

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

QUÁCH THỊ MAI LOAN

QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG
MẠI VÀ VẬN TẢI HUY HÙNG

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Hải Dương, năm 2025

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

QUÁCH THỊ MAI LOAN

QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG
MẠI VÀ VẬN TẢI HUY HÙNG

Chuyên ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 8310110

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

1. PGS.TS. Trần Trung Tuấn

2. TS. Bùi Phương Thanh

Hải Dương, năm 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề án “*Quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng*” là công trình nghiên cứu khoa học nghiêm túc, độc lập của riêng tôi. Các thông tin, số liệu, dữ liệu, kết quả trong đề án được trích dẫn nguồn gốc đầy đủ, trung thực.

Tác giả đề án

Quách Thị Mai Loan

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành được đề án này tôi đã nhận được rất nhiều sự động viên, giúp đỡ của nhiều cá nhân và tập thể. Trước tiên tôi muốn gửi lời cảm ơn PGS.TS.Trần Trung Tuấn và TS.Bùi Phương Thanh đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu thực hiện đề án này.

Tác giả xin chân thành cảm ơn tới những thầy, cô giáo của Trường Đại học Hải Dương, những kiến thức mà tôi nhận được từ các thầy, cô là hành trang quý báu giúp tôi hoàn thành đề án và trưởng thành hơn trong công việc cũng như trong cuộc sống.

Tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đến Ban Giám Đốc, các anh chị làm việc tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng đã tạo điều kiện giúp đỡ và cho tôi những lời khuyên bổ ích về chuyên môn trong quá trình nghiên cứu.

Cuối cùng tôi muốn gửi lời cảm ơn tới tất cả bạn bè, đồng nghiệp nơi tôi công tác đã tạo điều kiện cho tôi có thời gian học tập, nghiên cứu đặc biệt là những người thân trong gia đình đã luôn bên tôi, động viên và khuyến khích tôi trong quá trình thực hiện đề án của mình.

Một lần nữa, xin trân trọng cảm ơn !

Tác giả đề án

Quách Thị Mai Loan

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vii
DANH MỤC VIẾT TẮT.....	viii
MỞ ĐẦU.....	9
1. Lý do lựa chọn đề tài đề án	9
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	10
3. Mục tiêu của đề án.....	12
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu của đề án.....	12
5. Phương pháp thu thập, xử lý thông tin thực hiện đề án	13
6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề án.....	13
7. Cấu trúc đề án.....	14
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	15
1.1. Cơ sở lý luận về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp.....	15
1.1.1. <i>Khái quát về quản lý nhân lực</i>	<i>15</i>
1.1.2. <i>Vai trò của nhân lực</i>	<i>16</i>
1.1.3. <i>Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp</i>	<i>17</i>
1.2. Cơ sở thực tiễn về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp	33
1.2.1. <i>Những bài học kinh nghiệm về công tác quản lý nhân lực.....</i>	<i>34</i>
1.2.2. <i>Kinh nghiệm quản lý nhân lực của một số nước trên thế giới.....</i>	<i>34</i>
Tiểu kết chương 1	38
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VÀ VẬN TẢI HUY HÙNG...39	
2.1. Giới thiệu khái quát về công ty	39
2.1.1. <i>Quá trình hình thành và phát triển.....</i>	<i>39</i>
2.1.2. <i>Cơ cấu tổ chức quản lý.....</i>	<i>41</i>
2.1.3. <i>Chức năng nhiệm vụ</i>	<i>42</i>
2.2. Phân tích thực trạng quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng	44

2.2.1. Tổ chức bộ máy quản lý nhân lực.....	45
2.2.2. Hoạch định.....	47
2.2.3. Tuyển dụng	49
2.2.4. Bố trí, sử dụng.....	55
2.2.5 Đánh giá.....	57
2.2.6. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức.....	58
2.2.7. Phương pháp quản lý nhân lực	60
2.2.8. Trả lương và đãi ngộ	62
2.3. Đánh giá chung.....	65
2.3.1. Những kết quả đạt được	65
2.3.2. Những tồn tại, hạn chế và những nguyên nhân gây ra tồn tại hạn chế đó.....	66
Tiểu kết chương 2	71
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VÀ VẬN TẢI HUY HÙNG	72
3.1. Định hướng phát triển kinh tế xã hội của công ty trong những năm tới 2025 - 2030	72
3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty	72
3.1.2. Những cơ hội và thách thức đối với Công ty.....	74
3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực của Công tyError! Bookmark not defined.	
3.2.1. Phát triển Công ty, hoàn thiện bộ máy quản lý.....	76
3.2.2. Công tác tuyển dụng nhân lực	78
3.2.3. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực	85
3.2.4. Chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ	89
3.2.5. Kiểm tra đánh giá xếp hạng định kỳ đối với cán bộ công nhân trong công ty.	93
3.2.6. Đánh giá dịch vụ khách hàng, cho bộ phận sửa chữa và bảo hành.....	94
Tiểu kết chương 3	97
KẾT LUẬN	98
TÀI LIỆU THAM KHẢO	100
PHỤ LỤC	Error! Bookmark not defined.

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1. Đánh giá việc thực hiện công việc.....	23
Hình 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty	41
Hình 2.3. Bộ máy tổ chức quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng	45

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh của công ty trong những năm 2022, 2023, 2024	43
Bảng 2.2. Số mẫu điều tra tại Công ty.....	45
Bảng 2.3. Đánh giá về bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng	46
Bảng 2.4. Tình hình biến động về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý NL của Công ty từ năm 2021 – 2024	47
Bảng 2.5. So sánh giữa công tác Dự báo nhu cầu NL và nhu cầu thực tế tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng	48
Bảng 2.6. Đánh giá về công tác KHNL tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng.....	48
Bảng 2.7. Tình hình biến động về nhân sự của Công ty từ 2020 – 2024	51
Bảng 2.8. Đánh giá của người lao động về hoạt động tuyển dụng nhân lực của Công ty	54
Bảng 2.9. Bố trí sử dụng lao động ở Công ty từ năm 2020 – 2024.....	55
Bảng 2.10. Đánh giá của người lao động về phân công công việc.....	56
Bảng 2.11. Đánh giá về công tác đánh giá nhân lực tại Công ty.....	58
Bảng 2.12. Số người được cử đi đào tạo nâng cao trình độ từ 2022–2024	59
Bảng 2.13. Đánh giá về công tác ĐTPT&NL tại Công ty.....	59
Bảng 2.14. Đánh giá về phương pháp quản lý nhân lực tại Công ty.....	61
Bảng 2.15. Thu nhập bình quân của CB-CNV giai đoạn 2020 – 2023	63
Bảng 2.16. Mức khen thưởng hàng năm của Công ty.....	63
Bảng 2.17. Đánh giá về công tác ĐNL tại Công ty.....	64
Bảng 2.18. Nhân lực của Công ty từ năm 2020-2024	66
Bảng 3.1. Dự kiến kết quả hoàn thiện bộ máy quản lý của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng	78
Bảng 3.2. Dự kiến kết quả hoạt động tuyển dụng của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng năm 2025	85
Bảng 3.3. Tình hình quỹ Đào tạo - Phát triển của Công ty và kỳ vọng đề xuất	88
Bảng 3.4. Dự kiến kết quả Đào tạo-Phát triển nhân lực của Công ty năm 2025.....	89
Bảng 3.5. Kết quả kỳ vọng sau khi áp dụng chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ mới năm 2025	93

DANH MỤC VIẾT TẮT

CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CBQL	Cán bộ quản lý
NL	Nhân lực
DN	Doanh nghiệp
LĐHĐ	Lao động hợp đồng
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
UBND	Ủy ban nhân dân

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài đề án

Nền kinh tế tại thị trường Việt Nam đang trong quá trình hội nhập kinh tế thế giới. Trên nhiều khía cạnh và lĩnh vực, việc tham gia vào “sân chơi” của các tổ chức kinh tế thế giới mang lại nhiều thuận lợi cho nước ta, tạo ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp Việt Nam có thể bứt phá, phát triển. Mỗi doanh nghiệp là một thành viên, một bộ phận của nền kinh tế, đặc biệt là trong bối cảnh hội nhập, toàn cầu hóa.

Trong bối cảnh này cũng đặt ra cho các doanh nghiệp những thách thức, tạo những cuộc cạnh tranh gay gắt của các đối thủ trên thương trường, mỗi doanh nghiệp đều có những cơ hội mới để khai thác, đồng thời phải đối mặt với nhiều nguy cơ và thách thức hơn. Nếu doanh nghiệp không giữ vững và không ngừng nâng cao vị thế của mình trên thị trường trong và ngoài nước, thì doanh nghiệp sẽ nhanh chóng bị đào thải. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải luôn cố gắng, nỗ lực, có giải pháp quản trị chủ động, sẵn sàng đối phó với mọi đe dọa, áp lực của thị trường.

Chính vì thế để thích nghi với những môi trường thường xuyên thay đổi, kinh doanh đạt hiệu quả cao và thành công lâu dài, đòi hỏi các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng phải có những tư duy mới và có tầm nhìn sâu sắc hơn, một trong những tư duy tiên bộ hiện nay là lấy con người làm trung tâm. Từng con người mạnh sẽ tạo nên tổ chức mạnh, tổ chức mạnh sẽ giúp cho mỗi cá nhân phát huy được khả năng của từng người. Công tác quản lý nhân lực là yếu tố sống còn của bất cứ một tổ chức nào. Tổ chức muốn tồn tại và phát triển phải có sự quản lý, sắp xếp và sử dụng đúng người, đúng việc, như vậy sẽ phát huy được thế mạnh của từng người trong tổ chức.

Ở Việt Nam hiện nay vai trò của nguồn nhân lực, lực lượng sản xuất là động lực quan trọng quyết định tăng trưởng kinh tế, phát triển xã hội, bảo đảm quốc phòng an ninh. Vai trò của con người trong các hoạt động sản xuất kinh doanh ngày

càng được nâng cao và đặc biệt coi trọng. Chính nguồn nhân lực là nguồn gốc tạo ra của cải vật chất cho xã hội, thúc đẩy phát triển kinh tế đất nước.

Trong hoạt động của các chủ thể kinh tế nói chung và các doanh nghiệp nói riêng, quản lý nhân lực có vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển và tồn tại bền vững của các chủ thể này. Trong số các doanh nghiệp làm ăn cầm chừng, kém phát triển, hoặc có nguy cơ phá sản thì phần lớn đều do cùng một nguyên nhân sâu xa là quá yếu kém về công tác quản lý nhân lực. Làm tốt công tác quản lý nhân lực giúp cho các cấp quản lý học được cách giao dịch với người khác, biết cách đặt câu hỏi, biết cách lắng nghe, biết tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên, biết cách nhạy cảm với nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên một cách tốt nhất, biết cách lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong công tác tuyển chọn và sử dụng lao động, nâng cao chất lượng, và hiệu quả công việc của mỗi cá nhân trong tổ chức.

Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng là một doanh nghiệp đang trên đà phát triển mạnh mẽ, quy mô đang được mở rộng, số lượng lao động ngày càng tăng. Tuy nhiên trước áp lực cạnh tranh ngày càng lớn của nền kinh tế, đòi hỏi công ty phải không ngừng nâng cao công tác quản lý nhân lực hiện có, đồng thời phát triển lực lượng cán bộ kế cận đủ mạnh để đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe, đảm bảo nâng cao hiệu quả kinh doanh, góp phần vào sự thành công và phát triển của Công ty. Theo đánh giá sơ bộ thì công tác quản lý nhân lực tại Công ty còn nhiều tồn tại, hạn chế, chưa góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Chính vì vậy công tác quản lý nhân lực tại đơn vị là rất cần thiết và quan trọng. Với ý nghĩa đó tác giả đã chọn đề tài: ***“Quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng”*** làm đề tài nghiên cứu cho đề án tốt nghiệp thạc sĩ chuyên ngành Quản lý kinh tế.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Hiện nay, đã có nhiều công trình nghiên cứu liên quan vấn đề này thể hiện với nhiều khía cạnh và phạm vi khác nhau như:

Luận văn thạc sĩ: *“Quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Quốc tế Long Thành”* của Đồng Thị Duyên, năm 2024, Trường Đại học Hải Dương, tác giả đã nghiên cứu lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và phân tích thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Quốc tế Long Thành, các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Quốc tế Long Thành.

Luận văn thạc sĩ: *“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần kinh doanh nước sạch Hải Dương”* của Nguyễn Văn Tùng, năm 2023, Trường Đại học Hải Dương, đề tài đã khái quát hóa và phát triển vấn đề lý luận liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần kinh doanh nước sạch Hải Dương; Chỉ ra những ưu điểm, nhược điểm của thực trạng chất lượng nguồn nhân lực ở công ty, nguyên nhân của thực trạng, từ đó đề xuất giải pháp giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu thực tiễn công ty.

Luận văn thạc sĩ: *“Quản lý nhân lực tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Chí Linh”*, của Lê Bích Ngọc, năm 2023, Trường Đại học Hải Dương. Tác giả đã nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - chi nhánh Chí Linh, làm rõ ưu nhược điểm và nguyên nhân, những bài học kinh nghiệm rút ra từ thực trạng quản lý nhân lực tại đơn vị. Từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nhân lực tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - chi nhánh Chí Linh.

Luận văn thạc sĩ: *“Nâng cao hiệu quả quản lý nhân lực tại VNPT Vinaphone Hải Dương”* của Vũ Đình Minh, năm 2022, Trường Đại học Hải Dương, luận văn đã nghiên cứu về hiệu quả quản lý nhân lực tại VNPT Vinaphone Hải Dương để nhằm hướng tới mục tiêu giúp VNPT Vinaphone Hải Dương có thể đạt được nhu cầu nâng cao chất lượng dịch vụ từ đội ngũ nhân viên năng động có trình độ chuyên môn tốt.

Luận văn thạc sĩ: *“Nâng cao chất lượng nhân lực cho người lao động tại Viettel Hải Dương - Chi nhánh Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội”* của

Phạm Đắc Hà, năm 2022, Trường Đại học Hải Dương, luận văn đã hệ thống hóa lý luận cơ bản về nhân lực, chất lượng nhân lực và phân tích thực trạng nâng cao chất lượng nhân lực cho người lao động tại Viettel Hải Dương - Chi nhánh Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội, từ đó đưa ra giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực cho người lao động tại Viettel Hải Dương đến năm 2025.

Các công trình nghiên cứu trên đã góp phần hệ thống hóa lý luận, phân tích những vấn đề chung của công tác quản lý nhân lực tại các tổ chức khác nhau. Các công trình đã cung cấp những thông tin bổ ích dưới các khía cạnh và các mức độ khác nhau, nhất là lý luận về công tác quản lý nhân lực; đánh giá thực trạng và đề xuất các giải pháp có giá trị về những vấn đề lý luận và thực tiễn trong công tác quản lý nhân lực, là nguồn tư liệu quý cho việc nghiên cứu công tác quản lý nhân lực. Tuy nhiên, chưa có công trình nghiên cứu nào tập trung nghiên cứu về việc quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng. Do đó, đề tài này là cần thiết và có ý nghĩa lý luận và thực tiễn.

3. Mục tiêu của đề án

- Xác định những vấn đề lý luận về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng.
- Đề xuất một số giải pháp Quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu của đề án

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hoạt động quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Đề tài được tiến hành nghiên cứu trong phạm vi không gian tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng.
- Về thời gian: Các dữ liệu thứ cấp cũng như các tài liệu nội bộ tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng và các tài liệu khác có liên

quan sử dụng trong đề tài được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2022 đến năm 2024. Các dữ liệu sơ cấp được thu thập trong năm 2024.

- Về nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu về hoạt động quản lý nhân lực của doanh nghiệp.

5. Phương pháp thu thập, xử lý thông tin thực hiện đề án

- *Phương pháp tổng hợp và phân tích số liệu*: Các số liệu liên quan nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng trong những năm gần đây, qua đó phân tích đánh giá thực trạng của nguồn nhân lực;

- *Phương pháp điều tra khảo sát thực tế*: Trực tiếp khảo sát các hoạt động nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng;

- *Phương pháp thống kê*: Sử dụng các số liệu liên quan đến Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng những năm gần đây, các số liệu thống kê từ địa phương và các cơ sở ban ngành liên quan đến Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng;

- *Phương pháp phân tích so sánh*: Sử dụng phân tích đánh giá so sánh nguồn nhân lực giữa các thời kỳ.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề án

- Ý nghĩa khoa học

Những kết quả nghiên cứu hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về quản lý nhân lực, sử dụng, đào tạo đội ngũ cán bộ công nhân viên của đề tài sẽ làm căn cứ, tài liệu tham khảo có giá trị trong học tập, giảng dạy và nghiên cứu các vấn đề quản lý nhân lực.

- Ý nghĩa thực tiễn

Những phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng qua đó đánh giá những kết quả đạt được, những mặt mạnh cần duy trì, phát huy và những tồn tại và nguyên nhân cần khắc phục và các giải pháp đề xuất là những tham khảo hữu ích có giá trị gợi mở trong công tác quản lý, sử dụng, đào tạo nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy

Hùng nói riêng, các Công ty có đặc điểm tương tự khác nói chung trong giai đoạn hiện nay.

7. Cấu trúc đề án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Đề án được cấu trúc làm 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận và thực tiễn về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn

Thương mại và Vận tải Huy Hùng

Chương 3. Giải pháp thực hiện đề án Quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng

CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Cơ sở lý luận về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái quát về quản lý nhân lực

Nhân lực theo Từ điển tiếng Việt có nghĩa là sức người về mặt dùng trong lao động sản xuất. Theo tác giả Đỗ Văn Phúc, Nhân lực của doanh nghiệp là toàn bộ khả năng lao động mà doanh nghiệp cần và có thể huy động được cho việc thực hiện hoàn thành những nhiệm vụ trước mắt và lâu dài của doanh nghiệp [1].

Lao động là điều kiện cơ bản đầu tiên của toàn bộ đời sống loài người, và như thế đến một mức độ và trên một ý nghĩa nào đó, chúng ta phải nói: Lao động đã sáng tạo ra bản thân con người.

Lao động là hoạt động có mục đích của con người nhằm tạo ra các loại sản phẩm vật chất và tinh thần cho xã hội.

Lao động là sự vận động tiêu hao của sức lao động trong quá trình tạo ra của cải vật chất, là sự kết hợp sức lao động và tư liệu sản xuất. Lao động bao gồm lao động sống (lao động hiện tại) và lao động vật hoá (lao động quá khứ). Lao động vật hoá là lao động được kết tinh trong sản phẩm của quá trình lao động trước.

Khả năng lao động là khả năng thực hiện hoàn thành một công việc. Khả năng lao động của một người bao gồm ba yếu tố: Sức lực, trí lực và tâm lực. Trong thời kì công nghiệp hoá hiện đại hoá thì trí lực là quan trọng nhất.

Như vậy, nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người bao gồm khả năng về thể lực và trí lực tồn tại trong cơ thể sống của mỗi con người. Nhân lực là sức lực con người, nằm trong con người và nhờ nó con người hoạt động. Nhân lực được hình thành từ 02 nguồn: Sự phát triển sinh học tự nhiên và sự trưởng thành trong quá trình học tập và rèn luyện của con người.

Thể lực của con người phụ thuộc vào tình trạng sức khỏe, mức sống, mức thu nhập, chế độ ăn uống, nghỉ ngơi bồi dưỡng, chế độ y tế, thể lực con người cũng phụ thuộc vào yếu tố tuổi tác, thời gian, giới tính. Thể lực là mặt tiềm tàng rất lớn

của con người, bao gồm tài năng trí tuệ cũng như năng khiếu, lòng tin, nhân cách. Trí lực không chỉ có thiên bẩm mà còn phụ thuộc vào quá trình tự rèn luyện, phấn đấu và tu dưỡng của mỗi cá nhân.

Khái niệm nhân lực chỉ là một phạm trù nhỏ trong phạm trù lao động. Nói đến nhân lực người ta thường hiểu nhân lực chính là yếu tố lao động sống (lao động hiện tại) trong phạm trù lao động trên.

Do vậy, trong thực tế người ta không sử dụng các khái niệm chính xác tuyệt đối như kinh tế chính trị mà họ thường xuyên sử dụng khái niệm "lao động" chỉ nhằm vào đối tượng là "lao động sống" nói cách khác là "nhân lực".

Theo quan điểm Liên hiệp quốc: “Nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế, hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong cộng đồng” [2].

Theo GS.TS Phạm Minh Hạc: “Nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa” [3].

Theo quan điểm Đảng Cộng sản Việt Nam: “Nguồn lực con người là quý báu nhất, có vai trò quyết định, đặc biệt đối với nước ta khi nguồn lực tài chính và nguồn lực vật chất còn hạn hẹp”, đó là “NLĐ có trí tuệ cao, tay nghề thành thạo, có phẩm chất tốt đẹp, được đào tạo, bồi dưỡng và phát huy bởi nền giáo dục tiên tiến gắn liền với một nền khoa học hiện đại” [4].

1.1.2. Vai trò của nhân lực

Con người giữ vai trò quan trọng trong các hoạt động. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của một tổ chức. Nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác như tư liệu sản xuất, phương thức sản xuất... cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nhân lực, vì suy cho cùng mọi

hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

Chất lượng của nhân lực trong một tổ chức là nhân tố quyết định chủ yếu chất lượng, chi phí, thời hạn của các yếu tố đầu vào khác của tổ chức; quyết định chất lượng, chi phí, thời hạn của các sản phẩm trung gian, sản phẩm bộ phận và của sản phẩm đầu ra của tổ chức đó. Nói cách khác, nhân lực của tổ chức là nhân tố chủ yếu quyết định chất lượng sản phẩm, chất lượng công việc và cuối cùng là quyết định hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Với vai trò như vậy, việc đánh giá chất lượng đội ngũ nhân lực của tổ chức để từ đó tìm và chỉ ra sự sai khác của nhân lực thực tế so với nhu cầu của tổ chức cùng nguyên nhân của nó, đề ra biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực của tổ chức, góp phần nâng cao chất lượng công việc cũng như hiệu quả hoạt động của tổ chức là vô cùng quan trọng.

1.1.3. Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.3.1. Khái niệm về quản lý nhân lực

Có nhiều cách hiểu khác nhau về quản lý nhân lực (còn gọi là quản lý nhân sự, quản lý nhân sự, quản lý nhân lực...). Khái niệm quản lý nhân lực có thể được trình bày ở nhiều góc độ khác nhau:

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản lý tổ chức thì quản lý nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Nếu chú ý vào chức năng quản lý con người thì quản lý nhân lực là việc tuyển dụng nhân viên, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó.

Quản lý nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân.

Quản lý nhân lực cũng được coi là hệ thống các quan điểm, chính sách, hoạt

động thực tiễn được sử dụng trong việc quản lý con người của một tổ chức nào đó nhằm đạt được sự tối ưu cho cả tổ chức và nhân viên [1].

Dù có nhiều cách hiểu khác nhau về quản lý nhân lực, nhưng tóm lại quản lý nhân lực được hiểu là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

1.1.3.2. Nội dung quản lý nhân lực, các công tác quản lý nhân lực

a. Hoạch định

Hoạch định là đề tiên liệu, tiên đoán hay dự báo những thay đổi hay biến thiên, cũng như phòng ngừa các rủi ro trong tương lai.

Hoạch định nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm bảo đảm rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi đúng lúc và đúng chỗ.

Tiến trình hoạch định nhân sự:

Bước 1 - Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu: Xem xét nhu cầu về sản phẩm và dự báo nhu cầu về sản xuất kinh doanh, dự báo về nhu cầu nhân sự một cách cụ thể, dự báo khả năng sẵn có về nhân sự.

Bước 2 - Đề ra các chính sách và kế hoạch: Đề ra một số chính sách, thủ tục, và các kế hoạch cụ thể. Nếu công ty đủ khả năng đáp ứng theo nhu cầu, công ty có nên áp dụng chính sách cũ hay không cần sắp xếp lại.

Bước 3 - Thực hiện các kế hoạch và chương trình, theo 2 kế hoạch: Khiếm dụng nhân viên: Thuyên chuyển, thăng - giáng chức, tuyển mộ; Thặng dư nhân viên: Hạn chế tuyển dụng, giảm giờ lao động, cho về hưu sớm.

Bước 4 - Kiểm tra và đánh giá chương trình: Trong mỗi giai đoạn, nhà quản lý phải thường xuyên kiểm soát xem các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không [5].

b. Tuyển dụng

Tuyển dụng nhân sự có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh của các tổ chức, bởi vì công tác tuyển dụng tốt sẽ giúp cho các tổ chức có

được con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Đồng thời cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được chi phí tuyển dụng lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc.

* *Xác định nhu cầu nhân lực:* *Nhu cầu nhân lực* của tổ chức hay doanh nghiệp là toàn bộ khả năng lao động cần thiết cho việc thực hiện, hoàn thành các nhiệm vụ trước mắt và các nhiệm vụ chuẩn bị cho tương lai, bao gồm nhu cầu cho thực hiện, hoàn thành các nhiệm vụ trước mắt và lâu dài của tổ chức, doanh nghiệp và nhu cầu thay thế cho số về hưu, chuyển đi nơi khác và đi đào tạo.

Cơ sở xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp bao gồm:

- + Chiến lược hoạt động, kinh doanh (chiến lược phát triển; phương hướng; lộ trình v.v...) và các định mức tổng hợp;
- + Kế hoạch hoạt động, kinh doanh và hệ thống định mức lao động;
- + Số người về hưu, chuyển đi nơi khác, đi đào tạo.

Tuyển người cho hoạt động của đơn vị: Mỗi tổ chức, doanh nghiệp đều có những Phòng, Ban thực hiện chức năng của mình như Phòng Kinh doanh, Phòng Tài chính, Phòng Kế hoạch, Phòng Tổ chức hành chính và một số Phòng khác tùy theo quy mô và đặc thù của mỗi doanh nghiệp.

Như vậy, công việc phát triển nhân sự là do Phòng Tổ chức hành chính lập kế hoạch để trình lên Ban giám đốc (Ban lãnh đạo của tổ chức, đơn vị) xét duyệt. Mỗi tổ chức, đơn vị có những qui chế, cách xác lập kế hoạch đào tạo cũng như tuyển dụng nhân sự riêng. Nhưng về cơ bản vẫn xuất phát từ nhu cầu cần phải có người để đảm trách công việc.

Có thể tham khảo quy trình tuyển người của các hãng châu Âu và châu Mỹ như sau: Chính thức tuyển người; quảng cáo tuyển dụng; phân tích phẩm chất, năng lực theo hồ sơ; nhận xét kiến thức, trí thông minh, cá tính qua tiếp xúc; kiểm tra kỹ các dữ liệu có được; trắc nghiệm, thử thách người tuyển dụng; khám sức khỏe và đánh giá mức độ phù hợp với công việc; thông báo kết quả tuyển.

c. Bố trí, sử dụng

Bố trí lao động một cách khoa học là tìm cách, biết cách giao việc cho người,

hoặc sắp xếp người vào việc, đảm bảo người phù hợp với việc nhất có thể. Để có cơ sở, căn cứ cho phân công lao động hợp lý phải biết cách phân định công việc và biết cách xác định khả năng lao động, tìm được tập hợp các yếu tố thuộc khả năng lao động thích hợp với yêu cầu công việc đối với người tham gia thực hiện.

Trong xã hội thường tách riêng, tổ chức chuyên môn hoá sản xuất theo sự khác biệt về sản phẩm, về công nghệ:

- Ở từng cơ sở sản xuất kinh doanh thường phân nhỏ công việc theo dấu hiệu chức năng, theo dấu hiệu công nghệ và theo mức độ phức tạp:

Tách nhỏ công việc theo dấu hiệu chức năng: Công việc chung được phân công thành 4 loại chủ yếu: Loại công việc trực tiếp làm biến đổi đối tượng lao động tạo ra sản phẩm (hoặc giá trị mới); loại công việc hỗ trợ, phục vụ cho những người thực hiện công việc trực tiếp biến đổi đối tượng lao động; loại công việc định hướng, điều phối; loại công việc hỗ trợ, phục vụ cho những người lãnh đạo, quản lý SXKD. Các loại công việc này có sản phẩm riêng, công nghệ thực hiện khác nhau, có những yêu cầu khác nhau đối với người thực hiện.

Khối lượng lao động cần thiết của từng loại công việc phân công theo chức năng này tỷ lệ thuận với qui mô và mức độ phức tạp của SXKD và tỷ lệ nghịch với trình độ cơ giới hoá, tự động hoá của từng loại công việc.

Trong phân công lao động khi tách nhỏ các công việc, có hai điểm giới hạn là mốc xuất hiện tính đơn điệu trong thao tác và điểm tăng hoặc điểm dừng khi đang giảm chu kỳ sản xuất.

Một số phương pháp phân công lao động thường được sử dụng trong các doanh nghiệp:

+ Tổ chức vận hành nhiều máy: Trong nhiều trường hợp ở doanh nghiệp khi máy có mức độ tự hành chiếm tỷ lệ tự hành cao hơn, thường từ 50%, thì mức độ giải phóng về thời gian có hiệu quả của công nhân là đáng kể. Như vậy, sự cần thiết vận hành nhiều máy chính là sự cần thiết sử dụng khả năng lao động của công nhân được giải phóng.

+ Tổ chức kiêm nghề, kiêm chức (kiêm nghề là kiêm việc thuộc nghề khác,

kiêm chức là kiêm việc thuộc chức năng khác).

+ Tổ chức tổ (đội) sản xuất: Thành lập tổ (đội) để quản lý theo cách giao - đánh giá - trả công theo sản phẩm cuối cùng của tổ chức là sự cần thiết, khai thác được tính tự chủ góp phần đảm bảo công việc trôi chảy hơn, lượng lao động quản lý sẽ ít hơn.

d. Đánh giá

Đánh giá thực hiện công việc là sự so sánh giữa kết quả thực tế với tiêu chuẩn được đề ra từ trước. Việc đánh giá này phải được thảo luận với người lao động và phải được tiến hành một cách công khai và được xây dựng trên cơ sở văn bản cụ thể. Kết quả đánh giá phải được đưa ra thảo luận và thông báo với người lao động. Cán bộ quản lý sẽ đo lường kết quả thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi cho họ. Trên cơ sở đo lường thành tích cá nhân thì đó là cơ sở để trả lương, thưởng, đào tạo hoặc đề bạt, giáng cấp đối với nhân viên. Nó cho phép nhà quản lý đánh giá tiềm năng người lao động cũng như tiềm năng phát triển của doanh nghiệp.

Mục đích của việc đánh giá kết quả thực hiện công việc:

Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên cung cấp các thông tin cơ bản từ đó đưa ra các quyết định về tiền lương của người lao động.

Giúp cho nhà quản lý và nhân viên có cơ hội để xem xét lại các phẩm chất liên quan đến công việc cần thiết phải có của một nhân viên.

Giúp cho nhà quản lý và nhân viên xây dựng kế hoạch điều chỉnh lại những sai sót trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

Trình tự thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc:

Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá: Các nhà quản lý cần xác định lĩnh vực, kỹ năng, kết quả cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ đến việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường các yếu tố này có thể suy ra từ bảng mô tả công việc.

Lựa chọn phương pháp đánh giá.

Huấn luyện những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá.

Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá: Chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá với doanh nghiệp và nhân viên.

Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá: Những điều thống nhất và chưa thống nhất trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt, những điểm cần khắc phục trong thực hiện công việc của nhân viên.

Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên: Điều quan trọng trong năng lực thực hiện công việc của nhân viên là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc:

Việc sử dụng phương pháp nào để đánh giá quá trình thực hiện công việc của nhân viên là tùy thuộc vào cấp quản lý và cấp nhân viên, tùy thuộc vào mục tiêu đánh giá và có thể sử dụng một trong các phương pháp đánh giá sau:

Phương pháp 1 - Xếp hạng: Người được đánh giá được xếp hạng theo thứ tự mỗi đặc tính hay yếu tố. Người ta ứng dụng phương pháp này thành hai cách đó là phương pháp xếp hạng luân phiên và phương pháp so sánh cặp.

Phương pháp 2 - Ghi chép – lưu giữ: Nhà quản lý ghi lại những vụ việc quan trọng, những trục trặc lớn hay những kết quả rất tốt trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên. Đối với những vụ việc có sai sót lớn cần lưu ý kiểm tra lại để xem nhân viên đó đã khắc phục được chưa, giúp họ sửa chữa và khắc phục những sai lầm trong quá trình thực hiện công việc.

Phương pháp 3 - Bảng điểm: Hay còn gọi là phương pháp mức thang điểm. Việc đánh giá được ghi lại trên một bảng thang điểm. Thang điểm này được chia thành nhiều khung, được xác định bằng các tính từ phân loại như: xuất sắc, giỏi, khá, trung bình, yếu,... Các thang điểm này để chấm cho các tiêu thức ở cột chỉ tiêu như: Chất lượng, số lượng, và một số chỉ tiêu khác có ảnh hưởng đến việc thực hiện công việc (sự sáng tạo, năng động, tinh thần làm việc). Căn cứ vào đánh giá trên bảng, nhà quản lý sẽ biết được năng lực thực tế của từng người từ đó phân công

lại công việc theo lợi thế cá nhân hoặc có biện pháp đào tạo lại nhân lực.

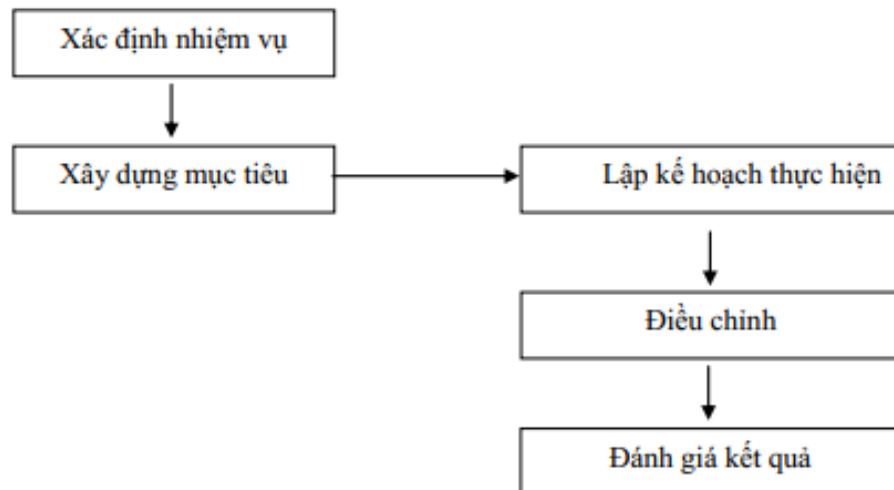
Phương pháp 4 - Phân tích định lượng: Đây là phương pháp được phát triển theo phương pháp bảng điểm, được thực hiện theo các bước:

- + Bước 1: Xác định được các tiêu chí chủ yếu khi thực hiện công việc.
- + Bước 2: Phân loại các mức độ thỏa mãn yêu cầu khi thực hiện công việc.
- + Bước 3: Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên.

- + Bước 4: Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

- *Phương pháp 5 - Tường thuật:* Người lao động ghi lại toàn bộ kết quả của mình trong bản tường thuật. Bản tường thuật này sẽ được người đánh giá thông qua, và người đánh giá sẽ tổng hợp điểm mạnh, điểm yếu của người lao động thông qua bản tự tường thuật.

Phương pháp 6 - Đánh giá theo mục tiêu: Trong phương pháp này, người quản lý và nhân viên cùng nhau thỏa thuận về các mục tiêu công việc mà người lao động cần phải thực hiện trong một giai đoạn nhất định. Sau thời hạn đó, hai bên cùng nhau đánh giá lại công việc đã thực hiện theo sơ đồ trong hình 1.1 [6].



Hình 1.1. Đánh giá việc thực hiện công việc

* Xây dựng và thực hiện chương trình đánh giá:

Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá: Trước tiên phải xem xét việc đánh giá nhằm vào mục đích gì. Mặt khác, tùy thuộc vào mục tiêu của công tác

quản lý mà lựa chọn phương pháp và thiết kế nội dung của từng phương pháp cho phù hợp.

Lựa chọn người đánh giá: Thông thường, nhà quản lý hay người lãnh đạo là người trực tiếp đánh giá chủ yếu và thiết thực nhất. Tuy nhiên, một số nhân viên và cá nhân cũng thường được lựa chọn là người đánh giá cùng với nhiều phương án kết hợp với nhau như bạn cùng làm việc, người dưới quyền của người được đánh giá... trong sự kết hợp cho ý kiến đánh giá, ý kiến lãnh đạo trực tiếp là chủ đạo và có tính quyết định, các ý kiến khác để tham khảo.

Xác định chu kỳ đánh giá: Tùy theo yêu cầu và tính chất công việc của mỗi doanh nghiệp thông thường được quy định là sáu tháng một lần hoặc một năm hoặc tùy thuộc vào từng đợt hoàn thành công việc.

Phỏng vấn đánh giá: Đó là cuộc nói chuyện chính thức giữa người lãnh đạo và nhân viên nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của nhân viên, cung cấp

về tình hình thực hiện công việc của nhân viên đã qua trong mối quan hệ với các quyết định nhân sự, các tiềm năng trong tương lai của nhân viên và các biện pháp để hoàn thiện công việc của nhân viên.

e. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức

Các chương trình huấn luyện và bồi dưỡng bao gồm rất nhiều hoạt động, nhằm thông báo cho các công nhân viên những chính sách và thủ tục quy định, dạy cho họ các kỹ năng làm việc và bồi dưỡng họ cho sự thăng tiến trong tương lai.

Các chương trình huấn luyện: Để đảm bảo hiệu quả một chương trình huấn luyện phải thực hiện được một số mục tiêu:

Phải dựa trên cơ sở những nhu cầu của tổ chức và cá nhân.

Các mục tiêu huấn luyện phải nêu rõ những vấn đề sẽ được giải quyết.

Toàn bộ việc huấn luyện phải dựa trên cơ sở những lý thuyết đúng đắn về quá trình nhận thức.

Việc huấn luyện phải được đánh giá để xác định xem chương trình huấn luyện có tác dụng không và có đạt hiệu quả chi phí không.

Các phương pháp bồi dưỡng: Các mục tiêu của việc bồi dưỡng quản lý là đảm bảo sự thành công lâu dài của tổ chức đó, chuẩn bị lớp người thay thế có đủ tài năng, tạo ra một tập thể làm việc ăn ý với nhau và có hiệu suất và cho phép mọi nhà quản lý sử dụng hết toàn bộ tiềm năng của mình. Cán bộ, nhân viên có thể tích lũy được những kiến thức và kỹ năng cần thiết để trở thành những nhà quản lý thành đạt theo hai con đường chính: bồi dưỡng chính thức, bồi dưỡng tại chức:

Bồi dưỡng tại chức bao gồm các nội dung:

+ Các chương trình tập thay thế: Một người làm việc dưới quyền một ông chủ để rồi cuối cùng người đó có thể đảm đương toàn bộ trách nhiệm và bổn phận của công việc đó.

+ Luân phiên công việc: Những nhà quản lý được chuyển từ công việc này sang công việc khác theo một hệ thống. Việc đảm nhiệm mỗi công việc nói chung sẽ kéo dài khoảng 06 tháng.

+ Kèm cặp: Một giám sát viên sẽ dạy cho người dưới quyền các kiến thức và kỹ năng của công việc. Giám sát hướng dẫn, chỉ đạo, huấn luyện và đánh giá người dưới quyền đó.

Những kế hoạch bồi dưỡng tại chức này coi trọng kinh nghiệm thực tế của công việc. Chúng tăng cường các kỹ năng, kiến thức và sự tự tin của nhà quản lý.

Các chương trình bồi dưỡng quản lý chính thức: Được các đơn vị huấn luyện trong tổ chức đó hay các cố vấn ở các trường đại học và các cơ sở đào tạo chuyên nghiệp trong nước thực hiện.

** Đào tạo bổ sung cho những người mới tuyển:*

Đào tạo ở trường, lớp chỉ nên và có thể là đào tạo cơ bản, cung cấp cho người học phương pháp tư duy, phương pháp làm việc, các nguyên lý của một ngành nghề nào đó .v.v... Hoạt động thực tế, cụ thể bao giờ cũng đòi hỏi đối với người lao động một tập hợp kiến thức, kỹ năng rộng hơn và rất chi tiết, cụ thể. Do đó, luôn có sự thiếu hụt đào tạo ở trường lớp so với hoạt động thực tế.

Đào tạo bổ sung theo nội dung và phương pháp: Đào tạo về chuyên môn nghề nghiệp (thực tế hoá); đào tạo bổ sung về tác phong công nghiệp (tác phong

hoá); đào tạo bổ sung về hoà nhập, hợp tác với người có liên quan (cộng đồng hoá).

Tất cả những người mới tuyển từ công nhân đến tiến sĩ đều phải qua khoá đào tạo bổ sung 03 tháng. Giáo viên là những công nhân, cán bộ có thâm niên từ 10 năm trở lên, có trình độ chuyên môn và trình độ sư phạm.

** Đào tạo và nâng cao trình độ cho cán bộ, nhân viên quản lý:*

Để thực hiện tốt loại công việc quản lý - loại công việc quan trọng, phức tạp bậc cao, cần lựa chọn và đào tạo được một tập thể người đồng bộ về số lượng và trình độ.

Về chương trình đào tạo: Cần có các loại chương trình khác nhau: Dài hạn chính quy (4 hoặc 5 năm), bằng thứ hai (2 năm); cao học (2 năm); chương trình ngắn hạn: Chủ yếu để quản lý cho cán bộ lãnh đạo, chuyên đề nghiệp vụ cho nhân viên quản lý.

Về kết cấu các loại kiến thức: Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý cấp càng cao thì tỷ lệ kiến thức kinh tế, kiến thức quản lý càng cao, kiến thức kỹ thuật vừa phải. Ví dụ: Đối với Tổng giám đốc tỷ lệ đó là: 4:5:1; Giám đốc – 4,5:4:1,5; Quản đốc – 4:3:3; Tổ trưởng – 3:2,5:4,5.

Về tuyển chọn học viên: Cần tuân theo các tiêu chuẩn cơ bản đó là:

- + Người có xu hướng, định hướng về quyền lực, về quản lý kinh tế;
- + Người có khả năng bẩm sinh về điều khiển, hợp tác với người khác;
- + Người có trí tuệ tư duy tổng hợp, tư duy nhân - quả liên hoàn, phát hiện nhanh, giải quyết dứt điểm vấn đề trọng yếu.

Cần tuyển chọn người có cả ba tiêu chuẩn nêu trên vào đào tạo thành cán bộ quản lý kinh tế. Cần có các phép thử để phát hiện những người có các tư chất theo tiêu chuẩn.

Về phương pháp đào tạo: Đào tạo, chủ yếu là rèn luyện khả năng tư duy phức tạp một cách độc lập; vận dụng kiến thức, kinh nghiệm giải quyết các vấn đề quản lý do thực tiễn đặt ra. Đào tạo cán bộ quản lý kinh tế phải bằng cách thức riêng thích hợp:

- + Cung cấp các kiến thức cơ bản về kinh tế, về quản lý qua bài giảng;

- + Thảo luận theo các kiểu khác nhau: Thảo luận theo nhóm về các vấn đề chính yếu, thảo luận kiểu "bàn tròn", thảo luận kiểu "tấn công trí não";
- + Xây dựng, phân tích, xử lý các tình huống điển hình trong quản lý;
- + Sử dụng các phương pháp mô phỏng (hài kịch hay trò chơi quản lý);
- + Đào tạo thông qua việc tập dượt xây dựng các đề án cải tiến quản lý. Ở Việt Nam phương hướng đào tạo cán bộ quản lý kinh tế là đào tạo chính quy dài hạn, đào tạo bằng thứ hai và thạc sĩ (cao học) cho cán bộ đương chức. Tăng cường đào tạo, rèn luyện kỹ năng tư duy phức tạp, hướng tới giải quyết các vấn đề chiến lược (chiến lược thị trường; chiến lược về vốn, chiến lược con người, chiến lược về công nghệ mới) và đào tạo quản lý cụ thể cho doanh nghiệp.

Đào tạo đội ngũ công nhân:

- + Đào tạo tại các trường công nhân kỹ thuật, trường dạy nghề một cách chính quy, tập trung. Trường do ngành hoặc do chính quyền địa phương, do công ty, do xí nghiệp hoặc do tư nhân tổ chức.
- + Đào tạo bằng cách kèm cặp trực tiếp trong quá trình lao động.

Hình thức đào tạo tập trung tại trường, lớp chính quy đảm bảo có kiến thức và tay nghề cần thiết cho công nhân từng nghề, đủ thời gian và điều kiện để học viên chuyển dần một phần trạng thái, tác phong trong lao động. Nhưng đào tạo theo hình thức này lâu hơn, thường từ 2 đến 3 năm, chi phí đào tạo cao hơn.

Hình thức đào tạo kèm cặp ngay trong sản xuất, có ưu điểm học viên chóng học được việc hơn (cách lao động), ít tốn kém hơn. Tuy nhiên công nhân được đào tạo theo cách này ít năng động, khi chuyển sang công việc khác khả năng sáng kiến cải tiến kém hơn. Hình thức này không đào tạo được nhiều học viên cùng một thời hạn, hơn nữa khi SXKD căng thẳng, việc đào tạo dễ gặp khó khăn.

Nâng cao trình độ công nhân thường được tiến hành bằng nhiều hình thức như mở các khoá học khác nhau như: Khoá nâng cao kiến thức, tay nghề đã có; khoá học nghề thứ hai, nghề mới; khoá huấn luyện vận hành máy mới, sử dụng vật liệu mới; khoá bồi dưỡng kinh nghiệm tiên tiến, đi tham quan, kiến tập; khoá luyện tay nghề, thi thợ giỏi; khoá bồi dưỡng kiến thức quản lý kinh tế.

f. Trả lương và đãi ngộ

- *Tiền công*: Tiền công là phần lợi ích mà người lao động được chi trả do làm việc cho người chủ.

Các mức tiền công hiện tại trong các công ty cạnh tranh hay trong cộng đồng cũng giúp xác định được các thang lương. Nếu mức tiền công của một tổ chức quá thấp, thì có thể không thu hút được đội ngũ công nhân viên tiêu chuẩn. Nhiều tổ chức xác định mức độ xứng đáng tương đối của công việc và điều chỉnh các mức tiền công bằng cách sử dụng các hệ thống đánh giá công việc. Một công việc được đem so sánh với những công việc khác trong tổ chức đó hay với một hệ thống thang bậc. Theo phương pháp xếp bậc, tất cả các công việc đều được xếp bậc từ cao nhất đến thấp nhất, căn cứ vào kỹ năng, mức độ khó khăn, điều kiện làm việc, phần đóng góp vào các sản phẩm hay dịch vụ, hay những đặc điểm khác.

Tiền lương: Tiền lương là phần thu nhập quốc dân phân phối cho người lao động theo số lượng và chất lượng lao động. Tiền lương là biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động. Giá trị sức lao động được xác định thông qua giá trị tư liệu tiêu dùng được sử dụng để tạo ra sức lao động đó. Tiền lương là quan hệ lợi ích trực tiếp giữa người sử dụng lao động và người lao động...

Quỹ tiền lương là lượng tiền cấp trên cho phép tập thể người lao động được chia nhau hưởng do có công lao động; là lượng tiền cần thiết mà tập thể người lao động được quyền chia hưởng từ thành quả họ đã tạo ra.

Đơn giá tiền lương là lượng tiền lương trên một đơn vị lao động (đơn vị lao động có thể là một giờ lao động, một ngày lao động, một sản phẩm mà lao động tạo ra...), được xác định sau khi quỹ tiền lương của doanh nghiệp (đơn vị) và toàn bộ lao động tiêu hao (toàn bộ lao động tham gia).

Công nhân viên hưởng lương được xem là có ảnh hưởng nhiều hơn đến cách thức họ thực hiện các công việc của mình so với những công nhân viên được trả công. Trong việc xây dựng một hệ thống thù lao công bằng cho các cán bộ điều hành, những nhà quản lý cũng sử dụng một phương pháp tương tự: So sánh, điều tra, phân tích cả khả năng cung và cầu các ứng viên lẫn nhiệm vụ và trách nhiệm

của công việc đó.

Tiền trợ cấp và các dịch vụ: Tiền trợ cấp và các dịch vụ là những hình thức thù lao bổ sung. Chúng là những khoản chi trả bằng tiền và không bằng tiền phụ thêm ngoài mức tiền công và tiền lương. Tiền trợ cấp là những khoản chi trả bằng tiền, trong khi dịch vụ là những chương trình, cơ sở vật chất hay các hoạt động do người chủ cung cấp như bãi đỗ xe, phòng thể dục, nhà ở, xe đưa đón.

Trong số những dịch vụ phúc lợi còn có thể có hai hình thức nữa là đảm bảo chăm sóc người già và chăm sóc trẻ em ban ngày.

Dù trả công bằng hình thức nào, thì cũng cần tuân thủ nguyên tắc nhất định. Ph. Ăng Ghen từ lâu đã tổng kết, nếu không đảm bảo hài hoà lợi ích (chia không công bằng) thì không có sự hướng cùng mục đích, không tích cực sáng tạo thực hiện công việc được giao. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã dạy rằng, chỉ khi chia công bằng (chia theo tỷ lệ tham gia đóng góp) thì lòng dân mới yên, mới có được dân và khi đã có dân thì khó vạn lần dân liệu cũng xong.

Vì vậy cần quán triệt các nguyên tắc khi tổ chức trả công lao động:

- + Đảm bảo hài hoà lợi ích với các đối tác của tổ chức: Nhà nước, các bên bán hàng, mua hàng với tổ chức (công bằng với bên ngoài);
- + Đảm bảo quan hệ tối ưu (thông minh nhất) giữa phần đề tích lũy với phần đề tiêu dùng chung của cả doanh nghiệp;
- + Đảm bảo công bằng nội bộ;
- + Đảm bảo hình thức, cách thức trao hưởng phù hợp nhất với nhu cầu cấp thiết, ưu tiên thoả mãn.

1.1.3.3. Các chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý NL của doanh nghiệp

a. Năng suất lao động

Lấy tổng sản lượng năm kế hoạch (hiện vật hoặc giá trị) chia cho năng suất lao động của một người lao động năm kế hoạch sẽ được cầu nhân lực năm kế hoạch của tổ chức[7].

Công thức: $D = Q/W$ Trong đó: D: Cầu lao động năm kế hoạch

Q: Tổng sản lượng năm kế hoạch

W: Năng suất lao động bình quân của một lao động năm kế hoạch

b. Sức sinh lời lao động

Là một trong những chỉ tiêu sử dụng để phân tích hiệu quả do người lao động mang lại của tổ chức. Chỉ tiêu này cho biết cứ một người lao động trong một thời gian nhất định thì tạo ra được bao nhiêu đơn vị sản phẩm, công việc. Từ đó người lãnh đạo của tổ chức có thể biết được phải sử dụng bao nhiêu lao động và những loại lao động nào.

c. Chi phí lao động

Xác định nhu cầu nhân lực cho năm tới (năm kế hoạch) dựa vào các căn cứ sau đây: Tổng số lượng lao động hao phí để hoàn thành số lượng sản phẩm, hoặc khối lượng công việc, nhiệm vụ của năm kế hoạch, quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch, hệ số tăng năng suất lao động dự tính năm kế hoạch.

d. Mức độ hoàn thành nhiệm vụ

Để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên cần xây dựng các tiêu thức để đánh giá, có thể bao gồm các tiêu thức có liên quan trực tiếp đến công việc và cả các tiêu thức có liên quan không trực tiếp đến công việc. Do đó, phải xây dựng và giao chỉ tiêu nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận, từng người lao động. Căn cứ vào kết quả làm việc để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ theo ba mức đạt cao, trung bình hay thấp.

e. Một số chỉ tiêu khác

(1) Số lượng nhân sự: So sánh số lượng nhân lực của tổ chức hiện có với số lượng nhân lực cần thiết để hoàn thành công việc thực tế theo chức năng, nhiệm vụ của tổ chức.

Nội dung đánh giá theo 2 chỉ tiêu:

+ Chỉ tiêu số tuyệt đối:

Mức độ đáp ứng nhân lực về số lượng = Số lượng nhân lực thực tế - Số lượng nhân lực cần thiết

+ Chỉ tiêu số tương đối:

Tỷ lệ đáp ứng nhân lực về số lượng = (Số lượng cán bộ, nhân viên thực tế) ÷ (Số lượng cán bộ, nhân viên cần thiết) × 100%

(2) Cơ cấu theo các bộ phận (phòng, ban) của tổ chức

(3) Trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Những nhân tố ảnh hưởng

Những nhân tố bên ngoài

* Hội nhập kinh tế Quốc tế

Hiện nay, Việt Nam đã là thành viên chính thức của ASEAN, APEC, ASEM và WTO. Việc hội nhập kinh tế quốc tế, mở rộng giao lưu mối quan hệ thương mại với các nước, các tổ chức là một cơ hội để đưa Việt Nam trở thành quốc gia có nền kinh tế phát triển, thúc đẩy hoạt động xuất khẩu, thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài, góp phần không nhỏ vào tăng trưởng kinh tế.

* Chiến lược phát triển nhân lực của Việt Nam

Đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước ta luôn coi: "con người là động lực phát triển", nhấn mạnh vai trò của nhân lực trong phát triển đất nước. Quyết sách hàng đầu để nâng cao chất lượng nhân lực bền vững vẫn là giáo dục và đào tạo. Việc nâng cao chất lượng nhân lực cần phải có tầm nhìn chiến lược phát triển tổng thể và dài hạn, nhưng đồng thời, trong mỗi thời kỳ nhất định, cần xây dựng những định hướng cụ thể, để từ đó đánh giá thời cơ, thách thức, những khó khăn, hạn chế và nguyên nhân... để đề ra mục tiêu và giải pháp phát triển thích hợp cho giai đoạn đó phù hợp với bối cảnh kinh tế - xã hội trong nước và quốc tế.

Mục tiêu tổng quát phát triển nhân lực Việt Nam là đưa nhân lực Việt Nam trở thành nền tảng và lợi thế quan trọng nhất để phát triển bền vững đất nước, hội nhập quốc tế và ổn định xã hội, nâng trình độ năng lực cạnh tranh của nhân lực nước ta lên mức tương đương các nước tiên tiến trong khu vực, trong đó một số mặt tiếp cận trình độ các nước phát triển trên thế giới.

Những nhân tố bên trong

* Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp

Lãnh đạo tổ chức là người đề ra các chủ trương, chính sách, mục tiêu cho tổ

chức. Nếu lãnh đạo tổ chức coi nhân lực trong tổ chức là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ đưa ra quyết định phát triển nhân lực, tạo điều kiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực góp phần xây dựng tổ chức vững mạnh.

*** Tình hình tài chính**

Một trong những đòi hỏi cấp thiết là phải có được nhân lực đủ mạnh về cả lượng và chất. Nhà nước đã có chính sách đào tạo nhân lực nói chung và chính sách tài chính phục vụ cho đào tạo nhân lực cần được quan tâm hàng đầu... đặc biệt nước ta là các nước đang phát triển thì việc phát triển nhân lực có vai trò quan trọng, tạo cơ sở nền tảng cho việc xây dựng một nền công nghiệp mạnh và có năng suất cao, có năng lực cạnh tranh quốc tế.

*** Chính sách đãi ngộ lao động**

Chính sách đãi ngộ là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao nói riêng và mục tiêu doanh nghiệp nói chung.

Ở doanh nghiệp có hai hình thức: chính sách đãi ngộ tài chính (tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp...) và phi tài chính (công việc, thăng tiến, môi trường làm việc...). Một doanh nghiệp có chế độ đãi ngộ tốt sẽ tạo động lực kích thích nâng cao chất lượng nhân lực cả về thể lực (tái sản xuất sức lao động), trí lực (tạo động lực hoàn thiện bản thân), tâm lực (nâng cao trách nhiệm, thái độ lao động) và ngược lại.

Bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ, trong cuộc chiến cạnh tranh về nhân sự, đặc biệt là tuyển dụng với các doanh nghiệp FDI, rất khó có lợi thế về tài chính trong đãi ngộ mức tiền lương, thu nhập cao. Các doanh nghiệp cần có chiến lược kết hợp hài hòa cả chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính theo thế mạnh của mình. Các chính sách về đãi ngộ đặc biệt là đãi ngộ phi tài chính (văn hóa, môi trường làm việc...) có thể thu hút và giữ chân nhân tài bởi tiền lương, thu nhập không phải là tất cả. Hệ thống các chính sách đãi ngộ tạo tâm lý an toàn gắn bó, xây dựng thái độ tốt trong công việc, phát huy lòng trung thành và kích thích người lao động tự hoàn thiện năng lực bản thân.

Văn hóa tổ chức

Văn hóa của tổ chức được xem là một nhận thức chỉ tồn tại trong một tổ chức chứ không phải trong một cá nhân. Vì vậy, các cá nhân có những nền tảng văn hóa, lối sống, nhận thức khác nhau, ở những vị trí làm việc khác nhau trong một tổ chức, có khuynh hướng hiển thị văn hóa tổ chức đó theo cùng một cách hoặc ít nhất có một mẫu số chung. Văn hóa của tổ chức có liên quan đến cách nhận thức và lối hành xử của các thành viên đối với bên trong và bên ngoài tổ chức đó. Đồng thời, văn hóa của tổ chức chính là sự hiện diện sinh động và cụ thể nhất của tổ chức đó mà mọi người có thể dễ dàng nhận ra. Hình ảnh đó có thể do nhiều yếu tố cấu thành nên. Vì thế, chỉ cần một yếu tố có sự thay đổi, thì về lý thuyết, hình ảnh về tổ chức đó sẽ bị khác đi. Do đó, trên phương diện lý thuyết, sẽ không có tổ chức này có văn hóa giống tổ chức kia, dù họ có thể giống nhau nhiều điểm.

1.2. Cơ sở thực tiễn về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

Thứ nhất: Quản lý nhân lực giúp sử dụng tiết kiệm nhân lực của tổ chức với tư cách là một nguồn lực thông qua việc thực hiện một cách có hiệu quả và khoa học tất cả các khâu: tuyển dụng, đào tạo phát triển, sắp xếp, quản lý sử dụng hợp lý lực lượng lao động của mỗi tổ chức, xác định chính xác nhu cầu lao động, nguồn lao động để từ đó có giải pháp tối ưu đáp ứng kịp thời.

Thứ hai: Quản lý nhân lực tạo điều kiện cho phát triển kỹ thuật, nâng cao hiệu suất lao động, xây dựng những tố chất lao động mới thích nghi với sự biến đổi không ngừng của môi trường đảm bảo cho tổ chức phát triển liên tục và bền vững.

Thứ ba: Quản lý nhân lực thúc đẩy cá nhân phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình, phát triển tiềm năng sáng tạo của từng người, nối kết những cố gắng chung tạo nên sức mạnh tập thể, quyết định hiệu quả và hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

Thứ tư: Xuất phát từ tính chất cộng đồng và xã hội hoá rất cao của mỗi tổ chức, quản lý nhân lực giúp cho các nhà quản lý đúc kết các bài học về cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết cách nhạy cảm với nhu cầu nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với

công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ trong chiến lược kinh doanh.

1.2.1. Những bài học kinh nghiệm về công tác quản lý nhân lực

Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nhân lực của nó. Do đó, có thể nói 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 gồm có thể lực và trí lực.

Quản lý nhân lực là khoa học về quản lý con người dựa trên niềm tin cho rằng, nhân lực đóng vai trò quan trọng bậc nhất tới sự thành công lâu dài của doanh nghiệp, là quá trình phân tích, đánh giá, hoạch định, quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả nhân lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Một doanh nghiệp có thể tăng lợi thế cạnh tranh của mình bằng cách sử dụng người lao động một cách hiệu quả, tận dụng kinh nghiệm và sự khéo léo của họ nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Quản lý nhân lực nhằm mục đích tuyển chọn được những người có năng lực, nhanh nhạy và cống hiến trong công việc, quản lý hoạt động và khen thưởng kết quả hoạt động cũng như phát triển năng lực của họ.

1.2.2. Kinh nghiệm quản lý nhân lực của một số nước trên thế giới

Kinh nghiệm của Nhật Bản

Nhật Bản hiện nay là quốc gia phát triển đứng hàng thứ hai sau Mỹ. Nhật có một nền văn hóa truyền thống và tính chất nhân bản. Xã hội Nhật Bản có truyền thống, có đẳng cấp rõ rệt, có mục tiêu chú trọng là liên kết, phát triển. Hệ thống quản lý nhân lực ở xứ sở hoa anh đào này về truyền thống có những nét đặc trưng như sau:

Công ty là một đại gia đình, làm việc có nhóm, bạn, nhiều mối quan hệ chông chéo.

Nhân viên và công ty cùng chung vận mệnh do chế độ thâm niên và làm việc suốt đời.

Chế độ tuyển dụng lâu dài, có thể suốt đời. Nhân viên trung thành, quan tâm đến lợi ích lâu dài, có lòng tự trọng, có tinh thần tập thể cao, chăm chỉ, tích cực, nhiệt tình trong công việc, thực hiện hết việc, không hết giờ.

Đào tạo được áp dụng theo diện rộng, đa kỹ năng, chú trọng vấn đề chất lượng và mối quan hệ giữa đào tạo và sử dụng.

Lương bổng, khen thưởng, kích thích mang tính bình quân, thâm niên vẫn là một yếu tố quan trọng làm cơ sở đề bạt, thăng tiến.

Mô tả công việc không rõ ràng, phạm vi rộng, nội dung phong phú.

Có sự phân biệt lớn giữa nam và nữ nhân viên trong tuyển dụng, đào tạo, cơ hội thăng tiến, tiền lương.

Ra quyết định theo nhóm, nhân viên thích tham gia quản lý.

Đến nay các yếu tố văn hóa, kinh tế, xã hội và công nghệ kỹ thuật của nước Nhật đã có những thay đổi căn bản. Trong nhiều công ty dần hình thành sự đối nghịch về triết lý cuộc sống giữa thế hệ nhân viên trung niên và cao tuổi với lớp thanh niên. Lớp thanh niên Nhật ngày nay đã tiếp nhận một phần nếp sống phương Tây. Họ không coi trọng yếu tố trung thành với công ty như trước, không đánh giá cao tính ưu việt của chế độ tuyển dụng suốt đời. Ngược lại, họ muốn đề cao yếu tố tự do cá nhân, muốn được hưởng thụ nhiều hơn, chú trọng đến các giá trị vật chất. Quản lý nhân lực của Nhật vì thế đã có những điều chỉnh như: Chế độ tiền lương thâm niên được bổ sung thêm các yếu tố hệ thống phẩm chất công việc, thăng tiến có tính đến các yếu tố khả năng và kết quả thực tế thực hiện công việc,...

Kinh nghiệm trong nước

a. Nâng cao chất lượng nhân lực Công ty Thủy điện Hải Dương

Trong những năm gần đây, Công ty Thủy điện Hải Dương đã chú trọng, tập trung đào tạo vào lĩnh vực quản lý nhằm nâng cao năng lực và kỹ năng quản lý, điều hành doanh nghiệp cho đội ngũ cán bộ quản lý các cấp, cán bộ nguồn trong diện quy hoạch; xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo chuyên sâu định hướng phát triển chuyên gia trong năm lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính; tiếp tục tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn

ng nghiệp vụ cho đội ngũ CB-CNV và người lao động; đẩy mạnh công tác đào tạo nội bộ nhằm tận dụng triệt để nguồn chất xám, kỹ năng, kinh nghiệm giữa các thế hệ người lao động trong Công ty, đồng thời tiết giảm chi phí, nâng cao hiệu quả ĐT&PTNL, bên cạnh đó để nâng cao trình độ cho các công nhân vận hành máy Công ty đã cử các kỹ sư đi đến các nhà máy thủy điện lớn trong nước để học tập kinh nghiệm, làm quen với công nghệ của các nhà máy thủy điện, Công ty Thủy điện Hải Dương còn tổ chức tự đào tạo cho cán bộ, công nhân viên (CBCNV) chính từ nhiệm vụ tư vấn giám sát lắp đặt thiết bị công nghệ, thí nghiệm hiệu chỉnh chạy thử, đồng bộ vật tư thiết bị của Dự án, Công ty đã biệt phái hơn 60 kỹ sư sang làm việc cùng Ban QLDA, còn 20 kỹ sư thực hiện công tác dịch tài liệu kỹ thuật và biên soạn quy trình vận hành.

b. Bài học rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng

Trên cơ sở kinh nghiệm về quản lý nhân lực tại một số tổ chức, doanh nghiệp trong và ngoài nước, đặc biệt là doanh nghiệp khác, một số bài học có thể áp dụng được cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng để tăng cường công tác quản lý nhân lực bao gồm:

- + Lãnh đạo của công ty phải xác định rõ vai trò quan trọng của nhân tố con người và nhiệm vụ quản lý nhân lực trong hoạt động quản lý doanh nghiệp ngày nay.
- + Kết hợp hài hòa yếu tố truyền thống và hiện đại trong công tác quản lý nhân lực.
- + Tạo cho nhân viên sự tin tưởng trên cơ sở cùng chung lợi ích, khiến nhân viên hết lòng làm việc cho công ty.
- + Chú trọng công tác tuyển dụng để có thể tìm được người phù hợp nhất cho công ty, tạo điều kiện cho công ty có thể vận hành tốt.
- + Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển năng lực đội ngũ nhân viên theo hướng lâu dài, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong cả hiện tại và tương lai.

+ Thiết lập hệ thống lương phù hợp, công bằng, linh hoạt, tạo động lực làm việc cho người lao động, đồng thời khuyến khích lòng trung thành của họ với doanh nghiệp.

+ Quan tâm đến yếu tố tinh thần của người lao động thông qua các đãi ngộ phi vật chất, tạo dựng môi trường làm việc gần gũi, thân thiện.

+ Thực hiện tốt công tác đánh giá thành tích công tác, giúp nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên đồng thời góp phần động viên và kích thích họ trong công việc.

+ Thực hiện tốt vai trò của công tác tổ chức công đoàn ở công ty để quan tâm đảm bảo quyền và lợi ích chính đáng của người lao động.

Tiểu kết chương 1

Việc quản lý nhân lực là một công việc đặc biệt quan trọng của nền kinh tế phát triển ở các doanh nghiệp, được khẳng định và không ít ý kiến thừa nhận yếu tố con người là nguyên nhân của mọi nguyên nhân thành công cũng như thất bại của một doanh nghiệp, một quốc gia. Việc đầu tư cho con người là hoàn toàn có lợi, trước hết là trực tiếp cho bản thân của con người và gián tiếp là cho xã hội và doanh nghiệp. Vậy cần đầu tư cho con người nhiều hơn nữa để doanh nghiệp thành công hơn, để quốc gia phát triển hơn.

Trước nguy cơ tụt hậu về khả năng cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa và nỗ lực hội nhập kinh tế thế giới hiện nay của Việt Nam, hơn bao giờ hết, yếu tố nhân lực cần được các doanh nghiệp trong nước nhận thức một cách đúng đắn và sử dụng hiệu quả hơn. Để thực hiện các chiến lược kinh doanh, sản xuất, doanh nghiệp phải có nhân lực với kiến thức, kỹ năng cần thiết.

Hoạch định nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân sự phù hợp. Khi không có hoạch định nhân lực hay hoạch định nhân lực không hiệu quả, doanh nghiệp sẽ không thể đánh giá được đội ngũ nhân sự của mình. Điều này ảnh hưởng lớn tới kết quả công việc chung của cả doanh nghiệp. Do đó việc nghiên cứu những vấn đề ở Chương 1 là hết sức quan trọng, đặt nền tảng vững chắc để nghiên cứu Chương 2 và Chương 3 của đề án này.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VÀ VẬN TẢI HUY HÙNG

2.1. Giới thiệu khái quát về công ty

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tên giao dịch: Công ty TNHH Thương mại và Vận tải Huy Hùng

Địa chỉ trụ sở chính: Khu 1 – Thị trấn Thanh Hà – Thanh Hà – Hải Dương

- Điện thoại: 0223 840882; Fax: 0223 840572

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 5500312528 do Sở kế hoạch và Đầu tư Tỉnh Hải Dương cấp ngày 23/05/2008

Người đại diện theo pháp luật: Bà: Ngô Thị Xuyên – Giám đốc Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng

- Mã số thuế: 5500312528-002

- Vốn điều lệ: 15.000.000.000 đồng

Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng được thành lập từ tháng 5 năm 2008, là một doanh nghiệp tư nhân hạch toán kinh tế độc lập, tự chủ tài chính, có tư cách pháp nhân và chịu sự quản lý trực tiếp của nhà nước thông qua hệ thống thuế.

Hầu hết các nhân viên đều tốt nghiệp đại học, cao đẳng và có trình độ chuyên môn cao đáp ứng được với nhu cầu của công việc.

Hàng hoá chủ yếu của công ty là tất cả các loại linh kiện phụ tùng về xe máy, xe máy hai bánh Honda, dịch vụ sửa chữa – bảo dưỡng phục vụ nhu cầu sử dụng của mọi đối tượng khách hàng trong và ngoài tỉnh Hải Dương.

Từ năm 2008, công ty mới thành lập nên còn gặp rất nhiều khó khăn về phát triển thị trường do các công ty trước đó đã có tên tuổi trên thị trường. Vì vậy để tìm kiếm thị trường trên địa bàn huyện Thanh Hà nói riêng và tỉnh Hải Dương nói chung là rất khó khăn. Nhưng không vì thế mà công ty không cố gắng để phát triển.

Sang năm 2009 – 2010 với những cố gắng để mở rộng thị trường, tìm kiếm khách hàng, nâng cao hình ảnh của công ty cũng như chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ, công ty đã có những thành công bước đầu: Doanh số xe bán ra

trong năm 2009 tăng so với năm 2008 là 37% và tiếp đó là năm 2010 doanh số bán xe và các dịch vụ khác đã tăng lên đáng kể 43% so với năm 2009.

Đến năm 2011 thì công ty đã có thể vững vàng trên thị trường Tỉnh Hải Dương, cạnh tranh với các hãng xe máy khác trong địa bàn và số lượng khách hàng thân thiết của cửa hàng đã lên tới con số đáng nể gần 9.000 khách hàng (Cả khách mua xe và khách làm dịch vụ)

Tháng 11 năm 2011, Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng với sự nỗ lực không ngừng về hoạt động kinh doanh cũng như chăm sóc khách hàng thông qua dịch vụ bảo dưỡng, lái xe an toàn đã nhận được sự khen ngợi từ phía Công ty Honda Việt Nam. Và điều mong

đợi của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng đã được trả bằng hợp đồng kinh tế thứ 2 do Công ty Honda Việt Nam đưa đến. Hợp đồng thành lập HEAD Huy Hùng 2 tại Thị trấn Nam Sách – huyện Nam Sách – Hải Dương. Đây là một thị trường tiềm năng của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng kể từ khi khai trương và đi vào hoạt động.

Tính tới ngày 31/12/2024, Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng đã mở được các cửa hàng, bao gồm:

Cửa hàng Thanh Hà, tại khu 1, TT Thanh Hà, h. Thanh Hà, tỉnh Hải Dương.

Cửa hàng Hải Dương, tại khu 2, phường Thanh Bình, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương.

Cửa hàng Nam Sách, tại khu La Xuyên, thị trấn Nam Sách, huyện Nam Sách, tỉnh Hải Dương.

Cửa hàng Tứ Kỳ, tại thị trấn Tứ Kỳ, huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương.

Như vậy công ty đã có rất nhiều kết quả đáng nể sau thời gian gần 10 năm hoạt động trong cái nôi của xe máy Honda Việt Nam. Cùng với đó, tập thể nhân viên trong Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng vẫn đang cố gắng không ngừng để đưa công ty ngày một vững mạnh hơn nữa trong tương lai.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý

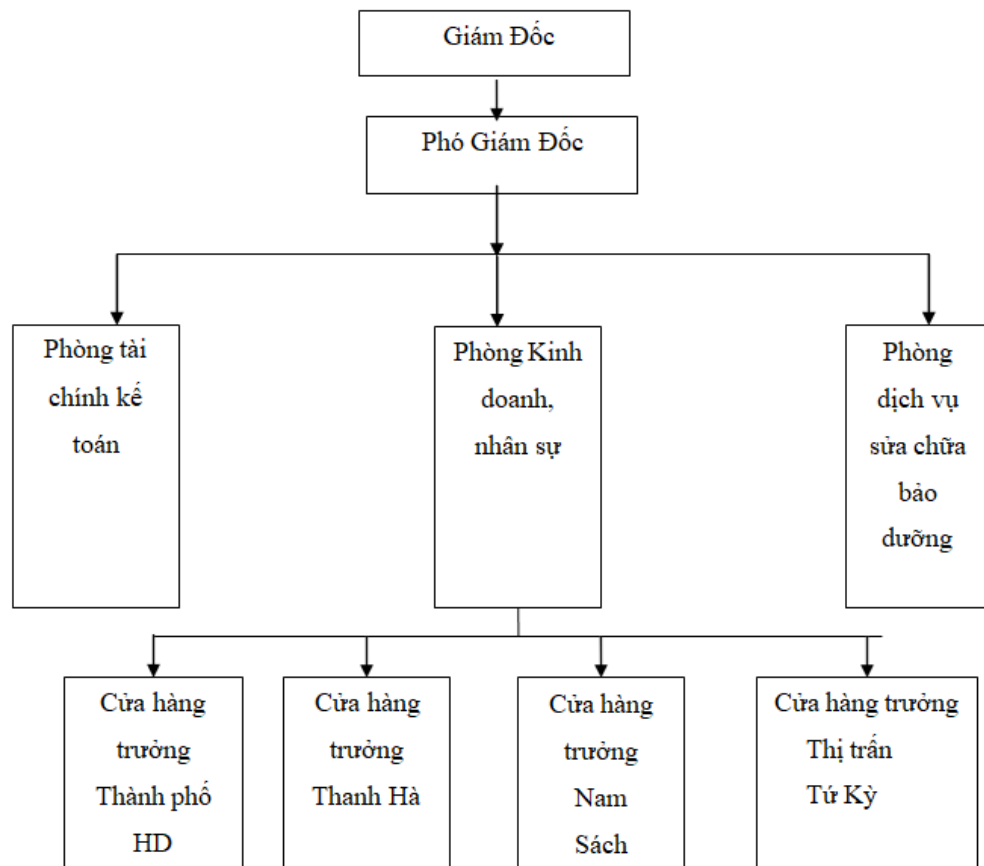
Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận:

Ban Giám đốc

Là đại diện pháp nhân của công ty, chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh và làm tròn nghĩa vụ đối với Nhà nước theo quyết định hiện hành. Giám đốc có quyền quyết định cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của công ty theo nguyên tắc tinh giản, gọn nhẹ đảm bảo hoạt động kinh doanh có hiệu quả.

Phòng tài chính kế toán

Để công ty có kết quả hoạt động tốt, phòng kế toán – tài vụ có nhiệm vụ đơn đốc việc kiểm tra các chi phí đã phát sinh trong quá trình bán hàng, tính đúng, tính đủ để phục vụ cho việc hạch toán kế toán được đảm bảo chính xác, đúng theo quy định của Nhà nước, đơn đốc nhắc nhở việc ghi chép các nghiệp vụ phát sinh, quản lý trong toàn Công ty. Xác định kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.



Hình 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty

Phòng kinh doanh & nhân sự

Phòng kinh doanh & nhân sự là phòng quan trọng nhất để phát triển công ty. Do kết cấu của công ty chủ yếu là bán xe máy, doanh thu chủ yếu từ bán xe nên phòng kinh doanh ngoài nhiệm vụ tìm hiểu nhu cầu thị trường xây dựng các kế hoạch phát triển, điều hành kinh doanh, ký kết các hợp đồng đảm bảo về số lượng, chất lượng cũng như chủng loại đảm bảo nguồn cung cho các đối tượng sử dụng được liền mạch không ngắt quãng để đảm bảo doanh thu cho công ty thì bên cạnh đó phòng kinh doanh & nhân sự còn phải tìm kiếm các nhân viên có năng lực, phẩm chất tốt phục vụ cho hoạt động của công ty.

Phòng dịch vụ sửa chữa bảo dưỡng

Phòng dịch vụ sửa chữa bảo dưỡng có nhiệm vụ chăm sóc khách hàng sau mua xe, quan tâm đến chất lượng sản phẩm của khách hàng đang sử dụng, đảm bảo sự an toàn tốt nhất cho khách hàng khi sử dụng xe máy của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng nói riêng và tất cả các loại xe trên thị trường nói chung. Đặc biệt phòng dịch vụ sửa chữa bảo dưỡng có hệ thống sửa chữa bảo hành lưu động mọi lúc, mọi nơi khi khách hàng cần thiết.

Cửa hàng trưởng

Là người đứng đầu một cửa hàng (hoặc một HEAD), mỗi cửa hàng trưởng thay mặt cho giám đốc quản lý các phòng chức năng trong một cửa hàng (hoặc một HEAD) trong chuỗi cửa hàng của công ty.

Như vậy, các phòng ban của công ty đều có những chức năng, nhiệm vụ khác nhau nhưng mục đích đều là chăm sóc khách hàng hiện có cũng như khách hàng tiềm năng để tạo hình ảnh tốt về công ty, từ đó sẽ có ấn tượng tốt từ phía khách hàng và hơn thế là hướng tới mục đích phát triển công ty hơn nữa nhằm tăng lợi nhuận cho công ty.

2.1.3. Chức năng nhiệm vụ

Hàng hoá chủ yếu của công ty là tất cả các loại linh kiện phụ tùng về xe máy, xe máy hai bánh Honda, dịch vụ sửa chữa – bảo dưỡng phục vụ nhu cầu sử dụng của mọi đối tượng khách hàng trong và ngoài tỉnh Hải Dương.

Nhiệm vụ:

Để thực hiện tốt các chức năng nói trên, trong quá trình hoạt động Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng phải phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ:

Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả.

Tổ chức cung ứng đảm bảo đầy đủ vật tư, trang thiết bị công nghệ, máy móc và các công cụ lao động, tổ chức tiêu thụ sản phẩm.

Quản lý và sử dụng vốn kinh doanh có hiệu quả

Chấp hành đầy đủ các chế độ chính sách của Nhà nước.

Chăm lo đời sống vật chất tinh thần cho cán bộ CNV trong Công ty.

Để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao thu nhập cho người lao động và doanh thu cho công ty. Sau đây là báo cáo kết quả kinh doanh năm 2022, năm 2023, 2024 được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh của công ty trong những năm 2022, 2023, 2024

Đơn vị: đồng

Số TT	Chi tiêu	Mã	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1	129.078.028.701	138.457.629.986	67.137.780.459
2	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	10	129.078.028.701	138.457.629.986	67.137.780.459
3	Giá vốn hàng bán	11	123.676.982.611	132.633.498.063	62.254.637.225
4	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	20	5.401.046.090	5.824.131.923	4.883.143.234
5	Doanh thu hoạt động tài chính	21	213.837.960	70.847.241	26.240.187
6	Chi phí tài chính	22	131.794.913	169.282.602	-
7	Chi phí bán hàng	24	250.254.171	480.515.790	465.494.273
8	Chi phí quản lý doanh nghiệp	25	4.451.553.082	4.690.344.594	4.335.473.615
9	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	30	781.281.884	554.836.178	108.415.533
10	Thu nhập khác	31	58.545.455	327.272.727	30.725.273

11	Chi phí khác	32		67.330.434	9.798.592
12	Lợi nhuận khác	40	58.545.455	259.942.293	20.926.681
13	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	50	839.827.339	814.778.471	129,342,214
14	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	51	146.969.785	203.694.618	28.455.287
15	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	60	692.857.554	611.083.853	100.886.927

(Nguồn: Phòng kế toán – tài vụ)

Từ bảng 2.1 cho thấy, năm 2023 doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng lên không đáng kể so với năm 2022, tuy nhiên đến năm 2024, doanh thu bán hàng lại giảm theo giá vốn bán hàng giảm. Năm 2023, lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng so với năm 2022, đến năm 2024 lợi nhuận lại giảm nhưng so với giá vốn bán hàng bỏ ra thì lợi nhuận là cao. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2024 cao hơn so với năm 2022 và 2023 là vì: (1) Doanh thu hoạt động tài chính thấp, (2) chi phí tài chính không có và (3) chi phí bán hàng lại cao. Đồng thời lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh và lợi nhuận khác của năm 2024 thấp hơn hẳn so với năm 2022 và 2023.

2.2. Phân tích thực trạng quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng

Trong khuôn khổ đề tài này, tác giả xin phân tích hiện trạng quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng dựa trên cơ sở lý thuyết, theo hoạt động hoạch định nhân lực đã nêu ở chương một, kết hợp với nghiên cứu thống kê mô tả, bằng cách tổ chức khảo sát, thu thập dữ liệu thứ cấp từ tài liệu, số liệu đã có và số liệu sơ cấp từ nhân lực tại công ty dưới dạng bảng câu hỏi, từ đó sẽ làm cơ sở nhận định, đánh giá và xây dựng các giải pháp nhằm nâng cao công tác quản lý nhân lực tại Công ty ở chương 3.

Các số liệu sơ cấp này được điều tra, phỏng vấn tại Công ty năm 2024 với tổng số 54 phiếu cho 54 người là CB-CNV đang làm việc tại Công ty. Trong số 54 người được phỏng vấn, điều tra có 30 người ở các phòng chức năng của Công ty, 24 người ở các cửa hàng. Ngoài ra, số người được điều tra còn bao gồm theo trình độ

học vấn từ sau đại học đến trung cấp, sơ cấp.

Bảng 2.2. Số mẫu điều tra tại Công ty

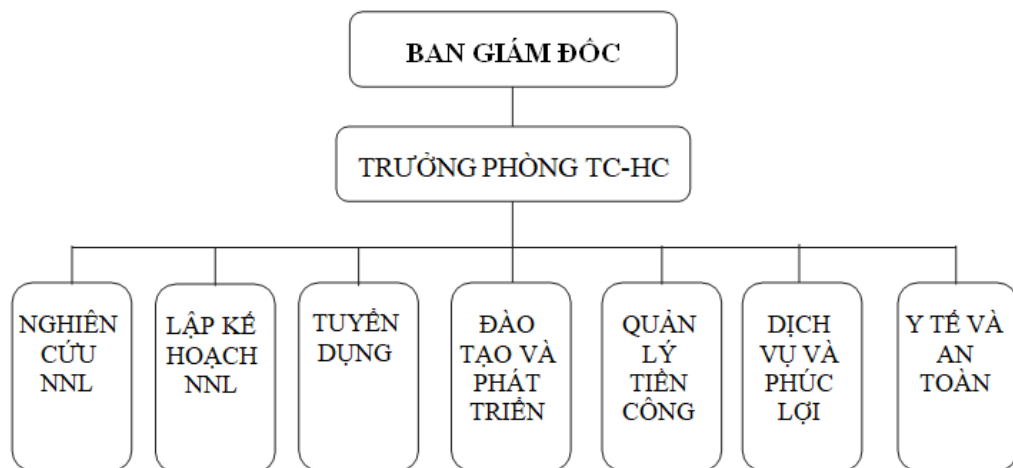
Giới tính		Đơn vị		Trình độ		
Nam	Nữ	Văn phòng	Bộ phận kinh doanh	Đại học + Sau đại học	Cao đẳng + Trung cấp	Công nhân
30	24	30	24	10	35	9

(Nguồn: Số liệu điều tra thu thập của tác giả)

2.2.1. Tổ chức bộ máy quản lý nhân lực

Bộ máy quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng có cấu trúc theo chức năng quản lý. Đặc điểm cơ bản của cấu trúc này là bộ máy tổ chức quản lý nhân lực được chia thành các mảng chức năng chuyên sâu khác nhau, một nhân viên chuyên trách có thể thực hiện một hoặc một số mảng chuyên sâu trong chức năng quản lý nhân lực.

Các hoạt động giống nhau hoặc gần giống nhau được tập hợp lại theo một bộ phận chức năng bao gồm: hoạt động tổ chức – hành chính, hoạt động tài chính – kế toán, hoạt động kinh tế, hoạt động kỹ thuật, hoạt động kinh doanh,... Cơ cấu tổ chức bộ máy của hoạt động quản lý nhân lực tại Công ty được thể hiện như hình 2.3:



Hình 2.3. Bộ máy tổ chức quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn

Thương mại và Vận tải Huy Hùng

(Nguồn: Phòng TC – HC Công ty)

Trách nhiệm quản lý nhân lực được giao cho người đứng đầu bộ phận quản lý nhân lực là trưởng phòng Tổ chức – Hành chính. Bộ phận quản lý nhân lực bao gồm các hoạt động: nghiên cứu nhân lực, lập kế hoạch nhân lực, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản lý tiền công, dịch vụ và phúc lợi, y tế và an toàn.

Thực trạng về tổ chức bộ máy quản lý nhân lực tại Công ty được thể hiện trong bảng 2.3 [16]:

Bảng 2.3. Đánh giá về bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng

Nhóm	Câu hỏi	Điểm trung bình
Tổ chức bộ máy quản lý NL	Cấu trúc bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty có tính tập trung cao	4,15
	Cấu trúc bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty có tính kỷ luật chặt chẽ	3,15
	Cấu trúc bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty có tính trách nhiệm cao	3,2
	Sự phối hợp ăn ý giữa các lãnh đạo chung và lãnh đạo chức năng	4

(Nguồn: Số liệu điều tra thu thập của tác giả)

Từ số liệu thể hiện tại bảng trên cho thấy tính tập trung của cơ cấu tổ chức quản lý NL của Công ty là cao với điểm trung bình là 4,15 bởi vì người lãnh đạo đơn vị có toàn quyền giải quyết mọi vấn đề liên quan đến mảng quản lý nhân lực, do vậy sự tập trung tâm trí trong công việc sẽ tốt hơn. Tiêu chí Sự phối hợp ăn ý giữa các lãnh đạo chung và lãnh đạo chức năng đạt số điểm 4,00 khá cao, cho thấy các lãnh đạo Công ty có sự phối hợp khá tốt trong việc ra quyết định. Tuy nhiên tiêu chí Cấu trúc bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty có tính kỷ luật cao và tiêu chí Cấu trúc bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty có tính trách nhiệm cao chỉ đạt số điểm trung bình lần lượt là 3,15 và 3,20. Nguyên nhân là do cơ cấu tổ chức này có thể ảnh hưởng nhiều đến chế độ một thủ trưởng, dễ xảy ra tình trạng thiếu trách nhiệm, thiếu kỷ luật chặt chẽ. Tuy nhiên một cấp dưới sự chỉ đạo của nhiều cấp trên sẽ dễ dẫn đến mâu thuẫn giữa các cấp lãnh đạo, sự phối hợp của nhiều lãnh đạo chung với người lãnh đạo chức năng có nguy cơ khó khăn hơn khi khối lượng các vấn đề chuyên môn tăng lên.

Bảng 2.4. Tình hình biến động về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý NL của Công ty từ năm 2021 – 2024

Nội dung		2021	2022	2023	2024
Trình độ chuyên môn (người)	ĐH	1	2	3	4
	CĐ	1	2	2	3
	TC	1	1	1	1
Cơ cấu số bộ phận chức năng của bộ máy quản lýNL (bộ phận)		3	5	6	8

(Nguồn : Phòng TC - HC Công ty)

Từ số liệu bảng 2.4 cho thấy sự biến động cả về số lượng nhân sự và trình độ chuyên môn trong bộ máy quản lý nhân lực của Công ty qua các năm dần từng bước được cải thiện, cụ thể nhân lực đã tăng từ 3 người (năm 2021) lên thành 8 người (năm 2024), trình độ chuyên môn đại học tăng năm 2021 chỉ có 01 người đến năm 2024 có tăng 04 người, như vậy trong 3 năm Công ty đã tăng được 3 người có trình độ Đại học, đối với trình độ cao đẳng và trung cấp cơ bản giữ nguyên ở mức 2 đến 3 người và phần đầu giảm dần về 1.

Công tác quản lý nhân lực tại Công ty những năm vừa qua đã từng bước được cải thiện và đạt được những kết quả nhất định, tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại hạn chế cần khắc phục để nâng cao hiệu quả quản lý nhân lực của Công ty. Ở các mục tiếp theo tác giả sẽ làm rõ, cụ thể hóa thực trạng từng hoạt động trong công tác quản lý nhân lực tại Công ty.

2.2.2. Hoạch định

Trong những năm qua, công tác quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng đã có những bước cải tiến rất đáng kể. Tuy nhiên, chất lượng nhân lực làm công tác quản lý còn hạn chế nên hoạt động hoạch định nhân lực tại Công ty vẫn chưa được triển khai và áp dụng.

Chiến lược nhân lực Công ty đang thực hiện là tập trung vào việc tìm kiếm những nhân lực bên trong như dựa trên việc thu hút con em của nhân viên đang và đã làm việc trong Công ty, hoặc là bạn bè người thân của nhân viên. Cách này có

thể tận dụng kinh nghiệm của những người nhân viên và qua đó giảm bớt các chi phí đào tạo, thời gian hội nhập nhân viên mới với công việc. Tuy nhiên, nó không còn phù hợp với sự phát triển của Công ty.

Với chức năng của Công ty là buôn bán xe gắn máy hai bánh Honda Việt Nam; Buôn bán phụ tùng xe gắn máy Honda Việt Nam chính hiệu; Dịch vụ chăm sóc, bảo dưỡng, bảo hành tại xưởng và lưu động... Nhân lực sẵn có của Công ty hiện nay chưa thể hoặc chưa có để đáp ứng với hiệu quả tối ưu cho các hoạt động này. Vì thế đây là một điểm yếu mà hoạt động hoạch định nhân lực cần nhanh chóng triển khai và đưa vào hoạt động.

Bảng 2.5. So sánh giữa công tác Dự báo nhu cầu NL và nhu cầu thực tế tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng

Lĩnh vực \ Năm	2022		2023		2024	
	Dự báo	Thực tế	Dự báo	Thực tế	Dự báo	Thực tế
Bán xe	60	40	70	50	70	75
Bán phụ tùng	20	10	20	15	20	25
Bảo dưỡng, bảo hành tại xưởng và lưu động	30	20	30	25	30	30

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Bảng 2.6. Đánh giá về công tác KHNL tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng

Nhóm	Mã hóa	Câu hỏi	Điểm trung bình
Xác định nhu cầu nhân lực	XDNC1	Công tác dự báo nhu cầu nhân lực được thực hiện tốt	4,12
	XDNC2	Quyết định tăng, giảm nhân sự tại các đơn vị của Công ty là phù hợp	3,11
	XDNC3	Hoạch định nhân sự ngắn hạn có hiệu quả	4,39
	XDNC4	Kế hoạch sử dụng nhân sự được triển khai vào các thời điểm hợp lý	3,51

(Nguồn: Số liệu điều tra thu thập của tác giả)

Công ty dự báo nhu cầu NL qua các năm chưa sát với điều kiện thực tế của Công ty, nên xảy ra sự sai lệch khá lớn dẫn đến tình trạng vừa thừa vừa thiếu nhân lực, lãng phí tiền bạc và sức lực được thể hiện tại bảng 2.5.

Để nguồn dự báo NL của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng đạt hiệu quả thì công tác kế hoạch nhân lực phải được đánh giá thông qua khảo sát bằng phiếu điều tra theo số liệu trong bảng 2.6 dưới đây:

Theo kết quả khảo sát về tiêu chí xác định nhu cầu nhân lực trong công tác hoạch định nhân lực tại Công ty năm 2024 (bảng 2.6), giá trị trung bình từ số liệu khảo sát, phỏng vấn của 4 tiêu chí xác định nhu cầu nhân lực kết quả cho thấy cao nhất là tiêu chí Hoạch định nhân sự ngắn hạn có hiệu quả đạt (4,39/5); tiêu chí Công tác dự báo nhu cầu nhân lực được thực hiện tốt đạt (4,12/5); tiêu chí Kế hoạch sử dụng nhân sự được triển khai vào các thời điểm hợp lý đạt (3,51/5); tiêu chí Quyết định tăng, giảm nhân sự tại các đơn vị của Công ty là phù hợp được đánh giá là thấp nhất chỉ đạt (3,11/5).

Qua đánh giá tại bảng trên cho thấy, kế hoạch nhân sự ngắn hạn của Công ty cơ bản có hiệu quả và kế hoạch sử dụng nhân sự được triển khai vào các thời điểm hợp lý. Tuy nhiên, công tác dự báo nhu cầu nhân lực và đặc biệt là quyết định, tăng giảm nhân sự của Công ty còn ở mức trung bình. Thực tế này ở Công ty cũng là tình trạng chung mà các doanh nghiệp dễ gặp phải. Kết quả khảo sát cho thấy đánh giá của cán bộ, công nhân của Công ty đối với các tiêu chí về xác định nhu cầu nhân lực của Công ty ở mức độ tương đối khá. Có thể thấy trong công tác quản lý NL, việc xác định nhu cầu nhân lực ở Công ty đã và đang triển khai thực hiện, tuy nhiên ở mức chưa cao.

2.2.3. Tuyển dụng

+ Kế hoạch tuyển dụng:

Từ thực tiễn nhu cầu phát triển, bổ sung lao động nhằm mở rộng quy mô sản xuất mà Công ty xây dựng kế hoạch tuyển dụng lao động, sau đó trình Giám đốc duyệt và thực hiện. Cuối mỗi năm Công ty tiến hành xây dựng kế hoạch tuyển dụng cho năm tới và trong một số trường hợp đặc biệt khi có nhu cầu đột xuất thì có thể

tiến hành tuyển dụng theo sự chỉ đạo của Ban giám đốc.

+ Phương thức tuyển dụng:

Đối với tuyển dụng trong nội bộ, phòng TC-HC viết thông báo gửi đến các phòng ban và các cửa hàng trực thuộc Công ty.

Đối với tuyển dụng bên ngoài, phòng TC-HC viết báo cáo trình lên Giám đốc và sau đó đăng tin lên các phương tiện thông tin đại chúng hoặc gửi thông báo tuyển dụng tới các cơ sở đào tạo nghề chuyên nghiệp.

+ Ưu tiên trong tuyển dụng:

Thực hiện chế độ chính sách, cũng như việc đãi ngộ đối với những người có thâm niên làm việc tại Công ty đã có nhiều đóng góp tích cực trong công việc, đã có những thành tích trong quá trình công tác; sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp có thành tích học tập tốt và có tay nghề phù hợp với công việc của Công ty.

+ Tiêu chuẩn tuyển dụng:

Trình độ văn hóa: có trình độ văn hoá tốt nghiệp trung học phổ thông trở lên; Chuyên môn nghiệp vụ phải đáp ứng được yêu cầu của công việc ứng với từng vị trí việc làm của người lao động; Sức khỏe phải đảm bảo theo tiêu chuẩn quy định của Bộ Y tế; Nộp hồ sơ theo đúng hạn, đầy đủ với quy định của Công ty, lý lịch rõ ràng, có sự chứng thực của cơ quan quản lý khu vực nơi cư trú.

+ Tiêu chuẩn tuyển dụng cho các ngành nghề cụ thể:

* Đối với công nhân chuyên về sửa chữa, kế toán... thì đòi hỏi phải có chứng nhận tay nghề được đào tạo từ 6 tháng trở lên hoặc đã có kinh nghiệm;

+ Nhiệm vụ của phòng TC-HC:

Nghiên cứu hồ sơ tiến hành tìm hiểu về các ứng viên, phát hiện ra các khả năng chuyên môn nghiệp vụ tay nghề để từ đó tận dụng được tài năng của họ và bố trí vào các công việc thích hợp;

Thông báo đào tạo cho người tuyển dụng về nội quy, quy chế của Công ty;

Tiến hành chuẩn bị các thủ tục về công việc tuyển dụng để cung cấp số liệu và các tin tức cần thiết cho hội đồng tuyển dụng;

Bảng 2.7. Tình hình biến động về nhân sự của Công ty từ 2020 – 2024

Nội dung	2020		2021		2022		2023		2024	
	Người	Trình độ	Người	Trình độ	Người	Trình độ	Người	Trình độ	Người	Trình độ
Chất lượng tuyển dụng	0	ĐH	1	ĐH	1	ĐH	0	ĐH	2	ĐH
	1	CĐ	1	CĐ	2	CĐ	3	CĐ	2	CĐ
	1	TC	1	TC	2	TC	2	TC	5	TC
Số tuyển vào	2		3		5		5		9	
Số nghỉ việc	0		1		1		2		2	

(Nguồn : Phòng TC - HC Công ty)

Từ bảng 2.7 cho thấy năm 2020 Công ty tuyển dụng được 02 người đến năm 2024 công ty tuyển được 09 người, số lượng nhân viên trong 5 năm có 02 người nghỉ việc; chất lượng tuyển dụng từng bước được nâng lên năm 2020 tuyển vào (0 Đại học), năm 2021 (01 người), năm (01 người), năm 2023 (0 người), năm 2024 (02 người) số lượng người được tuyển dụng vào Công ty lớn hơn nhiều so với số người nghỉ việc, hiệu số giữa số người được tuyển dụng và số người nghỉ việc tăng dần qua các năm, đáp ứng được yêu cầu ngày càng phát triển mở rộng của Công ty. Chất lượng tuyển dụng luôn ưu tiên nhân lực có trình độ cao. Toàn bộ nguồn tuyển dụng đều đã được qua đào tạo, có trình độ chuyên môn. Từ các yêu cầu cụ thể của việc tuyển dụng trên có thể thấy rằng việc nhận các nhân viên mới của công ty khá chặt chẽ và được quản lý một cách khoa học đáp ứng với yêu cầu từng vị trí công việc của Công ty. Góp phần vào việc quản lý nhân sự có hiệu quả của ban quản lý công ty đồng thời khi ứng viên được nhận vào làm cũng nhanh chóng hòa nhập được với môi trường công việc, tạo được cảm giác thoải mái và tự tin khi làm việc.

Nguồn tuyển dụng của Công ty

Đối với cán bộ quản lý: Khi Công ty có nhu cầu tuyển dụng vào một vị trí quản lý thì đa số là các nhân viên trong Công ty đều biết và những nhân viên có khả năng làm việc sẽ được đề bạt hoặc tự ứng tuyển vào vị trí đó. Công ty sẽ xem xét hồ sơ của các ứng viên, nếu các ứng viên nào đáp ứng đầy đủ được yêu cầu công việc như trình độ chuyên môn, kỹ năng cần thiết... thì sẽ được bổ nhiệm vào vị trí đó.

Đối với cán bộ chuyên môn và công nhân trực tiếp sản xuất: Khi có nhu cầu tuyển dụng Công ty sẽ thông báo tuyển dụng rộng rãi bên ngoài Công ty.

Tuyển dụng nhân lực là hoạt động để tuyển chọn người lao động có năng lực, có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc, Công ty cần xây dựng đề án vị trí việc làm, đưa ra dự báo nhu cầu nhân lực trong thời gian tới và xây dựng kế hoạch tuyển dụng trong năm.

** Quy trình tuyển dụng của Công ty*

Khi có nhu cầu tuyển dụng, Công ty sẽ thực hiện theo các bước sau: Bước 1: Thông báo tuyển dụng

Phòng tổ chức- hành chính sẽ tiến hành thông báo trên phương tiện thông tin đại chúng và chủ yếu là thông báo rộng trong toàn công ty để lao động trong công ty giới thiệu người thân, quen, đồng thời niêm yết thông báo tại cổng công ty.

Bước 2: Nhận hồ sơ

Sau khi thông báo, Phòng TC - HC sẽ tiến hành thu nhận hồ sơ và sẽ dừng lại khi đã nhận đủ số lượng hồ sơ dự tính. Trong quá trình thu nhận hồ sơ phòng sẽ xếp phân loại hồ sơ theo các vị trí mà ứng cử viên đăng ký.

Bước 3: Duyệt hồ sơ

Căn cứ vào các tiêu chuẩn tuyển dụng, cán bộ tuyển dụng sẽ xem xét và chọn ra những hồ sơ đáp ứng được yêu cầu tuyển dụng, trình lên lãnh đạo công ty.

Bước 4: Tổ chức thi tuyển

Bước 5: Thông báo ứng viên trúng tuyển

Sau khi có kết quả thi tuyển lãnh đạo Công ty chọn những ứng viên đạt yêu

cầu và tiêu chuẩn tuyển dụng. Cán bộ tuyển dụng thông báo tới những ứng viên đã lọt qua vòng sơ tuyển.

Bước 6: Thử việc

Mỗi nhân viên khi thử việc tại công ty không có nghĩa đã là nhân viên chính thức mà qua thời gian thử việc, nếu không làm tốt có thể họ sẽ phải rời khỏi Công ty. Trong quá trình thử việc, các ứng viên sẽ được kèm cặp, chỉ bảo của người hướng dẫn do các Trưởng phòng sẽ chỉ định người có kinh nghiệm hướng dẫn thử việc. Người thử việc phải nỗ lực, cố gắng hết sức để học hỏi và làm tốt công việc của mình với tinh thần trách nhiệm cao. Qua sự chỉ đạo hướng dẫn, tạo điều kiện từ phía những người lao động trong Công ty, lao động mới có thể hạn chế được các sai lầm có thể gặp phải và tự tin hơn với những công việc được giao.

Bước 7: Ký hợp đồng chính thức

Khi kết thúc thời gian thử việc, người trực tiếp hướng dẫn sẽ lập bản đánh giá quá trình thử việc của người lao động, trưởng Phòng TC - HC cùng giám đốc quyết định tiếp nhận lao động chính thức hay không. Nếu tiếp nhận, người lao động sẽ tiếp tục làm việc tại công ty với cương vị là một nhân viên chính thức. Còn trường hợp người mới không được tiếp nhận là nhân viên chính thức thì trưởng Phòng TC - HC và cấp trên quản lý trực tiếp người thử việc sẽ giải thích rõ những sai sót để họ nắm rõ được mình không được nhận vì lý do gì. Phòng TC - HC sẽ giữ lại hồ sơ và các tài liệu liên quan để khi cần hợp tác sẽ xem xét. Nhờ quá trình thử việc tốt, các nhân viên được tiếp nhận chính thức sẽ được thông báo và giám đốc hay người được giám đốc ủy quyền sẽ lập quyết định tiếp nhận, điều động và quyết định lương cho nhân viên mới, kết thúc thời gian thử việc của họ.

Để đánh giá về hoạt động tuyển dụng của Công ty, tác giả đã điều tra bằng phiếu bảng hỏi để lấy ý kiến của NLĐ và thu được kết quả như bảng 2.8:

Bảng 2.8. Đánh giá của người lao động về hoạt động tuyển dụng nhân lực của Công ty

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	1	2	3	4	5	Tổng		Điểm TB
						%	Số phiếu	
Công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể	3,7	12,96	16,67	40,74	25,93	100	54	3,72
Công ty xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể, rõ ràng	7,41	14,81	33,33	33,33	11,11	100	54	3,26
Công ty thực hiện tốt việc thu hút ứng viên	9,26	14,81	24,07	37,04	14,81	100	54	3,33
Công ty tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, công khai, minh bạch	7,41	18,52	27,78	31,48	14,81	100	54	3,28
Công ty luôn tuyển đúng người, phù hợp với công việc	7,41	20,37	37,04	27,78	7,41	100	54	3,07

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Số liệu bảng 2.8 cho thấy, người lao động đã đánh giá cao về công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty với số điểm trung bình của các tiêu chí đánh giá đều cao hơn mức trung bình. Cụ thể: về quy trình tuyển dụng, người lao động cho rằng công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng và rất rõ ràng chiếm tỷ lệ 66,67%, số điểm trung bình của tiêu chí đánh giá này là 3,72; Tiêu chí Công ty đã xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cũng được người lao động đánh giá tương đối cao với số điểm trung bình là 3,26; tiêu chí Công ty thực hiện tốt việc thu hút ứng viên và Công ty tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, công khai minh bạch cũng được đánh giá cao với số điểm trung bình lần lượt là 3,33; 3,28 và 3,07. Điều này

cho thấy, người lao động trong Công ty khá hài lòng với công tác tuyển dụng của Công ty ở 5 tiêu chí về quy trình tuyển dụng, xác định nhu cầu tuyển dụng – lập kế hoạch tuyển dụng, thu hút ứng viên, tổ chức thực hiện tuyển dụng.

Tuy nhiên, tiêu chí “Công ty luôn tuyển đúng người, phù hợp với yêu cầu công việc” chỉ đạt điểm trung bình là 2,86 với gần 45% không đồng ý với ý kiến này và 18,52% tạm chấp nhận cho thấy mặc dù Công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng cụ thể, thực hiện xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng rõ ràng cụ thể, thực hiện tuyển dụng công khai, minh bạch nhưng vẫn còn tình trạng đưa người nhà, họ hàng, người thân quen vào hoặc giải quyết theo quan hệ, dẫn đến tồn tại việc tuyển chọn không đúng người phù hợp với yêu cầu công việc.

2.2.4. Bố trí, sử dụng

Công tác bố trí sắp xếp lao động hợp lý sẽ tạo nên sự phù hợp với khả năng, trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động sau khi họ được tuyển chọn vào Công ty.

Hơn nữa nó tạo nên sự phối hợp hoạt động của toàn bộ hệ thống theo không gian và thời gian thật cân đối nhịp nhàng liên tục cho quá trình SXKD là điều kiện để tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất.

Bảng 2.9. Bố trí sử dụng lao động ở Công ty từ năm 2020 – 2024

STT	Tên đơn vị	Đơn vị	2020	2021	2022	2023	2024
1	Văn phòng Công ty	Người	18	20	23	27	30
2	Các bộ phận cơ sở	Người	40	47	50	65	71
Tỉ lệ lao động ở các bộ phận cơ sở trên tổng số lao động của Công ty		%	68,9	70,1	68,4	69,1	70,2

(Nguồn: phòng TC - HC Công ty)

Từ bảng 2.9 cho thấy lao động của Công ty ở các bộ phận cơ sở luôn chiếm một tỉ lệ ổn định trong khoảng 68,9% - 70,2% qua các năm từ 2020-2024, đây là cách bố trí hợp lý của đội ngũ lãnh đạo Công ty vì tất cả các sản phẩm đều nằm ở các cửa hàng.

Căn cứ vào chức năng của từng công việc mà lao động trong Công ty được phân chia thành các phòng ban, cửa hàng... Trên cơ sở đó, Công ty quy định cụ thể trách nhiệm cho từng cá nhân, từng cửa hàng để đảm bảo tốt nhất và đầy đủ thành thạo các bước công việc trong Công ty. Công ty cũng chú trọng phân công những lao động có trình độ cao, thái độ tốt, có kỹ năng quản lý đảm nhiệm những vị trí quan trọng trong các bộ phận.

Về sử dụng cán bộ

Công ty thường xuyên cử đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo và giảng viên đào tạo nội bộ, nâng cao trình độ cho cán bộ, công nhân viên. Cụ thể, trong 6 tháng đầu năm 2023, Công ty đã cử 15 cán bộ làm công tác đào tạo tham gia đào tạo, giảng dạy nội bộ.

Để lấy ý kiến NLD về công tác bố trí và sử dụng cán bộ, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như *bảng 2.10*:

Bảng 2.10. Đánh giá của người lao động về phân công công việc

Đơn vị tính: Số phiếu, %

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	1	2	3	4	5	Tổng		Điểm TB
						%	Số phiếu	
Quy hoạch, sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội phát triển năng lực bản thân	7,41	12,96	27,78	27,78	24,07	100	54	3,48
Thuyên chuyển người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của NLD	11,11	16,67	25,93	29,63	16,67	100	54	3,24
Phân công công việc rõ ràng, hợp lý	11,11	12,96	27,78	29,63	18,52	100	54	3,31

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Bảng 2.10 cho thấy: phần lớn người lao động Công ty thực hiện quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân với mức điểm trung bình là 3,48. Trong đó, có tới 51,85% số người được hỏi trả lời “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” với nhận định cho rằng “quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân”. Bên cạnh đó, các hoạt động phân công công việc và chuyển giao lao động cũng được người lao động đánh giá cao. Cụ thể, phân công rõ ràng, hợp lý có điểm trung bình là 3,31 với ý kiến “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” chiếm tới 48,15%; Công ty thực hiện chuyển giao người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động có điểm trung bình là 3,24. Trong đó, có 46,3% ý kiến “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” cho rằng Công ty thực hiện chuyển giao người lao động vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng, sở trường của người lao động.

Như vậy, công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ của Công ty được thực hiện khá tốt, được người lao động đánh giá cao, đã góp phần phát triển được lực lượng lao động của Công ty nói chung và đội ngũ lao động quản lý giỏi.

2.2.5 Đánh giá

Việc đánh giá năng lực của nhân viên được thực hiện trong cuối tháng 12 hàng năm, đánh giá chung theo yêu cầu xét thi đua cuối năm. Cuối năm, các trưởng bộ phận đánh giá nhân viên theo công việc được phân công, theo dõi hàng ngày của bộ phận mình sau đó đề nghị lên phòng TC-HC của Công ty. Phòng TC-HC tổng hợp và đưa ra Hội đồng thi đua để xét. Hội đồng thi đua của Công ty gồm có: Ban Giám đốc và trưởng các phòng và đơn vị trực thuộc. Thông qua việc bỏ phiếu kín kết quả đạt được với các mức như sau:

Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, hoàn thành tốt nhiệm vụ, hoàn thành nhiệm vụ và lao động tiên tiến; đây cũng là tiêu chí để khen thưởng - kỷ luật và cũng là tiêu chí để nâng bậc lương. Tiêu chuẩn chung để xếp loại là: Chấp hành tốt các nội quy, quy chế của Công ty; hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao; có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, thực hành tiết kiệm chống lãng phí trong công việc được phân công; tham gia học tập, nâng cao trình độ về mọi mặt, tham gia đầy đủ các hoạt động, phong trào.

Bảng 2.11. Đánh giá về công tác đánh giá nhân lực tại Công ty

Nhóm	Câu hỏi	Điểm trung bình
Đánh giá nhân lực	Quá trình đánh giá năng lực được tiến hành khách quan, minh bạch	4,91
	Các kết quả đánh giá năng lực cá nhân mà Công ty đưa ra có làm hài lòng anh/chị	4,82

(Nguồn: Số liệu điều tra của tác giả)

Qua khảo sát cho thấy quá trình đánh giá năng lực của nhân viên mà Công ty thực hiện được tiến hành một cách khách quan và minh bạch với số điểm trung bình đạt được là 4,91 điểm. Các kết quả đánh giá đạt độ chính xác cao và làm hài lòng phần lớn nhân viên của Công ty với số điểm trung bình đạt 4,82 (bảng 2.11).

Từ kết quả khảo sát cho thấy công tác đánh giá nhân lực được cho là khá tốt, tuy nhiên quy trình đánh giá nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng vẫn còn sơ sài, cụ thể là: chưa ban hành các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên ở các bộ phận trong Công ty. Mặt khác, Công ty cũng không có bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc vì vậy cũng không có tiêu chuẩn đánh giá thực hiện nhiệm vụ của nhân viên ở từng vị trí công tác.

Do Công ty chưa ban hành tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc cụ thể của nhân viên, nên việc đánh giá mang tính định tính, chung chung, việc đánh giá người lao động thực hiện còn chậm và chưa có cơ chế thông báo lại cho nhân viên được biết những ưu điểm để phát huy và khắc phục khuyết điểm. Chỉ khi nào người lao động ở các bộ phận hay đơn vị trực thuộc nào đó xảy ra sự cố chủ quan thì mới xem xét, phân tích hành vi, quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao, năng lực của người lao động...

2.2.6. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức

Để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và đáp ứng được yêu cầu đổi mới, lãnh đạo Công ty đã xây dựng quy hoạch cán bộ từ năm 2022 – 2024, đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên.

Bảng 2.12. Số người được cử đi đào tạo nâng cao trình độ từ 2022–2024

Chỉ tiêu	2022	2023	2024
Số người được cử đi học	10	21	45
Tổng số	67	73	92
Tỷ lệ được cử đi học so với tổng số (%)	14,9	28,7	48,9

(Nguồn phòng HC – TH Công ty)

Theo bảng số liệu thì hàng năm số người được cử đi đào tạo so với tổng số còn tương đối thấp nhưng tỷ lệ nhân viên đã được qua đào tạo là tương đối cao. Năm 2022, số người được cử đi học là 10 người chiếm tỷ lệ 14,9% và năm 2024 là 48,9% so với tổng số tuy số lượng người được đào tạo có tăng song chất lượng không đều.

Để nâng cao chất lượng kinh doanh cũng như tay nghề của nhân viên hiện nay Công ty ngày một chú trọng đào tạo nâng cao tay nghề, kỹ năng chuyên môn cho công nhân trực tiếp sản xuất. Hàng năm, Công ty tổ chức các cuộc thi nâng bậc, đăng ký đề tài nghiên cứu khoa học cấp công ty mỗi năm một lần vào tháng 12 đã khuyến khích được NLD tự giác nâng cao tay nghề chuyên môn của mình.

Công tác ĐT&PTNL tại Công ty đã và đang dần có hiệu quả. Công tác ĐT&PTNL nhằm nâng cao trình độ cho đội ngũ CB-CNV là yếu tố cần thiết trong quản lý nhân sự, công tác này tại Công ty được đánh giá như bảng 2.13:

Bảng 2.13. Đánh giá về công tác ĐTPT&NL tại Công ty

Nhóm	Mã hóa	Câu hỏi	Điểm trung bình
Đào tạo và phát triển	ĐTPT1	Công ty thường xuyên tổ chức các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	3,85
	ĐTPT2	Hình thức đào tạo mới mẻ, thu hút đối với người được đào tạo	3,64
	ĐTPT3	Nội dung đào tạo phù hợp công việc của người được đào tạo	3,76
	ĐTPT4	Sau mỗi khóa đào tạo, Công ty tổ chức đánh giá hiệu quả công tác đào tạo	3,98

(Nguồn: Số liệu tác giả điều tra thu thập)

Hầu hết các ý kiến đều đánh giá cao sau mỗi khóa đào tạo, Công ty đều tổ chức đánh giá hiệu quả công tác đào tạo, qua xin ý kiến nội dung này được nhân viên công ty đánh giá cao (3,98 điểm); Công ty thường xuyên tổ chức các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả (3,85 điểm). Nội dung đào tạo phù hợp công việc của người đào tạo (3,76 điểm) và Hình thức đào tạo mới mẻ, thu hút đối với người được đào tạo (3,64 điểm) Bảng 2.13.

2.2.7. Phương pháp quản lý nhân lực

Bất kỳ công ty nào trong mảng quản lý nhân sự đều phải quan tâm đến: tuyển dụng nhân sự, đào tạo nhân viên và xây dựng mô hình quản lý nhân sự. Đặc biệt để xây dựng được mô hình quản lý nhân sự phù hợp, cần phải hiểu và phán đoán được tính cách của nhân viên. Sau đó đưa ra được các sách lược để quản lý riêng cho nhân viên.

Không thể coi nhân viên là một đối tượng thuê mướn, nếu không muốn nhân tài ra đi và Công ty dậm chân tại chỗ. Nhân viên khi chỉ nghĩ mình là công cụ của Công ty, sẽ thụ động hơn trong công việc. Họ chỉ làm việc theo chỉ đạo của cấp trên, họ không có tinh thần nhiệt huyết, không nhiệt tình nghiên cứu và cải thiện hiệu suất. Thậm chí nhân viên không có khả năng cống hiến, cải tiến công việc.

Để làm được việc đó, Công ty cần quan tâm tới nhân viên, chăm sóc và coi trọng nhân viên như tài sản của Công ty, cần đưa ra những chế độ đãi ngộ, hỗ trợ nhân viên trong công việc lẫn cuộc sống. Nhân viên khi được Công ty quan tâm và coi trọng sẽ làm việc hiệu quả, tích cực hơn. Nhân viên sẽ mang tinh thần cạnh tranh, sẽ luôn tìm cách học hỏi nhiều kiến thức, sáng tạo và kiến tạo nhiều sản phẩm hơn. Nhân viên sẽ đáp ứng được nhu cầu và kỳ vọng, nâng cao hiệu quả sản xuất. Đây là mô hình quản lý nhân sự trong doanh nghiệp hiệu quả phù hợp xu thế phát triển chung hiện nay. Mỗi cá nhân đều có những vai trò riêng của mình, tự do phát triển khả năng.

Bảng 2.14. Đánh giá về phương pháp quản lý nhân lực tại Công ty

Nhóm	Câu hỏi	Điểm TB
Phương pháp quản lý	Các chính sách quản lý nhân lực đều dựa trên lợi ích chung. Các quyền lợi được xây dựng và điều phối xuống nhân viên.	3,51
	Công ty để nhân viên có thể thoải mái thể hiện tư tưởng, ý kiến và quan điểm riêng, thể hiện tính tự do dân chủ.	3,12
	Các chính sách, quy định văn hóa Công ty, mô hình quản lý nhân sự được tùy chỉnh linh hoạt và bầu chọn theo số đông nhân viên.	3,6
	Các chính sách nhân sự đều là mở, nhân viên được thể hiện chính kiến, góp phần vào xây dựng văn hóa Công ty.	2,96
	Phân cấp nhân viên, thay đổi linh hoạt chính sách phù hợp với điều kiện hiện tại của nhân viên và phát triển hiện tại của Công ty.	2,85
	Lãnh đạo nhìn đúng tiềm năng, năng lực của nhân viên, giao đúng việc, trao đúng quyền để nhân viên đạt hiệu suất cao nhất.	3,8

(Nguồn: kết quả điều tra của tác giả)

Nhìn vào bảng 2.14 cho thấy người lao động đánh giá khá cao về phương pháp quản lý nhân lực của Công ty với số điểm trung bình của các tiêu chí đánh giá đều cao hơn mức trung bình. Tiêu chí Các chính sách quản lý nhân lực đều dựa trên lợi ích chung. Các quyền lợi được xây dựng và điều phối xuống nhân viên có số điểm trung bình là 3,51; tiêu chí Công ty để nhân viên có thể thoải mái thể hiện tư tưởng, ý kiến và quan điểm riêng, thể hiện tính tự do dân chủ cũng được người lao động đánh giá cao với số điểm trung bình là 3,12; tiêu chí Các chính sách, quy định văn hóa Công ty, mô hình quản lý nhân sự được tùy chỉnh linh hoạt và bầu chọn theo số đông nhân viên và Lãnh đạo nhìn đúng tiềm năng, năng lực của nhân viên,

giao đúng việc, trao đúng quyền để nhân viên đạt hiệu suất cao nhất cũng được đánh giá cao với số điểm trung bình lần lượt là 3,6 và 3,8. Điều này cho thấy, người lao động trong Công ty khá hài lòng với phương pháp quản lý nhân lực của Công ty ở các tiêu chí kể trên.

Riêng hai tiêu chí Các chính sách nhân sự đều là mở, nhân viên được thể hiện chính kiến, góp phần vào xây dựng văn hóa Công ty và Phân cấp nhân viên, thay đổi linh hoạt chính sách phù hợp với điều kiện hiện tại của nhân viên và phát triển hiện tại của Công ty chỉ đạt điểm trung bình lần lượt là 2,96 và 2,85 cho thấy mặc dù Công ty có phương pháp quản lý rõ ràng cụ thể và phù hợp nhưng vẫn còn tồn tại giới hạn trong vấn đề nhân viên được thể hiện chính kiến và sự thay đổi linh hoạt chính sách là do Ban lãnh đạo Công ty vẫn còn rụt rè với sự an toàn ổn định của các chính sách hiện hành mà chưa đưa ra nhiều quyết định đột phá nhằm thay đổi lớn các nội dung chính sách Công ty.

2.2.8. Trả lương và đãi ngộ

- Công tác tiền lương

Công ty áp dụng lương theo thời gian cho lao động gián tiếp và lương khoán cho lao động trực tiếp. Áp dụng lương tối thiểu theo vùng.

- Lương thời gian:

Lương thời gian thường được áp dụng cho lao động thuộc khối gián tiếp bao gồm các cán bộ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành phục vụ, bảo vệ.

Lương thực lĩnh của CB-CNV khối lao động gián tiếp sẽ tính theo công thức:

$$LTG = Ttt \times L \times \% \text{ xếp loại công việc} \quad (2-1)$$

Trong đó: Ttt: số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ;

L: Mức lương ngày (lương giờ) với:

$$L_{\text{ngày}} = L_{\text{tháng}} \div 24, L_{\text{giờ}} = L_{\text{ngày}} \div 8; \quad (2.2)$$

% xếp loại công việc: Dựa vào đánh giá công việc hàng tháng của từng cán bộ, nếu đạt mức A thì được hưởng 100% lương; mức B được hưởng 85% lương; mức C được hưởng 70% lương.

Hiện nay Công ty đang áp dụng trả lương theo quy định của Nhà nước.

Bảng 2.15. Thu nhập bình quân của CB-CNV giai đoạn 2020 – 2024**(Đơn vị: VNĐ/ người/ tháng)**

Chỉ tiêu	Năm				
	2020	2021	2022	2023	2024
Thu nhập bình quân	4.600.000	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.500.000

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán Công ty)

Từ số liệu ở bảng thu nhập bình quân của CB-CNV, có thể thấy thu nhập bình quân của người lao động đã tăng đáng kể trong thời gian qua các năm, cụ thể từ năm 2020 đến năm 2024 tăng 41%, chứng tỏ hiệu quả sản xuất kinh doanh tăng. Tuy nhiên mức lương bình quân vẫn còn thấp, chưa đảm bảo đời sống cho người lao động.

Lương khoán: Hình thức này dùng để trả cho những công nhân lao động tại các Cụm, Tổ. Do đặc thù nên các công nhân tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng được tính lương theo chuyên môn cho từng cấp bậc, phụ cấp ăn ca, được tính làm thêm giờ theo nhà nước quy định. Mức lương trả cho công nhân sẽ theo cấp bậc và xếp loại hoàn thành nhiệm vụ.

$TL = \text{Lương 1 ngày công} \times \text{Số ngày công thực tế} \times \% \text{ xếp loại hoàn thành công việc}$ (2-3)

Ngoài chế độ tiền lương, Công ty cũng xây dựng chế độ tiền thưởng cho các cá nhân, tập thể có thành tích tốt trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm khuyến khích NLĐ có nhiều đóng góp hơn cho sự phát triển của Công ty.

Bảng 2.16. Mức khen thưởng hàng năm của Công ty**(Đồng/người/năm)**

Mức xét thưởng	2020	2021	2022	2023	2024
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000
Lao động tiên tiến	1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000

(Nguồn: phòng Tài chính – Kế toán Công ty)

Nhận xét chung: đối với khối lao động gián tiếp, mức lương như hiện tại là tương đối phù hợp với tình hình kinh tế hiện nay. Đối với khối lao động trực tiếp, mức lương do Công ty và NLĐ thỏa thuận với nhau. Xét về khía cạnh chung là mức lương trên thị trường hiện nay thì mức lương lao động trực tiếp của công ty mới chỉ đảm bảo mức sống tối thiểu cho NLĐ.

Công tác đãi ngộ NL là quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào. Công tác này tại Công ty được đánh giá thông qua khảo sát như bảng 2.17:

Bảng 2.17. Đánh giá về công tác ĐNL tại Công ty

Nhóm	Mã hóa	Câu hỏi	Điểm trung bình
Đãi ngộ	ĐNL1	Mức lương theo hệ số hiện nay đáp ứng được nhu cầu cuộc sống của cá nhân Anh/Chị	3,11
	ĐNL2	Các chính sách đãi ngộ về tinh thần được Công ty thực hiện thường xuyên	3,55
	ĐNL3	Anh/Chị được trang bị đầy đủ trang thiết bị, đồ dùng đảm bảo công việc và an toàn	3,90
	ĐNL4	Có các hình thức khen thưởng kịp thời đối với các nhân viên có sáng kiến, cải tiến trong công việc	3,06

(Nguồn: Số liệu tác giả điều tra thu thập năm 2024)

Từ bảng 2.18 ta thấy mức lương theo hệ số hiện nay mới cơ bản đáp ứng được một phần nhu cầu cuộc sống của đội ngũ cán bộ nhân viên. Mức lương thấp như hiện nay sẽ ảnh hưởng đến tinh thần, thái độ của người lao động. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy Công ty thường xuyên quan tâm, có chính sách đãi ngộ đối với về tinh thần cho CB-CNV (3,55 điểm); công nhân được trang bị đầy đủ đồ dùng làm việc đảm bảo an toàn. Ngoài ra Công ty còn có các hình thức khen thưởng kịp thời cho các cá nhân, tập thể có sáng kiến cải tiến công việc.

2.3. Đánh giá chung

2.3.1. Những kết quả đạt được

- Thứ nhất, về công tác đào tạo và phát triển nhân lực:

+ Hệ thống văn bản quản lý nội bộ của Công ty đầy đủ và kịp thời, đã tạo hành lang pháp lý để thực hiện tốt công tác ĐT&PTNL;

+ Kiện toàn hệ thống quản lý và tổ chức ĐT&PTNL, xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ làm công tác ĐT&PTNL (gần 20 người) và đội ngũ giảng viên nội bộ (15 người);

+ Hàng năm, hoàn thành tốt, vượt chỉ tiêu kế hoạch về lượt cán bộ tham gia đào tạo và tiết kiệm tối đa chi phí; các nội dung chuyên đề, thời lượng sát thực tế SXKD; giảng viên có kỹ năng sư phạm tốt, kinh nghiệm thực tế cao;

Thứ hai, về công tác bố trí và sử dụng cán bộ:

Công ty đã thực hiện tốt công tác bố trí, sử dụng cán bộ, phân công bố trí lao động hợp lý, chuyển giao nhiệm vụ phù hợp, đã phát huy được khả năng, sở trường của người lao động. Từ đó phát triển được lực lượng lao động giỏi, nhiều kinh nghiệm thực tiễn.

Thứ ba, về tuyển dụng nhân lực:

Công ty đã triển khai hoạt động tuyển dụng nhân lực với nguồn tuyển dụng đa dạng (người lao động tự do, từ các công ty khác, là con em CB-CNV Công ty) với mục tiêu tuyển đúng người, phù hợp với yêu cầu công việc. Công ty đã thực hiện thu hút ứng viên thông qua nhiều kênh (báo đài, ti vi, internet, giới thiệu của CB-CN;...) nên số lượng ứng viên tham gia dự tuyển rất đông trong các đợt Công ty thực hiện tuyển dụng. Hoạt động tuyển dụng được thực hiện công khai, minh bạch và đã tuyển dụng được nhiều ứng viên xuất sắc, cụ thể:

Bảng 2.18. Nhân lực của Công ty từ năm 2020-2024

Năm	Tổng số lao động	Công nhân	Cao đẳng	Đại học	Sau đại học
2020	88	29	56	3	0
2021	90	28	56	6	0
2022	95	25	60	10	0
2023	95	20	55	20	0
2024	101	15	60	24	2

NL trong Công ty có sự phát triển nhanh về số lượng và chất lượng: Tỷ lệ đại học và sau đại học tăng từ 3,4% năm 2020 lên 23,76% năm 2024 trên tổng số CB-CNV, trong khi trình độ CĐ giảm từ 63,64% năm 2020 xuống 59,4% năm 2024 và trình độ công nhân giảm từ 32,95% năm 2020 xuống 14,85% năm 2024. Nhân lực nhìn chung đa phần còn trẻ (24 - 45 tuổi) chiếm 80% tổng số lao động trực tiếp, phù hợp với đặc điểm của Công ty.

Thứ tư, Công ty luôn quan tâm, chăm sóc sức khỏe cho NLĐ:

Qua các hoạt động thể dục thể thao, chăm sóc và khám sức khỏe định kỳ thường niên cho NLĐ nhằm đảm bảo có được lực lượng lao động giỏi chuyên môn và có sức khỏe tốt để thực hiện tốt các nhiệm vụ mà Công ty giao phó.

Thứ năm, công tác tuyên truyền, kiểm tra giám sát ý thức, tinh thần trách nhiệm của NLĐ trong quá trình làm việc:

Ban lãnh đạo Công ty luôn quan tâm, đặc biệt là tuyên truyền, giáo dục ý thức tuân thủ nội quy kỷ luật, ý thức tuân thủ các nguyên tắc, an toàn vệ sinh lao động và phòng cháy chữa cháy nhằm giảm thiểu hỏa hoạn và tai nạn lao động trong khi thi công các công trình xây dựng.

2.3.2. Những tồn tại, hạn chế và những nguyên nhân gây ra tồn tại hạn chế đó

Một là, về công tác hoạch định nhân lực:

Công tác dự báo nhu cầu nhân lực và đặc biệt là quyết định, tăng giảm nhân sự tại các đơn vị của Công ty hiện tại chỉ đạt hiệu quả ở mức trung bình. Việc xác định nhu cầu nhân lực ở Công ty đã và đang triển khai thực hiện, tuy nhiên ở mức chưa cao. Cụ thể là việc dự báo tương đối tốt (4,12/5) việc hoạch định nhân sự ngắn có hiệu quả (4,39/5) nhưng công nhân sự chưa thực sự hiệu quả (3,11/5) và kế hoạch sử dụng nhân sự cũng chưa có mức độ hợp lý cao (3,51/5) (Bảng 2.6)

Nguyên nhân là do chưa có kế hoạch tuyển dụng cụ thể chi tiết bám sát vào nhu cầu nguồn lực của từng phòng, ban, đơn vị. Chưa có sự thống nhất chặt chẽ và linh hoạt về tình hình nhân lực và nhu cầu nhân lực giữa phòng TC-HC và các phòng, ban, đơn vị.

Hai là, về công tác tuyển dụng nhân lực:

Công tác tuyển dụng nhân lực dù đã có quy trình tuyển dụng rõ ràng, việc thực hiện tuyển dụng cũng được thực hiện trên cơ sở xác định nhu cầu và kế hoạch tuyển dụng. Tuy nhiên, việc tuyển chọn vẫn còn những hạn chế, nhiều trường hợp chưa thực sự tuyển được đúng người phù hợp với yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức.

Công tác tuyển dụng nhân lực ngày càng được bổ sung, chất lượng được nâng lên cụ thể năm 2020 Công ty tuyển dụng được 02 người đến năm 2024 công ty tuyển được 09 người, số lượng nhân viên trong 5 năm có 02 người nghỉ việc; chất lượng tuyển dụng từng bước được nâng lên năm 2020 tuyển vào (0 Đại học), năm 2021 (01 người), năm (01 người), năm 2023 (0 người), năm 2024 (02 người) (Bảng 2.7)

Nguyên nhân là do công tác tuyển dụng chủ yếu dựa vào các thông tin đầu vào của cá nhân NLĐ, chưa đưa ra tiêu chuẩn tuyển dụng rõ ràng cho từng vị trí và thực hiện tuyển nhiều người thân quen của CB-CNV, dẫn đến chất lượng tuyển dụng không đảm bảo yêu cầu của từng vị trí công việc. Công ty đã xây dựng được quy chế tuyển dụng. Tuy vậy, trên thực tế việc áp dụng còn cứng nhắc, chưa mang lại hiệu quả cao, đôi khi bỏ qua cơ hội tuyển được những ứng viên tài năng.

Ba là, về công tác bố trí và sử dụng nhân lực:

Công tác này về cơ bản là tốt, đáp ứng yêu cầu tuy nhiên chưa xây dựng được chiến lược dài hạn, chủ yếu giải quyết các vấn đề trước mắt, trong ngắn hạn.

Cụ thể tỉ lệ lao động ở các bộ phận cơ sở trên tổng số lao động của Công ty năm 2020 đạt 68,9%, năm 2021 đạt 70,1%, năm 2022 đạt 68,4% năm 2023 đạt 69,1%, năm 2024 đạt 70,2% (Bảng 2.9)

Nguyên nhân của hạn chế trong công tác bố trí và sử dụng cán bộ là do Công ty còn thiếu các giải pháp tổng thể về chiến lược phát triển NL, dẫn đến việc bố trí cán bộ chủ yếu mang tính giải quyết tình huống trước mắt. Bên cạnh đó, việc sử dụng cán bộ như đề bạt, bổ nhiệm còn thiếu những tiêu chuẩn rõ ràng, dẫn đến việc đề bạt bổ nhiệm còn dựa trên quan hệ thân quen.

Bốn là, về công tác đánh giá nhân lực:

Công tác này được đánh giá khá tốt, tuy nhiên phương pháp quản lý còn sơ sài.

Cụ thể Công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể (3,72/5) Công ty thực hiện tốt việc thu hút ứng viên (3,33/5) Công ty tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, công khai, minh bạch (3,28/5) Công ty xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể, rõ ràng (3,26/5) và Công ty luôn tuyển đúng người, phù hợp với công việc (3,07/5) (Bảng 2.8)

Nguyên nhân là thiếu các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc, bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc của nhân viên.

- Năm là, về công tác đào tạo và phát triển nhân lực:

ĐT&PTNL hàng năm của Công ty chủ yếu tập trung thực hiện các chương trình đào tạo ngắn hạn, bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng. Đào tạo chuyên sâu định hướng chuyên gia mới được thực hiện một số khóa và mới chỉ dừng ở giai đoạn đầu. Cụ thể năm 2021 cử được 10 người đi học, năm 2022 cử được 21 người, năm 2023 được 45 người số người được cử đi đào tạo hàng năm tăng nhưng mới chỉ dừng ở mức đào tạo ngắn hạn, và bồi dưỡng thường xuyên (Bảng 2.12) và theo số người được hỏi thì sau mỗi khóa đào tạo, Công ty đều tổ chức đánh giá hiệu quả công tác đào tạo, qua xin ý kiến nội dung này được nhân

viên công ty đánh giá cao (3,98/5); Công ty thường xuyên tổ chức các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả (3,85/5). Nội dung đào tạo phù hợp công việc của người đào tạo (3,76/5) và Hình thức đào tạo mới mẻ, thu hút đối với người được đào (3,64/5) Bảng 2.13.

Kết quả điều tra bằng phiếu bảng hỏi cho thấy, còn tỷ lệ không nhỏ ý kiến cho rằng các chương trình đào tạo của Công ty chưa thực sự hiệu quả. Công tác ĐT&PTNL chưa đạt hiệu quả mong đợi do những nguyên nhân sau:

- + Nguyên nhân chính là thiếu kinh phí để cử đi đào tạo ở nước ngoài. Trong khi các cơ sở đào tạo trong nước chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo chuyên sâu định hướng chuyên gia, đặc biệt đào tạo đội ngũ trưởng ban điều hành các dự án lớn và đội ngũ tư vấn thiết kế. Việc kinh phí đào tạo bị cắt giảm mạnh trong những năm gần đây dẫn đến hạn chế số lượng học viên được tham gia, chất lượng các chương trình đào tạo cũng bị ảnh hưởng.

- + Các hình thức đào tạo, phát triển nhân lực tại Công ty nhìn chung vẫn là các hình thức đào tạo cổ điển. Việc áp dụng CNTT trong quản lý nhân lực và đào tạo còn rất yếu, dẫn tới khó khăn trong xử lý số liệu để thiết kế các chương trình đào tạo, đặc biệt là đào tạo chuyên sâu, định hướng chuyên gia. Không có phòng học tiêu chuẩn làm ảnh hưởng lớn đến đào tạo.

- + Đội ngũ từ quản lý cấp trung trở lên, đặc biệt trưởng các phòng, ban đa số thiếu ý thức tham gia đào tạo, dẫn tới việc chưa thực sự tạo điều kiện để cán bộ, nhân viên tham gia khóa học, ảnh hưởng lớn đến hiệu quả đào tạo.

- + Đội ngũ làm công tác ĐT&PTNL còn thiếu cả về số lượng và chất lượng, hầu hết đều kiêm nhiệm, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm quản lý, tổ chức đào tạo còn nhiều hạn chế cũng ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả của các khóa đào tạo tại Công ty.

Sáu là, về phương pháp quản lý:

Còn tồn tại những giới hạn trong vấn đề nhân viên được thể hiện chính chính kiến và sự thay đổi linh hoạt chính sách.

Cụ thể Lãnh đạo nhìn đúng tiềm năng, năng lực của nhân viên, giao đúng

việc, trao đúng quyền để nhân viên đạt hiệu suất cao nhất (3,8/5) Các chính sách, quy định văn hóa Công ty, mô hình quản lý nhân sự được tùy chỉnh linh hoạt và bầu chọn theo số đông nhân viên (3,6/5) các chính sách quản lý nhân lực đều dựa trên lợi ích chung. Các quyền lợi được xây dựng và điều phối xuống nhân viên (3,51/5) Công ty để nhân viên có thể thoải mái thể hiện tư tưởng, ý kiến và quan điểm riêng, thể hiện tính tự do dân chủ (3,12/5) các chính sách nhân sự đều là mở, nhân viên được thể hiện chính kiến, góp phần vào xây dựng văn hóa Công ty (2,96/5) phân cấp nhân viên, thay đổi linh hoạt chính sách phù hợp với điều kiện hiện tại của nhân viên và phát triển hiện tại của Công ty (2,85/5) (Bảng 2.14)

Nguyên nhân là do Ban lãnh đạo Công ty vẫn còn rụt rè với sự an toàn ổn định của các chính sách hiện hành mà chưa đưa ra nhiều quyết định đột phá nhằm thay đổi lớn các nội dung chính sách Công ty.

Tiểu kết chương 2

Để có được đội ngũ lao động chất lượng thì công ty cần phải tiến hành tuyển dụng lao động phải theo quy trình cụ thể, khoa học. Một trong những cách làm tích cực đó là quản lý đầu vào: công ty thống nhất áp dụng hình thức tuyển dụng công khai, cơ chế tuyển dụng phải có sự cạnh tranh, sàng lọc để mặt bằng trình độ được cải thiện hơn. Riêng khối lao động gián tiếp do có hình thức xét tuyển, tính cạnh tranh dựa vào kết quả học tập, kinh nghiệm... số lượng đăng ký dự tuyển sẽ nhiều hơn, đòi hỏi chất lượng sẽ cao hơn.

Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng kể từ khi được thành lập đến nay, doanh nghiệp đã từng bước tự khẳng định chỗ đứng của mình trong tỉnh, đạt được nhiều kết quả trong hoạt động kinh doanh, những kết quả này có được là do việc công ty đã quan tâm quản lý chất lượng và sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực, trong đó có nhân lực. Công tác tuyển dụng, đào tạo, sử dụng và đãi ngộ nhân lực. Công ty đã đạt được một số thành tựu đáng kể góp phần làm tăng năng suất lao động tăng giá trị tổng sản lượng hàng năm, hiệu quả sản xuất kinh doanh ngày một tăng cao, tiền lương và đời sống cán bộ công nhân viên được cải thiện.

Nhận thức là vậy, nhưng tổ chức thực hiện thì vô cùng khó khăn do cơ chế trước đây để lại, trong các năm qua công ty cũng đã có nhiều cố gắng tăng cường công tác quản lý nhân lực bằng nhiều giải pháp nhưng kết quả chưa được như mong muốn. Để có được một hệ thống phân bổ nhân lực hợp lý, hiệu quả cao cần phải có cả một quá trình công phu, kiên trì, nỗ lực của tập thể và của tổ chức như về cơ chế chính sách về quản lý, phát triển hoặc dựa vào thực trạng đội ngũ công nhân viên, cán bộ quản lý...

Để tồn tại, phát triển bền vững trong xu thế hội nhập và cạnh tranh, công ty cần phải tăng cường công tác quản lý phù hợp với xu thế để khai thác hiệu quả của các nguồn lực, đặc biệt là nhân lực, đáp ứng được những yêu cầu của sản xuất kinh doanh trong giai đoạn phát triển mới, giai đoạn hội nhập quốc tế.

CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VÀ VẬN TẢI HUY HÙNG

3.1. Định hướng phát triển kinh tế xã hội của công ty trong những năm tới 2025 - 2030

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty

Tập đoàn Honda Việt Nam (HVN) là tập đoàn liên doanh giữa Công ty Honda Motor Nhật Bản, Công ty Asian Honda Motor Thái Lan và Tổng Công ty Máy Động lực và Máy Nông nghiệp Việt Nam. Với dây chuyền sản xuất hiện đại và công nghệ lắp ráp tiên tiến, Honda Việt Nam tự hào cung cấp cho sự phát triển và phồn vinh của đất nước Việt Nam như: đẩy nhanh tiến trình nội địa hóa, tạo việc làm cho người lao động, đóng góp cho ngân sách nhà nước và tích cực tham gia các hoạt động xã hội và nhân văn. HVN đã liên tục phấn đấu cung cấp cho khách hàng Việt Nam những sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng Honda toàn cầu, hợp thời trang và giá cả hợp lý, vượt trên cả sự mong đợi của khách hàng, từ đó góp phần phát triển nền công nghiệp Việt Nam thông qua các hoạt động chuyển giao công nghệ, nội địa hóa, xuất khẩu, tạo việc làm và đào tạo nhân lực...

Mục tiêu và phương hướng phát triển của Tập đoàn Honda trong năm 2025:

Trong mảng kinh doanh xe máy: Tiếp tục củng cố vị trí dẫn đầu

Trong lĩnh vực xe máy, Honda Việt Nam tiếp tục củng cố vị trí dẫn đầu trên thị trường tập trung vào ba điểm sau:

Mở rộng sản xuất, nâng cao năng lực sản xuất phục vụ cho thị trường trong nước và xuất khẩu thông qua việc đưa nhà máy thứ 4 đi vào sản xuất xe thành phẩm vào tháng 6 năm 2025.

Tối đa hóa doanh số bán hàng với mục tiêu đạt 2 triệu xe (bao gồm xuất khẩu), đưa ra thị trường 10 mẫu xe mới và phiên bản mới để giúp khách hàng có nhiều lựa chọn hơn.

Đẩy mạnh xuất khẩu, từng bước đưa Việt Nam trở thành trung tâm xuất khẩu xe máy trong khu vực. Ước tính, thị trường xuất khẩu sẽ được mở rộng sang 22 quốc gia, phấn đấu đạt kim ngạch xuất khẩu khoảng 247 triệu USD.

Trong mảng kinh doanh ô tô: Sáng tạo thêm những giá trị mới, vượt lên trên sự mong đợi của khách hàng

Luôn coi sự hài lòng của khách hàng là mục tiêu hướng tới, Honda Ô tô Việt Nam phấn đấu trở thành một thương hiệu luôn cải tiến để tạo ra những chuẩn mực mới, nhằm đáp ứng sự hài lòng khách hàng ở mức cao nhất:

Đưa ra các đời xe mới với thiết kế vượt trội và chất lượng nổi bật, phù hợp với nhu cầu và thị hiếu khách hàng, phấn đấu tăng doanh số bán hàng lên 9% so với cùng kỳ năm ngoái.

Bắt đầu áp dụng công nghệ “EARTH DREAMS” (gói giải pháp nâng cao vận hành và khả năng sử dụng nhiên liệu ở mức thấp, tăng hiệu quả trong quá trình đốt cháy cho động cơ đốt trong) từ phiên bản Accord thế hệ mới để mang lại hiệu quả tốt hơn khi sử dụng nhiên liệu và tăng thêm niềm vui khi lái xe.

Tiếp tục mở rộng mạng lưới đại lý nhằm mang sản phẩm và dịch vụ chính hãng đến với nhiều khách hàng hơn nữa, đáp ứng tối đa nhu cầu khách hàng.

Tiếp tục triển khai các hoạt động Lái xe an toàn hướng tới một Xã hội giao thông an toàn

Với mục tiêu “An toàn cho mọi người”, Honda Việt Nam sẽ tiếp tục đẩy mạnh việc đào tạo và tuyên truyền về an toàn giao thông cho mọi lứa tuổi, đặc biệt tập trung vào các hoạt động đào tạo cho giới trẻ. HVN dự kiến tăng số lượng người được đào tạo lên 8% - tương đương với gần 1.3 triệu người thông qua các hoạt động đào tạo tại Trung tâm lái xe an toàn, tiếp tục phối hợp cùng HEAD và các cơ quan chính phủ trong việc đào tạo LXAT cho học sinh, sinh viên, khách hàng và người dân địa phương. Để tăng cường hiệu quả của việc đào tạo, HVN sẽ tổ chức các khóa đào tạo, tập huấn nâng cao cho đội ngũ hướng dẫn viên và điều phối viên lái xe an toàn tại HEAD, cũng như tiếp tục cải tiến các tài liệu hỗ trợ.

Một sự kiện quan trọng trong kỳ này là kỷ niệm tròn 10 năm chương trình Tôi yêu

Việt Nam được phát sóng trên truyền hình. Bằng việc tổ chức cuộc thi “10 năm Tôi yêu Việt Nam”, Honda Việt Nam hướng tới nâng cao hiệu quả chương

trình, đóng góp tích cực vào mục tiêu đẩy mạnh tuyên truyền ATGT cho cộng đồng.

Duy trì và đẩy mạnh các hoạt động Xã hội

Honda Việt Nam sẽ tiếp tục mở rộng các hoạt động bảo vệ môi trường và hỗ trợ cho giáo dục. Trong năm 2025, HVN sẽ tiếp tục hỗ trợ tài chính và kỹ thuật cho người dân địa phương trồng thêm 161 ha trong khuôn khổ dự án trồng rừng tại Bắc Kạn. Ngoài ra, các hoạt động hỗ trợ giáo dục cũng sẽ được đẩy mạnh tích cực bằng việc mở rộng quy mô cuộc thi “Ý tưởng trẻ thơ”, tiếp tục triển khai “Giải thưởng Honda dành cho Kỹ sư và nhà Khoa học trẻ Việt Nam 2025”; trao tặng thêm các suất học bổng và thư viện... Trên cơ sở lắng nghe và tìm kiếm các nhu cầu cần thiết từ xã hội để kịp thời có những đóng góp thiết thực, Honda Việt Nam mong muốn trở thành một công dân tích cực của đất nước Việt Nam.

3.1.2. Những cơ hội và thách thức đối với Công ty

3.1.2.1. Những cơ hội

Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng là một doanh nghiệp nhỏ và mới thành lập do vậy nó có những thuận lợi sau:

Giám đốc công ty có thời gian và điều kiện đi sâu, đi sát tình hình hoạt động kinh doanh của công ty cũng như hiểu rõ tâm tư nguyện vọng của từng lao động. Giữa chủ và người lao động có những tình cảm gắn bó sâu sắc, ít có khoảng cách, mọi thắc mắc hay xung đột xảy ra thường dễ dàng được giải quyết trong nội bộ công ty.

Sản phẩm của công ty đảm bảo chất lượng, uy tín và phù hợp với điều kiện tiêu dùng của hầu hết những người dân của địa phương. Trong điều kiện thị trường mở cửa việc nhập hàng có uy tín, thương hiệu trên thị trường mà giá cả phải chăng là rất có lợi cho công ty.

Vị trí của công ty cũng rất thuận lợi cho quá trình vận chuyển hàng hóa từ Tổng công ty lên đến kho của công ty. Ngoài ra công ty còn có phương pháp hạch toán phù hợp, tránh thất thoát vốn do hao mòn vô hình gây ra. Với một môi trường cạnh tranh nhiều đối thủ mặc dù gặp rất nhiều khó khăn nhưng từ đó công ty cũng học được những kinh nghiệm từ đối thủ để phục vụ cho kinh doanh tại cửa hàng.

3.1.2.2. Thách thức

Thị trường chủ yếu của công ty là tại địa phương, song chính sách tập trung vào một thị trường nhất định sẽ có những rủi ro nhất định như gặp nhiều rủi ro trong sự biến động của thị trường, hoạt động tiêu thụ quá lệ thuộc vào một thị trường. Ngoài ra công ty chưa khai thác triệt để thị trường tiêu thụ Tây Bắc. Nguyên nhân chính là do công ty chưa tổ chức được một đội ngũ marketing và nghiên cứu thị trường có trình độ. Đây là một thị trường lớn với số lượng khách hàng đông đảo. Nếu khắc phục được hạn chế này sẽ góp phần mở rộng thị trường, tăng doanh thu, tăng vòng quay vốn, nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty. Kinh tế thị trường bắt buộc các kinh doanh phải tìm kiếm khách hàng do thị trường thể hiện đường cầu nhỏ hơn đường cung. Để bán chạy hàng hóa, công ty cần phải nghiên cứu thị trường, tìm kiếm khách hàng hay lôi kéo họ về với mình. Mặc dù vậy hoạt động kinh doanh của công ty chưa chú trọng đến công tác nghiên cứu thị trường, quảng cáo, chủ yếu là khách hàng vẫn tự tìm đến cửa hàng để mua hàng.

Công ty có khá nhiều nhân viên giỏi nhưng trình độ lao động nói chung còn thấp. Năng suất lao động chưa cao như mong muốn, nhân viên chưa biết phải gắn sự sống còn của công ty với sự sống còn của bản thân mình.

Ngoài ra, nguồn vốn của công ty còn hạn hẹp. Đây là một trong những hạn chế lớn nhất cho công ty, tạo ra những khó khăn cho hoạt động mở rộng kinh doanh của công ty.

Từ việc đánh giá được những thuận lợi và khó khăn trên, Ban lãnh đạo công ty cần đưa ra những mục tiêu và phương hướng để thúc đẩy công ty phát triển trong những năm sắp tới.

3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực của Công ty

Trong bối cảnh Việt Nam đang nỗ lực tham gia quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, hướng tới một thị trường chung và thống nhất, các doanh nghiệp trong nước phải đối mặt với nhiều khó khăn. Mở rộng phạm vi hoạt động đồng nghĩa với tăng mức độ cạnh tranh. Vì vậy, yêu cầu tăng cường hiệu quả SXKD và năng lực cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ. Quản lý nhân lực sẽ đóng vai

trò ngày càng quan trọng trong mỗi doanh nghiệp, không chỉ giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực, giảm chi phí SXKD, hạ giá thành sản phẩm mà còn giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng nguồn lực mà lợi thế cạnh tranh thì các doanh nghiệp khác khó có thể bắt chước. Do đó, Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng phải không ngừng tìm kiếm các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý nhân lực góp phần nâng cao năng lực quản lý, tạo môi trường cạnh tranh thuận lợi.

Căn cứ vào thực trạng NL tại công ty trong giai đoạn 2020-2024 đã phân tích ở chương 2 cũng như yêu cầu về nâng cao công tác quản lý NL của Công ty để đảm bảo phát triển trong thời gian tới, tác giả đề xuất một số giải pháp sau đây nhằm tăng cường công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng đến năm 2025.

3.2.1. Phát triển Công ty, hoàn thiện bộ máy quản lý

**** Cơ sở đề xuất***

Công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng trong những năm vừa qua đã có những cải tiến tích cực và đạt được những kết quả nhất định cần duy trì và phát huy. Tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại hạn chế cần khắc phục để nâng cao hiệu quả quản lý nhân lực của Công ty, cụ thể là: *Cấu trúc bộ máy tổ chức quản lý NL tại Công ty có tính kỷ luật chưa thực sự chặt chẽ và tính trách nhiệm chưa cao*. Nguyên nhân là do cấu trúc tổ chức bộ máy quản lý nhân lực này vi phạm chế độ một thủ trưởng, dễ sinh ra tình trạng thiếu trách nhiệm rõ ràng, thiếu kỷ luật chặt chẽ. Từ các căn cứ, nguyên nhân này tác giả đề xuất giải pháp phát triển Công ty, hoàn thiện bộ máy quản lý phù hợp với đặc thù của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng giai đoạn hiện nay ở phần nội dung đề xuất sau đây.

**** Nội dung đề xuất***

Ban lãnh đạo kết hợp với phòng TC-HC cùng làm việc để nghiên cứu lựa chọn ra các biện pháp tối ưu nhất hoàn thiện bộ máy quản lý, chính sách và quy trình quản lý nhân lực theo hướng nâng cao tính chuyên nghiệp, tính kỷ luật, tính

trách nhiệm và trình độ quản lý tiên tiến của đội ngũ cán bộ quản lý, cụ thể gồm các bước sau:

Một là, tuyển mộ, thành lập và phát triển đội ngũ cán bộ chuyên nghiên cứu, hoạch định chính sách gồm các chuyên gia đầu ngành có năng lực và trình độ chuyên môn cao;

Hai là, sắp xếp và hợp lý hóa NL phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, mô hình tổ chức và cơ chế quản lý, cơ cấu lại các phòng, ban bám sát với nhu cầu về nhân sự và vị trí công việc của từng phòng, ban nhằm tránh việc lãng phí hoặc thiếu nhân lực;

Ba là, thực hiện quản lý nhân lực theo khối lượng và chất lượng công việc được giao; quy định rõ quyền hạn, trách nhiệm hành chính và trách nhiệm vật chất của nhân viên trên từng vị trí công việc;

Bốn là, quy định rõ quyền hạn, trách nhiệm của người đứng đầu bộ máy quản lý nhân lực của Công ty thuộc về Trưởng phòng TC-HC, Ban giám đốc có quyền phối hợp và tham mưu cho Trưởng phòng TC-HC trong việc ra quyết định. Như vậy Trưởng phòng TC-HC sẽ chịu trách nhiệm về mọi quyết định của mình trước Ban giám đốc.

Ban lãnh đạo cùng với đội ngũ chuyên gia giảng dạy làm việc cùng nhau đề đưa ra những quyết định cải tiến về công tác đào tạo, cụ thể là:

Một là, đổi mới nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo áp dụng những kỹ thuật giảng dạy mới nhất, hiệu quả nhất từ các tổ chức cùng ngành có trình độ đào tạo cao; mua bản quyền các khóa đào tạo có hiệu quả, có tính ứng dụng cao và phù hợp với đặc điểm kinh doanh sản xuất vật liệu xây dựng của Công ty, đặc biệt là các khóa đào tạo về ứng dụng công nghệ 4.0 trong lĩnh vực xây dựng;

Hai là, tập trung bồi dưỡng, nâng cao kiến thức, kỹ năng quản lý và tác nghiệp cho đội ngũ cán bộ của bộ máy quản lý theo chức năng và nhiệm vụ bởi vai trò của người quản lý là vô cùng quan trọng trong bất kỳ tổ chức nào.

*** *Kết quả kỳ vọng***

Dự kiến trong năm 2025, Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận

tải Huy Hùng sẽ tiến hành thực hiện hoàn thiện bộ máy quản lý của Công ty theo giải pháp trên. Kết quả kỳ vọng việc hoàn thiện bộ máy quản lý của Công ty vào quý I năm 2025 được dự kiến như sau:

Bảng 3.1. Dự kiến kết quả hoàn thiện bộ máy quản lý của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng

TT	Hoạt động	Số nhân viên	Trình độ
1	Nghiên cứu NL	1	Đại học
2	Lập kế hoạch NL	1	Đại học
3	Tuyển dụng	1	Đại học
4	Đào tạo và phát triển	2	Đại học
5	Quản lý tiền công	1	Đại học
6	Dịch vụ và phúc lợi	1	Đại học
7	Y tế và an toàn	1	Đại học

(Nguồn: Dự kiến của tác giả)

3.2.2. Công tác tuyển dụng nhân lực

* Cơ sở đề xuất

Công tác tuyển dụng nhân lực dù đã có quy trình tuyển dụng rõ ràng, việc thực hiện tuyển dụng cũng được thực hiện trên cơ sở xác định nhu cầu và kế hoạch tuyển dụng. Tuy nhiên, việc tuyển chọn vẫn còn những hạn chế, nhiều trường hợp chưa thực sự tuyển được đúng người phù hợp với yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức.

Nguyên nhân là do công tác tuyển dụng chủ yếu dựa vào các thông tin đầu vào của cá nhân NLĐ, chưa đưa ra tiêu chuẩn tuyển dụng rõ ràng cho từng vị trí và thực hiện tuyển nhiều người thân quen của CB-CNV, dẫn đến chất lượng tuyển dụng không đảm bảo yêu cầu của từng vị trí công việc.

Công ty đã xây dựng được quy chế tuyển dụng. Tuy vậy, trên thực tế việc áp

dụng còn cứng nhắc, chưa mang lại hiệu quả cao, đôi khi bỏ qua cơ hội tuyển dụng những ứng viên tài năng.

**** Nội dung đề xuất***

Lập trình kế hoạch tuyển dụng

Xác định nhu cầu ngắn hạn (1 năm): lấy cơ sở từ khối lượng công việc mỗi năm, nhu cầu thay thế lượng nhân viên nghỉ, phòng TC-HC tổng hợp nhu cầu tuyển dụng nhân sự hàng năm toàn Công ty (chi tiết từng phòng, ban, đơn vị), báo cáo Ban lãnh đạo Công ty, đồng thời trình duyệt kế hoạch lao động hàng năm.

Xác định nhu cầu dài hạn (từ 3-5 năm): Để chuẩn bị nhân lực trong tương lai, phòng TC-HC phối hợp với đơn vị có nhu cầu tuyển dụng lập kế hoạch lao động và báo cáo Ban lãnh đạo Công ty.

Ngoài ra các trường hợp phát sinh như thay thế lao động nghỉ ốm, lao động nghỉ việc, thì phòng TC-HC sẽ phối hợp với đơn vị có phát sinh để lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự thay thế và trình Ban lãnh đạo duyệt để tổ chức tuyển dụng kịp thời.

Xây dựng kế hoạch tuyển dụng có tác dụng làm cho quá trình tuyển dụng có sự chủ động cao, chuyên nghiệp hơn, chất lượng tuyển dụng cao hơn, tránh được tuyển thừa hoặc thiếu hoặc không đúng nhu cầu nhân lực, mục tiêu tuyển dụng, gây lãng phí nguồn lực và tốn kém ngân quỹ. Công tác tuyển dụng không chỉ là công việc của phòng TC-HC mà cần có sự đồng hành của các phòng ban chuyên môn và đặc biệt là sự theo dõi sát sao của Ban lãnh đạo thì mới có được kết quả tốt nhất.

Đổi mới quy trình tuyển dụng

Như phần thực trạng đã phân tích, một trong những nguyên nhân chính dẫn đến việc tuyển dụng chưa đúng người phù hợp với yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức là do Công ty chưa xây dựng được tiêu chuẩn tuyển dụng rõ ràng, cụ thể. Do đó, để nâng cao hiệu quả tuyển dụng, việc trước mắt là Công ty cần xây dựng được các tiêu chuẩn tuyển dụng. Từ các tiêu chuẩn đó, xây dựng các tiêu chí đánh giá ứng viên cho từng vị trí chức danh công việc cần tuyển cho phù hợp. Cụ

thể, tiêu chuẩn tuyển chọn cần phải căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, những đòi hỏi về kiến thức, kỹ năng và những yêu cầu về trình độ đối với các chức danh công việc cần tuyển dụng. Trên cơ sở đó đưa ra các tiêu chí tuyển chọn rõ ràng cụ thể như sau:

Thái độ

Kỹ năng hành nghề

Tri thức chuyên môn

Kỹ năng giao tiếp

Trong đó:

Thái độ: là thái độ đối với công việc. Được thể hiện qua các mặt đạo đức, tác phong, tinh thần trách nhiệm với công việc, cầu tiến, công bằng, lạc quan,...

Trong tiêu chí thái độ có thể phân ra thành 4 mức như sau:

Không bao giờ xảy ra

Thỉnh thoảng xảy ra thái độ này

Luôn luôn xảy ra

Gây ảnh hưởng lan truyền cho đồng nghiệp

Do vậy trong quá trình phỏng vấn và sau mỗi quá trình cần xác định ứng viên thuộc thái độ nào từ đó đưa ra mức độ phù hợp với công việc của ứng viên là bao nhiêu phần trăm theo các tiêu chí đã xây dựng.

Kỹ năng: là mức độ thành thạo với công việc của ứng viên. Thông qua kiểm tra trực tiếp nghiệp vụ của ứng viên trong quá trình phỏng vấn để đánh giá sự thành thạo với công việc cụ thể đạt mức độ nào.

Kiến thức: là sự am hiểu về công việc, chuyên môn của ứng viên.

Kỹ năng giao tiếp: mặc dù chỉ là một phần nhỏ của kỹ năng mềm nhưng kỹ năng giao tiếp của nhân viên là rất quan trọng, tùy vào từng vị trí tuyển dụng yêu cầu kỹ năng giao tiếp cao như vị trí đối ngoại hay vị trí chỉ sử dụng tới nhu cầu giao tiếp nội bộ giữa các nhân viên mà chấm điểm cho ứng viên.

Việc đưa ra hệ thống tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá ứng viên rõ ràng và thống nhất trong hội đồng tuyển dụng sẽ hạn chế sự cảm tính trong quá trình tuyển chọn, việc đưa người thân, hoặc mối quan hệ cá nhân vào làm việc mà không trên cơ

sở khả năng đáp ứng yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức.

Công tác tuyển dụng được thực hiện theo quy trình sau:

1- Chuẩn bị tuyển dụng

Phòng TC-HC chuẩn bị các nội dung phục vụ tuyển dụng như thời gian, địa điểm, kinh phí, các mẫu trắc nghiệm, tài liệu, các văn bản, quy định về tuyển dụng, bản mô tả công việc, tiêu chuẩn các vị trí cần tuyển, số lượng, thành phần hội đồng tuyển dụng, quyền hạn trách nhiệm của hội đồng tuyển dụng.

2- Thông báo tuyển dụng

Thông qua phương tiện thông tin đại chúng như trang web của công ty, các trang web mạng xã hội trên internet, các văn phòng giới thiệu việc làm, trung tâm giới thiệu việc làm để thu hút tuyển ứng viên, các trường đại học.

Thông báo tuyển dụng bao gồm các thông tin sau:

- + Giới thiệu một cách ngắn gọn mang tính quảng cáo về công ty.
- + Cho biết công việc cần tuyển (những trách nhiệm chính của công việc).
- + Các tiêu chuẩn cần có ở ứng viên.
- + Quyền lợi mà ứng viên được hưởng nếu được tuyển.
- + Hồ sơ cần có, cách thức nộp hồ sơ, hình thức tuyển dụng và địa chỉ liên hệ.
- + Thông báo tuyển dụng ghi rõ cuối cùng cho việc nộp hồ sơ. Thông báo

tuyển dụng được coi như một hình thức giao tiếp đại chúng của Công ty vì vậy cần tạo ra quan tâm với mọi người bằng hình thức đẹp tiêu đề có ấn tượng và tuân thủ các quy định của luật pháp về quảng cáo tuyển dụng.

3- Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Phòng TC-HC tiếp nhận hồ sơ dự tuyển của các ứng viên theo thời hạn đã thông báo. Sau khi tiếp nhận hồ sơ phòng TC-HC tiến hành phân loại, sắp xếp hồ sơ theo các vị trí cần tuyển.

Tiến hành sơ tuyển hồ sơ nhằm loại bỏ các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản nhất của công việc. Hội đồng tuyển dụng sẽ xem xét, nghiên cứu và phân loại hồ sơ. Các hồ sơ sẽ được xem xét nhiều khía cạnh như: các văn bằng, tính hợp lệ của văn bằng, tính rõ ràng của lý lịch, chữ viết, văn phong và các khía cạnh

liên quan khác.

Khi xem xét lý lịch, đơn xin việc cần những điểm không rõ ràng hay không nhất quán để tìm hiểu kỹ hơn. Những điểm cần xem xét là: lịch sử làm việc không rõ ràng; một bản lý lịch tốt là bản nêu rõ lịch sử làm việc theo thứ tự thời gian có nêu rõ ngày tháng năm bắt đầu/ kết thúc; các khoảng trống lớn trong công việc; thay đổi nơi làm việc liên tục; thay đổi liên tục định hướng nghề nghiệp; bản lý lịch cầu thả; hồ sơ không có đơn xin việc đính kèm.

Hồ sơ sẽ được phân làm 3 loại:

+ Hồ sơ loại bỏ ngay (Không đáp ứng được các tiêu chuẩn quan trọng, không rõ về cách thông tin).

+ Hồ sơ còn nghi ngờ.

+ Hồ sơ tạm chấp nhận.

Sau khi phân loại các hồ sơ còn nghi ngờ và hồ sơ tạm chấp nhận sẽ được mời để tham dự giai đoạn kế tiếp.

4-Phòng vấn sơ bộ, kiểm tra trắc nghiệm

Phòng vấn sơ bộ:

Phòng vấn sơ bộ là lần tiếp xúc chính thức đầu tiên của ứng viên với Công ty, vì vậy tâm trạng của ứng viên thường lo lắng. Do đó Công ty cần đảm bảo tạo ra một bầu không khí thoải mái, thân thiện nhằm tạo sự an tâm, tự tin và cảm tình nơi ứng viên. Ngay cả khi họ không được tiếp nhận thì hình ảnh của Công ty cũng cần phải là ấn tượng tốt đẹp với họ. Phòng vấn viên là những người vui vẻ cởi mở, luôn thể hiện sự thiện chí, có sự hiểu biết tổng quát về Công ty, có khả năng giao tiếp tốt.

Mục đích của phòng vấn sơ bộ:

+ Gặp gỡ trực tiếp, nhằm đánh giá hình dáng tướng mạo ứng viên.

+ Yêu cầu ứng viên điền những dữ liệu còn thiếu vào hồ sơ xin việc.

+ Cung cấp một số thông tin cơ bản về Công ty cho ứng viên.

+ Cung cấp các thông tin liên quan đến công việc, điều kiện làm việc để ứng viên tự đánh giá khả năng, hoàn cảnh của mình nhằm xác định thêm quyết tâm xin việc hay tự rút lui nếu thấy không phù hợp.

+ Tìm hiểu những thông tin cơ bản về ứng viên để đánh giá những tiềm năng của ứng viên.

Trắc nghiệm:

Trắc nghiệm nhân sự để xác định các khả năng của ứng viên, đặc trưng tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính, các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân, các vị trí có tính đặc thù.

Các loại trắc nghiệm trong tuyển chọn nhân viên:

- + Trắc nghiệm kiến thức tổng quát của ứng viên
- + Trắc nghiệm năng lực chuyên môn
- + Trắc nghiệm tâm lý ứng viên
- + Trắc nghiệm độ thông minh của ứng viên
- + Trắc nghiệm cá tính
- + Trắc nghiệm năng khiếu

Sau bước 4 sẽ loại bỏ một số ứng viên không đáp ứng yêu cầu.

5- Phỏng vấn chuyên sâu

Tham gia việc phỏng vấn là Hội đồng xét tuyển gồm Giám đốc Công ty (hoặc Phó giám đốc phụ trách), Trưởng phòng TC-HC, trưởng phòng hoặc trưởng đơn vị nơi cần tuyển nhân viên và một số đại diện của các phòng ban liên quan.

Phỏng vấn sâu để tìm hiểu những khía cạnh cá nhân mà hồ sơ giấy tờ, các chứng chỉ tốt nghiệp hay các bài kiểm tra trắc nghiệm không thực hiện được hoặc thể hiện một cách không rõ ràng.

Mục đích của phỏng vấn:

+ Tìm hiểu về kiến thức, trình độ, kỹ năng và năng lực của ứng viên cũng như xác nhận lại mức độ kết quả công việc mà ứng viên đạt được trước đây. Nghĩa là tìm hiểu xem ứng viên có thực sự đầy đủ khả năng và năng lực để đảm nhận công việc sau này hay không.

+ Đánh giá liệu ứng viên có đặc điểm cá tính cần thiết để đảm nhiệm tốt vị trí cần tuyển hay không và để đánh giá độ chín chắn và tính liêm chính của họ.

+ Xác định các nguyện vọng nghề nghiệp, các mục tiêu trước mắt và dài hạn

các khả năng thăng tiến của ứng viên.

+ Đánh giá sắc thái bên ngoài của ứng viên như: tướng mạo, dáng vóc, cách ăn mặc, khoa ăn nói, cách cư xử...

6- Kiểm tra sức khỏe và thẩm tra lý lịch

Đây là khám sức khỏe mang tính chuyên môn nên có những yêu cầu riêng để thực hiện công việc tốt hơn. Do đó cần phải cho bác sĩ biết công việc mà ứng viên sẽ đảm nhận sau này để bác sĩ chú trọng đến yếu tố nào của sức khỏe.

Trước khi có quyết định cuối cùng phòng TC-HC có thể tiến hành thẩm tra các vấn đề liên quan đến tư cách, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc của một số ứng viên dự kiến tuyển. Thẩm tra có thể được tiến hành ở cơ quan trước đây ứng viên đã từng làm việc hoặc trường học mà họ đã từng theo học; cũng có thể tìm hiểu tại địa phương họ sinh sống hoặc thông qua bạn bè.

7- Ra quyết định tuyển dụng

Sau khi đã thực hiện đầy đủ các bước trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng yêu cầu tuyển chọn đề ra thì Hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm. Khi đã có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động thử việc. Trong hợp đồng nên chú ý một số điều khoản sau đây: thời gian thử việc, tiền công, thời gian làm thêm giờ, các loại bảo hiểm đóng cho người lao động.

*** *Kết quả dự kiến đạt được***

Dự kiến trong quý I năm 2025, Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng sẽ tiến hành thực hiện tuyển dụng nhân lực theo giải pháp trên. Kết quả kỳ vọng việc tuyển dụng của Công ty vào quý I năm 2025 được dự kiến như sau:

Bảng 3.2. Dự kiến kết quả hoạt động tuyển dụng của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng năm 2025

TT	Vị trí tuyển dụng	Nhu cầu	Số ứng viên	Số trúng tuyển	Tỷ lệ đạt
1	Phòng kinh doanh, nhân sự	2	5	2	100%
2	Phòng Tài chính Kế toán	1	6	1	100%
3	Phòng dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng	1	5	1	100%
4	Cửa hàng Thành phố HD	2	6	2	100%
5	Cửa hàng Thanh Hà	2	6	2	100%
6	Cửa hàng Nam Sách	2	6	2	100%
7	Cửa hàng Tứ Kỳ	2	6	2	100%
Tổng		14	40	14	100%

(Nguồn: tác giả dự kiến)

Nhận xét: Nhìn vào kết quả tuyển dụng ta thấy kết quả tuyển dụng dự kiến đạt yêu cầu cả về chất lượng và số lượng, tỷ lệ đạt 100% cao hơn so với kết quả tuyển dụng năm 2024 chỉ đạt 50%.

3.2.3. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực

*** Cơ sở đề xuất**

ĐT&PTNL hàng năm của Công ty chủ yếu tập trung thực hiện các chương trình đào tạo ngắn hạn, bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng. Đào tạo chuyên sâu định hướng chuyên gia mới được thực hiện một số khóa và mới chỉ dừng ở giai đoạn đầu. Các chương trình đào tạo của Công ty chưa thực sự hiệu quả. Công tác ĐT&PTNL chưa đạt hiệu quả mong đợi do những nguyên nhân sau:

+ Các hình thức đào tạo, phát triển nhân lực tại Công ty nhìn chung vẫn là các hình thức đào tạo cổ điển. Việc áp dụng CNTT trong quản lý nhân lực và đào tạo còn rất yếu, dẫn tới khó khăn trong xử lý số liệu để thiết kế các chương trình

đào tạo, đặc biệt là đào tạo chuyên sâu, định hướng chuyên gia. Không có phòng học tiêu chuẩn làm ảnh hưởng lớn đến đào tạo.

+ Đội ngũ từ quản lý cấp trung trở lên, đặc biệt trưởng các phòng, ban đa số thiếu ý thức tham gia đào tạo, dẫn tới việc chưa thực sự tạo điều kiện để cán bộ, nhân viên tham gia khóa học, ảnh hưởng lớn đến hiệu quả đào tạo.

+ Đội ngũ làm công tác ĐT&PTNL còn thiếu cả về số lượng và chất lượng, hầu hết đều kiêm nhiệm, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm quản lý, tổ chức đào tạo còn nhiều hạn chế cũng ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả của các khóa đào tạo tại Công ty.

**** Nội dung đề xuất***

Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng đã quan tâm đến công tác ĐT&PTNL, tuy nhiên hiệu quả đào tạo chưa thực sự cao. Do đó trong thời gian tới, Công ty cần hoàn thiện hơn công tác ĐT&PTNL, qua đó nâng cao chất lượng NL đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh.

Giải pháp hoàn thiện công tác ĐT&PTNL Công ty cần tập trung vào các hoạt động sau:

Một là, xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo

Xây dựng chính sách đào tạo có mục tiêu, phân loại theo từng đối tượng và bám sát chiến lược phát triển của Công ty; đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng quản lý dự án theo chuẩn quốc tế; đặc biệt chú trọng đến các chương trình đào tạo chuyên sâu được cấp chứng chỉ quốc tế cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, cán bộ kế toán tài chính, quản lý nhân sự, đội ngũ cán bộ kỹ thuật, công nhân có tay nghề cao phù hợp với nhiệm vụ của Công ty; đào tạo chuyên sâu định hướng chuyên gia cho các dự án xây dựng và đào tạo đội ngũ giám đốc công trình; riêng đối với công nhân xây lắp, vận hành, bảo dưỡng công trình dầu khí cần phải xây dựng tiêu chuẩn nghề bắt buộc qua đào tạo.

Những năm vừa qua, tỷ lệ cán bộ, nhân viên được đào tạo hàng năm bình quân chiếm khoảng 8-10% tổng số cán bộ của Công ty. Trong thời gian tới cần tiếp tục duy trì và tăng tỷ lệ này lên mức 10-12% để nâng cao năng lực cho đội ngũ cán

bộ đảm bảo quản lý.

Hai là, xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp

- Đào tạo bồi dưỡng thường xuyên chuyên môn/ng nghiệp vụ như:

+ Phổ biến pháp luật liên quan đến: kỹ thuật; quản lý nhân lực, chế độ chính sách; kinh tế - thương mại; tài chính - kế toán; đầu tư;

+ Nghiệp vụ tài chính - kế toán - kiểm toán; hợp đồng thương mại, đấu thầu; quản lý nhân lực; pháp luật hợp đồng; kỹ năng thu hồi công nợ; quản lý dự án đầu tư; quản lý rủi ro tài chính.

Ba là, lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp

Những năm qua, Công ty đã tổ chức nhiều chương trình đào tạo, tuy vậy các chương trình đào tạo mới chỉ dừng lại ở mức đại trà, chưa chuyên sâu, chủ yếu do giảng viên nội bộ trực tiếp đào tạo nên hiệu quả chưa cao. Vì vậy, thời gian tới Công ty cần triển khai theo hướng:

- Gửi CB-NV đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo uy tín trong và ngoài nước.

Với mỗi nhóm đối tượng sẽ chọn phương pháp đào tạo phù hợp và chọn giảng viên phù hợp có uy tín trực tiếp giảng dạy và hướng dẫn thực hành. Với các chương trình đào tạo nội bộ thì Công ty có thể sử dụng giảng viên nội bộ để giảng dạy và hướng dẫn thực hành; đối với các chương trình đào tạo định hướng chuyên gia về thi công xây lắp vận hành các công trình dầu khí thì nên thuê chuyên gia bên ngoài (có kiến thức, kinh nghiệm và uy tín trong và ngoài nước) đào tạo theo nội dung đặt hàng của Công ty hoặc kết hợp giữa chuyên gia thuê ngoài và giảng viên nội bộ.

Bốn là, về kinh phí đào tạo

Kinh phí đào tạo của Công ty các năm vừa qua còn khá thấp chỉ khoảng 50-100 triệu đồng một năm, vì vậy Công ty cần chủ động trích quỹ đào tạo hàng năm nhiều hơn để có thể đáp ứng đủ nhu cầu phục vụ thực hiện chiến lược đào tạo dài hạn, đặc biệt là thực hiện các chương trình đào tạo phải thuê chuyên gia nước ngoài hoặc gửi CB-NV đi đào tạo chuyên sâu tại nước ngoài.

Bảng 3.3. Tình hình quỹ Đào tạo - Phát triển của Công ty và kỳ vọng đề xuất

Chỉ tiêu	Đơn vị	Kết quả theo phương pháp cũ của Công ty		Dự kiến đề xuất mới
		Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
1. Quỹ Đào tạo – Phát triển	1.000 đồng	55.525	92.821	150.000
2. Tình hình sử dụng	%	94	97	97

Năm là, cần có biện pháp sử dụng nhân lực hợp lý sau đào tạo

Sau khi kết thúc các chương trình đào tạo, cần sắp xếp, bố trí những lao động đó vào những vị trí công việc phù hợp, liên quan đến kiến thức mà họ được đào tạo. Điều này vừa giúp người lao động áp dụng được kiến thức vừa học vào thực tiễn, nâng cao hiệu quả làm việc, vừa có tác dụng khuyến khích người lao động tự tham gia đào tạo nâng cao trình độ.

Ngoài ra Công ty cần xây dựng cam kết đào tạo và sử dụng sau đào tạo đối với NLD được cử đi đào tạo ở các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước đặc biệt là trường hợp nhân tài được cử đi đào tạo bằng chi phí của Công ty nhằm hạn chế hiện tượng chảy máu chất xám. Xây dựng và thực hiện chính sách ký kết cam kết đào tạo sẽ làm một giải pháp nhằm giảm bớt những thiệt hại về phía Công ty. Nội dung của cam kết đào tạo đảm bảo phù hợp với quy định của pháp luật lao động và chiến lược phát triển của Công ty, đem lại lợi ích lâu dài cho Công ty và NLD muốn gắn bó làm việc lâu dài cho Công ty.

*** Kết quả kỳ vọng**

Dự kiến kết quả sau khi áp dụng các đề xuất trên vào năm 2025 như bảng 3.4:

Bảng 3.4. Dự kiến kết quả Đào tạo-Phát triển nhân lực của Công ty năm 2025

Chỉ tiêu	Đơn vị	Kết quả phương pháp cũ		Dự kiến
		Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
Nhu cầu đào tạo	Người	15	20	25
Số người đào tạo	Người	10	12	25
Tỷ lệ đào tạo	%	66,7	60	90
Tỷ lệ đạt yêu cầu trở lên	%	100	100	100
Tỷ lệ đạt khá, giỏi	%	70	75	75
Quỹ Đào tạo – Phát triển	Triệu đồng	55.525	92.821	150.000
Tổng chi phí đào tạo	Triệu đồng	52.193	90.036	145.500
Tình hình sử dụng quỹ	%	94	97	97
Thu nhập bình quân NLĐ	Triệu đồng	6	6,5	7,5

(Nguồn: Tác giả dự kiến)

Từ bảng 3.4 ta thấy sau khi hoàn thiện công tác đào tạo dự kiến năm 2025 sẽ tăng tỷ lệ đào tạo lên 90% so với năm 2023 là 66,7%; năm 2024 là 60%.

Nhờ có sự thay đổi trong công tác đào tạo phát triển nhân lực mà trình độ năng lực tay nghề chuyên môn của người lao động được nâng lên đáng kể. Thu nhập bình quân đầu người cũng tăng. Kết quả tăng lên đáng kể này là do trong năm 2023 và năm 2024 Công ty đã tiến hành đầu tư máy móc thiết bị được trang bị mới, hiện đại; lực lượng lao động được đào tạo mới và đào tạo lại một cách bài bản đã làm cho trình độ tay nghề của lực lượng lao động được nâng lên đáng kể. Điều này tạo điều kiện cho việc phát triển sản xuất hiệu quả hơn.

3.2.4. Chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ

*** Cơ sở đề xuất**

Cơ chế, chính sách bảo vệ và đãi ngộ CB-CNV là vô cùng quan trọng, cơ chế chính sách đúng đắn, hợp lý sẽ khuyến khích tính tích cực, hăng hái, cố gắng và yên tâm công tác của CB-CNV, nâng cao tinh thần trách nhiệm, phát huy được tinh thần lao động sáng tạo của CB-CNV, thu hút được nhân tài làm cho tập thể đoàn kết

nhất trí, qua đó thúc đẩy tổ chức phát triển. Ngược lại nếu cơ chế, chính sách đãi ngộ không hợp lý sẽ tạo ra tâm trạng chán nản, kìm hãm sáng tạo, triệt tiêu sự tích cực của các thành viên, nội bộ có nguy cơ mất đoàn kết và nhiều tiêu cực từ đó ảnh hưởng tới sự phát triển. Đối với Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng, là một doanh nghiệp tư nhân, được quản lý bởi các quy định, các chính sách của nhà nước nên luôn bị hạn chế trong việc khuyến khích thu hút nhân tài. Do vậy chính sách đãi ngộ càng phải được đổi mới nhanh, từ đó tạo ra sức hút lực lượng đội ngũ CB-CNV giỏi về với Công ty.

**** Nội dung đề xuất***

Xây dựng chính sách trả lương hợp lý

Về chính sách tiền lương, thu nhập: để CB-CNV có tâm huyết với công việc, thì công tác tiền lương của Công ty cần phải tiếp tục được nghiên cứu hoàn thiện, để tiền lương phản ánh được trình độ, năng lực thực tế của từng người, phản ánh được khả năng đóng góp hữu ích của mỗi người và tiền lương phải là nguồn thu nhập chính, chủ yếu, nó không chỉ giúp cho NLD tâm huyết với công việc, phấn đấu hoàn thành tốt công việc mà còn ngăn chặn đẩy lùi những tiêu cực, tham nhũng trong đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty. Trong chính sách tiền lương cần có chính sách đãi ngộ đối với các cán bộ quản lý kiêm nhiệm, bằng cách có quy định phụ cấp trách nhiệm xứng đáng cho cán bộ hoạt động kiêm nhiệm để họ nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc được giao. Công ty cần áp dụng những điều sau:

Đảm bảo tiền lương, thu nhập của người lao động không ngừng nâng cao. Hiện nay, giá cả ngày càng tăng lên vì vậy đòi hỏi thu nhập của người lao động cũng phải tăng lên để có thể đảm bảo cuộc sống.

Cần trả lương công bằng hơn giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp, giữa lao động văn phòng và lao động thi công tại các công trình. Và để đánh giá chính xác mức lương tương xứng với năng lực thực hiện công việc của CB-CNV, có thể xác định hệ số lương cho mỗi chức danh công việc với 3 bậc căn cứ trên mức độ thành tích công tác của NLD, cụ thể như sau:

Những người có mức độ hoàn thành công việc dưới trung bình: xếp bậc 1.

Những người có mức độ hoàn thành công việc ở mức trung bình: xếp bậc 2. Những người có mức độ hoàn thành công việc ở mức tốt: xếp bậc 3.

Riêng với những người hoàn thành công việc ở mức xuất sắc ngoài việc được xếp vào bậc 3, Công ty còn có thể quy định về mức thưởng thích hợp để khuyến khích họ. Với những lao động hoàn thành công việc ở mức kém, ngoài bị xếp vào bậc 1 còn bị nhắc nhở bởi cấp trên.

Căn cứ vào kế hoạch quỹ lương, kế hoạch tăng doanh thu trong năm để tính toán hệ số lương hợp lý sao cho khoảng cách giữa các bậc phải phù hợp và khoảng cách giữa bậc 2 và bậc 3 phải lớn hơn khoảng cách giữa bậc 1 và bậc 2 để tạo động lực kích thích người lao động làm việc với năng suất cao nhất. Trên cơ sở đánh giá thực hiện công việc, nếu người lao động thường xuyên hoàn thành tốt công việc, đạt mức tốt hoặc xuất sắc thì sẽ được rút ngắn thời gian chờ nâng lương, nâng bậc.

Cách phân phối tiền lương trên cơ sở đánh giá thành tích theo phương pháp thang điểm, đảm bảo gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của yêu cầu công việc, đảm bảo thực hiện triệt để trả lương theo nguyên tắc gắn bó với kết quả lao động.

Triển khai công tác thi đua khen thưởng

Về khen thưởng, công tác khen thưởng cần được tiến hành thường xuyên, định kỳ. Việc khen thưởng phải gắn với những kết quả cụ thể mà NLĐ đạt được. Khen thưởng phải kịp thời nhằm động viên khuyến khích NLĐ hăng say hoạt động, sáng tạo, chú ý kết hợp chặt chẽ giữa khen thưởng về vật chất và động viên khuyến khích về tinh thần. Hàng tháng, quý, năm có chế độ khen thưởng khuyến khích NLĐ có sáng kiến, phát minh, năng suất cao, có cải tiến về công tác quản lý, tổ chức sản xuất, mang lại hiệu quả cao trong sản xuất. Đảm bảo cơ hội thăng tiến cho NLĐ có năng lực, tâm huyết với Công ty. Việc đánh giá năng lực của nhân viên không chỉ dựa trên cơ sở đánh giá thái độ trách nhiệm đối với công việc mà còn bằng quá trình, kết quả công tác. Đối với cá nhân có thành tích đặc biệt cần được công nhận và thể hiện sự công nhận đó bằng sự cân nhắc đặc biệt lên các vị trí cao hơn, xứng

đáng hơn. Biểu hiện đó không chỉ tạo ra sự khích lệ đối với cán bộ quản lý đó mà còn là tấm gương cho cán bộ khác noi theo, học tập. Ngoài ra cần chú trọng bảo vệ và khen thưởng thích đáng đối với NLĐ dũng cảm đấu tranh chống tiêu cực, tham nhũng, tệ nạn xã hội, dám đấu tranh bênh vực lẽ phải để bảo vệ NLĐ.

Đẩy mạnh chính sách đãi ngộ

Thực tế cho thấy, những cán bộ quản lý, chuyên môn giỏi đều là những con người thông minh có chất xám cao, năng động, hơn nữa thương trường cũng luôn tìm cách chiêu dụ những tài năng ấy khiến họ có nhiều động cơ để ra đi. Vì vậy để cạnh tranh, thu hút, chiêu mộ đội ngũ cán bộ giỏi và giữ chân họ gắn bó với Công ty, cần phải xây dựng được chế độ đãi ngộ hợp lý. Do đó vấn đề quan trọng có tính quyết định là phải tham gia xây dựng, hoàn thiện cơ chế chính sách đãi ngộ hợp lý, cụ thể cần thực hiện các điều sau:

Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, không có tệ nạn xã hội, tập thể đoàn kết, dân chủ, NLĐ có điều kiện để thể hiện năng lực của mình. Trích quỹ phúc lợi để trang bị cơ sở vật chất cho NLĐ. Xây dựng khuôn viên nhà xưởng sạch đẹp nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm, hăng say lao động.

Đảm bảo các chế độ phúc lợi, nghỉ dưỡng hàng năm, nghỉ bù, nghỉ phép, các chế độ phụ cấp độc hại, phụ cấp lưu động, nghỉ thai sản, khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho CB-CNV. Trang bị đầy đủ bảo hộ lao động, phương tiện phòng cháy chữa cháy, an toàn lao động cho nhân viên góp phần phát triển nhân lực có chiều sâu.

Khuyến khích các phong trào thể dục, thể thao. Tham gia hội khỏe của ngành, địa phương từ đó làm động lực rèn luyện nâng cao sức khỏe.

Nâng cao đời sống tinh thần CB-CNV trong Công ty bằng việc tổ chức các hội diễn văn nghệ, các cuộc thi tài năng về chủ đề ca ngợi truyền thống của ngành. Tổ chức tốt các ngày lễ kỷ niệm. Tổ chức thăm hỏi, động viên các đối tượng gia đình chính sách, người già, ốm đau, hiếu, hỷ nhằm mang lại đời sống tinh thần lành mạnh cho nhân viên.

Tuy nhiên khi tham gia xây dựng hoàn thiện cơ chế, chính sách đãi ngộ đối

với cán bộ, nhân viên vẫn phải quán triệt các yêu cầu cơ bản sau:

- Cơ chế chính sách đãi ngộ phải trên cơ sở cơ chế chính sách của Đảng và Nhà nước.

- Cơ chế chính sách đãi ngộ phải đảm bảo quyền lợi gắn liền với trách nhiệm, đảm bảo công bằng và đảm bảo khuyến khích vật chất lẫn tinh thần nhằm kích thích tài năng sáng tạo, có sức hấp dẫn lôi cuốn để mọi người nỗ lực phấn đấu.

*** Kết quả kỳ vọng**

Dự kiến kết quả kỳ vọng sau khi áp dụng đề xuất mới với chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ vào năm 2025 như *bảng 3.5*:

Bảng 3.5. Kết quả kỳ vọng sau khi áp dụng chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ mới năm 2025

Chỉ tiêu	Đơn vị	Kết quả theo cách cũ		Dự kiến
		Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
Tổng số lao động	Người	95	101	130
Lao động gián tiếp	Người	25	31	35
Lao động trực tiếp	Người	70	70	95
Lương bình quân	Triệu đồng	6	6,5	7,5

Sau khi hoàn thiện chế độ lương thưởng và chính sách đãi ngộ dự kiến năm 2025 sẽ tăng năng suất lao động. Thu nhập bình quân đầu người cũng tăng, dự kiến thu nhập bình quân đầu người năm 2024 đạt 7,5 triệu đồng/người tăng 25% so với năm 2024.

3.2.5. Kiểm tra đánh giá xếp hạng định kỳ đối với cán bộ công nhân trong công ty.

*** Cơ sở đề xuất**

Cơ chế hoạt động, các nội quy, quy định của công ty là những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng làm việc của cán bộ, công nhân viên của công ty.

Một công ty có cơ chế hoạt động tốt cùng các nội quy, quy định chặt chẽ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm, kỷ luật và thái độ làm việc đồng thời phát huy tối đa tính năng động, sáng tạo, hăng hay làm việc của cán bộ công nhân viên trong công ty. Nếu cơ chế hoạt động, kỷ luật làm việc không tốt sẽ gây tình trạng chán nản, thiếu trách nhiệm trong công việc, mất đoàn kết, hiệu quả công việc kém... Vì vậy, để xây dựng Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng ngày càng phát triển vững mạnh, cùng đội ngũ cán bộ công nhân viên chất lượng thì việc đưa ra và thực hiện những giải pháp về kiểm tra đánh giá xếp hạng định kỳ đối với các cán bộ trong công nhân trong công ty là vô cùng quan trọng.

*** Nội dung thực hiện**

Thiết kế quy trình đánh giá, xếp hạng chất lượng của cán bộ công nhân trong công ty.

Lấy ý kiến định kỳ và thường xuyên của khách hàng trong công ty đặc biệt với bộ phận bán hàng và dịch vụ bảo dưỡng, đây là điểm nhấn để nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng cũng như đảm bảo chất lượng của cán bộ công nhân trong công ty

Đề xuất cơ chế khen thưởng phù hợp ngoài dựa trên doanh thu còn dựa trên nhận xét đánh giá của khách hàng.

3.2.6. Đánh giá dịch vụ khách hàng, cho bộ phận sửa chữa và bảo hành

*** Cơ sở đề xuất**

Các công ty, doanh nghiệp hiện đang đối mặt với rất nhiều khó khăn, cạnh tranh khốc liệt. Vậy các công ty, doanh nghiệp phải không ngừng đưa ra các giải pháp để đạt doanh thu cao và khẳng định vị thế của mình. Đối với Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng, là một doanh nghiệp tư nhân, cần phải có những giải pháp thu hút tối đa lượng khách hàng, đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của khách hàng kể cả trước và sau khi mua sản phẩm,... nhằm giữ thương hiệu và chữ tín của công ty. Giải pháp đề xuất là ứng dụng công nghệ chấm điểm đánh giá dịch vụ khách hàng, cho bộ phận sửa chữa và bảo hành của Công ty trách

nhệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng.

*** Nội dung thực hiện:**

Việc áp dụng giải pháp này mang đến những tiện ích sau:

Đối với công ty:

Biết được mức độ hài lòng của khách hàng giao dịch thông qua bảng thống kê đánh giá của khách hàng giao dịch đối với cán bộ công chức (Hài lòng hoặc không hài lòng).

Đánh giá được chất lượng làm việc của từng cán bộ, công chức để có chế độ đào tạo, luân chuyển, khen thưởng...

Thông kê kết quả đánh giá của từng cán bộ công chức theo ngày, tuần, tháng, năm, từ ngày đến ngày, từ tháng đến tháng, từ năm đến năm, . . . để làm báo cáo, in ấn, xếp loại, tính lương, . . .

Tạo mỹ quan khu vực giao dịch.

Tiết kiệm thời gian và nhân lực cho công tác quản lý, giúp tiết kiệm chi phí, giảm giá thành sản phẩm góp phần tăng khả năng cạnh tranh.

Nâng cao tính chuyên nghiệp trong quản lý, kinh doanh.

Nâng cao uy tín của tổ chức đối với khách hàng.

Đảm bảo tính khách quan, công bằng, thuận tiện.

Đối với cán bộ, công nhân viên trong công ty:

Nâng cao tinh thần trách nhiệm, thái độ làm việc.

Tạo lập tính chuyên nghiệp trong công việc.

Đối với khách hàng

Đóng góp ý kiến, kiến nghị đến cơ quan, tổ chức.

Để dàng lựa chọn các lĩnh vực, các dịch vụ, cán bộ công chức để đánh giá.

Bảo mật thông tin đánh giá.

*** Quy trình thực hiện đánh giá thông qua hệ thống đánh giá**

Khi khách hàng giao dịch, mua bán, sửa chữa.... xong, chạm tay vào phím đánh giá mức độ hài lòng đối với cán bộ, công nhân viên trên màn hình cảm ứng đặt trước mặt quầy giao dịch để chọn đánh giá (Hài lòng hoặc Không hài lòng).

Hình 3.1 Khảo sát mức độ hài lòng với dịch vụ

Sau khi chạm tay vào phím đánh giá, phần mềm sẽ hiển thị khung cửa sổ để khách hàng nhập vào ý kiến góp ý gửi đến lãnh đạo, khách hàng có thể góp ý hoặc không góp ý, sau đó nhấn nút gửi, phần mềm sẽ ghi nhận lại kết quả đó.

Ngay sau khi kết quả đánh giá được gửi vào hệ thống thành công, màn hình sẽ hiển thị thông tin cảm ơn về sự đánh giá và góp ý của khách hàng.

** Tính năng nổi bật của hệ thống đánh giá*

Sử dụng tất cả các thiết bị có kết nối internet như Smart phone, PC, Tablet, Kiosk... để làm thiết bị giao tiếp với người dùng.

Ứng dụng công nghệ điện toán đám mây: giúp chỉnh sửa, cài đặt, truy suất dữ liệu để làm báo cáo, . . từ bất kỳ thiết bị nào có nối mạng Internet và có password hệ thống (gồm PC, Laptop, Tablet, Smartphone).

Tổng hợp và báo cáo thống kê kết quả đánh giá của tất cả các cơ quan có lắp đặt hệ thống đánh giá qua mạng Internet: Xem và xuất ra file làm báo cáo toàn bộ trạng thái đánh giá của tất cả các cơ quan có lắp đặt Hệ thống đánh giá (nội dung báo cáo đúng với nội dung cáo tại mỗi đơn vị sử dụng) từ bất kỳ thiết bị nào (gồm: PC, Laptop, Tablet, Smartphone) và từ bất kỳ nơi nào có mạng Internet (và có password hệ thống). Điều này sẽ giúp ban lãnh đạo có thể kiểm tra, đánh giá tình hình hoạt động của tất cả các cơ quan có lắp đặt hệ thống vào bất kỳ lúc nào mà không cần phải đợi cấp dưới báo cáo như trước đây.

Không cần cài đặt phần mềm vào máy chủ của hệ thống: sử dụng máy tính bảng vừa là máy con, vừa là máy chủ nhằm tránh phụ thuộc vào máy chủ của hệ thống.

Kết hợp chung với phần mềm điều khiển hệ thống xếp hàng tự động để xác định công dân đã đánh giá, góp ý là của số thứ tự giao dịch nào đã giao dịch (khắc phục được tình trạng cán bộ tự đánh giá tốt cho chính mình). Mỗi số thứ tự chỉ được đánh giá, góp ý 1 lần.

Tiểu kết chương 3

Trong các yếu tố cấu thành nên hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như vốn, công nghệ, thiết bị, vật tư,... thì công tác quản lý nhân lực được xem là yếu tố quyết định nhất. Các nghiên cứu lý thuyết về sản xuất kinh doanh hiện nay đều khẳng định quản lý nhân lực là chức năng cốt lõi và quan trọng nhất của mọi nội dung quản lý. Do đó, việc bố trí, sắp xếp đội ngũ nhân sự tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng cả về số lượng lẫn chất lượng và sự ổn định hợp lý của nó phải được doanh nghiệp quan tâm hàng đầu. Việc phân tích thực trạng nhân lực nhằm đề ra những giải pháp để tăng cường công tác quản lý nhân lực là vấn đề cần thiết cần được nghiên cứu và thực hiện.

Trên cơ sở phân tích những mặt tồn tại trong công tác quản lý nhân lực ở Chương 2, trong Chương 3 tác giả đã đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng. Hy vọng rằng, những đề xuất của tác giả góp phần tăng cường công tác quản lý nhân lực giúp công ty có khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững trong thị trường kinh doanh xe máy ở nước ta hiện nay.

KẾT LUẬN

Toàn bộ nội dung của đề tài ***“Quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng”***, đề án đã đi sâu phân tích, tổng hợp, khảo sát, thống kê so sánh và minh họa qua các số liệu thực tế. Cơ sở lý luận gắn với thực tiễn công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng.

Đề án đã khái quát được những vấn đề cơ bản về công tác quản lý nhân lực tại công ty hiện nay chưa đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ viên chức trong giai đoạn hội nhập và phát triển. Ngoài những mặt cơ bản đạt được còn tồn tại khuyết điểm, vướng mắc trong khâu hoạch định, tuyển dụng, bố trí sử dụng, đào tạo và phát triển ứng dụng hệ thống thông tin. Vì vậy, cùng với việc xây dựng đội ngũ cán bộ, viên chức vững mạnh thì phải tăng cường công tác quản lý nhân lực là một yêu cầu khách quan, thường xuyên và cần thiết trong giai đoạn hiện nay.

Trên cơ sở đó cần thiết phải hoàn thiện công tác quản lý nhân lực tại Công ty. Bằng những hệ thống tư liệu được nghiên cứu, tác giả xin rút ra những nhận xét sau:

Đề án đã hệ thống hóa được các Cơ sở lý luận về quản lý nhân lực trong doanh nghiệp.

+ Khái niệm, đối tượng, mục tiêu và vai trò của công tác quản lý nhân lực trong doanh nghiệp.

+ Chú trọng phân tích nội dung của công tác quản lý nhân lực trong doanh nghiệp từ bước hoạch định nhân lực; tuyển dụng, g nhân lực; quản lý và sử dụng nhân lực; công tác đào tạo và phát triển nhân lực; đánh giá và đãi ngộ nhân lực

+ Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nhân lực và đặc biệt là đã trình bày được một số bài học kinh nghiệm về quản lý nhân lực

- Phân tích thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu

hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng. Trên cơ sở đó tác giả đã đưa ra những đánh giá chung và chỉ ra được những kết quả đạt được và những tồn tại, nguyên nhân về công tác quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng.

- Trên cơ sở đó đưa ra những giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực của Công ty trách nhiệm hữu hạn Thương mại và Vận tải Huy Hùng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Đồng Thị Thanh Phương, Nguyễn Thị Ngọc An (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động và xã hội
- [2] Nguyễn Thế Hòa (2020), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, Trường Đại học Thủy lợi Hà Nội
- [3] Nguyễn Hữu Thân (2018), *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động xã hội
- [4] Phạm Đức Thành (2020), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- [5] Nguyễn Quốc Tuấn (2020), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê
- [6] Phan Thị Thái (2018), *Quản trị nhân lực*, Giáo trình trường Đại học Mở - Địa chất.
- [7] Nguyễn Hải Sản (2020), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội.

