

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



ISO 9001:2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thị Hồng Nhung

Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Hoàng Đan

HẢI PHÒNG - 2020

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

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THI CÔNG
CƠ GIỚI VÀ DỊCH VỤ HÀNG HẢI MIỀN BẮC**

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

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

HẢI PHÒNG – 2020

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thị Hồng Nhung

Mã SV: 1512402038

Lớp: QT1901N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại

Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực (Nêu ra cơ sở lý luận giúp người đọc hiểu được kiến thức chung về công tác quản lý và sử dụng nhân sự).

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc (Giới thiệu khái quát về Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc và nghiên cứu công tác quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty này).

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc (Dựa vào cơ sở lý luận và thực tiễn để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại công ty).

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

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

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

Địa chỉ: Số 151 Lê Lai, Phường Máy Chai, Quận Ngô Quyền, Hải Phòng

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Nguyễn Thị Hoàng Đan

Học hàm, học vị: Tiến sĩ

Cơ quan công tác: Đại học dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: *Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc*

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 14 tháng 10 năm 2019

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 04 tháng 01 năm 2020

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2018

Hiệu trưởng

GS.TS.NGŨT *Trần Hữu Nghị*

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

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

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

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

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

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

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1	4
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC	4
1.1 Một số nét khái quát về nhân lực và quản trị nguồn nhân lực	4
<i>1.1.1 Nguồn nhân lực</i>	4
<i>1.1.1.1 Khái niệm</i>	4
<i>1.1.1.2 Tầm quan trọng của nguồn nhân lực với sự phát triển công ty</i>	4
<i>1.1.2 Quản trị nguồn nhân lực</i>	5
<i>1.1.2.1 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực</i>	5
<i>1.1.2.2 Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực</i>	7
<i>1.1.2.3 Chức năng quản trị nguồn nhân lực</i>	8
<i>1.1.2.4 Nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực</i>	9
1.2 Công tác quản lý và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp	9
<i>1.2.1 Các khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nhân sự</i>	9
<i>1.2.2 Biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự</i>	10
<i>1.2.3 Ảnh hưởng của môi trường đối với công tác quản lý và sử dụng nhân sự</i>	10
<i>1.2.3.1 Môi trường bên trong</i>	10
<i>1.2.3.2 Môi trường bên ngoài</i>	11
1.3 Nội dung công tác quản lý và sử dụng nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nhân sự	12
<i>1.3.1 Sự cần thiết phải đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự</i>	12
<i>1.3.2 Nội dung công tác quản trị nhân sự ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp</i>	13
<i>1.3.2.1 Hoạch định nguồn nhân lực</i>	13
<i>1.3.2.2 Tuyển dụng nhân sự</i>	15
<i>1.3.2.3 Đào tạo và phát triển nhân sự</i>	18
<i>1.3.2.4 Phân tích công việc</i>	21
<i>1.3.2.5 Đánh giá nhân viên</i>	23
<i>1.3.2.6 Tạo động lực làm việc</i>	26
<i>1.3.2.7 Trả công lao động</i>	30
<i>1.3.3 Các đặc thù của nhân lực ngành</i>	34
<i>1.3.3.1 Số lượng nguồn nhân lực</i>	34

1.3.3.2	<i>Chất lượng nguồn nhân lực</i>	34
1.3.4	<i>Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực</i>	36
1.4	Tiểu kết chương 1	37
CHƯƠNG 2		38
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THI CÔNG CƠ GIỚI VÀ DỊCH VỤ HÀNG HẢI MIỀN BẮC		38
2.1	Tổng quan về Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng hải Miền Bắc	38
2.1.1	<i>Giới thiệu khái quát về Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng hải Miền Bắc</i>	38
2.1.2	<i>Quá trình hình thành và phát triển của công ty</i>	38
2.1.3	<i>Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty</i>	39
2.1.4	<i>Chức năng nhiệm vụ và chiến lược kinh doanh của Công ty</i>	41
2.1.4.1	<i>Lĩnh vực kinh doanh</i>	41
2.1.4.2	<i>Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty</i>	42
2.1.4.3	<i>Chiến lược phát triển của Công ty</i>	43
2.1.5	<i>Thực trạng tình hình nhân sự tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc</i>	44
2.1.5.1	<i>Đặc điểm nhân sự</i>	44
2.1.5.2	<i>Thực trạng hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc</i>	47
2.1.5.3	<i>Tình hình sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc</i>	48
2.2	Thực trạng tình hình quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc	48
2.2.1	<i>Thực trạng hoạch định nhân sự</i>	50
2.2.2	<i>Thực trạng tuyển dụng lao động</i>	51
2.2.2.1	<i>Xác định nhu cầu tuyển dụng</i>	52
2.2.2.2	<i>Tiêu chí tuyển dụng</i>	53
2.2.2.3	<i>Phương pháp tuyển dụng</i>	54
2.2.2.4	<i>Quy trình tuyển dụng</i>	56
2.2.3	<i>Đào tạo và phát triển nhân sự</i>	62
2.2.3.1	<i>Đào tạo tại chỗ</i>	62
2.2.3.2	<i>Cử đi đào tạo</i>	62
2.2.3.3	<i>Kinh phí đào tạo</i>	65
2.2.4	<i>Tình hình phân tích công việc</i>	65
2.2.5	<i>Thực trạng công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc</i>	66
2.2.5.1	<i>Thực trạng các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc</i>	67

2.2.5.2	<i>Thực trạng triển khai các phương pháp đánh giá nhân viên</i>	69
2.2.5.3	<i>Thực trạng về chu kỳ đánh giá thành tích nhân viên</i>	72
2.2.5.4	<i>Thực trạng việc sử dụng kết quả đánh giá ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự</i>	75
2.2.6	<i>Tạo động lực làm việc</i>	76
2.2.6.1	<i>Động lực làm việc thông qua giá trị vật chất</i>	76
2.2.6.2	<i>Động lực làm việc thông qua giá trị tinh thần</i>	78
2.2.7	<i>Phương pháp trả lương, thưởng</i>	80
2.2.7.1	<i>Phương pháp trả lương</i>	80
2.2.7.2	<i>Kỳ hạn trả lương và nguyên tắc trả lương</i>	82
2.3	Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc	82
2.4	Nhận xét về công tác quản lý và sử dụng lao động của Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc	84
2.4.1	<i>Những thành tích đã đạt được</i>	84
2.4.2	<i>Nhược điểm</i>	87
2.4.3	<i>Nguyên nhân</i>	88
2.5	Tiểu kết chương 2	88
	CHƯƠNG 3	90
	MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THI CÔNG CƠ GIỚI VÀ DỊCH VỤ	90
	HÀNG HẢI MIỀN BẮC	90
3.1	Định hướng chiến lược sản xuất kinh doanh của Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc	90
3.2	Định hướng về công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc	90
3.2.1	<i>Giải pháp về nâng cao chất lượng hoạt động tuyển dụng</i>	91
3.2.2	<i>Nâng cao chất lượng nhân sự qua đào tạo chuyên sâu</i>	93
3.2.3	<i>Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc</i>	96
3.3	Tiểu kết chương 3	100
	KẾT LUẬN	102
	DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	104

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: ***“Một Số Giải Pháp Nâng Cao Hiệu Quả Sử Dụng Nguồn Nhân Lực Tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc”*** là do em thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan và không hề sao chép của ai. Mọi thông tin, số liệu, bảng biểu và kết quả nghiên cứu trong luận văn do em trực tiếp thu thập được dưới sự đồng ý của Ban Giám đốc Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc là hoàn toàn trung thực.

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

Sinh viên

Nguyễn Thị Hồng Nhung

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CD	Cao đẳng
ĐH	Đại học
LĐ	Lao động
LĐTT	Lao động trực tiếp
LN	Lợi nhuận
TCCN	Trung cấp chuyên nghiệp

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Thực tế đã chứng minh rằng: Nguồn nhân lực là tài sản quý báu nhất, quan trọng nhất trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Nhưng khi nói nguồn nhân lực là tài sản quý báu nhất, quan trọng nhất thì cần phải hiểu đó là những con người có tri thức, sáng tạo, đầy nhiệt huyết, tận tâm, và có trách nhiệm cho việc đạt tới tầm nhìn, sứ mạng của doanh nghiệp chứ không phải con người chung chung. Chất lượng nguồn nhân lực sẽ quyết định sự thành bại trong cạnh tranh. Điều này càng trở nên bức bách trong bối cảnh Việt Nam đã gia nhập WTO và chủ động trong quá trình hội nhập quốc tế.

Khi mới bắt đầu mở cửa hội nhập, nhiều người tự hào cho rằng một trong những đặc tính hấp dẫn của môi trường đầu tư nước ngoài tại Việt Nam là lao động giá rẻ và tự hào về vấn đề này. Quá trình hội nhập đã cho thấy rõ, lao động giá rẻ không phải là lợi thế, nó thể hiện sự yếu kém của chất lượng nguồn nhân lực và từ đó dẫn tới giá trị gia tăng thấp, sức cạnh tranh của doanh nghiệp và nền kinh tế thấp, và cuối cùng dẫn tới chất lượng cuộc sống thấp.

Trong điều kiện toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ và trong điều kiện của thế giới chuyển từ nền văn minh công nghiệp sang văn minh tri thức ngày nay, bối cảnh cạnh tranh của thế giới cũng đã và đang thay đổi. Cạnh tranh nguồn nhân lực chất lượng cao đã và đang là chủ đề quan trọng cho sự tồn tại, phát triển của các quốc gia cũng như từng tổ chức.

Việt Nam đã bắt đầu bơi ra biển lớn, các doanh nghiệp đã và đang trở về với bài toán nhân lực, tìm đâu ra những “tướng giỏi quân tinh”. Chính vì vậy Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc luôn ưu tiên, đầu tư vào nguồn nhân lực. Chính đội ngũ lao động chất lượng cao sẽ góp phần gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, Hải Phòng là một trong những thành phố đi đầu trong việc thực hiện công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước. Cùng với các ngành kinh tế khác, ngành hàng hải đã góp phần tạo nên hình ảnh hiện đại, văn minh của thành phố. Với hy vọng sẽ góp phần vào sự phát triển, gia tăng năng lực của công ty thông qua yếu tố con người và được sự đồng ý của Ban lãnh đạo công ty, em xin chọn đề tài “Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc”.

2. Mục tiêu của đề tài

- Hệ thống hóa những lý luận về nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Trên cơ sở phân tích thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc” nhằm phát triển, thu hút, đào tạo, và duy trì nguồn nhân lực nhằm đáp ứng quy mô của công ty.
- Đề xuất một số giải pháp mang tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc.

3. Phạm vi nghiên cứu

Luận văn tập trung nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực trong phạm vi doanh nghiệp với:

- Không gian nghiên cứu: Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc
- Thời gian nghiên cứu: Luận văn sử dụng số liệu từ năm 2016 đến năm 2018

4. Phương pháp nghiên cứu

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

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

5. Những đóng góp của đề tài

- Về lý luận: Luận văn hệ thống hóa những lý luận về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, góp phần làm sáng tỏ thêm quan điểm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói chung.
- Về thực tiễn: Làm rõ thực trạng nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc. Đề xuất những giải pháp mang tính khả thi để nâng cao chất lượng đội ngũ CBCNV trong Công ty trong giai đoạn hiện nay.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo thì kết cấu của luận văn gồm 3 Chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.1 Một số nét khái quát về nhân lực và quản trị nguồn nhân lực

1.1.1 Nguồn nhân lực

1.1.1.1 Khái niệm

Nguồn nhân lực là những người tạo nên lực lượng lao động của một tổ chức, lĩnh vực kinh doanh hoặc nền kinh tế. " Vốn con người " đôi khi được sử dụng đồng nghĩa với "nguồn nhân lực", mặc dù vốn con người thường đề cập đến hiệu ứng hẹp hơn (nghĩa là kiến thức mà các cá nhân thể hiện và tăng trưởng kinh tế). Tương tự, các thuật ngữ khác đôi khi được sử dụng bao gồm nhân lực, tài năng, lao động, nhân sự hoặc đơn giản là con người.

Bộ phận nhân sự (phòng nhân sự) của một tổ chức thực hiện quản lý nguồn nhân lực, giám sát các khía cạnh khác nhau của việc làm, chẳng hạn như tuân thủ luật lao động và tiêu chuẩn việc làm, quản lý lợi ích của nhân viên và một số khía cạnh của tuyển dụng.

1.1.1.2 Tầm quan trọng của nguồn nhân lực với sự phát triển công ty

Nhân lực là một thành phần không thể thiếu trong bất cứ một đơn vị doanh nghiệp nào. Không một đơn vị nào có thể tồn tại nếu không có nguồn nhân lực đáp ứng được sự hoạt động và vận hành của bộ máy công ty. Chính vì thế, mỗi đơn vị doanh nghiệp cần có những giải pháp tốt nhất trong việc quản trị nhân lực.

Nguồn nhân lực bao gồm tất cả những người đã và đang làm việc tại công ty ở tất cả các vị trí khác nhau. Có thể nói, đây là nguồn chính quyết định đến lợi nhuận và sự phát triển của công ty. Con người dù ở mọi vị trí, mọi đơn vị khác nhau đều là những chủ thể quan trọng trong việc sáng tạo và phát huy những lợi thế của đơn vị.

Trang thiết bị vật chất và nguồn nhân lực là hai yếu tố vô cùng quan trọng. Trong đó nhân lực đóng vai trò then chốt trong mọi hoạt động. Chính vì vậy mà đây luôn là yếu tố được các doanh nghiệp chú trọng quan tâm đầu tư cả về chất và về lượng.

Với sự năng động và sáng tạo, đặc biệt là thế hệ trẻ sẽ giúp cho công ty rất nhiều trong việc tiếp thu những cái mới, nhạy bén trong việc học hỏi và nâng

cao tri thức. Nếu người lãnh đạo biết khai thác những điểm mạnh này thì sẽ góp phần đưa doanh nghiệp phát triển lên một tầm cao mới.

1.1.2 Quản trị nguồn nhân lực

1.1.2.1 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

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

Ngày nay khái niệm hiện đại về Quản trị nguồn nhân lực là: “Quản trị nguồn nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được những mục tiêu của cá nhân”.

Vài nét về sự hình thành và phát triển của Quản trị nguồn nhân lực

Tách ra khỏi chức năng quản trị chung từ năm 1850, trong suốt thời gian dài quản trị nhân sự chỉ thi hành chức năng hành chánh như lưu trữ hồ sơ nhân sự, chấm công, thực hiện các công việc sự vụ theo lệnh cấp trên ... Có thể nói Quản trị nhân sự lúc đầu được coi như một chức năng ghi chép rất ít có giá trị nếu không muốn nói là vô giá trị đối với mục tiêu của tổ chức.

Cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20 Taylo (người Mỹ 1856-1915) đã khởi xướng cách tiếp cận mới cho quản trị nhân sự. Quản trị nhân sự giai đoạn này đã chú trọng đặc biệt đến năng suất lao động và tìm ra cách thức thực hiện công việc một cách nhanh nhất. Điều này đã buộc các nhà Quản trị nhân sự quan tâm đến chức năng huấn luyện, đào tạo công nhân để thực hiện các phương pháp làm việc khoa học.

Trong khoảng 1930-1959, các nhà quản trị theo trường phái “thuyết động viên” như Elton Mayo, Fayol cho rằng: năng suất lao động vẫn có thể tăng lên ngay cả khi điều kiện lao động xấu đi nếu biết quan tâm đến con người. Từ đây các chức năng nhiệm vụ của quản trị nhân sự được làm phong phú hơn bởi một loạt các vấn đề như: giao tế nhân sự, an toàn và sức khỏe, phúc lợi và đào tạo,... Quản trị nhân sự trong giai đoạn này nhấn mạnh các yếu tố về phong cách lãnh đạo, sự thoải mái của nhân viên, bầu không khí tập thể là những yếu tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động.

Vào những năm 70 của thế kỷ 20, sự phát triển của công nghệ máy tính đã giúp ích rất nhiều cho các hoạt động quản trị nhân sự, đặc biệt trong các kỹ thuật trắc nghiệm để tuyển chọn nhân viên, tính toán tiền lương ...

Từ năm 1980 nền kinh tế thế giới đi vào thời kỳ suy thoái và sự cạnh tranh khốc liệt mang tính toàn cầu buộc các nhà quản lý phải cố gắng giảm giá thành tăng khả năng cạnh tranh nhưng đồng thời phải đáp ứng những nhu cầu không ngừng tăng lên của nhân viên. Đến lúc này Quản trị nhân sự đã được nâng lên ở một tầm cao mới với tên gọi Quản trị Nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực thay đổi hẳn cách nhìn về người lao động làm thuê. Trong quá khứ các nhà quản lý chỉ coi người lao động làm thuê như “chi phí” của tổ chức. Ngày nay các nhà quản trị ngày càng có xu hướng coi người lao động như tài sản của tổ chức. Vì vậy họ càng mong muốn đầu tư vào nguồn lao động với mục tiêu thu được lợi nhuận từ việc đầu tư đó trong tương lai.

Quản trị nguồn nhân lực khó khăn vì con người là một thực thể rất phức tạp. Mỗi con người là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực làm việc, sở thích nguyện vọng về hoàn cảnh cá nhân... Trong mỗi con người luôn vận động và thay đổi, thậm chí đôi khi trong mỗi con người có những mâu thuẫn trong suy nghĩ, lời nói và hành động. Vì vậy hiểu và đánh giá đúng về mỗi con người là không dễ dàng. Có lẽ vì vậy mà ông bà đã nói: “Dò sông dò bể dễ dò, nào ai lấy thước mà đo lòng người”.

Quản trị nguồn nhân lực gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận quản trị nhân sự hay không. Bởi vì không một tổ chức thiếu yếu tố con người, mà đã có yếu tố con người thì cần phải quản trị con người, cần thiết quản trị nguồn vốn quan trọng của tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực ngày nay trải rộng khắp các nhánh của tổ chức, chứ không chỉ tập trung vào chức năng nhiệm vụ của phòng tổ chức nhân sự. Điều này cho thấy mọi cấp mọi bộ phận đều phải có trách nhiệm trong việc quản lý nguồn nhân lực của mình. Quản lý nguồn nhân lực không chỉ là quản lý đội ngũ nhân viên mà ngay cả cấp lãnh đạo cũng cần thiết quản lý để có thể tối ưu hóa hiệu suất làm việc của họ. Ở nhiều tổ chức người ta nghĩ rằng quản trị nhân sự là chỉ quản trị cấp nhân viên mà quên việc quản lý đội ngũ lãnh đạo.

Bảng 1.1 Sự khác biệt giữa Quản trị nhân sự và Quản trị nguồn nhân lực được trình bày như sau:

	Quản trị Nhân sự	Quản trị Nguồn nhân lực
Quan điểm chung	- Lao động là chi phí đầu vào	- Nhân viên là tài sản/nguồn vốn cần được phát triển
Mục tiêu đào tạo	- Giúp cho nhân viên thích nghi vào vị trí công tác của họ	- Đào tạo là đầu tư phát triển nguồn lực của tổ chức
Sử dụng con người	- Ngắn hạn và trung hạn	- Dài hạn
Lợi thế cạnh tranh	- Thị trường và công nghệ	- Chất lượng nguồn nhân lực
Cơ sở của năng suất và chất lượng	- Máy móc + Tổ chức	- Công nghệ + Tổ chức + Chất lượng nguồn nhân lực
Các yếu tố động viên	- Tiền + Thăng tiến nghề nghiệp	- Tính chất công việc + Thăng tiến nghề nghiệp + Tiền
Thái độ đối với sự thay đổi	- Nhân viên thường chống lại sự thay đổi, cần phải thay thế họ	- Nguồn nhân lực chất lượng cao thích ứng với sự biến đổi của môi trường

Quản trị nguồn nhân lực ngày nay là khoa học và nghệ thuật. Là khoa học vì nó sử dụng những thành tựu của khoa học để nghiên cứu về con người, đúc kết những nguyên tắc mang tính lý luận khoa học trong quản lý con người. Là nghệ thuật bởi quản lý con người không thể tuân thủ những nguyên tắc máy móc, nó đòi hỏi tính linh hoạt, uyển chuyển trong quản lý con người. Nghệ thuật về tìm hiểu và điều khiển con người đòi hỏi những khả năng “linh cảm” của người lãnh đạo. Những linh cảm đó chỉ có được khi chúng ta có được hệ thống kiến thức sâu sắc về con người và đặc biệt nó phải được trải nghiệm qua thực tế cuộc sống. Những đúc kết về thành công cũng như thất bại trong cuộc sống được soi rọi bởi hệ thống kiến thức sẽ giúp chúng ta thành công hơn. Ngay cả khi thất bại trong các quyết định về con người được nghiên cứu một cách nghiêm túc cũng sẽ giúp chúng ta tránh những sai lầm tiếp theo.

1.1.2.2 Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và nhằm tới các mục tiêu cơ bản:

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

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

- Đảm bảo đủ số lượng người lao động với mức trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc, và đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

1.1.2.3 Chức năng quản trị nguồn nhân lực

✓ Chức năng thu hút, tuyển chọn và bố trí nhân sự

Chức năng này nhằm đảm bảo đủ số lượng nhân viên với trình độ, kỹ năng, phẩm chất phù hợp với công việc và bố trí họ vào đúng công việc để đạt được hiệu quả cao nhất.

✓ Chức năng đào tạo và phát triển

Nhóm chức năng này nhằm nâng cao trình độ lành nghề, các kỹ năng và các nhận thức mới cho nhân viên. Đào tạo, phát triển hướng đến nâng cao các giá trị của tài sản nhân lực cho doanh nghiệp nhằm tăng khả năng cạnh tranh cũng như tăng khả năng thích ứng với môi trường đầy thay đổi.

✓ Chức năng duy trì và sử dụng nguồn nhân lực

Chức năng này nhằm vào việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực. Chức năng này hướng đến sự phát huy tối đa khả năng làm việc của nhân viên đồng thời tạo ra sự gắn bó trung thành với tổ chức. Các chính sách liên quan đến động viên đúng đắn sẽ góp phần nâng cao tinh thần và nhiệt tình cho nhân viên.

✓ Chức năng thông tin và dịch vụ về nhân lực (Quan hệ lao động)

Chức năng này nhằm cung cấp các thông tin có liên quan đến người lao động và thực hiện các dịch vụ mang tính phúc lợi cho nhân viên. Các thông tin về lao động bao gồm các vấn đề như: chính sách tiền lương, tiền công, thông tin về tuyển dụng, đề bạt, đào tạo, đánh giá kết quả công việc, các thông tin liên quan đến quan hệ lao động hay các thông tin về an toàn và bảo hộ lao động... Thực hiện tốt chức năng này nhằm thỏa mãn sự hài lòng cho nhân viên. Họ cảm thấy được tôn trọng khi mà không có gì là bí mật đối với họ. Chức năng này còn bao gồm các dịch vụ có tính phúc lợi cho nhân viên như: chương trình chăm sóc y tế, bảo hiểm, phân chia phúc lợi, cổ phiếu. Các chương trình như vậy là động lực cho nhân viên gắn bó lâu dài với tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực ngày nay gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận Quản trị nguồn nhân lực hay không. Quản trị nguồn

nhân lực là khó khăn phức tạp hơn quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất vì mỗi con người là một thể giới rất riêng biệt họ khác nhau về năng lực làm việc, về hoàn cảnh gia đình, tình cảm, tham vọng... và luôn vận động thay đổi. Điều này đòi hỏi quản trị con người phải là một khoa học và nghệ thuật. Nghĩa là phải sử dụng khoa học quản trị về con người một cách uyển chuyển phù hợp cho những tình huống cụ thể trong môi trường cụ thể.

1.1.2.4 Nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực

Để thực hiện các chức năng trên, nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực bao gồm:

- Hoạch định và dự báo nhu cầu nhân sự
- Thu hút, tuyển mộ nhân viên
- Tuyển chọn nhân viên
- Huấn luyện, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực
- Bố trí sử dụng và quản lý nhân viên
- Thúc đẩy, động viên nhân viên
- Trả công lao động
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên
- An toàn và sức khỏe
- Thực hiện giao tế nhân sự
- Giải quyết các tương quan nhân sự (các quan hệ lao động như: khen thưởng, kỷ luật, sa thải, tranh chấp lao động ...)

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

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

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

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

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

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

- Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.
- Tích cực phát động các phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật trong lao động.
- Đổi mới công tác hoạch định nguồn nhân lực cho phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế.
- Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động: môi trường làm việc, xây dựng chế độ lương, thưởng, phúc lợi hợp lý,... để động viên, khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động.
- Đào tạo, nâng cao trình độ văn hoá, tay nghề, thường xuyên gửi công nhân viên đi học tập tiếp thu công nghệ phát triển mới, nâng cao trình độ chuyên môn cho những cán bộ chuyên môn.
- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên một cách khách quan, có chế độ khen thưởng, động viên tinh thần người lao động để họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

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

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

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

1.2.3.1 Môi trường bên trong

Môi trường bên trong bao gồm tất cả các yếu tố trong nội bộ doanh nghiệp như: bầu không khí văn hoá, nguồn nhân lực, các yếu tố về tài chính,

trình độ công nghệ kỹ thuật, khả năng nghiên cứu và phát triển,... Phân tích kỹ môi trường bên trong giúp cho các nhà quản trị doanh nghiệp thấy được những ưu điểm cũng như nhược điểm của mình. Qua đó, tìm ra các biện pháp để phát huy được các điểm mạnh và khắc phục, hạn chế những điểm yếu để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

1.2.3.2 Môi trường bên ngoài

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

✓ **Tình hình kinh tế**

Tùy thuộc vào sự biến động của thị trường kinh tế mà doanh nghiệp phải có những chính sách điều chỉnh nhân sự, giúp doanh nghiệp có thể nhanh chóng thích nghi với những biến động đó. Khi thị trường kinh tế có sự thay đổi, doanh nghiệp muốn chuyển đổi mặt hàng kinh doanh thì sẽ cần chính sách đào tạo nhân sự phù hợp. Tuy nhiên điều ưu tiên vẫn là giữ lại những nhân sự có tay nghề, kỹ năng cao để luôn trong tình trạng sẵn sàng mở rộng quy mô kinh doanh.

✓ **Luật người lao động**

Sự ràng buộc giữa người lao động và doanh nghiệp về chế độ đãi ngộ, chính sách tuyển dụng...

✓ **Khoa học kỹ thuật**

Việc công nghệ được áp dụng vào doanh nghiệp cũng khiến các doanh nghiệp cần tập trung đào tạo lại tay nghề cho nhân sự cũng như thu hút các nhân sự bên ngoài có kỹ năng cao về khoa học công nghệ.

✓ **Đối thủ cạnh tranh**

Đây là yếu tố ảnh hưởng khá lớn đến quản trị nhân sự. Nhà quản lý cần biết cách làm gì để thu hút nhân lực có kỹ năng cũng như không để mất người tài vào tay đối thủ.

✓ **Khách hàng**

Đúng như câu nói “khách hàng là thượng đế”. Không có khách hàng, doanh nghiệp không có doanh thu thì sẽ không có tiền lương giải quyết cho nhân viên. Quản lý nhân sự sao cho vừa ý khách hàng, bố trí các nhân sự phù hợp để phục vụ khách hàng chính là công việc của nhà quản lý nhân sự.

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

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

✓ Đối với nền kinh tế quốc dân

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

✓ Đối với bản thân doanh nghiệp

Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống của cán bộ, công nhân viên. Hiệu quả lao động là căn cứ chính xác và quan trọng để doanh nghiệp đánh giá lại công tác sử dụng lao động cho bản thân tổ chức mình. Từ đó, doanh nghiệp sẽ rút ra được cách sử dụng lao động một cách hợp lý, giảm những hao phí không cần thiết nhằm đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

✓ Đối với bản thân người lao động

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

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

- Giúp doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực ở hiện tại cũng như tương lai.
- Giúp doanh nghiệp định mức lại lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị từ đó giảm những hao phí không cần thiết nhằm giảm giá thành sản phẩm

sẽ nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Tạo cho người lao động có việc làm, thu nhập ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

- Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa những người làm việc trong doanh nghiệp, tạo được bầu không khí thoải mái đó cũng là yếu tố cơ bản để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

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

1.3.2.1 Hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động có liên quan tới nhân lực, để bảo đảm cho tổ chức doanh nghiệp luôn có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao, đạt được các mục tiêu chung đã đề ra của doanh nghiệp.

Hay nói ngắn gọn, hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình duyệt xét lại một cách có hệ thống những yêu cầu về nguồn nhân lực để đảm bảo rằng doanh nghiệp sẽ có đúng số người có đủ các kỹ năng theo đúng nhu cầu.

✓ Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực. Lực lượng lao động có kỹ năng của tổ chức chính là lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình xây dựng các chiến lược nguồn nhân lực và thiết lập các chương trình hoặc các chiến thuật để thực hiện các chiến lược nguồn nhân lực đó. Do vậy, vai trò của hoạch định nguồn nhân lực chính là giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu công việc.

Cụ thể hơn thì hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức đạt được các lợi ích trực tiếp và gián tiếp sau:

- Chủ động thấy trước các khó khăn và tìm cách khắc phục.
- Xác định rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng tương lai của tổ chức, doanh nghiệp.
- Tăng cường sự tham gia của những người quản lý trực tuyến vào quá trình kế hoạch hóa chiến lược.
- Nhận rõ sự hạn chế và cơ hội của nguồn nhân lực trong tổ chức.

Hoạch định nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến sự hoàn thiện tổ chức và hiệu quả của nó tùy thuộc vào ỨC ĐỘ PHÙ HỢP của chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược tổng thể của tổ chức, đặc trưng của tổ chức, năng lực của tổ chức, sự thay đổi của môi trường. Vì lý do trên nên khi ra quyết định hoạch định nguồn nhân lực cần phải quan tâm đến các chiến lược khác của tổ chức như chiến lược tài chính, thị trường, sản phẩm cũng như các thay đổi của môi trường kinh doanh.

Hoạch định nguồn nhân lực cũng có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức. Để đạt được mục tiêu trong thời gian dài, mỗi tổ chức phải có một tập hợp những người lao động với kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết, hợp lý với công việc.

Hoạch định nguồn nhân lực cũng là cơ sở cho các hoạt động biên chế nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

✓ Quy trình hoạch định nguồn nhân lực

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

Bảng 1.2: Tiến trình hoạch định nhân sự

STT	Các bước	Nội dung
1	Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực	Biết được mục tiêu doanh nghiệp cần đạt được là gì, kế hoạch hoạt động và phạm vi sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, xác định nhu cầu nhân lực cho doanh nghiệp: cần bao nhiêu người, trình độ chuyên môn, kỹ năng, phẩm chất gì...
2	Phân tích thực trạng nguồn nhân lực	Phân tích những ưu điểm, nhược điểm của nguồn nhân lực hiện có trong doanh nghiệp. Xét về phía nhân viên, bạn phải đánh giá được cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ làm việc, trách nhiệm và quyền hạn của mỗi nhân viên. Xét về phía doanh nghiệp, bạn phải xem xét các chính sách quản lý nguồn nhân lực, mục tiêu, kế hoạch hoạt động, môi trường làm việc..của doanh nghiệp.
3	Quyết định tăng hay giảm nhân lực	So sánh dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai với thực trạng nguồn nhân lực hiện có trong doanh nghiệp. Từ đây, bạn xác định nhân lực của doanh nghiệp thừa hay thiếu, từ đó đưa ra các giải pháp tăng hoặc giảm nhân lực.
4	Lập kế hoạch thực hiện	phải lập được một bản kế hoạch thực hiện rõ ràng, phù hợp với doanh nghiệp. Bản kế hoạch cần xác định các vấn đề: tuyển dụng nhân viên, sắp xếp lại nhân sự các phòng ban như thế nào hay đào tạo nhân viên ra sao...
5	Đánh giá thực hiện kế hoạch	Xem xét quá trình thực hiện có gì sai lệch hoặc nảy sinh gì với mục tiêu đề ra không. Từ đó, tìm nguyên nhân và giải quyết

1.3.2.2 Tuyển dụng nhân sự

Nền tảng của một doanh nghiệp luôn là một đội ngũ nhân sự vững mạnh có năng lực và chuyên môn. Vì thế, việc tuyển dụng chính là hành động tiên quyết để có thể xây dựng nên 1 nền tảng tốt cho doanh nghiệp. Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người, nhằm thỏa mãn được những yêu cầu của vị trí đang được mở ra với mục tiêu dài hạn của công ty.

Tuyển dụng tốt sẽ mang đến cho doanh nghiệp một đội ngũ nhân lực thích hợp với công việc và vị trí cần tuyển dụng:

- Giúp nâng cao được hiệu quả của công việc và danh tiếng của công ty bởi tuyển dụng nhân sự là một trong những hoạt động làm ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Tiết kiệm được chi phí đào tạo nhân lực nếu như được tuyển chọn được những ứng viên chất lượng cao.

- Tránh tình trạng phải liên tục tuyển dụng nhân sự mới, xây dựng được văn hóa doanh nghiệp khi tuyển dụng được những người thật sự có niềm đam mê với nghề và có xu hướng gắn bó lâu dài với công ty.

- Theo các chuyên gia nhân sự ước tính, mỗi lần tuyển dụng thất bại sẽ làm cho công ty tổn thất khoản chi phí từ 3-6 lần tổng thu nhập hàng năm của nhân viên đó. Như vậy, tuyển dụng nhân sự thành công sẽ giữ lại một khoản chi phí đáng kể cho quý doanh nghiệp.

- Vấn đề tuyển dụng nhân sự chính là công tác vô cùng quan trọng mà doanh nghiệp nên chú ý đầu tư. Một kế hoạch tuyển dụng nhân sự có chiến lược và đầu tư hợp lý sẽ đem đến cho công ty một nguồn nhân sự tốt, một nền tảng vững chắc để phát triển từ đó có thể hỗ trợ những chiến lược kinh doanh của công ty đi đến thành công.

✓ Các nguồn tuyển dụng

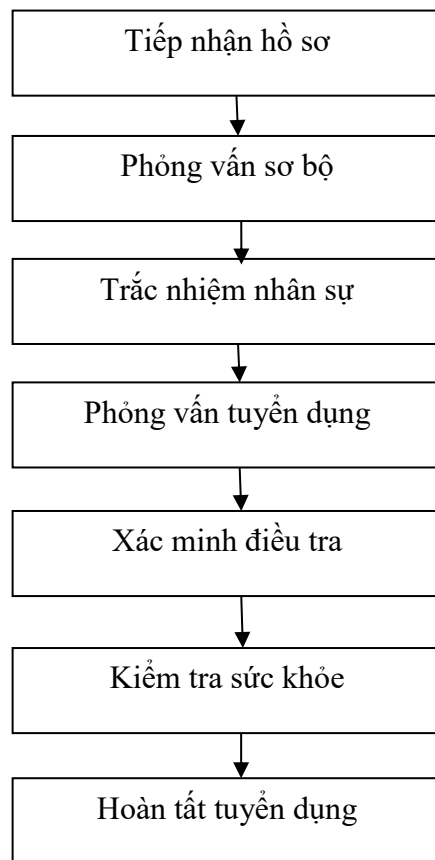
Tất cả các công ty hiện nay đều cực kỳ quan tâm đến quy trình tuyển dụng nguồn nhân lực bởi họ ngày càng nhận thức được một điều – nhân lực sẽ quyết định thành bại của công ty. Để có thể tiếp cận được với đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, nguồn nhân lực chất lượng thì việc hiểu được các nguồn tuyển dụng là một điều hết sức quan trọng. Nguồn tuyển dụng hiện nay được chia thành 2 nguồn chính đó là nguồn bên trong và nguồn bên ngoài.

Nguồn bên trong chính là nguồn tuyển dụng tồn tại ngay trong chính doanh nghiệp của bạn, thông qua nhân viên tự ứng cử hoặc là thông qua sự đề bạt từ cấp trên. Ưu điểm của nguồn tuyển dụng này đó chính là tìm được những ứng viên đã hiểu rõ về công ty từ quá trình phát triển đến lĩnh vực hoạt động kinh doanh. Đồng thời công ty cũng sẽ có cơ hội thúc đẩy được sự cố gắng của bản thân các thành viên trong công ty đối với những vị trí ứng tuyển cao hơn. Tuy nhiên khi tuyển dụng theo nguồn này công ty sẽ phải đối mặt với tình trạng nhân viên trong nội bộ trúng tuyển nhờ hời lộ quản lý cấp cao hoặc do quan hệ mà được tiến cử.

Nguồn bên ngoài chính là toàn bộ nguồn bên ngoài doanh nghiệp. Khi tiếp xúc với nguồn nhân lực này, công ty sẽ có cơ hội tiếp xúc được với sự đa dạng về cả chất lượng và số lượng. Cực kỳ phù hợp với công ty nào cần tuyển số lượng lớn và đang mong muốn những tư duy mới sáng tạo. Tất cả những doanh nghiệp đều muốn tiếp xúc với nguồn nhân lực này bởi có thể tìm kiếm những tài năng mà doanh nghiệp chưa từng có trước đây. Tuy nhiên chi phí để chi trả cho

các kênh thông báo tuyển dụng cũng cao hơn nhiều so với nguồn bên trong doanh nghiệp.

✓ **Quá trình tuyển dụng nhân sự**



Sơ đồ 1.1: Tiến trình tuyển dụng nhân sự

Bước 1: Tiếp nhận hồ sơ

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

Bước 2: Phỏng vấn sơ bộ

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

Bước 3: Trắc nghiệm nhân sự

Áp dụng hình thức này nhằm chọn ra các ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra thường sử dụng để đánh giá về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành cũng như trí nhớ và mức độ khéo léo. Phân loại trắc nghiệm gồm có: Trắc nghiệm kiến thức tổng quát, trắc nghiệm tâm lý, trí thông minh, trắc nghiệm về

cá tính, năng khiếu và khả năng chuyên môn, khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp, khả năng nhận thức, trải nghiệm sở thích nghề nghiệp,...

Bước 4: Phỏng vấn tuyển dụng

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

Bước 5: Xác minh điều tra

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

Bước 6: Kiểm tra sức khỏe

Cung cấp các tiêu chuẩn, yêu cầu về thể lực cho từng vị trí công việc cụ thể

Bước 7: Hoàn tất tuyển dụng

- Thư mời ứng viên trúng tuyển /(Thư từ chối ứng viên không trúng tuyển)
- Cập nhật dữ liệu về ứng viên
- Chuẩn bị hợp đồng
- Lập hồ sơ nhân viên
- Giới thiệu nhân viên mới với các thành viên cũ trong công ty
- Hướng dẫn công việc, nhiệm vụ cần phải thực hiện
- Thực hiện thử việc dựa theo bảng đánh giá
- Quyết định tuyển dụng chính thức và ký hợp đồng lao động

1.3.2.3 Đào tạo và phát triển nhân sự

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

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

Từ các khái niệm trên, ta có thể thấy rằng: đào tạo, phát triển là hai quá trình có mối liên hệ với nhau, đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình

cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

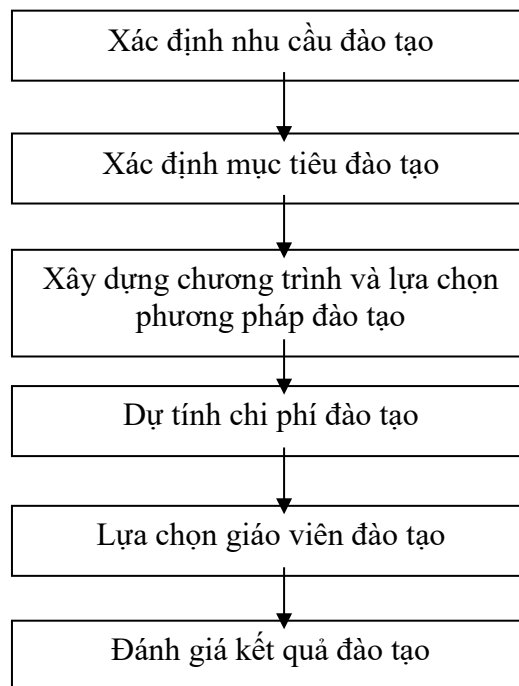
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận: Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên: Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, nhiều cơ hội thăng tiến hơn, đồng thời thỏa mãn được nhu cầu cá nhân của nhân viên, hay nhu cầu công danh của nhân

viên. Từ đó, kích lệ sự khuấy động để cho nhân viên phát huy được đầy đủ tiềm lực nội tại của mình.

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

✓ Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự



Sơ đồ 1.2: Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

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

Bước 2: Xác định mục tiêu đào tạo

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

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

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

Bước 4: Dự tính chi phí đào tạo

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

Bước 5: Lựa chọn giáo viên đào tạo

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

Bước 6: Đánh giá kết quả đào tạo

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

1.3.2.4 Phân tích công việc

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

✓ Ý nghĩa của phân tích công việc

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

Tóm lại phân tích công việc được tiến hành nhằm:

- Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyên và thăng

thường cho nhân viên. Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc

- Định hướng cho quá trình tuyển dụng, lựa chọn và hoàn thiện việc bố trí nhân viên. Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo. Lên kế hoạch bổ nhiệm và chuyển công tác cho nhân viên

- Phân tích các đặc điểm kỹ thuật của công việc và chỉ ra loại nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo – Xác định điều kiện để tiến hành công việc tiết kiệm thời gian và sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc.

- Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian công tác. Qua mô tả công việc có thể chỉ ra được những yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn của người lao động. Nếu những yếu tố có hại này không thể khắc phục được thì phải thiết kế lại công việc để loại trừ chúng.

- Xây dựng mối tương quan của công việc đó với công việc khác. Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

- Các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc.

- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc làm cơ sở cho việc xác định hệ thống tiền lương và mức thù lao cần thiết cho mỗi công việc. Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.

- Mục tiêu cụ thể của phân tích công việc là xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

- Như vậy, không biết phân tích công việc, nhà quản trị sẽ không thể tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp; không thể đánh giá được chính xác yêu cầu của các công việc đó; do đó không thể trả lương, khuyến khích nhân viên kịp thời

✓ Tiến trình phân tích công việc

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp, quá trình thực hiện phân tích công việc bao gồm các bước sau đây:

Bước 1

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

Nguyên tắc, chính sách và các ưu tiên nguồn nhân lực được xác định rõ ràng và cập nhật có thể giúp doanh nghiệp trong việc thiết lập các thủ tục, các định mức công việc, thiết lập công việc và đặc biệt là trong việc xác định chức trách nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ và kỹ năng của công việc.

Các chính sách và các ưu tiên nguồn nhân lực chỉ cho doanh nghiệp thấy những điều doanh nghiệp đang quan tâm có thể chấp nhận hay không. Nó đảm bảo rằng kết quả thực hiện công việc của nhân viên đạt định mức tiêu chuẩn tối thiểu. Nó cũng giúp doanh nghiệp trở nên nhất quán trong việc ra quyết định.

Doanh nghiệp có thể không thường xuyên có thời gian để giải quyết tất cả các vấn đề và các câu hỏi một cách trực tiếp. Các chính sách viết ra là công cụ truyền thông tốt, và là cơ sở cho các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp.

Các chính sách, quy định và các ưu tiên nguồn nhân lực của doanh nghiệp sẽ là những la bàn định hướng cho doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp không có chúng, doanh nghiệp có thể lạc đường hay phải đi theo đường dài hơn.

Bước 2

Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây: phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát.

Bước 3

Viết nháp bản mô tả công việc, kiểm tra lại về độ chính xác và đầy đủ thông tin qua chính các nhân viên thực hiện công việc hoặc các vị lãnh đạo có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

Bước 4

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

1.3.2.5 Đánh giá nhân viên

Đánh giá nhân viên là công việc của người quản lý nhằm kiểm tra, giám sát quy trình làm việc của nhân viên có hiệu quả hay không? có đạt được những tiêu chí, yêu cầu đã đề ra hay không? Từ đó giúp nhà quản lý dễ dàng đưa ra kế hoạch để cải thiện chất lượng trong công việc như: Năng lực để hoàn thành công việc cũng như thái độ trong quá trình làm việc.

✓ Các phương pháp đánh giá nhân viên

Phương pháp theo dõi các sự việc quan trọng

Theo phương pháp này thì người quản trị nhân sự sẽ ghi chú lại các hành vi (cả tích cực và tiêu cực) của nhân viên trong công việc trong những khoảng thời gian nhất định. Những ghi chú này sau đó sẽ được tổng hợp để đưa vào báo cáo nghiệm thu cuối cùng.

Phương pháp này sẽ rất hữu dụng khi cần theo dõi sự tiến bộ của nhân viên dần dần qua thời gian. Ví dụ, việc đào tạo có hiệu quả hay không có thể được thể hiện rất rõ thông qua quá trình này. Đồng thời, người quản lý cũng có thể có các góp ý kịp thời với nhân viên nếu phát hiện có nhiều biểu hiện tiêu cực liên tục.

Tuy vậy, phương pháp theo dõi này cũng có một số khuyết điểm, đó là khả năng đôi khi việc ghi chú bị bỏ sót, ghi chú thiếu khách quan, hoặc có thể gây ra cảm giác không thoải mái cho nhân viên khi họ biết các sai lầm của họ đều bị ghi lại.

Phương pháp đánh giá 360 độ

Theo phương pháp này, mọi nhân viên sẽ được đánh giá dựa trên phản hồi của đồng thời cả quản lý trực tiếp, đồng nghiệp, nhân viên từ phòng ban khác mà đối tượng đánh giá làm việc cùng thường xuyên, khách hàng,... Mỗi nhân viên sẽ được đưa một bảng hỏi, trong đó bao gồm danh sách tên của các đồng nghiệp cùng một loạt năng lực để đưa ra các đánh giá tương ứng.

Bằng cách này, nhân viên không chỉ được đánh giá về năng lực chuyên môn mà cả về thái độ và sự phù hợp. Đánh giá đa chiều sẽ đem lại sự khách quan, tuy nhiên cũng cần lưu ý rằng nó có thể khiến kết quả trở nên phức tạp, khó kiểm soát.

Phương pháp tự đánh giá

Trong phần lớn các trường hợp, nhân viên không nhận thức được mình cần phải cải thiện ở yếu tố nào. Tự nhận thức được các khuyết điểm sẽ giúp cho họ chủ động hoàn thiện hơn. Phương pháp tự đánh giá này sẽ cho nhân viên biết rằng nhân viên đang tự nhận thức được khuyết điểm của họ đến đâu.

Tại đây, các nhân viên sẽ được yêu cầu đánh giá năng lực của chính họ thông qua một hệ thống câu hỏi nhiều đáp án. Qua đó, họ sẽ thể hiện được mình tự tin về năng lực của mình tới đâu.

Với các kết quả này, nhân viên sẽ tiếp tục bước vào thảo luận cùng với quản lý trực tiếp. Buổi thảo luận này sẽ giúp làm rõ ràng hơn các khiếm khuyết

còn ẩn giấu, và cả hai bên sẽ có phương án để khai thác ưu điểm cũng như hạn chế nhược điểm tốt hơn.

Nhìn chung, đây là một phương pháp có nhiều lợi ích, song chỉ thích hợp nếu kết hợp cùng các phương pháp đánh giá khác để có kết quả tham chiếu.

Phương pháp đánh giá theo thang điểm năng lực

Đây là một trong những phương pháp đánh giá phổ biến nhất. Mỗi vị trí sẽ có những năng lực nhất định, và từng năng lực của nhân viên sẽ được đánh giá theo các thang điểm, từ xuất sắc đến rất tệ. Cách làm này cho phép nhà quản lý so sánh được giữa các nhân viên với nhau, đồng thời sẽ làm rõ những năng lực cần phát huy/cải thiện.

✓ **Tiêu chí đánh giá nhân viên**

Có rất nhiều tiêu chí đánh giá nhân viên theo từng vị trí công việc khác nhau. Sau đây là 2 tiêu chí đánh nhân viên cơ bản của một nhà quản lý:

Thái độ làm việc của nhân viên

Kỹ năng và trình độ chuyên môn của nhân viên về một lĩnh vực nào đó đối với nhà quản lý họ hoàn toàn có khả năng đào tạo để nhân viên làm việc đạt hiệu quả tốt nhất nhưng thái độ của nhân viên làm công việc đó thì khó có thể đào tạo được. Một số tiêu chí mà nhiều nhà quản lý áp dụng để đánh giá về thái độ làm việc của nhân viên như:

- Tính trung thực của nhân viên: Một nhân viên trung thực với công việc, cấp trên, doanh nghiệp là nhân viên luôn được mọi người tin tưởng trao phó những việc lớn bởi vì họ luôn nói đúng, làm đúng những kế hoạch đã đề ra hoặc được cấp trên giao việc. Tính trung thực được nhà quản lý đặc biệt quan tâm và đánh giá cao về thái độ làm việc của nhân viên.

- Nhiệt tình trong công việc là sự tận tụy, hăng say làm việc không ngại gian khổ, khó khăn và luôn hoàn thành tốt công việc của mình cũng như giúp đỡ người khác khi họ cần.

- Tôn trọng đồng nghiệp và khách hàng: Sự tôn trọng được đánh giá qua biểu hiện của nhân viên đối với đồng nghiệp và khách hàng. Sau đây là một số biểu hiện để đánh giá tính tôn trọng mọi người trong công việc: Thái độ lịch sự, chân thành, tiếp xúc cởi mở, tạo điều kiện để đồng nghiệp khách hàng bày tỏ quan điểm của mình, lắng nghe và tiếp thu sáng kiến của đồng nghiệp và khách hàng, tránh cắt lời, hoặc xúc phạm đến đồng nghiệp và khách hàng

Năng lực làm việc của nhân viên

Năng lực làm việc của nhân viên được đánh giá dựa trên 3 tiêu chí sau: Mức độ làm việc, phát triển trong công việc và mức độ hoàn thành công việc.

Mức độ làm việc: Mức độ làm việc của nhân viên được đánh giá dựa trên công việc và thời hạn làm việc của nhân viên. Trong tiêu chí này người quản lý đánh giá được hiệu quả trong công việc của nhân viên dựa vào KPI mà họ đã đặt ra phù hợp với vị trí cũng như công việc của mỗi nhân viên khác nhau.

Phát triển trong công việc: Qua KPI mà người quản lý đặt ra để đánh giá mức độ làm việc của nhân viên, họ sẽ thấy được sự phát triển của nhân viên trong công việc cụ thể như: Nhân viên đạt được mục tiêu trước hay sau thời gian của công việc, nguyện vọng của nhân viên khi gắn bó với doanh nghiệp, những khó khăn mà nhân viên mắc phải trong công việc... Từ đó, người quản lý dễ dàng hỗ trợ hoặc đào tạo nhân viên để thành chuyên môn trong lĩnh vực mình làm.

Mức độ hoàn thành công việc: Mức độ hoàn thành công việc là tín hiệu để người quản lý đánh giá chuẩn nhất về năng lực làm việc của nhân viên. Từ đó sẽ đưa ra những kế hoạch đào tạo cũng như nâng cao kỹ năng cũng như năng lực của nhân viên lên một tầm cao mới.

1.3.2.6 Tạo động lực làm việc

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

✓ Vai trò của việc tạo động lực làm việc

Động cơ lao động của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu của người lao động như: sinh hoạt, phát triển,...

Động cơ lao động của mỗi cá nhân khác nhau. Với người lao động có động cơ lao động cao, họ sẽ cố gắng nhiều hơn trong công việc và sẽ có năng suất, chất lượng cao và ngược lại, khi không có hoặc có ít động cơ lao động, năng suất hiệu quả công việc sẽ thấp. Vấn đề quan trọng của tạo động lực là hiểu được nhu cầu của người lao động, để từ đó có biện pháp kích thích, tạo ra động lực cho người lao động hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc. Qua quan điểm quản trị trên ta thấy được động lực có vai trò quan trọng trong việc quyết định hành vi của người lao động.

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

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

- Các yếu tố cá nhân của người lao động

Đặc điểm cá nhân:

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

Năng lực lao động:

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

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

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

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

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

Cơ cấu tổ chức:

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

Các chính sách quản trị nhân sự:

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

Văn hóa doanh nghiệp:

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

Bản thân công việc:

Mỗi người lao động sẽ được phân công đảm nhiệm một công việc nhất định tùy vào tính cách, sở trường và trình độ. Nếu công việc phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động và công việc đó hấp dẫn với người lao động

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

Điều kiện làm việc trong tổ chức:

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

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

Các quy định của Pháp luật, Chính phủ:

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

Đặc điểm ngành:

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

Bối cảnh của nền kinh tế:

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

1.3.2.7 Trả công lao động

✓ **Vai trò của tiền lương**

- **Đối với người lao động**

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

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

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

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

- **Đối với tổ chức**

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

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

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

- **Đối với xã hội**

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

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

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

- **Thu hút nhân viên**

Yếu tố tiền lương là một trong những nhân tố cơ bản quyết định ứng

viên có làm việc tại công ty hay không. Một công ty trả mức lương cao thì càng có khả năng thu hút nhân viên giỏi.

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

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

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

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

- ***Đáp ứng yêu cầu của Pháp luật***

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

✓ **Các hình thức trả công lao động**

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

- ***Trả công theo thời gian***

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

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

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

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

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

- Trả công theo sản phẩm

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

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

Điều kiện cơ bản:

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

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

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

- Làm tốt công tác giáo dục ý thức trách nhiệm và đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động để tránh khuynh hướng chỉ chú ý tới số lượng mà không chú ý tới chất lượng sản phẩm, sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu và máy móc, thiết bị.

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

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

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

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

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

- Trả công khoán

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

- Trả công theo doanh thu

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

Điều kiện áp dụng:

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

Các hình thức lương/thưởng theo doanh thu:

- Lương/thưởng doanh số cá nhân.
- Lương/thưởng doanh số nhóm.

- Các hình thức thương kinh doanh khác: công nợ, phát triển thị trường,...

1.3.3 Các đặc thù của nhân lực ngành

1.3.3.1 Số lượng nguồn nhân lực

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

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

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

1.3.3.2 Chất lượng nguồn nhân lực

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

✓ Thể lực của nguồn nhân lực

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

Để nâng cao thể lực của người lao động, các doanh nghiệp, công ty cần có các biện pháp cải thiện điều kiện dinh dưỡng, nơi nghỉ ngơi và môi trường cho người lao động để tạo ra lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoa học, thực hiện tốt chế độ nghỉ ngơi và chăm sóc sức khỏe cho bản thân.

✓ **Trí lực của nguồn nhân lực**

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

- Về trình độ văn hoá

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

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

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

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

- Về trình độ chuyên môn kỹ thuật

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

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

Ngoài ra còn có thể xem xét chất lượng nguồn nhân lực thông qua chỉ tiêu biểu hiện năng lực phẩm chất của người lao động như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động công nghiệp (nhANH NHẸN, KHẮN TRƯƠNG, ĐÚNG GIỜ), có niềm say mê với công việc và tinh thần trách nhiệm cao

trong công việc mà họ đảm nhận,... Bên cạnh đó sự sáng tạo, năng động trong công việc là điều không thể thiếu.

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

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

✓ Hiệu suất sử dụng lao động

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

Đơn vị tính: đồng/người

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

✓ Năng suất lao động bình quân

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

Đơn vị tính: sản phẩm/người

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

✓ Tỷ suất lợi nhuận/lao động

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

Đơn vị tính: đồng/người

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

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

Lưu ý: Các chỉ số trên chỉ đúng khi Công ty tính toán dựa trên tổng số lao động trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ, doanh thu và lợi nhuận. Vì khi đó, ta mới đánh giá chính xác được một người lao động trực tiếp tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu, lợi nhuận trong một thời gian nhất định. Các chỉ tiêu này

áp dụng để đánh giá hiệu quả quản lý nhân sự tại những doanh nghiệp, công ty hoạt động sản xuất. Còn những công ty thương mại, nếu tính toán dựa trên tổng số lao động sẽ cho ra kết quả không chính xác, dẫn đến việc khó đánh giá được hiệu quả.

1.4 Tiểu kết chương 1

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

Dựa trên cơ sở đó, cùng với quá trình thu thập và xử lý số liệu tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc, em xin đưa ra các nhận định để đánh giá thực trạng của công tác trên tại Công ty và trình bày ở chương 2.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN THI CÔNG CƠ GIỚI VÀ DỊCH VỤ
HÀNG HẢI MIỀN BẮC

2.1 Tổng quan về Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng hải Miền Bắc

2.1.1 Giới thiệu khái quát về Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng hải Miền Bắc

Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN THI CÔNG CƠ GIỚI VÀ DỊCH VỤ
HÀNG HẢI MIỀN BẮC

Tên tiếng anh: Northern Machine Construction And Maritime Services Joint
Stock Company

Tên giao dịch: MSC-N, JSC

Loại hình hoạt động: Công ty Cổ Phần

Địa chỉ: Số 151 Lê Lai, Phường Máy Chai, Quận Ngô Quyền, Hải Phòng

Điện thoại: 022503978219

Đại diện pháp luật: Phạm Minh Hoàng

Địa chỉ người ĐDPL: Số 1/9/267 Lê Thánh Tông Phường Máy Chai - Quận
Ngô Quyền - Hải Phòng

Mã số thuế: 0201571532

Vốn điều lệ: 16.660.000.000

2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển của công ty

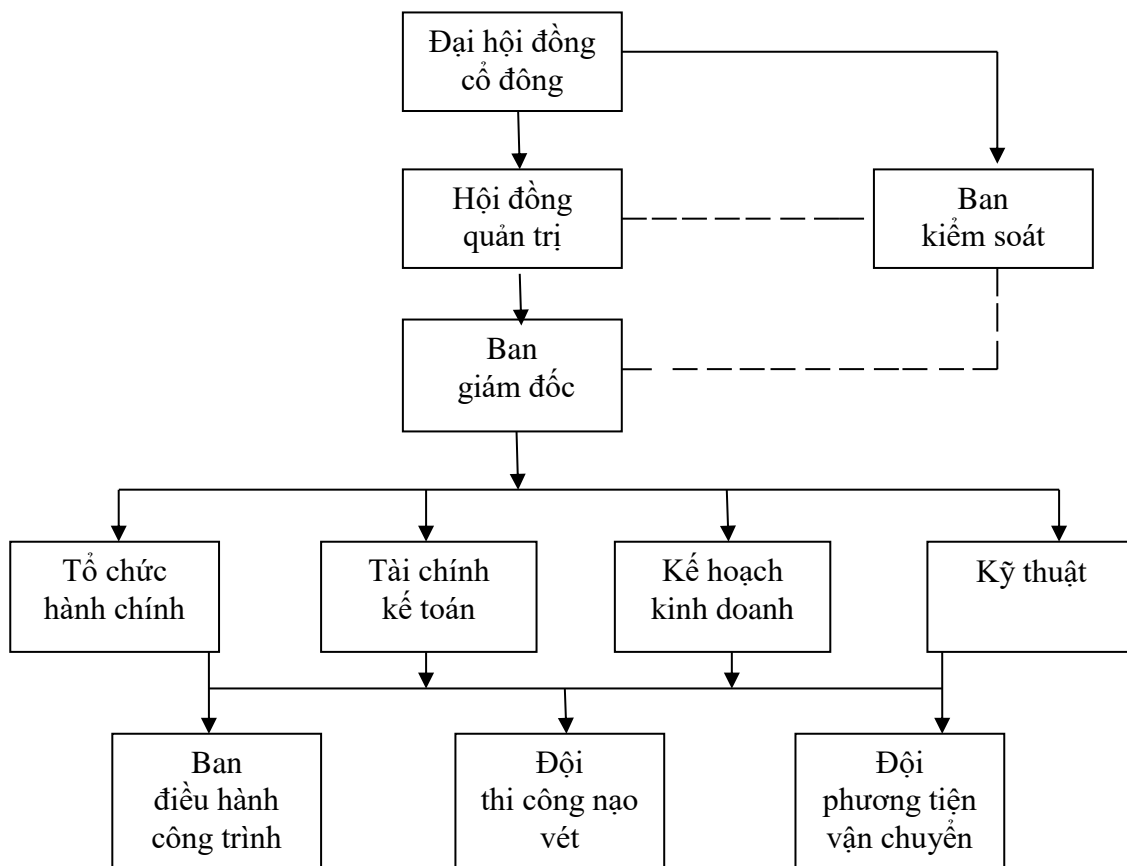
Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc tiền thân là chi nhánh công ty TNHH một thành viên Bảo Đảm An Toàn Hàng Hải Miền Bắc – Xí nghiệp Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc được thành lập theo quyết định số 266/QĐ – CTBĐATHHMB ngày 13 tháng 10 năm 2010 của Hội đồng thành viên Công ty TNHH MTV Bảo Đảm An Toàn Hàng Hải Miền Bắc trước khi chuyển đổi mô hình doanh nghiệp thành Công ty TNHH MTV 100% vốn nhà nước theo quyết định số 381/QĐ-TCTBĐATHHMB ngày 09 tháng 07 năm 2014 của Hội đồng thành viên Tổng công ty BĐATHH miền Bắc, là đơn vị thành viên trực thuộc được đổi tên thành Công ty TNHH MTV Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

Căn cứ quyết định số 394/QĐ-BGTVT ngày 02/02/2015 của Bộ Giao Thông Và Vận Tải về việc phê duyệt phương án và chuyển Công Ty TNHH MTV Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ hàng hải Miền Bắc , thuộc Tổng công ty

Bảo Đảm An Toàn Hàng Hải Miền Bắc thành công ty cổ phần. Ngày 16/09/2015 Công ty tiến hành Đại hội cổ đông và chính thức chuyển đổi thành mô hình doanh nghiệp cổ phần hoạt động theo luật doanh nghiệp (giấy chứng nhận đăng kí kinh doanh công ty cổ phần số 0201571532 do sở kế hoạch đầu tư thành phố Hải Phòng cấp ngày 01/10/2015 về việc chuyển đổi từ Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, loại hình Công ty TNHH một thành viên, ngày 1/10/2015)

Kế thừa năng lực phương tiện thiết bị chuyên ngành và đội ngũ cán bộ công nhân viên yêu nghề nhiều năm kinh nghiệm thi công các công trình thủy đồng thời phát huy truyền thống văn hóa doanh nghiệp ngành Bảo Đảm An Toàn Hàng Hải, Công ty luôn xác định mục tiêu phát triển doanh nghiệp vững mạnh bằng việc liên tục cải tiến hệ thống quản lý chất lượng, đầu tư trang thiết bị hiện đại phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả, chất lượng, tiến độ nâng cao uy tín doanh nghiệp với đối tác bạn hàng. Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc cam kết luôn trung thành với nguyên tắc hoạt động: Uy tín – Tiến độ - Chất lượng

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



Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

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

✓ Chủ tịch hội đồng quản trị là người có quyền và nghĩa vụ sau: Lập chương trình, kế hoạch hoạt động của Hội đồng quản trị, chuẩn bị hoặc tổ chức việc chuẩn bị chương trình, nội dung, tài liệu phục vụ cuộc họp, triệu tập và chủ tọa cuộc họp Hội đồng quản trị, tổ chức việc thông qua quyết định của hội đồng quản trị, giám sát quá trình tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị.

✓ Ban kiểm soát: Thực hiện giám sát Hội đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc trong việc quản lý và điều hành công ty, rà soát kiểm tra và đánh giá hiệu lực và hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro và cảnh báo sớm của công ty.

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

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

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

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

✓ Phòng kỹ thuật: Chịu trách nhiệm tư vấn, lắp đặt sửa chữa và bảo dưỡng toàn bộ những sản phẩm mà Công ty sẽ cung cấp cho khách hàng. Mỗi

bộ phận của phòng kỹ thuật đều có chức năng cụ thể và cùng nhằm một mục đích đảm bảo cung cấp cho khách hàng những sản phẩm uy tín, chất lượng nhất.

✓ Ban điều hành công trình: được giao trực tiếp quản lý các dự án do Tập đoàn là chủ đầu tư, từ khâu thực hiện các thủ tục đầu tư, đất đai đầu tư dự án mới, đến thực hiện toàn bộ quy trình quản lý dự án, đồng thời quản lý thi công các công trình. Tập đoàn là nhà đầu tư các dự án khai thác nguồn lực từ quỹ đất phục vụ phát triển kinh tế xã hội địa phương

✓ Đội phương tiện vận chuyên: Điều khiển phương tiện và vận chuyển hàng hóa. Thực hiện đúng các quy định về an toàn giao thông, đảm bảo an toàn cho người và xe trên quãng đường vận chuyên đồng thời báo cáo mức nhiên liệu sử dụng hàng tháng và mọi sự cố xảy ra trong quá trình lưu thông cho công ty.

✓ Đội thi công nạo vét: Thi công, lập quyết toán các công trình, hạng mục công trình theo hợp đồng do Công ty giao; tham gia nghiệm thu công tác thực hiện. Quản lý, bảo dưỡng, sử dụng các loại xe chuyên dụng, công cụ lao động, nguyên nhiên vật liệu phục vụ cho công tác được an toàn và hiệu quả. Đề xuất các định mức kinh tế kỹ thuật, nguyên vật liệu, công cụ có liên quan đến nhiệm vụ của đội. Nhận và phát bảo hộ lao động, dụng cụ lao động cho công nhân trong phạm vi định mức.

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

2.1.4.1 Lĩnh vực kinh doanh

Lĩnh vực kinh doanh của Công ty đang là một trong những ngành nghề kinh doanh mang lại lợi nhuận cao và thị trường tương đối ổn định. Ngành hàng hải là có một thị trường tiềm năng phát triển lớn.

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

Bảng 2.1: Lĩnh vực kinh doanh của Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

STT	Tên ngành	Mã ngành
1	Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng	F42900
2	Hoạt động xây dựng chuyên dụng	F43900
3	Vận tải hàng hóa ven biển và viễn dương	H5012
4	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải đường thủy	H5222
5	Kho bãi và lưu giữ hàng hóa	H5210
6	Bốc xếp hàng hóa	H5224
7	Dịch vụ lưu trú ngắn ngày	I5510
8	Dịch vụ hỗ trợ liên quan đến quảng bá và tổ chức tour du lịch	N79200

2.1.4.2 Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc là công ty chuyên về các lĩnh vực trong ngành hàng hải và vận tải, luôn đầu tư xây dựng mới cơ sở hạ tầng bảo đảm hàng hải và nạo vét duy tu luồng hàng hải:

- Tổ chức thực hiện việc khảo sát, đo sâu các luồng hàng hải phục vụ công tác thông báo hàng hải và công tác bảo đảm hàng hải.
- Tham gia thiết lập hải đồ ven biển Việt Nam.
- Tổ chức việc thực hiện khảo sát, thăm dò, phát hiện và tham gia thanh thải các chương ngại vật trên các luồng hàng hải.
- Tham gia việc tìm kiếm cứu nạn trên biển, bảo vệ môi trường biển theo phân cấp.
- Kinh doanh khai thác: Các loại dịch vụ về khảo sát, đo sâu, xác định vị trí chương ngại vật; khảo sát và tham gia thiết kế thi công các cảng, luồng cảng chuyên ngành của các ngành và địa phương.
- Cung cấp dịch vụ dẫn tàu biển ra vào các cảng, khu neo đậu tàu, khu chuyên tải; Hỗ trợ, lai dắt tàu biển và các phương tiện nổi.
- Hoạt động môi giới thuê tàu biển; dịch vụ đại lý tàu biển.
- Cho thuê máy móc, thiết bị và đồ dùng hữu hình khác. (Cho thuê thiết bị vận tải đường bộ, cho thuê thiết bị vận tải đường thủy không kèm người điều khiển)

- Trực tiếp quản lý vận hành các đền biển, hệ thống báo hiệu luồng tàu biển, luồng hàng hải vào các cảng biển, quản lý các công trình chỉnh trị luồng tàu, phát hiện các chướng ngại vật mới phát sinh trên luồng tàu thuộc phạm vi trách nhiệm hàng hải được phân công từ vùng biển tỉnh Quảng Ninh đến hết vùng biển tỉnh Quảng Ngãi.

Công ty đã tập trung mọi nguồn lực của mình như: con người, phương tiện máy móc thiết bị, nguồn vốn - để luôn cung cấp tín hiệu hỗ trợ hàng hải tốt nhất, thông tin an toàn hàng hải nhanh và chính xác nhất, độ sâu hàng hải trên các tuyến luồng đảm bảo yêu cầu. Nhiều đền biển, tuyến luồng đã được cải tạo, nâng cấp và thiết lập mới trong điều kiện khó khăn, gian khổ nơi đầu sóng ngọn gió, luôn chịu ảnh hưởng của thời tiết, điều kiện khí tượng thủy văn biển. Các công trình do công ty đầu tư, xây dựng đều đạt chất lượng kỹ thuật, mỹ thuật, tiến độ và an toàn lao động.

2.1.4.3 Chiến lược phát triển của Công ty

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

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

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

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

✓ Chiến lược đối với khách hàng

Với xu hướng phát triển như hiện nay, sức cạnh tranh về thị phần trên thị trường ngày càng khốc liệt, do vậy Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc luôn có định hướng mở rộng địa bàn hoạt động để phát triển, mở rộng quy mô ra nhiều tỉnh thành khác trên cả nước.

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

- Tìm kiếm, duy trì và phát triển mạng lưới khách hàng, khai thác nhu cầu trong tương lai nhằm tiến tới những cơ hội kinh doanh, hợp tác đầu tư mới.

- Tạo dựng niềm tin và sự ủng hộ của khách hàng, mối quan hệ hợp tác bền vững, lâu dài.

- Mở rộng quan hệ với đối tác nhằm tìm kiếm thêm nhiều dự án hơn nữa, đồng thời ổn định các mối quan hệ hợp tác trước đây.

2.1.5 Thực trạng tình hình nhân sự tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

2.1.5.1 Đặc điểm nhân sự

✓ Số lượng, chất lượng nguồn nhân lực

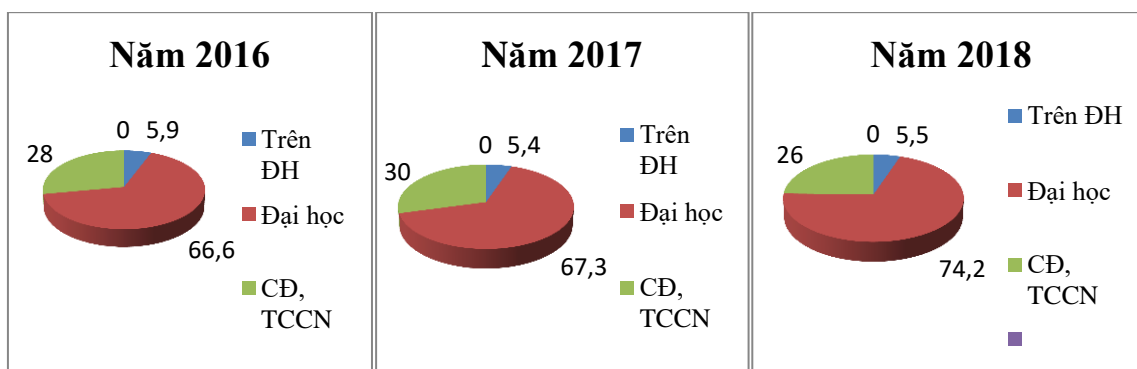
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ các năm 2016 – 2018

Đơn vị: người

Trình độ	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ
Trên ĐH	6	5.9	6	5.4	7	5.5
Đại học	68	66.6	74	67.3	95	74.2
CD, TCCN	28	27.5	30	27.3	26	20.3
Tổng	102	100	110	100	128	100

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)

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



Biểu đồ 2.1: Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động theo trình độ các năm 2016-2018

Qua bảng 2.2 và biểu đồ 2.1 ta thấy: Cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty chủ yếu là tốt nghiệp đại học, số liệu 3 năm đều cho thấy trình độ đại học có tỷ trọng lớn rất nhiều so với nhân sự trình độ cao khác. Nhân sự trình độ đại học có xu hướng tăng lên cả về số lượng lẫn cơ cấu, đặc biệt là năm 2018, cơ cấu nhân sự có trình độ đại học chiếm 74.2%, cao hơn 13.5 lần trình độ trên đại học và cao hơn gần 4 lần so với trình độ cao đẳng, TCCN. Số lượng trình độ trên đại học 3 năm vừa qua không có sự thay đổi nhiều, tuy nhiên về mặt cơ cấu, trình độ này có xu hướng giảm nguyên nhân là do số lượng nhân sự trình độ đại học tăng lên đáng kể. Số lượng nhân sự trình độ cao đẳng và TCCN năm 2018 có xu hướng giảm làm cho tỷ trọng nhân sự trình độ này giảm đi rõ rệt. Điều đó cho thấy chất lượng nguồn nhân sự của Công ty không những ở mức cao mà còn đang tăng lên, Công ty đang dần chú trọng vào nhân sự có trình độ chuyên môn cao, đầu tư đào tạo phát triển nhân viên để phục vụ chiến lược kinh doanh của Công ty.

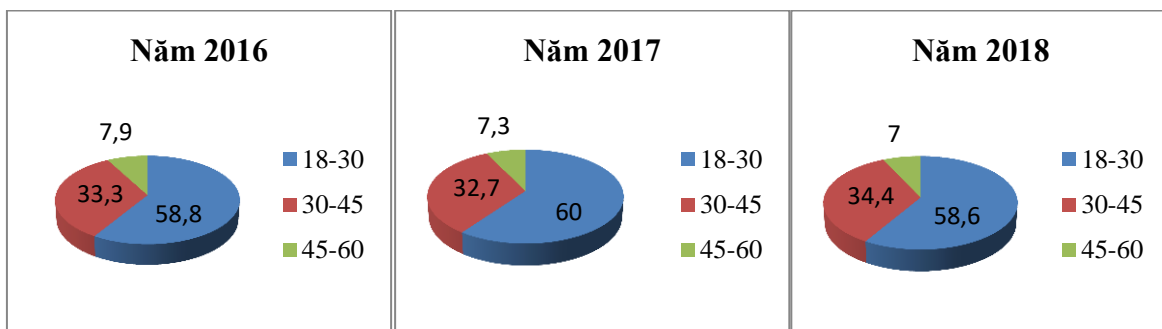
✓ **Độ tuổi lao động**

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi qua các năm 2016 – 2018

Đơn vị: người

Độ tuổi	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ
18-30	60	58.8	66	60	75	58.6
30-45	34	33.3	36	32.7	44	34.4
45-60	8	7.9	8	7.3	9	7
Tổng	102	100	110	100	128	100

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)



Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi qua các năm 2016 – 2018

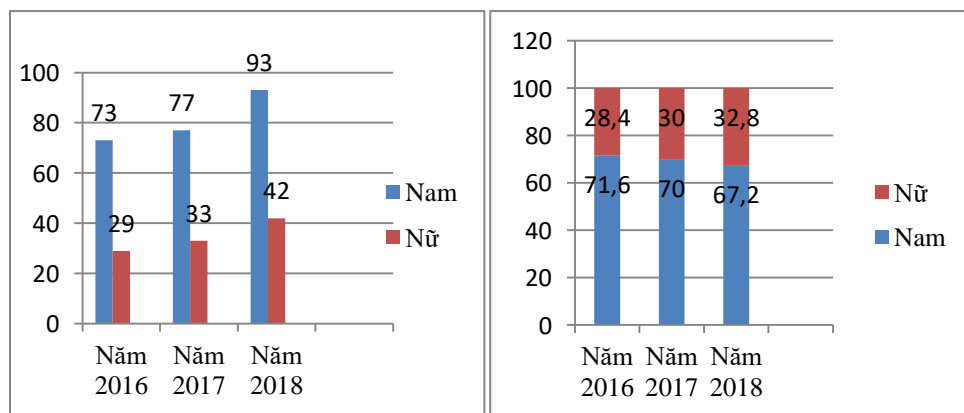
Do đặc tính kinh doanh mà nhân sự của Công ty chủ yếu là lao động trẻ, chiếm tỷ trọng lớn nhất là trong độ tuổi từ 18 – 30 tuổi. Qua bảng 2.3 và biểu đồ 2.2 cho thấy số lượng và tỷ trọng nguồn nhân sự trong độ tuổi 18 – 30 và 30 – 45 đang có xu hướng tăng lên thay vào đó là sự suy giảm về tỷ trọng của lao động trong độ tuổi từ 45 – 60. Lực lượng nhân sự trẻ của Công ty là những nhân viên kinh doanh đã có kinh nghiệm làm việc từ 5 năm trở lên, bên cạnh đó mỗi năm Công ty đều tuyển chọn thêm những sinh viên mới tốt nghiệp đại học, cao đẳng để đào tạo và hướng dẫn làm việc. Đặc điểm của nguồn nhân sự trẻ là họ luôn luôn có một sức khỏe tốt cùng với sự nhanh nhẹn, nhanh tiếp thu thông tin đáp ứng thị trường, nhưng đôi khi lại thiếu kinh nghiệm nên cần có thời gian học tập, đào tạo thêm. Đó cũng là lý do nhân sự trong độ tuổi 30 – 45 cũng chiếm tỷ trọng cao gần tương đương. Họ là những người có thâm niên làm việc, gắn bó với Công ty, có kinh nghiệm và trình độ.

✓ Về giới tính

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính các năm 2016 – 2018

Giới tính	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ	Số lượng	Tỉ lệ
Nam	73	71.6	77	70	86	67.2
Nữ	29	28.4	33	30	42	32.8
Tổng	102	100	110	100	128	100

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)



Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính các năm 2016 - 2018

Nhìn vào số liệu bảng 2.4 và biểu đồ 2.3 ta thấy, số lượng lao động nam luôn luôn nhiều hơn lao động nữ, các năm đều gấp hơn 2 lần và có xu hướng tăng hơn, đặc biệt giai đoạn 2016 – 2018. Tuy nhiên về cơ cấu ta thấy tỷ trọng lao động nữ trong Công ty đang có xu hướng tăng lên, trái ngược đó là tỷ trọng số nhân viên nam ngày càng giảm xuống. Chênh lệch giới tính đối với các công ty không làm ảnh hưởng đến đặc thù cũng như hiệu quả kinh doanh.

Với đặc thù lĩnh vực hoạt động của công ty, phần lớn lao động trong công ty là lao động trực tiếp, họ làm việc chịu sự chi phối rất lớn của thời tiết do đó yêu cầu về thể lực là vô cùng quan trọng mà thông thường, lao động nam có thể lực tốt hơn lao động nữ nên hiệu quả làm việc sẽ cao hơn. Ngoài ra, lao động nam không nghỉ chế độ thai sản, thời gian nghỉ chế độ ốm đau cũng thấp hơn lao động nữ nên nếu sử dụng nhiều lao động nam thì số lượng lao động nghỉ chế độ sẽ ít biến động, việc phân công, bố trí công việc sẽ ít bị ảnh hưởng do lao động nghỉ chế độ, Công ty cũng tiết kiệm được phần nào chi phí chi trả cho các chế độ. Vì vậy, việc sử dụng nhiều lao động nam sẽ mang lại hiệu quả cao hơn cho công ty. Bên cạnh đó công ty cũng có những chính sách bình đẳng giới, lao động nam hay nữ đều được tạo cơ hội làm việc như nhau.

2.1.5.2 Thực trạng hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

Chiến lược quản trị nguồn nhân lực của Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc chủ yếu nhằm hướng đến các mục tiêu sau:

- Thay đổi bộ mặt Công ty qua trình độ nhân viên: Việc đào tạo nhân viên để trình độ được nâng cao lên một tầm mới là một sự đầu tư mang tính chất lâu dài và tầm nhìn chiến lược.
- Tạo ra môi trường làm việc tích cực trong tổ chức: Một môi trường làm việc tốt sẽ tạo động lực nâng cao hiệu quả làm việc. Tạo cho nhân viên thoải mái và xứng đáng trong việc trả lương: Lương thưởng và các chế độ đãi ngộ là yếu tố quyết định thái độ, động lực làm việc hiệu quả.
- Thay đổi trong cơ cấu tổ chức và quản lý nhân viên: Tình hình kinh tế, quy mô doanh nghiệp thay đổi, từ đó chiến lược hoạch định nhân sự cũng phải thay đổi nhằm đáp ứng tính chất công việc.

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

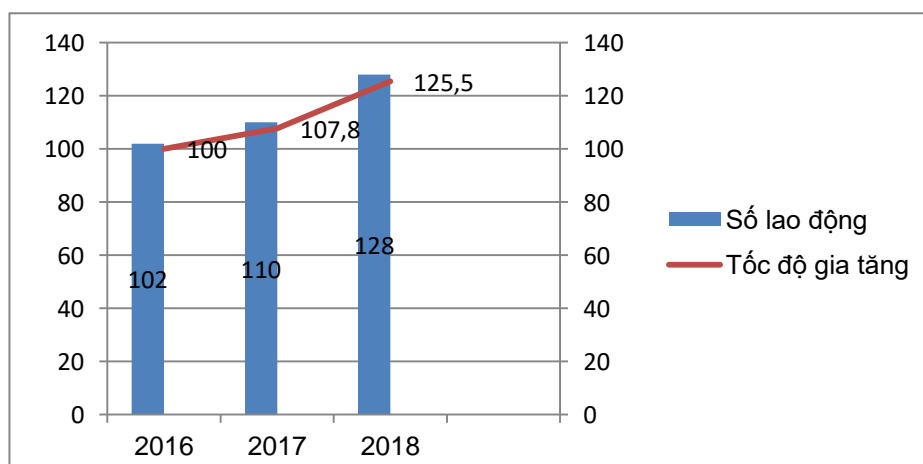
2.1.5.3 Tình hình sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

Bảng 2.6: Tình hình gia tăng số lượng nhân viên các năm 2016 – 2018

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	Số lượng			Tốc độ gia tăng (%)	
	2016	2017	2018	2017	2018
Số LĐ	102	110	128	107.8	125.5

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)



Biểu đồ 2.4: Tốc độ gia tăng số lượng nhân viên các năm 2016 – 2018

Nhìn một cách tổng quát, số lượng nhân viên của Công ty đều tăng qua các năm, điều đó cho thấy số lượng nhân viên tăng tỷ lệ thuận với sự mở rộng quy mô kinh doanh của Công ty. Biểu đồ 2.4 cho thấy, năm 2018 có sự thay đổi rõ rệt cả về số lượng và tốc độ gia tăng. Năm 2017, cả Công ty có 110 nhân viên, tăng 7,8% so với năm 2016. Năm 2018 số lượng nhân viên đã tăng đến 128 nhân viên, tăng 17,7% so với năm 2017. Nguyên nhân là do vào năm 2018, Công ty mở rộng thị trường tại các tỉnh lân cận. Số lượng nhân viên của mỗi phòng ban đều có sự khác nhau và điều hướng tăng giảm, chuyển thích hợp với chiến lược phát triển của Công ty.

2.2 Thực trạng tình hình quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

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

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

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

Bước 1: Định mức lao động

Thông qua định mức lao động để đánh giá kết quả đạt được so với kế hoạch đề ra. Định mức lao động của Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc biểu hiện bởi doanh thu trong một kỳ đánh giá. Định mức lao động là cơ sở để bố trí quản lý và sử dụng nhân sự hợp lý, làm căn cứ để trả lương nhân viên.

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

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

- *Phân công lao động*

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

- *Xác định quy chế nơi làm việc*

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

- *Tổ chức chỗ làm việc*

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

2.2.1 Thực trạng hoạch định nhân sự

Là một công ty hoạt động mạnh trong ngành hàng hải, Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc giữ chân một khối lượng người lao động. Đây là nguồn nhân lực quan trọng, trực tiếp tạo ra sản phẩm, đầu ra của doanh nghiệp. Với đội ngũ công nhân hùng hậu, công ty luôn đáp ứng kịp thời nhu cầu về đơn đặt hàng của đối tác. Với đặc điểm chủ yếu là lao động nam, điều kiện môi trường làm việc đặc thù là ngành hàng hải, để có thể làm việc tốt đòi hỏi người lao động phải có lòng ham mê với công việc, chịu khó, cần cù.

Hoạch định nguồn nhân lực là công tác rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải thực hiện. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở sản xuất kinh doanh, chiến lược kinh doanh ngắn hạn hay dài hạn. Việc hoạch định nguồn nhân lực là do quyết định của Ban giám đốc Công ty dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty và nhu cầu thực tế của đơn vị. Công tác hoạch định nhân sự của Công ty được Phòng tổ chức hành chính tổng hợp thực hiện qua 4 bước sau:

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

kinh doanh thì Công ty thừa hay thiếu nhân lực để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng, sa thải cho phù hợp.

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

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

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

Là công ty có kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực hàng hải, do đó Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc có rất nhiều những thuận lợi và ưu điểm trong công tác hoạch định nguồn nhân lực như: công tác đánh giá của công ty tương đối chính xác công tác hoạch định của mình từ đó phát hiện kịp thời những sai lệch so với yêu cầu của công ty từ đó đề ra các phương pháp để khắc phục những sai lệch không cần thiết, xác định và dự báo đúng, kịp thời, chính xác vấn đề, đe dọa và cơ hội đối với nhân sự tại công ty... Bên cạnh những ưu điểm trong công tác hoạch định nguồn nhân lực của mình Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc còn tồn tại không ít các nhược điểm như: Đôi khi vẫn còn chưa đánh giá đúng thực trạng của nguồn nhân lực trong công ty. Do đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của các thành viên trong hội đồng đánh giá, chưa dựa trên thực trạng của công ty, cũng như sự tác động của các yếu tố của môi trường bên ngoài. Ban lãnh đạo và Phòng tổ chức hành chính nên theo dõi tình hình thị trường chặt chẽ và tỷ mỉ hơn để đưa ra những quyết định đúng đắn và có tầm cỡ chiến lược nhất, bởi công tác hoạch định không chính xác sẽ dẫn đến hàng loạt những vấn đề khác bị ảnh hưởng.

2.2.2 Thực trạng tuyển dụng lao động

Tuyển dụng có một ý nghĩa rất quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Khi hoạt động tuyển dụng tốt thì doanh nghiệp sẽ có được một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển, có xu thế cạnh tranh trên thị trường. Công tác tuyển dụng nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc được tiến hành dựa trên 3 nguyên tắc sau:

- Tuyển dụng khách quan, công bằng, đảm bảo cơ hội như nhau cho tất cả các ứng viên.

- Tuyển dụng phải gắn chặt với nhu cầu về nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chỉ tiến hành tuyển dụng trong những trường hợp cần thiết.

- Tuyển dụng phải phù hợp với mục tiêu, tầm nhìn sứ mệnh mà công ty theo đuổi.

2.2.2.1 Xác định nhu cầu tuyển dụng

Trước khi đưa ra yêu cầu tuyển dụng chính thức Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc phải xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng của mình. Nhu cầu tuyển dụng có thể xuất phát từ nhiều lý do, có thể là để nhằm thay thế các nhân viên có chính sách thuyên chuyển, hoặc cần thêm nhân viên trong thời kỳ cao điểm như: cạnh tranh thầu, kỹ sư bảo hành, sửa chữa thiết bị, hoặc mở rộng quy mô kinh doanh. Sau khi xác định được nhu cầu, bước tiếp theo là hình thành nhu cầu tuyển dụng thông qua mô tả vị trí cần tuyển, đặc điểm của ứng viên, và các kế hoạch sau khi tuyển được người thích hợp. Các hình thức tuyển dụng mà Công ty áp dụng gồm có:

✓ **Tuyển dụng thay thế**

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

Đối với việc thay thế nhân viên được thăng chức, thuyên chuyển,... Hoạt động này luôn được lên kế hoạch tuyển dụng và chuẩn bị trước một khoảng thời gian. Trước khi nhân viên cũ rời khỏi chức vụ hiện tại, họ có thể giúp đỡ, hướng dẫn, bàn giao cho nhân viên mới trong việc hoà nhập với môi trường công tác cũng như làm quen với công việc.

✓ **Tuyển dụng ứng phó**

Hoạt động này thường diễn ra khi Công ty nhận được khối lượng công việc lớn trong một khoảng thời gian nhất định. Để đảm bảo tiến độ Công ty sẽ cần tuyển dụng lao động trong khoảng thời gian đó để giải quyết kịp thời công việc. Hình thức tuyển dụng này tiện lợi ở việc tránh được dư thừa nhân viên, không có ràng buộc về mặt Pháp luật, chỉ là nhân viên thời vụ thỏa thuận lương, không có chế độ phúc lợi,... điều đó phần nào tiết kiệm được khá nhiều chi phí

cho Công ty. Tuy nhiên, hình thức này cũng chứa đựng khá nhiều rủi ro. Do thời gian làm việc không nhiều nên việc tốn thời gian cho nhân viên đó làm quen với công việc là không hợp lý. Mặt khác nhân viên thời vụ sẽ thiếu động lực làm việc cũng như có thể thiếu trình độ chuyên môn đảm bảo cho năng lực cạnh tranh của Công ty. Công ty đã khắc phục tình trạng này bằng cách thuê ngoài cố định một vài nhân viên, thỏa thuận lương và điều kiện làm việc thỏa đáng cho cả hai bên.

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

2.2.2.2 Tiêu chí tuyển dụng

Mỗi vị trí sẽ có những tiêu chuẩn tuyển dụng khác nhau. Đối với bất kỳ vị trí tuyển dụng nào thì tiêu chí tuyển dụng cũng đóng vai trò quan trọng nhất bởi vì nó là nền tảng đưa ra để tuyển chọn được những người phù hợp nhất nhằm đáp ứng tiến độ công việc. Sau đây là một ví dụ về bảng tiêu chuẩn tuyển dụng cho nhân viên kinh doanh của Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc:

Bảng 2.6: Bảng tiêu chuẩn tuyển dụng chức vụ nhân viên kinh doanh

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

(Nguồn: Phòng hành chính Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)

2.2.2.3 Phương pháp tuyển dụng

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

✓ Đối với nguồn tuyển dụng bên trong

Nguồn tuyển dụng bên trong luôn được công ty quan tâm. Công ty luôn ưu tiên đối với nguồn nội bộ ở các vị trí thăng tiến hay điều chuyển nhân lực, đối với nguồn tuyển này công ty chủ yếu áp dụng phương pháp sau:

- Tuyển dụng qua sự giới thiệu, đề bạt của cán bộ công nhân viên trong công ty. Phương pháp này thường sử dụng khi tuyển chọn cho các vị trí quản lý. Khi có vị trí quản lý trống, nhân viên trong công ty có thể sẽ tiến cử một nhân viên nào đó trong bộ phận của mình nộp hồ sơ ứng tuyển.

- Tuyển dụng căn cứ vào các thông tin trong hồ sơ. Thông thường khi được tuyển dụng và trở thành nhân viên của công ty thì việc lưu trữ thông tin về hồ sơ các nhân sẽ được phòng Tổ chức – Hành chính tiến hành ngay khi người được tuyển dụng vào làm. Hồ sơ lưu trữ bao gồm những thông tin về cá nhân, bằng cấp, mức lương, khen thưởng...Dựa vào những thông tin này cán bộ nhân sự có thể chọn ra người phù hợp ứng tuyển cho các vị trí còn trống.

- Gửi thông báo tuyển dụng đến các phòng ban trong công ty
- Niêm yết thông báo tuyển dụng tại bảng tin công ty

Nhờ các phương pháp tuyển dụng trên mà cán bộ nhân sự đã tiếp nhận được nhiều hồ sơ nguyện vọng của cán bộ công nhân viên đang làm tại công ty nhưng có nhu cầu, năng lực làm việc tại các vị trí cần tuyển dụng. Các ứng viên tuyển dụng từ nguồn nội bộ thường cho kết quả tuyển dụng cao bởi họ là người đã có năng lực, đã quen với môi trường và công việc của công ty. Việc sử dụng tốt nguồn này cũng giúp cho việc đánh giá khả năng thăng tiến của người lao động trong công ty là khá cao, cũng như tiết kiệm được cho công ty khoản chi phí lớn.

✓ Đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài

Với nguồn tuyển này công ty chủ yếu áp dụng phương pháp tuyển mộ sau:

- Tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của người thân, người thân của cán bộ công nhân viên trong công ty. Đây là phương pháp mà công ty thường chú trọng sử dụng. Với gần 10 năm hoạt động, công ty có một đội ngũ cán bộ nhân viên không chỉ giỏi về chuyên môn mà còn tích lũy được nhiều kinh nghiệm thực tế qua các hợp đồng lớn nhỏ. Không những vậy, họ còn có nhiều mối quan hệ rộng trong xã hội, đặc biệt là quan hệ nghề nghiệp. Họ hiểu rõ về tổ chức, biết được tổ chức cần người như thế nào, có khả năng gì nên họ có thể giới thiệu được những người phù hợp nhất trong thời gian sớm nhất. Phương pháp tuyển dụng này của công ty trên thực tế đã thu hút được nhiều nhân tài về làm việc cho mình và từ đó đã góp phần vào sự phát triển lớn mạnh của công ty, đồng thời thu hút ngày càng nhiều hơn nữa nguồn tuyển dụng quan trọng này.

- Tuyển dụng thông qua phương tiện thông tin đại chúng: Công ty đăng thông báo tuyển dụng trên các trang mạng điện tử, mạng xã hội, các trang web việc làm. Phương pháp này mang lại hiệu quả khá cao, thu hút được một lượng ứng viên cho công ty.

- Niêm yết thông báo tuyển dụng tại bảng tin nơi công cộng. Hình thức này khá đơn giản, tiết kiệm nhiều chi phí, mang lại hiệu quả cao.

Hiện nay công ty sử dụng nguồn tuyển dụng bên ngoài khá tốt. Các phương pháp đưa ra đối với nguồn này khá hợp lý, thu hút được nhiều hồ sơ có chất lượng tốt. Không chỉ vậy, họ còn mang đến cho tổ chức một luồng gió mới, đồng thời tạo ra một phương pháp làm việc mới thúc đẩy công ty đổi mới và phát triển hơn.

Bảng 2.7: Tình hình tuyển dụng nhân viên các năm 2017 – 2018

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Chênh lệch
Tuyển dụng nội bộ	5	12	7
Tuyển dụng bên ngoài	3	6	3
Tổng	8	18	10

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)

Nhìn vào bảng trên ta thấy được sự chênh lệch rất lớn trong nguồn tuyển dụng. Khi mà số lượng nhân viên năm 2018 tăng 18 người thì có đến 12 người là tuyển dụng nội bộ, chỉ có 6 người được tuyển từ nguồn bên ngoài. Việc tuyển dụng lao động dưới hình thức tuyển nội bộ chiếm đa số lượng nhân viên mang lại nhiều lợi ích cho Công ty bởi đây là những con em của cán bộ nhân viên nên việc tiếp nối truyền thống, làm quen và nhận thức công việc sẽ không nhiều khó khăn. Hơn nữa, khi tiếp nhận người thân của nhân viên sẽ làm cho họ cảm thấy yên tâm làm việc, hài lòng với công sức bản thân đã cống hiến. Tuy nhiên, điều đó lại làm cho nguồn nhân lực được tuyển vào còn tồn tại một số hạn chế về chất lượng do phạm vi nguồn tuyển dụng bị thu hẹp. Đây là một điểm hạn chế của Công ty cần phải khắc phục.

2.2.2.4 Quy trình tuyển dụng

Công tác tuyển dụng nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc được tiến hành theo 3 giai đoạn đó là: tuyển mộ, tuyển chọn, định hướng nhân viên mới. Quy trình tuyển dụng được thực hiện qua bảng sau:

Bảng 2.8 Quy trình và phân cấp trách nhiệm trong tuyển dụng tại Công Ty

STT	QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG	PHÂN CẤP TRÁCH NHIỆM TRONG QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG
1	Xác định nhu cầu tuyển dụng	Ban giám đốc Công ty và Trưởng các bộ phận, phòng ban có liên quan
2	Lập kế hoạch tuyển dụng	Phòng Tổ chức – Hành chính
3	Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ	Phòng Tổ chức – Hành chính
4	Đăng thông báo tuyển dụng	Phòng Tổ chức – Hành chính
5	Tiếp nhận, sàng lọc hồ sơ	Phòng Tổ chức – Hành chính
6	Kiểm tra trình độ chuyên môn	Phòng Tổ chức – Hành chính
7	Phỏng vấn	Hội đồng phỏng vấn tuyển dụng
8	Thử việc	Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, theo dõi, kèm cặp
9	Đánh giá thử việc và ra quyết định tuyển dụng	Trưởng phòng ban, người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, theo dõi, kèm cặp cùng với Trưởng phòng Tổ chức – Hành chính có trách nhiệm đánh giá quá trình thử việc của ứng viên, trình Ban Giám đốc quyết định
10	Tiếp nhận và định hướng	Trưởng phòng Tổ chức – Hành chính và Trưởng các phòng ban có nhân viên mới

(Nguồn: Phòng hành chính Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

Hàng năm sau khi ban giám đốc đưa ra quyết định về chiến lược kinh doanh của những năm tới, công ty sẽ tiến hành kế hoạch hóa nguồn nhân lực cần tuyển dụng. Khi có nhu cầu bổ sung nhân lực, trưởng các bộ phận đưa ra các yêu cầu tuyển dụng và trình giám đốc xem xét, phê duyệt. Sau khi phê duyệt giám đốc sẽ giao cho phòng Tổ chức – Hành chính chuẩn bị và xác lập nhu cầu tuyển dụng lao động.

Nhu cầu tuyển dụng: chủ yếu dựa trên tình hình thực tế của công ty để tuyển dụng, giúp công ty tuyển dụng được đúng người phù hợp với yêu cầu công việc, không tuyển thừa, không tuyển thiếu, tiết kiệm chi phí tuyển dụng cũng như chi phí cho các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực sau này.

Bước 2: Lập kế hoạch tuyển dụng

Sau khi xác lập nhu cầu tuyển dụng thì công ty sẽ căn cứ vào đó để tiến hành xây dựng và lập kế hoạch tuyển dụng. Kế hoạch tuyển dụng được trưởng phòng Tổ chức – Hành chính lập và gửi giám đốc phê duyệt. Kế hoạch tuyển dụng bao gồm các nội dung sau:

- Số lượng và điều kiện tuyển dụng lao động cho từng công việc
- Xác định nguồn tuyển mộ và phương pháp tuyển mộ
- Thời gian tiếp nhận hồ sơ tuyển dụng
- Thời gian phỏng vấn

Sau đó, phòng Tổ chức – Hành chính trình giám đốc phê duyệt kế hoạch tuyển dụng bao gồm chi phí tuyển dụng. Nếu giám đốc chưa nhất trí thì dựa trên quan điểm của giám đốc có sự trình bày của Tổ chức – Hành chính để thống nhất kế hoạch.

Bước 3: Thông báo tuyển dụng

Căn cứ vào phiếu yêu cầu tuyển dụng đã được thông qua giám đốc công ty duyệt, phòng hành chính nhân sự ra quyết định tuyển dụng. Sau khi đã thu hút được ứng viên từ các nguồn khác nhau đến xin việc, công ty tiến hành quá trình tuyển chọn để tìm ra người phù hợp với yêu cầu công việc.

Bước 4: Tiếp nhận và xử lý hồ sơ

Phòng Tổ chức – Hành chính trực tiếp làm nhiệm vụ này, tiến hành và xử lý hồ sơ của các ứng viên, so sánh với yêu cầu của các bộ phận, nếu chưa đủ đề nghị bổ sung hoặc loại bỏ. Theo quy định của công ty thì hồ sơ xin việc gồm: đơn xin việc, sơ yếu lý lịch, các văn bằng chứng chỉ đào tạo (nếu có), giấy chứng nhận sức khỏe.

Kết thúc quá trình tiếp nhận hồ sơ, cán bộ phòng Tổ chức – Hành chính sẽ kiểm tra lựa chọn và phân loại ứng viên thông qua hồ sơ. Sau đó sẽ thông báo cụ thể về thời gian và địa điểm phỏng vấn với ứng viên.

Bước 5: Tổ chức phỏng vấn, thi tuyển

Cán bộ phòng Tổ chức – Hành chính kết hợp với bộ phận yêu cầu tuyển dụng lên kế hoạch phỏng vấn. Đối với vị trí tuyển dụng là lao động thời

vụ hay công nhân sản xuất sẽ chia thành 2 vòng đó là phỏng vấn sơ bộ và kiểm tra tay nghề. Việc phỏng vấn chỉ do cán bộ phòng Tổ chức – Hành chính và trưởng bộ phận cần tuyển dụng tiến hành. Đối với bộ phận quản lý, sau khi phỏng vấn sơ bộ còn phải phỏng vấn sâu bởi tính cách của công việc này đòi hỏi người lao động có những yêu cầu khác như: khả năng giao tiếp, ngoại ngữ...

Ở vòng phỏng vấn sâu, hội đồng phỏng vấn sẽ đặt ra những câu hỏi liên quan đến chuyên môn. Trong quá trình phỏng vấn, hội đồng phỏng vấn của công ty luôn chú ý sao cho các ứng viên cảm thấy tự tin và được coi trọng. Thông qua quá trình này, hội đồng phỏng vấn sẽ đánh giá được tổng quát về ứng viên như: tính cách, quan niệm sống, sự năng động, trình độ...và sẽ chọn ra những người có thiện chí, phù hợp với công việc của công ty.

Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng

Đây là bước cuối cùng trong khâu tuyển chọn. Khi các ứng viên đã vượt qua các bước trên, công ty thực hiện ký hợp đồng thử việc. Thời gian thử việc tùy vào vị trí công việc mà người lao động đảm nhiệm như:

- Thời gian thử việc đối với công nhân: 10 ngày
- Thời gian thử việc đối với cán bộ trung cấp: 15 ngày
- Thời gian thử việc đối với cán bộ tốt nghiệp cao đẳng, đại học: 20

ngày

Khi kết thúc giai đoạn thử việc, người lao động tự kiểm điểm đánh giá xem mình có phù hợp để tiếp tục công việc hay không. Đồng thời trưởng các bộ phận, đơn vị có người lao động thử việc cũng có bản đánh giá kết quả thử việc của nhân viên mới. Các chỉ tiêu chủ yếu để đánh giá kết quả thử việc gồm:

- Chất lượng công việc
- Mức độ hoàn thành công việc
- Kiến thức
- Khả năng giao tiếp
- Ý thức tập thể
- Ý thức tự giác
- Sự chủ động, sáng tạo trong công việc

Phòng Tổ chức – Hành chính tổng hợp ý kiến báo cáo cho giám đốc nếu đạt yêu cầu và ký hợp đồng lao động chính thức.

Bước 7: Hòa nhập nhân viên mới

Công tác định hướng được kết hợp làm đồng thời trong thời gian người lao động thử việc. Trong quá trình thử việc nhân viên mới được trang bị đầy đủ những kiến thức về công ty:

- Về kết quả hoạt động kinh doanh, lịch sử hình thành, cơ cấu tổ chức
- Các vấn đề khó khăn, các vấn đề bảo vệ bảo mật
- Các chính sách lương bổng, phúc lợi, cơ sở vật chất...

Sau giai đoạn giới thiệu tổng quát về công ty, nhân viên mới sẽ được hội nhập về chương trình chuyên môn. Nhân viên cũ sẽ hết sức tạo điều kiện cho nhân viên mới làm việc để tránh những điều đáng tiếc xảy ra, gây thiệt hại cho công ty.

✓ Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

Những mặt tích cực:

Công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc trong thời gian qua đã đạt được kết quả như sau: Kế hoạch tuyển dụng dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, số lượng biến động nhân sự mỗi năm, thông qua các đơn vị cần tuyển lao động đã xác định nhanh chóng các tiêu chuẩn đối với ứng cử viên nên có quyết định nhanh chóng trong việc tuyển dụng, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh được thông suốt. Quá trình tuyển mộ đã phân chia rõ ràng về quyền hạn và trách nhiệm cụ thể của mỗi cá nhân và đơn vị trong việc hoạch định nhu cầu tuyển mộ, tuyển chọn. Nguồn tuyển mộ đa dạng (cả nội bộ và bên ngoài), ưu tiên cho nguồn nội bộ và người thân của cán bộ công nhân viên trong công ty. Vì vậy, nhân viên mới dễ dàng hòa nhập với môi trường làm việc mới, phương pháp và kinh nghiệm làm việc nhanh chóng học hỏi được từ người thân. Sự đảm bảo của người thân giúp công ty có niềm tin vào nhân viên.

Quy trình tuyển chọn của Công ty rất bài bản cụ thể và khoa học, quy trình chi tiết cho từng đối tượng ứng tuyển giúp cho quá trình thực hiện dễ dàng. Nhờ quá trình tuyển mộ, tuyển chọn tốt mà thời gian qua, Công ty luôn đảm bảo 92-97% số lượng nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc.

Công tác sàng lọc hồ sơ đã thực hiện khá tốt là do việc đưa ra bản tiêu chuẩn đánh giá hồ sơ dự tuyển với các tiêu chí cụ thể như: trình độ, kinh nghiệm, quá trình làm việc... Hệ thống câu hỏi phỏng vấn sơ bộ đã khái quát

được các thông tin mà công ty muốn khai thác từ ứng viên như sở thích, mục tiêu và động lực phấn đấu trong công việc, các khả năng của bản thân. Công tác thi tuyển với các bài thi được Công ty chuẩn bị cẩn thận, việc chấm điểm công khai, minh bạch, dựa vào đáp án đã được xây dựng sẵn nên độ chính xác rất cao.

Khâu kiểm tra sức khỏe được Công ty thực hiện khá nghiêm túc và cẩn thận, đảm bảo các ứng viên có đầy đủ sức khỏe để cống hiến cho Công ty. Việc thông báo kết quả tuyển chọn được đăng tải công khai trên Website cũng như bảng thông báo của công ty nhờ vậy tránh khỏi những nghi ngờ trong quá trình tuyển chọn, đảm bảo tính công bằng giữa các ứng viên tham gia xin việc, tăng uy tín, hình ảnh cho Công ty.

Hiệu quả tuyển dụng: Hàng năm Công ty luôn thực hiện khá tốt mục tiêu tuyển dụng đặt ra thông qua số lượng và chất lượng của đội ngũ nhân viên mới tuyển dụng. Hòa nhập nhanh với công việc và phù hợp với văn hóa của Công ty. Có được sự thành công đó là do các cấp lãnh đạo trong công ty đã có sự quan tâm nhất định đến công tác tuyển dụng nhân lực. Cơ cấu tổ chức quản lý bộ máy ngày càng hoàn thiện, góp phần vào việc đưa ra những quy định đúng đắn về quy chế tuyển dụng, đào tạo, quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của từng bộ phận trong Công ty, cũng như quyền hạn và trách nhiệm của người lao động. Công ty đã tạo dựng cho mình một hình ảnh và uy tín tốt đối với khách hàng, đối với các cơ quan Nhà nước, vì thế mà Công ty đã có nhiều thuận lợi trong việc tìm kiếm và thu hút lao động.

Những mặt tiêu cực

Bên cạnh những mặt tích cực, Công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty vẫn còn một số hạn chế: Chính sách ưu tiên con em trong ngành có nhiều ưu điểm nhưng cũng còn hạn chế như một số ứng viên không đúng chuyên ngành đào tạo, hoặc tuyển không đúng vị trí đang thiếu... Phương pháp tuyển mộ với nguồn lao động bên ngoài chưa được công ty khai thác hết, ngoài việc chỉ đăng tải thông tin qua các phương tiện truyền thông hay qua các cán bộ công nhân viên trong công ty thì công ty cũng nên quan tâm tới các phương pháp như qua các cơ sở đào tạo, trung tâm giới thiệu việc làm hay tận dụng uy tín của công ty để thu hút nguồn lao động dồi dào trên thị trường. Trên thực tế, việc tuyển dụng tại Công ty hầu như chưa tác động tích cực tới chất lượng nguồn nhân lực quản lý vì Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc vẫn còn mang nặng cơ chế thặng tiến theo thâm niên công tác

Hoạt động sàng lọc hồ sơ tuy có tiêu chuẩn và bảng đánh giá nhưng chỉ dừng lại ở việc xem xét hồ sơ mà chưa thực hiện việc xác định độ chính xác của hồ sơ nên có thể bỏ qua những người có khả năng làm việc tốt nhưng hồ sơ lại không ấn tượng bằng các ứng viên khác. Việc đưa ra nội dung của đề thi còn mang nặng tính lý thuyết, thiếu các câu hỏi thực hành, trắc nghiệm. Công ty chỉ nhận Hồ sơ công chứng dấu đỏ bằng hình thức nộp trực tiếp tại Công ty hoặc gửi qua đường bưu điện, điều này khiến ứng viên mất nhiều thời gian hơn trong công tác chuẩn bị hồ sơ và gửi hồ sơ. Quá trình phỏng vấn thường chú trọng các câu hỏi và bài kiểm tra tới kỹ năng nghề nghiệp mà ít chú trọng tới tư duy, trí thông minh và sự nhạy bén của ứng viên. Từ những hạn chế trên, công ty cần có những biện pháp cụ thể để hoàn thiện công tác tuyển dụng.

2.2.3 Đào tạo và phát triển nhân sự

Để đáp ứng yêu cầu về lao động có chất lượng, Phòng tổ chức hành chính Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc đã xây dựng một số kế hoạch đào tạo như sau:

2.2.3.1 Đào tạo tại chỗ

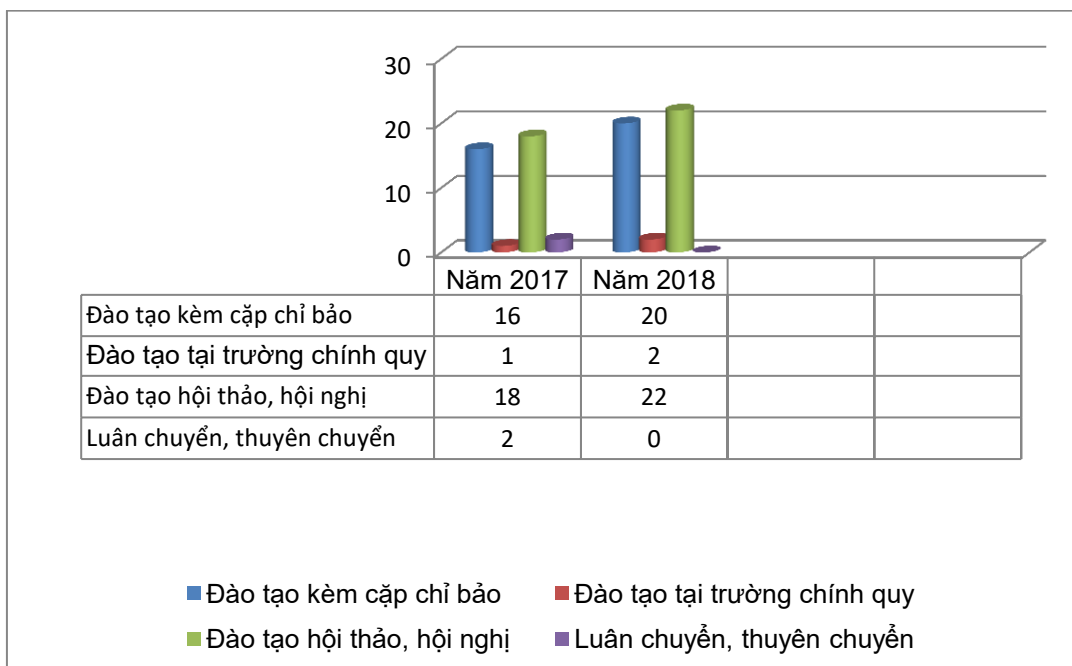
Phương pháp đào tạo này tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn, thường áp dụng đối với nhân viên mới đang trải qua thời gian thử việc và ứng tuyển vào vị trí làm việc lâu dài. Nhân viên mới được giao nhiệm vụ làm việc với những nhân viên khác có trình độ chuyên môn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

2.2.3.2 Cử đi đào tạo

Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Công ty đặc biệt ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén dễ dàng tiếp thu

kiến thức mới. Công ty khuyến khích, động viên cán bộ, công nhân viên không ngừng học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, ngoại ngữ, tin học và lý luận chính trị bằng các hình thức: Tự tìm hiểu học tập, tham gia các lớp bồi dưỡng theo chuyên đề do các trường, các trung tâm đào tạo mở, tham gia học tại chức chuyên ngành kỹ thuật, kinh tế,...

Dưới đây là số liệu thống kê về số lượng nhân viên được đào tạo tại chỗ và được cử đi đào tạo năm 2017 và 2018 tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc:



Biểu đồ 2.5 Số liệu đào tạo nhân viên năm 2017 – 2018

Dựa vào biểu đồ trên ta thấy tổng số nhân viên được đi đào tạo tăng dần qua các năm. Phương pháp đào tạo được sử dụng nhiều và tăng nhanh là phương pháp đào tạo kèm cấp chỉ bảo và đào tạo hội thảo hội nghị. Bởi những phương pháp này dễ thực hiện, và chi phí thấp. Phương pháp cử đi học lớp chính quy được áp dụng ít nhất bởi phương pháp này tốn kém và mất nhiều thời gian. Phương pháp luân chuyển, thuyên chuyển là phương pháp mới được công ty áp dụng. Phương pháp này được áp dụng ít bởi các cán bộ quản lý ngại thay đổi và chưa có đủ kinh nghiệm để chuyển sang bộ phận khác, chuyên ngành khác.

Hàng năm căn cứ vào kế hoạch đào tạo của công ty, kinh phí sẽ được dự tính trước cho từng năm. Bên cạnh việc đào tạo do công ty chủ động thì công ty còn khuyến khích vật chất tinh thần cho người lao động có động lực để học tập và nâng cao tay nghề.

Chỉ tiêu số lượng đào tạo chỉ là một phần đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân viên, bên cạnh đó chất lượng đào tạo mới là yếu tố quyết định sự hiệu quả của công tác này. Số lượng nhân viên hoàn thành kế hoạch đào tạo là bao nhiêu người? Sau đào tạo, nhân viên có làm tốt hơn nhiệm vụ của mình hay không? Có nhân viên nào bỏ việc hay bị sa thải không? Dưới đây là nguồn số liệu thống kê về tỷ lệ nhân viên hoàn thành kế hoạch đào tạo năm 2017– 2018

Bảng 2.10: Tình hình lao động sau đào tạo năm 2017 – 2018

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018	
	Đào tạo tại chỗ	Cử đi đào tạo	Đào tạo tại chỗ	Cử đi đào tạo
Số người hoàn thành đào tạo đúng hạn	16/16	18/19	20/20	24/24
Số người hoàn thành tốt công việc	14/16	17/19	20/20	24/24
Số người bỏ việc sau đào tạo	0/16	0/19	1/20	0/24

(Nguồn: Số liệu tự thu thập và thống kê từ phòng hành chính Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)

Nhìn vào bảng thống kê ta có thể đánh giá chất lượng sau đào tạo đạt được là cao. Cả 2 năm, số nhân viên được đào tạo tại chỗ hoàn thành kế hoạch đào tạo đúng thời hạn là 100%, số nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao lớn hơn 80%, chỉ riêng năm 2018 là có 1 nhân viên nghỉ việc sau đào tạo do là nhân viên thực tập.

Về công tác cử đi đào tạo, số nhân viên không hoàn thành đúng thời hạn năm 2017 là 1 người, năm 2018, 100% số người được cử đi đào tạo đã hoàn thành đúng thời hạn. Trong đó hầu hết nhân viên đều hoàn thành tốt công việc, bởi công tác cử đi đào tạo là những cán bộ, nhân viên làm việc lâu dài, hoặc giữ chức vụ quản lý trong Công ty,...

Điều này cho thấy chất lượng đào tạo của Công ty đã đạt ở mức cao, mặc dù số lượng đào tạo chưa hoàn thành kế hoạch, nhưng nếu giữ được

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

2.2.3.3 Kinh phí đào tạo

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

Bảng 2.11: Chi phí đào tạo năm 2018

Đơn vị: đồng

Hình thức đào tạo	Số lượng (người)	Tổng chi phí
Đào tạo tại chỗ	20	40.000.000
Cử đi đào tạo	24	84.000.000
Tổng	44	124.000.000

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)

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

2.2.4 Tình hình phân tích công việc

Do đặc thù tính chất công việc liên quan chặt chẽ tới nguồn cung thị trường và chịu sự tác động trực tiếp của tỷ giá hối đoái nên Công ty cần xây dựng được mô hình làm việc thích hợp đáp ứng được yêu cầu cao trong công việc từ đó mới đảm bảo được việc thu được kết quả cao nhằm đạt được mục đích tối ưu của doanh nghiệp. Công ty đã thực hiện chặt chẽ công tác phân tích công việc

thông qua việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc để giúp cho nhân viên thực hiện tốt hơn công việc được giao, hiểu được nhiệm vụ cần thực hiện trong suốt quá trình làm việc. Việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được tiến hành dựa theo yêu cầu của mỗi vị trí, mỗi tính chất khác nhau của công việc, được thay đổi thường xuyên theo điều kiện thực tế nhằm đảm bảo lợi ích kinh tế, hạn chế mức độ rủi ro trong nền kinh tế thị trường và đảm bảo an toàn cho nhân viên, đặc biệt là kỹ thuật và vận chuyển. Điều này giúp cho công tác hoạch định, tuyển dụng cũng như công tác quản lý tại Công ty linh hoạt và hiệu quả hơn.

2.2.5 Thực trạng công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc của Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc nhằm mục tiêu đánh giá sự phù hợp của hệ thống, đánh giá quá trình làm việc của nhân viên theo một mục tiêu đề ra theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2000, đem lại một số lợi ích cho Công ty như sau:

- Là cơ sở hoàn thiện hệ thống tổ chức.
- Đánh giá đúng kết quả làm việc của nhân viên để đưa ra các quyết định hành chính hợp lý.
- Cải tiến năng lực, trình độ của nhân viên.
- Xác định được nhu cầu tuyển dụng, nhu cầu đào tạo, phát triển.

Quan điểm đánh giá nhân viên trong Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc xác định đạt hiệu quả cao khi gắn liền kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng. Trên tình hình hiện nay cho thấy, đánh giá dựa trên chế độ lương thưởng là phương pháp hiệu quả nhất thúc đẩy, tạo động lực cho nhân viên làm việc tốt hơn. Trên cơ sở đó, Công ty sẽ so sánh kết quả công việc với tiêu chuẩn đã đề ra từ trước để có những quyết định điều chỉnh mức lương cho phù hợp.

Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc áp dụng phương pháp đánh giá theo tháng (thường là 6 tháng), theo năm hoặc quý. Sau mỗi chu kỳ đánh giá, Ban lãnh đạo Công ty có quyết định bố trí và sắp xếp nhân viên phù hợp, đúng người đúng việc dựa trên kết quả đánh giá. Đánh giá thành tích thực hiện công việc còn là cơ sở đào tạo nhân viên, tránh sự tụt hậu về kỹ năng, trình độ.

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

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

Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc đã thiết kế một hệ thống các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc dựa trên kết quả thực hiện được và năng lực của nhân viên.

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

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

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

Bảng 2.12: Mức độ đáp ứng tiêu chí đánh giá công việc của nhân viên các phòng ban năm 2018

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	Tổng số nhân viên	Số nhân viên không đáp ứng đủ chỉ tiêu	Tỷ lệ hoàn thành công việc (%)
Phòng kinh doanh	13	2	84.6
Phòng kế toán tài chính	9	1	88.8
Phòng tổ chức hành chính	10	2	80
Phòng kỹ thuật	20	3	85
Ban điều hành công trình	14	2	85.7
Đội thi công nạo vét	37	11	70.3
Đội phương tiện vận chuyển	19	3	84.2
Lao vụ, bảo vệ	6	1	83.4
Tổng	128	25	80.5

(Nguồn: Số liệu thu thập và tính toán tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)

Nhận xét một cách tổng quát, công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc dựa theo các tiêu chí mà Công ty đề ra đã đạt được kết quả khá cao. Tỷ lệ hoàn thành công việc của tất cả các Phòng ban đều lớn hơn 80%. Xét trên toàn bộ Công ty, có đến 25 nhân viên trong tổng số 128 người không hoàn thành tốt chỉ tiêu làm cho tỷ lệ hoàn thành công việc của cả Công ty là 80.5%. Trong đó đạt kết quả cao nhất là phòng kế toán tài chính với tỷ lệ hoàn thành công việc lên đến 88.8%. Đội thi công nạo vét có đến 11 trên tổng số 37 nhân viên không đáp ứng được các tiêu chí đề ra, làm cho tỷ lệ hoàn thành công việc đạt 70.3%, thấp hơn tỷ lệ trung bình của cả Công ty. Nguyên nhân chủ yếu do nhân viên không đáp ứng được tiêu chí an toàn và tiết kiệm trong lao động, ảnh hưởng đến thi đua và chất lượng của bộ phận. Số nhân viên không hoàn thành các tiêu chí đã được cấp trên nhắc nhở và kiểm điểm.

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

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

- Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức, triển khai.
- Kỹ năng giải quyết các vấn đề nảy sinh để ra quyết định.

- Khả năng tư duy nhạy bén, sáng tạo, đổi mới trong công việc.
- Yêu cầu trình độ, bằng cấp, kỹ năng quản lý.
- Khả năng đào tạo, rèn luyện bản thân, cũng như nhân viên nhằm đáp ứng yêu cầu công việc trong thời buổi Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa.
- Có kinh nghiệm đánh giá thành tích thực hiện công việc của cấp dưới

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

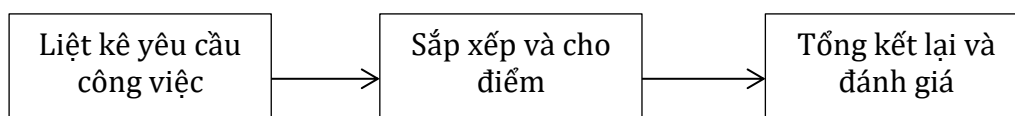
- Sự chuyên cần, chăm chỉ, có tinh thần học hỏi, có tinh thần tư duy, sáng tạo và khả năng làm việc nhóm.
- Phải tuân thủ, chấp hành nội quy Công ty.
- Phải có kiến thức cơ bản và kinh nghiệm trong công việc.

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

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

Mỗi công ty đều xây dựng cho mình một hệ thống các phương pháp đánh giá riêng, phù hợp với đặc điểm kinh doanh, mục đích kinh doanh của mình. Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc cũng vậy, hệ thống đánh giá nhân viên được xây dựng kỹ càng dựa trên sự kết hợp của các phương pháp đó là: phương pháp mức thang điểm, phương pháp so sánh cặp và phương pháp định lượng. Mỗi phương pháp đều có ưu nhược điểm riêng, cho nên để đánh giá một cách chính xác nhất, Công ty đã kết hợp đồng thời cả 3 phương pháp với nhau. Quy trình các phương pháp được thể hiện như sau:

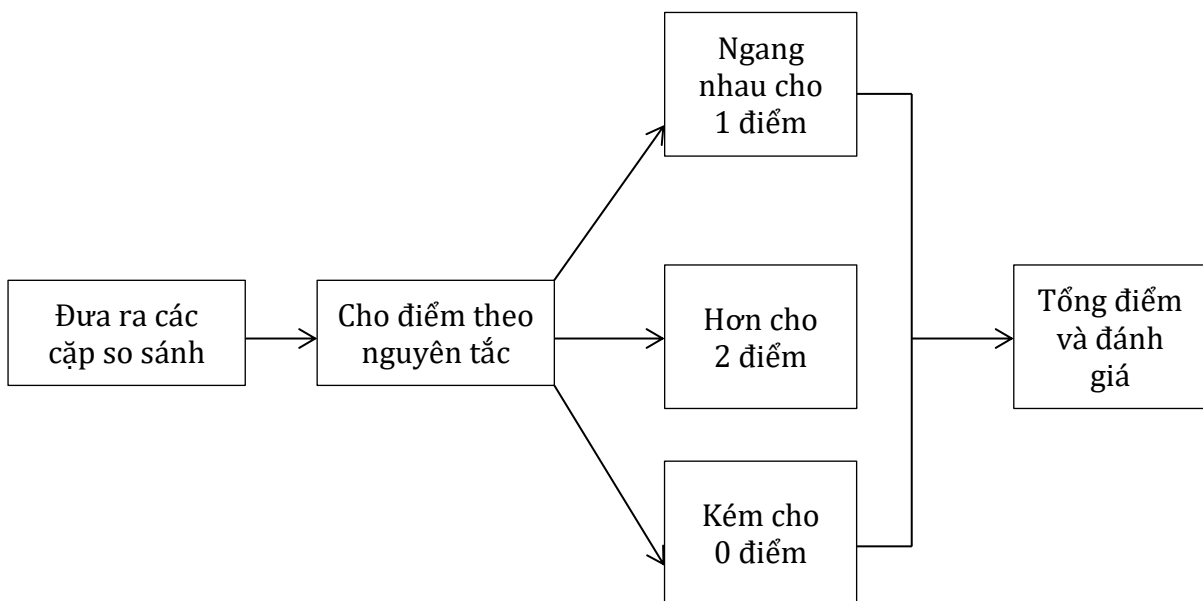
✓ Phương pháp mức thang điểm



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

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

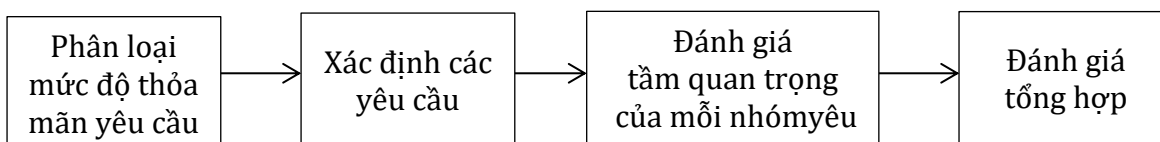
✓ **Phương pháp so sánh cặp**



Sơ đồ 2.3: Trình tự thực hiện phương pháp so sánh cặp

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

✓ Phương pháp định lượng



Sơ đồ 2.4 Trình tự thực hiện phương pháp định lượng

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

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

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

Trong đó:

G_{tb} : Điểm trung bình đánh giá năng lực của nhân viên n: Số lượng các tiêu chí đánh giá

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

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

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

- Nếu nhân viên bị điểm kém ở bất cứ một tiêu chí nào thì sẽ bị đánh giá chung là kém và làm căn cứ ra các quyết định nhân sự.
- Nếu nhân viên không có điểm kém thì G_{tb} được đánh giá như sau:

- $G_{tb} \geq 8,5$: Nhân viên được đánh giá là xuất sắc, xếp loại S
- $7,0 \leq G_{tb} \leq 8,5$: Nhân viên được đánh giá là tốt, xếp loại A
- $5,5 \leq G_{tb} \leq 7,0$: Nhân viên được đánh giá là trung bình, xếp loại B
- $G_{tb} < 5,5$: Nhân viên được đánh giá là yếu, xếp loại C

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

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

Áp dụng công thức tính điểm trung bình ta có:

$$G_{tb} = \frac{42}{5} = 8.4$$

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

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

✓ Chu kỳ đánh giá theo tháng

Trong tháng, nhân viên có được tăng lương, thưởng hay không là do thành tích nhân viên đó đạt được. Căn cứ vào kết quả công việc và dựa trên cơ sở các phương pháp đánh giá theo các tiêu chí nhất định, sau đó còn tùy thuộc vào từng chức danh để đưa ra quyết định thăng thưởng. Các tiêu chí đã được xác định như trên, riêng đối với tiêu chí hoàn thành công việc, khối lượng công việc được cụ thể hóa thành nhiệm vụ thường xuyên hoặc nhiệm vụ bất thường. Những nhiệm vụ thường xuyên là nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc áp dụng với từng vị trí cụ thể, nhiệm vụ bất thường là những nhiệm vụ mới, phát sinh thêm trong quá trình làm việc do tính chất công việc và những sự thay đổi bất ngờ. Chính vì vậy ngoài những nhiệm vụ được ghi trên bản mô tả công việc, còn có thêm một căn cứ khác đánh giá đó là tiêu chí về khối lượng công việc dựa trên phiếu giao nhiệm vụ cá nhân.

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

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

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

- Đánh giá theo phòng

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

- Đánh giá cá nhân

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

✓ **Chu kỳ đánh giá theo năm**

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

Bảng 2.15: Hiệu quả công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

STT	Câu hỏi nhận xét	Số người đánh giá cho mức độ					Điểm trung bình
		MD1	MD2	MD3	MD4	MD5	
1	Anh/chị có đồng ý với tiêu chí đánh giá không?	0	2	1	22	5	4
2	Anh/chị có đồng ý với phương pháp đánh giá không?	2	3	2	19	4	3,67
3	Anh/chị có đồng ý với chu kỳ đánh giá không?	0	2	2	16	10	4,13
4	Công tác đánh giá có công bằng, chính xác không?	1	2	4	22	1	3,67
5	Công tác đánh giá có giúp anh/chị nâng cao hiệu quả công việc hay không?	0	2	2	23	3	3,9

Trong đó:

Mức độ 1: Rất không hợp lý

Mức độ 2: Không hợp lý

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

Mức độ 4: Hợp lý

Mức độ 5: Rất hợp lý

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

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

✓ Sử dụng kết quả đánh giá theo tháng

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

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

Bảng 2.15: Phân loại tiền thưởng theo kết quả đánh giá tháng

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

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)

Trong đó:

Loại S: Xếp loại xuất sắc

Loại A: Xếp loại tốt

Loại B: Xếp loại trung bình

Loại C – D: Xếp loại yếu – kém.

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

✓ Sử dụng kết quả đánh giá 6 tháng

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

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

- Bố trí và sử dụng nguồn lao động: Sử dụng theo nguyên tắc “đúng người đúng việc” phù hợp từng đặc điểm công việc, từng nhiệm vụ, công việc được giao. Đây là căn cứ xem xét giao nhiệm vụ trong năm tiếp theo, tăng phụ cấp kinh nghiệm nếu công tác tốt. Ngược lại, người lao động có thể bị thuyên

chuyển công tác hoặc trừ lương nếu hoàn thành chưa tốt công việc của mình, hay nói cách khác, người lao động bị xếp loại C và xếp loại D có thể sẽ bị sa thải.

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

✓ **Sử dụng kết quả đánh giá năm**

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

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

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

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

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

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

2.2.6 Tạo động lực làm việc

2.2.6.1 Động lực làm việc thông qua giá trị vật chất

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

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

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

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

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

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

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

Các hình thức thưởng của Công ty bao gồm:

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

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

Chế độ phúc lợi xã hội:

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

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

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

Bảng 2.16: Bảng tỷ lệ các khoản trích theo lương

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

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

2.2.6.2 Động lực làm việc thông qua giá trị tinh thần

Công ty áp dụng một số phúc lợi tự nguyện nhằm động viên nhân viên an tâm công tác lâu dài với Công ty. Hàng năm công ty phối hợp với công đoàn, đoàn thanh niên tổ chức các chương trình, hoạt động thể thao như các giải giao lưu về bóng đá, bóng chuyền, cầu lông... để qua đó góp phần rèn luyện thân thể, nâng cao thể lực cho các cán bộ công nhân viên chức.

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

Ngoài ra, Công ty trích quỹ phúc lợi đưa nhân viên đi du lịch, tham quan, nghỉ mát nhằm tạo cho những giờ phút nghỉ ngơi, thư giãn sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi, đồng thời làm tăng thêm sự đoàn kết tập thể cho toàn bộ cán bộ, nhân viên trong Công ty.

✓ Về điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là tổng hợp các nhân tố trong môi trường doanh nghiệp có tác động đến người lao động. Tạo động lực làm việc thông qua điều kiện làm việc có ảnh hưởng lớn đến năng suất và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Do đó công tác này được Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc rất chú trọng và quan tâm. Công ty luôn tìm cách cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên với các mức độ đáp ứng điều kiện làm việc của Công ty như sau:

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

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

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

✓ Về chế độ làm việc

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

Kết hôn: Nghỉ 03 ngày/năm.

Con cái kết hôn: Nghỉ 01 ngày/năm.

Bố mẹ đẻ, bố mẹ vợ hoặc bố mẹ chồng, vợ, chồng hoặc con chết: nghỉ 03 ngày/năm.

Ngoài ra, nhân viên được nghỉ không bị trừ lương 01 ngày/năm và phải thông báo với Ban lãnh đạo Công ty khi ông bà nội, ngoại, anh chị em ruột chết, anh chị em ruột kết hôn theo quy định tại Điều 116 của Bộ Luật lao động. Nếu

kỹ thuật hoặc giao vận làm thêm giờ sẽ được tính lương tăng ca và cộng phụ cấp. Nhân viên làm việc vào những ngày nghỉ hoặc nghỉ lễ thì lương được tăng lương theo quy định của Pháp luật.

✓ **Trách nhiệm của nhân viên**

Nhân viên phải chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc theo quy định của Công ty, khi cần làm thêm giờ tại nơi làm việc cần có sự đồng ý của cán bộ quản lý, khi nghỉ việc riêng, nghỉ phép phải có đơn đề nghị và phải được sự đồng ý của lãnh đạo Công ty, nghỉ ốm phải có xác nhận của cơ quan y tế. Nhân viên phải tuyệt đối tuân thủ sự phân công, điều động của cán bộ quản lý, chịu trách nhiệm trước người quản lý về công việc được phân công. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, người lao động phải có đơn đề nghị gửi công ty ít nhất trước 10 ngày. Nếu không báo trước, Công ty không chịu trách nhiệm giải quyết các công việc liên quan.

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

2.2.7 Phương pháp trả lương, thưởng

2.2.7.1 Phương pháp trả lương

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

Hình thức trả lương Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc lựa chọn áp dụng rất đơn giản, đó là hình thức trả lương theo thời gian. Lương theo thời gian là việc tính trả lương cho nhân viên theo thời gian làm việc, có thể theo năm, tháng hoặc ngày (đối với nhân viên hợp đồng, làm việc không chính thức hoặc thực tập sinh,...)

Cách tính lương tháng theo thời gian:

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

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

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

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

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

Ví dụ: Chị A là nhân viên kinh doanh của Công ty, mức lương mà chị được hưởng là 7 triệu đồng/tháng (trong trường hợp chưa tính phụ cấp và không có ngày nghỉ bị trừ lương). Trong tháng 12/2018, em ruột của chị kết hôn. Như vậy, chị A được nghỉ làm 1 ngày không hưởng lương theo quy định tại điều 116 Bộ Luật lao động. Vậy lương tháng của chị A sẽ được tính như sau:

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

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

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

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

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

2.2.7.2 Kỳ hạn trả lương và nguyên tắc trả lương

Lương nhân viên sẽ được trả theo tháng, mỗi tháng 1 lần vào ngày mùng 9 hàng tháng. Lương sẽ được trả trực tiếp, đầy đủ và đúng thời hạn. Nếu có trường hợp đột xuất không thể trả đúng hạn được thì Công ty chuyển trực tiếp vào tài khoản hoặc trả chậm không quá 01 ngày.

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

Bảng 2.18: Bảng lương theo hệ số áp dụng năm 2018

Đơn vị: đồng/tháng

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

(Nguồn: Số liệu phòng kế toán-tài chính Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)

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

2.3 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

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

✓ **Hiệu suất sử dụng lao động**

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2017 là 756,6 triệu đồng/người, năm 2018 chỉ tiêu này tăng lên 890,31 triệu đồng/người, tăng 17.7% so với năm 2017. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của doanh nghiệp đang ở mức trung bình ngành và có xu hướng tăng cao, chứng tỏ hoạt động kinh doanh đang dần có hiệu quả tốt hơn. Để có được kết quả này, toàn thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc đã có sự nỗ lực không ngừng trong công tác quản lý, điều hành và phát triển.

Bảng 2.18: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Công thức	Năm 2017	Năm 2018
1	Doanh thu	triệu đồng		15.626	16.032
2	Lợi nhuận sau thuế	triệu đồng		292,09	406,729
3	Số lượng LĐTT	người		10	13
4	Hiệu suất sử dụng LĐ	triệu/người	1/3	1562.6	1233.2
5	Tỷ suất LN/LĐ	triệu/người	2/3	29,2	31,28

(Nguồn: Tính toán dựa trên số liệu của Phòng kế toán và Phòng hành chính Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)

✓ **Tỷ suất lợi nhuận lao động**

Năm 2017, sức sinh lời của một nhân viên Phòng kinh doanh là 29,2 triệu đồng/năm, năm 2018 chỉ tiêu này đạt 31,28 triệu đồng/năm. Sức sinh lời năm 2018 tăng so với năm 2017 là 2,08 triệu đồng/người/năm, tương ứng với mức tăng là 7.13%. Sức sinh lời của lao động được tính dựa vào lợi nhuận sau thuế mà Công ty đã đạt được điều này cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong 2 năm đã có bước phát triển mặc dù thị trường có rất nhiều biến động.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự giúp cho Công ty thấy được những sự thay đổi về các hiệu quả đạt được qua các năm, từ đó tìm ra những mặt ưu điểm và những mặt còn hạn chế trong quá trình quản lý, khai thác và sử dụng lao động. Công ty cần tìm ra nguyên nhân và đưa ra biện pháp để khắc phục các hạn chế nhằm đạt được mục tiêu cao nhất. Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác định mức lao động, chất lượng lao động, quá trình khai thác và sử dụng lao động,... Để nâng

cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp cần phải tìm hiểu và phân tích nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu đó một cách khách quan nhất.

Qua quá trình khảo sát thực tế và phân tích thực trạng quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc có thể đánh giá những thành tích cũng như những tồn tại mà Công ty gặp phải như sau:

2.4 Nhận xét về công tác quản lý và sử dụng lao động của Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

Qua quá trình khảo sát thực tế và phân tích thực trạng quản lý và sử dụng nhân sự tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc có thể đánh giá những thành tích cũng như những tồn tại mà Công ty gặp phải như sau:

2.4.1 Những thành tích đã đạt được

✓ Hoạt động tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng được xây dựng tương đối đầy đủ, bám sát kế hoạch hoạt động của Công ty. Các bước trong tuyển dụng được phân định rõ ràng, quy định rõ trách nhiệm, nhiệm vụ của từng phòng ban, cá nhân nên không gây nên sự chông chéo, quy trình được thực hiện một cách thống nhất. Quá trình thực hiện công khai, nghiêm túc, minh bạch, khiến người trúng tuyển và người không trúng tuyển đều cảm thấy hài lòng.

Việc tuyển dụng phù hợp với nhu cầu thực tiễn, đáp ứng yêu cầu công việc do đó vừa không gây lãng phí khi tổ chức tuyển dụng, vừa đem lại hiệu quả công việc cao do tuyển đúng người, đúng việc. Bên cạnh đó, thể hiện sự trọng dụng nhân tài của Công ty, tuyển người, dùng người vì năng lực chứ không vì quan hệ, khiến nhân viên trong Công ty có thêm động lực để thể hiện, phát huy điểm mạnh của bản thân, nâng cao năng lực làm việc, chất lượng công việc.

Nguồn tuyển dụng của Công ty đã có sự linh hoạt: cả trong và ngoài Công ty. Việc làm đó vừa tạo được động lực phấn đấu cho CBCNV trong Công ty, vừa tuyển dụng thêm được những lao động giỏi từ bên ngoài lại quảng bá được hình ảnh của mình rộng rãi hơn, tạo nên uy tín đối với đối tác. Bên cạnh đó, việc tuyển dụng từ nguồn bên trong đã giúp Công ty tiết kiệm được một khoản chi phí, do đó nguồn bên ngoài sẽ có cơ hội được đầu tư hơn.

✓ **Hoạt động đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn**

Nguồn nhân lực của Công ty trong những năm qua đã không ngừng được nâng cao về cả số lượng và chất lượng. Đa số người lao động tỏ ra hài lòng với những kiến thức mà các chương trình đào tạo mang lại, chứng tỏ các chương trình đào tạo đã phát huy được hiệu quả của mình, có những tác động tích cực đến hiệu quả làm việc.

Công ty đã xác định được tầm quan trọng của hoạt động đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn, kỹ thuật trong việc quá trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực toàn Công ty. Đã có sự quan tâm và đầu tư nhất định cho đào tạo. Tổ chức nhiều hình thức đào tạo thay vì chỉ một hình thức đào tạo như trước đây (tự nhân viên đi đào tạo nếu có nguyện vọng), đã có sự quan tâm đến việc đào tạo một số kỹ năng cho người lao động để phục vụ tốt hơn trong công việc. Việc đào tạo đội ngũ kế cận đã được quan tâm. Đội ngũ kế cận sẽ là lực lượng nòng cốt cho sự phát triển của Công ty trong tương lai, đảm bảo cho sự thành công của những kế hoạch, chiến lược phát triển trong thời gian dài.

✓ **Hoạt động sắp xếp, bố trí lao động**

Hoạt động sắp xếp bố trí lao động tương đối hợp lý, điều này thể hiện thông qua hiệu quả hoạt động của Công ty trong thời gian qua, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm sau cao hơn năm trước, Công ty liên tục mở rộng về quy mô, lĩnh vực hoạt động.

Khi người lao động được sắp xếp công việc phù hợp với trình độ, năng lực của bản thân, họ sẽ phát huy cao nhất những ưu điểm, hạn chế nhược điểm, hiệu quả làm việc ở mức cao nhất. Người lao động phát huy cao nhất hiệu quả làm việc cũng chính là thể hiện hiệu quả của công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty. Sắp xếp, bố trí lao động hợp lý cũng chính là sắp xếp, bố trí đúng người, đúng việc, do đó, Công ty sẽ không tốn kinh phí đưa người lao động đi đào tạo bổ sung, đào tạo lại do công việc không phù hợp với trình độ chuyên môn, tay nghề.

✓ **Hoạt động chăm sóc và bảo vệ sức khỏe người lao động**

100% người lao động tham gia các hoạt động khám chữa bệnh định kì. Các phong trào thi đua thể dục thể thao diễn ra sôi nổi, được người lao động quan tâm, hưởng ứng, nhiệt tình tham gia. Công tác bảo hộ lao động, an toàn lao động, vệ sinh lao động được thực hiện tốt. Thông qua những kết quả tích cực mà Công ty đã đạt được khi thực hiện công tác bảo hộ lao động, an toàn lao động, vệ sinh lao động mà sức khỏe của người lao động được cải thiện, số lượng lao

động bị mắc bệnh nghề nghiệp giảm, nhiều năm qua Công ty không để xảy ra tai nạn lao động đáng tiếc nào.

✓ **Chính sách lương, thưởng, phúc lợi**

Việc trả lương thực hiện theo đúng quy định của Nhà nước và pháp luật, không để xảy ra tình trạng nợ lương người lao động. Do đó, tạo cho người lao động tâm lý yên tâm khi làm việc, mong muốn gắn bó lâu dài với Công ty. Đồng thời, trả lương đầy đủ đúng hạn giúp người lao động ổn định chi phí sinh hoạt hàng ngày, đảm bảo khả năng tái tạo sức lao động. Giá trị phúc lợi vật chất mà người lao động nhận được tuy không cao nhưng đó thể hiện sự quan tâm của Công ty đối với người lao động, khiến họ cảm thấy mình được quan tâm, mình cũng là một phần quan trọng của Công ty, do đó, họ sẽ muốn cống hiến nhiều hơn để đáp lại sự quan tâm đó.

✓ **Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong Công ty**

Các mối quan hệ lao động trong cơ quan được xây dựng rất tốt khiến người lao động được làm việc trong môi trường thân thiện, thoải mái, coi Công ty như mái nhà chung, mỗi CBCNV trong Công ty là một thành viên trong mái nhà chung đó. Họ gắn bó với nhau, cùng phối hợp, hỗ trợ nhau phát triển, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Thời gian qua, quan hệ lao động tại Công ty luôn hài hòa, lành mạnh, không xảy ra tình trạng tranh chấp lao động hay đình công, đây là điều đáng khích lệ. Cán bộ lãnh đạo, quản lý gần gũi, tìm hiểu, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên, kịp thời phát hiện và ngăn chặn những hành vi tiêu cực làm ảnh hưởng đến quan hệ lao động trong Công ty, khích lệ, động viên tinh thần làm việc của người lao động.

Như vậy, mặc dù, tiền lương không trở thành động lực chính trong lao động nhưng Công ty luôn có các chính sách đãi ngộ, khích lệ tinh thần phù hợp, kịp thời để khuyến khích người lao động làm việc và giữ chân lao động giỏi. Có được hiệu quả tích cực như vậy là nhờ sự kết hợp hài hòa của các chính sách thăng tiến, đãi ngộ; môi trường làm việc; cơ hội được đào tạo, học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề; sự ổn định lâu dài; sự chia sẻ, thấu hiểu; niềm tin và hy vọng mà Công ty đã xây dựng được trong lòng người lao động trong suốt thời gian qua.

Những ưu điểm trên là do sự cố gắng nỗ lực phấn đấu không ngừng của tập thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty qua đó góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả hơn, trong quá trình đó thì công tác quản lý

và sử dụng nguồn nhân lực đã góp phần không nhỏ vào những thành quả đó. Điều đó được thể hiện qua bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2017 – 2018 với một số chỉ tiêu sau:

Bảng 2.19: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2017 – 2018

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2017	Năm 2018
1	Tổng doanh thu	triệu đồng	15.626	16.031
2	Lợi nhuận sau thuế	triệu đồng	292,09	406,729
3	Tổng lao động	người	110	128
4	Lương bình quân	triệu đồng	6,5	7,2

(Nguồn: Số liệu Phòng kế toán và Phòng hành chính Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc)

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

2.4.2 Nhược điểm

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

- Công tác hoạch định nhân sự mặc dù thực hiện trình tự qua các bước cơ bản nhưng trên thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa xác định rõ được nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai, để chủ động thấy trước được những khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực

- Mặc dù công tác tuyển dụng lao động hàng năm được Công ty rất chú trọng nhưng vẫn chưa thực sự hiệu quả, vẫn còn tình trạng ứng viên được tuyển bỏ việc khi vào công ty làm việc. Do vậy, Công ty cần có những biện pháp kịp thời để khắc phục nhược điểm này.

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

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

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

2.4.3 Nguyên nhân

Nguyên nhân dẫn đến những tồn tại trên có thể do yếu tố khách quan hoặc do chính yếu tố chủ quan là bản thân người lao động, xuất phát từ một số lý do chính sau:

- Trình độ của cán bộ quản lý và cán bộ làm công tác chuyên môn còn nhiều hạn chế, chưa chuyên nghiệp và khoa học nên nhiều khi việc tham mưu chưa hợp lý, chưa đem lại hiệu quả cao.

- Công ty chưa chủ động trong việc tiếp cận thị trường lao động, còn khá nhiều nguồn tuyển chất lượng chưa được quan tâm đến như: các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp...đây là nơi cung cấp nguồn tuyển khá dồi dào và chất lượng.

- Do sự giới hạn về nguồn kinh phí nên sự đầu tư cho các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty còn nhiều hạn chế. Cùng với đó là sự dàn trải về các biện pháp, chủ yếu tập trung giải quyết vấn đề trước mắt, chưa thực sự mang tính chiến lược lâu dài.

- Bản thân nhiều lao động chưa thực sự ý thức được vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhiều khi họ học tập, đi đào tạo nâng cao không phải để nâng cao hiệu quả lao động mà chỉ để có được những cơ hội thăng tiến.

2.5 Tiểu kết chương 2

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

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

Nguyên nhân của những vấn đề tồn đọng đó là do đâu? Những áp đặt trong văn hóa của Công ty cũng như phong cách lãnh đạo của người quản lý có ảnh hưởng gì đến thái độ và hiệu quả làm việc của nhân viên? Một số kiến nghị sau đây em xin đưa ra trên phương diện nhìn nhận của cá nhân nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả công tác quản lý và sử dụng nhân sự cho Công ty Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THI CÔNG CƠ GIỚI VÀ DỊCH VỤ HÀNG HẢI MIỀN BẮC

3.1 Định hướng chiến lược sản xuất kinh doanh của Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

- Đẩy mạnh khai thác các thế lợi của doanh nghiệp để đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, tăng uy tín, thị phần cho công ty trong các năm tới.
- Giữ vững, tạo quan hệ tốt với các khách hàng lâu năm, tăng cường và phát triển tìm kiếm các thị trường mới tiềm năng.
- Trong thời gian tới công ty sẽ đẩy mạnh khai thác và tận dụng những cơ hội ở thị trường quốc tế, mở rộng giao thương với các doanh nghiệp. Bên cạnh đó công ty còn chú trọng tới hoạt động đầu tư tài chính, kinh doanh các lĩnh vực khác nhằm tăng doanh thu cho công ty.
- Tăng cường công tác quản trị công ty trên mọi lĩnh vực, hoàn thiện mô hình quản lý và phát triển công ty nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, gia tăng lợi ích và đảm bảo, nâng cao đời sống cho người lao động.
- Xây dựng bộ máy quản lý, tổ chức kinh doanh hoàn chỉnh, đồng bộ, tinh gọn đáp ứng phát triển các kế hoạch chiến lược ngắn hạn và dài hạn.
- Củng cố và nâng cao đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên kỹ thuật, nhân viên văn phòng lành nghề nhằm phát huy thế mạnh truyền thống trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ về ngành hàng hải.
- Đảm bảo thu nhập ngày càng tốt hơn cho người lao động và sự phát triển bền vững của công ty.

3.2 Định hướng về công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc

Trong quá trình tìm hiểu thực tế, phân tích thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc, em nhận thấy hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty đã có sự đầu tư và quan tâm nhất định, hoạt động này cũng đã phát huy được những tác động tích cực đáng khích lệ. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một số hạn chế khiến cho hiệu quả chưa cao. Vì thế, em xin đưa ra một số giải pháp nhằm khắc phục những hạn chế còn tồn tại để

hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty đạt được hiệu quả cao hơn.

3.2.1 Giải pháp về nâng cao chất lượng hoạt động tuyển dụng

✓ Căn cứ của giải pháp

Tuyển dụng là một trong những bước quan trọng hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại cũng như lâu dài của Công ty. Hiện nay, số lượng lao động được tuyển dụng vào Công ty chủ yếu từ nguồn nội bộ đó là con em hoặc người quen của cán bộ công nhân viên đã và đang làm việc trong Công ty. Số liệu thống kê cho thấy, năm 2017 có đến 62,5% số nhân viên tuyển vào Công ty là tuyển dụng từ nguồn nội bộ, năm 2017 con số này đạt 66,67%. Phần lớn trong số nhân viên mới vào Công ty là họ hàng, người quen của các cán bộ nhân viên cũ. Như vậy, sự chênh lệch giữa tuyển nội bộ và tuyển bên ngoài là khá cao. Càng ngày số lượng nhân viên tuyển dụng từ nguồn nội bộ càng tăng, nếu tình hình này tiếp diễn sẽ làm mất cân bằng chất lượng nguồn tuyển dụng. Do có sự hạn chế nguồn tham gia tuyển dụng, chủ yếu là nguồn nội bộ nên Công ty mất đi cơ hội có được những nhân viên có trình độ cao hơn.

✓ Mục tiêu của giải pháp

- Mở rộng phạm vi tuyển dụng, tuyển dụng khách quan hơn và tăng cơ hội thu hút nhân tài. Đồng thời thông qua các trung tâm mô giới việc làm hoặc các hội nghị giới thiệu việc làm, Công ty phần nào mở rộng được danh tiếng của mình đến các đối tượng cũng như khách hàng.

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

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

- Nhân viên giỏi đồng nghĩa với việc tiết kiệm chi phí đào tạo, thời gian thử việc và đào tạo sau tuyển dụng.

✓ Nội dung của giải pháp

Đa dạng hoá nguồn tuyển dụng để thu hút được nhiều ứng viên tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn được những ứng viên giàu tiềm năng nhất phù hợp với điều kiện làm việc với cường độ cao của Công ty.

Liên kết với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, các trường dạy nghề tiến hành tuyển dụng những ứng viên ngay khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường (năm học cuối cùng của mỗi bậc đào tạo) vì đây là nguồn lực quan trọng và rất phong phú. Với nguồn lực này thì các ứng viên còn giữ thói quen học tập, có khả năng tiếp thu nhanh, có nhiều sáng kiến, sức trẻ và lòng nhiệt huyết cống hiến cho sự nghiệp phát triển bền vững của Công ty.

Ngoài ra, Công ty có thể đăng tuyển với những ứng viên ứng cử ở các nguồn khác nhau như thông qua quảng cáo trên mạng xã hội, ứng viên tự nộp đơn xin việc,... tất cả những nguồn này tạo thành một nguồn tổng thể, phong phú giúp cho Công ty có nhiều cơ hội tuyển chọn được các ứng viên phù hợp.

Căn cứ vào chiến lược kinh doanh của Công ty trong thời gian tới và kế hoạch mở rộng lĩnh vực kinh doanh, hợp tác với các đối tác để mở rộng đầu tư, do đó nhu cầu về nguồn nhân lực (cả về số lượng và chất lượng) là rất lớn. Kế hoạch năm 2019, Công ty sẽ phải tuyển thêm tổng cộng 12 nhân viên nữa để đáp ứng nhu cầu mở rộng thị trường. Khi đó, Công ty sẽ lựa chọn 1 trong 2 phương án sau:

Phương án 1: Vẫn tiếp tục kế hoạch lựa chọn 75% nguồn tuyển dụng là nội bộ, 25% nguồn tuyển dụng là từ bên ngoài.

Phương án 2: Triển khai kế hoạch lựa chọn 75% nguồn tuyển dụng là từ bên ngoài, 25% nguồn tuyển dụng là nội bộ.

Thực hiện phép so sánh chi phí ta có bảng sau:

Bảng 3.1: Dự tính chi phí tuyển dụng của hai nguồn tuyển dụng

Đơn vị: đồng

Các khoản chi	Phương án 1	Phương án 2
Chi phí thông báo tuyển dụng	2.000.000	3.000.000
Chi phí tổ chức tuyển dụng	3.000.000	5.000.000
Chi phí đào tạo sau tuyển dụng	42.000.000	24.000.000
Chi phí khác	1.000.000	1.000.000
Tổng	48.000.000	33.000.000

Chú thích:

- Chi phí đào tạo sau tuyển dụng 1 nhân viên tuyển dụng nội bộ là 3.500.000 đồng/người, cử đi đào tạo trong vòng 1 tuần.
- Chi phí đào tạo sau tuyển dụng 1 nhân viên tuyển dụng từ bên ngoài là 2.000.000 đồng/người, đào tạo tại chỗ trong vòng 3 – 5 ngày.

Như vậy, mặc dù tuyển dụng nội bộ có lợi thế tiết kiệm chi phí thông báo và tổ chức tuyển dụng, nhưng lại mất nhiều thời gian và chi phí đào tạo sau tuyển dụng hơn so với nguồn tuyển từ bên ngoài. Hơn nữa, với chính sách đãi ngộ hợp lý như hiện nay của công ty, chắc chắn số nhân viên tuyển dụng từ nguồn bên ngoài bỏ việc sau khi họ được đào tạo sẽ rất hạn chế. Bởi đa phần đó là sinh viên mới ra trường, ít kinh nghiệm làm việc, một khi họ đã được Công ty chú trọng nâng cao chất lượng đào tạo, họ sẽ cống hiến hết mình vì lợi ích của Công ty. Rõ ràng phương án mở rộng quy mô nguồn tuyển dụng sẽ có nhiều lợi thế về tiết kiệm chi phí và giữ chân nhân viên hơn là áp dụng phương pháp tuyển dụng nội bộ.

✓ **Dự kiến kết quả đạt được sau khi mở rộng quy mô nguồn tuyển dụng**

Sau khi thực hiện giải pháp trên, về mặt chi phí, Công ty sẽ tiết kiệm được ít nhất 15.000.000 đồng cho mỗi lần tuyển dụng hoặc có thể hơn nếu có kinh nghiệm tuyển dụng.

Sau khi tuyển dụng, Công ty sẽ có được những nhân viên có trình độ, đem lại những sự mới mẻ, bầu không khí văn hoá làm việc mới, tạo dựng phong trào thi đua trong tập thể, điều đó làm cho nhân viên năng động, nhiệt tình hơn từ đó giúp cho việc hoàn thành công việc đạt hiệu quả cao, mang lại hiệu suất kinh doanh cho Công ty.

Với giải pháp này, Công ty hạn chế được tình trạng ỷ lại trong công việc do vấn đề quen biết, hạn chế được những sai sót trong đánh giá năng lực nhân viên, hạn chế tình trạng “Mối quan hệ”. Tuy nhiên, khi áp dụng hình thức tuyển dụng này thì Công ty phải xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý nhằm giữ chân người tài ở lại cống hiến cho Công ty. Ngoài ra, bên cạnh hình thức tuyển dụng này thì Công ty cũng cần phải lưu tâm đến nguồn tuyển nội bộ nếu kết hợp tốt hai phương pháp tuyển dụng này sẽ giúp cho cân bằng lợi ích giữa hai bên, vừa lòng những công nhân viên của Công ty, mang lại hiệu quả kinh tế cao.

3.2.2 Nâng cao chất lượng nhân sự qua đào tạo chuyên sâu

Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp chịu tác động của rất nhiều yếu tố trong đó chất lượng lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng, có mối quan hệ chặt chẽ với các nhân tố khác. Bên cạnh đó, sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ, sự biến động của môi trường kinh doanh và những thay đổi trong chính tổ chức doanh nghiệp làm cho chính doanh nghiệp phải thay đổi để thích nghi. Do vậy, đào tạo nguồn nhân lực là một yêu cầu tất

yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Người lao động là người trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời là người thực hiện các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

✓ **Căn cứ của giải pháp**

Năm 2018, trong toàn Công ty có 128 nhân viên, trong đó nhân viên có trình độ trên đại học là 7 người chiếm 5,5% trong tổng số, trình độ đại học là 95 người chiếm 74,2%. Mặc dù vậy, với sự khắc nghiệt của môi trường kinh doanh, khi thị trường cung cấp dịch vụ hàng hải, thi công công trình đang có xu hướng cạnh tranh gay gắt thì việc tìm kiếm thị trường tiềm năng mới luôn là một vấn đề quan trọng mà Công ty nên quan tâm. Chính vì điều đó mà việc nâng cao chất lượng nhân lực trong quan hệ ngoại giao, am hiểu môi trường kinh tế trong và ngoài nước, giao tiếp quốc tế với trình độ tốt luôn là một việc làm hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Số lượng nhân viên được đào tạo còn có điểm hạn chế. Kết quả thực hiện kế hoạch đào tạo không đạt yêu cầu kế hoạch đề ra, hiệu quả đào tạo có thể thấy bị giảm đối với năm 2017. Cụ thể năm 2017 nhu cầu đào tạo là 35 người, nhưng việc thực hiện kế hoạch đào tạo chỉ 34 người, trong đó việc thực hiện nhu cầu đào tạo tại chỗ không hoàn thành là 2 người, cử đi đào tạo cũng không hoàn thành là 2 người. Năm 2018, việc thực hiện kế hoạch đào tạo có hiệu quả hơn so với năm 2017. Nhu cầu đào tạo nhân sự năm 2018 tăng lên 9 người so với năm 2017, trong đó Công ty dự kiến đào tạo tại chỗ là 20 người, cử đi đào tạo là 24 người. Số liệu thống kê cho thấy, số nhân viên hoàn thành đào tạo cả tại chỗ và cử đi đều hoàn thành tốt nhiệm vụ. Điều này cho thấy công tác đào tạo của Công ty đáp ứng được nhu cầu đào tạo thực tế, số lượng lao động được đào tạo tăng qua các năm. Vì thế trong thời gian tới, Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên để tăng hiệu quả làm việc cho Công ty, nhất là khi Công ty đang muốn mở rộng thị phần. Thực tế cho thấy vẫn còn một số nhân viên bỏ việc hoặc vẫn không hoàn thành yêu cầu công việc sau đào tạo. Năm 2018, Công ty có 1 người bỏ việc sau khi được đào tạo, so với công ty khác thì đây là một con số không đáng kể, nhưng để so sánh với thành tích giữ chân nhân viên các năm trước thì rõ ràng chất lượng đào tạo của Công ty cần xem xét lại.

Chi phí đào tạo vẫn còn thấp, năm 2018, tổng chi phí Công ty bỏ ra để đào tạo 44 nhân viên chỉ có 124.000.000 đồng. Đây là một điểm yếu trong công tác triển khai kế hoạch đào tạo và phát triển kỹ năng nhân viên.

✓ **Mục tiêu của giải pháp**

Nâng cao trình độ tay nghề của nhân viên, trình độ trình độ học vấn và khả năng giao tiếp cho nguồn nhân lực kinh doanh, tìm kiếm phát triển thị trường, trình độ chuyên môn của kỹ thuật viên và đội ngũ quản lý và cán bộ chuyên trách trong Công ty.

Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh tạo mọi điều kiện để tăng khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường.

✓ **Nội dung của giải pháp**

- Với đội ngũ cán bộ quản lý

Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với xu thế phát triển nền kinh tế của đất nước. Hàng năm, cử cán bộ luân phiên nhau đi bồi dưỡng, tham dự hội thảo, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ quản lý theo cơ chế mới ban hành của Nhà nước.

Nâng cao khả năng ngoại ngữ của trưởng phòng, phó phòng ban, khuyến khích cán bộ công nhân viên học thêm ngoài giờ.

Mặt khác, khi cử cán bộ đi đào tạo phải đào tạo theo đúng chuyên môn nghiệp vụ công việc mà họ đang đảm trách qua các trung tâm chuyên bồi dưỡng cán bộ quản lý. Thường xuyên cập nhật các kiến thức mới về quản lý, cung cấp kiến thức cơ bản về kinh tế thông qua các bài giảng hoặc thông qua việc xây dựng, phân tích xử lý các tình huống, đào tạo trực tiếp thông qua công việc (đối với nhân viên mới vào làm việc tại Công ty), tiến hành đào tạo tập dượt thông qua hình thức xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động của bộ máy quản lý trong Công ty.

Dự trù thêm kinh phí đào tạo chuyên sâu, cố gắng triển khai số lượng nhân viên được đào tạo đáp ứng đủ kế hoạch đề ra.

- Đối với nhân viên kinh doanh, phát triển dự án

Tiến hành rà soát trình độ chuyên môn, cử những nhân viên đi học các lớp bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ chuyên môn. Bồi dưỡng ngoại ngữ liên tục, đào tạo và kiểm tra trình độ có sự giám sát chặt chẽ của Công ty. Tạo các điều kiện thuận lợi cho nhân viên trong quá trình học tập, đặt việc thực hành trong các điều kiện khắc nghiệt cụ thể.

Với nhân viên kho, công nhân vận hành xe, lái cầu và công nhân bốc xếp thì toàn bộ được đào tạo tại chỗ với thời gian và chi phí hợp lý nhất. Ngoài ra, Công ty còn tiến hành thêm nhiều hình thức đào tạo khác nhau như: khoá học nâng cao tay nghề đã có, đào tạo thêm tay nghề thứ hai cho người lao động (là điều kiện tốt để giữ chân người có chuyên môn, năng lực), khoá học bồi dưỡng về kiến thức quản lý kinh tế giúp họ thấy được sự cần thiết phải thực hiện chính sách tiết kiệm trong quá trình kinh doanh. Chất lượng lao động là một trong những yếu tố tác động đến sự phát triển bền vững của Công ty do vậy công tác nâng cao chất lượng lao động phải đặt lên hàng đầu trong chiến lược phát triển lâu dài. Tuy nhiên, để người lao động yên tâm đi học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ thì cần phải có sự quan tâm giúp đỡ cả về vật chất lẫn tinh thần rất nhiều từ phía Công ty nhờ hỗ trợ kinh phí.

✓ **Dự kiến kết quả đạt được**

Hiệu quả đạt được sau các khoá học được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực làm việc. Năm 2019 là một năm mà thị trường sẽ cạnh tranh quyết liệt hơn, kinh tế thế giới bất ổn, kinh tế Việt Nam trong giai đoạn tái cơ cấu, hạ tầng giao thông vừa thiếu vừa manh mún. Mặt khác, các chi phí quản lý dự báo tăng mạnh như: giá điện, nước, nhiên liệu,... Mặc dù vậy, việc đào tạo nhân sự cho năm 2019 – 2020 dự đoán sẽ có những kết quả tốt, năng suất lao động tăng, cải thiện.

3.2.3 *Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc*

✓ **Cơ sở của giải pháp**

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên một cách chính xác giúp cho việc xây dựng chính sách đãi ngộ một cách công bằng hợp lý, đúng với sức lao động mà họ đã cống hiến cho Công ty. Công tác này được thực hiện dựa trên sự đánh giá cá nhân của các trưởng phòng, ban, đơn vị với nhân viên do họ phụ trách, quản lý do đó phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ tình cảm vì vậy mà công tác đánh giá thiếu tính khách quan. Việc đánh giá như vậy tạo tâm lý làm việc chán nản, thiếu sự cố gắng, sáng tạo, không phát huy được hết năng lực làm việc của bản thân và ảnh hưởng đến bầu không khí làm việc của toàn bộ Công ty.

✓ **Mục tiêu của giải pháp**

Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên một cách khách quan, trung thực, hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua khen thưởng mang tính chủ quan, gây lãng phí, trả công không xứng đáng, không công bằng

Tạo được không khí thi đua lao động, thi đua sáng tạo trong công việc và nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

✓ **Nội dung thực hiện giải pháp**

- Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Đánh giá thành tích thực hiện công việc có hiệu quả hay không là phải dựa trên cơ sở phân tích công việc. Với 3 nội dung chính: bản mô tả công việc, bảng yêu cầu công việc đối với người thực hiện, bảng tiêu chuẩn công việc, đây là cơ sở để xây dựng lên hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, hợp lý, giúp cho công tác đánh giá trở nên dễ dàng và chính xác hơn.

Trên thực tế, công tác phân tích công việc tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc vẫn còn tiến hành sơ sài. Hầu hết các phòng ban trực thuộc Công ty chưa có hệ thống phân tích công việc đạt chuẩn, mà chỉ thực hiện theo bảng tiêu chuẩn công việc đề ra từ trước.

Để công tác đánh giá được hiệu quả, trước hết phải hoàn thiện bảng phân tích công việc. Một số phương hướng hoàn thiện có thể là:

- Công ty nên thuê các chuyên gia phân tích công việc hoặc đào tạo cán bộ quản lý nhân sự.

- Tuyển chọn ra các cán bộ được đào tạo đúng chuyên ngành, am hiểu về công việc thực hiện nhiệm vụ này.

- Từ công tác phân tích công việc đến công tác đánh giá phải được diễn ra tuần tự, đúng quy trình, dựa trên bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Theo quan sát, em thấy công việc trước mắt là phải xây dựng bảng mô tả công việc tại vị trí kỹ thuật, sửa chữa,... bởi đây là đội ngũ ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm, dịch vụ của Công ty.

Đối với vị trí trưởng phòng hành chính cần phải xây dựng lại hệ thống phân tích công việc như sau:

BẢN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

A/ BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Vị trí: Trưởng phòng hành chính

Phòng: Hành chính

Địa điểm: Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải

Miền Bắc

1. Trách nhiệm

- Theo dõi toàn bộ quy trình đánh giá theo hệ thống ISO.
- Cập nhật các chế độ, chính sách về lao động và việc làm.
- Theo dõi việc chấp hành các nội quy, quy định, đồng thời chịu trách nhiệm xử lý kỷ luật đối tượng vi phạm.
- Cập nhật hồ sơ, lý lịch trích ngang của nhân viên, quản lý hồ sơ lưu hành.
- Báo cáo tình hình nhân sự hàng năm, cập nhật sơ đồ tổ chức của Công ty.
- Lập kế hoạch tuyển dụng và chuẩn bị các quyết định tuyển dụng nhân sự.
- Tổ chức giáo dục, đào tạo, giao việc cho nhân viên mới.
- Quản lý các chương trình đào tạo cán bộ nhân viên.
- Theo dõi và soạn thảo hợp đồng lao động.
- Xây dựng chế độ chính sách nhân sự.

2. Quyền hạn

- Có quyền được đề nghị đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn.
- Có quyền được nêu ra ý kiến, đề xuất cải tiến chế độ thực hiện công việc.
- Được thông tin nhanh chóng, chính xác, kịp thời.

3. Điều kiện làm việc

- Thời gian làm việc: 8 tiếng/ngày.
- Được trang bị thiết bị làm việc đầy đủ như: Máy tính, máy in, điện thoại, văn phòng phẩm,...
- Môi trường làm việc thuận lợi, không độc hại, không tiếng ồn, bụi bẩn.

4. Môi quan hệ trong công việc

- Quan hệ hỗ trợ với đồng nghiệp.
- Quan hệ với lãnh đạo.

- Quan hệ khác phòng ban trong Công ty.

B/ BẢN YÊU CẦU CÔNG VIỆC

- Tốt nghiệp đại học hoặc có văn bằng chuyên ngành luật, quản trị nhân sự, kinh tế lao động.

- Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm trở nên, nắm rõ Luật pháp Nhà nước về các quy định tiền lương, phúc lợi, bảo hiểm xã hội,...

- Sử dụng thành thạo tin học và ngoại ngữ (tiếng Anh, Trung,...)

C/ BẢN TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

- Hoàn thành tốt các công việc được giao.

- Lập báo cáo tiền lương, BHXH và BHYT đúng ngày rồi chuyển cho Phòng Kế toán.

- Cập nhật kịp thời mức lương mới cho nhân viên trong Công ty.

- Giải quyết được các thắc mắc về thủ tục cần thiết.

Trên đây là bản phân tích công việc được đề xuất cho vị trí trưởng phòng hành chính theo tình hình hiện tại của Công ty.

- Xác định lại chu kỳ đánh giá

Hiện tại Công ty đang thực hiện 3 loại chu kỳ đánh giá, đó là: chu kỳ tháng, 6 tháng và chu kỳ năm. Nhìn một cách tổng quát thì mô hình này có vẻ chặt chẽ, nhưng Công ty lại không tính đến vấn đề chi phí và thời gian. Tuy mỗi chu kỳ có một ưu điểm riêng, nhưng thực hiện quá nhiều lần đánh giá trong 1 năm thường sẽ khiến người lao động không thoải mái, hiệu quả làm việc đi xuống. Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn (chu kỳ 1 tháng), có rất nhiều công việc khó hoàn thành và phải mất một khoảng thời gian dài, đối với các vị trí này mà sử dụng chu kỳ hàng tháng sẽ dẫn đến áp lực cho cả người đánh giá và đối tượng được đánh giá.

- Lựa chọn và đào tạo người đánh giá

Người đánh giá có vai trò rất quan trọng và có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả đánh giá, do vậy Công ty cần lựa chọn người đánh giá phù hợp. Riêng đối với cán bộ quản lý nên có thêm sự đánh giá từ phía cá nhân người lao động để kết quả đánh giá mang tính khách quan hơn, đồng thời cải tạo được mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới trong Công ty.

Để giúp người đánh giá trong Công ty có được sự hiểu biết về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá và kỹ năng đánh giá để nhất quán kết quả thì việc đào tạo là rất cần thiết. Công ty nên tổ chức các lớp tập huấn, đào tạo về kỹ năng đánh giá, cũng như kỹ năng phỏng vấn đánh giá. Đây là hoạt động thiết thực giúp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc, tác động tới hiệu quả làm việc của mọi nhân viên.

- Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá

Cũng như một số công ty khác, hiện nay Công ty đã có hệ thống văn bản chính thức bắt buộc các phòng ban phải phản hồi lại thông tin, tuy nhiên hệ thống văn bản này lại không chặt chẽ, chưa thực sự đầy đủ nên đôi khi khiến người lao động không nắm rõ được tại sao kết quả đánh giá của mình lại như thế, gây nên mối quan hệ mất niềm tin giữa người đánh giá và người được đánh giá.

Giải pháp đưa ra là người quản lý nên có một cuộc thảo luận chính thức với chính nhân viên của mình vào cuối mỗi kỳ đánh giá. Trong cuộc thảo luận, trưởng phòng sẽ thông báo kết quả và nhận xét cụ thể những việc đã làm được cũng như những thiếu sót nhằm mục đích giải trình, khuyến khích và giải đáp thắc mắc. Hệ thống thông tin phản hồi là căn cứ giúp nhân viên yên tâm, phấn đấu và hiểu rõ công việc, hiểu rõ mục đích công việc tạo điều kiện đạt kết quả tốt nhất.

✓ Dự kiến kết quả đạt được

Trong ngắn hạn: nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên. Giảm hẳn tình trạng đi muộn về sớm. Từ đó tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp.

Trong dài hạn: nâng cao năng lực, năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Khi thực hiện tốt công việc này, bầu không khí thi đua trong Công ty tăng cao hơn, nhân viên sẽ làm việc tích cực hơn, năng suất hơn so với trước. Bên cạnh đó, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

3.3 Tiểu kết chương 3

Để có được sự nghiệp phát triển một cách vững chắc trên thị trường Việt Nam và thế giới thì nền tảng chủ yếu là sử dụng nguồn nhân lực. Trước hết cần sự thay đổi về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và kỹ thuật. Công ty cần có cái nhìn sâu rộng, mạnh dạn lựa chọn và sử dụng một đội ngũ cán bộ công nhân

viên có năng lực quản lý, trình độ chuyên môn và tay nghề điêu luyện. Có như vậy, Công ty mới có đủ năng lực cả về số lượng và chất lượng lao động để có thể đáp ứng nhu cầu sản xuất để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực và mở rộng thị phần.

Từ những cơ sở lý luận và việc phân tích, đánh giá hiệu quả công tác quản lý và sử dụng nhân sự, em đã đưa ra được một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả công tác này tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc như:

- Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự bằng việc mở rộng hơn nữa nguồn tuyển dụng.
- Nâng cao chất lượng nhân sự qua đào tạo chuyên sâu, tăng kinh phí và thời gian đào tạo. Đáp ứng tối đa số lượng đào tạo kế hoạch đề ra.
- Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực nhân viên, đánh thành tích thực hiện công việc của nhân viên.

Đây chỉ là những giải pháp đưa ra từ góc độ quan sát của cá nhân em, dự kiến kết quả đạt được cũng là kết quả tính toán và nhìn nhận của bản thân trong một thời gian ngắn. Em hi vọng Công ty có thể khắc phục được những hạn chế và thực hiện việc ổn định và phát triển lực lượng nhân sự tốt hơn, tiến đến hoàn thành các mục tiêu kinh doanh trong tương lai.

KẾT LUẬN

Chất lượng nguồn nhân lực có vai trò rất lớn đến sự phát triển kinh tế. Các mô hình phát triển kinh tế đều khẳng định điều này khi cho rằng sự phát triển bền vững đòi hỏi phải tích lũy vốn, phát triển kỹ thuật và công nghệ. Đây là những nhân tố gắn liền và phụ thuộc vào chất lượng nguồn nhân lực, khi chất lượng lao động thấp hay vốn nhân lực ít thì việc tạo ra và thực hiện tích lũy vốn và phát triển kỹ thuật công nghệ khó mà thực hiện được. Các bằng chứng cả vi mô và vĩ mô đều cho thấy tầm quan trọng của chất lượng của nhân tố này với sự phát triển kinh tế.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực rõ ràng rất cần thiết. Muốn nâng cao chất lượng nhân tố này không những phải tập trung nâng cao trình độ học vấn và chuyên môn cho người lao động mà còn phải nâng cao trình độ thể chất thông qua nâng cao sức khỏe và cải thiện điều kiện sống của dân chúng. Tuy nhiên làm gì để nâng cao học vấn, chuyên môn và thể chất của nhân lực; câu trả lời trong nhiều nghiên cứu cho rằng phát triển hệ thống y tế, giáo dục có vai trò quan trọng, nhưng cũng cần phải có chính sách sử dụng và đãi ngộ lao động phù hợp. Ngoài ra hoàn thiện hệ thống an sinh xã hội cũng có ý nghĩa lớn trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Về hoạt động kinh doanh: Cung cấp dịch vụ hàng hải là một thị trường tiềm năng, hứa hẹn đem lại nhiều lợi nhuận với nhu cầu ngày càng tăng. Công ty đã nắm bắt được cơ hội này, cùng với tầm nhìn, năng lực và chiến lược kinh doanh của mình, Công ty đã khẳng định được vị trí của mình trên thương trường quốc tế và ngày càng phát triển hơn nữa.

Về hoạt động nhân sự: Số lượng nhân sự tuy không dồi dào, dao động chỉ hơn trăm người, nhưng mang tính chất ổn định, có trình độ chuyên môn, năng lực làm việc tốt dưới sự quản lý của một hệ thống hợp lý, một môi trường lành mạnh, năng động. Phần lớn lực lượng nhân sự của Công ty đều tốt nghiệp đại học, cao đẳng. Năm 2018, số lượng nhân sự toàn bộ Công ty chỉ có 128 người, trong đó đã có đến 68 người tốt nghiệp đại học và 28 người tốt nghiệp cao đẳng và trung cấp chuyên nghiệp. Cơ cấu nhân sự trẻ, năm 2018, nhân sự trong độ tuổi từ 18 đến 30 chiếm 58,6%, nhân sự trong độ tuổi từ 30 đến 45 chiếm 34,4%. Nhân viên trẻ sẽ đem lại cho Công ty những lợi thế nhất định trong công tác quản lý, đào tạo và phát triển nhân viên. Các hoạt động quản lý nhân sự của Công ty có mối quan hệ mật thiết và ảnh hưởng, tác động lẫn nhau. Một số chỉ tiêu cho thấy công tác quản lý nhân sự của Công ty đang tiến triển

khá tốt. Cụ thể. Năm 2017, sức sinh lời của một nhân viên Phòng kinh doanh là 29,2 triệu đồng/năm, năm 2018 chỉ tiêu này đạt 31,28 triệu đồng/năm. Sức sinh lời năm 2018 tăng so với năm 2017 là 2,08 triệu đồng/người/năm, tương ứng với mức tăng là 7,12%. Hiệu quả chất lượng đào tạo nhân sự cho thấy trên 80% số lượng nhân viên sau đào tạo hoàn thành tốt công việc được giao. Những con số trên được đánh giá là thành tích của Công ty trong việc sử dụng nhân sự. Tuy nhiên, Công ty nên áp dụng thêm một số hình thức khen thưởng và quy định về mức độ, thời gian tăng lương hợp lý hơn để khích lệ, nâng cao hiệu quả làm việc, phát huy được thái độ tích cực, sáng tạo trong công việc.

Qua quá trình tìm hiểu thực tế tại Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc, em đã có cơ hội tiếp xúc với hoạt động Quản trị nhân lực, tìm hiểu về hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty, từ đó phân tích thực trạng hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty và em xin đưa ra một số giải pháp, khuyến nghị mà bản thân thấy cần thiết để hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty đạt hiệu quả hơn.

Bên cạnh đó cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Công Ty Cổ Phần Thi Công Cơ Giới Và Dịch Vụ Hàng Hải Miền Bắc, tập thể CBCNV Phòng Tổ chức – Hành chính đã tạo điều kiện cho em đến tìm hiểu về thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động Quản trị nhân lực tại Công ty, cung cấp những thông tin cần thiết để em hoàn thành luận văn của mình.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Báo diễn đàn doanh nghiệp. *Ba trường phái quản trị điển hình*.<https://careerbuilder.vn/en/hiringsite/3-truong-phai-quan-tri-dien-hinh.35A4E9F6.html>, xem 20/04/2018.
- [2] Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
- [3] Douglas Mc Gregor (1960). Học thuyết quản trị nhân lực phương Tây.
- [4] Harold Koontz, Cyril O' Donnell, Heinz Weihrich (1992). Những vấn đề cốt yếu của quản lý, tập 2. Nhà xuất bản Khoa học và Xã hội.
- [5] Lê Xuân Bá – Trần Kim Hào – Nguyễn Hữu Thắng (2006), *Doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội
- [6] Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.