bảo dưỡng, quản lý mạng cục bộ.



+ Có tính độc lập, chịu trách nhiệm cá nhân trong việc tổ chức, quản lí và điều hành đơn vị công tác kĩ thuật của mình.

***Về thái độ***

+ Có ý thức trách nhiệm công dân, có thái độ và đạo đức nghề nghiệp đúng đắn, sẵn sàng nhận nhiệm vụ.

+ Nhận thức được nhu cầu học tập suốt đời.

+ Có phương pháp làm việc khoa học, biết phân tích và giải quyết các vấn đề mới về lĩnh vực điện công nghiệp và dân dụng

+ Có năng lực thực hiện công việc được giao, liên quan đến lĩnh vực điện tử viễn thông trình độ trung cấp.

+ Năng động, tự tin, cầu tiến trong công việc, hợp tác, thân thiện, khiêm tốn trong các quan hệ.

+ Tự chịu trách nhiệm về chất lượng đối với kết quả công việc, sản phẩm do mình đảm nhiệm theo các tiêu chuẩn và chịu một phần trách nhiệm đối với kết quả công việc, sản phẩm của tổ, nhóm.

+ Tác phong công nghiệp, an toàn cho người và thiết bị.

***Về tin học***

+ Có trình độ tin học chuẩn ICDL; Sử dụng thành thạo các phần mềm ứng dụng phổ biến như: Word, Excel ...

+ Khai thác hiệu quả các nguồn tài nguyên Internet để phục vụ cho mục đích nghề nghiệp.

***Về kĩ năng mềm***

+ Kĩ năng làm việc theo nhóm.

+ Kĩ năng thuyết trình

+ Kĩ năng giao tiếp.

+ Kĩ năng lập kế hoạch

+ Kĩ năng ra quyết định.

***Khả năng học tập, nâng cao trình độ***

+ Có khả năng tự học và tìm hiểu trong môi trường công tác để nâng cao trình độ kiến thức chuyên môn nghề nghiệp đáp ứng nhu cầu của xã hội và phù hợp với tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế của đất nước

Căn cứ vào chiến lược kinh doanh của Công ty trong thời gian tới, nhu cầu về nhân sự (cả về số lượng và chất lượng) được khái quát qua bảng sau:

**Bảng 8: nhu cầu về nhân sự của công ty**

<b>STT</b>	<b>Nguồn tuyển dụng</b>	<b>Số người dự tuyển</b>	<b>Số người trúng tuyển</b>	<b>Số người hoàn thành tốt công việc</b>	<b>Số người bỏ việc sau khi trúng tuyển</b>
1	Tại các trường đại học, cao đẳng	30	10	8	2
2	Ứng viên tự nộp đơn xin việc	45	5	5	0
	<b>Tổng</b>	<b>75</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>2</b>

*d. Dự kiến kết quả đạt được*

- Cung cấp một đội ngũ nhân sự đủ về số lượng, tốt về chất lượng
- Hoàn thành bộ máy tổ chức, có một đội ngũ quản lý giỏi, nhân viên có trình độ tay nghề, năng suất tay nghề cao.
- Đảm bảo công ty phát triển ổn định, bền vững.

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

*a. Căn cứ của biện pháp*

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

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

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

*b. Mục tiêu của biện pháp*

- Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên một cách khách quan, trung thực.
- Hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua khen thưởng mang tính cào bằng, chủ quan của một bộ phận quản lý trong Công ty, gây lãng phí, trả công không xứng đáng với những gì người lao động đã cống hiến.
- Tạo được không khí thi đua lao động, thi đua sáng tạo trong công việc.
- Nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

*c. Nội dung của biện pháp*

*Đối với lao động gián tiếp*

Hàng tuần mỗi nhân viên phải đăng ký với cấp trên trực tiếp của mình về khối lượng công việc hoàn thành và nhận những công việc phát sinh hợp lý do cấp trên giao cho. Có ý kiến về những công việc mình được giao: đã hợp lý hay chưa, khối lượng công việc mình phải làm trong khoảng thời gian đó có cân bằng với khối lượng công việc mà đồng nghiệp được giao hay không... Những ý kiến, đóng góp đó phải thể hiện được sự hợp lý, khách quan, trung thực để lấy làm chỉ tiêu mốc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả công việc được cấp trên ghi nhận vào cuối mỗi tuần, lưu lại vào sổ theo dõi để làm cơ sở khen thưởng nhằm khuyến khích, động viên kịp thời tinh thần người lao động.

***Đối với khối lao động trực tiếp***

Hiện nay, Công ty mới chỉ thực hiện công tác đánh giá nhân viên theo các 5 tiêu chí do nhân viên và quản lý tự đánh giá (như đã phân tích ở phần trên) vì vậy kết quả đánh giá mang tính cào bằng, dựa vào nhận xét chủ quan, cảm tính của nhân viên cũng như người quản lý. Vì vậy công ty cần thay đổi bảng tiêu chí đánh giá chất lượng thực hiện công việc của một nhân viên dựa vào các tiêu chí sau:

- Chuyên môn nghiệp vụ
- Thái độ, phong cách phục vụ
- Ý thức, trách nhiệm

Và được phân chia theo ba cấp độ: Không đạt - Đạt - Tốt

Tiêu chuẩn và mức độ đạt được của các tiêu chí được thể hiện qua điểm số theo bảng sau đây:

**Bảng 9: Chỉ tiêu đánh giá nhân viên của công ty**

Chỉ tiêu	Không Đạt		Đạt		Tốt	
	Tiêu chí	Điểm	Tiêu chí	Điểm	Tiêu Chí	Điểm
Chuyên môn, nghiệp vụ	-Mắc lỗi nghiệp vụ nghiêm trọng, hoặc nhiều lỗi nhẹ. -Không hoàn thành công việc được giao, chất lượng không đảm bảo	10	Không mắc lỗi nghiệp vụ hoặc chỉ có 1 lỗi nhẹ, có thể rút kinh nghiệm được. - Hoàn thành công việc, nhiệm vụ được giao trong thời gian cho phép, chất lượng đảm bảo.	20	Không mắc lỗi nghiệp vụ. - Hoàn thành công việc, nhiệm vụ được giao trước các thời gian cho phép, chất lượng tốt.	30
Thái độ,	- Bị khách hàng phản hồi tiêu cực	10	Thực hiện	25	-Thực hiện tốt quy định	35

Phong cách phục vụ	về thái độ làm việc - Thái độ hành vi không chuẩn mực với đồng nghiệp và cấp trên.		đúng, đủ quy định về giao tiếp		về giao tiếp khi phục vụ, tạo được ấn tượng tốt đẹp với khách hàng - Được Công ty thừa nhận hoặc được khách hàng khen ngợi về giao tiếp, tác phong.	
Ý thức, trách nhiệm	-Vi phạm thời gian làm việc, họp. -Không ngăn nắp, gọn gàng, bảo quản giữ gìn đồ đạc, tài sản chung của công ty -Không chủ động, thực nhiệm vụ được phân công -Gây mất đoàn kết nội bộ trong công ty	15	- Không vi phạm về mặt thời gian làm việc, họp, học tập (đi muộn, bỏ về, nghỉ đột xuất ...) - Chuẩn bị đầy đủ trang thiết bị, dụng cụ làm việc.  - Chủ động, tích cực học tập, thực hiện nhiệm vụ, được phân công.	20	- Luôn chủ động dành thêm thời gian cho công việc để đạt chất lượng tốt hơn. - Nhắc nhở, giúp đỡ đồng nghiệp thực hiện đúng các qui trình, qui định - Luôn có ý kiến phát biểu mang tính xây dựng, có chất lượng trong các cuộc họp	35

Chất lượng thực hiện công việc của mỗi nhân viên sẽ được phân chia thành các

mức độ xếp loại A, B, C, D dựa trên tổng điểm trung bình cộng có được từ kết quả đánh giá các tiêu chí đã nêu và yêu cầu về công lao động. Cụ thể:

**Bảng 10: xếp hạng nhân viên cuối tháng**

STT	Mức lao động	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ	Chất lượng chuyên môn		
			Ngày công thực tế	Điểm thi đua	Chất lượng chuyên môn
1	Loại A	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	$\geq 26$ ngày	$> 90$ đ	Không có lỗi nghiệp vụ
2	Loại B	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	$\geq 24$ ngày	$\geq 80$ đ	Có thể có 1 lỗi, không gây ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ
3	Loại C	Hoàn thành nhiệm vụ	$\geq 22$ ngày	$\geq 70$ đ	Có thể có 1 lỗi, không gây ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ
4	Loại D	Không hoàn thành nhiệm vụ	$\geq 20$ ngày	$< 70$ đ	Gây lỗi ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ

Bảng tiêu chí đánh giá nhân viên như trên sẽ kích thích động lực cho nhân viên làm việc, tăng hiệu suất lao động.

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

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

- Nghe tổ trưởng thông báo kết quả hoàn thành công việc của tổ trong tháng qua đồng thời tuyên dương những cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc được giao và phê bình những cá nhân làm việc thiếu tích cực, gây ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và tinh thần làm việc của các thành viên.

- Nhận và phổ biến kế hoạch sản xuất tháng tiếp theo một cách chi tiết và cụ thể đối với các thành viên của tổ và đề xuất ý kiến để cho công việc được hoàn thành đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng.

- Mỗi cá nhân trong đội được đưa ra những ý kiến trình bày về những khó khăn, thuận lợi trong thực tế công việc của mình.

- Mọi người cùng thảo luận, góp ý kiến để giải quyết những khó khăn mà cá nhân trong tổ, đội gặp phải để rút kinh nghiệm cho tháng tiếp theo.

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

#### *d. Dự kiến kết quả đạt được*

Sau khi tiến hành thực hiện biện pháp trên, ngoài việc nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên thì công tác hoạch định nhân sự cũng đạt kết quả cao hơn. Khi công tác đánh giá được thực hiện một cách nghiêm túc, nó sẽ thể hiện sự đánh giá công bằng, bình đẳng hơn và phản ánh được thực tế hơn khả năng làm việc của mỗi cá nhân. Điều đó cũng góp phần tạo điều kiện cho mỗi nhân viên có tinh thần phấn đấu, nỗ lực thi đua trong công việc, hạn chế được những bất cập do mối quan hệ tình cảm mang lại.

Vì vậy, khi thực hiện đánh giá theo tiêu chí thang điểm dưới đây thì cách đánh giá mang tính công bằng, chính xác hơn. Tuy nhiên, dù áp dụng hình thức nào đi nữa thì cách nhận xét cũng cần mang tính khách quan của người trực tiếp theo dõi công việc của đội ngũ lao động để tạo tinh thần thoải mái, phấn đấu thi đua tạo hiệu quả cao trong công việc.

### **3.2.3 Biện pháp 3: Biện pháp thu hút người lao động làm việc lâu dài**

#### *a. Căn cứ đưa ra giải pháp*

Trong những năm vừa qua Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh đã làm chưa tốt việc quan tâm kích lệ, tạo động lực cũng như thu hút, giữ chân cán bộ công nhân viên. Điều đó thể hiện rõ thông qua việc hàng năm công ty phải tuyển dụng thêm nhiều người thay cho các vị trí đã nghỉ việc.

*b. Mục tiêu của biện pháp*

Trong quá trình sản xuất, Công ty đã gặp một khó khăn rất lớn đó là tình trạng thiếu nhân công khi công ty có nhiều đơn đặt hàng vì nhân viên thường xuyên thôi việc hoặc chuyển đi nơi khác.

Hơn nữa cùng với sự phát triển của đất nước sẽ tạo ra nhiều cơ hội đầu tư cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Nhiều công ty mọc lên, nhiều ngành nghề được phát triển một cách nhanh chóng. Cùng với nó là nhu cầu về lao động, lao động có tay nghề, đặc biệt là lao động có tay nghề cao hay lao động giỏi là vấn đề quan trọng quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp.

Do đó, vấn đề sử dụng người tài, giữ chân người tài hay tuyển dụng người tài là một vấn đề cấp thiết của mỗi doanh nghiệp.

*c. Nội dung biện pháp*

*Kích thích về mặt vật chất*

- Kích thích về mặt vật chất rất quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Kích thích vật chất bao gồm những khoảng tiền lương, tiền thưởng được trả cho người lao động nhằm thúc đẩy người lao động hăng say làm việc để đạt được hiệu quả cao.

- Ta sẽ chú trọng vào phần lương thưởng vì đây là phần mềm kích thích vật chất đối với người lao động, nó ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả sử dụng lao động trong Công ty. Tuy nhiên chế độ lương thưởng tại Công ty lại thấp không đáp ứng được nguyện vọng của nhân viên. Do đó trong những năm tới Công ty cần tăng cường phát triển để tăng thu nhập rồi từ đó trích một khoản tiền vào quỹ



khen thưởng phúc lợi của Công ty hoặc sử dụng nhiều phương án khác nhau để tạo động lực cho người lao động.

Ví dụ: Lương một thợ của công ty làm đủ 8 tiếng /26 ngày là 6.500.000 đồng. Công ty sẽ trả tổng là 6.300.000 đồng. Nếu trong vào 2 tháng liên tục không mắc lỗi và giữ nguyên tác phong như vậy thì ngay trong tháng thứ 3 sẽ nhận được mức lương là 6.700.000 đồng và sẽ duy trì liên tục nếu không mắc lỗi.

Đây cũng là một phương pháp làm thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên trong công ty. Nó sẽ tác động mạnh lên đến tâm lý người lao động bằng các biện pháp thưởng phạt phân minh đi thẳng vào lợi ích chính của họ là tiền lương.

### *Kích thích về tinh thần*

Trong một doanh nghiệp, tiền lương đôi khi không phải là yếu tố duy nhất để giữ chân công nhân viên. Đó phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, nếu doanh nghiệp biết chú trọng vào yếu tố tinh thần tạo sự thoải mái nhưng không cầu thả, có khuôn khổ cho nhân viên thì sẽ tạo được sự gắn bó lâu dài với họ. Đây là một số ý kiến kích thích về tinh thần cho người lao động

- Công ty nên tạo điều kiện môi trường làm việc cho cán bộ công nhân viên của công ty, tạo bầu không khí lành mạnh thoải mái, tránh kéo dài thời gian lao động gây căng thẳng, giảm hiệu quả công việc.
- Cải thiện đời sống, tinh thần cho người lao động, tổ ra các buổi họp mặt trò chuyện, trao đổi kinh nghiệm, học hỏi kiến thức, thảo luận về kế hoạch công việc sắp tới...nhằm nâng cao tầm hiểu biết đồng thời gây cho người lao động hứng thú làm việc.
- Tổ chức khám sức khỏe hàng năm cho công nhân viên của công ty.
- Có quà tặng cho dịp lễ, tết, kỷ niệm hàng năm.
- Hàng năm công ty tổ chức các cuộc nghỉ mát, nghỉ dưỡng sức cho cán bộ công nhân viên, tại các điểm nghỉ mát, du lịch trong nước.

- Công ty có đề ra một quỹ trợ cấp cho những cán bộ công nhân viên khi ốm đau...

- Tổ chức thăm hỏi thường xuyên, quan tâm đến đời sống tinh thần của toàn bộ công nhân viên của công ty.

*d. Dự kiến kết quả đạt được:*

- Nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên, đoàn kết, hăng say làm việc từ đó tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp.

- 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.

- Người lao động sẽ cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

- Không có tình trạng chảy máu chất xám của Công ty ra ngoài thị trường.

**KẾT LUẬN**

Từ việc nghiên cứu thực tiễn, Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh xứng đáng là một trong những công ty đi đầu về chất lượng sản phẩm, nhân sự, tài chính tại địa phương cũng như trong thành phố. Trong những năm hoạt động kinh doanh đã đạt được những thành tích đáng kể và có được thành công nhất định trong việc chiếm lĩnh thị phần tại khu vực Hải Phòng, Công ty cũng nỗ lực không ngừng để tạo ra lợi nhuận hàng năm và đóng góp thuế đầy đủ cho nhà nước. Đây là nỗ lực rất đáng khen ngợi. Bên cạnh đó lại có những khó khăn mà công ty gặp phải đó là sự cạnh tranh gay gắt của thị trường với nhiều đối thủ cạnh tranh có tiềm lực mạnh. Như vậy đòi hỏi công ty phải đưa ra những chiến lược kinh doanh, chiến lược thị trường đúng đắn, kịp thời phù hợp với khả năng thực tế để công ty có thể nắm bắt cơ hội, tránh được nguy cơ, phát huy điểm mạnh, tối thiểu hóa điểm yếu, đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững của công ty. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế em nhận thấy một số vấn đề còn tồn tại trong công tác quản lý nhân sự trong công ty. Và trong quá trình phân tích, tìm hiểu qua các chỉ tiêu cụ thể em đã đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích góp phần nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự của Công ty được cải thiện hơn nữa, phù hợp với tình hình thực tế hiện nay nhằm giải quyết một số mặt còn hạn chế. Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Công nghệ số Hùng Mạnh Tuấn đã tạo điều kiện hướng dẫn em trong quá trình làm khóa luận tốt nghiệp. Em cũng xin gửi lời cảm ơn tới cô giáo hướng dẫn ThS Phan Thị Thu Huyền đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm luận văn tốt nghiệp. Do năng lực, kiến thức cũng như thời gian có hạn nên bài viết của em vẫn còn nhiều thiếu sót, kính mong thầy cô xem xét, góp ý kiến để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2004), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân sự*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh (2016). *Báo cáo công tác quản trị nhân sự công ty 2016*.
3. Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh (2017). *Báo cáo công tác quản trị nhân sự công ty 2017*.
4. Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh (2016). *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2016*.
5. Công ty TNHH thương mại dịch vụ công nghệ số Hùng Mạnh (2017). *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2017*.
6. Trần Kim Dung (2011). “Quản Trị Nguồn Nhân Sự, Nhà xuất bản Tổng Hợp TP. Hồ Chí Minh.
7. Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình Nguồn nhân sự*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.