

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH : QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

HẢI PHÒNG – 2022

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

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ
DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH
THƯƠNG MẠI HÙNG NGUYỄN**

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

Sinh viên :Trần Hữu Hiếu

Giảng viên hướng dẫn:Th.S Nguyễn Thị Diệp

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: Trần Hữu Hiếu

Mã SV: 1712402010

Lớp : QT2101N

Ngành : Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại công ty TNHH Thương Mại Hùng Nguyên.

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 nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

-Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên.

-Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên.

Các số liệu cần thiết để phân tích, tính toán.

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

-Lịch sử hình thành, phát triển của công ty TNHH TM Hùng Nguyên.

-Sơ đồ tổ chức của công ty TNHH TM Hùng Nguyên.

-Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2019 – 2021 của công ty TNHH TM Hùng Nguyên.

-Số liệu về nhân lực và các công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

Công ty TNHH Thương Mại Hùng Nguyên.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : Nguyễn Thị Diệp

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 về biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại Hùng Nguyên.

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

MỤC LỤC

| | |
|--|----|
| CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC | 1 |
| 1.1 Nguồn nhân lực | 1 |
| 1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực | 1 |
| 1.1.2 Vai trò của nguồn nhân lực..... | 1 |
| 1.1.3 Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực..... | 2 |
| 1.1.3.1 Số lượng nguồn nhân lực | 2 |
| 1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực | 2 |
| 1.2. Quản trị nguồn nhân lực..... | 4 |
| 1.2.1 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực..... | 4 |
| 1.2.2 Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực | 4 |
| 1.2.3 Vai trò của quản trị nguồn nhân lực | 4 |
| 1.2.4 Chức năng của quản trị nguồn nhân lực | 4 |
| 1.2.5 Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực..... | 5 |
| 1.2.6 Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực | 5 |
| 1.2.6.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài | 5 |
| 1.2.6.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong..... | 5 |
| 1.2.7 Nội dung của quản trị nguồn nhân lực | 5 |
| 1.2.7.1 Hoạch định nguồn nhân lực | 5 |
| 1.2.7.2 Phân tích công việc | 7 |
| 1.2.7.3. Định mức lao động..... | 8 |
| 1.2.7.4. Tuyển dụng lao động..... | 9 |
| 1.2.7.5. Phân công lao động | 14 |
| 1.2.7.6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực | 15 |
| 1.2.7.7. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên..... | 17 |
| 1.2.7.8. Trả công lao động | 18 |
| 1.2.8. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực..... | 18 |
| 1.2.8.1 Hiệu suất sử dụng lao động | 18 |
| 1.2.8.2 Tỷ suất lợi nhuận lao động..... | 18 |
| 1.2.8.3 Hàm lượng sử dụng lao động..... | 19 |
| CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI công ty TNHH THƯƠNG MẠI HÙNG NGUYỄN..... | 20 |
| 2.1. Khái quát về công ty TNHH Thương mại Hùng Nguyễn. | |

| | |
|--|----|
| 2.1.1 Giới thiệu chung..... | 20 |
| 2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển | 20 |
| 2.1.3 Chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp..... | 21 |
| 2.1.4 Cơ cấu tổ chức | 22 |
| 2.2 Khái quát hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Thương mại Hùng Nguyên | 23 |
| 2.2.1 Đặc điểm kinh doanh | 23 |
| 2.2.2 Hoạt động kinh doanh..... | 24 |
| 2.2.3 Thuận lợi và khó khăn..... | 25 |
| 2.2.3.1 Thuận lợi: | 25 |
| 2.2.3.2 Khó khăn: | 26 |
| 2.3 Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương mại Hùng Nguyên | 26 |
| 2.3.1 Tình hình lao động công ty..... | 26 |
| 2.3.2 Công tác phân công lao động | 30 |
| 2.3.3 Công tác tuyển dụng tại công ty..... | 31 |
| 2.3.3.1 Tình hình tuyển dụng tại công ty..... | 31 |
| 2.3.3.2 Điều kiện tuyển dụng với từng vị trí: | 34 |
| 2.3.3.3 Tình hình lao động nghỉ việc..... | 35 |
| 2.3.4 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực | 35 |
| 2.3.4.1 Xác định đối tượng đào tạo và phát triển | 35 |
| 2.3.4.2 Các phương pháp đào tạo..... | 37 |
| 2.3.4.3 Chi phí đào tạo | 39 |
| 2.3.4.4 Đánh giá kết quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ... | 40 |
| 2.3.5 Chế độ đãi ngộ người lao động..... | 41 |
| 2.3.5.1 Đãi ngộ vật chất | 41 |
| 2.3.5.2 Đãi ngộ về tinh thần..... | 46 |
| 2.4. Đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên. | 47 |
| 2.4.1 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực của công ty | 47 |
| 2.4.2 Đánh giá chung về tình hình sử dụng lao động tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên | 49 |
| 2.4.2.1. Thành tích đạt được | 49 |
| 2.4.2.2 Hạn chế | 51 |

| | |
|--|----|
| CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TM HÙNG NGUYỄN | 52 |
| 3.1 phương hướng hoạt động của công ty trong tương lai..... | 52 |
| 3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương mại Hùng Nguyên | 52 |
| 3.2.1 <i>Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thông qua tuyển dụng tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên.</i> | 52 |
| 3.2.1.1 <i>Xây dựng các nguyên tắc tuyển dụng phù hợp</i> | 52 |
| 3.2.1.2 <i>Hoàn thiện quy trình tuyển dụng</i> | 53 |
| 3.2.2 <i>Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thông qua hoạt động đãi ngộ nguồn nhân lực</i> | 58 |
| 3.2.2.1 <i>Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc</i> | 58 |
| 3.2.2.2 <i>Xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi phù hợp</i> | 59 |
| 3.2.2.3 <i>Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi</i> | 60 |
| 3.2.2.4 <i>Tăng cường các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động</i> | 61 |
| 3.2.3 <i>Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thông qua việc tăng cường công tác kỷ luật của công ty TNHH TM Hùng Nguyên.</i> | 62 |
| 3.2.4 <i>Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thông qua việc hoàn thiện công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc</i> | 64 |
| 3.2.4.1 <i>Hoàn thiện công tác phân tích công việc</i> | 64 |
| 3.2.4.2 <i>Xác định lại chu kỳ đánh giá</i> | 67 |
| 3.2.4.3 <i>Lựa chọn và đào tạo người đánh giá</i> | 67 |
| 3.2.4.4 <i>Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá</i> | 68 |
| KẾT LUẬN | 69 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO | 70 |

DANH MỤC SƠ ĐỒ

| | |
|--|----|
| Sơ đồ 1.1: quy trình tuyển dụng nhân sự | 11 |
| Sơ đồ 1.2: quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. | 16 |
| Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH TM Hùng Nguyên..... | 22 |
| Sơ đồ 2.2: Tiến trình tuyển dụng của công ty TNHH TM Hùng Nguyên. | 31 |
| Sơ đồ 3.1: Đề xuất quy trình tuyển dụng đầy đủ cho công ty..... | 53 |

DANH MỤC BẢNG BIỂU

| | |
|--|----|
| Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu kinh tế chủ yếu của công ty | 24 |
| Bảng 2.2 Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn và giới tính | 28 |
| Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi..... | 29 |
| Bảng 2.4: Bảng phân bổ số lượng CBCNV | 31 |
| Bảng 2.5: Lao động được tuyển thêm từ các nguồn của công ty qua các năm... 33 | |
| Bảng 2.6: Điều kiện tuyển dụng với từng vị trí | 34 |
| Bảng 2.7: Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH TM Hùng Nguyên qua các năm. | 38 |
| Bảng 2.8 Chi phí bình quân cho một người lao động được đào tạo | 40 |
| Bảng 2.9: Mức lương cơ bản áp dụng cho từng chức danh tháng 10/2021 | 42 |
| Bảng 2.10: Một số phụ cấp áp dụng cho từng chức danh 10/2021..... | 43 |
| Bảng 2.11: Tỷ lệ trích các loại bảo hiểm | 44 |
| Bảng 2.12: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty TNHH TM Hùng Nguyên Năm 2019 – 2021 | 47 |
| Bảng 3.1: Mẫu đánh giá kết quả phỏng vấn của công ty TNHH TM Hùng Nguyên | 56 |
| Bảng 3.2: Mức thưởng cho con em cán bộ công nhân viên đạt danh hiệu học sinh khá, giỏi | 60 |
| Biểu đồ 2.1. Biến động nhân sự qua các năm | 27 |

MỞ ĐẦU

Xu hướng phát triển của nền kinh tế thế giới và khu vực đem đến cho nền kinh tế nước nhà bên cạnh những cơ hội còn tồn tại một số khó khăn, thách thức rất lớn cho các doanh nghiệp. Vì vậy, để có thể tồn tại và phát triển đòi hỏi bản thân mỗi doanh nghiệp không ngừng nỗ lực hoàn thiện bản thân mình về mọi mặt đặc biệt là công tác quản trị. Mà trong đó quản trị nguồn nhân lực nắm một vai trò then chốt trong việc tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Một doanh nghiệp hay một tổ chức nào dù có một nguồn tài chính phong phú, nguồn tài nguyên (vật tư) dồi dào với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kì đi chăng nữa cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị nguồn nhân lực.

Quản trị nguồn nhân lực quả là một lĩnh vực phức tạp và khó khăn không dễ như người ta thường nghĩ. Nó là một khoa học ai cũng có khả năng nắm vững được. Nhưng nó lại là một nghệ thuật, mà nghệ thuật thì không phải ai cũng áp dụng được. Tầm quan trọng của yếu tố con người trong bất cứ một doanh nghiệp hay một tổ chức nào dù chúng có tầm vóc lớn đến đâu, hoạt động trong bất cứ một lĩnh vực nào cũng là một thực tế hiển nhiên không ai phủ nhận được. Trong doanh nghiệp, mỗi con người là một thế giới riêng biệt nếu không có hoạt động quản trị thì ai thích làm gì thì làm, mọi việc sẽ trở nên vô tổ chức kỷ luật, công tác quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp giải quyết vấn đề này, nó là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp.

Chính vì nhận thấy được tầm quan trọng và sự cần thiết phải có của công tác quản trị nguồn nhân lực trong bất cứ một doanh nghiệp nào. Nên trong quá trình thực tập tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên em đã chọn đề tài: "**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại Hùng Nguyên**" làm luận văn tốt nghiệp của mình.

Khóa luận gồm có 03 chương:

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

- Chương 2. Phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên.

- Chương 3. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.1 Nguồn nhân lực

1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực

Để xây dựng và phát triển kinh tế, mỗi quốc gia đều phải dựa vào các nguồn lực cơ bản như: tài nguyên thiên nhiên, nguồn nhân lực, tiềm năng về khoa học công nghệ, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn vốn, trong đó nguồn nhân lực (nguồn lực con người luôn là nguồn lực cơ bản và chủ yếu nhất quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia). Tiếp cận vấn đề này ở nhiều góc độ khác nhau, các tác giả đã đưa ra nhiều khái niệm về nguồn nhân lực để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tế của từng quốc gia. Nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng và trí lực và thể lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động, là một nguồn lực quý giá nhất trong quá trình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực hay nguồn nhân lực lao động bao gồm số người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế vẫn đang làm việc (viện nghiên cứu khoa học và phát triển). Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở cá nhân với vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp ở bản chất của con người (PGS. TS. Trần Kim Dung, 2005).

1.1.2 Vai trò của nguồn nhân lực

- Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp: Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hóa, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn con người lại đặc biệt quan trọng. Không có những con người làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể nào đạt tới mục tiêu. Nguồn nhân lực là nguồn nhân lực mang tính chiến lược: Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của

nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng: Nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người ngày càng trở nên quan trọng.

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

1.1.3 Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực

1.1.3.1 Số lượng nguồn nhân lực

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ tăng dân số chậm dẫn đến quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng ít. Quy mô dân số biểu thị khái quát tổng số dân của một vùng, một nước hay của các khu vực khác nhau trên thế giới. Tuy nhiên, quy mô dân số thường xuyên biến động theo thời gian nó có thể tăng hoặc giảm tùy theo các biến số cơ bản nhất như số người được sinh ra, số người chết đi hàng năm, tỷ lệ di dân cư (thể hiện ở số người đến và đi). Mối quan hệ giữa dân số và nguồn nhân lực được biểu hiện qua một thời gian nhất định vị ở độ tuổi đó con người mới phát triển đầy đủ, mới có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động. Theo quan điểm của tổ chức quốc tế về lao động (ILO) và quan điểm của các nước thành viên thì lực lượng lao động là dân số trong độ tuổi lao động thực tế đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc (những người thất nghiệp).

1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện ở mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực đó là các yếu tố về tinh thần, thể lực và trí lực.

a. Thể lực của nguồn lực quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa gắn liền với việc áp dụng phổ biến các phương pháp sản xuất công nghiệp, các thiết bị công nghệ hiện đại do đó đòi hỏi con người phải có sức khỏe và thể lực cường tráng như: có sức chịu đựng dẻo dai đáp ứng những quá trình sản xuất liên tục, kéo dài,

luôn có sự tinh táo, sáng khoái tinh thần. Sức khỏe là sự phát triển hài hòa của con người cả về vật chất và tinh thần. Sức khỏe của con người chịu tác động của nhiều yếu tố: điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội và được phản ánh bằng các chỉ tiêu cơ bản về sức khỏe như chiều cao, cân nặng, các chỉ tiêu về bệnh tật, điều kiện chăm sóc và bảo vệ sức khỏe.

b. Trí lực của nguồn nhân lực Nhân tố trí lực của nguồn nhân lực thường được xem xét đánh giá trên ba góc độ:

- Về trình độ văn hóa: Trình độ văn hóa là khả năng tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì cuộc sống. Trình độ văn hóa là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học công nghệ, đào tạo và tái tạo nghề nghiệp.

- Về trình độ chuyên môn kỹ thuật: Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kiến thức và kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm các nhiệm vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp khác nhằm nâng cao hiệu quả lao động sản xuất kinh doanh cho tổ chức mà mình làm việc. Lao động kỹ thuật bao gồm những công nhân kỹ thuật từ thợ bậc 3 trở nên (có bằng hoặc không có bằng cho tới những người có trình độ trên đại học).

- Về phẩm chất tâm lý, xã hội của nguồn nhân lực: Ngoài yếu tố thể lực, trợ lực ra thì quá trình lao động đòi hỏi người lao động cần có những phẩm chất khác nhau như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc mà họ đảm nhận. Cùng với tiến trình phát triển của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đòi hỏi người lao động phải có những phẩm chất tâm lý và xã hội cơ bản như sau:

- + Có tác phong công nghiệp (nhANH NHẸN, KHẨN TRƯƠNG, ĐÚNG GIỜ).
- + Có ý thức kỷ luật, tự giác cao.
- + Có niềm say mê nghề nghiệp, chuyên môn.
- + Có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi trong công việc.

1.2. Quản trị nguồn nhân lực

1.2.1 Khái niệm về quản trị nguồn 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.

1.2.2 Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vĩ mô có hai mục tiêu cơ bản:

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

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

1.2.3 Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

- Xác định những cơ hội tốt và những trở ngại trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Đưa ra tầm nhìn rộng cho nhà quản lý, cũng như đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty.

- Kích thích cách suy nghĩ mới mẻ, những ý tưởng sáng tạo mới trước những vấn đề trước mắt.

- Bồi dưỡng tinh thần khấn trương và tích cực hành động của nhân viên trong doanh nghiệp.

- Kiểm tra quá trình đầu tư và hoạt động quản lý.

- Xây dựng phương châm hành động lâu dài nhằm vào những vấn đề trọng điểm trong từng giai đoạn.

- Đưa ra điểm chiến lược trong quản lý doanh nghiệp và khai thác sử dụng nhân viên.

1.2.4 Chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Theo PGS.TS.Trần Kim Dung chức năng quản lý nhân lực được chia thành 3 nhóm sau:

- Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

- Nhóm chức năng đào tạo và phát triển
- Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực.

1.2.5 Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực của tổ chức cần tuân theo những nguyên tắc sau:

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển những năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động hiệu quả cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.
- Các chính sách chương trình và thực tiễn quản lý cần được thiết lập và thực hiện sao cho nó có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.
- Môi trường làm việc cần được thành lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.
- Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của tổ chức.

1.2.6 Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực

1.2.6.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

- Khung cảnh kinh tế
- Luật lệ Nhà Nước
- Môi trường văn hóa – xã hội
- Môi trường công nghệ
- Môi trường tự nhiên
- Môi trường tác nghiệp

1.2.6.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong

- Sứ mạng / Mục tiêu của Doanh nghiệp
- Chính sách / Chiến lược của Doanh nghiệp
- Bầu không khí văn hóa của Doanh nghiệp
- Cổ đông/Công đoàn

1.2.7 Nội dung của quản trị nguồn nhân lực

1.2.7.1 Hoạch định nguồn nhân lực

a. Khái niệm Hoạch định tài nguyên nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình,

hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

b. Các bước hoạch định nguồn nhân lực:

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

Dựa vào các kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty trước mắt và lâu dài để từ đó các nhà quản trị dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự một cách cụ thể.

Khi dự báo nhu cầu nhân lực thì các nhà quản trị cần xem xét đến các yếu tố sau:

- Số người thay thế dự kiến (dự báo số người nghỉ việc bất thường và số người nghỉ việc khi hết hạn hợp đồng lao động).
- Chất lượng lao động và phẩm chất của mỗi nhân viên.
- Những kế hoạch đa dạng hóa chủng loại sản phẩm và dịch vụ.
- Những biến đổi về mặt khoa học kỹ thuật.
- Năng lực tài chính hiện có của công ty.

Các phương pháp dự báo thường được sử dụng như: phân tích xu hướng, sử dụng máy vi tính, phán đoán của cấp quản trị.

Bước 2: Đề ra các chính sách

Sau khi các nhà quản trị phân tích và đối chiếu các nhu cầu hiện tại và tương lai của công ty thì phòng nhân sự sẽ đề xuất một số chính sách đối với quá trình hoạch định nhân sự ở từng phòng ban, bộ phận sao cho phù hợp với quá trình sản xuất kinh doanh và ngân sách hiện có.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch đề ra

Khi đã xây dựng các chính sách về kế hoạch cụ thể, nhà quản trị nhân sự sẽ phối hợp với trưởng các phòng ban để thực hiện kế hoạch đó theo yêu cầu. Trường hợp thiếu nhân viên đúng theo khả năng thì nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình chuyển nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của của họ. Sau khi sắp xếp lại số lượng nhân sự hiện có mà công ty thấy nguồn nhân sự vẫn không đủ theo nhu cầu thì công ty sẽ tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên.

Trường hợp thặng dư nhân viên, nhà quản trị sẽ áp dụng các biện pháp như:

- Hạn chế việc tuyển dụng.
- Giảm bớt giờ lao động.
- Giảm biên chế (đây là vấn đề hết sức khó khăn).
- Giãn thợ (cho nghỉ tạm thời).
- Sa thải.

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá

Trong mỗi bước thực hiện, nhà quản trị cần thường xuyên kiểm tra các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra không, để tiến hành rút kinh nghiệm trong những lần tiếp theo.

1.2.7.2 Phân tích công việc

a. Khái niệm phân tích công việc

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

b. Vai trò của phân tích công việc

- Bảo đảm thành công hơn trong công việc sắp xếp, chuyển chuyên và thăng thưởng nhân viên. Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.
- Tạo kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức tăng thưởng.
- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác.
- Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.
- Tạo cơ sở để cấp trên quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

c. 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 nhập thông tin phân tích hợp lý nhất.

Bước 2: Thu nhập các thông tin cơ bản trên sơ 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.

1.2.7.3. Định mức lao động

a. Khái niệm:

- Mức lao động là một đại lượng sống, quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.
- Định mức lao động là quá trình xác định mức lao động, làm việc quy định các mức hao phí cần thiết để người lao động hoàn thành một công việc nhất định.
- Mức lao động được phân ra làm 3 loại chủ yếu là: mức thời gian, mức sản lượng, mức phục vụ.

b. Vai trò của định mức lao động:

- Là căn cứ để xác định quyền hạn và trách nhiệm của người lao động, nhằm đánh giá chính xác tình hình thực hiện công việc của nhân viên.
- Đánh giá được trình độ tay nghề, mức độ đóng góp của từng thành viên vào kết quả chung của doanh nghiệp, trên cơ sở đó thiết lập được chế độ lương bổng hợp lý.

- Định mức lao động có vai trò quan trọng đối với vấn đề quản trị nhân sự.
- Thông qua định mức lao động, nhà quản trị có thể đánh giá một cách khách quan mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, ý thức và trách nhiệm của họ đối với công việc được giao.

c. Phương pháp xây dựng định mức lao động

- Phương pháp thống kê kinh nghiệm: Phương pháp này thực chất là dựa vào số lượng thống kê và kinh nghiệm làm việc của cán bộ định mức để xây dựng.
- Phương pháp có căn cứ kỹ thuật: Phương pháp có căn cứ kỹ thuật bao gồm 2 phương pháp: phương pháp điều tra phân tích và phương pháp so sánh điển hình.
 - + Phương pháp điều tra phân tích thực chất của phương pháp này là quan sát, tính toán ngay tại hiện trường và được tiến hành bằng hai hình thức bấm giờ và chụp ảnh.
 - + Phương pháp so sánh điển hình tiến hành phân loại các chi tiết, các bước công việc thành từng nhóm, xác định mức lao động cho từng chi tiết hay một bước công việc điển hình.

1.2.7.4. Tuyển dụng lao động

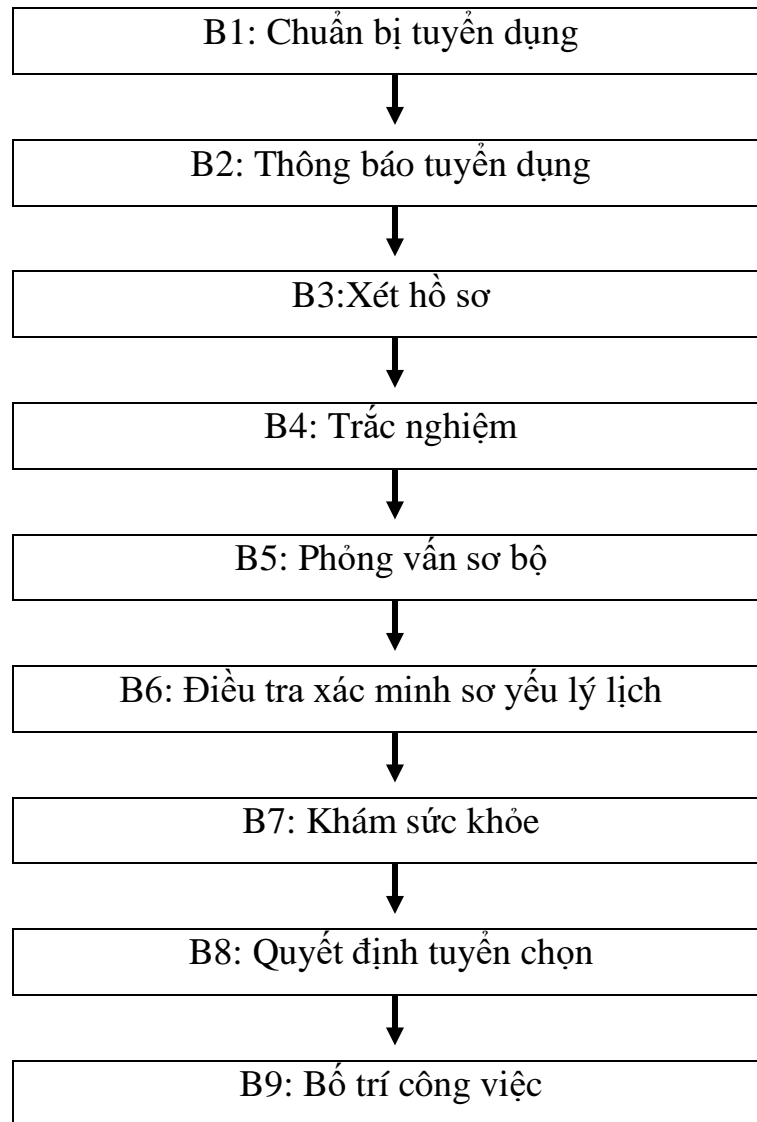
a. Nguồn tuyển dụng lao động

- Nguồn nội bộ: Các công ty áp dụng phương pháp này thường niêm yết công việc còn trống công khai ngay tại công ty cho mọi người đều biết. Trong bảng ghi rõ chỗ làm còn trống, các thủ tục cần thiết phải làm khi đăng ký, các điều kiện tiêu chuẩn cụ thể và các quyền lợi. Tuyển dụng theo cách này thường được gọi là tuyển nhân viên hiện hành, nghĩa là nhân viên đang làm việc trong công ty. Tuyển người từ nguồn nội bộ có ưu điểm là nhân viên thấy công ty luôn tạo cơ hội để họ được thăng tiến và do đó họ gắn bó với công ty hơn và làm việc tích cực hơn. công ty đánh giá khả năng của họ qua quá trình làm việc, do đó kết quả khá chính xác. Họ là người đã quen thuộc, hiểu được chính sách và cơ cấu của công ty, và do đó chỉ cần một thời gian ngắn công ty giúp họ hội nhập vào môi trường làm việc mới ngay. Ngoài ra việc tuyển mộ nguồn nội bộ ít tốn kém hơn.
- Nguồn bên ngoài:

- + Bạn bè của nhân viên: Các công ty áp dụng phương pháp này khuyến khích nhân viên đưa bạn bè và họ hàng vào làm việc.
- + Các ứng viên tự nộp đơn xin việc: công ty cần thiết lập một hệ thống hồ sơ các ứng viên tự nộp đơn xin việc để khi cần thiết có thể mời họ làm việc.
- + Nhân viên của các hãng khác: Tuyển dụng nhân viên có sẵn tay nghề của một hãng khác, các cơ quan Nhà Nước, các trung tâm nghiên cứu... là con đường ngắn nhất và có hiệu quả nhất vì công ty không phải chi phí cho nghiệp vụ đào tạo.
- + Các trường đại học, cao đẳng: Các công ty cử chuyên viên đến các trường tuyển nhân viên trực tiếp, đây là đội ngũ dễ đào tạo, có sức bật vươn lên và có nhiều sáng kiến.
- + Ngoài ra còn có các nguồn khác: Nhân viên cũ, người thất nghiệp, người làm nghề tự do.

b. Quy trình tuyển dụng

Tuyển dụng nhân lực là tiến trình định vị và thu hút các ứng viên, để bổ xung các chức vụ trống cho tổ chức, là bước triển khai hoạch định cho nguồn nhân lực và liên quan chặt chẽ với tiến trình lựa chọn; qua đó, tổ chức đánh giá dự phù hợp của ứng viên cho các công việc khác nhau. Đó là quá trình tìm kiếm và lựa chọn cẩn thận, đòi hỏi có sự kết hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau. Phải có sự định hướng rõ ràng, phù hợp của lãnh đạo doanh nghiệp.



Sơ đồ 1.1: quy trình tuyển dụng nhân sự

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Muốn tìm được ứng viên xuất sắc, phù hợp với vị trí công việc các nhà tuyển dụng cần phải chuẩn bị thật kỹ bước đầu tiên này. Ngoài những chuẩn bị có tính vật chất như tiền bạc, phòng ốc, các mẫu trắc nghiệm, công ty cần tiến hành cụ thể các công việc sau cho quá trình tuyển dụng tiến hành được:

- Tổng hợp nhu cầu tuyển dụng cho từng chức danh. Chuẩn bị tuyển dụng Thông báo tuyển dụng Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ Phỏng vấn sơ bộ Kiểm tra, trắc nghiệm Phỏng vấn sâu Xác minh, điều tra Khám sức khỏe Ra quyết định tuyển dụng Thử việc Bố trí công việc

- Thành lập hội đồng tuyển dụng.
- Nghiên cứu các tài liệu liên quan đến tuyển dụng.
- Thiết lập/ thực hiện chính sách tuyển dụng.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Hiện nay việc thông báo tuyển dụng không còn khó khăn nữa, các nhà tuyển dụng chỉ cần soạn một thông báo tuyển dụng có nội dung chi tiết và cụ thể về công việc và đăng lên các phương tiện truyền thông đại chúng như tivi, báo, internet,... nhờ vào sự trợ giúp đặc lực của những công cụ này, thì ứng viên thông qua thông báo sẽ biết được công việc đó có phù hợp với mình hay không và sẽ nộp hồ sơ ứng tuyển.

Bước 3: Xét hồ sơ

Hồ sơ xin việc ở Việt Nam hiện nay thường bao gồm: đơn xin việc; bản sơ yếu lí lịch; phiếu khám sức khỏe tổng quát; các văn bằng chứng chỉ (nếu có); giấy chứng nhận thành tích kỷ lục có liên quan đến công việc. Đơn xin việc thường được các tổ chức thiết kế theo mẫu, người xin việc có trách nhiệm điền vào đơn xin việc theo yêu cầu mà các nhà sử dụng lao động đề ra. Các mẫu đơn xin việc được thiết kế một cách khoa học và hợp lý có thể được coi là một công cụ quan trọng để tuyển chọn một cách chính xác người xin việc, vì đơn xin việc giúp cho ta các thông tin đáng tin cậy về các hành vi hoạt động trong quá khứ cũng như các kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức hiện tại, các đặc điểm về tâm lý cá nhân, các kỳ vọng, ước muốn và các khả năng đặc biệt khác.

Yêu cầu đối với hồ sơ ứng viên:

- Cung cấp thông tin cơ bản như thông tin cá nhân, việc làm, kỹ năng thực hành, học vấn, thành tích, kỷ luật, hoạt động xã hội, năng khiếu, sở thích, ưu điểm khác, người tham khảo, cam kết cá nhân,..
- Cho phép đánh giá khả năng thăng tiến của ứng viên.
- Cho phép đánh giá tính ổn định của ứng viên.
- Cho phép đánh giá tham vọng, ước mơ của ứng viên.

Bước 4: Trắc nghiệm

Phần này để đánh giá năng lực thực tế của ứng viên về chuyên môn, thông thường sẽ là kiểm tra IQ, logic, test trình độ ngoại ngữ và kiểm tra chuyên môn của ứng viên, có bị mù màu hay không. Vòng kiểm tra này sẽ giúp nhà tuyển dụng tiếp tục loại bỏ được những ứng viên không đủ tiêu chuẩn đi tiếp vào vòng tiếp theo.

Các phương pháp trắc nghiệm bao gồm:

- Bút vấn trắc nghiệm: thông thường là yêu cầu ứng viên trả lời câu hỏi trong một bài thi.
- Khẩu vấn trắc nghiệm: là một hình thức phỏng vấn. Câu hỏi có thể dựa trên phương pháp bút vấn.
- Trắc nghiệm bằng máy móc, máy vi tính, hình vẽ và dụng cụ liên hệ.

Bước 5: Phỏng vấn sơ bộ

Mục đích của phỏng vấn sơ bộ:

- Yêu cầu ứng viên điền những dữ liệu còn thiếu vào hồ sơ xin việc.
- Cung cấp một số thông tin cơ bản về công ty cho ứng viên.
- Cung cấp các thông tin liên quan đến công việc, điều kiện làm việc để ứng viên tự đánh giá khả năng, hoàn cảnh của mình nhằm xác định thêm quyết tâm xin việc hay tự rút lui nếu thấy không phù hợp.
- Tìm hiểu những thông tin cơ bản về ứng viên để đánh giá những tiềm năng của ứng viên.
- Gặp gỡ trực tiếp, nhằm đánh giá hình dáng tướng mạo ứng viên.

Bước 6: Xác minh, điều tra sơ yếu lý lịch

Việc này là rất cần thiết để cho doanh nghiệp có thể nắm bắt được một số thông tin của ứng viên như tên tuổi, số điện thoại, địa chỉ sinh sống, kinh nghiệm làm việc có trong CV, nhà tuyển dụng sẽ có cái nhìn khách quan hơn.

Bước 7: Khám sức khỏe

Để đảm bảo cho các ứng viên có sức làm việc lâu dài trong các tổ chức và tránh những đòi hỏi không chính đáng của người được tuyển về đảm bảo sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên. Bước này do chuyên gia y tế đảm

nhận, phòng nguồn nhân lực cần cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho các vị trí làm việc để chuyên gia y tế dựa vào đó để tuyển chọn. Bước này cần phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh các hiện tượng hình thức, qua loa.

Bước 8: Ra quyết định tuyển dụng

Sau khi tiến hành đầy đủ các bước trên, công ty sẽ ra quyết định tuyển dụng và trong thời gian này, tùy theo các doanh nghiệp khác nhau mà họ sẽ đưa ra các hợp đồng thử việc cho các ứng viên (3 tháng, 6 tháng hoặc 1 năm v.v..)

Bước 9: Bố trí công việc

Những ứng viên sau khi trải qua quá trình thử việc sẽ được ký hợp đồng chính thức và được sắp xếp vào các công việc cụ thể.

1.2.7.5. Phân công lao động

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

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

* Các hình thức phân công lao động:

- Phân công lao động theo chức năng.
- Phân công lao động theo nghề nghiệp.
- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc.

• Ý nghĩa và tác dụng của phân công lao động:

- Phân công lao động hợp lý có tác dụng to lớn trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất, tăng năng suất và hiệu quả lao động.
- Phân công lao động hợp lý tạo điều kiện chuyên môn hóa lao động, chuyên môn hóa được công cụ lao động, sử dụng những công cụ có năng suất, lao động cao, người lao động có thể thực hiện thuận lợi các công đoạn của quá trình lao động được giao.

- Phân công lao động theo hướng chuyên môn hóa tạo cho người lao động nhanh chóng quen với công việc, tạo điều kiện nâng cao trình độ nghề nghiệp, chuyên môn, người lao động có được kỹ năng, kỹ xảo khi thực hiện công việc của mình.

1.2.7.6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Khái niệm:

Đào tạo là quá trình trang bị một cách có hệ thống những kiến thức theo chương trình có mục tiêu nhất định, nhằm hình thành và phát triển các tri thức, kỹ năng lao động nghề nghiệp cho các cá nhân trong tổ chức.

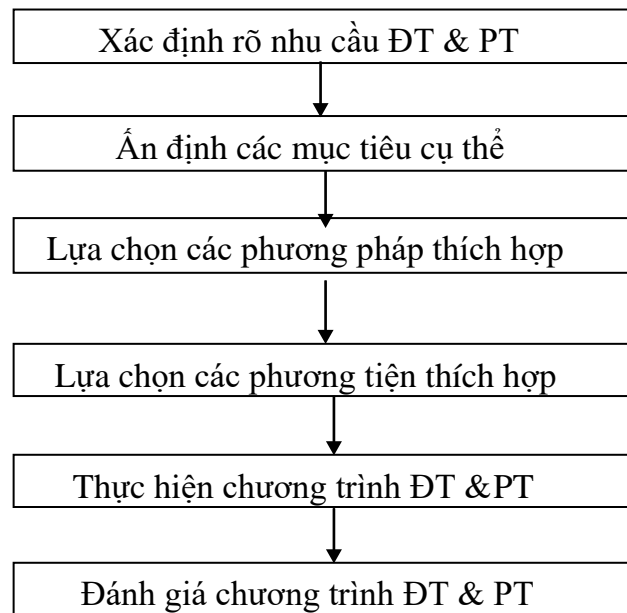
Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó.

Phát triển không chỉ bao gồm có đào tạo mà có cả sự nghiệp và các kinh nghiệm khác nữa.

Mục đích:

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc đề ra hoặc khi nhân viên tiếp nhận công việc mới.
- Khi công nghệ thay đổi giúp nhân viên cập nhật được các kỹ năng, kiến thức mới.
- Để tránh tình trạng quản lý lỗi thời thì các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật.
- Giải quyết các vấn đề tổ chức, giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột xảy ra giữa các cá nhân và giữa công đoàn với nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.
- Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được chuyên môn, các kỹ năng cần thiết, có cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ chuyên quản lý.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên kích thích họ thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích tốt hơn.



Sơ đồ 1.2: quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

+) Các hình thức đào tạo

** Đào tạo tại nơi làm việc*

Ưu điểm:

- Tiếp thu trực tiếp kinh nghiệm làm việc của người hướng dẫn, vận dụng ngay vào công việc.
- Rèn luyện các kỹ năng và ứng dụng ngay vào công việc
- Chi phí đào tạo thấp, có thể đào tạo nhiều người cùng lúc, tạo ra sản phẩm đối với cả công nhân và cán bộ quản lý.
- Dễ thực hiện, không yêu cầu một không gian hay thiết bị riêng biệt.

Nhược điểm:

- Khó phát triển kiến thức lý luận.
- Có thể học cả “kinh nghiệm xấu” của người hướng dẫn và trở thành một “thói quen xấu rất khó sửa” về sau.
- Khó tiếp thu nếu người truyền đạt hạn chế về phương pháp sư phạm.
- Nếu có sự cạnh tranh trong công việc thì người hướng dẫn sẽ thiếu nhiệt tình hoặc hướng dẫn không đầy đủ.

** Đào tạo ngoài nơi làm việc*

Ưu điểm:

- Thường Đội ngũ giảng viên có phương pháp và phương tiện giảng dạy do đó nâng cao “chất lượng đào tạo, hướng dẫn, người lao động có thể nâng cao năng lực công tác cũng như phương pháp luận.
- Tiếp thu tốt các kiến thức kỹ năng được truyền thụ. Học viên được đào tạo một cách bài bản, có hệ thống hoặc có thể được trang bị kỹ năng và phương pháp mới tiên tiến, góp phần nâng cao năng lực làm việc sau khoá học.

Nhược điểm:

- Kinh phí đào tạo khá cao do đó chỉ đáp ứng được một phần nhỏ nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp.
- Không tạo ra sản phẩm cho doanh nghiệp nên sẽ ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Không được thực hành ngay các kiến thức, kỹ năng vào công việc nên hạn chế sự thành thạo kỹ năng và phương pháp làm việc, đôi khi bị tách rời giữa học với hành.

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

a. Nội dung trình tự thực hiện:

Bước 1: Xác định các yêu cầu cần đánh giá.

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.

Bước 3: Huấn luyện kỹ năng đánh giá.

Bước 4: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

Bước 5: Thực hiện đánh giá.

Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.

Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

b. Các phương pháp đánh giá:

- Phương pháp so sánh cặp.
- Phương pháp quan sát hành vi.
- Phương pháp bảng điểm.

1.2.7.8. Trả công lao động

a. Tiền lương

Tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ nhu cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

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. Ngoài ra, người lao động còn nhận được các khoản phụ cấp, các chế độ đãi ngộ khác nhau tùy từng doanh nghiệp nhằm kích lệ, động viên tinh thần nhân viên.

b. Cơ cấu thu nhập

Cơ cấu thu nhập bao gồm:

- Tiền lương cơ bản
- Phụ cấp lương và các khoản phúc lợi khác

c. Mục tiêu của hệ thống tiền lương

- Thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi
- Kích thích, động viên nhân viên
- Đáp ứng các yêu cầu của pháp luật

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

1.2.8.1 Hiệu suất sử dụng lao động

Công thức tính:

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

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

1.2.8.2 Tỷ suất lợi nhuận lao động

Công thức tính:

$$\text{Sức sinh lời lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định

1.2.8.3 Hàm lượng sử dụng lao động

Công thức tính:

$$\frac{\text{Hàm lượng sử dụng lao động}}{\text{lao động}} = \frac{\text{Tổng số lao động}}{\text{Tổng lợi nhuận}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết cứ một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động

CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI HÙNG NGUYỄN

2.1. Khái quát về công ty TNHH Thương mại Hùng Nguyễn.

2.1.1 Giới thiệu chung

Tên công ty: công ty TNHH TM Hùng Nguyễn

- Tên người đại diện theo pháp luật: Phạm Văn Hùng
- Tên giao dịch: HUNG NGUYEN TRADICO
- Địa chỉ: Số 673 đường 5/2, phường Hùng Vương, Quận Hồng Bàng, Thành phố Hải Phòng.
- Điện thoại: 0313.529.509; Fax: 0313.529.508
- Mã số thuế: 0200731945
- Email: hungnguyenthep@gmail.com

Giấy phép thành lập công ty số: 0202004682GP/TLDN – 02 ngày 16/03/2007 của ủy ban thành phố Hải Phòng.

- Đăng ký kinh doanh số: 0202004682 được sở kế hoạch đầu tư Hải Phòng cấp lần đầu ngày 16 tháng 03 năm 2007.
- Đăng ký kinh doanh thay đổi lần II số 0200731945 ngày 05 tháng 01 năm 2010.

Ngành nghề kinh doanh của công ty:

- Công ty chuyên nhập khẩu, phân phối, cung cấp các loại sản phẩm về thép chuyên dụng trong lĩnh vực xây dựng dân dụng và công nghiệp, cơ khí chế tạo, khuôn mẫu...

2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty TNHH TM Hùng Nguyễn được thành lập năm 2007 với nhiều khó khăn và thử thách trước mắt. Sau hơn 15 năm hoạt động kinh doanh trải qua nhiều khó khăn biến cố, tích lũy kinh nghiệm không ngừng đổi mới và phát huy, công ty đã vượt qua và ngày một phát triển hơn, dần khẳng định vị thế của mình trong thương trường.

Từ lĩnh vực kinh doanh ban đầu một số sản phẩm thép đen ,nay công ty còn kinh doanh các loại như thép mạ kẽm, ống thép, thép không gỉ, và máy móc thiết bị

Hùng Nguyên không chỉ biết đến là công ty kinh doanh thương mại, mà còn được đánh giá cao bởi sự đầu tư công nghệ cắt xẻ các loại sắt thép, với doanh thu khá lớn. Cán bộ công nhân viên trong công ty đang cùng chung sức xây thương hiệu Hùng Nguyên, để Hùng Nguyên ngày càng uy tín và quen thuộc với người Việt nam.

Các đối tác lâu năm của công ty:

- Công ty Cổ Phần Đầu Tư Cửu Long.
- Công ty Cổ Phần Thương Mại Xuân Lai.
- Công ty Thép Ngọc Việt.
- Công ty TNHH TM & VT Thái Thiện.
- Công ty TNHH Ống Thép 190.
- Công ty TNHH MTV TM & VT Phà Rừng.
- Công ty Cổ Phần BCH.
- Công ty cổ phần thép Việt Nhật.

2.1.3 Chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp

Là doanh nghiệp tư nhân hoạt động trong lĩnh vực thương mại nên công ty có chức năng và nhiệm vụ chính là phân phối hàng hóa và kinh doanh các dịch vụ liên quan cụ thể như sau:

Công ty chuyên cung cấp các loại sản phẩm về thép chuyên dụng trong lĩnh vực xây dựng dân dụng và công nghiệp, cơ khí chế tạo, khuôn mẫu, sản phẩm cho ngành đóng tàu, thuyền, ngành dầu khí, với đầy đủ mọi chủng loại đáp ứng được nhu cầu thi công của các đầu tư dự án.

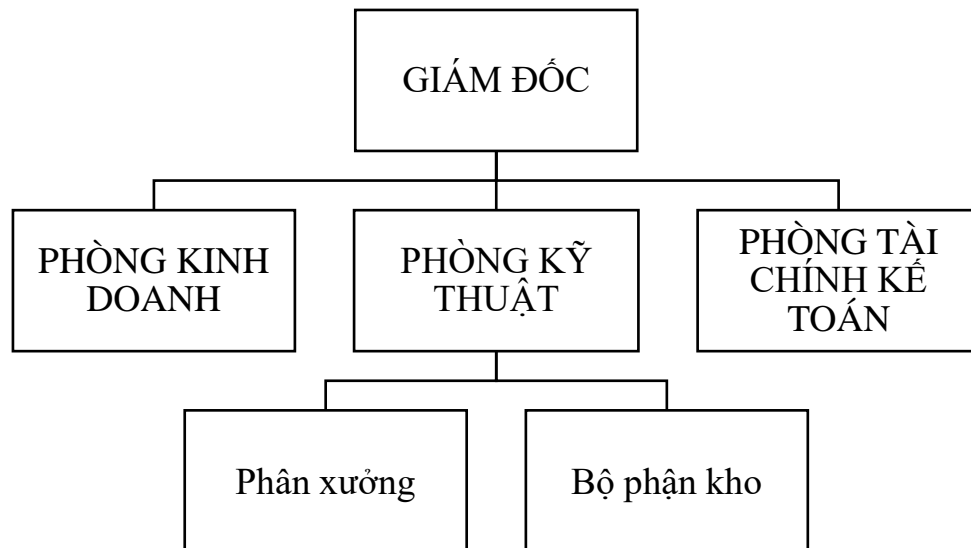
Các mặt hàng thương mại: Thép chính phẩm bao gồm các loại thép xây dựng như thép cuộn, thép tấm cán nóng, thép H (H-Beam), thép hình chữ U (U-channel), thép ray grade Q235, thép ống, thép tấm nhám – chống trượt, inox...

Cam kết đáp ứng tối đa nhu cầu về sản phẩm với từng khách hàng, từng đối tác luôn sẵn sàng tư vấn cho khách hàng về việc sử dụng tiêu chuẩn mác thép, đạt chất lượng, với từng hạng mục để đạt được giá trị tối ưu nhất trong thi công mà giá thành phù hợp nhất.

Chủ động tìm hiểu thị trường, khách hàng và ký kết hợp đồng kinh tế. Trên cơ sở các đơn đặt hàng, tiến hành xây dựng kế hoạch sản xuất, kỹ thuật, tài chính, các kế hoạch tác nghiệp và tổ chức thực hiện kế hoạch.

Thực hiện nghĩa vụ đối với người lao động theo qui định của pháp luật.

2.1.4 Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH TM Hùng Nguyễn

* Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban:

Giám đốc:

Điều hành phụ trách tổng thể mọi vấn đề về kinh tế, tài chính và kế hoạch kỹ thuật. Điều hành công ty theo đúng quy định của pháp luật, điều lệ công ty, hợp đồng lao động ký với công ty. Nếu điều hành trái với quy định này mà gây thiệt hại cho công ty thì Giám đốc phải chịu trách nhiệm trước pháp luật và phải bồi thường thiệt hại cho công ty,...

Phòng kinh doanh:

Chịu trách nhiệm về việc nghiên cứu và khai thác thị trường mở rộng thị phần, tìm hiểu nhu cầu của thị trường quảng bá sản phẩm... xem xét ký kết hợp đồng bán hàng giao dịch, liên hệ, với khách hàng, lệnh cho thủ kho xuất hàng theo yêu cầu đã đạt được xem xét và trao đổi với khách hàng. Lập kế hoạch sản xuất, theo dõi, tổ chức việc thực hiện kế hoạch sản xuất của nhà xưởng.

Phòng kỹ thuật:

Đề xuất các phương án nhằm hoàn thiện, cải tiến, nâng cấp thiết bị nhằm tăng năng suất lao động, giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm. Chỉ đạo kỹ thuật cho việc gia công, chế tạo và sửa chữa thiết bị đáp ứng kịp thời cho sản xuất.

Phân xưởng:

Quản lý toàn bộ máy móc thiết bị của phân xưởng, đảm bảo luôn thực hiện tốt các kế hoạch được giao. Nhận kế hoạch sản xuất của cấp trên, phối hợp với các phòng ban để tiến hành sản xuất theo đúng kế hoạch.

Bộ phận kho:

Chịu trách nhiệm trước công ty về nhập kho, xuất kho, sắp xếp hàng hóa tại các kho vật tư phụ. Kiểm tra việc xuất nhập vật tư hàng hóa theo đúng quy định.

Phòng tài chính kế toán:

Có nhiệm vụ hạch toán các nghiệp vụ kinh tế phát sinh, cung cấp những thông tin tài chính cho ban giám đốc một cách chính xác, kịp thời trong đó nhiệm vụ quan trọng nhất của phòng kế toán là thu thập số liệu.

2.2 Khái quát hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Thương mại Hùng Nguyên

2.2.1 Đặc điểm kinh doanh

Quy trình kinh doanh tại công ty thông qua quá trình mua hàng và bán hàng: công ty thu mua sắt, thép,... về nhập kho rồi đem xuất bán theo hợp đồng ký kết với đối tác.

Quá trình mua hàng: ký hợp đồng mua hàng → nhận hàng và vận chuyển hàng về kho → thanh toán tiền hàng cho bên bán.

Quá trình bán hàng: gửi thư chào giá (đối với những khách hàng mới) → ký kết hợp đồng với bên mua (hợp đồng nguyên tắc bán hàng) → xuất biên bản giao nhận hàng, xuất hàng, xuất hóa đơn → thu tiền hàng.

2.2.2 Hoạt động kinh doanh

Công ty thuộc ngành thương mại, hoạt động chủ yếu là phân phối hàng hóa và các dịch vụ liên quan đến sắt thép, trong 3 năm qua tình hình kinh doanh của công ty TNHH Thương mại Hùng Nguyên được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu kinh tế chủ yếu của công ty

(ĐVT: triệu đồng)

| Chỉ tiêu | Năm 2019 | Năm 2020 | Năm 2021 | CL 2020/2019 | | CL 2021/2020 | |
|--------------------------------|----------|----------|----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| | | | | GT | Tỷ lệ (%) | GT | Tỷ lệ (%) |
| 1. Tổng doanh thu | 477.792 | 489.216 | 502.169 | 11.424 | 2,4 | 12.953 | 2,65 |
| 2. Tổng chi phí | 476.658 | 487.971 | 500.782 | 11.313 | 2,37 | 12.811 | 2,62 |
| 3. Lợi nhuận | 1.134 | 1.245 | 1.387 | 111 | 9,8 | 142 | 11,4 |
| 4. Tổng số lao động (người) | 41 | 44 | 52 | 3 | 7,3 | 8 | 18,18 |
| 5. Thu nhập BQ (tr.đ/ng/tháng) | 7 | 7.5 | 8 | 0,5 | 7,14 | 0,5 | 6,7 |

(Nguồn: Phòng kế toán – Phòng kinh doanh)

Nhận xét:

Qua bảng chỉ tiêu trên ta thấy, năm 2020 và năm 2021 có lẽ là hai năm đầy thách thức đối với toàn doanh nghiệp khi phải đối diện với đợt dịch Covid-19 đã làm ảnh hưởng rất lớn đến quá trình sản xuất, kinh doanh. Nhưng với sự đồng lòng của toàn bộ công nhân viên cũng như các đường lối chính sách đúng

đẫn của ban lãnh đạo công ty TNHH Hùng Nguyên đã giúp công ty vượt qua khó khăn, giảm thiểu những rủi ro cụ thể là:

Tổng doanh thu năm 2020 tăng hơn năm 2019 là 11.424 triệu đồng tương ứng với 2,4%, lợi nhuận năm 2020 tăng hơn năm 2019 là 111 triệu đồng tương ứng với 9,8%. Năm 2021 doanh thu tăng so với năm 2020 là 12.953 triệu đồng tương ứng với 2,65%. Lợi nhuận năm 2021 tăng hơn năm 2020 là 142 triệu đồng tương ứng với 11,4%.

Tổng chi phí năm 2020 tăng hơn năm 2019 là 11.313 triệu đồng tương ứng 2,37%, năm 2021 tăng 12.811 triệu đồng tương ứng 2,62% so với năm 2020.

Nhìn chung tình hình doanh thu, chi phí và lợi nhuận của công ty TNHH TM Hùng Nguyên có sự tăng trưởng và ổn định qua các năm dẫn đến thu nhập bình quân/người trong 1 tháng cũng tăng đều. Tuy nhiên với mức lợi nhuận hiện tại của công ty chưa đạt được đến mức độ như mong muốn, vẫn còn thấp so với mặt bằng chung các công ty cùng ngành. Điều này cho thấy nguồn lao động của công ty làm việc chưa được hiệu quả. Vì vậy công ty cần phải có những chính sách nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, giúp công ty ngày càng phát triển hơn.

2.2.3 Thuận lợi và khó khăn

2.2.3.1 Thuận lợi:

Khi bước vào hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực thương mại công ty TNHH TM Hùng Nguyên đã có những thuận lợi:

Công ty nằm trên đường 5/2 thuộc thành phố Hải Phòng. Đường 5/2 lại là nơi tập trung rất nhiều công ty sản xuất và thương mại mặt hàng sắt thép, rất thích hợp cho các công ty kinh doanh về sắt thép phát triển. Hải Phòng là thành phố cảng quan trọng, trung tâm công nghiệp, cảng biển, đồng thời cũng là trung tâm kinh tế, văn hóa, y tế, giáo dục, khoa học, thương mại và công nghệ của Vùng duyên hải Bắc Bộ.

Giám đốc có năng lực điều hành, quản lý tốt, có những phương pháp, đường lối chiến lược phát triển công ty hiệu quả. Đây cũng chính là cơ sở làm

cho bộ máy công ty vận hành và phát triển vững chắc trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế. Bên cạnh đó là một đội ngũ cán bộ tham mưu, giúp việc có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm dày dặn, và một đội ngũ công nhân lành nghề không ngừng học hỏi để nâng cao trình độ.

Chính bản thân công ty cũng đã tạo cho mình những thuận lợi nhất định như: công ty đã thành lập từ rất sớm và có một thời gian phát triển bền vững trong lĩnh vực hoạt động của mình, đã tự tạo ra vị thế kinh doanh vững chắc và uy tín cao trên thị trường. Qua thời gian hoạt động lâu dài công ty đã có những khách hàng, đối tác quen thuộc, hơn nữa công ty luôn giữ vững uy tín trên thị trường.

2.2.3.2 Khó khăn:

Bên cạnh những thuận lợi mà công ty có được thì công ty cũng gặp phải không ít những khó khăn.

Thị trường sắt thép là thị trường sôi động nhưng cũng rất biến động, giá thép có thể tăng giảm rất nhanh, yêu cầu lãnh đạo công ty phải thường xuyên cập nhật thông tin về thị trường sắt thép.

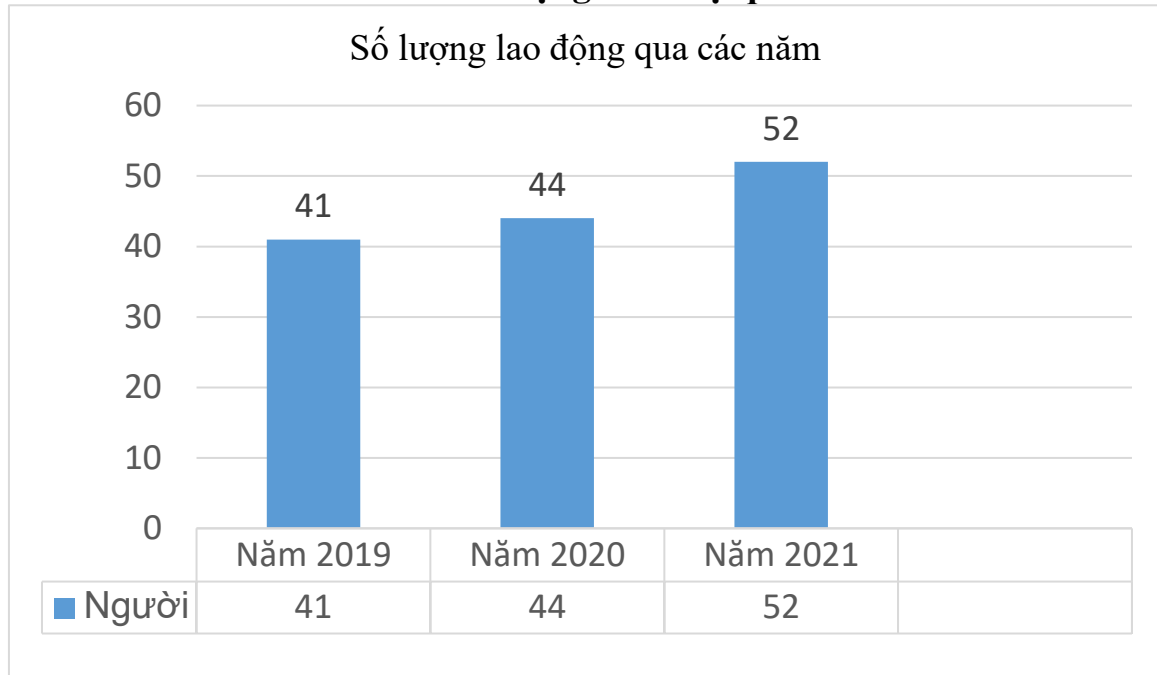
2.3 Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương mại Hùng Nguyên

2.3.1 Tình hình lao động tại công ty

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

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

Biểu đồ 2.1. Biến động nhân sự qua các năm



(Nguồn: Văn phòng công ty TNHH TM Hùng Nguyên)

Cơ cấu lao động công ty qua các năm biến động là do xuất phát từ nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh. Năm 2021 tăng thêm 8 người so với năm 2020. Đối với một công ty vừa và nhỏ như công ty TNHH TM Hùng Nguyên thì số lượng lao động tính đến năm 2021 là tương đối nhiều, vì vậy việc chú trọng vào công tác nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là hết sức cần thiết.

Có thể phân chia nguồn nhân lực của công ty TNHH TM Hùng Nguyên theo 2 đặc tính: theo trình độ chuyên môn, giới tính và độ tuổi.

➤ Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn và giới tính:

Bảng 2.2 Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn và giới tính*(ĐVT : Người , %)*

| Chỉ tiêu | Năm 2019 | | Năm 2020 | | Năm 2021 | | Chênh lệch 2020/2019 | | Chênh lệch 2021/2020 | |
|-------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|
| | SL | Tỷ lệ | SL | Tỷ lệ | SL | Tỷ lệ | SL | Tỷ lệ | SL | Tỷ lệ |
| Tổng số lao động | 41 | 100 | 44 | 100 | 52 | 100 | 3 | 7,3 | 8 | 18,2 |
| Theo trình độ | | | | | | | | | | |
| Đại học, Cao đẳng | 11 | 26,8 | 12 | 27,3 | 14 | 26,9 | 1 | 9,1 | 2 | 16,7 |
| Trung cấp | 5 | 12,2 | 6 | 13,6 | 8 | 15,4 | 1 | 20 | 2 | 33,3 |
| Phổ thông | 25 | 61 | 26 | 59,1 | 30 | 57,7 | 1 | 4 | 4 | 15,4 |
| Theo giới tính | | | | | | | | | | |
| Nam | 34 | 82,3 | 36 | 81,2 | 42 | 80,8 | 2 | 5,9 | 6 | 16,7 |
| Nữ | 7 | 17,7 | 8 | 18,8 | 10 | 19,2 | 1 | 14,3 | 2 | 25 |

*(Nguồn : Báo cáo tổng kết công ty giai đoạn 2019 – 2021)***Nhận xét:**

Qua bảng 2.2 cho thấy, số lao động có trình độ Đại học, Cao đẳng chủ yếu là cán bộ quản lý hoặc tại các phòng ban như tài chính kế toán, kinh doanh, kỹ thuật. Số lượng lao động còn lại chủ yếu có trình độ học vẫn ở mức Trung cấp và lao động phổ thông.

Cũng qua bảng trên cho thấy năm 2019, tỷ lệ lao động có trình độ Đại học, Cao đẳng là 26,8% thì năm 2020 tăng nhẹ là 27,3% nhưng lại giảm còn 26,9% ở năm 2021. Số lao động có trình độ Trung cấp tăng đều qua các năm, khoảng 1,6%. Năm 2019 số lao động Phổ thông là 25 người chiếm 61% thì đến năm 2020 giảm còn 59,1% và 57,7% ở năm 2021, Điều này cho thấy tỷ lệ lao động

Phổ thông qua các năm của công ty chiếm đa số so với các trình độ khác và cũng có thể thấy số lượng lao động có trình độ học vấn cao của công ty không nhiều.

Số lượng lao động của công ty trong 3 năm không có sự biến động nhiều nhưng lại có sự chênh lệch về giới tính rõ rệt trong cơ cấu lao động của công ty. Số lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ. Cụ thể năm 2019, tỷ lệ nam giới chiếm 82,3% cao hơn nữ giới là 64,4%. Đến năm 2020, tỷ lệ lao động nam giới có sự giảm nhẹ, chiếm 81,2%, cao hơn nữ là 62,4%. Sang năm 2021, số lượng nam giới giảm còn 80,8%.

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

➤ Cơ cấu lao động theo độ tuổi:

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

(ĐVT : Người, %)

| Chỉ tiêu | Năm 2019 | | Năm 2020 | | Năm 2021 | | Chênh lệch 2020/2019 | | Chênh lệch 2021/2020 | |
|----------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|
| | SL | Tỷ lệ | SL | Tỷ lệ | SL | Tỷ lệ | SL | Tỷ lệ | SL | Tỷ lệ |
| Độ tuổi | 41 | 100 | 44 | 100 | 52 | 100 | 3 | 7,3 | 8 | 18,2 |
| 18 - 30 | 23 | 56,1 | 26 | 59,1 | 30 | 57,7 | 3 | 13 | 4 | 15,4 |
| 31 - 45 | 12 | 29,3 | 12 | 27,3 | 16 | 30,8 | - | - | 4 | 33,3 |
| 46 - 55 | 6 | 14,6 | 6 | 13,6 | 6 | 11,5 | - | - | - | - |

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của công ty giai đoạn 2019-2021)

Nhận xét:

Độ tuổi của người lao động trong công ty từ 18 đến 55 tuổi. Lao động của công ty chủ yếu là lao động trẻ. Đây là một lợi thế cạnh tranh của công ty khi

mà họ phát huy được những khả năng của mình như: nhanh nhẹn, có thể lực tốt, tiếp thu và học hỏi nhanh với sự phát triển của khoa học kỹ thuật. Cụ thể:

Số lao động trong độ tuổi 18 – 30 chiếm tỷ lệ cao nhất trong doanh nghiệp. Năm 2019 có 23 người chiếm 56,1% tổng số lao động trong công ty, năm 2020 có 26 người chiếm 59,1% tăng hơn 3% và năm 2021 có 30 người chiếm 57,7%.

Số lao động trong độ tuổi từ 31 – 45 không có sự thay đổi ở các năm 2019 và 2020 nhưng đến năm 2021 tăng lên 04 người tương ứng với 30,8% tổng số lao động.

Còn lại là độ tuổi lao động từ 46 – 55 chiếm tỷ lệ rất nhỏ trong công ty và tỷ lệ này không biến động qua các năm.

Có thể thấy lao động trẻ tại công ty chiếm tỷ lệ cao nhất, đây cũng vừa là ưu, nhược điểm của công ty.

+Ưu điểm:

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

+Nhược điểm:

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

2.3.2 Công tác phân công lao động

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

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

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

Tính đến tháng 12/2021 số lượng CBCNV của công ty là 52 người. Được phân bổ như sau:

Bảng 2.4: Bảng phân bổ số lượng CBCNV

| STT | Tên đơn vị | Số người |
|------|------------------|----------|
| 1 | Giám đốc | 1 |
| 2 | Phòng kinh doanh | 7 |
| 3 | Kỹ thuật | 7 |
| 4 | Phòng kế toán | 4 |
| 5 | Công nhân | 30 |
| 6 | Nhân viên bảo vệ | 3 |
| Tổng | | 52 |

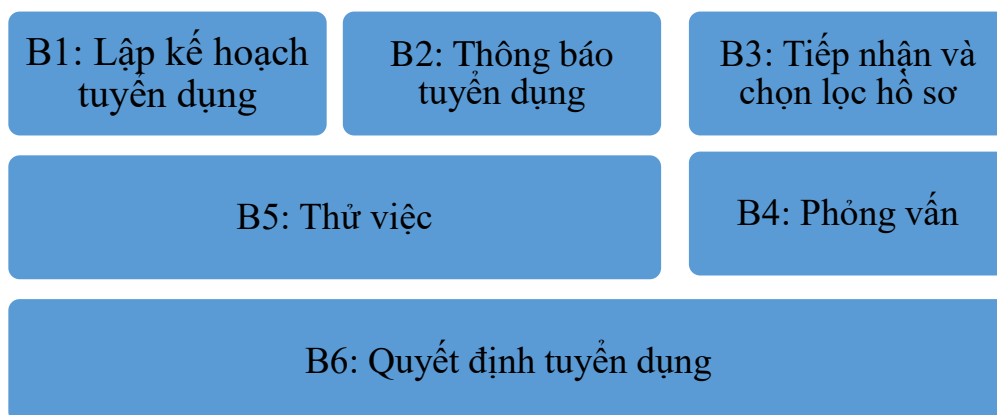
(Nguồn: Phòng kế toán)

2.3.3 Công tác tuyển dụng tại công ty

2.3.3.1 Tình hình tuyển dụng tại công ty

Tuyển dụng là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký , nộp đơn tìm việc làm. Các bước chuẩn bị trước khi bắt đầu tuyển dụng như sau:

Sơ đồ 2.2: Tiến trình tuyển dụng của công ty TNHH TM Hùng Nguyễn.



(Nguồn: Phòng kế toán – Phòng kinh doanh)

* Quy trình cụ thể của các bước tuyển dụng:

Bước 1 : Chuẩn bị kế hoạch tuyển dụng .

Đây là khâu đầu tiên, cũng là khâu quan trọng trong quá trình tuyển dụng nhân sự, chính vì vậy cần phải chuẩn bị rất kỹ lưỡng và chi tiết.

Các phòng ban, bộ phận trong công ty phối hợp xây dựng, xác định nhu cầu tuyển dụng (Số lượng, vị trí cần tuyển, trình độ...) sau đó sẽ báo cáo cho Ban lãnh đạo để xác nhận

Bước 2 : Thông báo tuyển dụng .

Sau khi được Ban lãnh đạo phê duyệt và hoàn tất việc chuẩn bị cho quy trình tuyển dụng thì công ty sẽ thông báo tới các ứng viên. Thông qua các công ty việc làm, các kênh online (facebook, instagram, TopCV...), dán thông báo trước cổng công ty

Bước 3 : Tiếp nhận và chọn lọc hồ sơ .

Khâu chọn lọc hồ sơ cũng rất quan trọng, công ty phải căn cứ vào các yêu cầu công việc , quá trình làm việc tại một số nơi, kinh nghiệm của ứng viên ,... để lựa chọn. Ban lãnh đạo sẽ được các nhân viên văn phòng thông báo về những hồ sơ đạt yêu cầu sau đó công khai với những ứng viên đạt yêu cầu và phỏng vấn.

Bước 4 : Phỏng vấn

Phỏng vấn, xem xét, đánh giá lại cụ thể về khả năng làm việc, khả năng tư duy và giải quyết vấn đề,... của từng ứng viên. Sau đó đưa ra quyết định cho các ứng viên.

Bước 5 : Thử việc

Sau khi qua vòng phỏng vấn các ứng viên sẽ được học tập tại bộ phận mà ứng viên mong muốn làm việc, dưới sự theo dõi và giám sát của quản lý bộ phận. Trong quá trình thử việc, các ứng viên sẽ được hưởng 90 % lương cơ bản + 90% phụ cấp của công ty.

Bước 6 : Quyết định tuyển dụng.

Sau khi vượt qua các vòng và đáp ứng được nhu cầu của cửa hàng cũng như công ty đưa ra, nếu đạt yêu cầu các ứng viên sẽ được chính thức trở thành nhân viên của công ty, cũng như hưởng những chế độ đãi ngộ đang áp dụng tại công ty.

- ❖ Công tác tuyển dụng của công ty được áp dụng theo hai hướng: tuyển nội bộ và tuyển bên ngoài.

-Tuyển nội bộ:

Cũng như nhiều doanh nghiệp khác công ty thực hiện chính sách ưu tiên cho những đối tượng là con em các cán bộ công nhân viên trong công ty, lựa chọn những người có khả năng, phù hợp với vị trí cần tuyển dụng. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên trong công ty. Và cũng là cơ hội thăng tiến cho những nhân viên đang làm việc trong công ty.

- Ưu điểm của việc tuyển nội bộ:

Nhân viên đã quen với văn hóa, nội quy của công ty và có thể vận dụng ngay mối liên hệ với các phòng ban khác, lãnh đạo có thể hiện rõ tính cách – năng lực của nhân viên đó để giao phó công việc 1 cách hợp lý.

- Nhược điểm của việc tuyển nội bộ:

Việc tuyển dụng nội bộ dễ dẫn đến chuỗi đê bạt, làm cho doanh nghiệp vẫn thiếu lao động, dẫn đến cạnh tranh nội bộ không lành mạnh (câu kết, bè phái, đấu đá), hạn chế số lượng ứng viên và ý tưởng mới

-Tuyển bên ngoài:

Hình thức tuyển chọn của nguồn bên ngoài bao gồm các phương thức sau:

Tuyển chọn qua các quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng, qua các hội chợ việc làm, mạng xã hội hoặc tuyển dụng trực tiếp từ các trường cao đẳng, đại học.

-Ưu điểm của việc tuyển dụng bên ngoài:

Tuyển dụng bên ngoài thu hút được số lượng lớn ứng viên tiềm năng, thu hút được những ý tưởng mới từ những ứng viên mới, tận dụng được khách hàng và các mối quan hệ mới, kiến thức mới và kinh nghiệm chuyên môn từ bên ngoài.

-Nhược điểm của việc tuyển dụng bên ngoài:

Doanh nghiệp tốn thời gian cho công tác đào tạo nhân viên mới cũng như chi phí tuyển dụng nhân sự, giảm động cơ làm việc cho nhân viên hiện tại, tốn thời gian định hướng nhân viên mới...

Nguồn tuyển dụng của công ty ưu tiên việc tuyển dụng nội bộ rồi sau đó mới đến tuyển dụng bên ngoài.

Bảng 2.5: Lao động được tuyển thêm từ các nguồn của công ty qua các năm
(ĐVT: Người)

| Năm | Tổng số lao động | Từ nguồn nội bộ | | Từ nguồn bên ngoài | |
|------|------------------|-----------------|-----------|--------------------|-----------|
| | | Số người | Phần trăm | Số người | Phần trăm |
| 2019 | 5 | 4 | 80% | 1 | 20% |
| 2020 | 3 | 2 | 66,7% | 1 | 33,3% |
| 2021 | 8 | 5 | 62,5% | 3 | 37,5% |

(Nguồn: Phòng kinh doanh – phòng kế toán)

Nhận xét:

Qua bảng 2.5 ta thấy, tỷ lệ tuyển dụng từ nguồn nội bộ của công ty rất cao so với tuyển dụng từ bên ngoài. Cao nhất ở năm 2019 với 80% trên tổng số lao động được tuyển. Điều này cho thấy công ty luôn ưu tiên những đối tượng là con em các cán bộ công nhân viên trong công ty. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích cũng như tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên đang làm việc trong công ty để họ có cơ hội bộc lộ hết khả năng của mình.

2.3.3.2 Điều kiện tuyển dụng với từng vị trí:

Bảng 2.6: Điều kiện tuyển dụng với từng vị trí

| STT | Vị trí | Trình độ | Kinh nghiệm kỹ năng |
|-----|----------------------|--|---|
| 1 | Kế toán | -Tốt nghiệp đại học,cao đẳng hoặc trung cấp chuyên ngành kế toán -Thành thạo tin học văn phòng và phần mềm kế toán. | - Có 01 năm kinh nghiệm chuyên môn trở lên, có kỹ năng quản lý, điều hành. - Có kỹ năng và kinh nghiệm xử lý các vấn đề kế toán, tài chính của công ty. - Có khả năng chịu áp lực công việc cao. |
| 2 | Nhân viên kỹ thuật | -Tốt nghiệp cao đẳng, đại học chuyên ngành liên quan đến kĩ thuật, cơ khí | - Có ít nhất 01 năm kinh nghiệm chuyên môn trở lên. - Nhanh nhẹn, chịu khó học hỏi, có tinh thần cầu tiến |
| 3 | Nhân viên kinh doanh | -Tốt nghiệp cao đẳng, đại học chuyên ngành kinh tế -Thành thạo tin học văn phòng. | - Có 01 năm kinh nghiệm chuyên môn trở lên. - Có kỹ năng giao tiếp tốt, thuyết trình, đàm phán,tự tin, am hiểu xã hội. - Nhanh nhẹn, chịu được áp lực công việc và có trách nhiệm . - Biết ngoại ngữ là một lợi thế (Tiếng Anh, Tiếng Trung,...) |

| STT | Vị trí | Trình độ | Kinh nghiệm kỹ năng |
|------------|---------------------|---|--|
| 4 | Nhân viên văn phòng | -Bằng trung cấp kinh tế trở lên -Thành thạo tin học văn phòng. | - Có kỹ năng giao tiếp và ứng xử. - Nhanh nhẹn, trung thực, cẩn thận, nhiệt tình trong công việc. - Biết tiếng Anh, Tiếng Trung là một lợi thế |
| 5 | Công nhân | -Tốt nghiệp trung học phổ thông trở lên | - Khỏe mạnh, chăm chỉ, nhiệt tình với công việc. - Có khả năng chịu áp lực công việc cao. |
| 6 | Bảo vệ | -Tốt nghiệp trung học phổ thông | - Sức khỏe tốt, chăm chỉ, chịu khó. |

(Nguồn: Văn phòng công ty TNHH TM Hùng Nguyên)

2.3.3.3 Tình hình lao động nghỉ việc

Với chế độ đãi ngộ lương thưởng hợp lý và hấp dẫn, hầu hết nhân viên của công ty làm việc gắn bó lâu dài, ít có tình trạng bỏ việc. Chính vì vậy công ty ít có nhu cầu tuyển dụng lao động trong năm. Thay vào đó công ty TNHH TM Hùng Nguyên chú trọng tới chính sách đào tạo cho người lao động nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ để đáp ứng nhu cầu thị trường.

2.3.4 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

2.3.4.1 Xác định đối tượng đào tạo và phát triển

Công ty TNHH TM Hùng Nguyên xác định những đối tượng được đào tạo theo những tiêu chí sau:

- Đối với nhân viên kinh doanh: Do kỹ năng mềm, ngoại ngữ, còn yếu, chưa chủ động tìm nguồn khách hàng mới. Công ty sẽ hỗ trợ nhân viên tham gia

các khóa học kỹ năng mềm, ngoại ngữ để nhân viên nâng cao khả năng làm việc. Thời gian đào tạo thường sẽ từ 1 đến 3 tháng.

- Đối với lao động gián tiếp (cán bộ quản lý, nhân viên phòng ban): Do kỹ năng xử lý công văn còn chậm, chưa sử dụng hiệu quả máy vi tính vào quản lý gây ảnh hưởng đến tiến độ và hiệu quả thực hiện công việc nên công ty sẽ cử các cán bộ đi học các lớp quản lý hành chính, tin học để nâng cao khả năng xử lý công văn giấy tờ và ứng dụng tin học vào quản lý nhân viên. Công ty cử các cán bộ nhân viên đi học các lớp bồi dưỡng ngắn hạn hoặc cử những người có trình độ cao trong công ty trực tiếp chỉ bảo, kèm cặp.

- Đối với nhân viên kỹ thuật: những nhân viên kỹ thuật mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc, họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt lại kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng, sửa chữa, vận hành máy móc thiết bị và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian đào tạo, họ hoàn toàn có thể sử dụng máy móc cũng như có đầy đủ kỹ năng đáp ứng nhu cầu công việc. Thời gian đào tạo 1 nhân viên kỹ thuật thường sẽ là 1 tuần.

- Đối với lao động là các công nhân sản xuất tại nhà xưởng:

Do có nhiều công nhân trẻ, chưa có tay nghề nên thực hiện công việc còn chậm trễ và gặp nhiều sai sót nên chủ yếu là đào tạo nâng cao tay nghề cho người lao động, công ty sẽ giao cho các đơn vị tiến hành lựa chọn người thích hợp tùy theo năng lực cần đào tạo, tùy theo nhu cầu người lao động, tùy theo trình độ và khả năng tiếp nhận của người lao động. Thời gian tối thiểu đào tạo là 1 tháng.

Trước khi tiến hành công tác đào tạo và phát triển thì công ty có tổ chức kỳ thi sát hạch, nhân viên phải đạt tiêu chuẩn về thời gian thử việc, trình độ nắm bắt công việc và nếu qua phần thi này mới được tham gia đào tạo.

Riêng đối với các cán bộ, lãnh đạo công ty thì hầu hết đều được tham gia khóa đào tạo và phát triển. Những đối tượng này được tham gia nhằm phát triển

kỹ năng chuyên sâu hơn giúp họ hoàn thiện bản thân hơn trong công việc cũng như giúp công ty phát triển nhanh chóng.

Để giải quyết nhu cầu trước mắt thì công ty sẽ áp dụng phương pháp kèm cặp tại chỗ và để những nhân viên lâu năm có tay nghề, kỹ năng kèm cặp chỉ bảo để những người này học được nghề sau một thời gian ngắn.

2.3.4.2 Các phương pháp đào tạo

Để đáp ứng yêu cầu về lao động có chất lượng, phía nhân sự công ty TNHH Thương Mại Hùng Nguyên đã xây dựng một số kế hoạch đào tạo như sau:

- Đào tạo tại chỗ: Hình thức này được công ty áp dụng với các công nhân viên mới tuyển, đặc biệt là những sinh viên mới ra trường chưa có kinh nghiệm, chưa quen việc cũng như chưa quen cung cách làm việc trong công ty và chủ yếu là đào tạo theo chỉ dẫn công việc, kèm cặp. Phương pháp này đơn giản, dễ thực hiện lại tận dụng được cơ sở vật chất của công ty, đỡ tốn thời gian, người học dễ tiếp thu và vận dụng kiến thức nên tiết kiệm được chi phí đào tạo.

- Cử đi đào tạo: công ty đã sử dụng các phương pháp đào tạo dưới hình thức: các bài giảng, hội thảo, hội nghị... Công ty luôn tạo mọi điều kiện để công nhân viên đi tham dự các buổi hội thảo bồi dưỡng nghiệp vụ và nâng cao kỹ năng làm việc cho nhân viên. Công ty tổ chức các lớp học ngắn hạn từ 2 đến 4 tháng về các nghiệp vụ như: kế toán, tin học...

- Sử dụng cố vấn, tư vấn: Phương pháp này thường được công ty sử dụng. Công ty thường sử dụng chính nguồn nhân lực trong công ty làm cố vấn, sử dụng các nhân viên có kinh nghiệm làm lâu năm hoặc chính cấp lãnh đạo tư vấn, trao đổi thông tin với nhân viên cấp dưới, giúp họ thực hiện công việc tốt hơn. Những cố vấn này có thể trực tiếp đứng tại các phân xưởng sản xuất để theo dõi và chỉ bảo cho công nhân hoặc có thể giao những nhiệm vụ khác nhau mà không thuộc chuyên môn của công nhân đó, nhằm tạo cho họ có nhiều kỹ năng hơn. Việc sử dụng các cố vấn là nhân sự trong công ty, giúp công ty tiết kiệm được

phần nào chi phí về đào tạo và phát triển mà chất lượng nhân lực vẫn được cải thiện theo hướng tích cực.

Dưới đây là bảng các phương pháp đào tạo mà công ty TNHH TM Hùng Nguyên thực hiện.

Bảng 2.7: Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH TM Hùng Nguyên qua các năm.

| Phương pháp | Năm 2019 | Năm 2020 | Năm 2021 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Kèm cặp, chỉ dẫn | 13 | 14 | 16 |
| Hội nghị, hội thảo | 1 | 2 | 2 |
| Gửi đi học ở các trung tâm | 1 | 3 | 4 |
| Sử dụng cố vấn, tư vấn | 3 | 4 | 3 |
| Tổng | 18 | 23 | 25 |

(Nguồn: Văn phòng Công ty TNHH TM Hùng Nguyên)

Nhìn vào bảng 2.7, cho thấy số lượng nhân lực được đào tạo và phát triển bằng phương pháp hội nghị, hội thảo là ít nhất. Chủ yếu là những cán bộ cấp cao của công ty mới tham gia các buổi hội thảo, hội nghị. Số đông là sử dụng các phương pháp như kèm cặp, chỉ dẫn hay sử dụng tư vấn, cố vấn. Trong phương pháp này, công ty sử dụng chủ yếu là nhân sự có kinh nghiệm nội bộ công ty để hướng dẫn, tư vấn cho nhân viên cấp dưới. Việc này giúp cho công ty tiết kiệm được chi phí mặc dù chất lượng đào tạo không được tốt so với việc mời cố vấn bên ngoài. Như đã nói ở trên, yêu cầu để tham gia khóa đào tạo và phát triển là phải qua được bài kiểm tra sát hạch do công ty đề ra, mà thực chất thì số lượng nhân viên qua được bài sát hạch cũng không nhiều. Điều này chứng tỏ nguồn nhân lực trong công ty có chất lượng không đảm bảo. Điều này giải thích tại sao số lượng nhân viên được gửi đi học ở trung tâm cũng khá ít. Tuy nhiên, những

nhân viên sau khi được đi học ở trung tâm về sẽ quay lại dạy cho các nhân viên không đủ yêu cầu tham gia khóa học mà họ lại có mong muốn đi học.

Nhìn chung công ty mới chỉ áp dụng những phương pháp đơn giản do vậy chưa thu hút được đông đảo cán bộ nhân viên tham gia. Ngoài ra còn tốn kém về thời gian và chi phí, sự ảnh hưởng của công việc xung quanh nên kết quả đào tạo chưa cao. Từ thực trạng này công ty cần phải tìm hiểu lựa chọn thêm các phương pháp đào tạo cho phù hợp với từng đối tượng đào tạo nhằm đạt được hiệu quả cao trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

2.3.4.3 Chi phí đào tạo

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

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

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

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

Còn đối với những nhân viên tự nguyện muốn nâng cao trình độ, có thêm bằng cấp tự bỏ chi phí ra để theo học các trường, lớp chính quy và ngoài giờ lao động. Trong một số trường hợp, công ty cũng tạo điều kiện cho người lao động học trong giờ làm việc mà vẫn được hưởng nguyên lương.

Bảng 2.8 Chi phí bình quân cho một người lao động được đào tạo

(ĐVT: Triệu đồng)

| Chỉ tiêu Năm | Năm 2019 | Năm 2020 | Năm 2021 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Chi phí đào tạo | 22.68 | 24.9 | 69.35 |
| Tổng số lao động được đào tạo | 18 | 23 | 25 |
| Chi phí đào tạo/lao động được đào tạo | 1.26 | 1.08 | 1.1 |

(Nguồn: Phòng kế toán)

Qua bảng trên ta thấy chi phí bình quân cho một người được đào tạo không nhiều. Cụ thể, qua các năm 2019 - 2021 chi phí bình quân đào tạo và phát triển của một người là khoảng 1.1 đến 1.2 triệu đồng. Có nhiều nguyên nhân làm cho chi phí đào tạo và phát triển của công ty không nhiều nhưng chủ yếu là do nguồn kinh phí được trích từ lợi nhuận hàng năm của công ty mà lợi nhuận công ty chưa cao và một phần là do chính người lao động tự bỏ tiền.

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

2.3.4.4 Đánh giá kết quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Sau mỗi khóa học, công ty đều thực hiện công việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của mình. Qua đó có thể biết được những tiêu chí, mục đích đã đạt được và những chỗ chưa tốt trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển được thể hiện qua:

- Đối với lao động gián tiếp: việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển được thông qua các bảng điểm và kết quả đào tạo tại các trung tâm và trường đại học. Sau khi hoàn thành khóa học, người lao động sẽ được cấp chứng chỉ và công ty sẽ kiểm tra, đánh giá các kết quả và các chứng chỉ sau khi học với từng người lao động. Từ đó đưa ra kết luận về hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Đối với lao động gián tiếp: sau khi đào tạo, hiệu quả của công tác đào tạo sẽ được người hướng dẫn kèm hoặc kèm cặp gửi lên ban lãnh đạo. Những người hướng dẫn và kèm cặp lao động sẽ quan sát trong quá trình hướng dẫn, họ sẽ nhận xét về sự tiến bộ, sai sót còn tồn tại của người lao động. Từ đó, ban lãnh đạo sẽ ra quyết định cho người được đào tạo trực tiếp làm việc hoặc tiếp tục đào tạo để có hiệu quả hơn.

Cách đánh giá hiệu quả đào tạo qua kết quả của người lao động là cách đánh giá truyền thống nhưng cách đánh giá này lại không mang lại hiệu quả cao, do chỉ đánh giá được người lao động trong quá trình học mà không phải quá trình làm việc.

2.3.5 Chế độ đãi ngộ người lao động

2.3.5.1 Đãi ngộ vật chất

a. Tiền lương và hình thức trả lương:

- Tiền lương theo thời gian được trả cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc thực tế. Tiền lương theo thời gian được trả theo hình thức lương tháng và được chuyển khoản vào tài khoản cá nhân vào ngày 30 hàng tháng. Trường hợp ngày trả lương trùng vào ngày nghỉ thì sẽ thanh toán vào ngày liền kề trước khi nghỉ.

- Thời gian tính lương của 1 tháng được tính từ ngày 1 đến ngày 30 của tháng đó

- Đối với nhân viên được thăng cấp, thăng chức, giáng chức, đình chỉ làm việc, thay đổi nơi làm việc v.v... mà có sự thay đổi về tiền lương thì sẽ được tính theo mức mới kể từ ngày ban hành quyết định.

Hệ thống tiền lương:

- Lương cơ bản.
- Phụ cấp lương.
- Các khoản bổ sung khác.

b. Cách thức tính lương:

-Lương trong tháng được tính như sau:

$$\text{Tiền lương thực nhận} = \frac{\text{Lương cơ bản + phụ cấp}}{\text{Số giờ công tiêu chuẩn trong tháng}} \times \text{Số giờ làm việc thực tế trong tháng}$$

Bảng 2.9: Mức lương cơ bản áp dụng cho từng chức danh tháng 10/2021

| STT | Đối tượng | Mức lương (đồng/người/tháng) |
|-----|-----------|-------------------------------|
| 1 | Văn phòng | 6.700.000 |
| 2 | Công nhân | 6.350.000 |
| 3 | Kỹ thuật | 6.500.000 |
| 4 | Bảo vệ | 5.450.000 |

(Nguồn : Phòng kế toán)

c. Chế độ phụ cấp:

Các khoản phụ cấp, trợ cấp là khoản tiền người sử dụng lao động chi trả cho người lao động khi làm việc căn cứ vào điều kiện cụ thể:

Bảng 2.10: Một số phụ cấp áp dụng cho từng chức danh 10/2021

| Phụ cấp Chức danh | Giám đốc | Cán bộ kỹ thuật, Nhân viên các phòng ban | Công nhân |
|--|-----------------|---|------------------|
| Trách nhiệm | 2.500.000 | 1.000.000 | 500.000 |
| Chuyên cần | 1.500.000 | 800.000 | 600.000 |
| Kỷ luật | 1.000.000 | 500.000 | 500.000 |
| Đi lại, điện thoại | 700.000 | 400.000 | 300.000 |
| Độc hại, nóng bức | - | - | 650.000 |
| Thâm niên hàng năm: (Từ 01 năm làm việc tại công ty trở lên) (Mức nhận thưởng thâm niên tối đa là 05 năm) | 1.000.000 | 350.000 | 300.000 |

(Nguồn : Phòng kế toán)

- Tiền lương làm thêm giờ:

Làm việc ngoài giờ là hạn chế và công ty TNHH TM Hùng Nguyên khuyến khích các cán bộ công nhân viên xử lý hoàn thành công việc trong thời gian làm việc chính thức. Tuy nhiên trong những trường hợp cán bộ công nhân viên phải làm việc thêm giờ thì cần được giám đốc phê duyệt trước và được sắp xếp, trả lương thêm giờ.

+ Vào ngày thường: mỗi giờ làm thêm được hưởng bằng 150% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.

+ Vào ngày nghỉ hàng tuần: mỗi giờ làm thêm được hưởng bằng 200% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.

Ví dụ: Anh Nguyễn Văn A là công nhân công ty TNHH TM Hùng Nguyễn đã làm việc tại công ty được 3 năm, tăng ca 3 thứ 7 và không vi phạm kỷ luật trong tháng 4/2021.

Lương tháng:

$$= \frac{6350 + (500 + 600 + 500 + 300 + 650) + 300 \times 3}{22} \times 22 + \frac{8900}{22} \times 3 \times 200\%$$

$$= \frac{8900 + 900}{22} \times 22 + \frac{8900}{22} \times 3 \times 200\% = 12.227$$

(ĐVT: Nghìn đồng)

❖ Bảo hiểm xã hội:

Công ty áp dụng mức đóng các khoản BHXH, BHYT, BHTN và KPCĐ tính từ ngày 01/10/2021 đến ngày 30/6/2022 theo Nghị quyết 116/NQ-CP ngày 24/9/2021 của Chính Phủ quy định. Bảng tỷ lệ trích bảo hiểm như sau:

Bảng 2.11: Tỷ lệ trích các loại bảo hiểm

| Các khoản Bảo hiểm trích theo lương | Trích vào Chi phí của DN | Trích vào lương NLĐ | Tổng |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------------|-------|
| BHXH | 17% | 8% | 25% |
| BHYT | 3% | 1,5% | 4,5% |
| BHTN | 0% | 1% | 1% |
| KPCĐ | 2% | - | 2% |
| Tổng các khoản | 22% | 10,5% | 32,5% |

+Các khoản phúc lợi khác:

Toàn thể các cán bộ công nhân viên làm việc tại công ty được nghỉ hưởng lương đối với những ngày lễ theo quy định của nhà nước Việt Nam(Tết Dương, Tết Âm, Giỗ tổ Hùng Vương, 30/4, 1/5...)

Các trường hợp nghỉ việc vẫn hưởng nguyên lương khác:

- Kết hôn : 03 ngày
- Con kết hôn : 01 ngày
- Bố mẹ đẻ, Bố mẹ vợ hoặc chồng chết : 03 ngày
- Vợ, chồng, con chết : 03 ngày

+Trợ cấp hiếu hỉ:

- Tiền mừng đám cưới: 1.000.000 VND
 - o (kết hôn người cùng công ty, mừng cho cả hai , nhân viên thử việc mừng 500.000 VND)
- Tiền mừng sinh con: 600.000 VND
- Tiền viếng đám ma:
 - o Bản thân nhân viên chết: 2.000.000 VND
 - o Vợ chồng hoặc con chết: 1.000.000 VND
 - o Bố mẹ vợ hoặc bố mẹ chồng chết: 500.000 VND

+Các khoản thưởng:

Dựa vào tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh mà người sử dụng lao động có chế độ thưởng hoặc không thưởng cho người lao động. Tiền thưởng (nếu có) thông thường được chi trả như sau:

- 1 năm thưởng 2 lần: Thưởng giữa năm và thưởng cuối năm
- Số tiền thưởng được tính dựa trên tỷ lệ ngày công của người lao động.
- Tiền lương để tính thưởng sẽ được tính theo lương bình quân của 6 tháng liền kề trước khi tính thưởng.
- Đối tượng nhận thưởng: Toàn bộ cán bộ công nhân viên có mặt tại thời điểm tính thưởng
- Mức thưởng: Thưởng sẽ là 1 tháng lương cơ bản tùy vào chức danh.

+Quy định về xét thăng bậc, thăng chức, tăng lương:

Hàng năm, công ty dựa vào kết quả đánh giá và năng lực chuyên môn của người lao động để xem xét thăng bậc, thăng chức, tăng lương một năm 2 lần (theo quy định riêng)

2.3.5.2 *Đãi ngộ về tinh thần*

Ngoài vật chất, tinh thần là một phần không thể thiếu của con người, đặc biệt là người lao động. Tinh thần thoải mái sẽ giúp người lao động tích cực hơn, làm việc hiệu quả và sáng tạo hơn trong công việc của họ

+Hỗ trợ các hoạt động vui chơi, du lịch :

- Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý sẽ cho nhân viên năng suất tốt nhất để phát triển bản thân, hoàn thành những nhiệm vụ được giao và thậm chí sẽ tích cực làm việc hơn trong thời gian sắp tới
- Căn cứ vào kết quả kinh hoạt động doanh của công ty, ban lãnh đạo sẽ có quyết định cụ thể về địa điểm , thời gian,... Để tổ chức đi du lịch cho các nhân viên của công ty.
- Ngày 8/3 và 20/10 cán bộ công nhân viên là nữ tại công ty sẽ được tặng hoa và quà theo quy định
- Tổ chức tặng quà cho cán bộ công nhân viên có sinh nhật trong tháng

+Công nhận đóng góp và tạo cơ hội thăng tiến:

▪ Người làm việc trong tổ chức thường cảm thấy chán nản nếu mọi nỗ lực làm việc của họ không được cấp trên chú ý và đánh giá đúng mức. Ngược lại, khi được đánh giá đúng mức và được trân trọng vì những gì đã đóng góp, họ sẽ cống hiến không ngừng. Thể hiện niềm tin của lãnh đạo sẽ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm của người lao động.

▪ Khi làm việc tốt, những đóng góp của người lao động cần được tổ chức và cấp trên công nhận bằng nhiều hình thức khác nhau như: khen thưởng, giao công việc thử thách hơn hoặc giao quyền nhiều hơn.

▪ Khen thưởng và công nhận thành tích của người làm việc xuất sắc không chỉ mang tính chất động viên, đánh giá cá nhân về vật chất và tinh thần, mà còn khuyến khích các cá nhân khác cố gắng noi theo tấm gương của những cá nhân thành công để hoàn thiện bản thân...

⇒ Đó cũng là cơ sở để đảm bảo công bằng giữa các cá nhân trong tổ chức, tránh tâm lý chán nản, mất động lực làm việc của cá nhân làm việc tốt và tâm lý ỷ lại của các cá nhân có hiệu quả làm việc thấp.

❖ Tạo cơ hội thăng tiến.

▪ Bất cứ cá nhân nào cũng mong muốn có những bước tiến trong sự nghiệp.

▪ Thăng tiến là một nhu cầu thiết thực của người làm việc trong cơ quan hành chính nhà nước, vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của họ.

▪ Chính sách về sự thăng tiến có ý nghĩa trong việc hoàn thiện cá nhân, tăng động lực làm việc cho cá nhân người lao động, đồng thời là cơ sở để thu hút, giữ chân người giỏi đến và làm việc với tổ chức.

▪ Việc tạo những cơ hội thăng tiến cho người lao động giúp họ khẳng định và thể hiện mình, nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và gắn bó hơn với tổ chức, có ý thức phấn đấu và nỗ lực nhiều hơn trong công việc. Minh bạch con đường thăng tiến cho mọi người và thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả cá nhân là yêu cầu của bất cứ tổ chức nào.

Muốn vậy, tổ chức cần quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến.

2.4. Đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên.

2.4.1 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực của công ty

Bảng 2.12: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty TNHH TM Hùng Nguyên Năm 2019 – 2021

(ĐVT: Triệu đồng)

| Chỉ tiêu | Năm 2019 | Năm 2020 | Năm 2021 | CL 2020/2019 | | CL 2021/2020 | |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| | | | | GT | Tỷ lệ (%) | GT | Tỷ lệ (%) |
| 1. Tổng doanh thu | 477.792 | 489.216 | 502.169 | 11.424 | 2,4 | 12.953 | 2,65 |
| 2. Lợi nhuận | 1.134 | 1.245 | 1.387 | 111 | 9,8 | 142 | 11,4 |
| 3. Tổng số lao động (người) | 41 | 44 | 52 | 3 | 7,3 | 8 | 18,18 |
| 4. Hiệu suất sử dụng lao động (4=1/3) | 11.653 | 11.119 | 9657 | (534) | (4,6) | (1462) | (13,14) |

| Chỉ tiêu | Năm 2019 | Năm 2020 | Năm 2021 | CL 2020/2019 | | CL 2021/2020 | |
|--|----------|----------|----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| | | | | GT | Tỷ lệ (%) | GT | Tỷ lệ (%) |
| 5. Sức sinh lời của người lao động (5=2/3) | 27.6 | 28.29 | 26.67 | 0.69 | 2,5 | (1.62) | (5,73) |
| 6. Hàm lượng sử dụng lao động (6=3/2) | 0.036 | 0.035 | 0.037 | (0.001) | (2,78) | 0.002 | 5,7 |

(Nguồn :Phòng kế toán - phòng kinh doanh)

Nhận xét:

Qua bảng 2.12 cho thấy:

Năm 2019 hiệu suất sử dụng lao động của công ty là 11.653 triệu đồng/người/năm. Điều này chứng tỏ trong năm 2019 một lao động của công ty tạo ra là 11.653 triệu đồng doanh thu. Đến năm 2020 và 2021 con số này lần lượt là 11.119 và 9657 triệu đồng/người/năm. Như vậy, hiệu suất sử dụng lao động qua các năm có xu hướng giảm. Cụ thể là năm 2020 giảm so với năm 2019 là 534 triệu đồng tương ứng với 4,6%. Năm 2021 giảm so với năm 2020 là 1462 triệu đồng tương ứng với 13,14%. Hiệu suất sử dụng lao động của công ty giảm là do tốc độ tăng về doanh thu chậm hơn so với tốc độ tăng về tổng số lao động.

Sức sinh lời lao động công ty năm 2019 là 27.6 triệu đồng/người/năm. Điều này chứng tỏ trong năm 2019 một lao động của công ty tạo ra 27.6 triệu đồng lợi nhuận. Đến năm 2020 con số này là 28.29 triệu đồng/người/năm, tăng 0.69 triệu đồng tương ứng 2,5%. Năm 2021 là 26.67 triệu đồng/người/năm, giảm 1.62 triệu đồng tương ứng với 5,73%. Như vậy sức sinh lời của công ty không ổn định là do lợi nhuận sau thuế của công ty chưa cao.

Hàm lượng sử dụng lao động của công ty năm 2019 là 0.036 người/triệu đồng/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2019 để tạo ra một triệu đồng lợi nhuận cần 0.036 lao động. Năm 2020 là 0.035 người/triệu đồng/năm giảm 0.001 tương ứng với giảm 2,78%. Năm 2021 là 0.037 người/triệu đồng/năm, tăng so với năm 2020 là 0.002 tương ứng với 5,7%.

Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty qua các năm là tương đối ổn khi doanh thu và lợi nhuận đạt được năm sau cao hơn năm trước. Tuy nhiên

thông qua việc phân tích các chỉ tiêu đánh giá cho thấy công tác sử dụng lao động của công ty chưa thực sự có hiệu quả dẫn đến giảm hiệu suất và sức sinh lời của công ty. Và một phần là do:

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

- Người lao động chưa làm hết khả năng sức lực của mình, vẫn còn hiện tượng thiếu trách nhiệm trong công việc, dẫn đến năng suất giảm.

- Một phần cũng do công ty chưa chú trọng về công tác đào tạo nên dẫn đến tình trạng người lao động chưa phát huy được hết khả năng.

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

2.4.2 Đánh giá chung về tình hình sử dụng lao động tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên

2.4.2.1. Thành tích đạt được

Nhìn chung, công ty có bộ máy quản lý được phân công và phân cấp rõ ràng. Nhiệm vụ và trách nhiệm của từng bộ phận cũng như từng cá nhân cũng được xác định cụ thể. Do đó tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động và giúp cho công tác kiểm tra và đánh giá nhân viên của các phòng ban được dễ dàng và chính xác hơn.

Ngoài ra công ty còn có những hình thức để khuyến khích nhân viên làm việc và tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội phát huy hết khả năng và khuyến khích sự sáng tạo.

- Về người lao động ,

Công ty đã trang bị đầy đủ phương tiện lao động, đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện cho người lao động. Đảm bảo nơi làm việc đạt tiêu chuẩn về không gian, độ thoáng, độ sáng, đạt tiêu chuẩn vệ

sinh, các phương tiện bảo hộ cá nhân đạt tiêu chuẩn chất lượng và quy định của pháp luật.

Khi tuyển dụng và sắp xếp lao động, công ty căn cứ vào tiêu chuẩn sức khỏe quy định của từng loại công việc, tổ chức huấn luyện, hướng dẫn, thông báo cho mọi người về những quy định, biện pháp phòng chống cháy nổ cũng như an toàn lao động theo tính chất và đặc thù công việc.

- Về chi trả tiền lương, phụ cấp cho lao động :

Công ty đã áp dụng hình thức chi trả lương theo từng chức danh. Hình thức này đảm bảo sự công bằng, hợp lý cho công tác trả lương. Vì mỗi công việc đều có mức độ phức tạp, đặc tính riêng biệt, đòi hỏi người lao động phải có trình độ tay nghề, kỹ năng,...khác nhau mới có thể thực hiện. Chính vì vậy, mà mức lương mỗi người lao động nhận được còn tùy thuộc vào công việc mà họ đảm nhận, phụ trách. công ty đã có chế độ sử dụng lao động và thực hiện các chính sách liên quan đến lợi ích người lao động một cách hợp lý và đúng luật do nhà nước quy định. Cán bộ công nhân viên trong công ty được trả lương đúng như quy định trong quy chế lương của công ty. Mức thu nhập của cán bộ công nhân viên trong công ty khá ổn định, họ có thể yên tâm công tác bởi công ty luôn trả lương đúng hạn như theo thỏa thuận hợp đồng.

- Ngoài tiền lương, công ty còn chi trả các khoản phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi theo chính sách của nhà nước. Các khoản này giúp người lao động hoàn thành công việc dễ dàng hơn , tốt hơn, giúp họ khắc phục được phần nào khó khăn trong cuộc sống, tạo cho họ có tâm lý ổn định, tinh thần thoải mái để lao động, đóng góp cho công ty.

Ngoài những đãi ngộ về vật chất, công ty còn có những chính sách đãi ngộ về tinh thần. Chúng tôi công ty rất quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động, tạo cho họ có tinh thần thoải mái mỗi lần đến công ty, và hoàn tất tốt công việc của mình.

Công ty có bộ máy tổ chức hợp lý, có cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, mang lại hiệu quả. Cán bộ quản lý lãnh đạo được chú trọng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để đạt hiệu quả cao hơn trong công việc.

2.4.2.2 Hạn chế

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

- Công tác tuyển dụng tại công ty chưa thực sự hiệu quả, do đa phần là tuyển dụng nội bộ nên chất lượng tuyển dụng không được như mong muốn.

- Tuyển dụng nội bộ thường theo quan hệ, quen biết,... nên nhân viên được tuyển vào đa phần là có trình độ và kinh nghiệm nhưng ý thức trách nhiệm trong công việc của họ còn chưa tốt. công ty cần phải có giải pháp cụ thể khắc phục tình trạng này.

- Một số các cán bộ công nhân viên mới, trình độ chuyên môn còn thấp, chất lượng làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu công việc của công ty.

- Công ty nên xây dựng lại cách tính lương theo hiệu quả lao động để chi trả chính xác cho người lao động sao cho phù hợp nhất và để họ cảm thấy sức lao động của mình bỏ ra, công hiến cho công ty là xứng đáng. Từ đó, tạo động lực, sự tin tưởng cho người lao động làm việc, để họ cảm nhận được công ty như ngôi nhà thứ hai của mình và có thể thoải mái phát triển và sáng tạo trong công việc, làm tăng năng suất lao động,...

- Mối quan hệ giữa các đơn vị cũng như các phòng ban chức năng còn chưa chặt chẽ, vẫn có hiện tượng nói xấu, chia bè phái dẫn đến mất đoàn kết nội bộ ảnh hưởng đến hiệu quả cũng như năng suất trong công việc.

- Công ty chưa hệ thống tiêu chuẩn đánh giá một cách rõ ràng, hợp lý, làm cho công tác đánh giá chưa thực sự chính xác. Do vậy công ty cần có: Bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc đối với người thực hiện để cho công tác đánh giá thành tích được dễ dàng hơn.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TM HÙNG NGUYỄN

3.1 phương hướng hoạt động của công ty trong tương lai

Trong những năm gần đây, công ty TNHH Thương Mại Hùng Nguyễn đã ngày càng phát triển và khẳng định được vị thế - danh tiếng của công ty trên thị trường ngành. Mặc dù đã có rất nhiều cố gắng nhưng doanh nghiệp vẫn không tránh khỏi những thiết sót, dẫn tới việc ảnh hưởng tới hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Công ty đã có chú trọng về người lao động, nhưng chưa thực sự sát sao và có hiệu quả, ví dụ như việc tuyển dụng nhân sự trong những năm trước chưa thực sự mang lại hiệu quả cao ; hay như việc trả lương cho người lao động chưa hợp lý làm người lao động không bộc lộ hết khả năng và chưa cống hiến hết tâm sức cho công ty,....

Trong thời gian thực tập tại công ty TNHH Thương Mại Hùng Nguyễn, nhận thấy công tác quản lý và sử dụng nhân lực đã có những cải thiện mới, song còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục.

Xuất phát từ thực trạng trên, để đáp ứng được nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả trong thời gian tới thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy các hoạt động phát triển kinh doanh lâu dài của công ty thực sự rất cần thiết. Em xin đề ra một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp, xây dựng một môi trường làm việc lành mạnh, trách nhiệm để từ đó giúp doanh nghiệp phần nào có thể cải thiện và khắc phục khó khăn, đạt được doanh thu và lợi nhuận cao trong những năm tiếp theo.

3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương mại Hùng Nguyễn

3.2.1 Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thông qua tuyển dụng tại công ty TNHH TM Hùng Nguyễn.

3.2.1.1 Xây dựng các nguyên tắc tuyển dụng phù hợp

Công ty TNHH TM Hùng Nguyễn cần xây dựng được một quy chế tuyển dụng dựa trên các nguyên tắc phù hợp với tính chất, đặc điểm công việc, đặc điểm đội ngũ nguồn nhân lực ứng tuyển. Cụ thể:

- Tuyển dụng theo nhu cầu có kế hoạch. Đây là nhu cầu được xây dựng từ nền tảng là chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân sự của công ty.

- Tuyển dụng các đối tượng nguồn nhân lực có chất lượng ngay từ đầu vào, tránh lãng phí nguồn lực sau này đối với các tác nghiệp trong quản trị nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực của công ty.

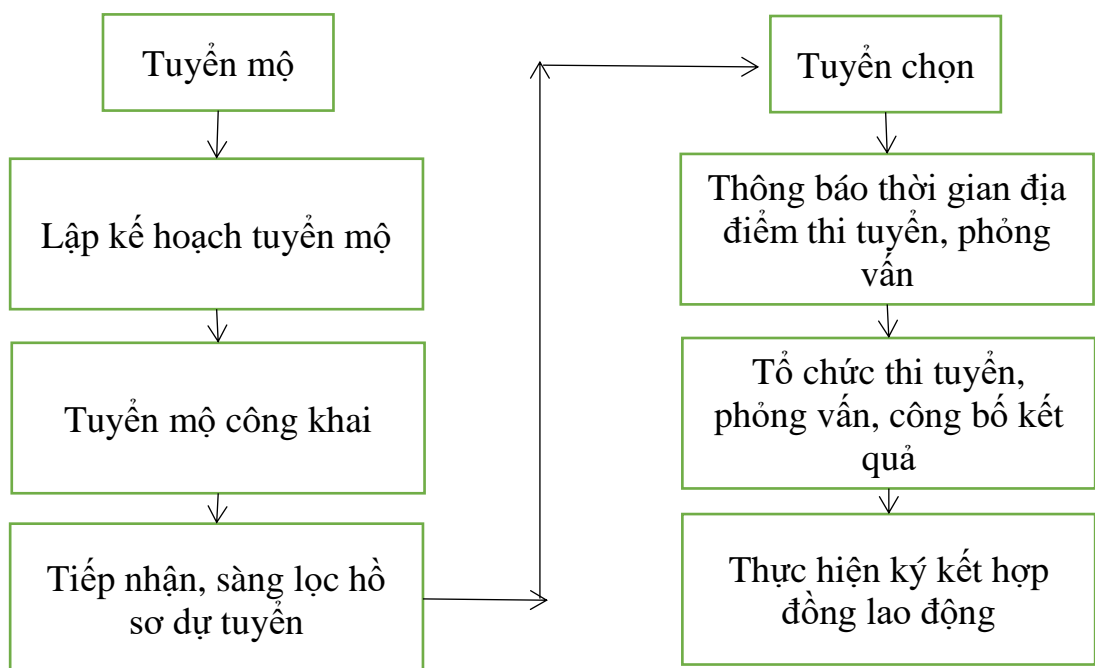
- Tuyển dụng phải có điều kiện, tiêu chuẩn rõ ràng. Các nhà tuyển dụng của công ty cần đảm bảo sự công bằng, chính xác trong tất cả các vị trí tuyển dụng, với tất cả các cá nhân tham gia ứng tuyển. Thông tin tuyển dụng phải đầy đủ rõ ràng, đánh giá người ứng viên cần đầy đủ, chính xác dựa trên các tiêu chuẩn công việc và năng lực hành vi.

3.2.1.2 Hoàn thiện quy trình tuyển dụng

Công ty cần phải hoàn thiện quy trình tuyển dụng nguồn nhân lực để có thể lọc ra được đội ngũ nguồn nhân lực có chất lượng, hiệu quả, có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và tay nghề cao.

Trước hết cần xác định rõ hai bước lớn trong công tác tuyển dụng đó là tuyển mộ và tuyển chọn. Tuyển mộ là để thu hút một số lượng lớn hồ sơ các ứng viên đăng ký ứng tuyển vào vị trí tuyển dụng, từ đó lọc ra các hồ sơ đạt đủ yêu cầu tuyển dụng. Tiếp tục đưa vào vòng tuyển chọn. Đối với công ty, tùy theo vị trí tuyển dụng mà có những bước tuyển chọn cũng như tiêu chí tuyển chọn phù hợp với từng tính chất nguồn nhân lực. Em xin đề xuất một quy trình tuyển dụng với các bước như sau:

Sơ đồ 3.1: Đề xuất quy trình tuyển dụng đầy đủ cho công ty



(a) Quy trình tuyển mộ:

Bước 1: Lập kế hoạch tuyển mộ

❖ Xác định nhu cầu tuyển mộ và nguồn tuyển mộ:

Hiện tại, công ty đã thực hiện được việc xác định được nhu cầu tuyển dụng cũng như tuyển mộ, tuy nhiên, việc xác định được nguồn tuyển mộ lại chưa được hoàn thiện nên em xin đề xuất một số cách xác định nguồn tuyển mộ cho công ty, cụ thể:

- Nguồn tuyển mộ bên trong: Tùy vào từng vị trí tuyển dụng mà công ty sẽ xem xét và đưa ra các kế hoạch cũng như tìm những ứng viên phù hợp, có thể là các ứng viên trong chính phòng ban, bộ phận có vị trí tuyển dụng, hoặc là các ứng viên từ phòng ban khác nhưng có những đặc điểm thỏa mãn yêu cầu của công việc. Phương pháp chủ yếu của nguồn này là thông tin nội bộ.

- Nguồn tuyển dụng bên ngoài: Đối với công ty TNHH TM Hùng Nguyên, nguồn tuyển dụng bên ngoài có thể đến từ các trung tâm lao động và giới thiệu việc làm, các sinh viên từ các trường,... cả những người trong nước và ngoài nước đang cần tìm kiếm việc làm liên quan đến ngành nghề của công ty. Công ty TNHH TM Hùng Nguyên có một vài phương pháp như thông qua giới thiệu của nhân viên trong công ty, thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, thông qua các trung tâm môi giới, các trang mạng như facebook.com.vn; topcv.vn; vieclam24h.vn... đây là phương pháp được công ty áp dụng nhiều nhất.

❖ Xây dựng nội dung tuyển mộ:

Nội dung về tuyển mộ sẽ bao gồm các thông tin về đợt tuyển dụng của công ty TNHH TM Hùng Nguyên, bao gồm các thông tin cơ bản về:

- Thông báo tuyển dụng;
- Lý do tuyển dụng;
- Vị trí tuyển dụng;
- Số người cần tuyển;
- Tiêu chuẩn cơ bản;
- Thời gian và địa điểm tuyển dụng;
- Thành lập hội đồng tuyển dụng.

Hội đồng tuyển dụng là một cơ cấu được công ty TNHH TM Hùng Nguyên thành lập mỗi khi tổ chức công tác tuyển dụng nhân sự. Hội đồng tuyển dụng của công ty bao gồm;

- Giám đốc công ty

- Trưởng các phòng, bộ phận liên quan
- Các cán bộ quản lý và chuyên viên (nếu cần)

Tùy vào yêu cầu từng đợt tuyển dụng mà thành viên hội đồng tuyển dụng của công ty TNHH TM Hùng Nguyên là khác nhau.

Bước 2: Tuyển mộ công khai

Công ty thông báo công khai về số lượng, các tiêu chuẩn cơ bản, chuyên môn ngành nghề. Vị trí tuyển dụng cho người lao động đang cần tìm kiếm việc làm. Đối với công ty TNHH TM Hùng Nguyên hiện đang có những kênh thông báo sau:

- Tại bảng tin của văn phòng công ty, Số 673, đường 5/2, phường Hùng Vương, quận Hồng Bàng, Hải Phòng.

- Trên các website: topcv.vn; vieclam24h.vn...

Dựa trên những kênh thông báo này, các ứng viên có nhu cầu tìm kiếm việc làm sẽ có cơ hội đánh giá bản thân dựa trên những tiêu chuẩn mà công ty đề ra, từ đó ra quyết định nộp hay không nộp hồ sơ dự tuyển cho công ty.

Bước 3: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ dự tuyển

Sau khi ra thông báo, công ty sẽ bắt đầu tiếp nhận hồ sơ dự tuyển của các ứng viên. Tùy vào từng đợt tuyển dụng mà công ty sẽ có những tiêu chuẩn về bộ hồ sơ dự tuyển cũng như các yêu cầu mà các ứng viên cần phải có. Các ứng viên cần phải xem xét bản thân có đáp ứng được các tiêu chuẩn cơ bản mà công ty đề ra hay không, rồi từ đó chuẩn bị hồ sơ đem đến nộp trực tiếp tại văn phòng công ty hoặc gửi qua đường bưu điện. Từ đây hội đồng tuyển dụng sẽ tiếp nhận và kiểm tra, sàng lọc hồ sơ.

Cách sàng lọc hồ sơ với các chức danh bất kỳ.

- kiểm tra giấy tờ trong hồ sơ theo quy định.
- Kiểm tra mức độ phù hợp dựa trên mô tả và yêu cầu công việc.
- Chú ý đến các kỹ năng cứng và kỹ năng mềm mà ứng viên có cũng như mức độ phù hợp với vị trí tuyển dụng.

(b) Quy trình tuyển chọn:

Bước 4: Thông báo thời gian và địa điểm thi tuyển, phỏng vấn

Sau khi danh sách những ứng viên đạt yêu cầu về hồ sơ dự tuyển được duyệt, hội đồng tuyển dụng sẽ họp và ra quyết định về thời gian, phỏng vấn và thi tuyển như kế hoạch tuyển dụng đã đề ra lúc đầu. Sau đó sẽ thông báo thời gian và địa điểm thi tuyển đến các ứng viên qua điện thoại và email của các ứng viên.

Bước 5: Hội đồng tuyển dụng tổ chức phỏng vấn và thi tuyển

Sau khi đã công bố thời gian và địa điểm thi tuyển, hội đồng tuyển dụng sẽ sử dụng bộ đề thi và câu hỏi đã được soạn thảo trước đó. Hội đồng tuyển dụng sẽ tổ chức thi tại địa điểm đã định, coi thi và chấm thi công bằng, nghiêm túc, đảm bảo các quy định của công ty, tính công bằng, khách quan cho tất cả các ứng viên dự thi.

Kết quả thi tuyển là điều mà các ứng viên mong đợi sau khi hoàn thành bài thi chuyên môn. Sau khi các ứng viên hoàn thành bài thi, hội đồng tuyển dụng sẽ thông báo cho ứng viên kết quả, khoảng sau 30 phút đến 1 giờ. Sau khi có kết quả, những ứng viên có bài thi đạt chất lượng, vượt qua vòng thi này sẽ chuẩn bị bước vào vòng phỏng vấn.

Sau khi các ứng viên hoàn thành vòng phỏng vấn, hội đồng tuyển dụng sẽ đưa ra lịch hẹn thông báo kết quả phỏng vấn đến từng ứng viên sau 3 đến 5 ngày.

Bất kỳ ứng viên nào dù vượt qua vòng phỏng vấn hay không cũng sẽ được người đại diện công ty TNHH TM Hùng Nguyên gọi điện trực tiếp hoặc gửi email thông báo.

Em xin đề xuất mẫu kết quả phỏng vấn của công ty TNHH TM Hùng Nguyên đối với các vị trí ứng tuyển là nhân viên kinh doanh. Các vị trí ứng tuyển khác có thể sẽ ít câu hỏi hơn hoặc bỏ qua bước phỏng vấn này.

Bảng 3.1: Mẫu đánh giá kết quả phỏng vấn của công ty TNHH TM Hùng Nguyên

| PHIẾU ĐÁNH GIÁ ỨNG VIÊN PHỎNG VẤN TUYỂN DỤNG | | | |
|---|--|------------------------|------------|
| CÔNG TY TNHH TM HÙNG NGUYÊN | Vị trí tuyển dụng: Nhân viên kinh doanh | Ngày phỏng vấn: | |
| Họ và tên ứng viên: ... | | Số điện thoại: ... | |
| Địa chỉ email: ... | | Địa chỉ: ... | |
| Trình độ học vấn: ... | | Đang làm việc tại: ... | |
| Vòng phỏng vấn: | Phỏng vấn đợt 1: ... | Phỏng vấn đợt 2: ... | |
| 1.ĐÁNH GIÁ PHỎNG VẤN: | | | |
| 1 Không đạt | 2 Cần xem xét thêm | 3 Đạt | 4 Xuất sắc |

| Các chỉ tiêu đánh giá | Số điểm đánh giá (1-5) | Nhận xét |
|----------------------------------|------------------------|----------|
| Ngoại hình | | |
| Nghiệp vụ chuyên môn | | |
| Ngoại ngữ | | |
| Kỹ năng giao tiếp | | |
| Tin học văn phòng | | |
| Kỹ năng giải quyết vấn đề | | |
| 2.PHÊ DUYỆT CỦA GIÁM ĐỐC: | | |
| Ý kiến của giám đốc:..... | | |
| - Không đạt | Chữ ký | |
| - Cần xem xét thêm | | |
| - Đạt | | |
| - Xuất sắc | | |

Bước 6: Thực hiện ký kết hợp đồng lao động

Thời hạn thử việc trung bình đối với nhân viên tại công ty có trình độ thấp hơn Đại học, Cao đẳng là 30 ngày. Đối với nguồn nhân lực chuyên môn nghiệp vụ trình độ từ Đại học trở lên sẽ từ 30-60 ngày tùy thuộc vào yêu cầu để đánh giá xem xét và sự cần thiết của vị trí chức danh công việc.

Sau khi trải qua giai đoạn thử việc và được xác nhận phù hợp với vị trí công việc đang làm. Giám đốc công ty sẽ thực hiện ký kết hợp đồng lao động với các nhân viên này theo quy định của luật Lao động và quy chế tổ chức hoạt động của công ty.

Đối với quy trình tuyển dụng này, có thể từ đó sàng lọc ra những ứng viên có đầy đủ những đặc điểm phù hợp với vị trí tuyển dụng mà công ty TNHH TM Hùng Nguyên mong muốn. Điều này đảm bảo cho việc phát triển nguồn nhân lực về số lượng, cũng như đánh giá đúng cá nhân đó để có thể bố trí nguồn nhân lực vào đúng vị trí công việc, và sử dụng hiệu quả khả năng làm việc của nguồn nhân lực. Đồng thời với bước tuyển chọn với mức độ khắt khe và đầy đủ hơn sẽ chọn được các ứng viên có chất lượng nguồn nhân lực tốt ngay từ đầu, tạo thuận lợi cho việc phát triển chất lượng nguồn nhân lực sau này.

3.2.2 Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thông qua hoạt động đãi ngộ nguồn nhân lực

Khi các chính sách, hoạt động đãi ngộ nguồn nhân lực của công ty có chất lượng cao sẽ kích thích tinh thần người lao động làm việc hăng say, sáng tạo trong công việc, thu hút và giữ chân nhân tài cho công ty. Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị, lãnh đạo công ty cần tiếp tục đổi mới tư duy, quan điểm nhìn nhận, đánh giá giá trị vật chất do lao động của công ty TNHH TM Hùng Nguyên sáng tạo ra để có chính sách phù hợp hơn nhằm nâng cao hơn nữa đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Đối với chế độ đãi ngộ hiện hành của công ty TNHH TM Hùng Nguyên, em xin đề xuất một số giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ này bằng một số bổ sung cụ thể:

3.2.2.1 Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc

Tiền lương là một đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật chất đối với người lao động, khiến họ vì lợi ích vật chất của bản thân và gia đình mình mà lao động một cách tích cực với chất lượng kết quả ngày càng tăng cao.

công ty TNHH TM Hùng Nguyên đã thực hiện hoạt động tiền lương khá tốt. Tuy nhiên việc tổ chức tiền lương của công ty vẫn còn tồn tại một số bất cập, vì vậy công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương như sau:

- Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch: Phòng Hành chính nhân sự cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được Ban lãnh đạo công ty phê duyệt, có văn bản đến từng bộ phận, phòng ban, bảo đảm phổ biến đến toàn bộ nguồn nhân lực trong công ty và thực hiện nghiêm túc, công khai minh bạch.

- Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc: Với mỗi vị trí chức danh công việc có những yêu cầu riêng, và công ty cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng người lao động.

- Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công việc: Cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của người lao động đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người đúng việc để người lao động nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương.: Trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách tiền lương cần không ngừng trau dồi, hoàn thiện để phù hợp với sự phát triển và đổi mới, mới có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao.

3.2.2.2 Xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi phù hợp

Để nâng cao tác dụng kích thích của công tác khen thưởng đến động lực làm việc của người lao động, công ty TNHH TM Hùng Nguyên có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- Xác định rõ tiêu chí khen thưởng: Do tính chất công việc khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng vị trí việc làm cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm công việc cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Và khi tính thưởng cuối năm công ty nên xét đến các hiệu quả công việc của nhân viên trong công ty.

- Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời đúng lúc: Thời gian từ khi người lao động có thành tích cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm người lao động có thành tích, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập trung và nỗ lực làm việc.

- Quyết định khen thưởng phải tiến hành công khai: công ty cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

- công ty cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác càng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

- Đa dạng hóa các loại hình phúc lợi: Hiện nay công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Để tạo động lực hơn nữa cho người lao động,

công ty cần đa dạng hóa các loại hình phúc lợi, em xin đưa ra một số giải pháp sau:

+ Xây dựng thêm khu vực ăn uống, nghỉ ngơi

+ công ty nên tổ chức các buổi tư vấn về pháp luật lao động, chính sách của công ty để người lao động có thể hiểu, tin tưởng, thực hiện tốt những chính sách mà công ty đề ra. Khi làm tốt việc này sẽ là cơ sở tăng cường kỷ luật lao động, giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đi vào nề nếp và có quy củ

+ Đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ người lao động khi có các vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp người lao động nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động nhằm tạo ra sự tin tưởng của người lao động đối với công ty, giúp họ an tâm làm việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mức chi cụ thể phải được bổ sung công khai.

+ Thực hiện chế độ khen thưởng cho con em cán bộ công nhân viên đạt thành tích khá, giỏi trong quá trình học tập

Bảng 3.2: Mức thưởng cho con em cán bộ công nhân viên đạt danh hiệu học sinh khá, giỏi

(ĐVT: Đồng)

| | Học sinh khá | Học sinh giỏi |
|------------|--------------|---------------|
| Mức thưởng | 300.000 | 500.000 |

Việc công ty quan tâm khen thưởng, động viên thành tích học tập cho con em cán bộ công nhân viên trong công ty là việc làm hết sức thiết thực. Từ đó người lao động sẽ tự hào hơn về công ty khi họ được chia sẻ về gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền, công ty có thể thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen.

Công ty nên có chính sách tặng quà cho mỗi con em toàn thể cán bộ công nhân viên có độ tuổi dưới 13 bằng tiền mặt là 300.000 VNĐ/ 1 cháu hoặc tặng bằng hiện vật có giá trị tương đương.

3.2.2.3 Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi

công ty TNHH TM Hùng Nguyên đã dần dần xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng tạo điều kiện cho công việc của người lao động. công ty trang bị tương đối đầy đủ trang thiết bị làm việc bao gồm: máy tính cá nhân, bàn ghế, phòng làm

việc, điện chiếu sáng, điều hòa... tuy nhiên chất lượng của chúng cũng chỉ ở mức trung bình, và thời gian sử dụng đã lâu năm. Hệ thống mạng máy tính hoạt động đôi lúc chưa ổn định, bị gián đoạn vào những thời gian cao điểm.

Để đạt được hiệu quả cao hơn nữa trong công việc xây dựng môi trường làm việc cho người lao động, em xin đề xuất một số giải pháp xây dựng môi trường làm việc như sau:

- Thường xuyên vệ sinh, kiểm tra sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất, ví dụ như: bàn, ghế hỏng cần được sửa; thường xuyên bảo hành điều hòa, máy vi tính,... Cần đảm bảo vệ sinh các thiết bị làm việc của người lao động. Thảm trải sàn cần được định kỳ vệ sinh, đảm bảo không khí làm việc trong lành cho người lao động.

3.2.2.4 Tăng cường các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động

Tinh thần luôn là yếu tố đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lao động của người lao động. Để kích thích tinh thần làm việc cho người lao động, em xin đề xuất một số giải pháp sau:

- Tạo môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết, công ty nên tổ chức những buổi gặp mặt, giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm trong công việc để người lao động được học hỏi lẫn nhau, và cũng là cơ hội để họ được hiểu nhau hơn, đoàn kết và gắn bó với nhau hơn. Các trưởng bộ phận cần hiểu nhân viên của mình, kịp thời phát hiện và trực tiếp hòa giải khi có những mâu thuẫn xảy ra trong quan hệ đồng nghiệp, nếu mâu thuẫn xảy ra giữa các phòng ban thì trực tiếp lãnh đạo công ty sẽ đứng ra hòa giải, trên tinh thần thấu hiểu, thông cảm và chia sẻ để hoàn thiện hơn nữa môi trường làm việc thân thiện và đoàn kết.

- Đầu tư kinh phí cho tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao cho người lao động. Giúp họ có những giây phút nghỉ ngơi xả stress sau giờ làm việc, tăng cường hiệu quả lao động. công ty nên thực hiện các hoạt động tổ chức du lịch dã ngoại vào các ngày nghỉ, ngày lễ, tổ chức các hoạt động liên hoan 8/3, 20/10, 2/9.

- Tạo điều kiện hỗ trợ cho nhân viên đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động của công ty. Để tạo sự gắn bó giữa người lao động và công ty, ban lãnh đạo công ty nên khuyến khích, tạo điều kiện để gia đình các cán bộ công nhân viên trong công ty cũng có thể tham dự các hoạt động của công ty. Để làm được điều này, công ty có thể tổ chức các bữa tiệc, hoặc tổ chức các chương trình giao lưu nhân dịp Trung thu, ngày Quốc tế thiếu nhi, khuyến khích mọi thành viên trong gia đình cán bộ công nhân viên cùng tham gia.

3.2.3 Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thông qua việc tăng cường công tác kỷ luật của công ty TNHH TM Hùng Nguyên.

Nhìn chung công ty TNHH TM Hùng Nguyên đã xây dựng được bản nội quy khá đầy đủ, bao hàm được hết các lĩnh vực, khía cạnh của công ty

Việc truyền thông, giới thiệu, quán triệt nội quy, quy định đến toàn thể cán bộ công nhân viên được thực hiện tốt, đầy đủ, nhanh chóng, giúp cho nội quy, quy định đi vào cuộc sống, được đại đa số công nhân viên ủng hộ và nghiêm túc thực hiện theo.

Tuy nhiên việc áp dụng hình thức xử lý kỷ luật chưa thực sự mạnh mẽ, hiệu quả. Nhiều trường hợp công nhân vi phạm kỷ luật nhưng do sự lơ là trong quản lý nên công ty chưa phát hiện kịp thời. Tình trạng nể nang, né tránh vấn đề đụng chạm tới quyền lợi người lao động diễn ra phổ biến ở các cấp quản trị. Nhận thấy sự quan trọng trong công tác tăng cường kỷ luật của công ty, em xin đưa ra một số giải pháp như sau:

Trước hết, công ty cần xác định rõ nguyên nhân dẫn tới việc vi phạm kỷ luật lao động như: nguyên nhân tại sao người lao động hay đi làm muộn, không tuân theo sự chỉ đạo của cấp trên? Lý do người lao động làm thất thoát tài sản là gì? Tại sao công nhân không chấp hành nội quy an toàn lao động? Hay nguyên nhân nào khiến người lao động nghỉ việc không lý do,... Sau đó, những trường hợp vi phạm cần xử lý nghiêm khắc, đặc biệt là đối với các cán bộ công nhân viên có quen biết trong công ty, nếu không sẽ gây cho họ thái độ lười nhác, ỷ lại, thiếu trách nhiệm trong công việc.

Bên cạnh đó, công ty cần tăng cường phổ biến quán triệt các quy định của nhà nước và quy định của công ty về kỷ luật lao động trong cán bộ công nhân viên, làm cho họ hiểu và tự giác thực hiện, phải tăng cường kiểm tra, phát hiện và xử phạt nghiêm minh các trường hợp vi phạm kỷ luật lao động. Khi phát hiện ra hành vi vi phạm, cho dù ai cũng không được bao che, nể nang. Kiên quyết sa thải những người vi phạm nghiêm trọng mà trước đó đã có khuyến cáo.

Tổ chức các cuộc bình xét danh hiệu, đề nghị khen thưởng... Cho những nhân viên gương mẫu về kỷ luật lao động, thưởng 500 nghìn đồng trở lên cho

người phát hiện ra hành vi vi phạm.

Nên áp dụng biện pháp giáo dục, thuyết phục đối với những người đã có vi phạm kỷ luật lao động lần đầu. Nếu như biện pháp này không có tác dụng thì công ty sẽ áp dụng các hình thức tăng nặng kỷ luật.

Đối với các trường hợp công nhân viên vi phạm kỷ luật như nghỉ lâu ngày không có lý do: Nếu nghỉ 5 ngày sẽ cảnh cáo trước tập thể, nghỉ 10 ngày, trừ 50% lương trong tháng và cắt thưởng; Nghỉ quá 10 ngày và tái phạm lần 3 sẽ bị sa thải.

Đối với lỗi làm thất thoát tài sản công ty hoặc trộm cắp tài sản của công ty bỏ túi mình: Nếu giá trị tài sản nhỏ hơn 500 nghìn đồng, phạt gấp 2 lần giá trị tài sản và cảnh cáo trước tập thể, nếu giá trị tài sản từ 500 nghìn đồng đến 2 triệu đồng, phạt 100% lương/ tháng và phạt gấp 5 lần giá trị tài sản; Nếu giá trị tài sản từ 2 triệu trở lên và có hành vi tái phạm nhiều lần, áp dụng hình thức kỷ luật sa thải và mời các cơ quan chức năng có thẩm quyền xử lý.

Đối với lỗi có thái độ chống đối các biện pháp, chính sách của công ty: Vi phạm lần 1 phạt cảnh cáo trước tập thể, lần 2 phạt 50% lương/tháng, lần 3 phạt 100% lương/tháng và cắt thưởng 1 năm, tái phạm lần 4 sẽ bị sa thải...

Về thời gian làm việc: công ty quy định: 08 giờ/ngày, (từ thứ 2 đến thứ 6 hàng tuần), trường hợp làm thêm giờ sẽ được trả lương thêm giờ theo như quy định của công ty.

Buổi sáng : từ 07giờ15 đến 11giờ30.

Buổi chiều : từ 13giờ30 đến 17giờ15.

Công ty nên lắp đặt các máy chấm công tại cổng ra vào công ty và cử thêm một cán bộ giám sát công việc này. Tránh tình trạng người lao động đến chấm công hộ, chấm công xong nhưng không vào làm việc, trốn việc...

Quy định mức phạt cho việc đi muộn: Các trường hợp đi muộn không có lý do sẽ bị phạt 300 nghìn đồng cho đi muộn dưới 10 phút sau đó cứ muộn 1 phút phạt 100 nghìn đồng. Vi phạm lần 2 sẽ bị viết bản kiểm điểm trừ tiền kỷ luật, tái phạm lần 3 sẽ phạt 100% lương/tháng. Tái phạm lần 4/ tháng sẽ bị sa thải.

Sau khi thực hiện giải pháp trên, công ty sẽ đạt được mục tiêu: tăng cường kỷ luật cho người lao động, nâng cao ý thức phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ cũng như trách nhiệm đối với công việc được giao. Không còn tình trạng nể nang, né tránh vấn đề đụng chạm tới quyền lợi người lao động ở các cấp quản trị, khiến cho việc sa thải lao động vi phạm kỷ luật lao động trở thành công cụ hữu hiệu trong việc lập lại trật tự nơi làm việc. Đồng thời cũng xóa bỏ tư tưởng trong một bộ phận không nhỏ người lao động cho rằng đã vào được công ty là đương nhiên được hưởng các chế độ thù lao, các lợi ích vật chất mà không cần phải phấn đấu gì nhiều. Từ đó người lao động sẽ làm việc hiệu quả hơn, tăng năng suất lao động.

3.2.4 Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thông qua việc hoàn thiện công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc

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

3.2.4.1 Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Đánh giá thành tích thực hiện công việc có hiệu quả hay không là phải dựa trên cơ sở phân tích công việc. Với 02 nội dung chính: bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc đối với người thực hiện, đây là cơ sở để xây dựng lên hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, hợp lý, giúp cho công tác đánh giá trở nên dễ dàng và chính xác hơn.

Trên thực tế, công tác phân tích công việc tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên vẫn còn tiến hành sơ sài. Hầu hết các phòng ban tại công ty chưa có

hệ thống phân tích công việc đạt chuẩn, mà chỉ thực hiện theo bảng tiêu chuẩn công việc đề ra từ trước.

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

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

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

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

Theo quan sát, em thấy công việc trước mắt là phải xây dựng bảng mô tả công việc tại vị trí nhân viên kinh doanh bởi đây là đội ngũ ảnh hưởng lớn đến doanh thu, dịch vụ của công ty.

Đối với nhân viên kinh doanh cần phải xây dựng lại hệ thống phân tích công việc như sau:

BẢN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

A/ BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Vị trí: Nhân viên kinh doanh

Địa điểm: Công ty TNHH Thương Mại Hùng Nguyên

Người quản lý trực tiếp:.....

1. Nhiệm vụ cụ thể:

1. Duy trì những quan hệ kinh doanh hiện có, nhận đơn đặt hàng, thiết lập những mối quan hệ kinh doanh mới
2. Hiểu rõ và thuộc tính năng, giá, ưu nhược điểm của sản phẩm, sản phẩm tương tự, sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.
3. Nắm được quy trình tiếp xúc khách hàng, quy trình xử lý khiếu nại thông tin, quy trình nhận và giải quyết thông tin khách hàng, ghi nhận đầy đủ theo các biểu mẫu của các quy trình này.

4. Tiếp xúc khách hàng và ghi nhận toàn bộ các thông tin của khách hàng. Báo cáo nội dung tiếp xúc khách hàng trong ngày cho quản lý.
5. Lên dự thảo hợp đồng sau khi khách hàng đã đồng ý cơ bản, chuyển cho quản lý xin ý kiến về các điều khoản hợp đồng. Lập thủ tục ký kết hợp đồng, lưu bản copy hợp đồng, chuyển bản chính cho quản lý giữ, một bản chính cho phòng kế toán giữ.
6. Thực hiện việc đốc thúc hợp đồng, bao gồm các thủ tục giao hàng, xuất hóa đơn, cùng khách hàng kiểm tra chất lượng sản phẩm giao
7. Nhận và xử lý các khiếu nại của khách hàng về chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng...
8. Theo dõi quá trình thanh lý hợp đồng, hỗ trợ phòng kế toán đốc thúc công nợ, chỉ xong trách nhiệm khi khách hàng đã thanh toán xong.
9. Giao dịch, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng. Tìm kiếm khách hàng tiềm năng.
10. Cập nhật kiến thức công việc qua việc, đọc các sách báo về kinh doanh và tiếp thị, duy trì các mối quan hệ khách hàng.
11. Phát triển việc kinh doanh ở địa bàn được giao phó.
12. Chăm sóc khách hàng và bán hàng theo lịch trình đã định.

Quyền hạn

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

2. Điều kiện làm việc:

- Thời gian làm việc: 8 tiếng/ngày.
- Được trang bị thiết bị làm việc đầy đủ như: Máy tính, máy in, điện thoại, văn phòng phẩm.
- Môi trường làm việc tốt, mát mẻ, an toàn, không độc hại.

3. Mối quan hệ trong công việc

- Quan hệ tương trợ với lãnh đạo.
- Quan hệ khác phòng ban trong Công ty.

B/ BẢN TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

- Tốt nghiệp Cao đẳng trở lên chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Kinh tế thương mại, Marketing.

- Sử dụng thành thạo vi tính văn phòng, các phần mềm liên quan đến công việc.

- Nhiệt tình, năng động, nhạy bén.

- Kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống tốt.

- Có khả năng chịu được áp lực cao trong công việc.

- Có tinh thần trách nhiệm cao.

- Kinh nghiệm kinh doanh ít nhất 01 năm trở lên.

Trên đây là bản phân tích công việc được đề xuất cho vị trí nhân viên kinh doanh theo tình hình hiện tại của công ty.

3.2.4.2 Xác định lại chu kỳ đánh giá

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

3.2.4.3 Lựa chọn và đào tạo người đánh giá

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

Để giúp người đánh giá trong công ty có được sự hiểu biết về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá và kỹ năng đánh giá để nhất quán kết quả thì việc đào tạo là rất cần thiết. Công ty nên tổ chức thêm các lớp tập huấn, đào

tạo về kỹ năng đánh giá, cũng như kỹ năng phỏng vấn đánh giá ngoài các lớp về kỹ năng mềm vào tháng 6 hàng năm. Đây là hoạt động thiết thực giúp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc, tác động tới hiệu quả làm việc của mọi nhân viên.

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

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

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

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

KẾT LUẬN

Trong giai đoạn hội nhập – phát triển kinh tế như hiện nay, vai trò của nguồn nhân lực trở lên quan trọng hơn hết. Nhân lực trở thành tài sản quý giá nhất, là yếu tố quyết định sự tồn tại và thành công của công ty. Vì vậy, quản trị nhân lực sao cho hiệu quả là một vấn đề cấp thiết đối với hầu hết các công ty. Nhận thức được điều đó, công ty TNHH TM Hùng Nguyên đã chú trọng, quan tâm đến quản lý và phát triển nguồn nhân lực nhằm giữ vững vai trò chủ đạo cũng như phát huy năng lực sáng tạo của đội ngũ cán bộ công nhân viên. Sự thay đổi mạnh mẽ, thường xuyên của môi trường, tính chất của sự cạnh tranh và hội nhập yêu cầu phải có nhiều chính sách và giải pháp phù hợp nhằm quản lý nhân lực một cách hiệu quả. Vấn đề tìm ra biện pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực có ý nghĩa quan trọng bảo đảm sự tồn tại, duy trì và nâng cao năng lực cho công ty.

Trong giai đoạn 2019 – 2021, công ty TNHH TM Hùng Nguyên đã từng bước cải thiện công tác sử dụng nguồn nhân lực như: (1)xây dựng kế hoạch công tác quản lý; đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nhân lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của công ty; (2)kip thời điều động, luân chuyển vị trí nhân viên phù hợp để đảm bảo tốt công tác sử dụng nguồn nhân lực; (3)coi trọng công tác tuyển chọn bồi dưỡng cho nhân viên đảm bảo chất lượng;. Tuy nhiên công tác quản lý nhân sự tại công ty còn tồn tại một số vấn đề như: (1)Quy trình tuyển dụng chưa thực sự hiệu quả; (2)hiệu quả công tác đào tạo còn thấp; (3)Công tác đãi ngộ chưa khuyến khích được người lao động; (4)Chưa xây dựng được bản mô tả công việc.

Trong thời gian tới, để góp phần nâng cao hiệu quả công tác sử dụng nguồn nhân lực, công ty cần tập trung vào các giải pháp như: (1)Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thông qua công tác tuyển dụng; (2)Nâng cao hoạt động đãi ngộ; (3)Tăng cường công tác kỷ luật trong công ty; (4) Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích công việc.

Trong thời gian thực tập tại công ty TNHH TM Hùng Nguyên, đã giúp em có thêm nhiều kiến thức thực tế trong hoạt động kinh doanh, em đã vận dụng được một số kiến thức đã học ở trường để nghiên cứu công tác quản trị nhân lực của công ty làm cơ sở cho đề tài khóa luận của mình. Do quá trình tìm hiểu thực tế và trình độ bản thân còn nhiều hạn chế kinh nghiệm, kiến thức về thực tế tích lũy còn ít, một số thông tin và số liệu cần thiết bị hạn chế thời gian thu thập nên 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 của em được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty TNHH Thương Mại Hùng Nguyên (2021)
 - *Giấy phép kinh doanh (2007)*
 - *Bản thông tin tóm tắt (2007)*
 - *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (2019 – 2021)*
 - *Số liệu phòng kế toán - phòng kinh doanh (2019 – 2021)*
2. Nguyễn Hữu Thân (2008), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Lao động xã hội TP.Hồ Chí Minh.
3. Trần Thị Kim Dung (2011). *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Giáo dục.
4. Võ Đức Huy (2018), "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty cổ phần số hóa Pixel Việt Nam*". Luận văn thạc sĩ Đại học Lao Động - Xã Hội.