

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**

**Sinh viên : Vũ Mai Lâm**

**Giảng viên hướng dẫn: ThS. Cao Thị Thu**

**HẢI PHÒNG - 2023**

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

-----

**BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ  
NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI  
THƯƠNG MẠI HÀ MINH**

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

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Sinh viên : VŨ MAI LÂM**

**Giảng viên hướng dẫn: ThS. CAO THỊ THU**

**HẢI PHÒNG - 2023**

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

---

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên: Vũ Mai Lâm

Mã SV: 1912404003

Lớp: QT2301N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp.

Tên đề tài: Biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh

## NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lý luận về nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Tìm hiểu về các điều kiện, khả năng có thể nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh.

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

Năng suất lao động

Chi phí nhân công

Mức độ hài lòng của nhân viên đối với doanh nghiệp

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh.

## CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

### Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: *Cao Thị Thu*

Học hàm, học vị: *Thạc Sĩ*

Cơ quan công tác: *Đại Học Quản lý và công nghệ Hải Phòng*

Nội dung hướng dẫn: *Biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh*

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 27 tháng 03 năm 2023.

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 30 tháng 06 năm 2023.

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Giảng viên*

**Vũ Mai Lâm**

**Cao Thị Thu**

*Hải Phòng, ngày ..... tháng.....năm 2023*

**XÁC NHẬN CỦA KHOA**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc Lập Tự Do Hạnh Phúc**

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

Họ và tên giảng viên: *Cao Thị Thu*  
Đơn vị công tác: *Đại học Quản lý và công nghệ Hải Phòng*  
Họ và tên sinh viên: *Vũ Mai Lâm* Chuyên ngành: *Quản trị doanh nghiệp*  
*Biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực tại Công ty*  
Đề tài tốt nghiệp: *Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh*  
Nội dung hướng dẫn: *Biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực tại Công ty*  
*Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh*

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

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

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

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

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

Được bảo vệ  Không được bảo vệ  Điểm hướng dẫn

*Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm .....*

**Giảng viên hướng dẫn**

*(Ký và ghi rõ họ tên)*

## MỤC LỤC

<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	4
1.1 Khái niệm của quản trị nguồn nhân lực .....	4
1.1.1 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực .....	4
1.1.2 Vai trò của quản trị nguồn nhân lực .....	5
1.2 Các hoạt động cơ bản của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ...	6
1.2.1 Hoạch định nguồn nhân lực .....	6
1.2.2 Phân tích công việc.....	7
1.2.3 Tuyển dụng nguồn nhân lực .....	9
1.2.4 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	12
1.2.5 Phân công lao động .....	15
1.2.6 Đánh giá và đãi ngộ.....	16
1.2.6.1 Đánh giá thực hiện công việc.....	16
1.2.6.2 Lương và đãi ngộ .....	19
1.3 Môi trường ảnh hưởng đến nguồn quản trị nhân lực .....	22
1.2.3.1 Môi trường bên trong .....	22
1.2.3.2 Môi trường bên ngoài.....	22
1.4 Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực.....	24
1.4.1 Một số khái niệm.....	24
1.4.2 Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực.....	24
<b>CHƯƠNG 2:</b> .....	26
<b>THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI THƯƠNG MẠI HÀ MINH</b> .....	26
2.1 Tổng quan về Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh .....	26
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh .....	26
2.1.2 Cơ cấu tổ chức quản lý .....	28
2.1.3 Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận .....	29
2.1.4 Lĩnh vực sản xuất kinh doanh chung của Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh.....	32
2.1.5 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh từ năm 2021 đến năm 2022 .....	35

2.2 Đặc điểm cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh .....	37
2.3 Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh.....	41
2.3.1 Thực trạng hoạch định nguồn nhân lực.....	42
2.3.2 Thực trạng phân tích công việc .....	42
2.3.4 Thực trạng tuyển dụng nguồn nhân lực .....	43
2.3.5 Thực trạng Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	47
2.3.6 Thực trạng sắp xếp và sử dụng lao động.....	51
2.3.7 Thực trạng đánh giá thành tích, lương bổng, đãi ngộ.....	52
2.3.7.1 Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân sự.....	52
2.3.7.2 Thực trạng lương thưởng và đãi ngộ nhân sự .....	53
2.3.8 Mức độ hài lòng của CBCNV.....	57
2.4 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh.....	60
2.5 Kết quả của công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty.....	62
2.5.1 Những thành tích đã đạt được .....	62
2.5.2 Những tồn tại cần khắc phục .....	63
2.5.3 Nguyên nhân của những tồn tại .....	64
2.5.3.1 Nguyên nhân khách quan .....	64
2.5.3.2 Nguyên nhân chủ quan .....	65
<b>CHƯƠNG 3 .....</b>	<b>66</b>
<b>MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI THƯƠNG MẠI HÀ MINH.....</b>	<b>66</b>
3.1 Mục Tiêu, Phương Hướng Phát Triển Của Công Ty Cổ Phần Vận Tải Thương Mại Hà Minh .....	66
3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh.....	67
3.2.1 Nâng cao chất lượng nhân viên qua đào tạo chuyên sâu .....	67
3.2.2 Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc ..	71
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>77</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>78</b>



## LỜI CẢM ƠN

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

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

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

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

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

Em xin chân thành cảm ơn!

## LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: “***Biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh***” là do em thực hiện dưới sự hướng dẫn của ThS. Cao Thị Thu. Mọi thông tin, số liệu, bảng biểu và kết quả nghiên cứu trong luận văn do em trực tiếp thu thập dưới được sự đồng ý của Ban Giám đốc Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh

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

Sinh viên

**Vũ Mai Lâm**

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

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

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

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

Trong những năm qua, đối với các doanh nghiệp nói chung và đối với Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh nói riêng, công tác quản lý lao động ngày càng được quan tâm hơn, nhằm đáp ứng không ngừng sự đòi hỏi của cơ chế hội nhập thị trường. Trong thời gian thực tập tại Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh, được tìm hiểu về công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty, em thấy rằng công ty đã và đang sử dụng nguồn nhân

lực còn một số hạn chế nhất định đòi hỏi công ty phải có biện pháp giải quyết.

Để có cái nhìn khái quát và toàn diện hơn cũng như nhận thức được tính cấp thiết của vấn đề, cùng với mong muốn tìm hiểu về lĩnh vực quản lý và sử dụng lao động nên em quyết định chọn đề tài: ***“Biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh”*** làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài**

- Tổng hợp các kiến thức về quản trị nguồn nhân lực và đánh giá hiệu quả thực tế hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh.

- Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh.

## **3. Đối tượng nghiên cứu của đề tài**

- Đối tượng nghiên cứu của đề tài: Hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải thương mại Hà Minh. Cụ thể là: Mô tả công việc, hoạch định nhân lực, tuyển dụng lao động, đào tạo và phát triển người lao động, thù lao lao động,...

## **4. Phương pháp nghiên cứu của đề tài**

- Phương pháp nghiên cứu: Khóa luận sẽ dựa trên cơ sở lý thuyết quản trị nguồn nhân lực và những tài liệu thông tin trên mạng

- Phương pháp thu thập thông tin: Phỏng vấn các nhân viên trong công ty về nguyện vọng, mong muốn với công việc và chức vụ đang đảm nhiệm.

- Phương pháp tổng hợp, phân tích, so sánh: Dựa vào những dữ liệu thứ cấp do công ty cung cấp để phân tích, đánh giá về thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại công ty và trên cơ sở đó để đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

## **5. Kết cấu của đề tài khóa luận**

Chương 1: Cơ sở lý luận quản trị nguồn nhân lực

Chương 2: Thực trạng về quản trị nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### 1.1 Khái niệm của quản trị nguồn nhân lực

#### 1.1.1 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

Bất kỳ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó, có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực. Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể nó phụ thuộc vào vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ làm việc, nghỉ ngơi... Thể lực còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính... Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người.

Nguồn nhân lực có thể coi là tài sản quan trọng và quý giá của mỗi doanh nghiệp. Nhờ có đội ngũ nguồn nhân lực hùng mạnh, các doanh nghiệp mới có thể tạo ra và mang đến những sản phẩm dịch vụ tốt tới khách hàng. Có thể nói, nếu không có nguồn nhân lực có trình độ thì mọi nỗ lực của doanh nghiệp từ khâu nghiên cứu phát triển, sản xuất, tài chính, marketing đều sẽ gặp khó khăn thậm chí là thất bại. Điều này cũng khẳng định hoạt động quản trị nguồn nhân lực có ý nghĩa rất quan trọng vì nó giúp các doanh nghiệp trong việc tìm kiếm, phát triển, duy trì đội ngũ nhân viên và quản lý có hiệu quả, là những đối tượng tham gia trực tiếp vào hoạt động kinh doanh cũng như tạo nên thành công của doanh nghiệp.

Trên thế giới hiện nay, có rất nhiều định nghĩa về quản trị nguồn nhân lực dựa theo những góc độ nghiên cứu khác nhau, ngoài ra bản thân thuật ngữ quản trị nguồn nhân lực cũng có một số cách gọi khác như “quản trị nhân lực” hay “quản trị tài nguyên nguồn nhân lực”. Một số định nghĩa tiêu biểu về quản trị nguồn nhân lực:

- Quản trị nguồn nhân lực là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể (*Theo Giáo sư người Mỹ Felix Migro*)

- Quản trị nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ các biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra có liên quan đến một loại công việc nào đó. (*Theo GS Dimock*)

- Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống 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. (*Theo PGS.TS Trần Kim Dung*)

Từ những khái niệm trên, có thể thấy quản trị nguồn nhân lực là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị. Nó giải quyết các vấn đề liên quan đến con người gắn với công việc của họ ở bất kỳ vị trí, bất kỳ bộ phận nào bên trong doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực không phải là một chức năng riêng biệt trong doanh nghiệp mà nó phải được phối hợp hài hòa với tất cả các chức năng quản trị khác. Ngày nay, quản trị nguồn nhân lực vừa mang tính nghệ thuật, vừa mang tính khoa học và nó góp phần tạo nên văn hóa cho doanh nghiệp. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực gồm 3 chức năng chính là chức năng thu hút nguồn nhân lực, chức năng đào nhân lực và phát triển nguồn nhân lực, chức năng duy trì nguồn nhân lực.

### ***1.1.2 Vai trò của quản trị nguồn nhân lực***

Đầu tư vào nhân sự và hỗ trợ họ một cách có chiến lược có thể nâng cao sự hài lòng và thúc đẩy hiệu suất làm việc. Do đó, vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là rất quan trọng để công ty phát triển về lâu dài.

Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò đáp ứng và bố trí đầy đủ nhân sự vào từng vị trí trong bộ máy tổ chức của công ty. Ngoài ra, tầm quan trọng của công việc này còn được thể hiện như sau:

***Tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp:*** Nhờ các chính sách phù hợp mà nhân viên được đào tạo bài bản, điều này giúp họ có nhiều hơn các cơ hội

thăng tiến trong tương lai. Tài năng của họ có thể được sử dụng và phát triển ở nhiều công ty, lĩnh vực khác nhau.

***Giúp một cá nhân làm việc theo nhóm hiệu quả:*** Quản trị hiệu quả nguồn nhân lực sẽ hướng dẫn cho các cá nhân cách làm việc nhóm. Nhờ đó, tinh thần đồng đội và hiệu suất công việc có thể được nâng cao.

***Định hướng tương lai:*** Quản trị nguồn nhân lực đào tạo nhân viên liên tục, nhờ đó có thể xác định được những nhân viên tiềm năng để thăng chức trong tương lai cho các công việc cấp cao.

***Phân công đúng người:*** Nếu tuyển dụng có chiến lược và phương pháp hiệu quả thì công ty sẽ tuyển được đúng người vào đúng việc. Khi nhân viên hài lòng với công việc sẽ hạn chế tình trạng bỏ việc, tiết kiệm chi phí và thời gian tuyển dụng, đào tạo.

***Cải thiện nền kinh tế:*** Có thể nói, nếu quản lý nguồn nhân lực hiệu quả, hiệu suất tăng và lợi nhuận cao hơn sẽ góp phần cải thiện nền kinh tế.

## **1.2 Các hoạt động cơ bản của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

### ***1.2.1 Hoạch định nguồn nhân lực***

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và giải pháp để đảm bảo chất lượng và đúng số người được bố trí, đúng nơi, đúng lúc, đúng chỗ.

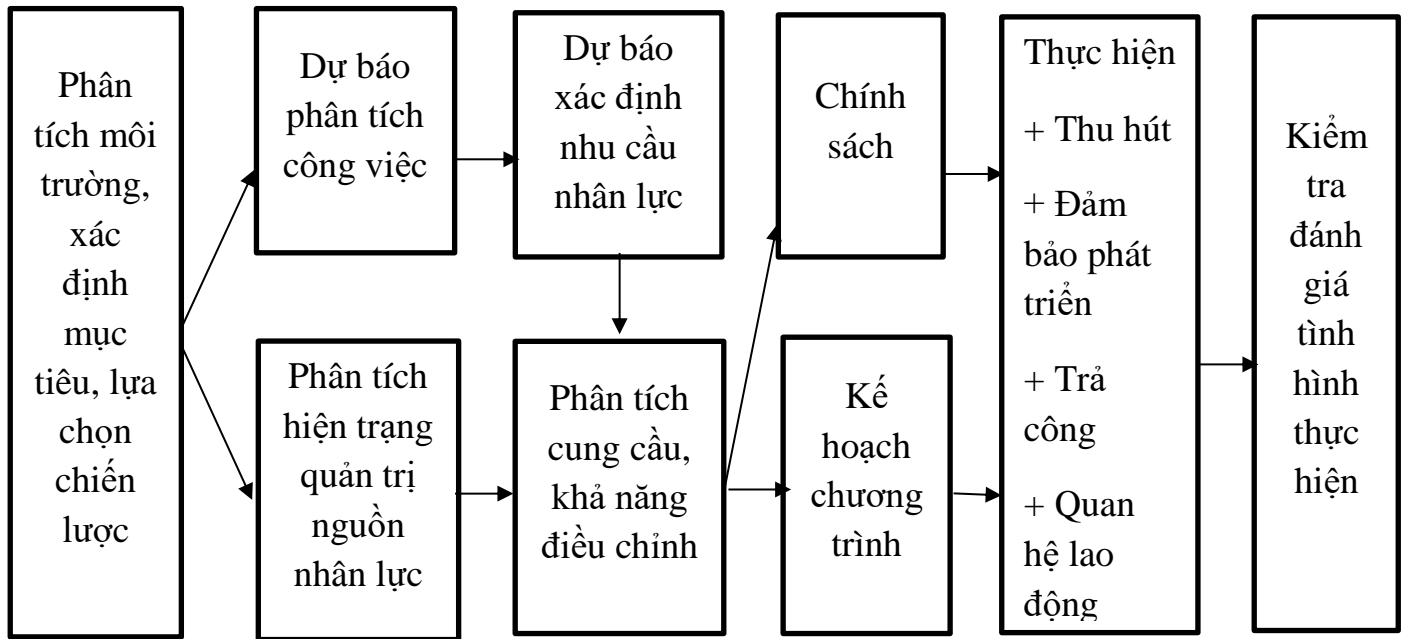
Sau khi đề ra mục tiêu về kinh doanh sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch hoạt động. Thông thường các chiến lược và kế hoạch hoạt động bao gồm các bước:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho DN;
- Phân tích hiện trạng quản lý nguồn nhân lực trong DN;
- Dự báo khối lượng công việc và nhu cầu nguồn nhân lực;
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh, đề ra các chính sách, kế hoạch.. giúp cho DN thích ứng với các nhu cầu mới;



- Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện

Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân lực



### 1.2.2 Phân tích công việc

Phân tích công việc là một tiên trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong tổ chức. Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng và là công cụ cơ bản nhất trong giai đoạn của quản trị nguồn nhân lực.

Mục đích của phân tích công việc giúp người lao động và doanh nghiệp trả lời những câu hỏi sau:

- Nhân viên thực hiện những công việc gì? Việc trả lời câu hỏi này giúp doanh nghiệp xác định được chính xác những công việc cần làm trong hoạt động của mình.

- Tại sao phải thực hiện những công việc đó? Vai trò của công việc quan trọng như thế nào đối với doanh nghiệp, từ đó giúp doanh nghiệp quyết định yêu cầu cũng như mức độ ưu tiên khi thực hiện công việc.

- Khi nào công việc hoàn tất? Câu hỏi này liên quan đến lịch trình và thời hạn thực hiện công việc.

- Công việc thực hiện ở đâu? Vấn đề này giúp doanh nghiệp có cách tổ chức, sắp xếp các phòng ban và cách thức làm việc hợp lý.

- Nhân viên làm công việc đó như thế nào? Câu hỏi này cũng rất quan trọng vì nó liên quan đến quy trình công việc.

- Để thực hiện những công việc đó cần hội tụ những tiêu chuẩn, trình độ nào? Câu hỏi này giúp doanh nghiệp xây dựng bộ tiêu chuẩn công việc và yêu cầu tuyển dụng nguồn nhân lực

*Sơ đồ 1.2: Quy trình phân tích công việc*



*(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, dựa theo Gary Dessles)*

• *Các phương pháp phân tích công việc*

- Bảng câu hỏi
- Quan sát
- Phỏng vấn
- Ghi chép lại trong nhật ký
- Bảng danh sách kiểm tra
- Phối hợp các phương pháp

### **1.2.3 Tuyển dụng nguồn nhân lực**

Tuyển dụng được hiểu như một quá trình bao gồm các giai đoạn: tuyển mộ, tuyển chọn và bố trí. Các giai đoạn quá trình trên có sự liên hệ chặt chẽ với nhau. Xác định nhu cầu và thu hút nguồn nhân lực là thực hiện quá trình tuyển mộ. Tuyển chọn là giai đoạn quyết định đến chất lượng của công tác tuyển dụng. Như vậy, tuyển dụng nhân sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người để thỏa mãn các nhu cầu về lao động và bổ sung cho lực lượng lao động hiện có.

#### **Các phương pháp tuyển dụng nhân sự**

*Đối với nguồn tuyển dụng nội bộ có thể sử dụng phương pháp sau:*

Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển dụng: Đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người, được gửi đến tất cả các nhân viên trong tổ chức, bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển dụng.

Phương pháp thu hút thông qua nhân viên: Thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức để phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc một cách cụ thể và nhanh chóng.

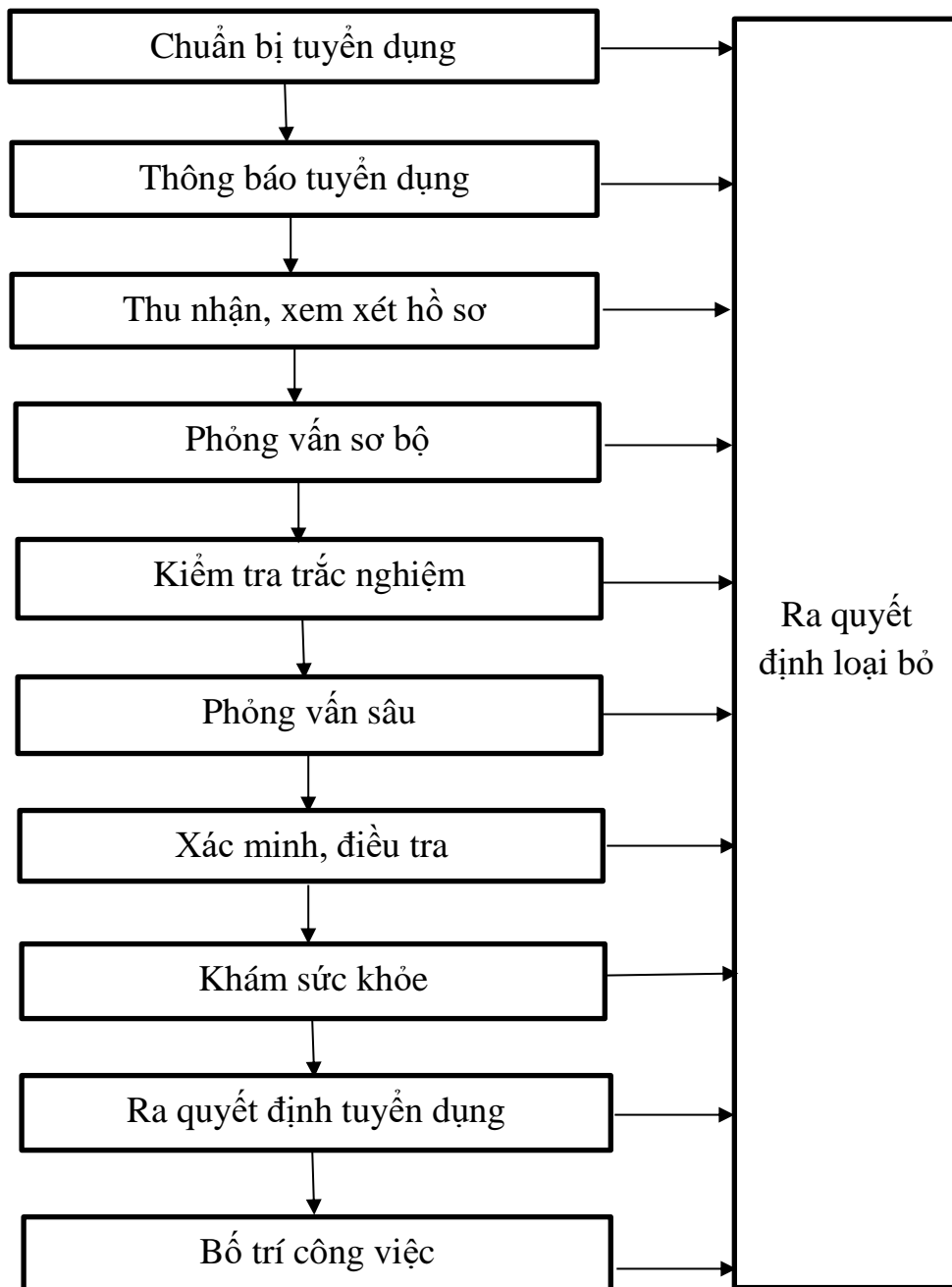
*Đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau:*

Phương pháp thu hút nguồn tuyển dụng qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, trên các kênh của đài truyền hình, đài phát thanh, trên báo, tạp chí,... Nội dung quảng cáo phụ thuộc vào số lượng cũng như chất lượng lao động cần tuyển dụng và tính chất của công việc mà tập trung thành chiến dịch quảng cáo với sự kết hợp của nhiều phương tiện khác nhau hay quảng cáo riêng biệt. Đối với phương pháp thu hút này nên chú ý nội dung quảng cáo để người xin việc khẩn trương liên lạc với cơ quan thông báo tuyển dụng.

Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm mô giới và giới thiệu việc làm. Đây là phương pháp đang áp dụng phổ biến ở nước ta, nhất là đối với các doanh nghiệp hay tổ chức không có bộ phận chuyên trách về quản trị nhân sự.

Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các cơ hội việc làm là các phương pháp mới đang được các tổ chức áp dụng rộng rãi. Phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc với nhà tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn. Cùng mọi thời điểm các nhà tuyển dụng cùng với ứng viên nhận được nhiều thông tin hơn, tạo ra những căn cứ xác đáng hơn để đi tới những quyết định đúng nhất cho các ứng viên và nhà tuyển dụng.

**Tiến trình tuyển dụng nhân sự** (Nguyễn Hữu Thân, 2008)



Sơ đồ 1.3: Tiến trình tuyển dụng nhân sự

### **Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng**

Nhà quản lý thành lập hội đồng tuyển dụng quy định rõ về số lượng, thành viên, quyền hạn, nghiên cứu các loại văn bản, quy định của Pháp luật liên quan đến tuyển dụng để xác định tiêu chuẩn tuyển chọn.

### **Bước 2: Thông báo tuyển dụng**

Tuyển dụng thông qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm, thông qua giới thiệu của các thành viên trong doanh nghiệp hoặc tuyển dụng trực tiếp từ các trường đại học, cao đẳng và các trường nghề,...

### **Bước 3: Thu nhận, xem xét hồ sơ**

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

### **Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ**

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

### **Bước 5: Kiểm tra trắc nghiệm**

Áp dụng hình thức này nhằm chọn ra các ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra thường sử dụng để đánh giá về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành cũng như trí nhớ và mức độ khéo léo. Phân loại trắc nghiệm gồm có: Trắc nghiệm kiến thức tổng quát, trắc nghiệm tâm lý, trí thông minh, trắc nghiệm về cá tính, năng khiếu và khả năng chuyên môn, khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp, khả năng nhận thức, trắc nghiệm sở thích nghề nghiệp,...

### **Bước 6: Khám sức khỏe**

Dù có đáp ứng đầy đủ các yếu tố kể trên nhưng sức khỏe không đạt tiêu chuẩn thì cũng có thể ứng viên đó sẽ không đáp ứng được hiệu quả công việc,

thậm chí có thể gây ra các phiền phức về mặt pháp lý cho tổ chức, doanh nghiệp. Để đảm bảo thời gian làm việc lâu dài, ổn định, bước này cần được đánh giá khách qua, chính xác, tránh các hiện tượng hình thức, qua loa,...

#### **Bước 7: Phỏng vấn sâu**

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

#### **Bước 8: Xác minh điều tra**

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

#### **Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng**

Đây là bước quan trọng nhất mà khi đó nhà quản trị có thể quyết định lựa chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển dụng, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin có liên quan đến ứng viên, đồng thời phải dựa vào những cơ sở pháp lý của Hợp đồng lao động chính là Bộ luật lao động. Có 2 cách ra quyết định thường được sử dụng là: Ra quyết định kiểu đơn giản, ra quyết định kiểu thống kê.

#### **Bước 10: Bố trí công việc**

Khi được nhận vào công ty nhân viên mới sẽ được giới thiệu với người phụ trách và đồng nghiệp của họ, doanh nghiệp sẽ thực hiện hướng dẫn công việc và giới thiệu khái quát về công ty như: Lịch sử hình thành và phát triển, các giá trị văn hóa tinh thần truyền thống tốt đẹp, chính sách, nội quy chung,... để làm quen với công việc nhanh chóng hơn.

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

Đào tạo nhân lực được hiểu là quá trình giảng dạy, hướng dẫn có hệ thống nhằm bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng của người

nhân viên, chuẩn bị cho họ theo kịp với những thay đổi cơ cấu tổ chức và của bản thân công việc. Phát triển nhân lực là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên. Phát triển là sự thăng tiến, đề bạt người dưới quyền vào các nhiệm vụ công tác cao hơn hoặc là giao cho nhân viên làm những công việc quan trọng hơn, đòi hỏi chuyên môn cao hơn.

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

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

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

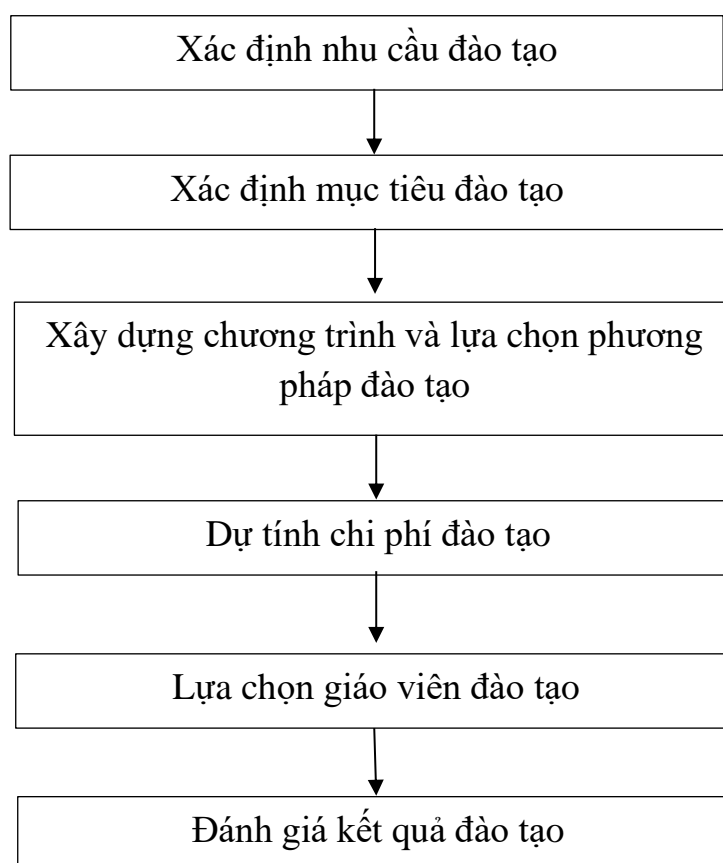
Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức, phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

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

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

**Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Sơ đồ 1.4: Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



***Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo***

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

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

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

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

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu.



Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

#### ***Bước 4: Dự tính chi phí đào tạo***

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

#### ***Bước 5: Lựa chọn giáo viên đào tạo***

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

#### ***Bước 6: Đánh giá kết quả đào tạo***

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

### **1.2.5 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 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.

### ***1.2.6 Đánh giá và đãi ngộ***

#### **1.2.6.1 Đánh giá thực hiện công việc**

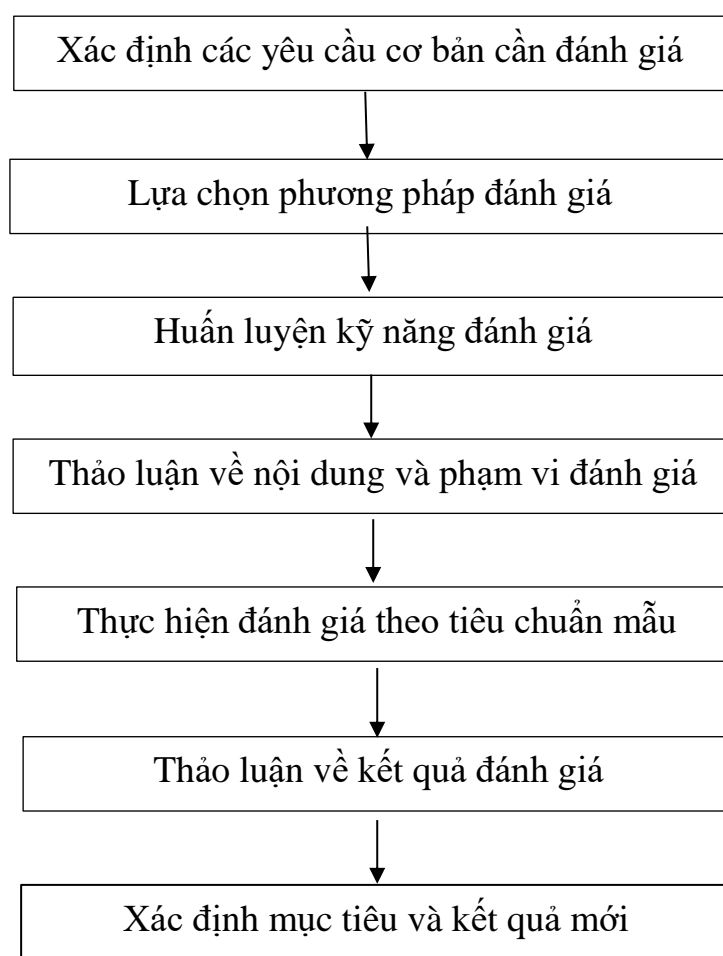
- Đánh giá thành tích thực hiện công việc là quá trình nghiên cứu, phân tích và so sánh giữa các tiêu chuẩn đã đề ra với kết quả công việc thực hiện được của nhân viên một cách hợp lý, khoa học, chi tiết trong một thời gian nhất định và phù hợp với mô hình văn hóa của doanh nghiệp. Để đảm bảo tính hiệu quả, quy trình này đã được chuẩn hóa để thu thập thông tin từ các cấp bậc quản lý về hành động và ứng xử trong chuyên môn nghiệp vụ của toàn bộ nhân sự.

- Việc đánh giá thành tích thực hiện công việc nằm trong các chuỗi hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực được bao gồm trong một hệ thống quản lý và phát triển nguồn nhân lực bền vững, lâu dài. Nó không chỉ dừng lại ở việc đánh giá kết quả công việc so với chỉ tiêu đặt ra, mà còn đánh giá tất cả các yếu tố tác động đến năng suất lao động. Nhờ đó

mà người làm công tác quản lý có được một cái nhìn sâu rộng, tránh được các vấn đề về nguồn nhân lực như: tình trạng thừa – thiếu nhân lực, tinh thần thái độ làm việc không hiệu quả, sắp xếp nhân sự không hợp lý dẫn đến năng suất lao động thấp, chi phí phát sinh cho công tác đào tạo tăng lên, hiệu quả làm việc không cao.

### **Trình tự thực hiện đánh giá thực hiện công việc:**

#### ***Sơ đồ 1.5: Tiến trình đánh giá thành tích thực hiện công việc***



#### **Bước 1: Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá**

Đây là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá, và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường những yêu cầu này có thể suy ra từ bản mô tả công việc và bao gồm ba thành phần: Tiêu chuẩn phẩm chất, tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc.

## **Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá**

Trên thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thành tích thực hiện công việc khác nhau và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả các tổ chức. Do tính đặc thù trong sản xuất kinh doanh cũng như môi trường làm việc khác nhau, mỗi một doanh nghiệp sẽ có những phương pháp đánh giá khác nhau. Ngay trong nội bộ một doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các đối tượng lao động khác nhau.

## **Bước 3: Huấn luyện kỹ năng đánh giá**

Sử dụng phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, tiêu chí đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng trong công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc. Do đó các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá không được huấn luyện kỹ càng các kỹ năng đánh giá để có thể đưa ra những phương hướng đánh giá khả quan nhất, kết quả đánh giá chuẩn xác nhất,...

## **Bước 4: Thảo luận về nội dung và phạm vi đánh giá**

Trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản lý cần phải thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá. Các cuộc thảo luận này sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá như: Đánh giá như thế nào? Chu kỳ thực hiện đánh giá ra sao? Tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với toàn doanh nghiệp và nhân viên thể hiện như thế nào?

## **Bước 5 : Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu**

So sánh và phân tích kết quả thực tế đạt được của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu đã đề ra từ trước. Chú ý tránh để các tình cảm, ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

## **Bước 6: Thảo luận về kết quả đánh giá**

Nhà quản lý nên thảo luận với cấp dưới về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điều cần phải khắc phục, sửa chữa trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

### **Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới**

Sau khi đánh giá thành tích thực hiện công việc xong, sửa chữa những sai sót và phát huy những việc làm tích cực, điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên để nâng cao chất lượng cũng như số lượng sản phẩm.

#### **1.2.6.2 Lương và đãi ngộ**

Lương là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái, nhưng đồng thời cũng là một trong những nguyên nhân gây trì trệ, bất mãn, hoặc từ bỏ công ty mà ra đi. Tất cả đều tùy thuộc vào trình độ và năng lực của các cấp quản trị.

Lương và đãi ngộ chỉ về mọi phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình.

#### **- Các yếu tố của một chương trình lương bổng và đãi ngộ**

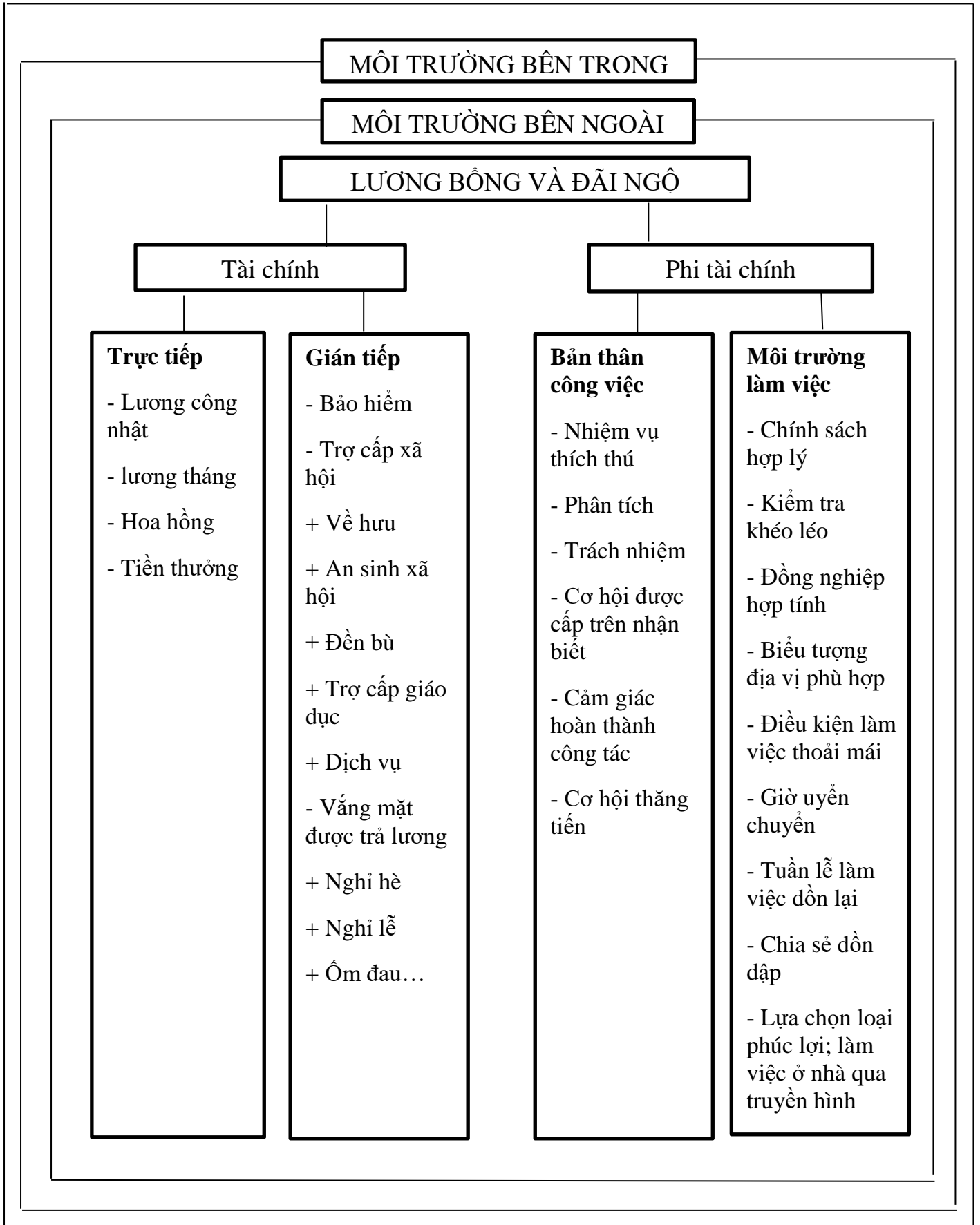
Lương bổng và đãi ngộ gồm hai phần: phần lương bổng đãi ngộ về mặt tài chính và phi tài chính. Phần tài chính bao gồm mục tài chính trực tiếp và gián tiếp. Tài chính gián tiếp bao gồm lương công nhật, lương tháng, tiền hoa hồng và tiền thưởng. Tài chính gián tiếp bao gồm các kế hoạch mà một công ty ở Việt Nam đã áp dụng gồm: Các kế hoạch bảo hiểm nhân thọ, y tế, giải phẫu,... các loại trợ cấp xã hội; các loại phúc lợi bao gồm kế hoạch về hưu, an sinh xã hội, đền bù cho nhân viên làm việc trong môi trường độc hại...

Nhưng lương bổng và đãi ngộ không chỉ đơn thuần chỉ có yếu tố tài chính mà nó còn có thêm một yếu tố khác không kém phần quan trọng trong

đó là yếu tố phi tài chính. Tại nhiều công ty, đãi ngộ phi tài chính càng ngày càng quan trọng. Đó chính là bản thân công việc có hấp dẫn hay không, có thách đố đòi hỏi sự phấn đấu hay không...?

Mặc dù có đầy đủ các yếu tố tài chính và phi tài chính nêu trên, nhưng nếu chương trình này mang tính chất chủ quan, thiên vị, tất cả cũng sẽ không mang lại kết quả như mong muốn. Do đó, chương trình lương bổng và đãi ngộ phải công bằng. Công bằng đối với bên ngoài và công bằng nội bộ. Công bằng đối với bên ngoài nghĩa là lương bổng và đãi ngộ ở nơi khác như nào thì ở công ty cũng gần tương tự, không được chênh lệch quá. Công bằng trong nội bộ nghĩa là lương bổng và đãi ngộ phải công bằng đối với mọi người trong cơ quan, không phân biệt tuổi tác, giới tính, chủng tộc, hoặc quen biết học hàng thân thuộc.

Sơ đồ 1.5: Các yếu tố của lương bổng và đãi ngộ nhân viên



Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự (NXB LĐ-XH,2007), trang 373

### **1.3 Môi trường ảnh hưởng đến nguồn quản trị nhân lực**

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

#### ***1.2.3.1 Môi trường bên trong***

Môi trường bên trong bao gồm tất cả các yếu tố trong nội bộ doanh nghiệp như: bầu không khí văn hoá, nguồn nhân lực, các yếu tố về tài chính, trình độ công nghệ kỹ thuật, khả năng nghiên cứu và phát triển,...(Nguyễn Hữu Thân, 2008). Phân tích kỹ môi trường bên trong giúp cho các nhà quản trị doanh nghiệp thấy được những ưu điểm cũng như nhược điểm của mình. Qua đó, tìm ra các biện pháp để phát huy được các điểm mạnh và khắc phục, hạn chế những điểm yếu để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

#### ***1.2.3.2 Môi trường bên ngoài***

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

- ***Môi trường vĩ mô***

Phân tích môi trường vĩ mô của doanh nghiệp là chủ yếu nghiên cứu, xem xét những thuận lợi và khó khăn do môi trường bên ngoài tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đối với hoạt động của doanh nghiệp. Các yếu tố tác động



của môi trường vĩ mô như: nền kinh tế, pháp luật của Nhà nước, yếu tố văn hoá xã hội, yếu tố tự nhiên, môi trường công nghệ,...

- *Yếu tố kinh tế*

Ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế đến doanh nghiệp bao gồm: chu kỳ kinh tế chung, nguồn cung ứng tiền, GDP, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, tỷ lệ thất nghiệp, chính sách tài chính, tiền tệ, cán cân thanh toán quốc tế,...

- *Môi trường tự nhiên*

Các yếu tố tự nhiên bao gồm: tài nguyên thiên nhiên, năng lượng, các yếu tố về vấn đề ô nhiễm môi trường, khí hậu, thiên tai,... Các yếu tố này có thể làm đảo lộn quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do vậy nó có vị trí rất quan trọng trong các chính sách của các nhà quản trị.

- *Môi trường văn hoá – xã hội*

Bao gồm các yếu tố xã hội như: phong tục tập quán ở mỗi địa phương, trình độ văn hoá, độ tuổi lao động,... Các yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nguồn nhân lực. Những biến đổi trong các yếu tố xã hội bên cạnh những lợi thế còn tạo ra những thách thức rất lớn cho doanh nghiệp tuy nhiên sự biến động này rất khó kiểm soát.

- *Môi trường công nghệ*

Công nghệ là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng rất lớn đến quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Yếu tố công nghệ là các chi phí, đầu tư cho công nghệ nghiên cứu và phát triển khoa học cho nền kinh tế, cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp ngày càng chú trọng tới yếu tố này hơn để giảm bớt chi phí về quản lý, nguyên liệu, nhiên liệu, nâng cao năng suất, giảm giá thành tăng doanh thu nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức đó là tối đa hoá lợi nhuận.

- *Các yếu tố về chính trị, pháp luật của Nhà nước*

Hệ thống pháp luật bao gồm các chính sách, quy chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ và các thủ tục khác của Nhà nước. Các doanh nghiệp đều được cạnh tranh công bằng, kinh doanh những ngành nghề mà pháp luật không cấm, được sự bảo trợ của Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

## **1.4 Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực**

### **1.4.1 Một số khái niệm**

Hiệu quả là một chỉ tiêu kinh tế xã hội được dùng trong việc lựa chọn các phương án hoặc quá trình hoạt động thực tiễn trong mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Chỉ tiêu hiệu quả phản ánh mối quan hệ giữa kết quả đạt được đề ra so với chi phí mà chủ thể phải bỏ ra để đạt được kết quả đó. Khi mà tỷ lệ kết quả công việc so với chi phí bỏ ra càng cao thì có thể nói công việc đó được thực hiện càng hiệu quả.

Hiệu quả quản trị nguồn nhân lực là việc cân nhắc giữa kết quả đầu ra của doanh nghiệp thường được thể hiện bằng giá trị sản lượng, doanh thu hay lợi nhuận so sánh với các yếu tố đầu vào ở đây là nguồn nhân lực như số lượng lao động, chi phí phải trả cho đội ngũ lao động,...

Việc đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực có ý nghĩa rất quan trọng với bản thân doanh nghiệp cũng như người lao động và toàn xã hội. Đánh giá được hiệu quả sử dụng giúp cho DN đưa ra cách thức sử dụng lao động cho hợp lý và mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất cho DN.

### **1.4.2 Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực**

- **Hiệu suất sử dụng lao động**

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

*Đơn vị tính:* đồng/người

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

- **Năng suất lao động bình quân**

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

*Đơn vị tính:* sản phẩm/người

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

- **Tỷ suất lợi nhuận/lao động**

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

*Đơn vị tính:* đồng/người

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

- **Hàm lượng sử dụng lao động**

*Công thức:* hàm lượng sử dụng lao động =  $\frac{\text{Tổng số lao động}}{\text{Tổng lợi nhuận}}$

*Đơn vị tính:* đồng/người

Chỉ tiêu cho các nhà quản trị biết cứ một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

Lưu ý: Các chỉ số trên chỉ đúng khi Công ty tính toán dựa trên tổng số lao động trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ, doanh thu và lợi nhuận. Vì khi đó, ta mới đánh giá chính xác được một người lao động trực tiếp tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu, lợi nhuận trong một thời gian nhất định. Các chỉ tiêu này áp dụng để đánh giá hiệu quả quản lý nhân sự tại những doanh nghiệp, công ty hoạt động sản xuất. Còn những công ty thương mại, nếu tính toán dựa trên tổng số lao động sẽ cho ra kết quả không chính xác, dẫn đến việc khó đánh giá được hiệu quả.

## CHƯƠNG 2:

### THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI THƯƠNG MẠI HÀ MINH

#### 2.1 Tổng quan về Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh

##### *2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh*

- **Tên công ty:** CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI THƯƠNG MẠI HÀ MINH

- **Tên giao dịch:** HA MINH JSC

- **Loại hình hoạt động:** Công ty Cổ Phần

- **Tình trạng hoạt động:** Đang hoạt động

- **Nơi đăng ký quản lý:** Cục Thuế TP Hải Phòng

- **Mã số thuế:** 0201067325

- **Đại diện pháp luật – Giám đốc:** Vũ Đức Tùng

- **Điện thoại trụ sở:** 0313.633.694

- **Ngày cấp giấy phép kinh doanh:** 08/05/2010

- **Ngày bắt đầu hoạt động:** 08/05/2010 (Đã hoạt động 13 năm)

- **Số tài khoản:** 701270406001152/102010001844069

- **Tên ngân hàng:** NH Sài Gòn Công Thương CN Hải Phòng/ Vietinbank Tô Hiệu Hải Phòng

- **Ngành nghề chính:** Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa

- **Địa chỉ:** Lô H101 chung cư Cát Bi, Phường Cát Bi, Quận Hải An, Thành phố Hải Phòng.

Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, có tư cách pháp nhân, hạch toán độc lập, chịu sự quản lý của nhà nước về hoạt động kinh doanh thông qua sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hải Phòng.

Trong hơn 10 năm đi vào hoạt động Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh đã thu được nhiều thành tựu đáng kể. Ban đầu Công ty chỉ nhận các đơn hàng nhỏ lẻ trong địa bàn thành phố, với số thiết bị còn ít và số lượng

nhân lực hạn chế, nhưng đến nay Công ty đã có được một lượng khách hàng vô cùng đông đảo và rộng khắp không chỉ trong thành phố mà còn ở nhiều tỉnh thành khác, số lượng nhân lực tăng lên rất nhiều. Mặt hàng phân phối của công ty là những mặt hàng chất lượng có uy tín trên thị trường. Cùng với sự gia tăng của chủng loại hàng hóa và sự mở rộng của thị trường thì doanh thu, cơ sở vật chất của Công ty cũng ngày một tăng trưởng mạnh mẽ. Cho đến nay Công ty đã tăng vốn điều lệ lên 3.900.000.000 ( Ba tỷ chín trăm triệu đồng), mở rộng cơ sở, mua sắm nhiều trang thiết bị hiện đại, xây thêm kho bãi, phương tiện vận tải mới phục vụ cho kinh doanh nhằm đưa Công ty phát triển mang lại hiệu quả cao trong kinh doanh.

Quy mô ban đầu của Công ty chỉ là một văn phòng nhỏ, hơn 10 công nhân viên, với số vốn ít ỏi, bất chấp khó khăn, gian khổ, làm việc trong điều kiện hết sức khó khăn, thiếu thốn đủ đường. Lãnh đạo Công ty cùng với cán bộ công nhân viên đã ”khởi nghiệp” từ những đơn hàng nhỏ, lẻ có giá trị thấp đến những đơn hàng có giá trị lớn. Công ty đã dần khẳng định được uy tín và thương hiệu của riêng mình.

Trong suốt quá trình hoạt động, không thể kể hết những khó khăn cũng như những trở ngại mà tập thể cán bộ công nhân viên Công ty phải vượt qua từ những ngày tháng mới bắt đầu, đến nay Công ty đã khẳng định được uy tín, vị thế, thương hiệu của mình trong lĩnh vực vận tải – thương mại. Để tồn tại trên thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt và đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của thị trường cũng như sự phát triển không ngừng của đất nước, công ty đã không ngừng đổi mới thiết bị máy móc, phương tiện hiện đại,... để phục vụ nhu cầu của thị trường. Qua đó tạo được uy tín đối với khách hàng, đồng thời tạo được nền móng vững chắc để Công ty phát triển trong điều kiện mới. Bên cạnh đó, với phương châm ”Coi con người là nhân tố trung tâm để quyết định thành công, phồn thịnh và phát triển bền vững”, Công ty đã xây dựng chiến lược cho riêng mình, trọng tâm là đầu tư vào nguồn nhân lực chất lượng cao, bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên. Lãnh đạo công ty luôn quan tâm đến đời sống của người lao động,

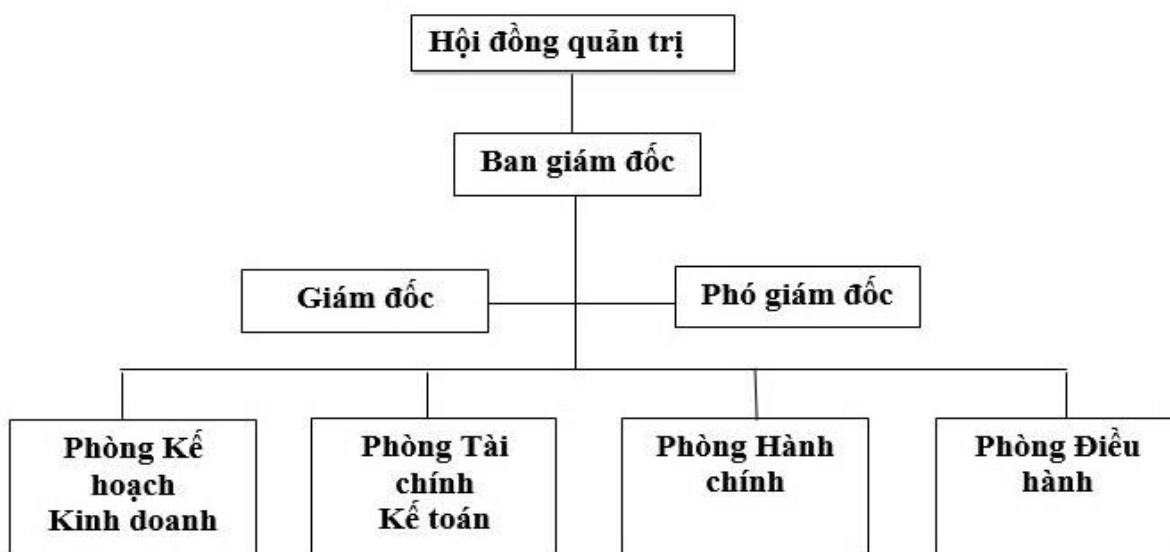
bằng những việc làm cụ thể như mở rộng các lĩnh vực và quy mô kinh doanh, sản xuất; đa dạng hóa loại hình kinh doanh góp phần tạo công ăn việc làm ổn định và tăng thêm thu nhập cho cán bộ công nhân viên của công ty.

Xã hội phát triển, Công ty cũng không ngừng đón nhận những cơ hội mới, năm 2015 là thời điểm đánh dấu bước phát triển đột phá của Công ty Vận tải Thương mại Hà Minh trên một tầm cao mới, một vị thế mới, hơn 10 năm hoạt động cũng là một quá trình Công ty Vận tải Thương mại Hà Minh không ngừng hoàn thiện bộ máy quản lý, lực lượng lao động, đến nay Công ty đã có hơn 45 cán bộ, công nhân viên có kiến thức chuyên sâu và giàu kinh nghiệm. Công ty đã thực hiện nhiều đơn hàng lớn trong và ngoài thành phố. Trong bối cảnh nền kinh tế khó khăn vì dịch bệnh Covid 19, nhiều doanh nghiệp đã phải giải thể hoặc hoạt động đình đốn, thì sự kiện này đánh dấu sự phát triển vượt bậc của công ty, khẳng định uy tín và thương hiệu Công ty Vận tải Thương mại Hà Minh đã được thị trường tin cậy và đón nhận.

Có được những kết quả trên, không chỉ có sự nỗ lực cố gắng của Ban lãnh đạo và toàn thể cán bộ công nhân viên của công ty mà còn là sự quan tâm, tạo điều kiện của các Bộ, ban, ngành Trung ương, HĐND, UBND, UBMTTQVN và các sở, ban, ngành tổ chức đoàn thể. Đất nước chuyển mình bước sang thời kỳ đổi mới đặt ra trước mắt Công ty nhiều cơ hội cũng như vô vàn thách thức, đòi hỏi Công ty phải nhanh chóng thay đổi công tác quản lý, tổ chức sản xuất theo hướng gọn nhẹ, năng động để thích nghi, tồn tại và phát triển trong cơ chế thị trường có sự cạnh tranh khốc liệt; thực hiện tái cơ cấu doanh nghiệp, đầu tư tập trung, có trọng điểm và khả thi về vốn,... nhằm đảm bảo ổn định công ăn việc làm cho người lao động trong thời gian dịch bệnh. Dẫu biết rằng, con đường trước mắt sẽ gặp nhiều khó khăn nhưng Lãnh đạo và cán bộ công nhân viên Công ty Vận tải Thương mại Hà Minh sẽ không ngừng vươn lên những đỉnh cao của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và quyết tâm thực hiện thắng lợi mục tiêu đề ra.

### **2.1.2 Cơ cấu tổ chức quản lý**

Tính hiệu quả của hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty bị ảnh hưởng ngay từ việc bố trí, sắp xếp các bộ phận, phòng ban. Một bộ máy tổ chức được bố trí hợp lý sẽ thuận tiện cho việc truyền đạt thông tin giữa các cấp, đặc biệt là giữa lãnh đạo cấp cao với nhân viên cấp thấp được xuyên suốt, rõ ràng và dễ dàng cho việc phân phối hoạt động giữa các phòng ban sẽ đem lại hiệu quả cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Dưới đây là mô tả cơ cấu tổ chức của công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh.



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh

( Nguồn : Phòng hành chính )

Dựa vào sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Vận tải Thương mại Hà Minh ta thấy cơ cấu tổ chức của công ty là cơ cấu tổ chức trực tuyến có cấu trúc đơn giản, gọn nhẹ, dễ kiểm soát và điều chỉnh, tập trung được quyền lực quản trị. Điều này rất phù hợp với hoạt động của một công ty vận tải thương mại, giúp cho các phòng ban có thể thuận lợi trong quá trình làm việc với nhau.

### 2.1.3 Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận

#### *Hội đồng quản trị*

Quyết định kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh và ngân sách hàng năm. Xác định các mục tiêu hoạt động trên cơ sở các mục tiêu chiến lược được Đại hội cổ đông thông qua. Quyết định cơ cấu tổ chức của công ty. Đề xuất việc tái cơ cấu lại hoặc giải thể công ty.

### ***Ban giám đốc***

Gồm có 1 giám đốc và 2 phó giám đốc

Do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, bãi nhiệm, là người đại diện theo pháp luật của công ty, chịu trách nhiệm trước HĐQT, quyết định tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của công ty.

Giám đốc là người đại diện và chịu trách nhiệm cao nhất của công ty trước pháp luật, trước HĐQT, khách hàng, nhà cung cấp, nhà đầu tư về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Phó giám đốc – Phụ trách tổ chức: Tham mưu cho Giám đốc về chiến lược, chính sách nhân sự và kinh doanh của công ty, giúp giám đốc lập dự thảo chương trình hành động, đề ra các biện pháp kiểm soát, cải tiến tổ chức, xây dựng các tiêu chuẩn hoạt động.

Phó giám đốc – Phụ trách kỹ thuật: thu thập thông tin về kỹ thuật công nghệ và tổ chức bộ phận nghiên cứu và phát triển ứng dụng công nghệ mới, kỹ thuật mới, vật liệu mới cho công ty. Tham mưu cho Giám đốc về các biện pháp kiểm soát chất lượng, cải tiến chất lượng dịch vụ. Đảm bảo Hệ thống quản lý chất lượng được xây dựng, áp dụng và duy trì tại mọi đơn vị trong công ty.

### ***Phòng hành chính***

- Tổ chức quản lý nhân sự toàn công ty, xây dựng các chương trình thi đua khen thưởng và đề bạt khen thưởng, thay đổi nhân sự ở các bộ phận phòng ban.

- Xây dựng bảng chấm công và phương pháp trả lương, tổ chức đào tạo, huấn luyện tuyển chọn nhân sự toàn công ty.

- Xây dựng các bảng nội quy, đề ra các chính sách về nhân sự.

### ***Phòng tài chính – kế toán***

- Quản lý, điều hành các toàn bộ các hoạt động Tài chính kế toán của công ty;



- Tư vấn cho Ban giám đốc về tình hình tài chính và chiến lược về tài chính;
- Lập báo cáo tài chính theo chuẩn mực kế toán và chế độ kế toán;
- Lập dự toán ngân sách, phân bổ và kiểm soát ngân sách cho toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty;
- Dự báo các số liệu tài chính, phân tích thông tin, số liệu tài chính kế toán;
- Quản lý vốn nhằm đảm bảo cho các hoạt động sản xuất kinh doanh và việc đầu tư của công ty có hiệu quả.

#### ***Phòng kế hoạch kinh doanh***

- Thiết lập mục tiêu kinh doanh, xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh, theo dõi và thực hiện các kế hoạch kinh doanh;
- Nghiên cứu, xây dựng và phát triển mạng lưới phân phối, chính sách phân phối, chính sách giá cả;
- Đề xuất các biện pháp về chiến lược sản phẩm;
- Phối hợp với các phòng khác đưa ra số liệu, dự đoán về nhu cầu của thị trường.

#### ***Phòng điều hành***

- Giám sát, chỉ đạo các quy trình và thủ tục hành chính hàng ngày của công ty.
- Báo cáo và hỗ trợ quản lý/giám đốc điều hành trong các nhiệm vụ chung và nhiệm vụ hàng ngày.
- Đảm bảo chính sách của công ty được thực hiện đúng, hành động hướng đến mục tiêu kinh doanh chung.
- Vạch ra chiến lược, lập kế hoạch và quản lý dự án.
- Phân tích và duy trì dữ liệu liên quan tới tất cả các hoạt động.
- Thúc đẩy hoạt động kinh doanh, tăng lợi nhuận.
- Giao tiếp với các nhóm quản lý để xác nhận và thực hiện các quy trình của công ty.
- Đào tạo nhân viên về chính sách, thủ tục và giám sát công việc hàng ngày của họ.

- Đặt mục tiêu cho nhân viên và theo dõi tiến trình của họ.
- Tiến hành đánh giá hiệu suất thường xuyên.
- Cải thiện chính sách, đề xuất biện pháp để cải thiện chất lượng, hiệu suất công việc.
- Góp phần đổi mới sản phẩm mới, dịch vụ mới.
- Theo dõi và duy trì ngân sách, chi phí hoạt động.
- Phối hợp mua nguyên liệu và vật tư.
- Theo dõi hàng tồn kho.
- Duy trì mối quan hệ tích cực với khách hàng và nhà cung cấp.
- Đề xuất với ban giám đốc về số lượng, mức lương, trợ cấp, bổ nhiệm, miễn nhiệm và các điều khoản khác liên quan đến cán bộ quản lý mà doanh nghiệp cần thuê.
- Trình bày báo cáo và đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động cho ban giám đốc.

#### **2.1.4 Lĩnh vực sản xuất kinh doanh chung của Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh**

Công ty kinh doanh rất nhiều lĩnh vực bao gồm:

- ✓ Đóng tàu và cầu kiện nổi
- ✓ Sửa chữa và bảo dưỡng phương tiện vận tải (trừ ô tô, mô tô, xe máy và xe có động cơ khác)
- ✓ Tái chế phế liệu
- ✓ Xây dựng nhà các loại
- ✓ Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ
- ✓ Xây dựng công trình công ích
- ✓ Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác
- ✓ Bán buôn nhiên liệu rắn, lỏng, khí và các sản phẩm liên quan
- ✓ Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng
- ✓ Bán buôn chuyên doanh khác chưa được phân vào đâu
- ✓ Vận tải hàng hóa bằng đường bộ

- ✓ Vận tải hàng hóa ven biển và viễn dương
- ✓ Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa (*Ngành chính*)
- ✓ Kho bãi và lưu giữ hàng hóa
- ✓ Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải đường sắt và đường bộ
- ✓ Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải đường thủy
- ✓ Bốc xếp hàng hóa
- ✓ Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải
- ✓ Chuyên phát
- ✓ Khai thác thủy sản biển
- ✓ Khai thác thủy sản nội địa
- ✓ Nuôi trồng thủy sản biển
- ✓ Nuôi trồng thủy sản nội địa
- ✓ Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu

Cho thuê máy móc, thiết bị và đồ dùng hữu hình khác

Phát hiện được nhu cầu cơ hội của ngành vận tải, công ty đã cố gắng phát triển ngành nghề kinh doanh của mình. Ngành nghề kinh doanh chính của công ty là là một ngành vận tải hàng hóa đường thủy nội địa. Vận tải hàng hóa đường thủy nội địa về cơ bản cũng là hình thức vận tải theo hình thức đường thủy thông thường, hoạt động vận tải hàng hóa này được giới hạn trong hệ thống “đường nước” trong giới hạn của một Quốc gia (ví dụ: hệ thống kênh rạch, sông ngòi, sông, biển,..)

Hoạt động của doanh nghiệp nói chung đều vì mục đích lợi nhuận và công ty cũng không nằm ngoài mục tiêu đó. Với nhiệm vụ chính trong kinh doanh là sản xuất tạo doanh thu, lợi nhuận thì ngoài ra công ty còn mang bên mình nhiệm vụ cho xã hội đó là: Đảm bảo công ăn việc làm cho công nhân viên, đảm bảo lợi ích cho việc đóng góp vào sự thịnh vượng chung của xã hội, giúp đỡ người nghèo, làm từ thiện, nâng cao phúc lợi cho sự lao động. Cung cấp hàng hóa dịch vụ thoản mãn tốt nhất với nhu cầu xã hội. Không chỉ có vậy, cứ đến mỗi kỳ công

ty lại nộp cho nhà nước những khoản thuế làm tăng ngân sách của nhà nước. Đó là trách nhiệm và nghĩa vụ tuân thủ pháp luật do Đảng và nhà nước ta quy định. Những nhiệm vụ đó công ty đã và đang thực hiện rất tốt.

### **\* Những thuận lợi và khó khăn của Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh**

#### **• Thuận lợi**

Trong những năm qua, hoạt động vận chuyển hàng hóa diễn ra thông suốt, đáp ứng nhanh chóng và chính xác nhu cầu của khách hàng. Điều này góp phần nâng cao uy tín của công ty đối với bạn hàng.

- Cùng với sự tăng trưởng về doanh thu và lợi nhuận, số lượng các đơn đặt hàng vận chuyển cũng ngày càng tăng.

- Đội ngũ nhân viên nhiệt tình, có trách nhiệm cao đối với công việc được giao. Đặc biệt đội ngũ lái xe của công ty tương đối vững vàng và có trách nhiệm đối với mỗi chuyến hàng được giao. Nhờ đó, tạo lập được niềm tin đối với bạn hàng.

- Công ty đã kịp thời điều chỉnh chiến lược về giá trong thời điểm thị trường kinh tế Việt Nam nói riêng, thế giới nói chung trong tình hình dịch bệnh tăng cao.

#### **• Khó khăn**

- Hoạt động vận tải diễn ra nhiều khi chưa đáp ứng được đầy đủ nhu cầu của khách hàng do điều kiện chủ quan như năng lực con người hay do điều kiện khách quan.

- Cơ sở vật chất còn thiếu đồng bộ, ảnh hưởng đến hoạt động vận tải.

- Biến động về giá xăng dầu dẫn tới sự điều chỉnh liên tục về giá cước cũng như chiến lược về cước trong ngắn hạn.

- Ngân hàng siết chặt tài chính dẫn tới khó khăn về tiếp cận nguồn vốn này và khó khăn trong việc chi trả lãi suất ngân hàng với mức lãi suất cao

- Do ảnh hưởng của dịch bệnh covid 19, Công ty cũng hạn chế vận chuyển, xuất nhập khẩu hàng hóa ra nước ngoài và trong nước. Nhân lực cũng vì dịch bệnh mà thiếu hụt, mất nguồn lao động vì bị mắc covid 19.

**2.1.5 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh từ năm 2021 đến năm 2022**

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	So sánh (%)	Chênh lệch (đồng)
1	<b>Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>	<b>146,524,612,633</b>	<b>151,502,811,478</b>	<b>103,4</b>	<b>4,978,198,845</b>
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	-	-	-	-
3	<b>Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ</b>	<b>146,524,612,633</b>	<b>151,502,811,478</b>	<b>103,4</b>	<b>4,978,198,845</b>
4	Giá vốn hàng bán	138,412,512,512	142,124,568,964	102,7	3,712,056,452
5	<b>Lợi nhuận gộp</b>	<b>8,112,100,121</b>	<b>9,378,242,514</b>	<b>115,6</b>	<b>1,266,142,393</b>
6	Doanh thu hoạt động tài chính	130,948,477	114,476,937	87,4	-16,471,540
7	Chi phí tài chính	1,694,572,346	1,788,498,049	105,5	93,925,703
	Trong đó : chi phí lãi vay	1,694,572,346	1,788,498,049	105,5	93,925,703
8	Chi phí quản lí kinh doanh	6,127,737,677	7,649,615,258	115,2	1,521,877,581
9	<b>Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh</b>	<b>-608,191,213</b>	<b>-316,124,074</b>	<b>51,98</b>	<b>-292,067,139</b>
10	Thu nhập khác	684,116,489	613,526,229	89,68	-70,590,260
11	Chi phí khác	2,625,000	188,138,017	7,167.16	185,513,017
12	Lợi nhuận khác	681,491,489	425,388,212	62,42	-256,103,277
13	<b>Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế</b>	<b>213,778,490</b>	<b>218,594,010</b>	<b>102,2</b>	<b>4,815,520</b>

(Nguồn: Phòng kế toán và phòng hành chính)

- Đánh giá chung : Qua bảng phân tích các chỉ tiêu liên quan đến tiêu thụ của công ty trong hai năm 2021, 2022 ta nhận thấy có những chỉ tiêu tăng , có những chỉ tiêu giảm, trong đó các chỉ tiêu giảm là doanh thu từ hoạt động tài chính , doanh thu khác, lợi nhuận khác và lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh. Các chỉ tiêu khác đều có xu hướng tăng, tăng mạnh nhất là chi phí khác.

Nhìn chung năm 2022, doanh nghiệp hoạt động chưa được nhảy vọt so với năm 2021.

\* Phân tích chi tiết :

- Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ : Là tổng số tiền thu được từ hoạt động kinh doanh, đây là cơ sở trang trải chi phí và tiếp tục phát triển công ty. Chỉ tiêu này cũng phản ánh quy mô kinh doanh về cả số lượng và chất lượng. Tổng doanh thu từ việc bán hàng của công ty năm 2022 tăng so với năm 2021 một lượng tuyệt đối là 4,978,198,845 đồng tương ứng với tăng là 3,4%. Nguyên nhân của sự tăng này là do : năm 2019 doanh nghiệp mở rộng được quy mô thị trường tiêu thụ thúc đẩy bộ phận kinh doanh đẩy mạnh hoạt động bán hàng, nhận được nhiều đơn đặt hàng của khách hàng, làm cho lượng hàng hóa tiêu thụ nhanh đem lại nhiều lợi nhuận.

- Giá vốn hàng bán : giá vốn năm 2022 tăng so với năm 2021 một lượng tuyệt đối là 3,712,056,452 đồng tương ứng tăng 2,7%. Nguyên nhân của sự tăng này chủ yếu do doanh số bán hàng của công ty tăng lên nên giá vốn hàng bán cũng tăng, do sự lạm phát về giá cả hàng năm, làm cho giá vốn của hàng hóa khi nhập vào đã bị tăng.

- Chi phí hoạt động tài chính năm 2022 tăng so với năm 2021 một lượng tuyệt đối là 93,925,703 đồng tương ứng với 5,5%. Chi phí này tăng nguyên nhân là do doanh nghiệp được vay thêm một khoản vốn lưu động từ ngân hàng, đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phải chịu thêm một khoản lãi từ việc vay đó.

- Chi phí quản lí kinh doanh năm 2022 tăng mạnh so với năm 2021 một lượng tuyệt đối là 1,521,877,581 đồng tương ứng với 15,2%. Trong năm 2022 rất nhiều các khoản chi phí tăng lên như chi phí xăng dầu cho xe giao hàng, công ty mở rộng trụ sở khiến các chi phí điện nước tăng cao, chi phí cầu đường do chính sách của Nhà nước đưa ra tăng mạnh, .... Làm cho chi phí hoạt động sản xuất và hoạt động kinh doanh.

- Lợi nhuận thuần của công ty năm 2022 giảm so với năm 2021 là 48,02% tương ứng giảm 292,067,139 đồng. Doanh thu của công ty tuy lớn nhưng kéo theo đó là chi phí cũng lớn nên lợi nhuận thuần chưa nhiều. Công ty cần có chính sách giảm chi phí để tăng lợi nhuận.

- Chi phí khác tăng rất cao một lượng tuyệt đối là 185,513,017 đồng. Chi phí khác tăng cao là do doanh nghiệp đã chi ra một khoản tiền lớn hỗ trợ khách hàng trong năm 2022 làm cho chi phí này tăng cao.

Qua một số phân tích, ta thấy có một số khoản chi phí tăng cao nhưng bên cạnh đó doanh thu cũng tăng thì đây cũng không phải là một ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp. Nhưng doanh nghiệp cũng phải xem xét lại tất cả các khoản chi phí này và tiết kiệm hết mức có thể để thu được lợi nhuận cho doanh nghiệp. Mục tiêu hàng đầu của mọi doanh nghiệp đều là tối đa hóa lợi nhuận, doanh nghiệp có được lợi nhuận thì vòng quay vốn sẽ tăng lên rất nhiều đem lại hiệu quả càng cao trong hoạt động kinh doanh. Để đạt được mục tiêu này thì doanh nghiệp nên xem xét các biện pháp đã nêu ra trong phân tích. Nhưng nhìn chung, kết quả hoạt động của doanh nghiệp qua các năm tương đối ổn..

## **2.2 Đặc điểm cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh**

Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh luôn coi nguồn nhân lực quan trọng và không thể thay thế trong hoạt động kinh doanh của mình. Công ty đã sớm biết được để có được lợi nhuận cao thì nguồn nhân lực luôn luôn là yếu tố quan trọng nhất. Vì thế công tác quản trị nguồn nhân lực luôn được công ty đặt lên hàng đầu.

Lao động là nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ một tổ chức doanh nghiệp nào và là cơ sở quyết định sự tồn tại và phát triển của chính doanh nghiệp đó. Vì vậy Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh rất quan tâm đến việc nghiên cứu và tìm hiểu về tình hình sử dụng lao động trong doanh nghiệp để thấy được những điểm mạnh cần phát huy và những điểm yếu cần

phải sửa đổi, bổ sung. Đồng thời phát hiện được những tiềm lực chưa khai thác hết để có các biện pháp sử dụng, sắp xếp lao động một cách hiệu quả nhất. Từ việc nghiên cứu đó giúp Công ty đưa ra các biện pháp để sử dụng lao động một cách hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc.

Tính đến năm 2022 tổng số cán bộ công nhân viên của công ty là 47 người. Số lao động công ty có chiều hướng giảm qua các năm. Năm 2021 giảm 7 người so với năm 2022. Nguyên nhân có sự giảm này là do những năm gần đây công ty kí kết được ít hợp đồng hơn nên số lượng lao động tuyển thêm ít. Thêm vào đó là do dịch bệnh covid 19 bùng phát nên công ty phải cắt giảm biên chế để thực hiện các tiêu chuẩn của Bộ y tế đưa ra. Ngoài ra, trình độ máy móc, thiết bị của công ty đã được nâng cấp, cải tiến, mua mới với những chủng loại đa dạng và hiện đại hơn do đó sử dụng ít công nhân hơn. Cơ cấu lao động của công ty biến động qua các năm, cụ thể là:



Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022	
	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
<b>Theo độ tuổi</b>				
18-30 tuổi	10	18,52	10	21,28
31-45 tuổi	27	50	24	51,06
>45 tuổi	17	31,48	13	27,66
<b>Theo giới tính</b>				
Nam	42	77,77	37	78,72
Nữ	12	22,23	10	21,28
<b>Theo trình độ</b>				
Cao học	1	1,86	3	6,38
Đại học	16	29,63	17	36,17
Trung cấp - cao đẳng	10	18,51	3	6,38
Phổ thông	27	50	24	51,06
<b>Theo tính chất</b>				
Lao động trực tiếp	30	55,56	27	57,46
Lao động gián tiếp	24	44,44	20	42,55
<b>Tổng</b>	54	100	47	100

(Phòng Hành chính)

## **Theo độ tuổi**

Nhìn chung, cơ cấu lao động theo độ tuổi của công ty được bố trí tương đối hợp lý trong hiện tại. Trong đó, lao động ở tuổi 31-45 chiếm số lượng nhiều nhất giữ tỷ trọng trên 50 % trên tổng số lao động trong cả 2 năm. Lao động ở tuổi này được phân bố chủ yếu ở các phòng ban lớn và ở cấp độ quản lý chung, trưởng phòng, tổ trưởng các đội đồng thời kiểm tra, kiểm định chất lượng giúp công ty nâng cao được giá trị. Lao động trên 45 tuổi chiếm tỷ trọng khá cao nhưng có chiều hướng giảm dần qua các năm vì phần lớn họ ở trong độ tuổi gần nghỉ hưu. Tuy nhiên, Công ty cũng đang cho thấy xu hướng trẻ hóa cụ thể ở số liệu trên khi các độ tuổi khác nhau đang có xu hướng giảm dần thì số lượng lao động từ 18-30 lại tăng. Điều này cho thấy công ty đang thu hút được lực lượng lao động trẻ kế thừa kinh nghiệm và giữ cương vị chủ chốt trong công ty. Mặt khác lao động trẻ năng động, khỏe mạnh phù hợp với đặc thù công ty nhất là ở vị trí vận hành máy và giám sát các công việc tại kho bãi,... Về phía công ty cũng cần có những biện pháp đào tạo phù hợp với đội ngũ cán bộ trẻ để họ có đầy đủ kiến thức và trình độ để đáp ứng nhu cầu của công việc cũng như kế thừa tốt những vị trí của cán bộ nghỉ hưu. Đây là chiến lược tốt và cần thiết cho sự phát triển lâu dài của công ty.

## **Theo giới tính**

Số lượng lao động nam luôn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động tại công ty, chiếm 78,72% vào năm 2022, chính là do đặc thù kinh doanh trong lĩnh vực vận tải cần sử dụng nhân công đòi hỏi thể lực tốt, chịu đựng được áp lực xây dựng cần sử dụng nhiều nhân công đòi hỏi thể lực tốt, chịu đựng được áp lực và tiến độ công việc. Lao động nữ tập trung tại phòng kế toán, phòng hành chính phù hợp với tính chất công việc nhẹ nhàng, tỉ mỉ chính xác. Nhìn chung, việc phân bổ giới tính tại công ty hiện nay được xem là khá hợp lý.

## **Theo trình độ**

Qua bảng số liệu ta thấy lao động phổ thông chiếm tỷ trọng lớn nhất, năm 2021 độ phổ thông tập trung chủ yếu là các lao động trực tiếp tại kho, bãi, cảng biển,... Lao động có trình độ cao đẳng cũng giảm (năm 2021 chiếm 18,51% đến năm 2022 còn 6,38%). Bên cạnh đó lao động có trình độ đại học và trên đại học có xu hướng tăng lên, lao động có trình độ đại học tăng từ 29,63% lên 36,17% năm 2022. Những người có trình độ trên đại học chủ yếu là các nhà quản trị cấp cao, với trình độ đại học tập trung chủ yếu qua các phòng ban. Qua phân tích a thấy lao động có trình độ phổ thông và trình độ cao đẳng giảm nhưng trình độ đại học và trên đại học tăng lên cho thấy đội ngũ nhân lực của công ty ngày càng được tăng lên về chất lượng. Đội ngũ lao động có chất lượng cao giúp cho công ty có thể đạt được hiệu quả công việc cao, mang lại lợi nhuận cao cho công ty.

## **Theo tinh thần**

Lực lượng lao động trực tiếp chiếm trên 50% tổng số lao động. Nguyên nhân chính là do đặc thù hoạt động của công ty vận tải cần nhiều công nhân vận chuyển, khiêng vác, kho bãi,.. Số lao động gián tiếp gồm nhân viên khối văn phòng trực thuộc các phòng ban, thực hiện nhiệm vụ chuyên trách, góp phần thúc đẩy phát triển chung của công ty. Cơ cấu lao động này phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh của một Công ty vận tải.

### **2.3 Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh**

Những năm gần đây, công ty đã mạnh dạn đầu tư mở rộng thị trường, nhưng điều trăn trở là vẫn thiếu đội ngũ lao động lành nghề và tâm huyết. Hàng năm, căn cứ vào tình hình kinh doanh sản xuất của các lĩnh vực, các phòng ban, Tổng giám đốc sẽ quyết định tuyển dụng nhân sự mới.

Khi xác định được nhu cầu tuyển dụng nhân sự, công ty sẽ đề ra các tiêu chí chuẩn như trình độ chuyên môn, tay nghề lao động, kinh nghiệm, sức khỏe,... cho công tác tuyển dụng nhân sự mới.

### **2.3.1 Thực trạng hoạch định nguồn nhân lực**

Hoạch định nguồn nhân lực là một trong những yếu tố hàng đầu trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở công ty. Việc dự báo cung cầu nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại cũng như chiến lược phát triển dài hạn của công ty.

Nhân lực là tài sản quý giá của doanh nghiệp vì thế doanh nghiệp cần phải có kế hoạch để thu hút và sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả nhất. Hằng năm, phòng hành chính đề xuất lên ban giám đốc các chính sách, thủ tục cần thiết cho công tác quản trị nguồn nhân lực, đồng thời phòng hành chính cũng sẽ tiến hành các dự báo và lên kế hoạch tuyển dụng cho năm tiếp theo. Vì môi trường hoạt động sản xuất của công ty không ổn định và luôn luôn biến động nên các kế hoạch nhân sự thường là các kế hoạch trong ngắn hạn. Bản kế hoạch đó bao gồm các tiêu chí như sau:

- Số lượng nhân viên cần tuyển dụng;
- Các kế hoạch đào tạo: đào tạo tại chỗ hay cử đi đào tạo;
- Chi phí cho việc đào tạo;
- Thay đổi trong cơ cấu nhân sự;
- Kế hoạch đề bạt, thăng chức.

Nhìn chung bản hoạch định nhân sự của công ty là các kế hoạch ngắn hạn thuận lợi cho môi trường không ổn định và dễ thay đổi của công ty. Tuy nhiên bản kế hoạch vẫn còn sơ sài, chưa rõ ý làm cho công tác quản trị nguồn nhân lực gặp nhiều khó khăn. Vì thế công ty cần đẩy mạnh đầu tư cho hoạt động hoạch định, thu thập thông tin đưa ra bản kế hoạch chi tiết, rõ ràng để người lao động có thể hiểu rõ được các chính sách, mục tiêu của doanh nghiệp.

### **2.3.2 Thực trạng phân tích công việc**

Do đặc thù khai thác sản xuất riêng của mình nên công ty cần xây dựng chế độ tuyển dụng thích hợp đáp ứng được yêu cầu trong công việc từ đó đảm bảo được việc thu lại kết quả cao nhằm tối ưu mục đích của doanh nghiệp.

Việc phân tích công việc tại công ty do các trưởng bộ phận tiến hành khi có sự thay đổi về công nghệ sản xuất hay mở rộng quy mô kinh doanh của công ty. Phương pháp mà công ty đang áp dụng là quan sát tại nơi làm việc.

Các trưởng bộ phận sẽ xuống tận nơi làm việc của nhân viên để tiến hành quan sát và đo đạt các tiêu chuẩn về thời gian, mức độ thường xuyên, tính phức tạp của công việc và hiệu quả thực hiện công việc.

Để đảm bảo mang tính khách quan, các trưởng bộ phận sẽ phỏng vấn trực tiếp công nhân viên các câu hỏi về chức năng, nhiệm vụ chính, các yêu cầu và chức năng của công việc, sự quan tâm của nhân viên về công việc mình đang làm và năng lực của họ đối với công việc đó, thông qua đó để đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

Sau khi đã thu thập đầy đủ các số liệu, các trưởng bộ phận sẽ tiến hành phân tích thông qua các số liệu đó để đưa ra các tiêu chuẩn về thực hiện công việc: trình độ chuyên môn, tuổi tác, ngoại hình, giới tính, sức khỏe,...

➤ Ưu điểm: nhìn chung công ty có lập bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc rõ ràng hợp lý, giúp cho nhà quản trị có cơ sở hoạch định nguồn nhân lực tốt hơn

➤ Nhược điểm: việc phân tích công việc thực hiện chưa được chuyên sâu, chưa có bộ phận chuyên trách đảm nhận, chưa được tiến hành một cách khoa học.

Việc phân tích công việc chỉ dừng lại ở sự nhìn nhận khách quan bên ngoài và ý kiến chủ quan của người phân tích, nó ảnh hưởng đến việc đánh giá chất lượng công việc. Đó chính là việc dẫn đến tình trạng một số cán bộ trong công ty có trình độ chuyên môn nghiệp vụ còn non kém, chưa đáp ứng được nhu cầu về chất lượng công việc của công ty.

#### ***2.3.4 Thực trạng tuyển dụng nguồn nhân lực***

Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ đều phụ thuộc vào năng lực và hiệu suất của người lao động. Hoạt động tuyển

dụng nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty, nó giúp cho các nhà lãnh đạo có thể xếp đúng người vào đúng vị trí cần thiết. Chính sách tuyển chọn nhân lực của công ty hiện nay theo 2 hướng:

- Thứ nhất là đề bạt thăng chức, ưu tiên tuyển trong công ty: cán bộ công nhân viên trong công ty được tuyển chọn thông qua nguồn này được thực hiện dưới hình thức đề bạt thăng chức, được cất nhắc theo nguyên tắc bỏ phiếu kín và được cấp trên đồng ý... Hình thức này được sử dụng với các vị trí then chốt, các nhà quản trị cao cấp.

- Thứ hai là thông qua các lời giới thiệu: Thông qua giới thiệu của các công ty đối tác, bạn hàng, hay giới thiệu từ chính những người trong công ty.

- Thứ ba là thông qua một số trường đại học, cao đẳng, trung tâm đào tạo nghề: ưu điểm của việc tuyển từ các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề là chi phí tuyển dụng thường thấp mà chất lượng được đảm bảo.

Nhìn chung việc thu hút nguồn nhân lực tại công ty chủ yếu sử dụng hình thức thông qua một số trường đại học, cao đẳng, trung tâm dạy nghề đối với lao động trực tiếp. Đối với các vị trí then chốt chủ yếu sử dụng hình thức đề bạt. Trong công tác tuyển dụng Công ty luôn đảm bảo tinh công bằng cho người lao động.

### **Quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty gồm 6 bước sau:**

#### ***Bước 1: Thông báo tuyển dụng, tiến hành thu nhận hồ sơ***

Kế hoạch tuyển dụng của phòng hành chính sau khi được Ban giám đốc phê duyệt sẽ thông báo về số lượng, vị trí, chức danh, tiêu chuẩn và yêu cầu đối với lao động cần tuyển dụng thông qua các hình thức như: dán thông báo trước cổng công ty, thông báo trên báo, các trang tuyển dụng,... thời gian tiếp nhận hồ sơ là 15 ngày.

Hồ sơ xin việc gồm:

- Sơ yếu lí lịch;
- Đơn xin việc;

- Giấy khám sức khỏe;
- Bản sao giấy khai sinh;
- Bản photo có công chứng các văn bằng chứng từ liên quan tùy thuộc vào yêu cầu và tính chất từng công việc.

### ***Bước 2: Thành lập hội đồng tuyển dụng***

Bộ phận hành chính tiến hành lập danh sách những thành viên trong hội đồng tuyển dụng và tiến hành họp hội đồng để phục vụ cho công tác tuyển dụng lao động một cách hiệu quả nhất. Thành viên hội đồng tuyển dụng bao gồm: Tổng giám đốc, các phó Giám đốc, người phụ trách bộ phận nhân sự, trưởng các phòng nghiệp vụ liên quan. Thành viên hội đồng tuyển dụng có thể thay đổi phù hợp với yêu cầu công việc tuyển dụng.

- Người phụ trách bộ phận nhân sự có nhiệm vụ sàng lọc hồ sơ để tìm ra được những người tốt nhất vào vòng phỏng vấn.

- Trường hợp các phòng nghiệp vụ có nhiệm vụ đưa ra các tiêu chí để chọn được người phù hợp với vị trí cần tuyển dụng.

- Tổng giám đốc và các phó Giám đốc có nhiệm vụ đưa ra quyết định tuyển dụng.

### ***Bước 3: Tiến hành xét tuyển***

Sau khi đã tiếp nhận hồ sơ xin việc thì hội đồng tuyển dụng tiến hành phân loại hồ sơ. Những hồ sơ nào đáp ứng đủ các tiêu chí mag Công ty đề ra và thành tích nổi bật sẽ được tiếp nhận vào vòng tiếp theo, những hồ sơ không đạt sẽ bị loại (hồ sơ không đạt không được trả lại).

- Đối với lao động trực tiếp
  - + Phải có đầy đủ sức khỏe
  - + Người nằm trong độ tuổi lao động
  - + Có kinh nghiệm ít nhất 1 năm
- Đối với lao động gián tiếp
  - + Phải có các chứng chỉ về trình độ chuyên môn
  - + Thông thạo tin học văn phòng
  - + Có kinh nghiệm làm việc ít nhất 1 năm

#### ***Bước 4: Tiến hành thi tuyển và phỏng vấn***

Hình thức thi tuyển phỏng vấn Công ty chỉ áp dụng với các ứng viên được tuyển dụng cho vị trí công việc ở các phòng ban chức năng. Tổng giám đốc sẽ là người trực tiếp phỏng vấn các ứng viên đó. Việc đánh giá được kết quả của cuộc phỏng vấn chủ yếu dựa trên các tiêu chí mà trưởng phòng nghiệp vụ trình lên Ban giám đốc.

Với những hồ sơ đã được lựa chọn ở vòng xét tuyển thì các ứng viên đó sẽ được gọi đến công ty để thi chuyên môn hoặc phỏng vấn tùy theo yêu cầu của mỗi vị trí công việc và các hình thức thi tuyển khác nhau. 15 ngày sau khi thi tuyển những ứng viên trúng tuyển sẽ được gọi đến công ty để ký kết hợp đồng thử việc.

#### ***Bước 5: Thông báo ký hợp đồng thử việc***

- Lao động gián tiếp: Thời gian thử việc từ 2 đến 3 tháng
- Lao động trực tiếp: Thời gian thử việc 1 đến 2 tháng

Người trúng tuyển được bố trí về các bộ phận dự kiến sẽ tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn, nghiệp vụ, thực hiện các nội quy, quy chế của công ty và được nhận 70% lương trong thời gian thử việc đó. Khi hết thời gian thử việc thì nhân viên tập sự phải tự viết báo cáo và có ý kiến nhận xét của bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn. Việc nhận xét phải có các nội dung sau: thực hiện nhiệm vụ nghiệp vụ được giao, việc thực hiện các nội quy, quy chế của công ty, tinh thần học hỏi, ý thức trách nhiệm đối với công việc được giao; giữ bí mật kinh doanh của công ty; có ý thức đạo đức nghề nghiệp.

#### ***Bước 6: Ký hợp đồng dài hạn và tiến hành hoàn thiện các thủ tục khác***

Hết thời hạn thử việc thì những nhân viên thử việc mới được ký hợp đồng chính thức và hoàn thiện nốt thủ tục, hồ sơ theo yêu cầu của công việc. Mức lương chính thức thực hiện hợp đồng lao động được hưởng theo quy chế trả lương của công ty và tuân theo đúng quy chế trả lương theo quy định của pháp luật.



Các hình thức ký kết hợp đồng lao động:

- Hợp đồng lao động không xác định thời hạn; khi người lao động được gia hạn hợp đồng nhiều lần thì họ sẽ được ký hợp đồng lao động không xác định.

- Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ 1 đến 3 năm dành cho cả lao động gián tiếp và lao động trực tiếp.

- Hợp đồng lao động thời vụ dưới 1 năm, chủ yếu là đối với lao động trực tiếp.

Khi hợp đồng lao động hết hiệu lực, Giám đốc sẽ căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh, năng lực người lao động để ký hợp đồng lao động mới hoặc chuyển hình thức hợp đồng lao động hay chấm dứt hợp đồng. Riêng đối với việc tuyển dụng một số nhân viên, công ty yêu cầu phải có chứng chỉ đào tạo nghề tùy theo yêu cầu chuyên môn cần có của vị trí tuyển dụng, phải đạt các tiêu chuẩn theo quy định. Đối với lao động thời vụ dưới 1 năm thì người lao động chỉ được tham gia bảo hiểm y tế, đối với lao động 1 năm trở lên người lao động sẽ được công ty tham gia vào đầy đủ bảo hiểm xã hội như bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất học,...

### ***2.3.5 Thực trạng Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực***

Tuyển dụng được một nhân sự đáp ứng những nhu cầu công ty đề ra là rất khó khăn và tốn kém chi phí, vì thế để sử dụng lao động có hiệu quả nhất, thích ứng với sự thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh cũng như để nắm bắt được sự phát triển của khoa học kỹ thuật thì mỗi công ty phải thường xuyên chăm lo tới công tác đào tạo và phát triển nhân sự. Nhận thức được vấn đề này công ty đã tổ chức công tác đào tạo và phát triển nhân lực theo mục tiêu và phương thức cụ thể.

## Thực trạng công tác đào tạo và phát triển

<p>Nhận thức đào tạo và phát triển nhân sự</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trang bị những kỹ năng cần thiết, nâng cao năng lực làm việc cho người lao động</li> <li>- Đào tạo cho cán bộ quản lý, các chuyên viên, đội ngũ xuất nhập khẩu, kế toán,...</li> <li>- Nâng cao tay nghề, bồi dưỡng kỹ năng bậc thợ cho công nhân..</li> </ul>
<p>Hình thức đào tạo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Từ những khó khăn trong công tác tuyển dụng lao động lành nghề công ty đã lựa chọn cho mình phương pháp đào tạo riêng, đặt ra kế hoạch đào tạo theo tiêu chí hàng năm, lựa chọn các phương pháp cho phù hợp, đào tạo đúng đối tượng, có quỹ đào tạo phát triển riêng.</li> <li>- Hiện tại công ty có hai hình thức đào tạo: đào tạo tại chỗ và cử đi đào tạo</li> </ul>
<p>Đào tạo nhân viên mới</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khi nhận công việc mới sẽ được Trưởng bộ phận hướng dẫn làm quen với môi trường làm việc, nội quy phòng, đề ra những yêu cầu của công việc và được chỉ dẫn, kèm cặp.</li> <li>- Khi công việc đã thông thạo và trôi chảy, Trưởng bộ phận sẽ để nhân viên tự điều khiển công việc, chỉ theo dõi, động viên khuyến khích để nhân viên mới tự tin hơn trong công việc.</li> </ul>
<p>Đào tạo nâng cao kiến thức cho nhân viên cũ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Với nhân viên làm việc có thâm niên, có thành tích xuất sắc, công ty sẽ đề cử đi tham dự các khóa học ngắn và dài hạn nhằm nâng cao năng lực quản lý, tạo điều kiện đảm nhiệm những công việc phức tạp và vị trí cao hơn.</li> <li>- Đối với đội ngũ công nhân lành nghề, công ty sẽ tiếp tục đào tạo tại chỗ hoặc đề cử tham gia các khóa học nâng cao tay nghề nhằm đưa lên các vị trí công việc tốt hơn.</li> <li>- Mời chuyên gia tư vấn, giảng dạy, tổ chức chuyên đề, hội thảo nhằm nâng cao kỹ năng của cán bộ công nhân viên.</li> </ul>

- Ưu điểm: Quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên mới, đồng thời cũng giúp cho nhân viên cũ nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ

- Nhược điểm: Chất lượng đào tạo chưa cao, chưa phát huy được tính sáng tạo của nhân viên. Phương pháp đào tạo đơn giản và việc đào tạo bằng hình thức thi tay nghề, nâng bậc thợ đôi khi còn mang tính hình thức. Bên cạnh đó cũng chưa có biện pháp để đánh giá hiệu quả của việc đào tạo.

### **Các hình thức đào tạo**

Trong quá trình đào tạo: Đối với các khóa đào tạo dài hạn như đào tạo tại chức thì công ty đã hỗ trợ hoàn toàn kinh phí cho khóa học ngắn hạn cũng như dài hạn. Với việc trả toàn bộ chi phí công ty cũng có những ràng buộc đối với người lao động đó là nếu sau này người lao động rời bỏ công ty thì sẽ phải hoàn lại chi phí đào tạo mà người lao động đã tham gia. Sau các khóa đào tạo có cấp chứng chỉ, chứng nhận đều được lưu vào hồ sơ cá nhân. Đây cũng là hình thức khuyến khích người lao động nâng cao trình độ tay nghề của mình.

*Bảng 2.2: Các hình thức đào tạo và chi phí đào tạo*

<b>Hình thức đào tạo</b>	<b>Năm 2021</b>		<b>Năm 2022</b>	
	<b>Số người</b>	<b>Chi phí bình quân (trđ)</b>	<b>Số người</b>	<b>Chi phí bình quân (trđ)</b>
Đào tạo tại chỗ	18	75	22	110
Cử đi đào tạo	6	37	6	40
<b>Tổng</b>	<b>24</b>	<b>112</b>	<b>28</b>	<b>150</b>

*(Phòng Hành chính)*

Công ty luôn chú ý tới công tác đào tạo và phát triển công nhân viên trong công ty. Năm 2022, công ty đã trích khoảng 8-10% chi phí doanh nghiệp cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực nhưng bù lại công ty cải thiện được quá trình làm việc hiệu quả hơn, tăng năng suất lao động, tạo nhiều cơ hội thăng tiến cho công nhân viên trong công ty.

Công ty có hai hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo tại chỗ và cử đi đào tạo. Đối với nhân viên công ty gửi đi các trường về vận tải biển như Đại học Hàng Hải Việt Nam, Đại học Giao thông Vận tải,... để nâng cao tay nghề đạt chất lượng và tiến độ công việc. Đồng thời công ty cũng kết hợp đào tạo tại chỗ, kèm cặp tiếp cận với công việc, qua đó giúp lao động nắm bắt được công việc thực tế, những khó khăn cần giải quyết. Ngoài ra, công ty thường bồi dưỡng nghiệp vụ theo quy mô cán bộ. Các cán bộ được gửi vào những trường, đơn vị cao cấp theo các lớp quản lý của Nhà nước hoặc lớp chuyên môn. Chi phí đào tạo tại chỗ năm 2021 là 4,17 triệu đồng/người/năm, năm 2022 là 5 triệu đồng/người/năm. Chi phí đào tạo tại chỗ công ty bỏ ra thường nhỏ hơn chi phí cử đi đào tạo trừ trường hợp sai hỏng hoặc phụ phí phát sinh lớn. Công ty muốn tạo điều kiện cho lao động được học thêm kiến thức bên ngoài đặc biệt là tìm hiểu những công nghệ mới để áp dụng tại công ty.

Hằng năm, công ty đều có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng cán bộ. Đối với các chức danh trưởng phòng công ty được đào tạo trong các trường lớp lý luận chính trị dài hạn, đội ngũ lao động thường có các đợt thi tuyển để nâng cao tay nghề.

**Bảng 2.3: Tình hình lao động sau đào tạo năm 2021-2022**

*Đơn vị: người*

Chỉ Tiêu	Năm 2021		Năm 2022	
	Đào tạo tại chỗ	Cử đi đào tạo	Đào tạo tại chỗ	Cử đi đào tạo
Số người hoàn thành đào tạo đúng hạn	18/18	6/6	22/22	6/6
Số người hoàn thành tốt công việc	17/18	5/6	21/22	4/6
Số người bỏ việc sau đào tạo	0/18	0/6	1/22	0/6

*(Nguồn: Phòng hành chính Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh)*

Nhìn vào bảng thống kê ta có thể đánh giá chất lượng sau đào tạo đạt được là cao. Cả 2 năm, số nhân viên được đào tạo tại chỗ hoàn thành kế hoạch đào tạo đúng thời hạn là 100%, số nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao lớn hơn 80%, chỉ riêng năm 2022 là có 1 nhân viên nghỉ việc sau đào tạo do là nhân viên thực tập.

Về công tác cử đi đào tạo, số nhân viên không hoàn thành đúng thời hạn năm 2021 là 0 người, năm 2021, 100% số người được cử đi đào tạo đã hoàn thành đúng thời hạn. Trong đó hầu hết nhân viên đều hoàn thành tốt công việc và không có nhân viên bỏ việc, bởi công tác cử đi đào tạo là những cán bộ, nhân viên làm việc lâu dài, hoặc giữ chức vụ quản lý trong Công ty.

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

### **2.3.6 Thực trạng sắp xếp và sử dụng lao động**

Là hoạt động liên quan đến sắp xếp, bố trí nhân lực đảm nhận những vị trí, công việc phù hợp nhằm đảm bảo nhân lực phát huy tối đa năng lực, sở trường. Việc này không chỉ dừng lại ở đối tượng là nhân viên mới mà còn liên quan đến cả nhân lực đang hoạt động trong công ty. Điều này xuất phát từ yêu cầu “*đúng người, đúng việc*” hay “*làm đúng việc trước khi làm việc đúng*”.

Sắp xếp và sử dụng nhân lực gồm 2 hoạt động quan trọng:

- Sắp xếp nhân lực: Quá trình sắp xếp nhân lực vào các vị trí công việc của tổ chức

- Sử dụng nhân lực: Quá trình khai thác và phát triển năng lực làm việc của nhân sự một cách tốt nhất

### **2.3.7 Thực trạng đánh giá thành tích, lương bổng, đãi ngộ**

#### *2.3.7.1 Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân sự*

Đánh giá thành tích công việc là một việc làm khó khăn và rất quan trọng vì nó là cơ sở giúp nhà quản trị trả lương, khen thưởng động viên hoặc kỷ luật một cách công bằng.

Công ty đánh giá thành tích nhân sự dựa vào các tiêu chí sau:

- Cán bộ công nhân viên quản lý đánh giá theo khả năng hoàn thành công việc nhiệm vụ, gắn bó lâu dài và ý thức trách nhiệm đối với công việc.

- Việc đánh giá này được thực hiện đều đặn hàng tháng. Tổng giám đốc sẽ đánh giá thành tích của cán bộ quản lý, giám đốc doanh nghiệp, trưởng phó phòng. Trưởng phòng sẽ đánh giá và nhận xét nhân sự trực thuộc quản lý theo số điểm.

- Hiện công ty đánh giá nhân viên theo thang điểm: thang điểm 100 nếu hoàn thành tốt công việc, trong tháng có đề xuất giải pháp giảm chi phí, tăng năng suất và chấp hành nội quy của công ty. Các thang điểm thấp hơn nếu chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và không chấp hành nội quy công ty. Công ty có 05 mức đánh giá nhân viên như sau:

- A: từ 91 đến 100 điểm
- B: từ 81 đến 90 điểm
- C: từ 66 đến 80 điểm
- D: từ 50 đến 65 điểm
- E: dưới 50 điểm

Công ty dựa vào các chỉ tiêu trên để đánh giá tuy nhiên công ty cũng xen xét lại nguyên nhân khách quan dẫn đến không hoàn thành nhiệm vụ như do thiếu nhân sự, máy móc, mất điện, kế hoạch vượt quá năng lực sản xuất.

➤ Ưu điểm:

- Xây dựng chương trình đánh giá thành tích công bằng, hiệu quả
- Đánh giá đúng mức thành tích công tác
- Xác định rõ nhu cầu thỏa mãn của người lao động
- Đánh giá mức độ quan tâm và lòng trung thành của người lao động
- Phát triển những khả năng tiềm tàng trong mỗi công nhân viên
- Là cơ sở để hoạch định, tuyển mộ, phát triển nguồn nhân lực

➤ Nhược điểm:

- Hao tốn chi phí đánh giá, tổng hợp số liệu
- Tính chính xác còn phụ thuộc vào yếu tố chủ quan của người thực

hiện đánh giá

2.3.7.2 *Thực trạng lương thưởng và đãi ngộ nhân sự*

**\* Lương bổng:**

Hệ thống lương của Công ty được xây dựng dựa vào nguyên tắc công bằng trên cơ sở đánh giá một cách toàn diện về trình độ, năng lực, kinh nghiệm, thâm niên và chủ yếu là dựa vào hiệu quả qua công việc. Hệ thống này cũng bảo đảm tuân thủ những quy định về chế độ tiền lương của Nhà nước.

*Bảng 2.4: Mức lương trung bình của nhân viên công ty*

<b>Năm</b>	<b>Tiền lương/ người/ tháng</b>
2021	4.320.000
2022	4.830.500

Mức lương của công ty tương đối cao so với bình quân ngành. Đây là một ưu điểm trong chính sách lương nhằm đảm bảo cuộc sống cho nhân viên công ty. Tuy nhiên chính sách lương thưởng đều quy ra giá trị vật chất. Điều này dần dần sẽ làm tăng tính cá nhân và ích kỷ giữa các nhân viên với nhau vì ai cũng muốn vượt người khác để dành phần thưởng. Vấn đề này có thể ảnh hưởng đến văn hóa công ty, gây chia rẽ nội bộ và là nguyên nhân dẫn tới nhân viên bỏ việc.

Công ty cũng cần có nhiều hình thức thưởng và có nhiều hoạt động nhằm gắn bó các nhân viên và phòng ban với nhau.

Tiền lương là một bộ phận rất quan trọng trong hoạt động quản lý, đặc biệt là hoạt động quản trị nguồn nhân lực, xây dựng một quy chế trả lương hợp lý chính là nguồn động lực kích thích tinh thần làm việc và cống hiến của mỗi cán bộ, công nhân viên. Quy chế trả lương được xây dựng theo nguyên tắc chủ yếu phụ thuộc vào năng suất lao động, chất lượng công tác, giá trị cống hiến của từng bộ phận, cá nhân người lao động.

Cách tính lương của công ty:

- Nhân viên đi làm đủ số công theo quy định là 26 ngày được tính lương theo công thức sau:

$$\text{Lương tháng} = \frac{\text{Lương cơ bản}}{26 \text{ ngày công}} \times \text{số ngày làm việc thực tế} + \text{lương trách nhiệm}$$

- Nhân viên đi làm không đủ 26 ngày được tính theo công thức sau:

$$\text{Lương tháng} = \frac{(\text{Lương cơ bản} + \text{Lương trách nhiệm}) \times \text{Số ngày làm việc trong tháng}}{26 \text{ ngày công}}$$

Đối với những người đã có thời gian công tác từ 2 năm trở lên ở nơi khác chuyển về công ty được bố trí đúng ngành nghề, mức lương khoản gọn trong thời gian thử việc do trưởng đơn vị tuyển chọn đề xuất. Hết thời gian thử việc sẽ được ký hợp đồng và xếp lương công việc tương ứng với chức vụ được giao.

Tiền lương và thu nhập hàng tháng của người lao động được thanh toán mỗi tháng 1 lần vào kỳ 2 hàng tháng (kỳ 1 là tiền lương tạm ứng) và được ghi vào sổ lương theo quy định tại thông tư 15/LĐTBXH-TT ra ngày 10/04/1997 của Bộ Lao động Thương binh và xã hội.

Trên cơ sở quy định của pháp luật thì hàng tháng công ty phải thực hiện trách nhiệm đóng bảo hiểm cho người lao động đối với lao động làm việc từ 3 tháng trở lên. Tỷ lệ đóng bảo hiểm là 25% trên tổng quỹ lương (trong đó người lao động phải tự đóng 8,5% trên tổng số lương mà họ được nhận).



Ngoài khoản tiền lương chính, người lao động còn nhận được nhiều khoản khác như:

- Phụ cấp: phụ cấp đi lại, tiền ăn ca, trợ cấp độc hại tùy theo tính chất từng công việc, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp thâm niên, tăng lương theo định kỳ hàng năm...

**\* Chế độ thưởng phạt:**

➤ **Thưởng:**

- Công ty thường xuyên khen thưởng khi các phòng ban hoàn thành kế hoạch ở từng bộ phận, thưởng cho cán bộ công nhân viên văn phòng khi hoàn thành nhiệm vụ.

- Ngoài ra, công ty còn khen thưởng vào các dịp ngày lễ, ngày tết công ty trích một phần ngân quỹ dự phòng phân phối cho nhân viên để khích lệ tinh thần.

➤ **Phạt:**

Công ty có chế độ phạt cho từng mức độ vi phạm cụ thể thông qua ý kiến của Cấp Trưởng và sự xem xét của Tổng giám đốc. Các mức xử phạt từ nhẹ đến nặng:

- Nhắc nhở, cảnh cáo

- Tạm nghỉ hoặc thôi việc vĩnh viễn không được giải quyết trợ cấp

- Đưa ra pháp luật phân xử nếu liên quan đến tội phạm hình sự.

- Trách nhiệm vật chất: Bồi thường một phần hoặc toàn bộ nếu gây thiệt hại đến vật chất của công ty.

**\* Đãi ngộ:**

- Công ty thường xuyên tổ chức chương trình du lịch cho toàn bộ cán bộ công nhân viên, đặc biệt du lịch nước ngoài dành cho những cá nhân có thành tích xuất sắc trong công việc.

- Biểu dương khen ngợi ghi nhận công lao các cá nhân, phòng ban có thành tích xuất sắc vào dịp tổng kết liên hoan cuối năm.

- Tiền lương tháng 13

- Tiền thưởng lễ ngày thống nhất đất nước (30/4) và quốc tế lao động (1/5): 500.000 đồng.

- Phụ cấp điện thoại hàng tháng cho nhân viên tùy theo mức độ của công việc

- Công ty bảo đảm các khoản phúc lợi cho nhân viên như:

- Đóng đủ chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm tai nạn dựa trên mức lương thực lãnh cho lao động Việt Nam.

- May đồng phục cho nhân viên

- Tiền mừng cho nhân viên khi đám cưới, khi sinh đẻ

- Thăm hỏi nhân viên và gia đình nhân viên khi gặp chuyện rủi ro

- Công ty còn tổ chức các giải thi đấu thể thao nội bộ hàng năm như thi đấu cầu lông, bóng đá, bóng bàn... nhằm tạo cho cán bộ, công nhân viên có những phút nghỉ ngơi sau một thời gian dài làm việc căng thẳng, mệt mỏi đồng thời làm tăng tình đoàn kết giữa tập thể các cán bộ, công nhân viên trong công ty.

- Ngoài ra, công ty còn có các phần quà cho con của các cán bộ, công nhân viên trong công ty ngày Quốc tế Thiếu nhi 1/6, các phần thưởng nhằm khuyến khích học tập cho các bé có thành tích học tập xuất sắc,... Vào những dịp lễ như 8/3, 20/10 công ty cũng sẽ tổ chức các bữa tiệc liên hoan cho chị em phụ nữ nhằm động viên và khích lệ tinh thần...

Từ những cơ chế, chính sách đến những đãi ngộ của công ty giúp cho người lao động gắn bó lâu dài với nơi làm việc của mình. Tỷ lệ lao động có trình độ đại học tương đối cao cho thấy tiềm năng chất xám nguồn nhân lực trong công ty rất lớn do vậy thuận lợi cho việc đào tạo tiếp thu công nghệ hiện đại cũng như hoạt động kinh doanh. Phần lớn lao động đang ở độ tuổi sung sức có kinh nghiệm trong công tác nên chất lượng và hiệu quả công việc được đảm bảo tốt.

➤ Ưu nhược điểm;

- *Ưu điểm:*

+ Kích thích gia tăng năng suất lao động

+ Tiết giảm chi phí nguyên phụ liệu, thực hiện thưởng nếu tiết kiệm được nguyên phụ liệu

+ Xây dựng và phát triển được đội ngũ nhân sự trung thành với công ty

+ Có chiến lược phát triển nguồn nhân lực rõ ràng, đúng đắn, hiệu quả.

+ Nâng cao thương hiệu công ty

+ Xây dựng được mối quan hệ tốt với người lao động, với chính quyền và các tổ chức địa phương.

- *Nhược điểm:*

+ Lương bổng đãi ngộ cao dẫn đến khó huy động vốn để mở rộng phát triển kinh doanh, giá trị cổ phiếu thấp.

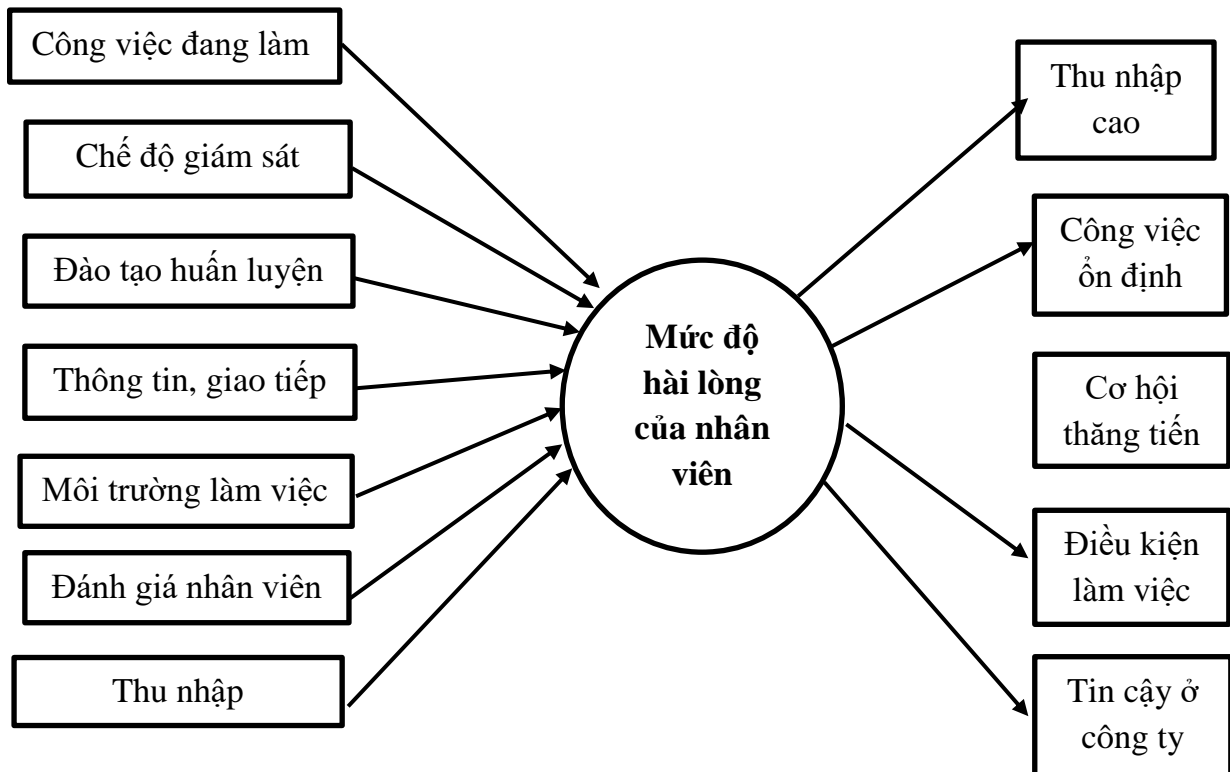
+ Nếu thực hiện không đúng hoặc chọn nhầm đối tượng sẽ tạo ra mâu thuẫn giữa các thành viên trong công ty.

### **2.3.8 Mức độ hài lòng của CBCNV**

Nghiên cứu mức độ hài lòng của nhân viên được thực hiện thông qua việc điều tra các yếu tố ảnh hưởng sự hài lòng của nhân viên và đánh giá mức độ thỏa mãn của họ đối với các nhu cầu chính yếu sẽ cho thấy một cách nhìn tổng quát qua hình vẽ 2.5 như sau:

## Các yếu tố ảnh hưởng

## Sự hài lòng thể hiện qua mức độ thỏa mãn các nhu cầu chính yếu



**Sơ đồ 2.2: Sơ đồ biểu diễn các yếu tố tác động sự hài lòng và đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên**

### ➤ Kết quả điều tra

Kết quả điều tra cho thấy các nhóm yếu tố về đánh giá công ty, thu nhập, môi trường, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến,... đều có ảnh hưởng nhất định đến sự hài lòng của nhân viên, trong đó yếu tố về chế độ thu nhập gây ảnh hưởng khá mạnh. Như vậy, việc xem xét mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với các yếu tố chính yếu: thu nhập, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến sẽ phần nào cho chúng ta có được cái nhìn tổng quát về mức độ hài lòng của nhân viên đối với công ty. Dưới đây là kết quả ghi nhận được qua khảo sát điều tra:

**Bảng 2.7: Mức độ thỏa mãn của nhân viên trong công ty**

<b>Công ty mang lại sự thỏa mãn về</b>	<b>Kỹ thuật, chuyên viên</b>	<b>Nhân viên văn phòng</b>	<b>Khác (tài xế, bảo vệ...)</b>
Thu nhập cao	34 %	18,1 %	44,1 %
Công việc ổn định	100 %	91,5 %	78,4 %
Cơ hội thăng tiến	85,1 %	78,3 %	23,7 %
Điều kiện làm việc tốt	87,2 %	91,6 %	76,5 %

*(Nguồn: Kết quả khảo sát mức độ thỏa mãn của nhân viên của công ty - phòng hành chính)*

**Thu nhập:** được nhân viên đánh giá là không cao, cụ thể là 22 % cho rằng thu nhập hơi thấp, 42% cho rằng thu nhập ở mức trung bình. Thu nhập bình quân hiện nay của nhân viên công ty là trên 4 triệu đồng/tháng. Hiện nay công ty thực hiện chế độ lương thưởng và các khoản thu nhập khác dựa trên các quy định của Nhà nước và quy chế của công ty, không xây dựng bất cứ hình thức phân phối thu nhập nào đặc biệt riêng của công ty, do đó sẽ chắc chắn gặp phải một số những quy định thiếu mềm dẻo, linh hoạt và phù hợp với thực tế, chẳng hạn như đời sống, giá cả thị trường của từng nơi khác nhau, sẽ có những trượt giá, nhu cầu thu nhập tối thiểu khác nhau.

**Công việc ổn định:** Nhân viên công ty nói chung, dù là đối tượng nào đều cảm thấy rất yên tâm có được việc làm ổn định tại công ty, đặc biệt là đối tượng kỹ thuật, chuyên viên. Sự thỏa mãn về nhu cầu công việc ổn định có thể xem là tuyệt đối, kết quả này đã nói lên được mối quan hệ tốt đẹp, sự tin tưởng, yên tâm gắn bó lâu dài giữa nhân viên và công ty.

**Môi trường và điều kiện làm việc tốt:** Đây là nhu cầu được thỏa mãn lớn thứ hai và đây chính là kết quả của sự đầu tư đúng hướng của công ty vào các trang thiết bị, công cụ làm việc, thiết bị an toàn,... Điều kiện làm việc còn thể hiện ở môi trường không khí làm việc, quan hệ đồng nghiệp, giữa nhân viên và cấp trên, tinh thần hợp tác trong công việc. Đây là một đánh giá quan trọng cho môi trường làm việc với quy mô lớn.

**Cơ hội thăng tiến:** Là nhu cầu được thỏa mãn thứ ba, đây là nhu cầu rất quan trọng. Thông thường, giới trẻ rất chú trọng sự nghiệp và củng cố vị trí công tác. Như đã nêu ở trên, nguồn cán bộ lãnh đạo hầu như tuyển chọn từ trong nội bộ công ty, do đó cơ hội thăng tiến là rất lớn cho những người có năng lực thật sự và có ý chí phấn đấu, dù ở bất cứ vị trí nào vì nhân viên được đối xử công bằng.

**Bảng 2.8: So sánh mức độ mong muốn và thỏa mãn của nhân viên**

Công ty mang lại sự thỏa mãn về	Kỹ thuật, chuyên viên		Nhân viên văn phòng		Khác (tài xế, bảo vệ...)	
	Mong muốn	Thỏa mãn	Mong muốn	Thỏa mãn	Mong muốn	Thỏa mãn
Thu nhập cao	45,8% <sup>1</sup>	34,0% <sup>4</sup>	45,8% <sup>1</sup>	18,1% <sup>4</sup>	40,4% <sup>1</sup>	44,1% <sup>4</sup>
Công việc ổn định	8,5% <sup>4</sup>	100% <sup>1</sup>	8,5% <sup>4</sup>	91,5% <sup>2</sup>	13,6% <sup>4</sup>	78,4% <sup>1</sup>
Cơ hội thăng tiến	45,7% <sup>2</sup>	85,1% <sup>3</sup>	45,7% <sup>2</sup>	78,3% <sup>3</sup>	27,7% <sup>2</sup>	23,7% <sup>3</sup>
Điều kiện làm việc tốt	17,0% <sup>3</sup>	87,2% <sup>2</sup>	17% <sup>3</sup>	91,6% <sup>1</sup>	18,3% <sup>3</sup>	76,5% <sup>2</sup>

(Nguồn: Kết quả khảo sát mức độ mong muốn và thỏa mãn của nhân viên của công ty - phòng hành chính)

**Ghi chú:** 1 là mong muốn/ thỏa mãn nhiều nhất; 4 là mong muốn/ thỏa mãn ít nhất

Dựa vào số liệu bảng 2.7 cho thấy mức độ mong muốn và thỏa mãn của nhân viên chênh lệch với nhau. Phần lớn nhân viên đều mong muốn có thu nhập cao, đây cũng là yếu tố ảnh hưởng lớn sự hài lòng của nhân viên, song điều làm cho họ thỏa mãn hơn cả là công việc ổn định và điều kiện làm việc tốt.

## 2.4 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh

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

**Bảng 2.9: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực**

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Công thức	Năm 2021	Năm 2022
1	Doanh thu	Triệu đồng		146.5	151.5
2	Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng		9.378	8.122
3	Số lượng lao động	người		54	47
5	Hiệu suất sử dụng lao động	triệu/người	1/3	2.713	3.223
6	Tỷ suất Lợi Nhuận/Lao Động	triệu/người	2/3	199,53	150,22

(Nguồn: Phòng kế toán và Phòng hành chính Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh)

### **Hiệu suất sử dụng lao động**

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2021 là 2.713 triệu đồng/người, năm 2022 chỉ tiêu này tăng mạnh lên đến 3.223 triệu đồng/người. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của doanh nghiệp đang ở mức trung bình ngành và có xu hướng tăng cao, chứng tỏ hoạt động kinh doanh đang dần có hiệu quả tốt hơn. Để có được kết quả này, toàn thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh đã có sự nỗ lực không ngừng trong công tác quản lý, điều hành và phát triển.

### **Tỷ suất lợi nhuận lao động**

Năm 2021, sức sinh lời của một nhân viên Phòng kinh doanh là 199,53 triệu đồng/năm, năm 2022 chỉ tiêu này chỉ đạt 150,22 triệu đồng/năm. Sức sinh lời năm 2022 giảm so với năm 2021 là 49,31 triệu đồng/người/năm. Sức sinh lời của lao động được tính dựa vào lợi nhuận sau thuế mà Công ty đã đạt được điều này cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong 2 năm đã bị giảm sút tương đối nhiều

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

## **2.5 Kết quả của công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty**

### ***2.5.1 Những thành tích đã đạt được***

Bộ máy điều hành quản lý trong thời gian hoạt động đã có nhiều tiến bộ, năng động trong cách thức làm việc mang lại hiệu quả lao động cao.

Doanh nghiệp đã xây dựng được đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao, về cơ bản đáp ứng được nhu cầu kinh doanh của công ty, góp phần quan trọng nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Công tác tuyển dụng nhân sự diễn ra đúng kế hoạch, lựa chọn được những nhân viên có bằng cấp ứng tuyển vào những vị trí mong muốn.

Hiệu quả đạt được của công tác đào tạo và phát triển nhân viên là khá cao, giúp Công ty tăng năng suất lao động, góp phần làm tăng hiệu quả kinh doanh.

Về mặt đánh giá thành tích trong công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực, Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh đã phát huy tác dụng như một công cụ hữu ích trong công tác quản lý và phát triển nhân viên nhờ có một hệ thống đánh giá phù hợp với các tiêu chí:

Hệ thống đánh giá phù hợp với quy mô, tính chất công việc.

Đảm bảo tất cả nhân viên trong công ty đều được truyền đạt thông tin và phản hồi.

Tổ chức các khóa đào tạo, hướng dẫn đánh giá nhân viên.



Đã thiết lập được hệ thống khen thưởng cho nhân viên.

Tiêu chí đánh giá phù hợp với từng cấp độ đối tượng.

Sử dụng các phương pháp đánh giá đúng đắn, phù hợp.

Trong quá trình phân tích công việc Công ty đã tiến hành xây dựng định mức công việc một cách hợp lý, có sự kiểm tra giám sát để điều chỉnh để phù hợp hơn với thực tế nhằm đảm bảo việc trả công cho lao động một cách tương xứng với sức lao động mà họ cống hiến cho Công ty. Đây đồng thời cũng là một chiến lược để giữ chân người có năng lực thực sự, trình độ chuyên môn cao ở lại với Công ty, tránh được những suy nghĩ tiêu cực đối với bản thân người lao động

Trong những năm qua Công ty đã không ngừng đầu tư thêm kinh phí (với tổng mức chi phí là 150.000.000 đồng) cho việc huấn luyện, đào tạo giúp cho nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn phù hợp với xu thế phát triển của kinh tế đất nước.

Đời sống vật chất, tinh thần và môi trường làm việc ngày càng được cải thiện giúp cho nhân viên nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, tinh thần hăng say lao động được nâng lên, mọi người yên tâm làm việc khiến cho hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh không ngừng tăng lên.

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

### ***2.5.2 Những tồn tại cần khắc phục***

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

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

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

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

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

### ***2.5.3 Nguyên nhân của những tồn tại***

Sở dĩ trong công tác đánh giá thành tích thực hiện công việc của Công ty có những thiếu sót trên là do các nguyên nhân sau:

#### **2.5.3.1 Nguyên nhân khách quan**

##### **Nét văn hóa của Công ty**

Văn hóa doanh nghiệp thường áp đặt công việc đánh giá phải theo chuẩn một hệ thống có trước, nên đôi khi có những trường hợp không may phạm lỗi, nhưng theo quy định giải quyết thì sẽ gây mất lòng nhân viên. Nhân viên thường sẽ không thích bị áp đặt vào hệ thống đánh giá của Công ty.

##### **Quy mô sản xuất**

Quy mô sản xuất lớn, tính chất sản xuất phức tạp dẫn đến không thể đánh giá hết năng lực nhân viên, đánh giá sai lệch giữa những công nhân làm việc như nhau.

##### **Phong cách lãnh đạo của Công ty**

Công ty tồn tại 2 trường phái lãnh đạo: xu hướng khoan dung, xu hướng quá nghiêm khắc:

Xu hướng khoan dung luôn mong muốn tha thứ lỗi lầm nhân viên, họ chỉ muốn nhắc nhở để rút kinh nghiệm và tiến bộ. Điều này rất dễ khiến nhân viên ỷ lại, không chịu tiến bộ, phát triển và tiếp tục mắc lỗi.

Xu hướng quá nghiêm khắc: xu hướng này luôn nhìn mọi thứ đều tiêu cực. Họ mong muốn nhân viên luôn đạt điểm cao nên đưa nhiệm vụ khó hoàn thành, không hợp chuyên môn, chỉ một lỗi nhỏ có thể khuếch đại ra các vấn đề khác đều là xấu.

#### 2.5.3.2 Nguyên nhân chủ quan

##### **Thái độ bất cần**

Người lãnh đạo công ty vì một lý do nào đó mà có hành vi bất cần, đánh giá không đúng với năng lực của nhân viên cũng sẽ làm cho kết quả đánh giá sai lệch.

##### **Thiếu kỹ năng, kinh nghiệm đánh giá**

Kỹ năng, kinh nghiệm không phải chuyện ngày một ngày hai, mà nó là cả một quá trình rèn luyện, đào tạo bài bản. Người đánh giá có kỹ năng nhìn nhận vấn đề sẽ đánh giá khác với phong cách của người không có kỹ năng.

##### **Tình trạng “Mối quan hệ”**

Mối quan hệ có 2 chiều hướng tác động: tích cực và tiêu cực

##### *- Về mặt tích cực*

Dựa vào mối quan hệ có thể suy xét lại những lỗi không cố ý. Mối quan hệ giúp cho nhân viên được nâng đỡ, kèm cặp đào tạo và phát triển tốt hơn.

##### *- Về mặt tiêu cực*

Đôi khi mối quan hệ không tốt sẽ khiến người đánh giá có những định kiến từ đó có những quyết định đánh giá không công bằng, hiệu quả. Mối quan hệ làm cho nhân viên có thái độ ỷ lại, không chịu tiến bộ, thay đổi, phấn đấu để tốt hơn

## CHƯƠNG 3

### MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI THƯƠNG MẠI HÀ MINH

#### 3.1 Mục Tiêu, Phương Hướng Phát Triển Của Công Ty Cổ Phần Vận Tải Thương Mại Hà Minh

Chúng ta có thể nói chưa bao giờ Việt Nam tham gia vào xu thế hội nhập toàn cầu hóa sâu rộng như hiện nay. Trong mấy năm gần đây và những năm tiếp theo chúng ta đã có lộ trình từng bước cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước theo hướng đa chủ sở hữu, điều này đồng nghĩa với việc tính bao cấp trong các doanh nghiệp dần dần giảm xuống và để tồn tại và phát triển không còn cách nào khác là các doanh nghiệp phải tập trung mọi nguồn lực để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Để hoàn thành kế hoạch công ty đã xác định khó khăn cần khắc phục, những thách thức cần vượt qua đồng thời vạch ra phương hướng cụ thể trong thời gian tới như sau:

- Tiếp tục duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty.
- Tăng cường công tác quản lý, sử dụng vốn vốn có hiệu quả. củng cố và nâng cao hiệu quả kinh doanh, nâng cao sức cạnh tranh.
- Tìm kiếm các khách hàng mới.
- Cần đẩy mạnh đồng đều giữ hình ảnh và sự uy tín cho công ty trong nước và ngoài nước.
- Công ty cần phải củng cố và nâng cao hiệu quả của hệ thống quản lý kinh doanh sao thích ứng và phù hợp với cơ chế thị trường hội nhập.
- Công ty cần phải nghiêm túc thực hiện các quy định về quản lý kinh tế của nhà nước.

Trong xu thế chung hiện nay rất nhiều các doanh nghiệp Nhà nước trong lĩnh vực vận tải thương mại gặp khó khăn thậm trí nhiều doanh nghiệp đang đứng trên bờ vực phá sản. Để tồn tại và phát triển chúng ta phải đẩy mạnh được việc sản xuất kinh doanh ở các ngành nghề thế mạnh mà chúng ta sẵn có, mà cốt

lõi của doanh nghiệp chính là lực lượng lao động, vì vậy cần phải có những biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, khi hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực lao động đạt mức tối đa thì hiệu suất lao động sẽ tăng kéo theo doanh thu và lợi nhuận của công ty tăng lên. Tạo được lợi nhuận cao, doanh thu lớn thì thu nhập của cả Doanh nghiệp được nâng cao lên, cải thiện được toàn bộ đời sống của mọi người lao động trong doanh nghiệp mà đó là một nhu cầu cấp thiết nhất, đáp ứng nhu cầu cuộc sống cho cộng đồng.

Trong hai năm qua, Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh làm ăn hiệu quả không cao so với quy mô của công ty, số lượng lao động giảm đáng kể. Mặc dù đã có nhiều cố gắng nhưng nhìn chung các biện pháp khắc phục chưa phát huy so với tiềm năng vốn có của Công ty. Công ty đã có chú trọng về người lao động, nhưng chưa thực sự sát sao và có hiệu quả, ví dụ như việc đào tạo nhân lực trong những năm qua đã có nhưng chưa mang lại hiệu quả cao, vẫn mang tính hình thức hay như việc môi trường làm việc của nhân viên chưa thực sự được chú trọng khiến công ty không thu hút được nhiều nhân tài giỏi hay giữ chân được những người tài...

### **3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh**

Xuất phát từ thực trạng trong công tác quản lý và sử dụng nhân sự, những thiếu sót nhìn nhận được trong quá trình thực tập tại Công ty và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược của Công ty trong thời gian tới, em xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực để nâng cao hiệu quả kinh doanh sau đây:

#### ***3.2.1 Nâng cao chất lượng nhân viên qua đào tạo chuyên sâu***

Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp chịu tác động của rất nhiều yếu tố trong đó chất lượng lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng, có mối quan hệ chặt chẽ với các nhân tố khác. Bên cạnh đó, sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ, sự biến động của môi trường kinh doanh và

những thay đổi trong chính tổ chức doanh nghiệp làm cho chính doanh nghiệp phải thay đổi để thích nghi. Do vậy, đào tạo nguồn nhân lực là một yêu cầu tất yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Người lao động là người trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời là người thực hiện các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

#### • Căn cứ của giải pháp

Năm 2021, trong toàn Công ty có 54 nhân viên, trong đó nhân viên có trình độ đại học là 16 người chiếm 29,63% trong tổng số, trình độ cao đẳng, trung cấp là 10 người chiếm 18,51%. Mặc dù vậy, với sự khắc nghiệt của môi trường kinh doanh, khi thị trường vận tải trong nước đang có xu hướng cạnh tranh gay gắt thì việc tìm kiếm thị trường tiềm năng mới luôn là một vấn đề quan trọng mà Công ty nên quan tâm. Chính vì điều đó mà việc nâng cao chất lượng nhân lực trong quan hệ ngoại giao, am hiểu môi trường kinh tế trong và ngoài nước, giao tiếp với trình độ tốt luôn là một việc làm hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Số lượng nhân viên được đào tạo còn hạn chế. Kết quả thực hiện kế hoạch đào tạo không đạt yêu cầu kế hoạch đề ra, hiệu quả đào tạo năm 2022 có thể thấy đã tăng so với năm 2021 nhưng không đáng kể. Cụ thể năm 2021 đào tạo tại chỗ là 18 người, cử đi đào tạo là 6 người. Năm 2022, việc thực hiện kế hoạch đào tạo là hiệu quả tốt hơn so với năm 2021. Nhu cầu đào tạo nhân sự năm 2022 đã tăng 4 người so với năm 2021, trong đó đào tạo tại chỗ là 22 người, cử đi đào tạo là 6 người. Điều này cho thấy công tác đào tạo của Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo thực tế, số lượng lao động được đào tạo còn rất ít, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc, vì thế trong thời gian tới. Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên để tăng hiệu quả làm việc cho Công ty, nhất là khi Công ty đang muốn mở rộng thị phần. Thực tế cho thấy vẫn còn một số nhân viên bỏ việc hoặc vẫn không hoàn thành yêu cầu công việc sau đào tạo. Năm 2022, Công ty có 1 người bỏ việc sau khi được đào tạo, so với công ty khác thì đây là một con số không đáng kể,

nhưng để so sánh với thành tích giữ chân nhân viên các năm trước thì rõ ràng chất lượng đào tạo của Công ty đang giảm xuống.

Chi phí đào tạo vẫn còn thấp, năm 2022, tổng chi phí Công ty bỏ ra để đào tạo 28 nhân viên chỉ có 150.000.000 đồng. Đây là một điểm yếu trong công tác triển khai kế hoạch đào tạo và phát triển kỹ năng nhân viên.

### **Mục tiêu của giải pháp**

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

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

### **Nội dung của giải pháp**

#### Với đội ngũ cán bộ quản lý

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

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

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

qua hình thức xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động của bộ máy quản lý trong Công ty.

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

#### Đối với nhân viên kinh doanh

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

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

#### **Dự kiến kết quả đạt được**

Hiệu quả đạt được sau các khoá học được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực làm việc. Năm 2023 là một năm mà thị trường sẽ cạnh tranh quyết liệt hơn, kinh tế thế giới bất ổn, kinh tế Việt Nam trong giai đoạn tái cơ cấu, hạ tầng giao thông vừa thiếu vừa manh mún. Lại thêm phần ảnh hưởng kinh tế toàn cầu sau Đại dịch Covid 19. Mặt khác, các chi phí quản lý dự báo tăng mạnh như:



giá điện, nước, nhiên liệu,... Mặc dù vậy, việc đào tạo nhân sự cho năm 2023 – 2024 dự đoán sẽ có những kết quả không tốt vì vậy công ty cần đưa ra các kế hoạch phù hợp.

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

#### **• Căn cứ của giải pháp**

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

#### **• Mục tiêu của giải pháp**

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

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

#### **Nội dung thực hiện**

- Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Đánh giá thành tích thực hiện công việc có hiệu quả hay không là phải dựa trên cơ sở phân tích công việc. Với 3 nội dung chính: bản mô tả công việc, bảng yêu cầu công việc đối với người thực hiện, bảng tiêu chuẩn công việc, đây

là cơ sở để xây dựng lên hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, hợp lý, giúp cho công tác đánh giá trở nên dễ dàng và chính xác hơn.

Trên thực tế, công tác phân tích công việc tại Công ty Cổ phần Vận tải Thương mại Hà Minh. Hầu hết các phòng ban trực thuộc Công ty chưa có hệ thống phân tích công việc đạt chuẩn, mà chỉ thực hiện theo bảng tiêu chuẩn công việc đề ra từ trước.

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

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

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

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

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

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

## **BẢN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC**

### **A/ BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC**

**Vị trí:** Trưởng phòng hành chính

**Phòng:** Hành chính

**Địa điểm:** Công ty Cổ Phần Vận tải Thương mại Hà Minh

#### **1. Trách nhiệm:**

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

#### **2. Quyền hạn**

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

#### **3. Điều kiện làm việc**

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

#### **4. Môi quan hệ trong công việc**

- Quan hệ hỗ trợ với đồng nghiệp.
- Quan hệ với lãnh đạo.
- Quan hệ khác phòng ban trong Công ty.

#### **B/ BẢN YÊU CẦU CÔNG VIỆC**

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

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

#### **C/ BẢN TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC**

Hoàn thành tốt các công việc được giao.

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

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

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

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

- Xác định lại chu kỳ đánh giá

Hiện tại Công ty đang thực hiện 3 loại chu kỳ đánh giá, đó là: chu kỳ tháng, 6 tháng và chu kỳ năm. Nhìn một cách tổng quát thì mô hình này có vẻ chặt chẽ, nhưng Công ty lại không tính đến vấn đề chi phí và thời gian. Tuy mỗi

chu kỳ có một ưu điểm riêng, nhưng thực hiện quá nhiều lần đánh giá trong 1 năm thường sẽ khiến người lao động không thoải mái, hiệu quả làm việc đi xuống. Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn (chu kỳ 1 tháng), có rất nhiều công việc khó hoàn thành và phải mất một khoảng thời gian dài, đối với các vị trí này mà sử dụng chu kỳ hàng tháng sẽ dẫn đến áp lực cho cả người đánh giá và đối tượng được đánh giá.

- Lựa chọn và đào tạo người đánh giá

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

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

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

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

Giải pháp đưa ra là người quản lý nên có một cuộc thảo luận chính thức với chính nhân viên của mình vào cuối mỗi kỳ đánh giá. Trong cuộc thảo luận, trưởng phòng sẽ thông báo kết quả và nhận xét cụ thể những việc đã làm được

cũng như những thiếu sót nhằm mục đích giải trình, khuyến khích và giải đáp thắc mắc. Hệ thống thông tin phản hồi là căn cứ giúp nhân viên yên tâm, phấn đấu và hiểu rõ công việc, hiểu rõ mục đích công việc tạo điều kiện đạt kết quả tốt nhất.

- **Dự kiến kết quả đạt được**

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

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

Từ những cơ sở lý luận và việc phân tích, đánh giá hiệu quả công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực, em đã đưa ra được một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả công tác này tại Công ty Cổ Vận tải Thương mại Hà Minh như:

Nâng cao chất lượng nhân viên qua đào tạo chuyên sâu, tăng kinh phí và thời gian đào tạo. Đáp ứng tối đa số lượng đào tạo kế hoạch đề ra.

Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực nhân viên, đánh thành tích thực hiện công việc của nhân viên.

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

## KẾT LUẬN

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

Với mục tiêu như ban đầu đã nêu ra, báo cáo thực tập nghiên cứu đã thực hiện được các nội dung chính sau:

- Tập trung nghiên cứu các tài liệu về quản trị nguồn nhân lực và trên cơ sở đó rút ra một số kinh nghiệm áp dụng trong thực tiễn của công ty.

- Xem xét và phân tích các chính sách quản trị nguồn nhân lực công ty đang áp dụng kết hợp với việc thu thập, phân tích các số liệu cần thiết để có cái nhìn tổng quát về quản trị nguồn nhân lực của công ty.

- Tiến hành điều tra, phỏng vấn các nhà lãnh đạo và nhân viên trong công ty để làm sáng tỏ hơn về tình hình quản trị nguồn nhân lực của công ty.

- Trên cơ sở các số liệu đã có, báo cáo tốt nghiệp trình bày các biện pháp quản trị nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới.

Tuy nhiên, báo cáo thực tập chỉ dừng lại ở các giải pháp nhằm mục đích phục vụ tốt hơn và nâng cao năng lực của nguồn nhân lực công ty. Các giải pháp đều bắt nguồn từ quan điểm của các chuyên gia, những người có kinh nghiệm, các nhà lãnh đạo và có thể thực hiện được tại công ty. Với những đề xuất này, báo cáo thực tập hy vọng sẽ đóng góp phần nào trong việc quản trị nguồn nhân lực của công ty.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản thống kê, 2006
2. Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự, nhà xuất bản thống kê TP. HCM, 2004.
3. Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự, nhà xuất bản thống kê TP. HCM, 2007.
4. Phan Văn Kha, Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường tại Việt Nam, Nhà Xuất bản Giáo dục, 2007
5. Luật doanh nghiệp, Nhà xuất bản Lao Động – Xã hội, 2000
6. Giáo trình Quản trị học, Nhà xuất bản thống kê, 2006