

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ & CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH : QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên thực hiện: Dương Quốc Việt**

**Giáo viên hướng dẫn: Th.S Nguyễn Thị Tình**

**HẢI PHÒNG - 2022**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

---

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ  
NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN  
VINH VÂN MINH VÂN**

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

**Sinh viên thực hiện: Dương Quốc Việt**  
**Giáo viên hướng dẫn: Th.S Nguyễn Thị Tình**

**HẢI PHÒNG - 2022**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG  
-----

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên: **Dương Quốc Việt** Mã SV:1612402023

Lớp: QT2001N Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: *Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả nhân lực tại Công ty Cổ phần Vinh Vân Minh Vân*

## **NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI**

### **1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp**

- Cơ sở lý luận về nhân lực, các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng nhân lực và hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Vinh Vân Minh Vân giai đoạn từ năm 2020 đến 2021.
- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Vinh Vân Minh Vân

### **2. Các tài liệu, số liệu cần thiết**

- Bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty cổ phần Vinh Vân Minh Vân từ năm 2020 đến 2021.
- Báo cáo nhân sự và đánh giá quản lý lao động của Công ty Cổ phần Vinh Vân Minh Vân giai đoạn từ năm 2020 đến 2021
- Báo cáo nội bộ về tiền lương, tiền công, các khoản trích theo lương, chế độ đối với người lao động.

### **3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp**

Công ty cổ phần Vinh Vân Minh Vân

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

**Họ và tên** : Nguyễn Thị Tình

**Học hàm, học vị** : Thạc sĩ

**Cơ quan công tác** : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

**Nội dung hướng dẫn:** Nghiên cứu các vấn đề về nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp được áp dụng tại Công ty Cổ phần Vinh Vân Minh Vân

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 04 tháng 04 năm 2022

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 24 tháng 06 năm 2022

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Giảng viên hướng dẫn*

*Hải Phòng, ngày tháng năm 2022*

**XÁC NHẬN CỦA KHOA**

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

---

**PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP**

Họ và tên giảng viên: Nguyễn Thị Tình  
Đơn vị công tác: Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng  
Họ và tên sinh viên: Dương Quốc Việt. Chuyên ngành: Quản trị doanh nghiệp  
Đề tài tốt nghiệp: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Vinh Vân Minh Vân  
Nội dung hướng dẫn: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Vinh Vân Minh Vân

1. Tinh thần, thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp
  - Thực hiện đúng tiến độ được giao.
  - Có tinh thần học hỏi.
2. Đánh giá chất lượng của đồ án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ ĐTTN trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)  
Đạt yêu cầu của khóa luận tốt nghiệp đại học.

.....  
.....  
3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ  Không được bảo vệ  Điểm hướng dẫn   
Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm .....

Giảng viên hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

**Nguyễn Thị Tình**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt kế hoạch báo cáo thực tập vừa qua cũng như khóa luận tốt nghiệp này, em đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô trường Đại học Quản lý & Công nghệ Hải Phòng cũng như ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Vinh Vân Minh Vân.

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

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

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

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

Em xin chân thành cảm ơn!

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Nghĩa tiếng việt</b>
VNĐ	Việt Nam Đồng
VVMV JSC	Công ty cổ phần Vinh Vân Minh Vân
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài



## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	3
<b>I NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	3
1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực .....	3
1.1.2 Vai trò nguồn nhân lực.....	4
1.1.3 Mục đích của quản lý nhân lực .....	4
1.1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực.....	5
1.1.4.1 Môi trường bên trong .....	5
1.1.4.2 Môi trường bên ngoài.....	5
1.1.4.3 Nhân tố quản trị nguồn nhân lực.....	7
1.1.5 Quản trị nhân lực.....	7
1.1.5.1 Khái niệm về quản trị nhân lực .....	7
1.1.5.2 Mục tiêu của quản trị nhân lực.....	7
1.1.5.3 Vai trò của quản trị nhân lực .....	7
1.1.5.4 Nội dung của quản trị nhân lực .....	8
1.1.5.4.1 Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự.....	8
1.1.5.4.2 Phân tích công việc .....	9
1.1.5.4.3 Trình tự thực hiện phân tích công việc: .....	10
1.1.5.4.4 Tuyển dụng nguồn nhân lực.....	11
1.1.5.4.5 Xây dựng kế hoạch tuyển dụng.....	11
1.1.5.4.6 Tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực.....	13
1.1.6 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	17
1.1.7 Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	17
1.1.8 Ý nghĩa của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	17
1.1.8.1 Nội dung, trình tự thực hiện.....	18
1.1.8.2 Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.....	19
1.1.8.3 Mục đích đánh giá.....	19
1.1.9 Lương bổng và đãi ngộ.....	20
1.1.9.1 Phân loại tiền lương .....	20

1.1.9.2 Ý nghĩa của tiền lương.....	21
1.1.9.3 Các hình thức trả lương.....	21
<b>II. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC.....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.....	23
1.2.2 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực . .....	23
1.2.3 Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp. .....	24
<b>CHƯƠNG 2 : PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VINH VÂN MINH VÂN.....</b>	<b>26</b>
2.1 Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần VINH VÂN MINH VÂN .....	26
2.1.1 Tổng quan về công ty .....	26
2.1.2 Chức năng và nhiệm vụ của Công ty .....	26
2.1.3 Mục tiêu chính của công ty .....	27
2.1.4 Cơ cấu tổ chức của công ty .....	28
2.1.4.1 Sơ đồ tổ chức của Cửa Công ty.....	28
2.1.5 Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty .....	30
2.1.6 Những thuận lợi và khó khăn của VVMV JSC.....	32
2.1.6.1 Thuận lợi .....	32
2.1.6.2 Khó khăn: .....	33
2.1.7 Đặc điểm lao động của VVMV JSC .....	33
2.1.7.1 Tình hình nhân sự.....	33
2.1.7.2 Cơ cấu lao động theo giới tính.....	34
2.1.7.3 Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi .....	34
2.1.7.4 Cơ cấu lao động theo trình độ :.....	35
2.1.8 Thực trạng công tác quản trị nhân lực của công ty VVMV JSC .....	36
2.1.8.1 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của công ty .....	36
2.1.8.2 Tuyển dụng lao động.....	37
2.1.8.2.1 Nguồn tuyển dụng:.....	37
2.1.8.3 Tiêu chí tuyển dụng:.....	39
2.1.8.4 Công tác phân công lao động.....	39

2.1.8.5 Chính sách đào tạo .....	40
2.1.8.6 Phương pháp trả lương, thưởng của công ty .....	40
2.1.8.6.1 Tính lương .....	40
2.1.8.6.2 Quy định về tiền lương .....	41
2.1.9 Đánh giá chung công tác quản trị nhân lực của VVMV JSC .....	43
2.1.9.1 Những ưu điểm trong công tác quản trị nhân lực của VVMV JSC ....	43
2.1.9.2 Những nhược điểm trong công tác quản trị nhân lực của VVMV JSC .....	44
<b>CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VVMV JSC .....</b>	<b>46</b>
3.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty .....	46
3.2 Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty VVMV JSC .....	47
3.2.1 Biện pháp 1: Giải pháp về nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn .....	47
3.2.1.1 Mục tiêu của giải pháp .....	47
3.2.1.2 Nội dung của giải pháp .....	47
3.2.1.3 Chi phí của giải pháp .....	48
3.2.1.4 Dự kiến kết quả .....	49
3.2.2 Biện pháp 2: Giải pháp cải thiện chế độ phúc lợi của công ty .....	49
3.2.2.1 Cơ sở hình thành giải pháp .....	49
3.2.2.2 Mục tiêu của giải pháp .....	49
3.2.2.3 Nội dung của giải pháp .....	49
3.2.2.4 Dự kiến kết quả đạt được .....	51
3.2.3 Biện pháp 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty .....	51
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>53</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>55</b>

## MỞ ĐẦU

### 1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Con Người – Nguồn nhân lực quý giá nhất trong tất cả các lĩnh vực của cuộc sống quanh ta. Con người có khả năng chế tạo và chinh phục thiên nhiên, có khả năng tạo ra của cải vật chất cho xã hội và cũng chính con người tạo nên những bước ngoặt vĩ đại nhất trong lịch sử loài người, có thể nói con người là chủ thể của mọi hoạt động.

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.

Trong những năm qua, đối với các doanh nghiệp nói chung và đối với công ty VVMV JSC nói riêng, công tác quản lý lao động ngày được quan tâm hơn, nhằm đáp ứng không ngừng sự đòi hỏi của cơ chế hội nhập thị trường. Trong thời gian thực tập tại công ty VVMV JSC, em đã được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình vào thực tế. Qua quá trình thực tế tại công ty, em đã đi sâu tìm hiểu, nghiên cứu và lựa chọn đề tài: **“ Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Vinh Vân Minh Vân”** làm KHÓA LUẬN tốt nghiệp của mình.

### 2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, trên cơ sở phân tích thực tiễn và xu hướng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty VVMV JSC nói riêng, đề tài chỉ tập trung nghiên cứu, phân tích nguồn nhân lực của Công ty VVMV JSC, từ đó đưa ra những giải pháp, đề xuất để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Chi nhánh.

### 3. PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty VVMV JSC

### 4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

KHÓA LUẬN được thực hiện bằng các phương pháp chủ yếu là thống kê, điều tra, phân tích và tổng hợp.

Thông tin và số liệu thu thập dựa trên hệ thống lưu trữ hồ sơ của công ty. Số liệu có từ nhiều nguồn như: điều tra trực tiếp, tham khảo ý kiến các chuyên gia và người có kinh nghiệm.

### 5. BỐ CỤC KHÓA LUẬN

KHÓA LUẬN gồm 3 chương chính như sau:

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

Chương 2: Tổng quan về công ty VVMV JSC

và Thực trạng tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty VVMV JSC

Chương 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty VVMV JSC

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

## I NGUỒN NHÂN LỰC

### 1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực

Nhân lực là nguồn lực xuất phát từ trong chính bản thân của từng cá nhân con người. Nhân lực bao gồm thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực này càng ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của con người. Khi nguồn lực này đủ lớn, nó sẽ đáp ứng các điều kiện để con người có thể tham gia vào lao động, sản xuất.

Chính vì điều đó, nhân lực tạo ra sự khác biệt so với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp (nguồn vốn, công nghệ, máy móc, ...)

Theo Liên Hợp quốc: “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”. Như vậy, ở đây nguồn lực con người được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên.

Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường.

Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế – xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động.

Nguồn nhân lực được biểu hiện trên hai mặt:

Về số lượng đó là tổng số những người trong độ tuổi lao động làm việc theo quy định của nhà nước và thời gian lao động có thể huy động được từ họ;

Về chất lượng, đó là sức khỏe và trình độ chuyên môn, kiến thức và trình độ lành nghề của người lao động. Nguồn lao động là tổng số những người trong độ tuổi lao động quy định đang tham gia lao động hoặc đang tích cực tìm kiếm việc làm.

Nguồn lao động cũng được hiểu trên mặt số lượng. Như vậy, có một số được tính là nguồn nhân lực nhưng lại không phải là nguồn lao động, đó là:

những người không có việc làm nhưng không tích cực tìm kiếm việc làm, tức là những người không có nhu cầu tìm việc làm, những người trong độ tuổi lao động quy định nhưng đang đi học.

Trong thời đại ngày nay, con người được coi là một “tài nguyên đặc biệt”, một nguồn lực của sự phát triển kinh tế. Bởi vậy, việc phát triển con người, phát triển nhân lực trở thành vấn đề chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống phát triển các nguồn lực.

Chăm lo đầy đủ đến con người là yếu tố bảo đảm chắc chắn nhất cho sự phồn vinh, thịnh vượng của mọi quốc gia. Đầu tư cho con người là đầu tư có tính chiến lược, là cơ sở nền tảng cho sự phát triển bền vững.

### **1.1.2 Vai trò nguồn nhân lực**

Vai trò của nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp chính là năng lực vô tận cho sự sáng tạo sản phẩm và kiến tạo tổ chức. Việc giữ cho nhân sự ổn định và tối ưu hóa nguồn nhân lực là việc làm đòi hỏi có tầm chiến lược và thấu hiểu tâm sinh lý con người. Việc này được thực hiện toàn diện trên 3 khía cạnh cơ cấu, điều hành và phát triển:

Về cơ cấu: Xây dựng cách lãnh đạo cho nguồn nhân lực, tạo cho nguồn nhân lực các hệ thống (phù hợp với các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp để điều khiển quá trình.

Về điều hành: Với việc điều hành này bạn phải chỉ đạo nhân lực qua việc cách ứng xử của nhân viên qua quá trình lãnh đạo nhân viên và kiểm soát hoạt động làm việc của nhân sự

Về phát triển: Là động lực mà các lớp lãnh đạo sẽ hướng nhân viên đến để học hỏi và hoàn thiện liên tục các kỹ năng cần thiết, nhằm xây dựng cơ cấu tổ chức và điều hành tổ chức.

### **1.1.3 Mục đích của quản lý nhân lực**

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

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

#### **1.1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực**

##### **1.1.4.1 Môi trường bên trong**

###### *❖ Mục tiêu của công ty*

Trước sự phát triển của xã hội, mỗi công ty cần có mục tiêu riêng phù hợp theo từng thời kỳ và phải hiểu rõ được những mục tiêu đó. Để đạt được những mục tiêu đề ra cần thay đổi và cải thiện các phương pháp quản lý, tiếp cận thị trường, nghiên cứu thực tế,... Tất cả các bộ phận của công ty đều cần dựa vào những định hướng của công ty để đưa ra các mục tiêu riêng của mỗi phòng ban, bộ phận riêng nhưng vẫn cần có sự phối hợp thống nhất với tổng thể công ty. Đặc biệt, công ty cần đầu tư nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, vật lực, bằng cách hiện đại hóa các trang thiết bị, tập trung đầu tư đào tạo nhân lực chất lượng cao phù hợp nhu cầu của công ty.

###### *❖ Văn hóa trong công ty*

Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, từ đó trở thành quy tắc, tập quán quen thuộc ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp đồng thời chi phối tình cảm, cách suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

Văn hoá doanh nghiệp được xây dựng dựa trên hai yếu tố: định hướng, chiến lược của công ty (sứ mệnh, tầm nhìn) và những giá trị mà công ty đang có (giá trị doanh nghiệp). Văn hoá doanh nghiệp chi phối các mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử của tất cả các thành viên trong tổ chức, phản ánh quá khứ và định hình tương lai cho tổ chức.

Các yếu tố như văn hóa xã hội, chiến lược và chính sách của DN, phong cách của lãnh đạo... đều là những yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành văn hóa doanh nghiệp. Đặc biệt vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong DN là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến bầu không khí văn hóa của công ty, và quy định sự phát triển văn hóa tổ chức, đồng thời văn hóa tổ chức cũng ảnh hưởng đến công tác quản trị của DN đó.

##### **1.1.4.2 Môi trường bên ngoài**

###### *❖ Yếu tố kinh tế*



Hoạt động của một đơn vị doanh nghiệp hay bất kỳ tổ chức nào cũng chịu ảnh hưởng của sự thay đổi của nền kinh tế bên ngoài, đem lại những yêu cầu thay đổi nhất định trong công tác quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp như là cần có những chính sách và chiến lược mới cho công ty để đảm bảo bắt kịp với yêu cầu của nền kinh tế mới, đặc biệt khi xã hội đang trong giai đoạn toàn cầu hóa thì thách thức của doanh nghiệp càng lớn và yếu tố lớn đầu tiên cần phát triển đó là quản trị nguồn nhân lực, cho dù vào bất kỳ hoàn cảnh nào thì doanh nghiệp cũng cần duy trì được nguồn nhân lực chất lượng cao, lực lượng lao động có tay nghề, có trình độ, đảm bảo giúp doanh nghiệp vượt qua các thách thức hay khó khăn mà nền kinh tế bên ngoài mang lại, nắm bắt cơ hội phát triển lớn mạnh.

#### ❖ Yếu tố công nghệ

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra một cách mạnh mẽ, mang đến sự tiến bộ nhanh chóng của khoa học kỹ thuật, công nghệ làm tăng áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Điều này mang đến yêu cầu các doanh nghiệp phải có đầu tư phù hợp cho việc cải tiến và đổi mới kỹ thuật, công nghệ để tăng chất lượng và hạ giá thành sản phẩm cùng với đó là nguồn nhân lực và lao động có trình độ mới có thể đảm bảo khả năng vận hành hệ thống công nghệ kỹ thuật một cách tối ưu, tận dụng hết công suất của máy móc phục vụ sản xuất, đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp.

#### ❖ Yếu tố chính trị

Ở Việt Nam, Luật lao động được ban hành nhằm quản lý, chi phối mối quan hệ lao động trong tất cả các doanh nghiệp nhà nước và các hình thức sở hữu khác. Một doanh nghiệp tồn tại luôn cần đảm bảo hoạt động theo luật pháp. Luật pháp có ảnh hưởng to lớn và trực tiếp đối với các hoạt động và công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty. Hệ thống luật pháp yêu cầu các DN buộc phải quan tâm đến quyền lợi của nhân viên và môi trường sinh thái.

#### ❖ Yếu tố văn hóa xã hội

Việc nắm bắt các sự thay đổi của văn hóa xã hội: nhân khẩu, tốc độ tăng dân số, cơ cấu dân số, quan điểm sống, quan điểm về thẩm mỹ, các giá trị, chuẩn mực đạo đức... sẽ giúp doanh nghiệp có sự thích ứng nhanh chóng với những yêu cầu của khách hàng, đưa ra các hoạt động sản xuất hoặc marketing phù hợp. Ví dụ, sự già hóa dân số sẽ tạo cơ hội cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ y tế, dưỡng lão...

Văn hóa xã hội ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nhân lực. Trình độ học vấn của dân số được nâng cao sẽ có thể làm tăng chất lượng nguồn nhân lực, một trong những yếu tố tạo nên lợi thế về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khi tham gia hoạt động trên thị trường quốc tế. Cấu trúc của công ty cũng chịu ảnh hưởng của sự thay đổi của nền văn hóa xã hội, lối sống của người dân.

#### **1.1.4.3 Nhân tố quản trị nguồn nhân lực**

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

#### **1.1.5 Quản trị nhân lực**

##### **1.1.5.1 Khái niệm về quản trị nhân lực**

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

##### **1.1.5.2 Mục tiêu của quản trị nhân lực**

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

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

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

##### **1.1.5.3 Vai trò của quản trị nhân lực**

Ngày nay, vai trò của công tác quản lý nhân lực ngày càng quan trọng bởi sự cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt và nguồn nhân lực là yếu tố chiến lược tạo lên lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Hơn nữa, với sự phát triển của

khoa học kỹ thuật đã tạo ra những nhân sự có trình độ chuyên môn và tay nghề cao. Chất xám, tri thức, kinh nghiệm của đội ngũ này là yếu tố quyết định cho sự cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đó cũng là 1 thách thức với doanh nghiệp khi doanh nghiệp cần có đủ khả năng quản lý, tạo môi trường cho đội ngũ này phát triển để họ cống hiến cho doanh nghiệp một cách lâu dài nhất.

Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp áp dụng cho nhân viên của doanh nghiệp để giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra liên quan đến công việc đó. Nếu không có quản trị nhân sự mọi việc sẽ trở nên thiếu tổ chức và kỷ luật. Đây là một công tác hết sức khó khăn vì nó động tới những con người cụ thể có tính cách, sở thích và năng lực riêng biệt.

Công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp tốt thì sẽ tạo ra được một đội ngũ lao động nhiệt tình, hăng hái, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

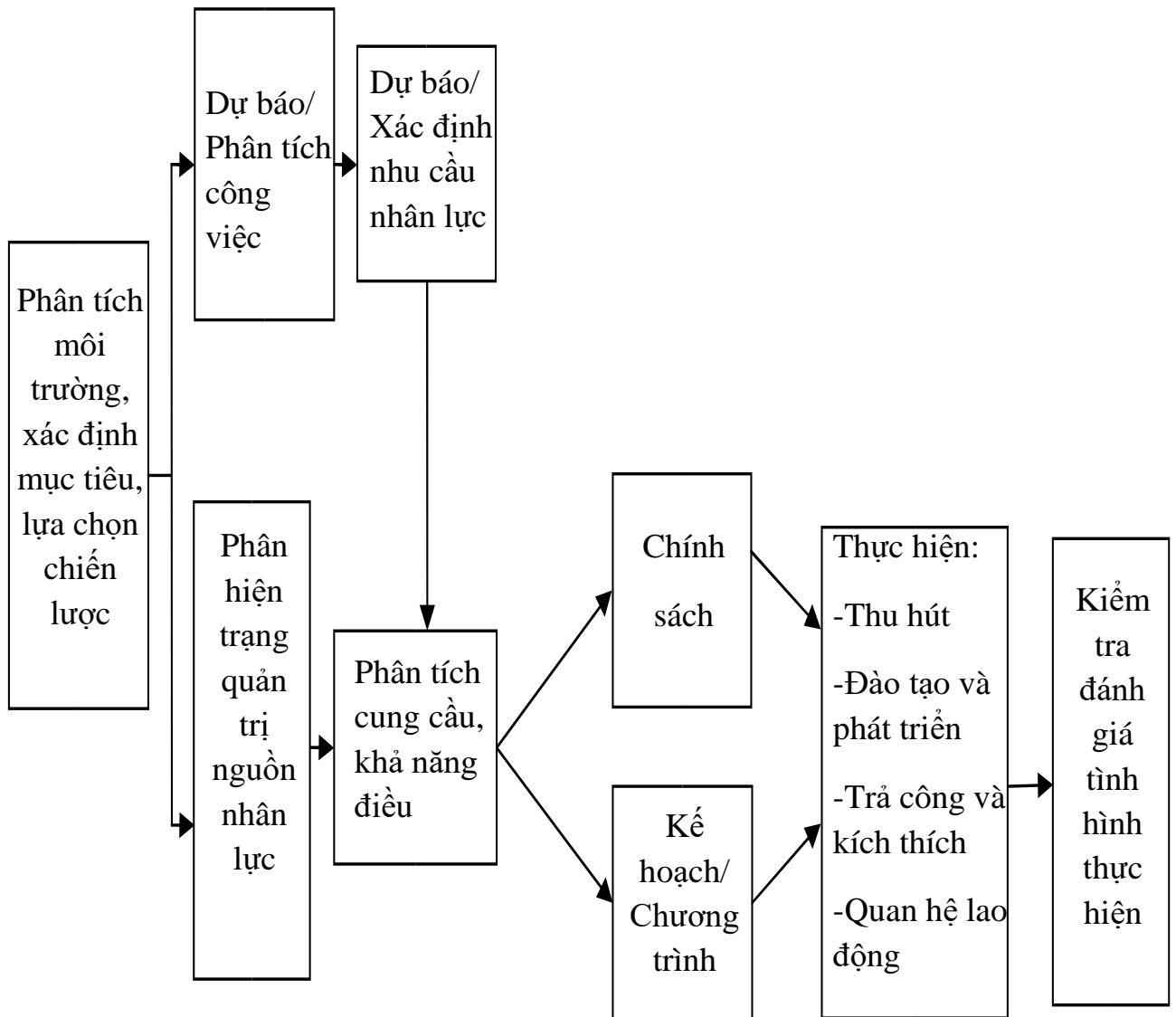
#### ***1.1.5.4 Nội dung của quản trị nhân lực***

##### **1.1.5.4.1 Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự**

**Hoạch định nguồn nhân lực** là quá trình nghiên cứu và xác định các nhu cầu về nguồn lực để từ đó đưa ra các chính sách cũng như thực hiện các chương trình, hoạt động nhằm đảm bảo doanh nghiệp có đủ lực lượng nhân lực có kiến thức, kỹ năng và phẩm chất phù hợp tham gia vào thực hiện công việc đạt năng suất, chất lượng cao.

*Các bước trong quá trình hoạch định nguồn nhân lực:*

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Từ đó đề ra các giải pháp quản trị phù hợp đối với chiến lược phát triển kinh doanh.
- Dự báo (xác định) khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc.
- Dự báo (xác định) nhu cầu nguồn nhân lực.
- Phân tích quan hệ cung - cầu nguồn nhân lực và đề xuất các chính sách, chương trình thực hiện để doanh nghiệp thích ứng với nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Thực hiện các chính sách, chương trình, kế hoạch quản trị nguồn nhân lực trong bước 5.
- Kiểm tra, đánh giá hoạt động thực hiện.



**Sơ đồ 1.1. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực ( nguồn: Trần Kim Dung- quản trị nguồn nhân lực)**

#### **1.1.5.4.2 Phân tích công việc**

Phân tích công việc giúp nâng cao trình độ của người quản trị bởi khi phân tích công việc cần có sự nghiên cứu, tìm hiểu rõ ràng cụ thể và có sự chỉ đạo của người quản lý nhân sự để dẫn đến việc quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao... chứ không phải nói một cách chung chung, mơ hồ, thiếu tính nhất quán và không có sự rõ ràng.

– Phân tích công việc giúp người quản trị xác định trách nhiệm, nhiệm vụ liên quan đến công việc và các kỹ năng kiến thức cần có để thực hiện tốt công việc.

Xác định được mức độ, tính chất của công việc cũng như mức độ khả thi của việc thực hiện và hoàn thành công việc của người lao động dễ dàng hơn. Từ đó đưa ra phương hướng giải quyết, xử lý công việc hay tình huống phát sinh cũng như các chính sách khen thưởng phù hợp khi người lao động làm việc.

– Xác định điều kiện để tiến hành công việc hiệu quả nhất, giúp tiết kiệm thời gian, chi phí cũng như sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc.

– Xây dựng được 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

– Định hướng cho quá trình tuyển dụng, lựa chọn nhân sự phù hợp và hoàn thiện việc bố trí, sắp xếp công việc phù hợp với nhân viên thực hiện.

– 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.

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

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

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

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

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

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

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

#### **1.1.5.4.4 Tuyển dụng nguồn nhân lực**

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm đáp ứng được yêu cầu sử dụng lao động của tổ chức. Quá trình tuyển dụng được coi là hoàn tất khi bao gồm cả hoạt động định hướng nhân viên, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập trong môi trường của tổ chức.

*Tuyển mộ* là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ số lượng và chất lượng lao động để nhằm đạt được các mục tiêu của mình

*Tuyển chọn* nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc

#### **1.1.5.4.5 Xây dựng kế hoạch tuyển dụng**

- *Xác định người thực hiện tuyển dụng*

Tuyển dụng là một trong những chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực. Bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm hầu hết các hoạt động tuyển dụng của tổ chức. Các nhà quản lý chức năng thường không muốn trực tiếp tiến hành tuyển dụng nhân lực. Quả thật đó là một việc khó và tốn thời gian và họ cho rằng bộ phận nhân sự sẽ làm tốt hơn. Tuy nhiên, các nhà quản lý chức năng thường chỉ cho bộ phận nhân sự biết một số yêu cầu cơ bản, chẳng hạn như các yêu cầu về trình độ chuyên môn, số năm kinh nghiệm cần thiết, và một số kỹ năng khác. Những tiêu chuẩn đó thực sự chưa đủ để xác định được chính xác người mà nhà quản lý chức năng cần và vì vậy bộ phận nhân sự khó có thể tìm được đúng người. Giống như các hoạt động quản lý nguồn nhân lực khác, tuyển dụng nên là trách nhiệm của tất cả các nhà quản lý chức năng.

- *Xác định nhu cầu tuyển dụng*

Xác định nhu cầu tuyển dụng nhằm xác định đúng nhu cầu nhân lực trước mắt và lâu dài cho doanh nghiệp. Nhà quản trị cần biết rõ ràng cần tuyển bao nhiêu nhân sự, ở vị trí nào và yêu cầu về trình độ chuyên môn của nhân sự đó ra

sao. Căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh, định hướng phát triển của doanh nghiệp để có thể xác định nhu cầu tuyển dụng một cách chính xác nhất.

- *Lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể*

- + *Xác định nguồn tuyển dụng gồm:*

- *Nguồn bên trong:* Nguồn tuyển dụng từ bên trong bao gồm những người làm việc bên trong công ty, tuyển mộ nguồn này tức là quá trình đề bạt họ vào vị trí cao hơn hoặc chuyển họ sang vị trí cần thiết khác.

- *Nguồn bên ngoài:* Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài là những người đến xin việc từ ngoài công ty, nguồn này có phạm vi rộng, số lượng lớn, chất lượng phong phú và đa dạng.

- + *Xác định phương pháp tuyển dụng*

Có nhiều phương pháp tuyển dụng khác nhau, nhưng không có cách nào cho kết quả tuyệt đối chính xác. Vì vậy, người ta thường kết hợp nhiều phương pháp để có được kết quả đáng tin cậy hơn. Có một số phương pháp tuyển dụng cơ bản sau:

- *Sàng lọc hồ sơ:* Hồ sơ dự tuyển của ứng viên thường cung cấp các thông tin cơ bản về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, và các thông tin cá nhân (tuổi, giới tính,...). Thông tin rút ra từ hồ sơ dự tuyển sẽ không đủ để đánh giá toàn diện về ứng viên nhưng có thể sử dụng để loại bớt những ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu.

- *Kiểm tra, trắc nghiệm:* Kỹ thuật kiểm tra hoặc trắc nghiệm thường được sử dụng để đánh giá những tiêu chí mà nghiên cứu hồ sơ hay phỏng vấn không làm được hoặc không hiệu quả, chẳng hạn như kiểm tra trình độ chuyên môn, trắc nghiệm tâm lý. Phương pháp tuyển dụng này cũng được sử dụng trong những trường hợp cần loại bớt các ứng viên không phù hợp một cách nhanh chóng.

- *Phỏng vấn tuyển dụng:* Là một hoạt động trao đổi thông tin trực tiếp được thiết kế để khám phá những sự thật về kiến thức, kinh nghiệm, thành công và thất bại trong quá khứ cũng như động cơ làm việc của ứng viên nhằm xác định xem liệu họ có thể làm tốt công việc không.

- *Điều tra xác minh:* Phương pháp này thường được thực hiện khi nhà tuyển dụng đã có quyết định lựa chọn. Mục đích của việc này là để củng cố cho quyết định lựa chọn. Có thể yêu cầu các ứng viên cung cấp tên của một số người giới thiệu, những người có thể cung cấp thông tin về phẩm chất, năng lực, kinh

nghiệm và hiệu quả làm việc của ứng viên. Một trong những người giới thiệu này nên là cấp trên hiện tại hoặc trước đây của ứng viên. Điều tra xác minh phải được thực hiện ngay khi có quyết định lựa chọn và trước khi mời ứng viên nhận việc.

+ *Xác định nơi tuyển dụng và thời gian tuyển dụng*

Nơi tuyển dụng là nơi phát sinh nhu cầu tuyển dụng hay là nơi mà doanh nghiệp hoạt động cũng có thể là nơi mà doanh nghiệp lựa chọn phụ thuộc yêu cầu của công việc và đặc điểm của thị trường lao động. Đối với các doanh nghiệp cần lao động chất lượng cao thì nên tập trung vào các địa chỉ sau:

- Thị trường lao động đô thị nơi tập trung hầu hết các loại lao động có chất lượng cao của tất cả các ngành nghề như kỹ thuật, kinh tế quản lý và nhất là các nghề đặc biệt.
- Các trường đại học, cao đẳng, trung học, dạy nghề.
- Các trung tâm công nghiệp và dịch vụ, các khu chế xuất và có vốn đầu tư nước ngoài.

+ *Xác định chi phí tuyển dụng*

Chi phí cho tuyển dụng bao gồm:

- Chi phí thời gian thông qua các cấp bậc trong doanh nghiệp cũng như các chuyên viên quản trị nhân lực trong việc xác định và xây dựng nhu cầu tuyển dụng.
- Thù lao phải trả cho các văn phòng tuyển dụng.
- Chi phí thời gian trong việc duyệt các thư và hồ sơ xin việc cũng như phỏng vấn ứng viên.
- Chi phí liên quan tới việc sắp xếp cho nhân viên mới, mất mát gây ra do năng suất của nhân viên mới dưới mức bình thường trong khoảng thời gian làm quen với công việc cũng như thích nghi với môi trường làm việc.

#### **1.1.5.4.6 Tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực**



## Sơ đồ 1.2 .Bảng quy trình tuyển dụng nhân sự

<i>Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ</i>
<i>Sàng lọc hồ sơ</i>
<i>Kiểm tra, trắc nghiệm</i>
<i>Phỏng vấn tuyển chọn</i>
<i>Ra quyết định lựa chọn ứng viên</i>
<i>Điều tra, xác minh</i>
<i>Mời ứng viên trúng tuyển nhận việc</i>
<i>Cập nhật dữ liệu ứng viên</i>
<i>Chuẩn bị hợp đồng lao động</i>
<i>Lập hồ sơ nhân viên</i>
<i>Hội nhập nhân viên mới</i>

### *Bước 1: Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ*

Đây là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá và lựa chọn ứng viên, là buổi gặp gỡ đầu tiên giữa các nhà tuyển dụng với các ứng viên. Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời bước này cũng xác định được những cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không để từ đó ra những quyết định có tiếp tục mối quan hệ với ứng viên đó hay không.

### *Bước 2: Sàng lọc hồ sơ*

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên được bắt đầu bằng việc nghiên cứu lý lịch, hồ sơ cá nhân và đơn xin việc, so sánh với bản tiêu chuẩn công việc của ứng viên đến thời điểm tuyển dụng. Khi nghiên cứu hồ sơ hãy tìm những điểm không rõ ràng hay không nhất quán để xem xét kỹ hơn. Bộ phận phụ trách nhân sự chuẩn bị báo cáo phân tích và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ. Nhân viên tiếp nhận hồ sơ cần có thái độ niềm nở và lịch sự khi tiếp đón ứng viên để tạo ấn tượng ban đầu tốt đẹp về tổ chức. Khi quyết định có loại bỏ ứng viên hay không cần được nhân viên tuyển chọn hội ý thống nhất. Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại để tiện cho việc sử dụng sau này.

### *Bước 3: Kiểm tra, trắc nghiệm*

Trong bước tuyển chọn này, tổ chức có thể thực hiện kiểm tra dưới hình thức thi viết hoặc kiểm tra tay nghề.

Hình thức kiểm tra tay nghề gần như là bắt buộc với vị trí công nhân kỹ thuật, giúp tổ chức đánh giá ứng viên có thực sự nắm được các kỹ năng nghiệp vụ hay không.

Hình thức thi viết giúp kiểm tra khả năng tư duy, mức độ nắm vững về lý thuyết, khả năng xử lý nghiệp vụ và khả năng lập kế hoạch, tổ chức thực hiện của ứng viên.

Ngoài ra, để giúp cho các nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân sự khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về những đặc trưng tâm lý của con người. Khi dùng phương pháp trắc nghiệm nhân sự để tuyển chọn ta cũng nên chọn phương pháp thích hợp thì mới dự đoán được thành tích thực hiện công việc. Muốn như vậy thì khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người am hiểu về công việc hoặc đã nghiên cứu kỹ về công việc nhất là bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện.

#### *Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn*

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời giữa những người tuyển chọn và những người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu được hết. Trong quá trình phỏng vấn tuyển chọn, người tuyển chọn sẽ đưa ra các câu hỏi và ứng viên sẽ trả lời các câu hỏi này, ngược lại, ứng viên cũng được đặt ra các câu hỏi cho nhà tuyển dụng. Mục tiêu của phỏng vấn tuyển chọn khá đa dạng, song có thể chia thành 4 mục tiêu chính như sau:

- Phỏng vấn để tìm hiểu thêm thông tin hoặc kiểm tra thông tin về người xin việc
- Phỏng vấn để gián tiếp quảng cáo cho tổ chức
- Phỏng vấn để cung cấp thông tin cho người xin việc
- Thiết lập quan hệ tốt với các ứng viên, tăng cường khả năng giao tiếp của người tuyển chọn

#### *Bước 5: Ra quyết định lựa chọn ứng viên*

Kết thúc quá trình phỏng vấn tổ chức đã có thể xác định được một danh sách chọn lọc bao gồm một số ít những ứng viên phù hợp nhất. Các ứng viên này đều đáp ứng được các yêu cầu của doanh nghiệp, vấn đề chọn ai lúc này phụ thuộc vào sự phù hợp giữa doanh nghiệp và ứng viên trên nhiều phương diện (kỳ vọng của ứng viên và khả năng đáp ứng của doanh nghiệp, mục tiêu nghề nghiệp của ứng viên và xu hướng phát triển của doanh nghiệp,...).

*Bước 6: Điều tra, xác minh*

Điều tra xác minh hay còn gọi là thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển dụng. Thực hiện bước này để xác định độ tin cậy của các thông tin thu được qua các bước tuyển dụng như: Xác định có đúng là ứng viên có những kinh nghiệm như họ nói không; biết ứng viên có trung thực, chấp hành nội quy, kỷ luật không; tìm hiểu thêm về những vấn đề chưa được làm sáng tỏ trong quá trình phỏng vấn... Có nhiều cách để thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, đã khai trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ. Điều tra xác minh thường do bộ phận nhân sự đảm nhiệm.

*Bước 7: Mời ứng viên trúng tuyển nhận việc*

Tổ chức cần thông báo cho ứng viên trúng tuyển một cách chính thức bằng cách gửi thư mời nhận việc hoặc mời ứng viên đến trao đổi trực tiếp. Thư mời nhận việc nên bắt đầu bằng lời chúc mừng và nội dung thư cần thể hiện rõ các điều kiện làm việc (tiền lương, ngày bắt đầu làm việc, thời gian làm việc, thời gian thử việc, các phúc lợi,...). Sau khi mời ứng viên nhận việc là bắt đầu thời gian thử việc trong đó có hướng dẫn hội nhập, đây có thể coi là một phần trong quy trình tuyển dụng, cũng có thể coi là giai đoạn tiếp nối của quy trình tuyển dụng.

*Bước 8: Cập nhật dữ liệu ứng viên*

Để tạo thuận lợi cho việc tuyển dụng, doanh nghiệp nên xây dựng một dữ liệu ứng viên. Dữ liệu ứng viên thường được hình thành từ nguồn ứng viên tự do - những người nộp hồ sơ khi doanh nghiệp chưa có nhu cầu và các ứng viên không được chọn từ các lần tuyển dụng trước. doanh nghiệp nên chọn ra các ứng viên tốt, những người mà có thể phù hợp cho các vị trí khác trong doanh nghiệp để đưa vào dữ liệu ứng viên.

*Bước 9: Chuẩn bị hợp đồng lao động*

Cần đảm bảo các nội dung ghi trong hợp đồng không trái với quy định của luật lao động. Nếu cần thiết doanh nghiệp có thể sử dụng một văn bản kèm theo hợp đồng lao động để thể hiện chi tiết hơn về nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm và các quyền lợi của nhân viên.

#### *Bước 10: Lập hồ sơ nhân viên*

Để đảm bảo thủ tục quản lý của doanh nghiệp, doanh nghiệp cần lập hồ sơ nhân viên cho nhân viên mới. Tùy theo yêu cầu của từng doanh nghiệp, hồ sơ có thể bao gồm: Lý lịch nhân viên; kết quả các bài kiểm tra, phỏng vấn; Các bằng cấp và chứng chỉ đào tạo; các tài liệu chứng minh thông tin cá nhân khác.

#### *Bước 11: Hội nhập nhân viên mới*

Mục đích của chương trình hội nhập vào môi trường làm việc là giúp nhân viên mới dễ thích nghi với tổ chức, cung cấp thông tin chi tiết về công việc và kỳ vọng hoàn thành công việc mà cấp trên mong đợi, tránh sai sót, tiết kiệm thời gian và tạo ấn tượng tốt về tổ chức.

### **1.1.6 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

### **1.1.7 Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

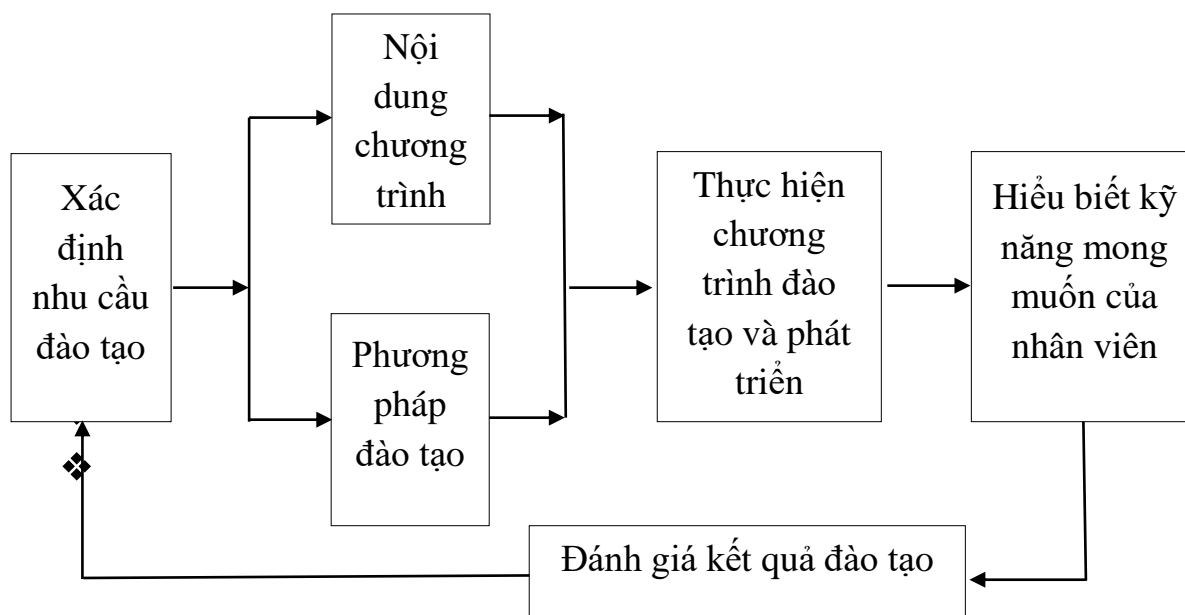
Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

### **1.1.8 Ý nghĩa của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

- Để đáp ứng yêu cầu công của việc tổ chức hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển tổ chức.
- Để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người lao động.

- Đào tạo và phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

### 1.1.8.1 Nội dung, trình tự thực hiện



Sơ đồ 1.3. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

(nguồn: [http://vietskill.com.vn/Linh-Vuc-Dao-Tao/764\\_3831/Tien-trinh-dao-tao-va-phan-trien-nguon-nhan-luc.htm](http://vietskill.com.vn/Linh-Vuc-Dao-Tao/764_3831/Tien-trinh-dao-tao-va-phan-trien-nguon-nhan-luc.htm))

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**1.1.8.2 Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên**

Đánh giá năng lực nhân viên được hiểu là đánh giá kiến thức, cũng như kỹ năng làm việc, hay thái độ làm việc đối với mỗi cá nhân, cũng như nhân viên làm việc. Đánh giá được những giá trị tiềm ẩn bên trong của nhân viên, cũng như giá trị làm việc hiệu quả của nhân viên. Nếu như nhân viên có năng lực làm việc tốt, thì việc đặt đúng vị trí làm việc, cũng như cung cấp cho họ đầy đủ những điều kiện làm việc phù hợp sẽ mang đến cho bạn hiệu quả làm việc cao và đem đến những giá trị tuyệt vời đối với doanh nghiệp.

**1.1.8.3 Mục đích đánh giá**

- Giúp cho nhân viên thấy được năng lực của bản thân, những điểm còn yếu kém và tìm cách khắc phục. dựa vào kết quả đánh giá nhân viên sẽ tiếp tục cố gắng để hoàn thiện kỹ năng trong công việc

- Giúp cho doanh nghiệp có dữ liệu phân tích về khả năng lực của nhân viên. Từ đó doanh nghiệp sẽ có những biện pháp để thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn thông qua các cơ chế khen thưởng, thăng chức của doanh nghiệp, hoặc nếu nhân viên không hoàn thành được mục tiêu công việc đề ra thì cũng sẽ có các biện pháp phạt để vừa tạo động lực cho nhân viên cố gắng vừa tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội sửa chữa.

- Giúp nhà quản lý có thông tin dự báo về chất lượng nguồn nhân sự trong tương lai, từ đó nhà quản lý sẽ có kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng chất lượng nguồn nhân sự cho phù hợp với kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

- Giúp nhà quản trị có thể bố trí nhân sự đúng vị trí, khai thác và phát huy được khả năng của từng nhân viên, đồng thời giúp nhà lãnh đạo có thể phát hiện được những khả năng còn tiềm ẩn của nhân viên và giúp họ thể hiện và phát triển, hoàn thiện khả năng tiềm ẩn này.

- Phát triển mối quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên cấp dưới. Qua việc đánh giá này giúp hai bên sẽ hiểu rõ về nhau hơn và xây dựng mối quan hệ, tốt đẹp nếu việc đánh giá được thực hiện một cách công bằng và dân chủ.

### **1.1.9 Lương bổng và đãi ngộ**

*Tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động của họ thanh toán lại tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải cho xã hội. Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc.*

Tiền lương thực tế được xác nhận bằng khối lượng hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ mà người lao động nhận được qua tiền lương danh nghĩa. Tiền lương thực tế được xác định từ tiền lương danh nghĩa bằng công thức:

$$I_{LTT} = I_{LDN} / I_G$$

*Trong đó:*

$I_{LTT}$ : Chỉ số tiền lương thực tế

$I_{LDN}$ : Chỉ số tiền lương danh nghĩa.

$I_G$ : Chỉ số giá cả.

Nếu tiền lương danh nghĩa không thay đổi. Chỉ số giá cả thay đổi do lạm phát, giá cả hàng hoá tăng, đồng tiền mất giá, thì tiền lương thực tế có sự thay đổi theo chiều hướng bất lợi cho người lao động.

#### **1.1.9.1 Phân loại tiền lương**

Thứ nhất *theo quan hệ sản xuất* lao động được chia làm hai loại lương trực tiếp và lương gián tiếp.

+ Lương trực tiếp là lương trả cho những lao động tham gia vào sản xuất sản phẩm hay trực tiếp thực hiện các lao động dịch vụ.

+ Lương gián tiếp là lương trả cho những lao động thuộc bộ phận quản lý, điều hành, hành chính kế toán... tham gia gián tiếp vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ hai theo thời gian lao động được chia làm 2 loại lao động thường xuyên và lao động không thường xuyên (lao động thời vụ)

+Lương thường xuyên: là toàn bộ số tiền lương phải trả cho những người lao động thường xuyên tại công ty và có tên trong danh sách lương của công ty.

+ Lương thời vụ: là tiền lương trả cho người lao động làm việc mang tính tạm thời, tính chất thời vụ.

### **1.1.9.2 Ý nghĩa của tiền lương**

#### *- Đối với người lao động*

Thực tế cho thấy rằng người lao động luôn luôn quan tâm tới tiền lương bởi lẽ đó là thu nhập để giúp họ ổn định cuộc sống. Việc người lao động được trả với mức lương cao thì họ sẽ tích cực lao động, tinh thần làm việc hăng say,... Và việc tiền lương cao hay thấp cũng ảnh hưởng đến địa vị, trình độ chuyên môn... nó phản ánh năng lực thực sự của mình.

#### *- Đối với doanh nghiệp*

Với một doanh nghiệp, để duy trì và phát triển thì chính sách quản lý tiền lương là điều rất quan trọng. Tiền lương trong doanh nghiệp nó ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh của doanh nghiệp. Mọi chi phí tài chính đều được quản lý phù hợp. Bởi lẽ duy trì tiền lương của nhân viên thu hút lao động giỏi xứng đáng với thực lực của họ. Ngoài ra tiền lương còn là công cụ hữu hiệu để xây dựng nguồn lực và đó cũng là cách để quản lý nguồn lao động trong doanh nghiệp.

#### *- Đối với xã hội*

Như thực tế cho thấy tiền lương là thu nhập của người lao động và họ sử dụng đồng tiền đó để sinh hoạt trong cuộc sống của mình.

Tiền lương bản chất là để duy trì sự sống của con người. Việc duy trì ấy là công việc thường nhật như chi tiêu về ăn uống, may mặc... Đó là yếu tố xã hội, trao đổi sản phẩm hàng hóa nhu cầu cần thiết bằng những đồng tiền mình làm ra.

Ngoài ra tiền lương phần nào đã đóng góp vào thu nhập quốc dân vì thế nó ảnh hưởng trực tiếp tới yếu tố xã hội.

### **1.1.9.3 Các hình thức trả lương**

#### **❖ Trả lương theo thời gian**

Khái niệm: Hình thức trả lương theo thời gian là hình thức trả lương căn cứ vào mức lương cấp bậc hoặc chức vụ và thời gian làm việc thực tế của công nhân viên chức.

Thực chất của hình thức trả lương này là dựa trên cơ sở độ dài thời gian làm việc, trình độ chuyên môn kỹ thuật nghiệp vụ và mức độ phức tạp của công việc. Công thức tính:  $L_{tg} = T_{tt} * L$

Trong đó:

T<sub>tt</sub>: Số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ.

L: Mức lương ngày (lương giờ) với  $L_{ngày} = L_{tháng}/22$  và  $L_{giờ} = L_{ngày}/8$ .

*Ưu, nhược điểm của hình thức trả lương theo thời gian*



*Ưu điểm:*

+ ) Dễ hiểu, dễ quản lý.

+ ) Tạo điều kiện cho người quản lý, công nhân có thể tính toán tiền công một cách dễ dàng.

+ ) Các mức thời gian được sử dụng cũng như ghi chép về số lượng sản phẩm sản xuất thực tế của cá nhân chỉ là nhằm mục đích kiểm tra chứ không dùng để tính toán trực tiếp tiền công, tiền lương.

*Nhược điểm:* Trong hình thức trả lương này, thu nhập của người lao động chưa gắn với kết quả lao động mà họ đã đạt được trong thời gian làm việc.

Hình thức cụ thể của lương thời gian gồm: Lương thời gian có thưởng, lương thời gian giản đơn.

❖ **Hình thức trả lương theo sản phẩm**

Khái niệm: Là hình thức trả lương dựa trên cơ sở số lượng sản phẩm giao nộp của người lao động, đơn giá trả lương, chất lượng sản phẩm đã quy định. Như vậy tiền lương của công nhân phụ thuộc vào số lượng sản phẩm đã nghiệm thu hoặc khối lượng công việc đã hoàn thành. Tiền lương trả theo hình thức này được tính như sau:  $TL_{sp} = ĐG * Q_{tt}$

Trong đó:

$TL_{sp}$ : Tiền lương sản phẩm

$Q_{tt}$ : Số lượng sản phẩm thực tế

ĐG: Đơn giá trả lương sản phẩm

Đối tượng áp dụng: Đối tượng áp dụng là những công nhân trực tiếp sản xuất thực hiện những công việc có thể định mức lao động được để giao việc cho họ.

*Ưu, nhược điểm của hình thức trả lương theo sản phẩm:*

*Ưu điểm:* - Quán triệt nguyên tắc trả lương theo lao động, vì tiền lương mà người lao động nhận được phụ thuộc vào số lượng và chất lượng sản phẩm đã hoàn thành. Đây là nhân tố quan trọng thúc đẩy tăng năng suất lao động.

- Trả lương theo sản phẩm có tác dụng khuyến khích người lao động ra sức học tập nâng cao trình độ lành nghề, tích lũy kinh nghiệm, rèn luyện kỹ năng, phát huy sáng tạo... để nâng cao khả năng làm việc và năng suất lao động.

- Trả lương theo sản phẩm có vai trò đóng góp vào việc không ngừng hoàn thiện công tác quản lý, nâng cao tính tự chủ, chủ động làm việc của người lao động và tập thể người lao động.

- Việc tính toán tiền công đơn giản và có thể giải thích dễ dàng đối với người lao động.

*Nhược điểm:*

- Việc trả công theo sản phẩm có thể dẫn đến tình trạng người lao động ít quan tâm đến chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên nhiên vật liệu, sử dụng phù hợp máy móc. Nhiều trường hợp người lao động không muốn làm những công việc đòi hỏi trình độ lành nghề cao vì khó vượt mức lao động.

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

### 1.2.1 Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội, là chỉ tiêu kinh tế - xã hội tổng hợp để lựa chọn trong các phương án đưa ra phương án hoạt động tốt nhất trong mọi lĩnh vực. Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

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

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

#### ☞ *Hiệu suất sử dụng lao động*

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

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

#### ☞ *Hiệu quả sử dụng lao động*

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

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

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

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

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

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

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

Nói đến sử dụng lao động là nói đến việc quản lý và sử dụng con người. Con người luôn phát triển và thay đổi có tư duy, hành động cụ thể trong từng hoàn cảnh cụ thể.

Vì vậy, phải làm sao để nắm bắt được những thay đổi, tư duy, ý thức của con người hay nói cách khác là nắm bắt được nhu cầu của người lao động thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới đạt hiệu quả cao.

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

## **CHƯƠNG 2 : PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VINH VÂN MINH VÂN**

### **2.1 Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần VINH VÂN MINH VÂN**

#### **2.1.1 Tổng quan về công ty**

Công ty cổ phần Vinh Vân Minh Vân được thành lập vào ngày 03/09/2008, là một trong những công ty cung cấp dịch vụ giao nhận vận tải chuyên nghiệp tại Việt Nam.

Tên công ty: Công ty Cổ phần Vinh Vân Minh Vân

Văn phòng giao dịch: Tòa nhà Business Center, 20A Lê Hồng Phong , Quận Ngô Quyền, Hải Phòng

Loại hình công ty: Công ty cổ phần.

Điện thoại: +84 225 3555313 Fax: +84 225 3555313

Email: [haiphong@vmmv.com.vn](mailto:haiphong@vmmv.com.vn)

#### **2.1.2 Chức năng và nhiệm vụ của Công ty**

##### 1) Chức năng

VMMV JSC là nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp về:

- Vận chuyển hàng lẻ, hàng container đến hơn 1.000 cảng biển , đặc biệt là các cảng lớn ở Nhật Bản, Trung Quốc, Hoa Kỳ,....
- Vận chuyển hàng không quốc tế
- Tư vấn, khai báo hải quan hàng cá nhân, đầu tư, sản xuất ,xuất khẩu, gia công, thương mại và các hình thức khác...
- Giao hàng tận nơi, thu hộ tiền hàng, vận chuyển nội địa
- Đóng gói bao bì theo tiêu chuẩn xuất khẩu

##### 2) Nhiệm vụ

Xây dựng kế hoạch và thực hiện các dịch vụ kinh doanh của công ty theo quy chế hiện hành nhằm thực hiện mục đích và chức năng đã nêu.

Đảm bảo việc bảo toàn và bổ sung vốn trên cơ sở tạo nguồn vốn, bảo đảm trang trải về tài chính, sử dụng hợp lý theo đúng chế độ, sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn, làm tròn nghĩa vụ nộp ngân sách nhà nước.

Mua sắm, xây dựng, bổ sung và thường xuyên cải tiến, hoàn thiện, nâng cấp các phương tiện vật chất kỹ thuật của công ty. Thông qua các liên doanh, liên kết trong và ngoài nước để thực hiện giao nhận, chuyên chở hàng hóa bằng phương thức tiên tiến, hợp lý an toàn trên các luồng, tuyến vận tải, cải tiến việc

chuyên chở, chuyên tải, lưu kho, giao nhận hàng hóa và bảo đảm bảo quản hàng hóa an toàn trong phạm vi trách nhiệm của công ty.

Tổ chức quản lý, chỉ đạo hoạt động kinh doanh của các đơn vị trực thuộc công ty theo cơ chế hiện hành.

### **2.1.3 Mục tiêu chính của công ty**

VVMV JSC là người bạn đồng hành đáng tin cậy cho các doanh nghiệp đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) tại Việt Nam để dọn dẹp, vận chuyển hàng hóa giữa quốc gia hình chữ S và thế giới. VVMV JSC luôn thực hiện mọi việc một cách tron tru, dễ dàng và tốn ít thời gian nhất cho các đối tác của mình.

VVMV JSC tự đặt ra cho mình những mục tiêu đó là không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ để tăng sức cạnh tranh cũng như tìm kiếm lợi nhuận cao nhất như:

✓ Chủ động đề xuất ra nhiều chiến lược dài hạn nhằm sử dụng hiệu quả các khoản đầu tư mở rộng mạng lưới kinh doanh.....

✓ Tìm kiếm đối tác trong và ngoài nước, thực hiện hợp tác kinh doanh trong lĩnh vực đại lý, ủy thác giao nhận và vận chuyển hàng hóa xuất nhập khẩu....

✓ Tạo uy tín, lòng tin nơi khách hàng nhằm xây dựng thương hiệu dịch vụ có chất lượng cao nhất, tốt nhất.

✓ Giảm chi phí thất thoát đến mức thấp nhất để có mức giá cạnh tranh tăng lợi nhuận.

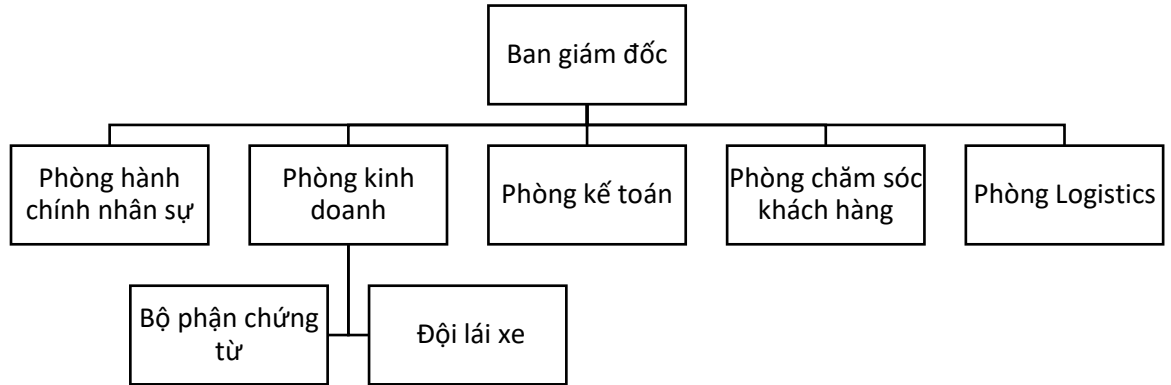
✓ Xây dựng môi trường làm việc khoa học, đoàn kết, năng động, hiện đại và hiệu quả

Liên tục nghiên cứu, phát triển sản phẩm, dịch vụ mới cũng như cải tiến chất lượng sản phẩm dịch vụ nhằm đáp ứng tối đa sự mong đợi và nhu cầu phát triển không ngừng của khách hàng.

Luôn cung cấp cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ đảm bảo chất lượng và tốt nhất, củng cố đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, gắn bó lâu dài với công ty.

## 2.1.4 Cơ cấu tổ chức của công ty

### 2.1.4.1 Sơ đồ tổ chức của Công ty



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty VVMV JSC

(Nguồn: Công ty Cổ phần VVMV JSC)

Chức năng, vai trò của các phòng ban.

#### • Ban giám đốc

Xây dựng chiến lược và kế hoạch phát triển doanh nghiệp cũng như các kế hoạch dài hạn và ngắn hạn. Hàng năm tổ chức thực hiện kế hoạch, các phương án kinh doanh. Tổ chức điều hành mọi hoạt động và chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh của chi nhánh với công ty.

#### • Phòng kế toán

Chịu trách nhiệm về các khoản chi của Công ty và các khoản thu từ khách hàng. Bộ phận kế toán gồm kế toán trưởng, thủ quỹ và kế toán viên (trong đó có kế toán chuyên công nợ và kế toán chuyên theo dõi hoạt động thu chi của Công ty). Theo dõi sổ sách kế toán và các giấy báo nợ (Debit Note) của các Đại lý nước ngoài và khách hàng. Nhận và kiểm tra chứng từ: tổng phí, giá bán, điều kiện thanh toán, đối tượng xuất hóa đơn (trong nước hay ngoài nước). Xuất hóa đơn phác thảo (Debit, bảng tổng kết) cho khách hàng. Liên lạc với khách hàng để kiểm tra tính chính xác của hóa đơn phác thảo. Xuất hóa đơn gốc. Kết hợp và hỗ trợ tài chính cho các phòng ban khác trong việc thanh toán các chi phí dịch vụ, cước phí vận chuyển hoặc tính toán và chi tiền hoa hồng cho khách hàng đối

với những lô hàng tự khai thác. Báo cáo cho Giám Đốc tình hình hoạt động của Công ty, cũng như tình hình công nợ cuối tháng và kế hoạch truy thu công nợ. Tổng kết cuối tháng tình hình trả lương, thưởng cho nhân viên. Lưu lại các tài liệu, chứng từ cần thiết.

- **Phòng Kinh doanh**

Có chức năng và nhiệm vụ trực tiếp tổ chức kinh doanh trong lĩnh vực: xuất nhập khẩu, thương mại và dịch vụ ,các hoạt động kinh doanh khác theo giấy phép kinh doanh và quy định pháp luật; Thực hiện các nhiệm vụ khác do Tổng Giám đốc phân công.

- **Phòng nhân sự**

Tham mưu, giúp việc cho Ban Giám đốc trong quản lý và điều hành công việc thuộc lĩnh vực: tổ chức bộ máy; nhân sự; đào tạo; tiền lương; chính sách, chế độ cho người lao động và thi đua, khen thưởng.

- **Phòng Logistics**

Chịu trách nhiệm nhận hàng, vận chuyển, lưu kho, lưu bãi, làm thủ tục hải quan, các thủ tục giấy tờ khác, tư vấn khách hàng, đóng gói bao bì, ghi ký mã hiệu, giao hàng hoặc các dịch vụ khác có liên quan đến hàng hóa theo thỏa thuận với khách hàng.

- **Phòng chăm sóc khách hàng**

Liên hệ với khách hàng của công ty nhận booking, thông tin lô hàng Đặt chỗ ( booking space ) các hãng tàu hoặc hãng hàng không cho các lô hàng.

Liên hệ với đại lý nước ngoài, xin báo giá, làm giá với đại lý cho lô hàng

Chuẩn bị bộ chứng từ hàng xuất/nhập cho đường hàng không/ đường biển.

Gửi thông tin lô hàng cho các bên có liên quan.

Theo dõi lô hàng xuất/nhập cho đường hàng không/đường biển: ngày đến, ngày đi, số lượng, ...(chi tiết đơn hàng)

Thường xuyên cập nhật thông tin cho khách hàng / đại lý về chuyển hàng đang thực hiện

Kết hợp với kế toán theo dõi công nợ khách hàng kết hợp kế hoạch làm hàng ...

Theo dõi công nợ đại lý, hãng tàu,.. làm đề nghị thanh toán cho đối tác theo đúng hẹn.



Kết hợp với bộ phận Logs để chuẩn bị chứng từ, hợp đồng... để làm hàng, giao hàng cho khách.

Giải quyết khiếu nại của khách hàng và các vấn đề liên quan đến hàng hóa.

Làm các báo cáo liên quan đến lĩnh vực phụ trách.

- **Bộ phận chứng từ**

Chuẩn bị và tiến hành kiểm toán tài liệu về xuất nhập khẩu đối với các lô hàng của công ty và khu tàu của doanh nghiệp.

Tiến hành xử lý đối với các chứng từ hóa đơn thương mại. Luôn đảm bảo chúng về tính toàn vẹn và chính xác của dữ liệu theo quy định.

Giao tiếp với khách hàng để bàn bạc về giao dịch xuất nhập khẩu, phương tiện vận chuyển, bốc xếp,...

Theo dõi về vấn đề tài chính có liên quan như các khoản phải thu, hoặc phải trả để luôn đảm bảo thanh toán cho các giao dịch đúng quy định và kịp thời.

Gửi tài liệu hướng dẫn nhanh chóng và kịp thời cho các bên giao nhận vận tải, cũng như các nhà cung cấp khác.

Lưu trữ và bảo quản các chứng từ xuất nhập khẩu trong hệ thống. Phân loại chúng để quản lý khoa học và dễ tìm kiếm khi cần.

Hỗ trợ chéo cho các bộ phận khác có liên quan trong hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu của doanh nghiệp.

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

Bảng 2.2. Tình hình kinh doanh của VVMV JSC

*ĐVT: VNĐ*

Sản phẩm	Năm 2020	%	Năm 2021	%	So sánh	
					+/-	%
Dịch vụ vận tải biển	60.189.680.000	30,2	32.924.500.000	26,7	-27.265.180.000	-45,3
Dịch vụ vận tải nội địa	101.260.760.000	50,7	76.209.330.000	61,7	-25.051.430.000	-24,7
Dịch vụ vận tải hàng không	38.117.470.000	19,1	14.252.730.000	11,6	-23.864.740.000	-62,6
Tổng Lợi nhuận	199.567.910.000	100	123.386.560.000	100	-76.181.350.000	-38,2

*(Nguồn: Phòng tài chính và kế toán)*

Đánh giá: Đại dịch Covid-19 bùng phát từ cuối tháng 01/2020 gây thiệt hại nặng nề về kinh tế, văn hóa, xã hội và đời sống con người trên toàn thế giới. Rõ ràng, chuỗi cung ứng trên mọi quốc gia, kể cả Việt Nam, và trên mọi ngành kinh tế đều chịu ảnh hưởng nghiêm trọng. Với riêng VVMV JSC thì đại dịch ảnh hưởng nặng nề tới các ngành trọng yếu của công ty, đề cử ra đó là: Dịch vụ vận tải biển, Dịch vụ vận tải nội địa, Dịch vụ vận tải hàng không. Nhìn vào số liệu ta có thể thấy sự sụt giảm nghiêm trọng của cả 3 ngành dịch vụ nói trên:

Dịch vụ vận tải biển giảm 27.265.180.000 tương đương 45,3% so với năm 2020

Dịch vụ vận tải nội địa giảm 25.051.430.000 tương đương 24,7% so với năm 2020

Dịch vụ vận tải hàng không giảm 23.864.740.000 tương đương 62,6% so với năm 2020

Tổng lợi nhuận giảm 76.181.350.000 tương đương 38,2% so với năm 2020

## **2.1.6 Những thuận lợi và khó khăn của VVMV JSC**

### **2.1.6.1 Thuận lợi**

✓ VVMV JSC có một ban lãnh đạo có bề dày kinh nghiệm trong công tác giao nhận quốc tế, có mối quan hệ rộng rãi với khách hàng trong nước và ngoài nước.

✓ VVMV JSC rất có uy tín trong ngành giao nhận với chất lượng dịch vụ tốt, tận tâm phục vụ khách hàng vì thế đã chiếm được sự tin cậy của khách hàng và ngày càng trở nên một thế mạnh của công ty. Đồng thời doanh nghiệp luôn đưa ra khẩu hiệu mục tiêu xây dựng công ty “đoàn kết, ổn định và phát triển”

✓ Công ty có đội ngũ nhân viên năng động giàu kinh nghiệm, với các quan hệ rộng rãi với hãng tàu, hải quan, cảng,... nhạy bén với thị trường để hoàn tất mọi thủ tục với chi phí hợp lý nhất. Họ là những cán bộ trẻ, hoàn toàn có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, luôn nhạy bén nắm bắt tình hình và xu hướng biến động của giá cả để điều chỉnh giá hợp lý nhất, đảm bảo tính cạnh tranh của doanh nghiệp với các doanh nghiệp khác trong khu vực

✓ Quốc hội đã thông qua Nghị quyết giảm 30% thuế thu nhập năm 2020 cho DN có doanh thu dưới 200 tỷ đồng. DN sẽ được hưởng lợi từ quyết định này bên cạnh các biện pháp hỗ trợ khác của Chính phủ, góp phần giải quyết một phần khó khăn cho DN kinh doanh dịch vụ logistics trong sản xuất, kinh doanh, rà soát các loại thuế, phí, có các giải pháp hỗ trợ giảm chi phí vận tải như giảm giá BOT, phí cầu đường, bến bãi, phí lưu giữ phương tiện, thuế với nhiên liệu bay...

✓ Các cơ quan liên quan triển khai công tác đảm bảo chống dịch ở các cửa khẩu đường bộ, cảng biển theo hướng tạo thuận lợi cho DN; phối hợp với các tỉnh biên giới phía Bắc bố trí lực lượng chức năng phân luồng, phân tuyến tại đường bộ nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hàng hóa phương tiện được lưu thông thông tốt nhất.

✓ Ngân hàng Nhà nước cần xem xét giảm lãi suất cơ bản. Các ngân hàng thương mại cần khoan nợ, giãn nợ, giảm lãi suất cho vay, mở rộng hạn mức cho vay, cơ cấu lại các khoản vay đối với các DN trong các lĩnh vực bị tác động mạnh từ dịch Covid-19 như du lịch, dịch vụ, xuất khẩu nông sản, vận tải, dệt may, giày dép...

### 2.1.6.2 Khó khăn:

✓ Các đối thủ cạnh tranh khác gần đây mới xâm nhập vào thị trường sẽ hoạt động dựa theo đường mòn của người đi trước nên tốn ít thời gian, công sức và tiền bạc, có nhiều điều kiện thuận lợi hơn để sửa chữa sai lầm và hoàn thiện công nghệ vận tải. Chính điều này đã gây nhiều sức ép khá căng thẳng đến mọi hoạt động của công ty

✓ Công tác tiếp thị quảng cáo, quảng bá nhãn hiệu của công ty còn chưa mạnh, chưa phát huy hết tác dụng nên còn có một số nhà xuất nhập khẩu chưa biết đến khả năng to lớn về cung ứng các dịch vụ giao nhận vận tải của công ty.

✓ Diễn biến dịch bệnh có nhiều phức tạp với các biến chủng mới ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển kinh tế của cả nước nói chung và VVMV JSC nói riêng.

### 2.1.7 Đặc điểm lao động của VVMV JSC

#### 2.1.7.1 Tình hình nhân sự

Nhân viên công ty được phân thành 2 loại lao động: Lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

Bảng 2.3. Bảng số lượng lao động trong năm 2020 và 2021

STT	Chỉ tiêu	2020		2021		Chênh lệch	
		SL	Tỉ trọng %	SL	Tỉ trọng %	SL	Tỉ trọng %
1	LĐ trực tiếp	25	44,65	24	48	-1	-2
2	LĐ gián tiếp	31	55,35	26	52	-5	-8,92
3	Tổng	56	100	50	100	-6	-10,71

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhận xét : Năm 2020 với tổng số lao động là 56 trong đó có 25 lao động trực tiếp (chiếm 44,65%), lao động gián tiếp là 31 người (chiếm 55,35%). Đến năm 2021 công ty có tổng số lao động là 50 người (giảm 6 người so với năm 2020) trong đó lao động trực tiếp là 24 người (chiếm 48%) và lao động gián tiếp là 26 người (chiếm 52%).

Do bệnh dịch đã làm nền kinh tế bị sụt giảm nghiêm trọng, ảnh hưởng lớn doanh số của VVMV JSC nên VVMV JSC buộc phải cắt giảm những lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra hoặc tình trạng sức khỏe không đáp ứng được công việc nên số lao động gián tiếp năm 2021 so với năm 2020 đã giảm 5 người (tương ứng với tỉ trọng -8,92%). Lao động trực tiếp 2021 so với

năm 2020 giảm 1 người (tương ứng với tỉ trọng 2%). Số lao động trực tiếp có giảm nhưng số lượng giảm không đáng kể.

### 2.1.7.2 Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.4. Cơ cấu lao động theo giới tính

Giới tính	Năm 2020		Năm 2021		Chênh lệch	
	Số Lượng	Tỷ lệ %	Số Lượng	Tỷ lệ %	Số Lượng	Tỉ trọng %
Nam	31	55,4	28	56	-3	-5
Nữ	25	44,6	22	44	-3	-5,35
Tổng	56	100	50	100	-6	-10,71

Theo: Phòng Nhân Sự

Nhận xét:

- Số lao động năm 2021 so với năm 2020 đã giảm 6 người tương ứng 10,71%
- Số lao động nam năm 2021 so với năm 2020 đã giảm 3 người tương ứng 5%
- Số lao động nữ năm 2021 so với năm 2020 đã giảm 10 người tương ứng 5,35%

Việc giảm số lượng lao động cả nam lẫn nữ đều là do dịch bệnh đã khiến cho lợi nhuận của công ty bị suy giảm nên công ty buộc phải cắt giảm nhân sự không đủ chuyên môn và sức khỏe không đáp ứng được công việc cũng như để giảm bớt gánh nặng một phần nào cho quỹ lương. Tuy nhiên công ty luôn chú trọng việc cắt giảm này để không gây quá nhiều sự xáo trộn ảnh hưởng đến bộ máy cũng như tinh thần làm việc của nhân viên.

### 2.1.7.3 Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi

Bảng 2.5. Bảng cơ cấu lao động theo nhóm tuổi

STT	Nhóm tuổi	2020		2021		Chênh lệch	
		Số người	Tỉ trọng %	Số người	Tỉ trọng %	Số lượng	Tỉ trọng %
1	18-25	24	42,9	23	46	-1	-2
2	26-40	20	35,7	17	34	-3	-5
3	41-60	12	21,4	10	20	-2	-4
Tổng		56	100	50	100	-6	-10,41

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhận xét:

- Nhóm tuổi chiếm tỉ lệ cao nhất của VVMV JSC là từ 18-25 tuổi với số lượng là 24 người chiếm 42,9% vào năm 2020 và chiếm 46% vào năm 2021.
- Nhóm tuổi từ 26-40 của công ty có số lượng là 20 người chiếm 35,7% vào năm 2020 và giảm 3 người, còn 17 người chiếm 34% vào năm 2021.
- Nhóm tuổi từ 41-60 của công ty có số lượng là 12 người chiếm 21,4% vào năm 2020 và giảm 2 người, còn 10 người chiếm 20% vào năm 2021.

Qua bảng số liệu ta thấy VVMV JSC có lực lượng lao động trẻ luôn chiếm tỉ trọng khá cao trong công ty, lực lượng lao động trẻ thì luôn thể hiện sự năng động cũng như luôn nhiệt huyết trong công việc, tinh thần ham học hỏi, có những ý tưởng sáng tạo mới sẽ giúp cho việc VVMV JSC sẽ có những bước tiến khả quan hơn để khôi phục doanh số đề ra cũng như có những bước phát triển vượt bậc hơn trong những năm tiếp theo.

#### 2.1.7.4 Cơ cấu lao động theo trình độ :

Bảng 2.6. Cơ cấu lao động theo trình độ

STT	Trình độ	Năm 2020		Năm 2021	
		SL	Tỉ trọng %	SL	Tỉ trọng %
1	Thạc sĩ	3	5,4	3	6
2	Đại học	15	26,8	15	30
3	Cao đẳng	12	21,4	11	22
4	Trung cấp	11	19,6	9	18
5	LĐ phổ thông	15	26,8	12	24
Tổng		56	100	50	100

(Nguồn : Phòng nhân sự)

Nhận xét:

Lao động trong công ty có đủ tất cả các trình độ, những nhân lực có trình độ cao là đại học và thạc sĩ không có gì thay đổi, còn những trình độ còn lại cũng không có quá nhiều sự thay đổi, nhân sự chỉ giảm từ 1 – 3 người tùy trình độ. Điều này cho thấy đội ngũ nhân viên của VVMV JSC có trình độ học vấn khá cao nên hiệu quả công việc luôn được đảm bảo, hạn chế tối đa những sai sót cũng như sự cố trong công việc. Số lao động Cao đẳng, Trung cấp, LĐ phổ thông nghỉ việc chủ yếu là do không đáp ứng được công việc hoặc sức khỏe không ổn định để tiếp tục.

## 2.1.8 Thực trạng công tác quản trị nhân lực của công ty VVMV JSC

### 2.1.8.1 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của công ty

Bảng 2.7.Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của công ty giai đoạn  
2020 – 2021

*ĐVT: Việt Nam Đồng*

Chỉ tiêu	2020	2021	Chênh lệch	Tỉ trọng(%)
1.Tổng số lao động	54	50	-4	-7,4
2.Tổng doanh thu	199.567.910.000	123.386.560.000	-76.181.350.000	-38,2
3.Lợi nhuận sau thuế	20.439.250.167	11.438.762.089	-9.000.488.078	-44,03
4.Hiệu suất sử dụng lao động (2/1)	3.695.702.037	2.467.731.200	-1.227.970.837,04	-33,22
5.Khả năng sinh lời của lao động (3/1)	378.504.632	228.775.241	-149.729.390,94	-39,55

*(Nguồn: Công ty Cổ phần Vinh Vân Minh Vân)*

Nhận xét: Sự ảnh hưởng của đại dịch đã khiến cho công ty gặp rất nhiều khó khăn khiến cho lợi nhuận sau thuế của công ty có xu hướng giảm rõ rệt. Lợi

nhuận sau thuế năm 2021 là 11.438.762.089 giảm 9.000.488.078 tương đương 44,03% so với năm 2020 là 20.439.250.167.

Hiệu suất sử dụng lao động cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Ta thấy hiệu suất sử dụng lao động của công ty có sự suy giảm rõ rệt. Cụ thể, năm 2020 hiệu suất sử dụng lao động của công ty là 3.695.702.037/người, sang đến năm 2021 hiệu suất sử dụng lao động giảm xuống còn 2.467.731.200 giảm 1.227.970.837,04 tương đương 33,22%

Lợi nhuận sau thuế giảm mạnh cũng khiến cho chỉ số khả năng sinh lời của lao động cũng giảm mạnh. Cụ thể, năm 2020 khả năng sinh lời của lao động là 378.504.632/người đã giảm còn 228.775.241/người vào năm 2021 (tương đương giảm 39,55%).

### **2.1.8.2 Tuyển dụng lao động.**

Dựa vào nguồn lực sẵn có, căn cứ vào các nhu cầu sản xuất kinh doanh và cân đối lực lượng lao động hằng năm xét thấy ở bộ phận, phòng ban nào thiếu nhân lực hoặc cần tuyển thêm lao động.... Xuất phát từ nhu cầu thực tế đó mà xin ý kiến lên trên Trụ sở chính Công ty Cổ phần Vinh Vân Minh Vân, sau đó Công ty sẽ có quyết định tuyển dụng hoặc điều động nhân lực xuống các vị trí cần bổ sung.

#### **2.1.8.2.1 Nguồn tuyển dụng:**

VVMV JSC tuyển dụng từ hai nguồn đó là: Tuyển dụng nội bộ và tuyển dụng từ bên ngoài.

- **Tuyển dụng nội bộ:**

Tuyển dụng nội bộ hình thức sử dụng nhân viên trong công ty là nguồn giới thiệu việc làm. Phương pháp này tiết kiệm thời gian cho nhà tuyển dụng cũng như mang lại nguồn ứng viên khá tin cậy mà không tốn quá nhiều chi phí.

- ❖ **Ưu điểm:**

- Tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp: Với tuyển dụng nhân sự nội bộ doanh nghiệp không cần bỏ thêm chi phí để thu hút nguồn nhân lực mà trực tiếp lấy từ tổ chức.

- Tiết kiệm nhiều thời gian khi không cần phải chờ đợi, tìm kiếm ứng viên mới.

- Thông tin ứng viên đầy đủ, dễ dàng đánh giá sau khoảng thời gian đã làm việc tại doanh nghiệp.



- Ứng viên không mất thời gian làm quen lại với môi trường và công việc.

- Hạn chế việc rời bỏ doanh nghiệp, chảy máu chất xám.

❖ **Nhược điểm**

- Làm giảm tính đa dạng về nhân sự trong tổ chức.

- Nhân viên vì đã quen với công việc sẽ có tính sức ì và sự cứng nhắc trong công việc.

- Dễ tạo ra sự mâu thuẫn trong nội bộ công ty.

• **Tuyển dụng bên ngoài:**

Tuyển dụng từ bên ngoài là hình thức doanh nghiệp tự tuyển dụng thông qua các kênh khác nhau để chiêu mộ ứng viên, lọc ứng viên và tuyển chọn ứng viên. Các đối tượng từ nguồn này thường là:

+ Sinh viên (chủ yếu đối với lao động trực tiếp)

+ Trên các website tuyển dụng

❖ **Ưu điểm:**

- Ứng viên là những người đã có trang bị và kiến thức riêng cho bản thân và mục tiêu cho công việc sẽ đảm nhiệm.

- Khi bắt đầu tổ chức, những người này thường có những cách nhìn hoàn toàn mới với tổ chức và công việc. Có thể đánh giá và thực hiện công việc theo hướng riêng.

- Ứng viên mới có khả năng thay đổi cách làm việc hiện tại của tổ chức mà không bị dị nghị hay phản kháng từ các cá nhân khác.

- Ứng viên mới có khả năng thay đổi cách làm việc hiện tại của tổ chức mà không bị dị nghị hay phản kháng từ các cá nhân khác.

- Thay đổi chất lượng lao động hiện có của doanh nghiệp

- Bổ sung đầy đủ nguồn nhân lực của doanh nghiệp

❖ **Nhược điểm:**

- Doanh nghiệp phải đầu tư một lượng chi phí riêng cho việc tuyển dụng. Không chỉ vậy, họ còn cần thời gian nhất định để ứng viên có thể thích nghi với môi trường mới và tham gia quá trình đào tạo.

- Gây tâm lý phản kháng, thất vọng cho nhân viên cũ ở công ty vì cơ hội thăng tiến của họ giảm đi.

- Chưa thể xác định nhanh chóng ưu, nhược điểm của nhân viên mới để có thể phân chia công việc phù hợp với khả năng.

- Thị trường lao động có rất nhiều doanh nghiệp tiến vào tuyển dụng. Bởi vậy việc gặp cạnh tranh trong tuyển dụng nguồn ứng viên có cùng đặc điểm là điều khó tránh khỏi.

- Rất khó để giữ chân 1 nhân viên mới nếu họ là những người có khả năng chuyên môn và kinh nghiệm làm việc. Doanh nghiệp cần thuê nhân công lâu dài thì cần có những chế độ tốt.

### **2.1.8.3 Tiêu chí tuyển dụng:**

Các tiêu chuẩn để tuyển chọn nhân viên dựa trên chiến lược sử dụng nhân sự, định hướng và bầu không khí văn hóa của công ty. Việc tuyển chọn nhân viên dựa trên các tiêu chuẩn sau:

- Khả năng nhân cách.
- Khả năng chuyên môn.
- Khả năng giao tế.
- Khả năng lãnh đạo (nếu tuyển chọn vào khối lao động gián tiếp và cấp quản trị).

Ngoài ra các tiêu chuẩn còn tùy thuộc vào tính chất của từng công việc cụ thể.

Nếu công ty muốn tuyển ứng viên vào các chức vụ càng cao bao nhiêu càng đòi hỏi ứng viên phải có kỹ năng quản trị rộng bấy nhiêu. Ngược lại, ứng viên muốn ứng cử vào các chức vụ càng thấp bao nhiêu càng đòi hỏi ứng viên phải có kỹ năng, kỹ thuật nghiệp vụ chuyên môn sâu bấy nhiêu.

### **2.1.8.4 Công tác phân công lao động**

Công tác bố trí và sử dụng lao động để tạo ra năng suất tối đa cũng như vượt năng suất luôn được công ty quan tâm chú trọng đến.

Công ty đã có cách sắp xếp phân công lao động rất phù hợp kinh doanh của công ty mình. Nếu như không đủ khả năng chuyên môn cũng như sức khỏe không thể đáp ứng được công việc thì sẽ bị sa thải.

Tổ chức quán triệt và thực hiện các chủ trương nhằm không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, thủ tục nhanh và thuận tiện cho khách hàng, xử lý nghiêm, kịp thời các trường hợp vi phạm nội quy của công ty.

Luôn làm tốt công tác kiểm tra hiện trường, nhắc nhở các lực lượng tham gia sản xuất thực hiện đúng quy trình công nghệ xếp dỡ và chấp hành các biện pháp về an toàn lao động.

Bảng 2.8. Công tác phân công lao động

STT	Chức năng	SL	STT	Chức năng	SL
1.	Giám đốc	1	5.	Phòng chăm sóc khách hàng	8
2.	Phòng hành chính nhân sự	6	6.	Phòng Logistics	5
3.	Phòng kinh doanh	6	7.	Bộ phận chứng từ	8
4.	Phòng kế toán	5	8.	Đội lái xe	11
Tổng: 50 người					

(Nguồn: Phòng nhân sự)

#### 2.1.8.5 Chính sách đào tạo

Chú trọng đẩy mạnh các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, đặc điểm là về kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn đối với nhân viên được thực hiện như sau:

Đối với lao động trực tiếp: Thường xuyên mở các lớp bồi dưỡng tại chỗ để nâng cao sự hiểu biết công việc cũng như đánh giá được sự thiếu sót, hạn chế của nhân viên trong công việc.

Luôn khuyến khích nhân viên và tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các lớp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, tin học....

Đối với lao động gián tiếp: Công ty tạo điều kiện tối đa để nhân viên tham gia các khóa học nâng cao trình độ nghiệp vụ trong và ngoài nước, tham gia các khóa học ngắn hạn về các chế độ, chính sách của Nhà nước.... Những nhân viên được cử đi học sẽ được công ty thanh toán chi phí học tập và được hưởng mức lương theo kết quả học tập.

#### 2.1.8.6 Phương pháp trả lương, thưởng của công ty

##### 2.1.8.6.1 Tính lương

Cơ chế trả lương luôn là mối quan tâm hàng đầu của người lao động trong doanh nghiệp bên cạnh các yếu tố quan trọng khác như ngành nghề, uy tín của doanh nghiệp, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến... Một cơ chế trả lương thỏa đáng, hợp lý có tác dụng nâng cao được hiệu quả kinh doanh, năng suất và chất lượng lao động, giúp doanh nghiệp thu hút và duy trì được những cán bộ nhân viên giỏi, làm việc hiệu quả. Hoạt động quản trị nhân sự trong công ty hiện

nay đang làm khá tốt và phát huy hiệu quả cao. Công ty luôn cố gắng tạo động lực và khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả.

#### 2.1.8.6.2 Quy định về tiền lương

Hiện nay chế độ lương thưởng của VVMV JSC được tính theo hai hình thức:

- Trả lương theo thang lương, bậc lương theo quy định của Nhà nước hiện hành ( Lương cơ bản)
- Trả lương theo chuyên đi

#### 2.1.8.6.3. Trả lương theo thời gian

Là hình thức trả lương áp dụng cho cán bộ nhân viên văn phòng, cán bộ quản lý...

Công thức tính lương:

$$L = \frac{Hs \times Ntt}{26}$$

Trong đó:

Hs: lương cơ bản của cán bộ nhân viên theo hợp đồng lao động

Ntt: số ngày làm thực tế trong tháng (công ty áp dụng nghỉ chủ nhật)

Ví dụ: Anh A có mức lương cơ bản của cán bộ nhân viên theo hợp đồng là 7.000.000, số ngày làm việc thực tế là 25 ngày công (Xin nghỉ 1 ngày). Lương của anh A sẽ được tính như sau:

$$L(A) = 7.000.000 * 25 / 26 = 6.730.769 \text{ (đồng)}$$

#### 2.1.8.6.4. Trả lương theo chuyên đi:

Áp dụng với các lái xe. Tùy thuộc vào tuyến đường, khối lượng hàng, đặc điểm của hàng hóa mà lái xe sẽ được cấp lương chuyên khác nhau. Với những chuyến đi đường ngắn, hàng nhẹ, dễ bốc xếp, vận chuyển thì lương của lái xe trong chuyến đó sẽ thấp. Và ngược lại, nếu quãng đường đi dài, đường khó đi, hàng nặng, hàng khó bốc xếp thì lương của lái xe sẽ cao. Với các chuyến xe có khoảng 300- dưới 400km (ngắn) lái xe sẽ nhận được 400.000 đồng, từ 400-800km (trung bình) lái xe sẽ nhận được 1.000.000 đồng, các chuyến dài hơn lái xe sẽ nhận được 1.500.000 đồng và công ty trả thêm cộng với thưởng chuyên cần là 300.000 đồng cho mỗi chuyến.

VD: Trong tháng anh B đã thực hiện 20 chuyến xe với 15 chuyến ngắn, 3 chuyến trung bình và 2 chuyến dài. Mức lương anh B sẽ nhận được là:

$$L(B) = (15 * 400.000) + (3 * 1.000.000) + (2 * 1.500.000) + (300.000 * 2) \\ = 12.600.000 \text{ (đồng)}$$

#### **2.1.8.6.4 Tính lương ngoài giờ**

Theo quy định của công ty thì các cán bộ công nhân viên sẽ được nghỉ vào ngày Chủ nhật hàng tuần. Thế nhưng vì đôi khi có một số lô hàng gấp, của những khách hàng thân thiết mà công ty không thể từ chối thì công ty luôn có sự khích lệ, động viên đối với nhân viên trong những ngày này. Nếu lái xe vận chuyển hàng vào Chủ nhật thì lương chuyến của ngày hôm đó sẽ được tăng thêm 500.000đ hoặc nhiều hơn tùy vào đặc tính của hàng hóa. Với cán bộ đi làm ngày Chủ nhật sẽ được tính 200% lương của ngày làm việc bình thường.

#### **2.1.8.6.5 Điều chỉnh lương**

Nhân viên trong công ty sẽ được xem xét điều chỉnh lương trong các trường hợp sau:

- Lương đang thấp hoặc cao hơn mặt bằng lương cùng vị trí
- Bị xử lý vi phạm kỷ luật lao động với hình thức hạ bậc lương
- Được bổ nhiệm giữ vị trí quản lý
- Giá cước thanh toán, giá xăng dầu có sự thay đổi lớn

##### **2.1.8.6.2.5 Thời gian chi trả lương**

Trả lương một lần trong tháng vào ngày 05 hàng tháng, lương của cán bộ công nhân viên trong khối văn phòng sẽ được trả qua chuyển khoản ngân hàng.

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

VVMV JSC đã thực hiện tổ chức quản lý lao động rất chặt chẽ, bố trí, sắp xếp lao động hợp lý, tính toán và trả công cho lao động một cách thỏa đáng, luôn đảm bảo quyền lợi cho người lao động với mức lương trung bình là 10 triệu đồng/người/tháng. Đó là một mức lương tuy không cao nhưng cũng đáp ứng nhu cầu và sự hài lòng của người lao động. Điều đó góp phần nâng cao năng lực làm

việc, tiết kiệm hao phí lao động, mang lại hiệu quả kinh tế cao. Công ty luôn xây dựng các chính sách khuyến khích cho nhân viên trong công ty, điều này mang lại những lợi ích rất lớn đối với lĩnh vực kinh doanh của công ty cũng như để tránh cho tình trạng nhảy việc sau khi được đào tạo và học việc của các nhân sự mới, đặc biệt họ cần giữ chân những người thợ giỏi và có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực làm các thủ tục xuất nhập khẩu và vận tải.

#### **2.1.8.6.6 Tiền thưởng**

Quỹ khen thưởng chủ yếu trích từ lợi nhuận của công ty, quỹ khen thưởng này không ngừng tăng lên mỗi năm. Trích 4% quỹ tiền lương của quý để làm quỹ khen thưởng nhằm động viên, khen ngợi các cá nhân có thành tích tốt, hiệu quả làm việc cao.

#### **2.1.8.6.7 Thưởng lễ 30/4 và 1/5, ngày Quốc khánh**

Số tiền thưởng sẽ có thể dao động từ 1.000.000đ đến 2.000.000đ đồng tùy thuộc vào doanh thu của công ty trong quý 1 và nửa đầu quý 2.

Thưởng Tết Nguyên Đán cho nhân viên Mức tiền thưởng cho cán bộ công nhân viên sẽ còn phụ thuộc vào quá trình làm việc của nhân viên đó với công ty dựa trên các tiêu chí: thái độ làm việc, tính chuyên cần, trách nhiệm, sự đóng góp, cống hiến cho công ty. Thông thường mức thưởng Tết sẽ là từ 5.000.000đ đến 7.000.000đ.

Chính cách trả lương và tiền thưởng như trên là khá tốt, tuy nhiên ban lãnh đạo công ty nên có một số chính sách lương thưởng khác nhằm khích lệ tinh thần của các nhân viên trong công ty.

#### **2.1.9 Đánh giá chung công tác quản trị nhân lực của VVMV JSC .**

##### **2.1.9.1 Những ưu điểm trong công tác quản trị nhân lực của VVMV JSC .**

- Thứ nhất , VVMV JSC có đội ngũ nhân lực có kinh nghiệm, có trình độ về chuyên môn, kỹ năng xử lý công việc nhanh chóng hiệu quả, luôn làm hài lòng khách hàng nhất có thể.

- Ban giám đốc có sự điều chỉnh khá linh hoạt về tình hình tài chính cũng như tình hình nhân sự của công ty

- Thứ hai , VVMV JSC đã xây dựng được chiến lược phát triển con người trong, đó là căn cứ để công ty có định hướng cho các chính sách nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực cho phù hợp.

- Thứ ba , VVMV JSC luôn đặc biệt quan tâm đến công tác tuyển dụng nhân lực có chất lượng và tương đối bài bản. Quy chế tuyển dụng được thông báo đến từng người lao động. Nhờ vậy mà cho đến nay, công ty đã có đội ngũ nhân lực có chất lượng cao, có kinh nghiệm, tinh thông chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng được các yêu cầu của nhiệm vụ đặt ra.

- Thứ tư , việc bố trí nhân lực của VVMV JSC là tương đối hợp lý , tổ chức lao động khoa học, do đó, tạo điều kiện cho người lao động phát huy hết khả năng của mình vào công việc chuyên môn; tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ, hăng say làm việc và hiệu quả công việc mang lại thường rất lớn.

- Thứ năm , VVMV JSC luôn coi công tác đào tạo và phát triển nhân lực là nhiệm vụ hàng đầu trong kế hoạch nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty. Từ khâu lập nhu cầu đào tạo một cách khoa học với từng đối tượng lao động từ các đơn vị, xây dựng kế hoạch đào tạo và tổ chức đào tạo phù hợp tới từng đối tượng trong công ty gắn liền với yêu cầu sản xuất kinh doanh.

#### **2.1.9.2 Những nhược điểm trong công tác quản trị nhân lực của VVMV JSC**

Bên cạnh những thành tích thành tích đã đạt được, trong công tác quản trị nhân lực của VVMV JSC vẫn còn tồn tại một số vấn đề cần quan tâm khắc phục sau :

- Thứ nhất , do tình hình dịch bệnh ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty nên chính sách khen thưởng và chế độ đãi ngộ chưa thực sự hấp dẫn và có tính khuyến khích người lao động. Cần phải chú ý để những nhân viên có kinh nghiệm lâu năm không rời bỏ công ty , tránh tình trạng nhảy việc với những nhân viên mới và mất thời gian đào tạo lại.

- Thứ hai, công ty chưa thực sự chú trọng đến việc mở các đợt nâng cao kỹ năng nghiệp vụ của nhân viên trong công ty, đây là việc cần phải chú ý vì nhân viên cần phải có chuyên môn cao, biết cách xử lý với mọi tình huống diễn ra trong công việc để đảm bảo quyền lợi cũng như sự hài lòng tuyệt đối của khách hàng với công ty và cũng là mấu chốt để có thể VVMV JSV đạt cũng như vượt doanh số kì vọng của mình.

- Thứ ba , các chuyên gia tham gia tuyển chọn lao động tập trung đánh giá ứng viên theo các khả năng chuyên môn, tố chất cá nhân, khả năng giao tiếp, nhưng mang tính chủ quan, kinh nghiệm, dễ dẫn đến chất lượng tuyển dụng là không đồng đều giữa các đợt tuyển.

- Thứ tư , công ty cần phải xúc tiến mở rộng các chương trình quảng cáo trên các nền tảng mạng xã hội để những đối tác, khách hàng tiềm năng có thể nhận biết cũng như dễ dàng tiếp cận với công ty. Qua đó mở rộng được tệp khách hàng và nhanh chóng phục hồi cũng như vượt doanh số kế hoạch như công ty đã đề ra.

- Thứ năm , công ty cần bổ sung thêm chính sách khen thưởng thêm cho lái xe để khuyến khích các lái xe chạy các chuyến đường dài thay vì chọn các chuyến chuyến đường ngắn để chạy, việc này sẽ khiến các lái xe có thêm sự phấn khởi trong công việc,lái xe sẽ không còn cảm thấy quá ép buộc mỗi khi nhận các chuyến đường dài. Với công ty thì sẽ không quá bị động với các chuyến hàng dài cần vận chuyển với thời gian ngắn khi khách hàng yêu cầu, đảm bảo khách hàng luôn hài lòng nhất với dịch vụ mà VVMV JSC phục vụ.



## **CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VVMV JSC**

### **3.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty**

Tiếp tục xây dựng và phát triển Công ty, với phương châm kinh doanh đó là luôn hướng tới khách hàng, mang tới những dịch vụ, trải nghiệm tốt nhất, chính sách ưu đãi cùng chế độ chăm sóc khách hàng sau khi sử dụng dịch vụ tại công ty. Tiếp tục đầu tư mở rộng kinh doanh với các lĩnh vực chủ chốt mang lại doanh thu lớn cho công ty đó là : Vận tải nội địa, vận tải đường biển, vận tải hàng không. Không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động, góp phần vào sự phát triển của Công ty. Vì vậy, Công ty cũng đã đưa ra một số biện pháp nhằm hoàn thành mục tiêu, trong đó có các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực như :

- Thứ nhất, ban lãnh đạo Công ty cần có nhận thức sâu sắc về vai trò của nguồn nhân lực trong phát triển kinh tế. Từ đó có các chính sách, biện pháp cụ thể với từng thời kỳ để duy trì và khai thác tối đa tiềm năng sáng tạo của nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu của Công ty.

- Thứ hai, coi việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cần được thực hiện song song và hỗ trợ chiến lược kinh doanh, gắn chiến lược phát triển nguồn nhân lực với phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian ngắn hạn, trung hạn, dài hạn.

- Thứ ba, hoàn thiện chính sách chủ đạo về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như: tuyển dụng, đào tạo phát triển, tạo động lực cho người lao động. Tổ chức sắp xếp lại lao động gắn với việc xây dựng chính sách hợp lý để kiện toàn bộ máy tổ chức, nâng cao chất lượng kiểm tra, đánh giá kịp thời thay thế những nhân viên yếu kém, tạo môi trường làm việc phát huy sức sáng tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Thứ tư, có những cơ chế, chính sách ưu đãi phù hợp tạo động lực khuyến khích người lao động học tập nâng cao năng lực. Làm tốt công tác chăm lo đời sống cho người lao động đảm bảo quyền lợi theo quy định của pháp luật: bảo hiểm, bảo hộ lao động, tiền lương...

- Thứ năm, phát huy thế mạnh văn hóa doanh nghiệp có tính kế thừa gắn bó giữa các thế hệ để tạo giá trị chung về niềm tin, sự tự hào cho người lao động

## **3.2 Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty VVMV JSC**

### **3.2.1 Biện pháp 1: Giải pháp về nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn .**

#### **3.2.1.1 Mục tiêu của giải pháp**

Công tác đào tạo có vai trò vô cùng quan trọng, việc nâng cao chất lượng đào tạo luôn là một nhu cầu thiết yếu cho mọi doanh nghiệp. Tuy nhiên, dưới những thách thức trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện nay (về chi phí, thời gian, hoạch định triển khai chính sách), công tác đào tạo cần phải đổi mới để đạt được mục tiêu đào tạo đã đặt ra, có được nguồn nhân lực chất lượng tốt về thể lực, trí lực, tâm lực. Sự phát triển của nguồn nhân lực mang tính bền vững và đáp ứng nhu cầu hội nhập kinh tế quốc tế nói chung, chiến lược phát triển của Công ty nói riêng.

#### **3.2.1.2 Nội dung của giải pháp**

Mục tiêu đào tạo: Cần xác định rõ mục tiêu cụ thể là nhằm tạo ra đội ngũ nhân lực có trình độ, năng lực và phẩm chất đáp ứng được yêu cầu công việc, phục vụ cho sự phát triển của Công ty không chỉ hiện tại và tương lai.

Đối tượng đào tạo: Đào tạo đúng người, đúng mục đích, đúng thời điểm, đảm bảo hiệu quả đào tạo và hiệu quả công việc của đơn vị khi lao động đảm nhiệm công việc đó đi đào tạo.

Xác định nhu cầu đào tạo: Nhu cầu đào tạo đặt ra khi nhân viên cần bổ sung nâng cao kiến thức, kỹ năng để đáp ứng được các công việc trong tương lai. Phân tích tương quan nhu cầu đào tạo của các cá nhân, bộ phận, công ty và thực trạng những năng lực, kỹ năng hiện có và phân thiếu hụt.

*Nội dung đào tạo:* Đào tạo lý thuyết phải song song với thực hành và tình hình thực tế tại Công ty. Nội dung kiến thức đào tạo phải phù hợp với nhu cầu và mục đích, liên tục được cập nhật, đổi mới, bắt kịp xu thế chung. Bên cạnh việc đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cũng cần chú ý đến đào tạo cho người lao động các kỹ năng cần thiết trong công việc như: kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng lãnh đạo, quản lý, tiếng Anh, tin học văn phòng,... Quan trọng nhất là nâng cao kỹ năng tin học, ngoại ngữ đáp ứng nhu cầu của sự thay đổi về cách thức quản lý thông qua tin học hóa các hoạt động của Công ty.

*Hình thức đào tạo:* Chỉ việc, kèm cặp hướng dẫn phân chia đào tạo nâng cao năng lực, kỹ năng thành những nhóm nhỏ tại chính đơn vị công tác. Cách làm này vừa tiết kiệm thời gian lại có hiệu quả cao, sát thực tế nhưng bên cạnh đó người học cần có chọn lọc tránh học cả những điểm tiêu cực của người chỉ dạy. Trong công tác tin học hóa, cán bộ có thể tranh thủ học hỏi trong những lúc rảnh rỗi để nâng cao kỹ năng tin học.

### 3.2.1.3 Chi phí của giải pháp

Bảng 3.1. Bảng chi phí của giải pháp 1

Các loại chi phí	Chi tiết	Chi phí
Bồi dưỡng nhân viên	300.000VNĐ/người x 18 người	5.400.000VNĐ
Hỗ trợ phụ phí nhân viên	200.000VNĐ/người x 18 người	3.600.000VNĐ
Đăng kí khóa đào tạo cho nhân viên	18.000.000VNĐ	18.000.000VNĐ
Bồi dưỡng cán bộ quản lí	500.000VNĐ/người x 10 người	5.000.000VNĐ
Hỗ trợ phụ phí cán bộ quản lí	300.000VNĐ/người x 10 người	3.000.000VNĐ
Đăng kí khóa đào tạo cho cán bộ quản lí	20.000.000VNĐ	20.000.000VNĐ
<b>Tổng chi phí:55.000.000VNĐ</b>		

### 3.2.1.4 Dự kiến kết quả

Bảng 3.2. Dự kiến doanh thu trước và sau áp dụng giải pháp 1

Đơn vị: VND

Chỉ tiêu	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
			+/-	(%)
1. Tổng doanh thu	123.386.560.000	132.346.435.200	8.959.875.200	7,2
2. Lợi nhuận sau thuế	11.438.762.089	12.362.743.154	923.981.065	8,0
3. Hiệu suất sử dụng lao động	2.467.731.200	2.646.928.704	179.197.504	7,26
4. Khả năng sinh lời của lao động	228.775.241	247.254.836	18.479.595	8,07

### 3.2.2 Biện pháp 2: Giải pháp cải thiện chế độ phúc lợi của công ty

#### 3.2.2.1 Cơ sở hình thành giải pháp

Do chế độ phúc lợi của lái xe cho các quãng đường dài chưa có sự khích lệ lớn nên các lái xe chưa quá nhiệt huyết cũng như không có được tinh thần thoải mái khi nhận. Lái xe thường sẽ ưu tiên nhận các chuyến có lộ trình ngắn để có thể chạy nhiều chuyến trong một ngày và nhận lương cao hơn.

#### 3.2.2.2 Mục tiêu của giải pháp

Khuyến khích các lái xe nhận các chuyến đường dài và trung bình bằng cách tăng phúc lợi các chuyến đường dài bao gồm: tăng tiền và tăng thưởng. Tạo tinh thần vui vẻ, phấn khởi khi lái xe nhận các chuyến đi; tăng thêm thu nhập cho lái xe. Công ty thì sẽ không quá bị động với các chuyến hàng dài và trung bình cần vận chuyển với thời gian ngắn khi khách hàng yêu cầu.

### 3.2.2.3 Nội dung của giải pháp

Bảng 3.3 Tỷ lệ các chuyến và doanh thu

Đơn vị: VNĐ

Tuyến đường	Tỷ lệ chuyến (%)	Doanh thu
Ngắn(từ 300 - dưới 400km)	61,24	46.673.870.432
Trung bình(400 - 800km)	25,51	19.437.267.124
Dài (900km - 1.500km)	13,25	10.098.192.444
Tổng	100	76.209.330.000

Nhìn vào bảng ta thấy doanh thu ta thấy:

- Chuyến đường ngắn mang lại doanh thu là 46.673.870.432VNĐ, chiếm 61,24%.
- Chuyến đường trung bình mang lại doanh thu là 19.437.267.124VNĐ, chiếm 25,51%
- Chuyến đường dài mang lại doanh thu là 10.098192.444VNĐ, chiếm 13,25%

Qua số liệu trên thì tuyến đường ngắn đang mang lại doanh thu cao nhất trong một tháng của công ty, các tuyến ngắn thường chỉ khoảng 300 – 350km nên do đó các lái xe thường sẽ ưu tiên chọn tuyến ngắn để có thể chạy nhiều chuyến trong một ngày để nhận lương cao hơn. Còn các chuyến trung bình thường sẽ mất khoảng nửa ngày đến cả ngày, còn tuyến dài thì mất đến hơn ngày hoặc ngày rưỡi nên lái xe không quá hứng thú cũng như nhiệt tình khi nhận các tuyến này nên tỷ lệ doanh thu đóng góp vào cũng vẫn còn thấp. Vì vậy công ty nên bổ sung thêm phúc lợi để tăng doanh thu các chuyến này.

### 3.2.2.4 Dự kiến kết quả đạt được

Bảng 3.4 Dự kiến doanh thu trước và sau giải pháp 2

Đơn vị: VND

Tuyến đường	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
			+/-	(%)
Ngắn	46.673.870.432	47.001.345.790	327.475.358	0,7
Trung bình	19.437.267.124	20.326.238.001	888.970.877	4,57
Dài	10.098192.444	11.384.805.210	1.286.612.766	12,74
Tổng	76.209.330.000	78.712.389.790	2.503.059.001	3,28

### 3.2.3 Biện pháp 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty

Công ty nên tiến hành phân tích công việc đối với cả nhân viên lẫn cán bộ quản lý để có thể đưa ra được các tiêu chuẩn chính xác và hợp lý đối với các đối tượng tuyển dụng, tránh tình trạng phải tốn thêm thời gian và chi phí để đào tạo lại khi đã tuyển dụng xong.

Đối với công tác tuyển dụng cán bộ quản lý, công ty nên bổ sung thêm phương pháp trắc nghiệm. Trên thực tế có rất nhiều hình thức trắc nghiệm nhưng đối với tình hình thực tế của công ty thì nên sử dụng các hình thức sau: Trắc nghiệm tâm lý, tính cách, khí chất, sở thích, nguyện vọng của ứng cử viên; trắc nghiệm về năng khiếu và trình độ chuyên môn; trắc nghiệm trí thông minh, xử lý các tình huống trong công việc; trắc nghiệm kiến thức tổng hợp.

Nâng cao hiệu quả của quá trình phỏng vấn bằng cách tạo ra bầu không khí thoải mái, tự nhiên, thân thiết cho ứng cử viên, cuộc phỏng vấn nên là cuộc trao đổi hai chiều, tránh gây cảm giác lo sợ, e dè, không thoải mái cho ứng viên để cho ứng viên có thể bộc lộ được hết khả năng của mình.

Sau khi tuyển chọn được những người có khả năng đảm nhiệm công việc, công ty nên tổ chức khám sức khỏe cho những người đã trúng tuyển để có thể biết ứng viên có đủ sức khỏe để đảm bảo công việc không, không nên chỉ dựa

vào giấy khám sức khỏe ứng viên nộp trong hồ sơ khi xét tuyển để tránh việc người đã trúng tuyển nhưng lại không đủ sức khỏe để đảm đương công việc.

Thứ việc cũng là bước rất quan trọng để đánh giá và tạo điều kiện cho người đã trúng tuyển có thể hòa nhập vào môi trường làm việc của Công ty, vì vậy Công ty cần bố trí những nhân viên cũ đã có kinh nghiệm và nhiệt tình để giúp đỡ, hướng dẫn, chỉ bảo cho người mới nhận biết được công việc, tạo không khí vui vẻ, thân mật giữa nhân viên mới và nhân viên cũ để họ có tâm lý thoải mái khi làm việc và từ đó họ có thể phát huy được hết những khả năng cũng như tiềm năng của mình, khiến họ có trách nhiệm hơn trong công việc và gắn bó lâu dài hơn với Công ty.

## KẾT LUẬN

Quản trị nhân sự là hoạt động không thể thiếu được trong hoạt động của các doanh nghiệp, ở mỗi một doanh nghiệp khác nhau thì sự vận dụng các nội dung của hoạt động quản trị nhân sự lại khác nhau để có thể phù hợp với tình hình và điều kiện cụ thể của doanh nghiệp. Việc thực hiện các nội dung của công tác quản trị nhân sự hoặc do khách quan hoặc do chủ quan mà vẫn chưa đúng và chưa mang lại hiệu quả thực sự trong khi thực hiện của các doanh nghiệp. Vì vậy, nâng cao hiệu quả các công tác hoạt động quản trị để hoàn thiện công tác quản trị nhân sự là việc vô cùng có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp nói chung, Công ty VVMV JSC nói riêng.

Mỗi doanh nghiệp, tùy thuộc vào điều kiện tình hình thực tế cũng như đặc thù riêng của mình để tổ chức công tác tuyển dụng lao động một cách phù hợp nhưng nhìn chung lại đều nhắm tới việc tuyển dụng những nhân viên tốt nhất, thích hợp nhất để có thể đảm bảo hoạt động kinh doanh của Công ty luôn ổn định và phát triển. Nói như vậy không có nghĩa là để tuyển dụng hiệu quả chỉ cần làm tốt công tác tuyển dụng mà cần phải phối kết hợp công tác tuyển dụng với các công tác khác trong doanh nghiệp như: phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, kế hoạch hóa nguồn nhân lực... Bởi vì trong doanh nghiệp, các hoạt động có quan hệ mật thiết với nhau, tác động lẫn nhau. Ngoài ra Công ty cần phải không ngừng nghiên cứu, cải tiến công tác tuyển dụng tùy theo từng thời điểm, hoàn cảnh cụ thể của mình, có như vậy thì công tác tuyển dụng lao động nói riêng và công tác quản trị nhân lực nói chung mới đảm bảo hiệu quả, góp phần vào hiệu quả kinh doanh của mình.

Qua quá trình thực tập ở VVMV JSC đã tạo điều kiện cho em nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế cho thấy những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã đưa ra một số giải pháp góp phần “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực ở VVMV JSC” cho phù hợp với tình hình thực tế hiện nay để VVMV JSC có thể tham khảo nhằm mục đích góp phần giải quyết những mặt mà VVMV JSC còn hạn chế. Tuy nhiên do thời gian và trình độ còn nhiều hạn chế; kinh nghiệm, kiến thức về thực tế tích lũy còn rất ít; các thông tin và số liệu cần thiết bị hạn chế hoặc không thu thập được; do đó, nguồn số liệu chỉ tương đối chính xác, chưa bao quát đầy đủ. Vì vậy, KHÓA LUẬN tốt nghiệp



của em không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài này được hoàn thiện hơn!

**Em xin chân thành cảm ơn!**

**Sinh viên: Dương Quốc Việt**

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung(2006) - *Giáo trình Quản trị Nhân sự* - Nhà xuất bản Thống kê.
2. Nguyễn Hữu Thân(2007) - *Giáo trình Quản trị Nhân sự* - Nhà xuất bản Thống kê.
3. Trần Kim Dung(2006) - *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực* – Nhà xuất bản Giáo dục.
4. Một số tài liệu Ban tổ chức lao động - tiền lương .
5. Một số tài liệu Ban tài chính - kế toán .
6. Báo Lao động.
7. Một số sách báo, tạp chí khác.
8. Thư viện điện tử trường ĐH quản lí và công nghệ Hải Phòng <http://lib.hpu.edu.vn/>, khóa luận tốt nghiệp của sinh viên trường ĐH quản lí và công nghệ Hải Phòng khóa 15, 16, 17.
9. Bách khoa toàn thư mở <http://vi.wikipedia.org/>
10. Thư viện khóa luận <http://khoaluan.edu.vn/>