

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ

KHOA KINH TẾ

PHẠM THỊ THU TRANG

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
QUẢN TRỊ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH
THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã sinh viên: 2454020174

NINH BÌNH, 2024

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ

KHOA KINH TẾ

PHẠM THỊ THU TRANG

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
QUẢN TRỊ NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH
THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã sinh viên: 2454020174

Người hướng dẫn: ThS. Đinh Thị Thuý

NINH BÌNH, 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan kết quả đạt được trong báo cáo khóa luận tốt nghiệp này là sản phẩm của cá nhân tôi, các kết quả nghiên cứu và kết luận trong báo cáo này là trung thực, không có sự sao chép của người khác. Việc tham khảo các nguồn tài liệu đã được trích dẫn và ghi nguồn tài liệu tham khảo theo đúng quy định.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm và chịu mọi hình thức kỷ luật theo quy định cho lời cam đoan của mình.

Ninh Bình, ngày 10 tháng 05 năm 2024

Sinh viên thực hiện

Phạm Thị Thu Trang

XÁC NHẬN CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

Sinh viên Phạm Thị Thu Trang đã nghiên cứu nghiêm túc và hoàn thành đúng tiến độ các giai đoạn của quá trình làm khoá luận tốt nghiệp. Có tinh thần học hỏi, tìm kiếm tài liệu và chỉnh sửa bài theo yêu cầu của giảng viên hướng dẫn. Các nội dung trình bày theo đúng đề cương đã được duyệt, đề tài đảm bảo tính khoa học và có ý nghĩa thực tiễn cao.

Ninh Bình, ngày 10 tháng 05 năm 2024

Người dẫn khoa học

ThS. Đinh Thị Thúy

BẢNG CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

Ký hiệu	Nội dung
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
ThS	Thạc sĩ
KHNL	Kế hoạch hóa nhân lực
DN	Doanh nghiệp
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Số hiệu bảng	Nội dung bảng biểu	Trang
Bảng 2.1	Thực trạng nguồn nhân lực từ năm 2021 – 2023 tại Công ty	47
Bảng 2.2	Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty (2021-2023)	49
Bảng 2.3.a	Kết quả phân tích công việc đối với vị trí kế toán tổng hợp tại công ty	50
Bảng 2.3.b	Kết quả phân tích công việc đối với vị trí nhân viên marketing và nhân viên kinh doanh tại công ty	57
Bảng 2.4	Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát giai đoạn 2021-2023	60
Bảng 2.6	Kết quả công tác tuyển chọn năm 2022 – 2023	65
Bảng 2.7	Mẫu phiếu đánh giá nhân viên	71
Bảng 2.8	Tỷ lệ không chế xếp loại của CBCNV	72
Bảng 2.9	Bảng khảo sát về tạo động lực bằng thưởng – phúc lợi của công ty Đại Phát	74
Bảng 2.10	Kinh phí đào tạo Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát	76
Bảng 2.11	Thực tế số lượt người được cử đi đào tạo của công ty TNHH TM & DV Đại Phát	78
Bảng 2.12	Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo của công ty Đại Phát	79
Bảng 2.13	Bảng quyết toán tiền lương tháng 1 năm 2023 của công ty	88
Bảng 2.14.	Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương tại công ty Đại Phát	81

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Số hiệu sơ đồ	Nội dung sơ đồ	Trang
Sơ đồ 2.1	Quy trình hoạt động kinh doanh của Công ty	43
Sơ đồ 2.2	Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty Đại Phát	44

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Số hiệu hình	Tên hình	Trang
Hình 2.5	Thông báo tuyển dụng Phát triển thị trường của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát	65

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu	3
3.1. Mục đích	3
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
4.1. Đối tượng nghiên cứu	3
4.2. Phạm vi nghiên cứu	3
6. Ý nghĩa khoa học và ý nghĩa thực tiễn	4
7. Bố cục của khóa luận	4
CHƯƠNG 1	5
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	5
1.1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	5
1.1.1. Khái niệm về quản trị nhân lực	5
1.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực	6
1.1.3. Chức năng cơ bản của quản trị nhân lực	8
1.2. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	9
1.2.1. Môi trường bên ngoài	9
1.2.2. Môi trường bên trong	10
1.3. NỘI DUNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	12
1.3.1. Phân tích công việc	12
1.3.2. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực	13
1.3.3. Tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân lực	16
1.3.4. Tạo động lực làm việc	25

1.3.5. Đào tạo và phát triển nhân lực.....	29
1.3.6. Đánh giá thực hiện công việc.....	31
1.3.7. Thù lao lao động.....	32
Chương 2.....	34
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT	34
2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT	34
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty	34
2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty	38
2.1.3. Đặc điểm quy trình kinh doanh của công ty	39
2.1.4. Tổ chức bộ máy quản lý của công ty.....	40
2.1.5. Tình hình tài chính và kết quả kinh doanh của công ty.....	43
2.2. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT	45
2.2.1. Môi trường bên ngoài	45
2.2.2. Môi trường bên trong.....	48
2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT	50
2.3.1. Phân tích công việc.....	50
2.3.2. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực.....	59
2.3.3. Tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân lực	61
2.3.4. Đánh giá thực hiện công việc.....	69
2.3.5. Tạo động lực làm việc.....	73
2.3.6. Đào tạo và phát triển nhân lực.....	74
2.3.7. Thù lao lao động.....	79
Chương 3.....	83

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT	83
3.1. ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT	83
3.1.1. Ưu điểm.....	83
3.1.2. Tồn tại và nguyên nhân.....	84
3.2. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT TRONG THỜI GIAN TỚI	87
3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT	89
3.3.1. Giải pháp về phân tích công việc	89
3.3.2. Giải pháp về kế hoạch hoá nguồn nhân lực	91
3.3.3. Giải pháp về tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân lực	92
3.3.4. Giải pháp về tạo động lực làm việc.....	93
3.3.4. Giải pháp về đào tạo và phát triển nhân lực.....	94
3.3.5. Giải pháp về thù lao lao động	96
3.3.6. Giải pháp đánh giá thực hiện công việc	97
KẾT LUẬN	99
PHỤ LỤC.....	101

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Đối với mỗi quốc gia con người luôn là nguồn lực cơ bản và quan trọng nhất quyết định sự tồn tại, phát triển cũng như vị thế của quốc gia đó trên thế giới. Đối với mỗi công ty cũng vậy con người là yếu tố trung tâm hàng đầu, là chìa khoá để các công ty đạt được thành công trong kinh doanh. Để sử dụng lao động có hiệu quả hay không lại là một vấn đề riêng biệt đặt ra cho từng công ty. Việc công ty sử dụng biện pháp gì để phát huy hết năng lực của người lao động nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế là một điều hết sức quan trọng nó liên quan đến sự thành bại của công ty đó. Mặt khác, khi công ty làm tốt việc quản trị nhân lực sẽ giúp cho công ty biết rõ khoảng cách giữa thực trạng và yêu cầu nhân lực trong tương lai, thấy được điểm mạnh, điểm yếu, trong công tác quản trị nhân lực,... Từ đó các nhà quản trị có thể hoạch định các chiến lược về nhân lực cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của công ty trong tương lai. Bên cạnh đó, khi công ty không làm tốt công tác quản trị nhân lực chất lượng nhân viên không cao công ty không tuyển dụng và giữ chân nhân viên có năng lực cao, dẫn đến không có đội ngũ nhân viên chất lượng để đảm bảo hoạt động kinh doanh hiệu quả. Mất cơ hội phát triển quản trị nhân lực kém cỏi không tạo ra cơ hội phát triển cho nhân viên, không đào tạo, không thăng tiến, dẫn đến sự thất vọng và mất lòng tận tụy của nhân viên. Vì vậy, quản trị nhân lực đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của công ty và nếu không được thực hiện tốt, sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả kinh doanh và sự phát triển của công ty.

Trong điều kiện toàn cầu hoá đang diễn ra rất mạnh mẽ và cạnh tranh nguồn nhân lực chất lượng cao đã và đang là chủ đề quan trọng cho sự tồn tại, phát triển của các quốc gia cũng như tổ chức. Và nhiệm vụ được coi là quan trọng nhất của các công ty đó là nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực.

Trên thực tế các công ty nước ta hiện này vẫn chưa thực sự quan tâm đến việc quản trị phát triển đào tạo một cách toàn diện. Công ty TNHH thương mại & dịch vụ Đại Phát cũng không ngoại lệ. Trong mấy năm gần đây công tác quản trị nhân lực còn yếu, năng suất lao động còn thấp, nhiều nhân viên có xu hướng nghỉ việc không muốn gắn bó lâu dài với công ty.

Công ty thương mại & dịch vụ Đại Phát (sau đây có thể gọi tắt là Đại Phát) chuyên phân phối các mặt hàng như: Thiết bị điện, thiết bị chiếu sáng, điện lạnh,... Nhưng hoạt động quản trị nguồn nhân lực còn yếu, năng suất lao động còn thấp, hạn chế việc phát triển và đào tạo, tuyển dụng và giữ chân nhân viên, nhiều nhân viên có xu hướng nghỉ việc không muốn gắn bó lâu dài với công ty... Bên cạnh đó, việc quản trị nhân lực là yêu cầu cấp thiết cần phải hoàn thiện để tối ưu hoá nhân lực và hạn chế các rủi ro. Trong những năm tiếp theo cần có kế hoạch về hoạt động quản trị, công tác tuyển dụng, phát triển sử dụng đội ngũ lao động nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực, định hướng dài hạn phát triển bền vững cho công ty. Vậy nên em đã chọn đề tài “ *Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty TNHH thương mại & dịch vụ Đại Phát*”, hy vọng sẽ đóng góp một phần nhỏ nào đó vào việc cải thiện, hoàn thiện công tác quản trị nhân lực nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Nghiên cứu công tác quản trị nhân lực của một công ty có thể giúp cho công ty đó có được các biện pháp điều chỉnh thích hợp giúp họ ổn định sản xuất, kinh doanh và phát triển bền vững trong tương lai. Có thể điểm qua một số tác giả với một số đề tài cơ bản như sau:

OUNALOM Khonesavan (2023). “*Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH TM & DV Đại Phát*”, Báo cáo thực tập - Trường Đại học Hoa Lư. Đề tài đã nêu ra được cơ sở lý luận về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thực trạng và định hướng hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn lực tại công ty Đại Phát.

Lại Thị Hương Quỳnh (2022). “*Công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Thùy Linh*”, Đề tài nghiên cứu khoa học - Trường Đại học Hoa Lư. Đề tài đã nêu ra được cơ sở lý luận về công tác quản trị nguồn nhân lực, thực trạng và các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty Thùy Linh.

Vũ Thị Kiều Trang (2019), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Bảo hiểm xã hội quận Thanh Xuân, thành phố Hà Nội*” - Trường Đại học Lao động Xã hội. Đề tài này đã nghiên cứu, phân tích chất lượng nguồn lực, đưa ra các định hướng nâng cao chất lượng nguồn lực.

Đỗ Văn Quang (2014), *Hoàn thiện công quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần tập đoàn Tân Phát*, Trường Đại học Thăng Long.

- Nguyễn Thị Thanh Huyền (2016), *Hoàn thiện công quản trị nhân lực tại Công ty TNHH BIOSEED Việt Nam*, Trường Đại học Lao động – Xã hội.

Phạm Thị Liên Hương (2016), *giải pháp hoàn thiện nhân lực tại công ty cổ phần May Nam Định*, Trường Đại học Lao động – Xã hội.

Tại công ty TNHH thương mại & dịch vụ Đại Phát chưa có đề tài nghiên cứu về giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực cho công ty.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

Nghiên cứu thực trạng công tác quản trị nhân lực của công ty TNHH thương mại & dịch vụ Đại Phát. Từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực cho Công ty.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích nêu trên, nhiệm vụ nghiên cứu của Khoá luận là:

- Luận giải các khái niệm, đặc điểm, nội dung công tác quản trị nhân lực.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty TNHH thương mại & dịch vụ Đại Phát.
- Đưa ra một số đánh giá và đề xuất giải pháp chủ yếu cho việc hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của công ty TNHH thương mại & dịch vụ Đại Phát.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

“Công tác quản trị nhân lực”

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- **Phạm vi về không gian:** Công ty TNHH thương mại & dịch vụ của Đại Phát.
- **Phạm vi về thời gian:** 2021, 2022, 2023.
- **Phạm vi nội dung:** Nghiên cứu giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của công ty TNHH thương mại & dịch vụ Đại Phát.

5. Phương pháp nghiên cứu

- **Phương pháp quan sát:** Thực hiện quan sát các hoạt động của của doanh nghiệp, công việc của các cán bộ, nhân viên trong Công ty, đặc biệt là các nhân viên thực hiện công tác quản trị nhân lực của công ty.

- **Phương pháp phỏng vấn trực tiếp:** trực tiếp gặp gỡ, trao đổi với cá nhân viên, bộ phận có liên quan tại Công ty.

- **Phương pháp điều tra khảo sát:** lấy ý kiến và thu thập thông tin của nhân viên thông qua phiếu khảo sát, số lượng nhân viên khảo sát là 40 người.

- **Phương pháp so sánh:** Sử dụng so sánh để đối chiếu giữa các kỳ và các năm hoạt động của công ty.

- **Phương pháp phân tích tổng hợp:** Từ các tài liệu, số liệu thu thập được, tiến hành phân tích, xử lý, tổng hợp thông tin để đánh giá và đưa ra những giải pháp phù hợp.

6. Ý nghĩa khoa học và ý nghĩa thực tiễn

Đề tài là nguồn tài liệu tham khảo cho các giảng viên, sinh viên khoa Kinh tế, trường đại học Hoa Lư.

Đề tài hy vọng sẽ đóng góp một phần nhỏ nào đó vào việc cải thiện, hoàn thiện công tác quản trị nhân lực nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty.

7. Bố cục của khóa luận

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận Khóa luận gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nhân lực của công ty TNHH thương mại & dịch vụ Đại Phát.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty TNHH thương mại & dịch vụ Đại Phát.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1.1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1.1.1. Khái niệm về quản trị nhân lực

Từ trước đến nay có rất nhiều người quan niệm rằng quản trị nhân sự chỉ đơn thuần là hoạt động tuyển dụng, đào tạo và chi trả tiền lương, nhưng thực chất không phải vậy. Khi xã hội càng phát triển, người ta đã dần có cái nhìn toàn diện và chính xác hơn về quản trị nhân lực theo quan điểm: “Quản trị nhân lực là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về một số lượng và chất lượng”.

Hoạt động quản trị nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Trong thực tế, hoạt động quản trị nhân lực rất đa dạng phong phú và khác biệt tùy thuộc vào công nghệ kỹ thuật, cơ cấu tổ chức, nhân lực, quy mô tổ chức. Tuy nhiên, tiến trình quản trị nhân lực cơ bản gồm các hoạt động cơ bản sau xác định nhu cầu nhân lực, lập kế hoạch tuyển dụng, bố trí nhân viên, đào tạo, khen thưởng kỷ luật nhân viên, trả công.

Nguồn nhân lực là một nguồn lực sống. Được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với nguồn lực của doanh nghiệp chính là bản chất của con người. Giá trị con người thể hiện ở năng lực của con người đó. Một người khỏe mạnh, có năng lực nghề nghiệp mà doanh nghiệp cần có, có tinh thần chủ động làm việc, có ý thức sáng tạo và có khả năng thích ứng với môi trường tổ chức và văn hóa của doanh nghiệp chính là nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp. Vì vậy, việc quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả là rất cần thiết đối với các doanh nghiệp.

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

Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm số lượng, chất lượng nguồn nhân lực phù hợp và đáp ứng yêu cầu của chiến lược phát triển tổ chức trong một thời kỳ nhất

định. Tiềm năng đó bao hàm tổng hòa tiềm năng về thể lực, trí lực và tâm lực của người lao động có thể đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ của tổ chức.

Mục tiêu của quản trị nhân lực là nhằm cung cấp, củng cố và duy trì cho tổ chức một lực lượng lao động đầy đủ cả về số lượng và chất lượng, để người lao động đóng góp được nhiều nhất cho doanh nghiệp, đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp và cũng đồng thời tạo các cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân.

1.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực

Mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu suất nhân lực để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. Quản trị nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra. Quản trị nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

Thực chất quản trị nhân lực là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ một tổ chức, là sự đối xử của tổ chức đối với người lao động. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên quản trị nhân lực chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nhân lực, vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

Trong thời đại ngày nay, quản trị nhân lực có tầm quan trọng ngày càng cao vì những lý do sau:

- Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tổ tổ chức của mình theo hướng tinh giản, gọn nhẹ, năng động trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Do đó, việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi loại hình tổ chức hiện nay.

- Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển của nền kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng. Do đó việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong tổ chức nhằm đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề phải quan tâm hàng đầu.

Hoạt động quản trị nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Trong thực tiễn, những hoạt động này rất đa dạng, phong phú và rất khác biệt. Tùy theo các đặc điểm về cơ cấu tổ chức, công nghệ kỹ thuật, nhân lực, tài chính, trình độ phát triển ở các tổ chức. Hầu như tất cả các tổ chức đều phải thực hiện các điều kiện cơ bản như: Xác định nhu cầu của nhân viên, lập kế hoạch tuyển dụng, bố trí nhân viên, đào tạo, khen thưởng và kỷ luật nhân viên, trả công... Tuy nhiên, hiện nay chưa có lý thuyết nhất quán về số lượng và chức năng trong một mô hình quản trị nhân lực.

Nhưng chung quy lại, vai trò của quản trị nhân lực được thể hiện qua các đối tượng trực tiếp sau:

Đối với doanh nghiệp

Các tổ chức thường cần có máy móc, trang thiết bị và tài chính, thế nhưng nguồn nhân lực trong các tổ chức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Nguồn nhân lực đảm bảo sức sáng tạo trong mọi tổ chức. Con người thiết kế và sản xuất ra sản phẩm hàng hoá và dịch vụ, kiểm tra chất lượng và đưa chúng ra bán trên thị trường, phân bổ nguồn tài chính, xác định những chiến lược kinh doanh và mục tiêu của tổ chức đó. Không có những con người làm việc có hiệu quả thì mọi doanh nghiệp đều không thể nào đạt tới mục tiêu của mình.

Những đặc điểm của các tổ chức có hiệu quả có thể bao gồm khả năng sinh lợi, lợi nhuận trên vốn đầu tư, thị phần, mức tăng trưởng, khả năng thích ứng và đổi mới, và có thể là cả mục tiêu tối thượng: sống còn. Một tổ chức hoạt động có hiệu quả, nếu nó cung cấp cho người tiêu dùng những dịch vụ và sản phẩm mong muốn một cách kịp thời với giá cả phải chăng và chất lượng hợp lý.

Các sản phẩm và dịch vụ được tạo ra bằng cách kết hợp các nguồn tài nguyên và cung cấp giá trị gia tăng cho khách hàng. Nếu ta nghĩ tất cả các nguồn tài nguyên của tổ chức đó – nguyên vật liệu, các dữ liệu, công nghệ, vốn và nguồn nhân lực – như là đầu vào và các sản phẩm cũng như dịch vụ được tạo ra là đầu ra, thì các tổ chức đều tìm cách tăng tối đa đầu ra đồng thời giảm đến mức tối thiểu đầu vào. Những quyết định trong quản lý nhân sự sẽ giúp tổ chức quản lý hiệu suất của các lao động của mình. Và bởi vì những người lao động này lại ra các quyết định về quản lý tất cả các nguồn tài

nguyên khác, nên hiệu quả của nhân sự là một nhân tố quan trọng quyết định hiệu quả của tổ chức.

Đối với người lao động

Quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nghĩa là tổ chức đã giảm được chi phí đầu vào, phát huy được hết khả năng của người lao động trong tổ chức nhờ vào việc bố trí họ đúng vị trí làm việc, đúng ngành nghề và đối xử với họ một cách công bằng để tạo động lực thúc đẩy họ ngày càng hoàn thiện bản thân và cống hiến hết khả năng của mình cho tổ chức. Từ đó, người lao động có điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn, ổn định và nâng cao đời sống sinh hoạt, các nhu cầu khác của họ được đáp ứng tốt hơn.

Khi người lao động có đủ các điều kiện trên họ lại tác động trở lại doanh nghiệp, họ sẽ hăng say hơn trong quá trình làm việc, đóng góp hết khả năng của mình vào công việc, tăng năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất. Và doanh nghiệp từ đó sẽ đạt được các mục tiêu kinh doanh của mình và đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của người lao động.

Đối với xã hội

Quản lý và sử dụng lao động có hiệu quả sẽ thúc đẩy nhu cầu học tập, nhu cầu sinh hoạt, có nhiều phát minh sáng kiến cải tiến kỹ thuật. Từ đó thúc đẩy sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, đưa xã hội phát triển.

Xã hội phát triển lại tác động trở lại con người và nhu cầu phát triển lại có điều kiện để thúc đẩy. Doanh nghiệp cũng tăng các nhu cầu về sản xuất đáp ứng nhu cầu của xã hội nói chung và của doanh nghiệp nói riêng.

Khi hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực được nâng cao, mức sống của người lao động cũng tăng lên và được đảm bảo. Những người cần khoản trợ cấp của chính phủ cũng giảm đi dẫn đến việc giảm chi ngân sách cho người lao động có cuộc sống khó khăn, giảm được các ảnh hưởng xấu đến xã hội.

1.1.3. Chức năng cơ bản của quản trị nhân lực

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Các hoạt động liên quan đến quản trị nguồn nhân lực rất đa dạng, phong phú, khác

biệt. Tuy nhiên có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo 3 nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

- **Nhóm chức năng thu hút nhân lực:** Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp, thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và xử lý các thông tin về nhân lực của doanh nghiệp.

Công tác tuyển chọn là quá trình chọn lựa các ứng cử viên phù hợp nhất vào từng vị trí công việc. Trước khi tuyển chọn nhà quản trị phải có giai đoạn chuẩn bị. Đây là giai đoạn rất cần thiết được chuẩn bị trong tiến trình tuyển mộ bao gồm phiếu yêu cầu nhân sự của từng loại hình công việc. Nhà quản trị đối chiếu yêu cầu với bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn chi tiết công việc để xem tuyển mộ từ nguồn nào bằng phương pháp gì?

- **Nhóm chức năng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực:** Nhóm chức năng chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao, thường có các hoạt động như: Hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

- **Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực:** Nhóm chức năng chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nhân lực trong doanh nghiệp như: Kích thích, động viên nhân viên về mặt vật chất thông qua hệ thống tiền lương, thưởng và duy trì các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

1.2. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1.2.1. Môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng đến các hoạt động của doanh nghiệp sau khi nghiên cứu, tìm hiểu kỹ doanh nghiệp sẽ đề ra sứ mạng, mục tiêu của mình.

- Khung cảnh kinh tế - chính trị: Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nguồn nhân lực. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân lực của

doanh nghiệp. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm, cho nhân viên tạm nghỉ.

- Dân số và lực lượng lao động trong xã hội: Tỷ lệ dân số phát triển nhanh và lớn hơn tỷ lệ phát triển kinh tế, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì doanh nghiệp có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng.

- Các điều kiện văn hoá – xã hội chung của đất nước: Nếu như một nền văn hoá đa dạng, nhiều nấc thang giá trị và không theo kịp với đà phát triển của thời đại thì nguồn nhân lực ấy sẽ bị kìm hãm, tất nhiên sẽ không cung cấp được nhân tố tiềm năng cho doanh nghiệp được. Điều này đi đến hậu quả là bầu không khí văn hoá của doanh nghiệp cũng sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều.

- Khoa học kỹ thuật công nghệ: Các nhà quản trị phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học kỹ thuật công nghệ. Khi có sự thay đổi về công nghệ đồng nghĩa với việc cần ít người hơn nhưng vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước và có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị cần phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa.

- Khách hàng: Các nhà quản trị phải đảm bảo được rằng nhân viên của mình sẽ sản xuất ra các sản phẩm phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng khách hàng là trọng tâm, không có khách hàng thì không có doanh nghiệp, khách hàng là người trả lương cho họ.

- Đối thủ cạnh tranh: Trong nền kinh tế hiện nay nhà quản trị không chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh cả về nguồn nhân lực. Nhân lực là cốt lõi của hoạt động quản trị. Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất vì vậy doanh nghiệp phải lo giữ gìn, duy trì, phát triển. Để thực hiện được điều này các doanh nghiệp phải có chính sách nhân lực hợp lý, có các chính sách hỗ trợ, khen thưởng rõ ràng, minh bạch. Nếu doanh nghiệp không thực hiện tốt chính sách nhân lực thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi kéo những người có tài, doanh nghiệp sẽ mất dần nguồn nhân lực quý giá.

1.2.2. Môi trường bên trong

- Sứ mạng, mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp: Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân lực

- Chính sách chiến lược của doanh nghiệp: Một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị nhân lực: cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn, khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc với năng suất cao...

- Bầu không khí tâm lý xã hội: Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thành công là các doanh nghiệp nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng, năng động, sáng tạo cho nhân viên.

- Nhân tố con người:

Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một nhân tố riêng biệt, họ khác nhau về năng lực, nhu cầu, sở thích... Quản trị nhân lực phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để tìm ra các phương pháp quản trị cho phù hợp nhất.

Khi sự phát triển của khoa học – công nghệ đang ngày càng phát triển thì trình độ người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này cũng ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ về công việc, cũng làm thay đổi những đòi hỏi, tăng sự hài lòng với công việc và phần thưởng của họ. Nhiệm vụ của công tác quản trị nhân lực là phải nắm bắt được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người.

- Nhân tố nhà quản trị:

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp, điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho doanh nghiệp.

Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản trị phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, phải làm cho nhân viên tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản trị phải khéo léo đảm bảo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội thăng tiến trong công việc để mỗi người tích cực phấn đấu trong công việc.

Nhà quản trị phải lắng nghe, thu thập thông tin một cách khách quan, tránh tình trạng bắt công, vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản trị nhân lực vì nó giúp cho nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

1.3. NỘI DUNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1.3.1. Phân tích công việc

Phân tích công việc: là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến một công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Phân tích công việc cần trả lời được 6 câu hỏi sau:

- Người lao động cần phải thực hiện những nhiệm vụ gì?
- Tại sao cần thực hiện những nhiệm vụ đó?
- Tiến hành thực hiện các nhiệm vụ đó ở đâu?
- Thực hiện các nhiệm vụ đó bằng cách nào?
- Khi nào thì các nhiệm vụ đó hoàn thành?
- Người lao động cần có những yêu cầu thể lực và trí lực gì để hoàn thành công việc đó?

Khi phân tích công việc cần thu thập các thông tin sau:

Các nhiệm vụ, trách nhiệm, các mối quan hệ cần thực hiện thuộc công việc: phải thu thập đầy đủ; làm rõ mức độ thường xuyên, tầm quan trọng của từng nhiệm vụ, hao phí thời gian (ước tính) để thực hiện từng nhiệm vụ.

Các máy móc, thiết bị, công cụ và dụng cụ phụ trợ, nguyên vật liệu cần phải sử dụng và kết quả của công việc.

Điều kiện làm việc: điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động; điều kiện về chế độ thời gian làm việc; khung cảnh tâm lý xã hội...

Thông tin về các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện: yêu cầu về thể lực, yêu cầu về trí lực (khả năng và kỹ năng cần phải có, các kiến thức, các hiểu biết và kinh nghiệm làm việc) cần thiết...

Các kết quả của phân tích công việc:

Bản mô tả công việc: là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể.

Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện: liệt kê các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện về các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có; trình độ giáo dục và đào tạo cần thiết; các đặc trưng về tinh thần và thể lực; và các yêu cầu cụ thể khác.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.

Ý nghĩa của phân tích công việc:

- Phân tích công việc để cung cấp thông tin về yêu cầu, đặc điểm công việc.
- Phân tích công việc giúp nhà quản trị tạo sự đồng bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp, đánh giá được chính xác các yêu cầu của công việc, đánh giá được đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên.
- Phân tích công việc là công cụ rất hữu hiệu giúp các tổ chức, doanh nghiệp thay đổi về cơ cấu tổ chức nhằm nâng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Quá trình phân tích công việc gồm các bước cơ bản sau:

Bước 1: Xác định các công việc cần phân tích: Danh mục các công việc cần phân tích được xác định tùy thuộc vào mục đích và nhu cầu phân tích công việc của doanh nghiệp.

Bước 2: Lựa chọn các phương pháp thu thập thông tin thích hợp với mục đích của phân tích công việc: thiết kế các biểu mẫu ghi chép hoặc các bản câu hỏi cần thiết.

Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin.

Bước 4: Sử dụng thông tin thu thập được vào các mục đích của phân tích công việc, chẳng hạn kế hoạch hoá nguồn nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo, viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc...)

1.3.2. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực: Là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của doanh nghiệp và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng các nhu cầu đó.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực gồm: Ước tính xem cần bao nhiêu người có trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ đã đặt ra (Cần nhân lực). Ước tính có bao nhiêu người sẽ làm việc cho doanh nghiệp (Cung nhân lực). Lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích ứng trong tương lai.

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là quá trình xây dựng các chiến lược nhân lực và thiết lập các chương trình hoặc các chiến thuật để thực hiện các chiến lược nhân lực đó. Do đó, vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực là giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu công việc, là điều kiện để thực hiện thắng lợi và có hiệu suất các mục tiêu của tổ chức; giúp tổ chức chủ động thấy trước khó khăn và tìm biện pháp khắc phục; là cơ sở để thực hiện thắng lợi các hoạt động quản trị nhân lực; tạo điều kiện điều hoà các chương trình nguồn nhân lực. Vì vậy, đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng một hệ thống thông tin nhân lực.

Các loại kế hoạch hoá nguồn nhân lực:

Kế hoạch nguồn nhân lực ngắn hạn: Dự tính số người theo mỗi loại kỹ năng, trình độ cần thiết để đạt được mục tiêu công việc, xây dựng các giải pháp để đáp ứng nhu cầu nhân lực.

Kế hoạch nguồn nhân lực trung hạn: Dự tính số lượng nhân lực cần thiết cho mỗi loại công việc để đạt được mục tiêu của sản xuất kinh doanh.

Kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn: Dự đoán cơ cấu nhân lực tương lai thông qua kiểm tra, rà soát môi trường bên trong, bên ngoài doanh nghiệp.

Các nhân tố ảnh hưởng đến kế hoạch hoá nguồn nhân lực:

Loại sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp sẽ cung cấp cho xã hội và chiến lược của doanh nghiệp.

Tính không ổn định của môi trường.

Độ dài thời gian của kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

Loại thông tin và chất lượng của dự báo thông tin về kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

Khi thực hiện kế hoạch hóa nguồn, doanh nghiệp cần phải tiến hành dự đoán cầu nhân lực, tiếp theo là ước lượng cung nhân lực và cuối cùng là đưa ra các giải pháp cân đối giữa cung và cầu nhân lực. Cụ thể:

+ Dự đoán cầu nhân lực:

Cầu nhân lực là số lượng và cơ cấu nhân lực cần thiết để hoàn thành số lượng sản phẩm, dịch vụ hoặc khối lượng công việc của doanh nghiệp trong một thời kỳ nhất định.

Dự đoán cầu nhân lực ngắn hạn: Phương pháp chủ yếu để dự đoán cầu nhân lực trong thời gian ngắn hạn là phân tích nhiệm vụ/khối lượng công việc, cụ thể: Phương pháp tính theo lượng lao động hao phí; Phương pháp tính theo năng suất lao động; Phương pháp tính theo tiêu chuẩn định biên.

Dự đoán cầu nhân lực dài hạn: Dự đoán cầu nhân lực dài hạn là nhiệm vụ của các chuyên gia quản lý nhân lực. Mỗi doanh nghiệp tiến hành sản xuất các loại sản phẩm khác nhau, trình độ tổ chức và quản lý, trình độ kỹ thuật áp dụng vào sản xuất kinh doanh cũng rất khác nhau cho nên cầu về số lượng và chất lượng nhân lực năm kế hoạch rất khác nhau. Có nhiều phương pháp dự đoán cầu nhân lực dài hạn, như: Dự đoán cầu nhân lực của doanh nghiệp dựa vào cầu nhân lực của từng đơn vị; phương pháp ước tính trung bình; phương pháp tính theo tiêu chuẩn hao phí lao động của một đơn vị sản lượng; dự đoán xu hướng; phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính; phương pháp chuyên gia.

+ Dự đoán cung nhân lực

Phân tích và dự đoán khả năng có bao nhiêu người sẵn sàng làm việc cho tổ chức để có biện pháp thu hút hợp lý.

Dự đoán cung nhân lực trong nội bộ: Kế hoạch hoá nguồn nhân lực yêu cầu phân tích kỹ lực lượng lao động hiện có của tổ chức về số lượng và cơ cấu lực lượng lao động. Muốn vậy cần thực hiện theo trình tự sau đây: Phân loại công việc; xác định cung nhân lực ở từng loại công việc; sử dụng hệ thống thông tin nguồn nhân lực

Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài: Khi đánh giá cung nhân lực từ bên ngoài sẽ giúp cho doanh nghiệp có các biện pháp thu hút lao động, duy trì và phát triển lực lượng lao động của tổ chức phải đặt trong điều kiện thừa nhân lực về mặt số lượng nhưng chất lượng nguồn nhân lực thấp, nhiều nghề thiếu nhân lực có trình độ lành nghề.

Khi đánh giá và dự đoán nguồn nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài cần tập trung vào các nội dung sau đây: Phân tích quy mô và cơ cấu dân số; Phân tích tình hình nhập cư và di cư; Phân tích xu hướng phát triển của các nghề nghiệp; Phân tích tình hình và chất lượng của giáo dục và đào tạo.

+ Cân bằng cung cầu nhân lực:

Khi cầu nhân lực lớn hơn cung nhân lực: Tuyển mộ từ bên ngoài; làm thêm giờ; thuê lao động làm việc không trọn ngày hoặc sử dụng lao động tạm thời; ký hợp đồng phụ với các công ty, tổ chức khác để tăng thêm gia công sản phẩm; Đề bạt người lao động trong tổ chức, bồi dưỡng để người lao động có thể đảm nhận được công việc ở vị trí cao hơn.

Khi cung nhân lực lớn hơn cầu nhân lực: Thuyên chuyển, đề bạt trong nội bộ; tạm hoãn không thay thế người chuyển đi; chia sẻ công việc, giảm giờ làm; vận động nghỉ hưu sớm hoặc tự thôi việc; nghỉ không lương.

Khi cầu nhân lực bằng cung nhân lực: Bố trí sắp xếp lại nhân lực trong nội bộ tổ chức; thực hiện kế hoạch hoá kế cận; thực hiện chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho người lao động để có thể áp dụng những thành tựu mới của tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất kinh doanh; đề bạt, thăng chức cho nhân viên dựa vào sự thực hiện công việc, tiến bộ trong nghề nghiệp và yêu cầu của công việc; tuyển mộ nhân viên từ bên ngoài nhằm thay thế những người về hưu chuyển đi nơi khác hoặc chết do ốm đau, tai nạn...

1.3.3. Tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân lực

1.3.3.1. Các khái niệm cơ bản

Tuyển dụng: Là quá trình tìm kiếm, thu hút những ứng viên từ nhiều nguồn khác nhau đến nộp đơn đăng ký tìm việc làm và lựa chọn trong số họ những người phù hợp nhất với các tiêu chuẩn và yêu cầu của các vị trí cần tuyển.

Tuyển dụng nhân sự là một trong những hoạt động quan trọng của quá trình quản trị nguồn nhân sự. Quá trình tuyển dụng bao gồm quá trình tuyển mộ và quá trình tuyển chọn.

- Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong doanh nghiệp đến đăng ký, nộp đơn tìm

việc làm. Kết thúc quá trình tuyển mộ, tổ chức sẽ thu được đơn xin việc của người lao động.

- Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Tuyển mộ là khâu cung cấp đầu vào cho tuyển chọn. Quá trình tuyển mộ được thực hiện tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho tuyển chọn, tiết kiệm chi phí tuyển dụng và doanh nghiệp sẽ tìm được những lao động phù hợp với công việc. Ngược lại, nếu thực hiện không tốt quá trình tuyển mộ thì doanh nghiệp sẽ rất dễ bỏ qua những lao động có năng lực và trình độ tốt. Tuyển mộ là một quá trình phức tạp, có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân sự trong doanh nghiệp. Không chỉ ảnh hưởng tới quá trình tuyển chọn, tuyển mộ còn ảnh hưởng đến nhiều chức năng khác của quản trị nguồn nhân sự như: Đánh giá tình hình thực hiện công việc, thù lao lao động; đào tạo và phát triển nguồn nhân sự; các mối quan hệ lao động;...

Tuyển chọn: Là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc để quyết định xem trong số các ứng viên thu hút được trong quá trình tuyển mộ thì ai là người hội tụ đủ các tiêu chuẩn để làm việc cho công ty. Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện.

1.3.3.2. Vai trò của tuyển dụng:

Tuyển dụng là điều kiện trung tâm cho sự thắng lợi của doanh nghiệp. Hoạt động tuyển dụng được thực hiện tốt thì trong tương lai doanh nghiệp sẽ có một đội ngũ lao động có chuyên môn cao, đáp ứng được yêu cầu công việc, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời, tuyển dụng tốt sẽ tạo cho doanh nghiệp có một lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân sự so với các tổ chức khác trong cùng lĩnh vực, ngành nghề. Tuyển dụng được những ứng viên phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp tránh được những thiệt hại và rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh, như: Không mất chi phí đào tạo lại, tuyển dụng lại, tránh được những tai nạn lao động trong quá trình thực hiện công việc,... Tuyển dụng tốt còn là điều kiện để thực hiện hiệu quả các hoạt động quản trị nguồn nhân sự khác, như: Đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân sự, quan hệ lao động,... Công tác tuyển dụng được thực hiện tốt sẽ giúp những người lao động được nhận vào làm việc ở những vị trí công việc phù hợp với khả năng, trình độ, sở trường và tính cách của mình. Điều này góp phần tạo ra sự thoả mãn

trong lao động, tạo động lực làm việc cho người lao động và nâng cao năng suất lao động. Từ đó, người lao động sẽ tin tưởng, gắn bó trung thành với doanh nghiệp, làm việc tốt hơn khiến hoạt động của doanh nghiệp luôn đạt hiệu quả cao. Ngày nay, các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh về sản phẩm, hàng hoá dịch vụ mà còn cạnh tranh về số lượng và chất lượng nguồn nhân sự. Nguồn nhân sự là tài sản quý giá nhất mà các doanh nghiệp phải lo gìn giữ, duy trì và phát triển. Dưới tác động của nhiều yếu tố, số lượng và chất lượng nguồn nhân sự trong doanh nghiệp không ngừng thay đổi. Để khai thác tốt nguồn lực này, doanh nghiệp phải coi trọng công tác quản trị nguồn nhân sự. Tuyển dụng là đầu vào của quản trị nhân sự. Công tác tuyển dụng được thực hiện tốt giúp cho doanh nghiệp có một đội ngũ lao động có chuyên môn cao, đáp ứng được yêu cầu công việc. Tuyển dụng là điều kiện trung tâm cho sự thắng lợi của doanh nghiệp. Nó ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh và phát triển doanh nghiệp trong tương lai. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, thị trường lao động luôn biến động. Các ngành nghề mới với những điều kiện làm việc hấp dẫn ra đời ngày càng nhiều. Chính sự cạnh tranh trên thị trường lao động cả trong và ngoài ngành khiến việc hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự có vai trò quan trọng hơn bao giờ hết.

1.3.3.3. Quá trình tuyển mộ, tuyển chọn

Quá trình tuyển mộ:

Nguồn và phương pháp tuyển mộ từ nội bộ

Nguồn tuyển mộ từ nội bộ:

Đối với vị trí chức vụ cao, các doanh nghiệp thường sử dụng phương pháp truyền chuyển công tác hay đề bạt. Đối với vị trí, chức vụ thấp thì doanh nghiệp thường sử dụng thông báo tuyển dụng nhân lực được niêm yết công khai.

Để có thể xác định ứng viên trong nội bộ các doanh nghiệp nên có những thông tin về số lượng, chất lượng và đặc điểm cá nhân của nhân viên thông qua việc thu thập và xây dựng hồ sơ nhân viên, phương pháp truyền chuyển nhân viên và quyết định thăng chức.

Ưu điểm:

- Tận dụng được nguồn nhân lực sẵn có trong doanh nghiệp
- Thuận lợi hơn trong công việc
- Tạo sự thi đua giữa các nhân viên đang làm việc

- Nhân viên trong doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, tinh thần trách nhiệm, ít bỏ việc; những người trong doanh nghiệp sẽ dễ tiếp nhận công việc mới do đã quen với môi trường làm việc...

Nhược điểm:

- Dễ gây chủ quan
- Nhân viên sẽ rập khuôn lại theo cách làm việc của cấp trên trước đó.
- Hình thức tuyển từ nguồn nội bộ làm cho nhân viên thiếu tính sáng tạo.
- Hình thành nên nhóm ứng viên không thành công, từ đó có tâm lý không phục tùng lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo, dễ chia bè phái, mất đoàn kết.

Phương pháp tuyển mộ từ nội bộ:

Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ: Khi có vị trí công việc cần tuyển người, cán bộ nhân sự sẽ lập bản thông báo tuyển mộ gồm các thông tin về công việc, nhiệm vụ và các yêu cầu đối với người lao động. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp. Sử dụng thông báo tuyển mộ thường tốn nhiều thời gian và nó không phù hợp với những tổ chức có quy mô nhỏ.

Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp: Với phương pháp này, chúng ta có thể tìm được những người phù hợp với yêu cầu của công việc một cách nhanh chóng và cụ thể. Để tuyển được những người lao động có năng lực thực sự thì người giới thiệu phải có trách nhiệm và nhà tuyển dụng phải công bằng.

Phương pháp sử dụng “Danh mục các kỹ năng”: Trong phần mềm nhân sự, các tổ chức thường lưu trữ “Danh mục các kỹ năng” của từng người lao động. Nó gồm các thông tin như: Các kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục đào tạo, quá trình công tác, kinh nghiệm làm việc, phẩm chất cá nhân,... Cán bộ nhân sự sẽ căn cứ vào danh mục này để lựa chọn những người phù hợp cho các vị trí trống.

Nguồn và phương pháp tuyển mộ bên ngoài:

Nguồn tuyển mộ bên ngoài:

Tuyển dụng ứng viên bên ngoài doanh nghiệp cần phải nghiên cứu tình hình kinh tế, điều kiện lao động tại địa phương và thị trường nghề nghiệp. Các nguồn tuyển dụng chính bao gồm:

Bạn bè của nhân viên đang làm trong doanh nghiệp. Họ có thể giới thiệu bạn bè vào làm chung trong doanh nghiệp.

Nhân viên cũ: Những ứng viên cũ thôi việc doanh nghiệp vì nhiều nguyên nhân khác nhau có thể quay lại doanh nghiệp làm việc.

Nhân viên doanh nghiệp khác: Tuyển dụng nhân viên từ các doanh nghiệp khác giúp doanh nghiệp có thể rút ngắn thời gian đào tạo, huấn luyện nhân viên.

Các trường đại học và cao đẳng: Các trường đại học và cao đẳng trong nước trở thành nguồn cung cấp nhân lực chủ yếu của doanh nghiệp.

Công nhân lành nghề tự do: Những công nhân lành nghề tự do là nguồn cung cấp nhân lực bổ sung cho doanh nghiệp.

Người thất nghiệp: Người thất nghiệp do nhiều nguyên nhân khác nhau. Do vậy, cần phải có sự nhận định rõ ràng khi nhận định nhân viên này.

Ưu điểm:

Họ có khả năng làm thay đổi cách làm cũ của tổ chức mà không sợ những người trong tổ chức phản ứng.

Tránh xảy đến việc xung đột về tâm lý như chia bè phái, gây mâu thuẫn của những người cũ.

Thay đổi được chất lượng lao động.

Tránh sự nhàm lẫn đi cùng với hiệu ứng gợn sóng.

Đáp ứng được các mục tiêu mới và đối phó với nhu cầu phát triển nhanh chóng.

Có thể tiết kiệm chi phí đào tạo khi thuê những nhân viên giàu kinh nghiệm từ các công ty khác, như vậy có thể giảm thiểu nhu cầu về các chương trình đào tạo và phát triển toàn diện.

Nhược điểm:

Tốn chi phí và thời gian cho việc chiêu mộ (vì thị trường bên ngoài lớn hơn và khó tiếp cận hơn nguồn nội bộ) và hướng dẫn nhân viên thích nghi với môi trường mới.

Chiêu mộ bên ngoài quá nhiều sẽ không khuyến khích hay gây tâm lý thất vọng cho nhân viên hiện tại vì nó giảm thiểu cơ hội thăng tiến của họ trong tổ chức.

Cần có thời gian để xác định điểm mạnh yếu, sự trung thực của nhân viên mới.

Sự cạnh tranh của thị trường về loại ứng viên cần tuyển.

Các nhân viên mới có thể là những người giỏi về chuyên môn nhưng khả năng nhảy việc cũng rất cao nếu không có chế độ tốt để duy trì nhân lực nếu muốn thuê một cách lâu dài.

Phương pháp tuyển mộ bên ngoài:

Phương pháp thu hút thông qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, như: Trên các kênh của các đài truyền hình, đài phát thanh, báo, tạp chí, mạng internet và các ấn phẩm khác. Nội dung quảng cáo gồm những thông tin cơ bản về doanh nghiệp, vị trí công việc, số lượng tuyển, nhiệm vụ chính, những yêu cầu căn bản, quyền lợi mà người lao động được hưởng, thời hạn nộp hồ sơ,... Phương pháp này thường thu hút được nhiều ứng viên tham gia xin việc và nó phù hợp với các tổ chức lớn.

Phương pháp thu hút thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm: Phương pháp này phù hợp với các doanh nghiệp không có bộ phận chuyên trách về quản trị nhân sự. Các trung tâm này là cầu nối giữa người lao động và doanh nghiệp. Nó thường được đặt trong các trường đại học, cao đẳng, trung học, các cơ quan quản lý lao động,... Ở Việt Nam, phương pháp này vẫn có những bất cập, tỷ lệ người tìm việc làm thông qua các trung tâm còn thấp.

Phương pháp thu hút ứng viên thông qua các hội chợ việc làm: Phương pháp này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với các nhà tuyển dụng. Cùng một thời điểm, ứng viên và nhà tuyển dụng đều nhận được nhiều thông tin hơn. Từ đó, họ có căn cứ xác đáng để đưa ra những quyết định đúng đắn nhất.

Phương pháp thu hút ứng viên thông qua việc cử cán bộ nhân sự đến các cơ sở đào tạo: Các cơ sở đào tạo là nơi cung cấp nhiều ứng viên và luôn tạo điều kiện thuận lợi khi tổ chức cử cán bộ đến tuyển mộ. Do đó, hoạt động tuyển mộ thường đạt kết quả cao.

Ngoài những phương pháp trên còn có một số phương pháp tuyển mộ khác như: Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong tổ chức, các tổ chức tuyển dụng chuyên nghiệp, thuê chuyên gia tuyển mộ, sinh viên thực tập,...

Quá trình tuyển mộ gồm các bước sau:

Bước 1: Xây dựng chiến lược tuyển mộ

Xác định vị trí, số lượng người cần tuyển

Nguồn tuyển mộ và phương pháp tuyển mộ.

Thành lập hội đồng tuyển dụng.

Xác định thời gian, địa điểm, chi phí tuyển mộ

Nắm rõ các chính sách, mục tiêu, quy định pháp chế của nhà nước và tổ chức.

Trong hoạt động tuyển mộ, một tổ chức cần xác định xem cần tuyển mộ bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển. Các tỷ lệ sàng lọc giúp cho tổ chức quyết định được bao nhiêu người cần tuyển mộ cho từng vị trí cần tuyển. Các tỷ lệ sàng lọc thể hiện mối quan hệ về số lượng các ứng viên còn lại ở từng bước trong quá trình tuyển chọn và số người sẽ được chấp nhận vào bước tiếp theo. Trong kế hoạch tuyển mộ, doanh nghiệp phải xác định được các tỷ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý.

Tỷ lệ sàng lọc có ảnh hưởng tới chi phí tài chính, tâm lý của người dự tuyển và kỳ vọng của người xin việc. Do đó khi xác định tỷ lệ sàng lọc ta cần phải căn cứ vào các yếu tố như:

Thị trường lao động (cung – cầu lao động)

Chất lượng nguồn tuyển mộ

Mức độ phức tạp của công việc

Tâm lý chọn nghề của tập thể người lao động

Kinh nghiệm của tổ chức trong công tác tuyển mộ

Khi lập kế hoạch tuyển mộ cần chú ý tới cơ hội có việc làm công bằng cho người lao động không nên có các biểu hiện thiên vị, định kiến khi tuyển mộ. Sau khi xác định số lượng người cụ thể cần tuyển mộ thì phải xác định các nguồn tuyển mộ, thời gian và phương pháp tuyển mộ.

Bước 2: Lựa chọn giải pháp tìm kiếm người xin việc

- Thông qua giới thiệu của cán bộ công nhân viên chức trong và ngoài DN.
- Thông qua quảng cáo.
- Thông qua trung tâm giới thiệu việc làm.
- Tuyển trực tiếp từ các trường Đại học, cao đẳng, trung cấp,...
- Thông qua hội chợ việc làm.
- Thông qua truyền thông, internet,...

Bước 3: Đánh giá quá trình tuyển mộ

Sau một quá trình tuyển mộ thì các tổ chức cần phải đánh giá các quá trình tuyển mộ của mình để hoàn thiện công tác này ngày càng tốt hơn. Trong quá trình đánh giá thì cần chú ý tới nội dung và các chi phí tuyển mộ. Cần chú ý tới các vấn đề sau đây:

- Tỷ lệ sàng lọc có hợp lý không?
- Chi phí tài chính cho quá trình tuyển mộ.
- Đánh giá hiệu quả của các quảng cáo tuyển mộ, đánh giá hiệu quả của tuyển mộ với các mục tiêu của tổ chức.
- Sự đảm bảo công bằng của tất cả các cơ hội xin việc
- Các thông tin thu thập được đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa.
- Các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát hết các trường hợp phải loại bỏ chưa.

Bước 4: Giải pháp thay cho tuyển mộ

- Làm thêm giờ
- Hợp đồng thầu lại, hợp đồng gia công phụ
- Lao động tạm thời: Lao động bán thời gian; Lao động thời vụ ngắn hạn;
- Thuê lao động của doanh nghiệp khác

Quá trình tuyển chọn bao gồm các bước:

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

Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời các bước này cũng xác định được những cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không để từ đó ra những quyết định có tiếp tục mối quan hệ với ứng viên đó hay không.

Bước 2: Sàng lọc qua đơn xin việc.

Các mẫu đơn xin việc được thiết kế một cách khoa học và hợp lý có thể được coi là một công cụ quan trọng để tuyển chọn một cách chính xác người xin việc, vì đơn xin việc giúp cho ta có các thông tin đáng tin cậy về các hành vi hoạt động trong quá khứ cũng như các kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức hiện tại, các đặc điểm về tâm lý cá nhân, các kỳ vọng, ước muốn và các khả năng đặc biệt khác.

Bước 3: Các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển chọn.

Các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về các đặc trưng tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính của cá nhân này so với các cá nhân khác. Các trắc nghiệm giúp cho việc tìm hiểu được các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân, các công việc có tính đặc thù.

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn.

Là quá trình giao tiếp bằng lời giữa những người tuyển chọn và người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp chúng ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được hoặc các loại văn bằng, chứng chỉ không nêu hết được.

Bước 5: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên.

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

Bước 6: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp.

Đảm bảo sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần phải có sự phỏng vấn trực tiếp của người phụ trách để đánh giá một cách cụ thể hơn các ứng viên.

Bước 7: Thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn.

Có nhiều cách để thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, đã khai trong đơn xin việc hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ.

Bước 8: Tham quan công việc.

Tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho những ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc mà sau khi được tuyển dụng họ sẽ phải làm.

Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn (Tuyển dụng).

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 hoặc thoả ước lao động. Những cơ sở pháp lý của hợp đồng lao động là Bộ luật lao động mà Nhà nước ban hành.

1.3.4. Tạo động lực làm việc

1.3.4.1. Khái niệm

Tạo động lực là quá trình kích thích hoặc thúc đẩy nhân viên hoặc đội nhóm làm việc hiệu quả thông qua sự hỗ trợ, khích lệ, hoặc thiết lập mục tiêu để tăng cường sự hứng thú và cam kết trong công việc. Điều này có thể bao gồm sự công nhận, phát triển kỹ năng, và cung cấp cơ hội thăng tiến.

1.3.4.2. Các nhân tố ảnh hưởng

Môi trường làm việc và giá trị cá nhân đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên. Một môi trường tích cực, nơi mọi người được động viên và hỗ trợ, thường tạo ra sự hứng thú và động lực cao hơn để làm việc. Sự tương tác tích cực và hỗ trợ từ đồng nghiệp và cấp quản lý không chỉ giúp cải thiện tinh thần làm việc mà còn khuyến khích sự sáng tạo và cam kết với công việc. Ngoài ra, giá trị cá nhân và niềm đam mê cũng là nguồn động lực mạnh mẽ. Khi người lao động cảm thấy công việc của mình liên quan đến giá trị và mục tiêu cá nhân, họ có thể làm việc với sự nhiệt huyết và sự cam kết cao.

Sự công nhận và thưởng phạt đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực. Phản hồi tích cực từ sếp và đồng nghiệp, cùng với các hình thức thưởng phạt phù hợp, có thể tăng cường động lực. Sự công nhận cho sự thành công và nỗ lực của một người có thể làm tăng sự hài lòng và động viên họ tiếp tục nỗ lực. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng thưởng phạt phải được thiết kế một cách công bằng và minh bạch để tránh gây ra sự bất công và mất lòng tin từ nhân viên.

Sự phát triển cá nhân cũng là một yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực. Cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng trong công việc giúp người lao động cảm thấy rằng họ đang phát triển và tiến bộ trong sự nghiệp của mình. Khi có cơ hội tiến thêm bước và thử thách bản thân, họ thường có xu hướng cảm thấy hứng thú và động viên hơn để làm việc.

Đối thủ cạnh tranh cũng có thể là một yếu tố tạo động lực. Sự cạnh tranh với đối thủ hoặc các tiêu chuẩn hiệu suất có thể kích thích động lực. Cảm giác cạnh tranh có thể thúc đẩy người lao động cố gắng hơn để cải thiện và đạt được kết quả tốt hơn.

Vì vậy mỗi người có những yếu tố động lực riêng, và không phải tất cả các yếu tố đều có tác động tích cực đối với mọi người. Do đó, quản lý hiệu quả đòi hỏi sự linh hoạt để hiểu và đáp ứng nhu cầu động lực của từng cá nhân trong tổ chức.

1.3.4.3. Phương hướng tạo động lực

Có nhiều cách để tạo động lực trong cuộc sống và công việc hàng ngày. Một phương pháp quan trọng là thiết lập mục tiêu cụ thể và đo lường được. Bằng cách đặt ra những mục tiêu rõ ràng và đo lường được, bạn có thể theo dõi tiến trình của mình và cảm thấy động viên khi đạt được kết quả mong muốn.

Tạo sự kỳ vọng cũng là một yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực. Việc tin tưởng vào khả năng của bản thân và tin rằng bạn có thể đạt được mục tiêu đã đề ra sẽ giúp bạn duy trì sự quyết tâm và năng động trong công việc.

Cuối cùng, tìm kiếm sự hỗ trợ từ những người xung quanh cũng có thể là một cách hiệu quả để tạo động lực. Sự ủng hộ từ gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp có thể cung cấp sự động viên cần thiết để vượt qua những thách thức và giữ cho tinh thần cao trong quá trình đạt được mục tiêu.

**** Mục tiêu của việc tạo động lực:***

Thu hút nhân viên: Ứng viên đi làm việc trên thị trường không phải chỉ dựa vào mức lương Công ty trả cho họ mà còn căn cứ rất nhiều yếu tố khác. Yếu tố quan trọng đó là hệ thống động viên khuyến khích của Công ty. Do đó, hệ thống động viên khuyến khích nhân viên của Công ty rất có tác dụng trong việc thu hút nhân viên trên thị trường.

- Duy trì nhân viên giỏi: Hầu hết nhân viên đi làm việc là để duy trì cuộc sống, do đó tiền lương đối với họ là rất quan trọng. Tuy nhiên, tiền lương không phải là yếu tố duy nhất để giữ chân họ lại làm việc cho tổ chức. Việc duy trì một hệ thống động viên khuyến khích nhân viên tốt sẽ góp phần duy trì được đội ngũ nhân viên giỏi cho tổ chức.

- Khuyến khích động viên với hiệu quả cao nhất: Tất cả các yếu tố cấu thành trong hệ thống này như lương, thưởng, phúc lợi ... cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với nhân viên.

1.3.4.4. Các học thuyết tạo động lực

a, Hệ thống nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau:

Các nhu cầu sinh lý: Là các đòi hỏi cơ bản về thức ăn, nước uống, chỗ ở, ngủ và các nhu cầu cơ thể khác. Đây là nhu cầu nằm ở cấp thấp nhất trong hệ thống nhu cầu và nó là những nhu cầu mà con người luôn cố gắng để thỏa mãn trước tiên, bởi các nhu cầu này là duy trì sự tồn tại tự nhiên của cơ thể, chi phối những mong muốn của con người. Do vậy, con người sẽ tìm mọi cách để thỏa mãn, sau đó mong muốn đạt đến những nhu cầu khác cao hơn.

Nhu cầu an toàn: Là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.

Nhu cầu xã hội: Nhu cầu được quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác. Hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè, giao tiếp.

Nhu cầu được tôn trọng: Là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo. Học thuyết của Maslow cũng cho rằng: Khi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực.

Vì vậy, theo Maslow, để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần phải hiểu người lao động đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

b, Học thuyết hệ thống hai yếu tố của Frederic Herzberg

Frederic Herzberg đưa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực. Ông chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành hai nhóm:

Nhóm 1: Bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc như: Sự thành đạt, thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm lao động và sự thăng tiến. Đây là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của người lao động. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo nên động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

Nhóm 2: Bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như: Các chính sách và chế độ quản trị của Công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ công việc, các điều kiện làm việc.

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính tích cực, sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc.

Tuy nhiên, nếu chỉ riêng sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực và sự thỏa mãn trong công việc. Học thuyết này cũng chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thỏa mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu đã phê phán học thuyết này, không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì đối với một người lao động cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy.

c, Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams

J. Stacy Adams đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác. Do đó, để tạo động lực, người quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

d, Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner

Học thuyết này dựa vào những công trình nghiên cứu của B.F. Skinner, hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường.

Học thuyết này cho rằng, những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, còn những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được

lặp lại. Đồng thời, khoảng cách giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu.

Học thuyết cũng quan niệm rằng, phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó đem lại ít hiệu quả hơn so với thưởng. Vì vậy, để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh các hình thức phạt.

1.3.5. Đào tạo và phát triển nhân lực

Khái niệm đào tạo và phát triển nhân lực:

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

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

Trước hết, phát triển nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động học tập được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày hoặc thậm chí tới vài năm, tùy vào mục tiêu học tập; và nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp cho người lao động theo hướng đi lên, tức là nhằm nâng cao khả năng và trình độ nghề nghiệp của họ. Như vậy, xét về nội dung, phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba loại hoạt động là: giáo dục, đào tạo và phát triển.

Đào tạo: được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

Phát triển là các hoạt động học tập vươn ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở định hướng của tổ chức.

Các phương pháp đào tạo:

Đào tạo trong công việc:

Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Phương pháp này bao gồm:

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

Đào tạo theo kiểu học nghề: phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

Kèm cặp và chỉ bảo: Phương pháp này giúp cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua sự kèm cặp chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn.

Luân chuyển và chuyển công việc: là phương pháp chuyển nhân viên từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức.

Đào tạo ngoài công việc:

Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp: Học viên được trang bị hóa đầy đủ và có hệ thống các kiến thức lý thuyết và thực hành.

Cử người đi học ở các trường chính quy: phương pháp này không can thiệp tới việc thực hiện công việc của người khác, bộ phận.

Đào tạo từ xa: cung cấp cho học viên một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Các thông tin cung cấp cập nhật và lớn về mặt số lượng.

Mục đích của đào tạo, phát triển nhân lực:

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.
- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời.

- Các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ nhanh chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.
- Giải quyết các vấn đề về tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị đề ra được các chính sách về nhân lực cho doanh nghiệp sao cho có hiệu quả hơn.
- Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho những cơ hội thăng tiến, cho yêu cầu của công việc ...
- Kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích tốt hơn.

1.3.6. Đánh giá thực hiện công việc

Khái niệm

Đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

ĐGTHCV là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Mặc dù ở các công ty nhỏ, ĐGTHCV có thể được thực hiện một cách không chính thức thông qua sự đánh giá hàng ngày của người giám sát với các nhân viên và sự đánh giá, góp ý lẫn nhau giữa các nhân viên nhưng hầu hết các tổ chức đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá chính thức. Trong một hệ thống chính thức, tình hình hoàn thành nhiệm vụ lao động của từng người lao động được đánh giá theo những khoảng thời gian được quy định với sự sử dụng những phương pháp đánh giá đã được thiết kế một cách có lựa chọn, tùy thuộc vào mục đích của đánh giá. Tuy vào điều kiện cụ thể, các kết quả đánh giá cần được phản hồi lại với người lao động để họ biết được mức độ thực hiện công việc của mình và hiểu được cách thức thực hiện công việc tốt hơn.

Quá trình đánh giá thường bao gồm việc đặt mục tiêu, xác định các tiêu chí đánh giá, thu thập thông tin và xem xét hiệu suất của nhân viên. Các tiêu chí thường được sử dụng để đánh giá bao gồm đạt được mục tiêu công việc, hiệu suất làm việc, khả năng làm việc nhóm, sáng tạo và phát triển cá nhân.

Đánh giá thực hiện công việc nhân lực có nhiều lợi ích. Nó giúp nhà quản lý nhận ra và đánh giá đóng góp của từng nhân viên, nhận biết những khía cạnh mạnh và yếu của họ và cung cấp phản hồi để giúp cải thiện kỹ năng và hiệu suất làm việc. Nó cũng

có thể được sử dụng để xác định những nhân viên có tiềm năng để phát triển và thăng tiến trong tổ chức.

Các phương pháp đánh giá:

Phương pháp thang đo đồ họa: là phương pháp truyền thống và được áp dụng phổ biến. Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá thực hiện công việc của đối tượng dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao.

Phương pháp ghi chép sự kiện quan trọng: đòi hỏi đánh giá phải ghi chép lại theo cách mô tả những hành vi có hiệu quả và những hành vi không có hiệu quả trong thực hiện công việc của người lao động theo từng yếu tố của công việc.

Phương pháp đánh giá bằng thang đo hành vi: Là sự kết hợp giữa phương thức thang đo đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng.

Phương pháp danh mục kiểm tra: Trong phương pháp này, cần phải thiết kế một danh mục các câu mô tả hành vi và các thái độ có thể xảy ra trong thực hiện công việc của người lao động.

Phương pháp quản trị bằng mục tiêu (MBO): Lãnh đạo bộ phận cùng nhân viên xây dựng các mục tiêu thực hiện công việc cho thời kỳ tương lai. Người lãnh đạo dùng các mục tiêu đó để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên và cung cấp các thông tin phản hồi cho họ. Đây có thể coi là phương pháp quản lý dựa trên kết quả lao động cuối cùng.

Phương pháp bản tường thuật: Người đánh giá viết văn bản về tình hình thực hiện công việc của nhân viên, về điểm mạnh, điểm yếu, tiềm năng của họ cũng như gợi ý về biện pháp hoàn thiện sự thực hiện công việc của nhân viên.

Nhóm phương pháp so sánh, xếp hạng: ĐGTHCV của người lao động dựa trên so sánh sự thực hiện công việc của từng người với đồng nghiệp cùng làm việc trong bộ phận. Bao gồm 4 phương pháp chủ yếu gồm: Phương pháp xếp hạng (có hai cách là xếp hạng đơn giản và xếp hạng luân phiên); Phương pháp phân phối bắt buộc; Phương pháp cho điểm: người đánh giá phân phối một tổng số điểm cho các nhân viên trong bộ phận; Phương pháp so sánh cặp: người đánh giá so sánh từng nhân viên với tất cả nhân viên khác trong bộ phận theo từng cặp.

1.3.7. Thù lao lao động

Thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn của họ với doanh nghiệp. Cơ cấu thù lao lao động gồm 3 thành phần: thù lao cơ bản, các khuyến khích, các phúc lợi.

Thù lao cơ bản:

Thù lao cơ bản là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được một cách thường kỳ dưới dạng tiền lương (theo tuần, theo tháng) hay là tiền công theo giờ. Thù lao cơ bản được trả dựa trên cơ sở của loại công việc cụ thể, mức độ thực hiện công việc, trình độ và thâm niên của người lao động.

Tiền công: là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (giờ, ngày), hay số lượng sản phẩm được sản xuất ra, hay tùy thuộc vào khối lượng công việc đã hoàn thành. Tiền công thường được trả cho công nhân sản xuất, các nhân viên bảo dưỡng máy móc thiết bị, nhân viên văn phòng.

Tiền lương: là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm). Tiền lương thường được trả cho các cán bộ quản lý và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật.

Tuy nhiên, trong thực tế hai thuật ngữ này thường được dùng lẫn lộn để chỉ phần thù lao cơ bản, cố định mà người lao động được nhận trong tổ chức.

Các khuyến khích tài chính:

Các khuyến khích là khoản thù lao ngoài tiền công hay tiền lương để trả cho những người lao động thực hiện tốt công việc. Loại thù lao này gồm: tiền hoa hồng, các loại tiền thưởng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận.

Các phúc lợi:

Các phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động như: bảo hiểm sức khỏe; bảo đảm xã hội; tiền lương hưu; tiền trả cho những ngày nghỉ: nghỉ lễ; nghỉ phép; các chương trình giải trí, nghỉ mát; nhà ở; phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc là thành viên trong tổ chức.

Ngoài ba thành phần trên, nếu hiểu theo nghĩa rộng thì thù lao lao động còn gồm cả các yếu tố mang tính phi tài chính. Đó là các yếu tố thuộc nội dung công việc và môi trường làm việc.

Nội dung công việc gồm:

- Mức độ hấp dẫn của công việc;
- Mức độ thách thức của công việc;
- Yêu cầu về trách nhiệm khi thực hiện công việc;
- Tính ổn định của công việc;
- Cơ hội để thăng tiến, đề bạt hoặc phát triển...

Môi trường làm việc:

- Điều kiện làm việc thoải mái;
- Chính sách hợp lý và công bằng của tổ chức;
- Lịch làm việc linh hoạt;
- Đồng nghiệp thân ái;
- Giám sát viên ân cần, chu đáo;
- Biểu tượng địa vị phù hợp...

Các hình thức trả công, trả lương:

- Trả lương theo thời gian: Đây là hình thức trả lương căn cứ vào thời gian của người lao động bao gồm thời gian thực tế làm việc và thời gian được tính là thời gian làm việc theo quy định của pháp luật hoặc theo thỏa thuận của hai bên trong quan hệ lao động.

- Trả lương theo sản phẩm: Căn cứ vào số lượng và sản phẩm làm ra, người sử dụng lao động xây dựng định mức khoán sản phẩm cho người lao động trong một đơn vị thời gian xác định.

- Trả lương khoán: Trả lương căn cứ vào khối lượng và chất lượng công việc. Hình thức này là một biến thể của hình thức trả lương theo sản phẩm, nhưng áp dụng cho những công việc không thể giao chi tiết cho từng bộ phận.

Chương 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

2.1.1.1. Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Đại Phát

Tên công ty: CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT

Tên công ty viết bằng tiếng nước ngoài: DAI PHAT TRADING AND SERVICE COMPANY LIMITED

Địa chỉ trụ sở chính: Tổ 1, Phố Đông Hồ, Phường Bích Đào, Thành phố Ninh Bình, Tỉnh Ninh Bình, Việt Nam

Mã số doanh nghiệp: 2700344666

Ngày hoạt động: ngày 21 tháng 08 năm 2007

Vốn điều lệ: 25.000.000.000đ

Điện thoại: 02293885221

Fax: 02293854248

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh: Đăng ký lần đầu ngày 21 tháng 08 năm 2007, đăng ký thay đổi lần thứ 8 ngày 22 tháng 10 năm 2020 do sở Kế hoạch và đầu tư tỉnh Ninh Bình cấp.

Người đại diện theo pháp luật: Ông PHAN TIẾN DŨNG

Chức danh: Tổng Giám Đốc

2.1.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Đại Phát

Công ty TNHH TM & DV Đại Phát được hoạt động và thành lập theo Luật Doanh nghiệp và đăng ký kinh doanh tại Sở kế hoạch và đầu tư tỉnh Ninh Bình. Công ty có tư cách pháp nhân đầy đủ, có con dấu và được mở tài khoản ngân hàng.

Công ty TNHH TM&DV Đại Phát được thành lập ngày 21/08/2007 do hai anh em: ông Phan Văn Liêm (Chủ tịch Hội đồng thành viên) và ông Phan Tiến Dũng (Tổng giám đốc) thành lập với số vốn điều lệ là 25.000.000.000 đồng (Hai mươi lăm tỷ đồng). Tỷ lệ góp vốn của hai ông là 50%-50%.

Được thành lập ngày 21/08/2007, Công ty TNHH TM&DV Đại Phát, trở thành nhà phân phối thiết bị chiếu sáng của tập đoàn Yankon và thiết bị điện khác tại Ninh Bình.

Từ năm 2008 đến 2010, Công ty từ đại lý phân phối thiết bị chiếu sáng cho Yankon tại Ninh Bình trở thành đại lý phân phối độc quyền cho Yankon toàn miền Bắc.

Trong năm 2012, Công ty TNHH TM& DV Đại Phát chính thức trở thành đại lý phân phối độc quyền các sản phẩm chiếu sáng của tập đoàn Yankon trên toàn lãnh thổ Việt Nam. Để thuận lợi cho việc quản lý và đưa sản phẩm đến gần hơn với người tiêu

dùng trên cả nước, Công ty TNHH TM&DV Đại Phát thành lập thêm 3 chi nhánh tại: Hà Nội, Nghệ An, Hồ Chí Minh.

Ngày 14/06/2013, thành lập Công ty TNHH Đầu tư và Thương mại Thanh Liêm với trụ sở chính là Trung tâm thương mại Thanh Liêm tại địa chỉ 793 Nguyễn Công Trứ, Phường Bích Đào, Thành phố Ninh Bình.

Không chỉ dừng lại làm nhà phân phối, năm 2014, ra đời hai thương hiệu về thiết bị chiếu sáng lần lượt ra đời: Maxwin và Vinalux. Công ty TNHH TM&DV Đại Phát tự hào là đơn vị tiên phong trong lĩnh vực sản xuất thiết bị chiếu sáng chuẩn led với kiểu dáng độc quyền và chất lượng vượt trội.

2019- 2021: Phát triển ngành dụng cụ cơ khí cầm tay Galaxia.

Năm 2019 dịch bệnh Covid-19 tác động trực tiếp đến mọi mặt của nền kinh tế- xã hội và làm đứt gãy nhiều chuỗi liên kết tiêu thụ sản phẩm, trong đó có các ngành hàng nội thất xây dựng và điện gia dụng. Các doanh nghiệp sản xuất cũng như phân phối cũng không nằm ngoài ảnh hưởng khi thị trường co hẹp lại do giãn cách xã hội và hạn chế các hoạt động thương mại trong nước và quốc tế. Lúc này là thời điểm khó khăn của công ty do tồn hàng và sản phẩm bị ngưng trệ toàn bộ. Trước tình hình khó khăn này doanh nghiệp đã chủ động phân phối theo hình thức mới, chủ động được nguồn hàng đầu vào và đầu ra. Cho đến khi dịch bệnh được khống chế, thị trường được khơi thông, doanh nghiệp đã phấn đấu vươn lên trên mọi lĩnh vực, ổn định kinh tế.

Đại Phát đã lấy sự hiền lành và khiêm nhường làm kim chỉ nam cho hoạt động kinh doanh của công ty. Đồng thời lan tỏa những giá trị đạo đức này với mong muốn nó sẽ in sâu vào trong tâm trí mỗi cá nhân để dẫn lối cho mọi hoạt động mang lại lợi ích cho mọi người xung quanh và tổ chức.

Hình thành và phát triển hơn 15 năm, Công ty TNHH TM&DV Đại Phát không ngừng nỗ lực sáng tạo, đổi mới để đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh, mang đến những sản phẩm an toàn, chất lượng giúp cuộc sống trở nên an toàn và tiện nghi.

Với lĩnh vực sản xuất, Công ty TNHH TM&DV Đại Phát từ là nhà phân phối thiết bị chiếu sáng cho tập đoàn Yankon đã trở thành một trong những nhà sản xuất thiết bị chiếu sáng lớn nhất cả nước.

Trong lĩnh vực kinh doanh phân phối tổng hợp, từ kinh doanh một ngành hàng thiết bị điện, công ty đã mở rộng, đa dạng các ngành hàng kinh doanh như: thiết bị điện,

thiết bị chiếu sáng, đèn trang trí, vật tư ngành nước, sơn cao cấp, gạch ốp lát, thiết bị nội thất, đồ điện gia dụng, điện tử điện lạnh.

2.1.1.3. Sứ mệnh, tầm nhìn, triết lí kinh doanh

- Sứ mệnh:

Sứ mệnh là mục đích tồn tại của tổ chức được lãnh đạo cao nhất công bố. Sứ mệnh được ví như trái tim của một doanh nghiệp. Trái tim khỏe mạnh thì cơ thể sẽ tràn đầy sức sống. Sứ mệnh của Đại Phát là: Đi đến cuộc sống bình an. Đại Phát nỗ lực xây dựng môi trường làm việc chăm sóc lẫn nhau để hoàn thiện nhân đức và gia tăng tài chính bền vững, thông qua hoạt động cung cấp sản phẩm và dịch vụ làm thỏa lòng khách hàng và các bên liên quan.

- Tầm nhìn:

Tầm nhìn là những gì tổ chức mong muốn trở thành, được lãnh đạo cao nhất công bố. Trong kinh doanh, cần đặt trọng tâm vào sự hợp tác thực chất, những mối quan hệ đối tác tương trợ này đều dựa trên sự tin cậy. Sự hợp tác nào có nền tảng là niềm tin đều đem đến hiệu quả vượt trội hơn so với dựa trên những điều khoản trong hợp đồng. Một tổ chức tín nhiệm cần phải có đội ngũ những con người tín nhiệm. Bất kể là tạo dựng tín nhiệm trong tổ chức hay trên thị trường, đều xuất phát từ sự tin cậy của chính bản thân mỗi người, trong các mối quan hệ, tổ chức, rồi lan tỏa trên thị trường và xã hội.

Đại Phát định hướng sẽ trở thành nhà phân phối tín nhiệm với: Kết quả bền vững – Khách hàng thỏa lòng – Nhân viên gắn kết – Cống hiến nổi bật. Con đường trở thành tổ chức tín nhiệm gồm: “Lãnh đạo tín nhiệm; Đội ngũ hiệu quả; Thương hiệu uy tín, Bán hàng vượt trội; Thực thi xuất sắc và “Văn hóa thành công”.

- Triết lí kinh doanh (giá trị cốt lõi):

Dựa trên tình hình hiện tại và định hướng phát triển trong tương lai, Đại Phát đã xác định 3 giá trị cốt lõi cho công ty. Đó là: Công minh và chính trực, Trách nhiệm và can đảm, Nhận thức và đổi mới.

Đứng trước sự thay đổi và phát triển liên tục của xã hội trong thời kỳ hội nhập, Đại Phát hiểu rằng tri thức và đổi mới là con đường duy nhất đi đến sự thành công.

Chính vì vậy, công ty cũng như các thành viên trong công ty luôn luôn học hỏi, trau dồi và tiếp thu các kiến thức mới có thể đáp ứng được nhu cầu phát triển của cá nhân và công ty. Cũng từ đó mà không ngại đổi mới, sáng tạo để đưa công ty ngày càng

phát triển. Đổi mới để đáp ứng nhu cầu ngày càng phong phú, đa dạng của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ nhằm mang lại sự thỏa lòng cho khách hàng.

2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

2.1.2.1. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

*** Chức năng**

Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát tự hào là công ty kinh doanh phân phối tổng hợp số 1 Ninh Bình về vật tư ngành điện, vật tư ngành nước, điện gia dụng và thiết bị nội thất, cũng là nhà phân phối hàng đầu Việt Nam về ngành hàng thiết bị chiếu sáng.

*** Nhiệm vụ**

Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát hoạt động với các nhiệm vụ chính sau:

- Kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng kí, đúng mục đích thành lập doanh nghiệp tuân thủ chế độ pháp luật của Nhà nước và tuân thủ những quy định trong các hợp đồng kinh doanh với khách hàng.

- Khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn vốn của Công ty, tự tạo thêm nguồn vốn để thực hiện mở rộng và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- Công ty phải thực hiện chế độ báo cáo thống kê, báo cáo định kỳ theo quy định.

2.1.2.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

Các hoạt động của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát bao gồm:

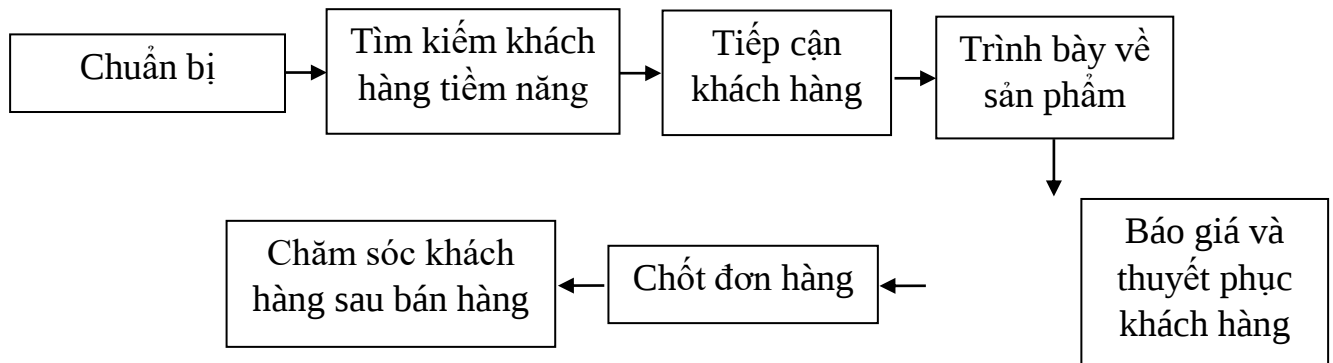
- Trong lĩnh vực sản xuất và phân phối thiết bị chiếu sáng với 3 thương hiệu thiết bị chiếu sáng lớn nhất là: Maxwin, Yankon, Vinalux.

- Trong lĩnh vực kinh doanh phân phối tổng hợp, Công ty nổi tiếng là công ty phân phối lớn với đa dạng ngành hàng:

- + Đèn trang trí
- + Thiết bị chiếu sáng
- + Thiết bị điện
- + Vật tư ngành nước
- + Sơn nhà
- + Gạch ốp lát
- + Thiết bị nội thất

- + Đồ điện gia dụng
- + Điện tử - điện lạnh....

2.1.3. Đặc điểm quy trình kinh doanh của công ty



Sơ đồ 2.2: Quy trình hoạt động kinh doanh của Công ty

(Nguồn: Phòng kinh doanh)

Chức năng, nhiệm vụ cụ thể:

- *Chuẩn bị*: Công ty tiến hành nhập hàng hóa đầu vào từ nhà cung cấp đảm bảo sản phẩm đầu vào về mặt chi phí và chất lượng. Đồng thời lên kế hoạch bán hàng để xác định đối tượng khách hàng.

- *Tìm kiếm khách hàng tiềm năng*: Tiềm kiếm khách hàng tiềm năng thông qua các phương tiện truyền thông như: báo chí, website, sự kiện xã hội,... với thái độ chân tình quan tâm nhất đến khách hàng.

- *Tiếp cận khách hàng*: Tìm hiểu thông tin về khách hàng trước qua nhiều kênh để biết được nhu cầu chính của khách hàng và đánh giá được khách hàng, từ đó xác định cách cung cấp sản phẩm, hàng hóa tốt nhất cho khách hàng.

- *Trình bày về sản phẩm*: Sau khi tiếp cận khách hàng, bước tiếp theo là đưa chi tiết sản phẩm đến với họ. Tập trung vào lợi ích của sản phẩm, dựa vào nhu cầu của khách hàng.

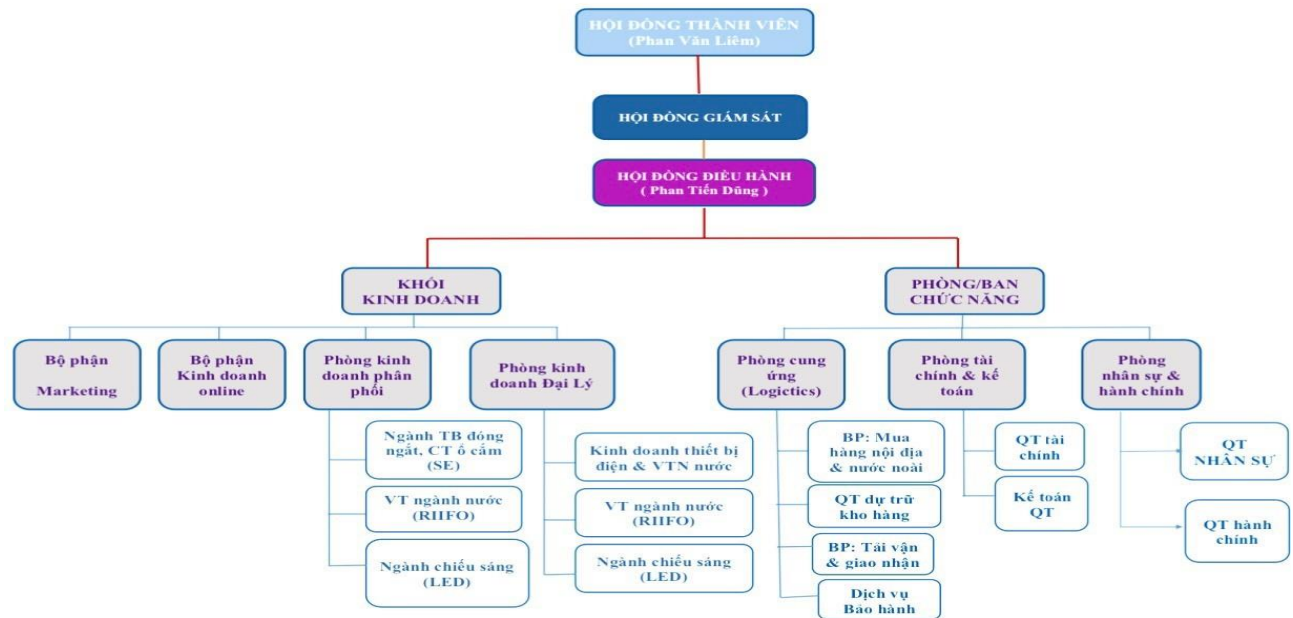
- *Báo giá và thuyết phục khách hàng*: Tập trung vào những điều đã thảo luận với khách hàng, nhấn mạnh vào nhu cầu của họ và những điều khách hàng phản ánh tích cực.

- *Chốt đơn hàng*: Nhân viên bán hàng phải có cái nhìn chính xác như lời nói, cử chỉ về những lời nhận xét về sản phẩm của khách hàng trong bước tiếp cận khách hàng.

- *Chăm sóc khách hàng sau bán hàng*: Đây là bước không thể thiếu trong quản lý bán hàng của công ty. Điều này ảnh hưởng đến việc khách hàng có hài lòng với sản phẩm cung cấp không, có hợp tác lâu dài không.

2.1.4. Tổ chức bộ máy quản lý của công ty

2.1.4.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty



Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty Đại Phát

(Nguồn: Phòng Nhân sự & Hành chính)

Chức năng nhiệm vụ, quyền hạn của từng bộ phận:

- Hội đồng thành viên do ông Phan Văn Liêm chịu trách nhiệm, là cơ quan quản trị của Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định các vấn đề liên quan đến chiến lược, mục đích, mục tiêu & quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

- Hội đồng giám sát do bà Nguyễn Thị Mai chịu trách nhiệm có nhiệm vụ thẩm định báo cáo tài chính hàng năm, kiểm tra từng vấn đề cụ thể liên quan đến hoạt động tài chính khi xét thấy cần thiết hoặc theo quyết định của đại hội đồng cổ đông hoặc theo yêu cầu của cổ đông lớn.

- Hội đồng điều hành do ông Phan Tiến Dũng chịu trách nhiệm, có nhiệm vụ điều hành tất cả các hoạt động kinh doanh của công ty cũng như kết quả của hoạt động kinh doanh. Có trách nhiệm đưa ra các chiến lược kinh doanh của công ty từ ngắn hạn đến dài hạn và quyết định đến đường lối phát triển của công ty.

- Khối kinh doanh doanh, bao gồm:

Bộ phận marketing: Tìm kiếm và thu hút khách hàng mới. Phối hợp với các bộ phận nghiệp vụ lên phương án kinh doanh và lên quy trình cung cấp dịch vụ cho các khách hàng)

Chăm sóc khách hàng - CRM (Duy trì & phát triển doanh thu với các khách hàng cũ do Công ty bàn giao, giải quyết các vấn đề phát sinh liên quan đến dịch vụ khách hàng).

Bộ phận kinh doanh online: Phát triển và thực thi chiến lược kinh doanh trực tuyến của công ty. Tìm kiếm và phát triển mối quan hệ với khách hàng trên mạng. Quản lý các chiến dịch quảng cáo trực tuyến. Xác định và theo dõi các chỉ số hiệu suất trực tuyến như lượt truy cập, tỷ lệ chuyển đổi, doanh thu, và lợi nhuận.

Phòng kinh doanh phân phối (Thiết bị đóng ngắt, công tắc ổ cắm / Vật tư ngành nước / Ngành chiếu sáng): tìm kiếm khách hàng tiềm năng và phân phối sản phẩm của công ty đến tay khách hàng. Nhiệm vụ của bộ phận này bao gồm phát triển và thúc đẩy các kênh phân phối, xây dựng mối quan hệ với các đối tác kinh doanh.

Phòng kinh doanh đại lý (Kinh doanh thiết bị điện & vật tư ngành nước / Vật tư ngành nước / Ngành chiếu sáng): Bộ phận này sẽ phối hợp với các bộ phận khác để đề xuất và thực hiện chiến lược phát triển mạng lưới đại lý phù hợp với mục tiêu kinh doanh của công ty. Đào tạo, hỗ trợ đại lý, theo dõi bám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của đại lý. Xây dựng và duy trì mối quan hệ hợp tác với đại lý.

- Phòng cung ứng: Lập kế hoạch cung ứng hàng hóa và dịch vụ theo yêu cầu của công ty. Theo dõi, quản lý kho hàng, quá trình cung ứng, dịch vụ bảo hành để đảm bảo hoạt động hiệu quả của công ty.

- Phòng tài chính & kế toán: Quản lý và kiểm soát nguồn lực tài chính của công ty. Thực hiện các quy trình kế toán, bao gồm ghi chép, báo cáo tài chính định kỳ. Xác định và theo dõi các khoản thu và chi, đảm bảo tuân thủ các quy định về kế toán và thuế. Phối hợp với các bộ phận khác trong tổ chức để thiết lập kế hoạch tài chính, ngân sách, và định giá dự án. Đảm bảo tuân thủ các quy định pháp lý liên quan đến tài chính

- Phòng nhân sự và hành chính: Tuyển dụng và tuyển chọn nhân sự mới. Quản lý hồ sơ nhân sự và các vấn đề liên quan đến lương thưởng. Thiết lập chính sách và quy trình làm

việc, bảo vệ quyền lợi của nhân viên. Đảm bảo tuân thủ các quy định pháp lý liên quan đến lao động và hành chính.

2.1.4.2. Đặc điểm nguồn nhân lực

Trong 3 năm dịch bệnh bùng nổ, Đại Phát vẫn giữ vững phong độ, tiếp tục phát triển, tạo công ăn việc làm cho người lao động. Ngoài ra, trình độ lao động của công ty không ngừng tăng để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Cơ cấu lao động này có thể thay đổi qua từng năm vì công ty luôn tiến hành tuyển dụng bổ sung nguồn nhân lực hàng năm, nhằm mở rộng quy mô kinh doanh.

Bảng 2.1. Thực trạng nguồn nhân lực từ năm 2021 – 2023 tại Công ty

Đơn vị tính: người

Năm Chỉ tiêu	2021		2022		2023	
	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
<i>Giới tính</i>	132	100	135	100	144	100
Nam	97	74	101	75	112	78
Nữ	35	27	34	25	95	22
<i>Độ tuổi</i>	132	100	135	100	144	100
Từ 17 - 30 tuổi	71	54	74	55	80	56
Từ 31 - 45 tuổi	57	43	57	42	59	41
Từ 46 – 55/60 tuổi	4	3	4	3	5	3
<i>Trình độ</i>	132	100	135	100	144	100
Đại học và sau đại học	76	58	81	60	89	62
Cao đẳng và Trung cấp	34	26	35	26	38	26
Lao động phổ thông	22	16	19	14	17	12
Tổng số lao động	132	100	135	100	144	100

(Nguồn: Phòng Nhân sự & Hành chính)

Số lao động của Tổng công ty tăng lên qua các năm: Năm 2021 là 132 lao động. Năm 2022 số lao động tăng thêm 3 lao động lên 135 lao động. Đến năm 2023 lại tăng 9 lao động lên 144 lao động. Sau 3 năm thì số lao động tăng thêm nhưng không đáng kể. Có sự

biến động trên là do công ty có sự chọn lọc, tối ưu hóa sử dụng lao động hiện có để đáp ứng nhu cầu công việc mà không cần tăng quá nhiều nhân sự.

Cơ cấu lao động phân theo giới tính: Do tính chất công việc chủ yếu bán hàng và kho bãi, nhân viên văn phòng chiếm tỉ lệ nhỏ nên nam giới chiếm số đông trong công ty hơn và không ngừng tăng qua các năm. Số lượng lao động nam tăng từ 97 trong năm 2021 lên 112 trong năm 2023 tăng 15 người. Tỷ lệ nam nữ trong tổng số lao động cũng đã có sự biến đổi, tăng từ 74% nam và 26% nữ trong năm 2021 lên 78% nam và 22% nữ trong năm 2023.

Cơ cấu lao động phân theo độ tuổi: Độ tuổi chiếm số đông của công ty là từ 17- 30 tuổi, chiếm 55% (năm 2022) tăng nhẹ từ 71 người trong năm 2021 lên 80 người trong năm 2023. Điều này là do công ty luôn ưu tiên tuyển dụng đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, có sự sáng tạo và giao tiếp tốt, dễ dàng tiếp thu cái mới. Độ tuổi từ 31- 45 tuổi là các nhân viên cán cốt của công ty, gắn bó với công ty lâu dài và đạt nhiều thành tích tốt. Vì vậy, số lượng lao động từ 31-45 tuổi và từ 46-55/60 tuổi không có sự biến đổi đáng kể qua các năm. Độ tuổi từ 31-45 chiếm khoảng 42% và độ tuổi từ 46 - 60 chỉ chiếm tỉ lệ nhỏ trong công ty là khoảng 3%.

Cơ cấu lao động phân theo trình độ: Lượng lao động có trình độ chuyên môn đại học và sau đại học duy trì từ 58-62%, chiếm số lượng lớn để đảm bảo chất lượng hoạt động kinh doanh của công ty. Bên cạnh đó, lượng lao động trình độ chuyên môn cao đẳng và trung cấp chiếm tỉ lệ khoảng 26%. Lượng lao động phổ thông giảm qua các năm cho thấy Đại Phát có xu hướng tăng cường lực lượng lao động có trình độ đại học và sau đại học qua các năm, có thể phản ánh sự đầu tư vào nhân lực và nhu cầu về nguồn lao động có trình độ cao hơn để đáp ứng yêu cầu của công việc và sự phát triển của công ty.

2.1.5. Tình hình tài chính và kết quả kinh doanh của công ty

Bảng 2.2. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty (2021-2023)

Đơn vị tính: Triệu đồng

TT	Chỉ tiêu	2021	2022	2023	Phần trăm tăng giảm 2022/2021 (%)	Phần trăm tăng giảm 2023/2022 (%)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	387.408,90	445.520,24	490.072,26	1,15	1,10
2	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	347.165,63	399.240,48	479.088,57	1,15	1,20
3	Giá vốn hàng bán	257.278,86	295.870,69	355.044,83	1,15	1,20
4	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	89.886,77	103.369,78	124.043,74	1,15	1,20
5	Doanh thu hoạt động tài chính	504,21	579,84	695,81	1,15	1,20
6	Chi phí tài chính	9.310,76	10.707,38	12.848,85	1,15	1,20
7	Chi phí Quản lý Doanh nghiệp	34.706,46	39.912,43	47.894,92	1,15	1,20
8	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	46.373,75	53.329,82	63.995,78	1,15	1,20
9	Thu nhập khác	10.029,52	11.533,95	13.840,74	1,15	1,20
10	Chi phí khác	8.193,22	9.422,21	11.306,65	1,15	1,20
11	Lợi nhuận khác	1.836,30	2.111,74	2.534,09	1,15	1,20
12	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	48.210,05	55.441,56	66.529,87	1,15	1,20
13	Chi phí thuế TNDN hiện hành	9.642,01	11.088,31	13.305,97	1,15	1,20
14	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	38.568,04	44.353,25	53.223,90	1,15	1,20

(Nguồn: Báo cáo tài chính Công ty Đại Phát)

Nhận xét:

Thông qua bảng số liệu ta thấy, kết quả hoạt động kinh doanh của công ty biến động liên tục qua các năm.

Trong 3 năm 2021, 2022, 2023 doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ có tăng 1,15%. Năm 2023 giảm 1,10% về doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ do khủng hoảng kinh tế.

Lợi nhuận sau thuế thu nhập DN 2023 tăng không đáng kể 1,20% so với năm 2022. Đây là những con số rất đáng mừng, báo hiệu con đường mà Công ty đang áp dụng đạt hiệu quả chưa cao.

2.2. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT

2.2.1. Môi trường bên ngoài

Môi trường vĩ mô

- Yếu tố kinh tế: Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng lớn đến quản lý nhân sự, khi có biến động về kinh tế thì Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát quản trị nhân lực để có thể thích nghi và phát triển tốt. Công ty duy trì lực lượng lao động, có kỹ năng cao để khi có cơ hội mới, sẽ sẵn sàng tiếp tục mở rộng kinh doanh hoặc nếu chuyển hướng kinh doanh sang mặt hàng mới, cần đào tạo lại nhân viên. Một mặt phải duy trì các nhân viên có chuyên môn, mặt khác để giảm chi phí lao động thì công ty phải cân nhắc việc giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi. Tình hình kinh tế đất nước thay đổi, yêu cầu công ty phải có những sự điều chỉnh về kế hoạch, chiến lược quản trị nhân lực của mình dẫn đến sự thay đổi trong các chiến lược và chính sách quản trị nguồn nhân lực của công ty. Xu hướng toàn cầu hóa kinh tế trên thế giới đã tạo ra nhiều cơ hội tiếp nhận công nghệ tiên tiến và mở ra thị trường rộng lớn nhưng cũng tạo ra các thách thức lớn, áp lực cạnh tranh từ nước ngoài mà công ty sẽ khó vượt qua nếu không có sự chuẩn bị trước.

- Yếu tố chính trị: Hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như công tác quản trị nhân lực Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát chịu trách

nhiệm trực tiếp bởi yếu tố pháp luật, chính trị. Hệ thống luật pháp buộc công ty ngày càng phải quan tâm đến quyền lợi của nhân viên và môi trường sinh thái. Theo điều 25 Bộ luật Lao động 2019 về thời gian thử việc tối đa, Điều 94 Bộ luật lao động 2019, người sử dụng lao động trả lương cho người lao động căn cứ vào tiền lương đã thỏa thuận, năng suất lao động và chất lượng thực hiện công việc. Điều 122 Bộ luật lao động năm 2019 quy định người sử dụng lao động không được xử lý kỷ luật đối với người lao động đang trong thời gian mang thai; nghỉ thai sản, nuôi con dưới 12 tháng tuổi, theo Điều 48 Bộ luật lao động 2019, trong thời hạn 14 ngày làm việc kể từ ngày chấm dứt hợp đồng lao động, người sử dụng lao động có trách nhiệm thanh toán đầy đủ các khoản tiền liên quan đến quyền lợi của người lao động trừ trường hợp quy định có thể kéo dài nhưng không được quá 30 ngày (trong đó có tiền lương)... và nhiều điều khoản để bảo vệ quyền lợi của người lao động công ty đang thực hiện

- Yếu tố về môi trường văn hóa xã hội: Mỗi quốc gia trên thế giới đều có một nền văn hóa riêng biệt và đặc trưng văn hóa của mỗi nước có ảnh hưởng đến tư duy và hành động của con người trong đời sống kinh tế xã hội của nước đó. Đặc biệt là đối với người dân Việt Nam ta các vấn đề thuộc về văn hóa-xã hội như: lối sống, nhân quyền, dân tộc, khuynh hướng tiết kiệm và tiêu dùng của các tầng lớp dân cư, thái độ đối với chất lượng cuộc sống,... có ảnh hưởng nhất định đến hoạt động sản xuất kinh doanh và khi đó công ty đã phải áp dụng các chính sách về giá cả, về chất lượng của sản phẩm,... để đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng vì thế mà công ty đòi hỏi nhân lực phải có trình độ cao và thích nghi tốt với mọi thay đổi của xã hội.

Môi trường vi mô:

- Đối thủ cạnh tranh: Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, các doanh nghiệp không thể tránh khỏi sự cạnh tranh. Các doanh nghiệp để có thể tồn tại lâu dài thì ngoài khách hàng họ phải tìm hiểu về đối thủ cạnh tranh.

Hiện tại trên địa bàn tỉnh nói riêng hay cả nước nói chung có rất nhiều công ty chuyên phân phối các sản phẩm máy móc, thiết bị và phụ tùng nên sự cạnh tranh

giữa Đại Phát và các đối thủ khác là rất khốc liệt trên thị trường. Sự cạnh tranh bao gồm cả mẫu mã, giá cả hay còn là dịch vụ khách hàng... Một số đối thủ cạnh tranh của Đại Phát trên thị trường tỉnh Ninh Bình nói riêng có thể kể đến như: Công ty TNHH Thương mại& Xây dựng Minh Phát, Công ty TNHH một thành viên Việt Thắng,...

Sự cạnh tranh khốc liệt giữa Đại Phát và các đối thủ trên thị trường ảnh hưởng đến quản trị nhân lực của công ty. Để đối phó với sự cạnh tranh này, Đại Phát cần có những chiến lược quản trị nhân lực linh hoạt và hiệu quả, bao gồm: Tuyển dụng và giữ chân nhân sự tài năng: Đảm bảo có đủ nhân sự có kỹ năng và kinh nghiệm để cạnh tranh hiệu quả.

Đào tạo và phát triển nhân sự: Đầu tư vào đào tạo nhân viên để cải thiện kỹ năng và hiệu suất làm việc.

Tạo môi trường làm việc tích cực: Tạo ra môi trường làm việc thuận lợi để thu hút và giữ chân nhân viên tài năng.

Xây dựng đội ngũ nhân viên đa dạng và linh hoạt: Tạo ra đội ngũ đa dạng về kỹ năng và trình độ để có thể thích ứng với mọi tình huống cạnh tranh trên thị trường.

- Khách hàng: là những người sử dụng và mua hàng, và họ chính là nguồn thu nhập chính của một doanh nghiệp. Vì vậy, việc hiểu và đáp ứng nhu cầu của khách hàng là rất quan trọng để duy trì và phát triển doanh nghiệp.

Khách hàng của Đại Phát chủ yếu là tổ chức vì vậy càng đòi hỏi sự tinh tế, xây dựng mối quan hệ và sự chuyên nghiệp trong quy trình bán hàng cho đối tượng khách hàng này. Đây là đối tượng khách hàng mua hàng chuyên nghiệp đòi hỏi các nhân viên bán hàng cần phải có kiến thức, kỹ năng, trình độ cao mới có thể thuyết phục và thúc đẩy quá trình mua hàng. Phải nắm rõ các đặc trưng của hành vi mua hàng của khách hàng là tổ chức như số lượng khách hàng tổ chức ít hơn so với khách hàng tiêu dùng cá nhân nhưng đơn hàng họ đặt số lượng lớn, giá trị cao; Nhu cầu mua hàng của khách hàng tổ chức phụ thuộc vào mức độ đường cầu của thị trường; Quyết định mua hàng sẽ được tham dự bởi nhiều người trong một tổ chức; Thực hiện mua hàng trực tiếp, không qua trung

gian,...để có thể tư vấn chính xác và đưa ra những ưu đãi hấp dẫn, những chiến lược bán hàng hiệu quả.

2.2.2. Môi trường bên trong

- **Đội ngũ lãnh đạo:** Đội ngũ lãnh đạo ảnh hưởng rất nhiều tới công tác quản trị nguồn nhân lực trong một DN thể hiện qua tư duy phát triển, tầm nhìn, sự am hiểu, phong cách giao tiếp, qua việc áp dụng các công cụ khích lệ để tạo ảnh hưởng lên hành vi ứng xử của nhân viên. Ban lãnh đạo công ty luôn trau dồi đủ năng lực và những phẩm chất cần thiết của nhà lãnh đạo. Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát ngày càng hướng tới linh hoạt các phương pháp, cùng nghệ thuật lãnh đạo, để sử dụng nhân viên hợp lý với những điều kiện của công việc cũng như bố trí cho phù hợp với năng lực và trình độ của nhân viên.

Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát đã thể hiện sự nhận thức sâu sắc về vai trò của đội ngũ lãnh đạo trong việc quản trị nguồn nhân lực. Tư duy phát triển và tầm nhìn của lãnh đạo giúp xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo và phát triển của nhân viên. Sự am hiểu và phong cách giao tiếp tốt của họ tạo điều kiện cho sự hiểu biết sâu sắc về nhu cầu và khả năng của nhân viên, từ đó tạo ra các chính sách và phương thức quản lý phù hợp. Việc áp dụng các công cụ khích lệ như phản hồi xây dựng, khuyến khích và động viên nhân viên cũng là một phần quan trọng của năng lực lãnh đạo. Điều này tạo ra một môi trường làm việc tích cực và động viên nhân viên để phát huy hết tiềm năng của họ. Đồng thời, việc linh hoạt trong áp dụng các phương pháp quản lý và nghệ thuật lãnh đạo giúp công ty tận dụng tối đa nguồn lực nhân viên, phân chia công việc phù hợp với năng lực và trình độ của mỗi cá nhân. Điều này không chỉ tạo ra sự hài lòng và cam kết từ phía nhân viên mà còn nâng cao hiệu suất sản xuất và kinh doanh của công ty.

- **Mục tiêu, chiến lược của công ty:** Toàn bộ mục tiêu và chiến lược của DN nói chung và Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát nói riêng

đều phải theo đà phát triển của xã hội. Vì vậy, cần phải đầu tư nâng cao trình độ công nghệ, hiện đại hóa thiết bị sản xuất, đổi mới cải thiện công tác quản lý, đẩy mạnh công tác nghiên cứu và tiếp thị, tăng cường công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao sức cạnh tranh, tạo đà giữ vững và phát triển thị phần trong nước, đồng thời xâm nhập mạnh mẽ vào thị trường nước ngoài.

- Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức là cách sắp xếp bộ máy phòng ban, các mối quan hệ, các luồng thông tin giữa các công việc, các cấp. Công ty xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn giữa những người đảm nhận các công việc. Thực tế cho thấy, tổ chức tốt bộ máy là yếu tố quan trọng quyết định đến kết quả kinh doanh của một công ty.

Cơ cấu tổ chức của một DN quy định cách thức quản trị nguồn nhân lực tại DN đó. Tuy nhiên, dù cho thiết kế được một cơ cấu tổ chức tối ưu mà không biết cách tuyển chọn những con người phù hợp, trao nhiệm vụ và quyền hạn cho nhân công, để thực hiện công việc hoặc chưa động viên nhân công làm việc thì cũng không đạt được các mục tiêu. Khi một cơ cấu tổ chức thay đổi, tăng hoặc giảm cấp bậc, mở rộng hoặc thu hẹp các chức năng, gia tăng quyền hạn hay thu hẹp quyền hạn... thì công tác quản trị nguồn nhân lực cũng phải thay đổi.

- Chính sách và các quy định của doanh nghiệp: Mọi chính sách, quy định trong Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát đều ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và hoạt động quản trị nguồn nhân lực nói riêng. Nó quy định về cách bố trí, sắp xếp, cách tuyển dụng, đào tạo nhân lực, chế độ lương, thưởng, nội quy lao động... Khi chính sách của công ty thay đổi thì ít nhiều cũng ảnh hưởng đến các vấn đề nêu trên.

- Văn hóa Doanh nghiệp: Công ty luôn quan tâm tới văn hoá DN, bởi lẽ nó là hệ thống các chuẩn mực về tinh thần và vật chất, quy định mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử của tất cả các nhân viên, phản ánh quá khứ và định hình tương lai cho tổ chức. Văn hóa công ty chịu ảnh hưởng nhiều yếu tố như văn hóa xã hội, chiến lược và chính sách, phong cách của lãnh đạo... Đặc biệt,

hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong công ty là yếu tố quan trọng quy định và phát triển văn hóa tổ chức, đồng thời văn hóa tổ chức cũng ảnh hưởng đến công tác quản trị của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát

2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT

2.3.1. Phân tích công việc

Phân tích công việc là một hoạt động rất quan trọng, giúp cho người quản lý xác định các kỳ vọng của mình một cách cụ thể đối với người lao động làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó và nhờ đó người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ trách nhiệm của mình trong công việc.

Công tác phân tích công việc tại công ty Đại Phát được thực hiện đầy đủ qua bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với vị trí kế toán tổng hợp của công ty như sau:

Bảng 2.3.a. Kết quả phân tích công việc đối với vị trí kế toán tổng hợp tại công ty

Bản mô tả công việc
Vị trí chức danh : Kế toán tổng hợp Đơn vị, bộ phận : Phòng Kế toán Lãnh đạo trực tiếp : Trưởng/Phó Phòng Kế toán Địa điểm làm việc : Lô DV, KCN Phúc sơn, Xã Ninh Phúc, TP ninh Bình Thời gian làm việc : Giờ hành chính
1. Mục tiêu công việc: - Kiểm tra việc hạch toán kế toán chi tiết - Xử lý và hạch toán một số tài khoản: doanh thu, chi phí, lợi nhuận,.. - Lập báo cáo tài chính công ty; và các báo cáo khác theo yêu cầu quản trị; - Kiểm tra việc thực hiện thanh quyết toán, việc hạch toán kế toán và các báo cáo tài chính tại nhà máy. - Cùng với Kế toán trưởng Công ty xây dựng quy trình, quy chế tài chính.
2. Nhiệm vụ :

2.1. Kiểm tra việc hạch toán kế toán chi tiết
- Kiểm tra đối chiếu số liệu giữa các đơn vị nội bộ, dữ liệu chi tiết và tổng hợp.
- Kiểm tra các định khoản các nghiệp vụ kinh tế phát sinh.
- Kiểm tra sự cân đối giữa số liệu kế toán chi tiết và tổng hợp
- Kiểm tra số dư cuối kỳ có hợp lý và khớp đúng với các báo cáo chi tiết.
- Theo dõi các tài khoản doanh thu, thu nhập, chi phí, ...
2.2. Tổng hợp tài khoản chi tiết
- Lập bảng cân đối tài khoản, Bảng cân đối kế toán, Báo cáo kết quả kinh doanh, Báo cáo lưu chuyển tiền tệ.
- Lập các báo cáo khác theo yêu cầu quản trị: Báo cáo đánh giá khả năng thanh toán, Báo cáo công nợ,...
- Xác định và đề xuất lập dự phòng hoặc xử lý công nợ phải thu khó đòi
- In sổ chi tiết và tổng hợp khối văn phòng, tổng hợp công ty
2.3. Kiểm tra việc thực hiện thanh quyết toán, việc hạch toán kế toán và các báo cáo tài chính tại công ty
- Tham gia công tác phối hợp kiểm tra, kiểm kê cùng các đơn vị phòng ban tại công ty.
- Phối hợp với các đơn vị có liên quan tham gia công tác kiểm tra hạch toán kế toán.
2.4. Cung cấp số liệu kế toán
- Thống kê và tổng hợp số liệu kế toán khi có yêu cầu.
- Giải trình số liệu và cung cấp hồ sơ, số liệu cho cơ quan thuế, kiểm toán, thanh tra kiểm tra theo yêu cầu của phụ trách phòng KT-TV.
- Lưu trữ tài liệu, chứng từ kế toán, sổ kế toán theo quy định .

2.5. Hỗ trợ kế toán trưởng xây dựng quy trình, quy chế tài chính, thiết kế mẫu biểu quản lý của Công ty ;

- Hướng dẫn hạch toán các nghiệp vụ kinh tế mới phát sinh.

- Cải tiến phương pháp hạch toán và chế độ báo cáo.

3.Trách nhiệm:

- Chấp hành nội quy, quy chế của công ty.

- Chịu trách nhiệm báo cáo trước Tổng Giám đốc về nhiệm vụ được giao.

- Chấp hành sự quản lý điều hành và chỉ đạo trực tiếp của Trưởng phòng.

4.Quyền hạn :

- Có quyền chủ động làm công việc được giao và đề xuất ý kiến để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Được quyền đề xuất các điều kiện làm việc, các trang thiết bị phù hợp, đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Trực tiếp yêu cầu các kế toán điều chỉnh nghiệp vụ khi phát hiện sai.

- Yêu cầu các kế toán phân hành cung cấp báo cáo kịp thời và đầy đủ theo qui định.

- Có quyền thay mặt công ty làm việc với các đơn vị, tổ chức bên ngoài công ty theo yêu cầu công việc và sự phân công của lãnh đạo Phòng Kế toán hoặc Giám đốc.

- Được chia sẻ thông tin và được quyền yêu cầu các bộ phận khác cung cấp thông tin cần thiết cho công việc.

- Được đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ theo yêu cầu của công việc và kế hoạch của công ty.

- Được hưởng các chế độ theo quy định của Công ty.

5. Mối quan hệ làm việc :

Nội bộ:

- Quan hệ hợp tác công việc với tất cả các nhân viên trong phòng kế toán.

- Quan hệ với Giám đốc điều hành, lãnh đạo phòng kế toán để nhận thông tin,

kế hoạch chỉ đạo và báo cáo, đề xuất các vấn đề có liên quan đến công việc. - Quan hệ với tất cả các Cán bộ công nhân viên (nhận thông tin trực tiếp từ các kế toán phần hành) và các phòng ban trong Công ty để phối hợp thực hiện công việc. Bên ngoài : - Làm việc với các đối tác theo yêu cầu công việc và nhiệm vụ được giao (Làm việc với kiểm toán). - Làm việc với các cơ quan tổ chức khác theo sự phân công, uỷ nhiệm của lãnh đạo Phòng kế toán và giám đốc.
6. Điều kiện làm việc: - Tự túc phương tiện đi lại. - Làm việc tại văn phòng Ninh Bình. - Phòng làm việc có điều hoà, thoáng mát, an toàn, không độc hại. - Được trang bị đầy đủ các phương tiện, máy móc, văn phòng phẩm cần thiết cho công việc.
<i>Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện</i>
Trình độ chuyên môn: Tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành kế toán doanh nghiệp, kế toán tổng hợp,...
Kiến thức: - Có năng lực nghiệp vụ kế toán, có khả năng tổng hợp, nắm vững chế độ kế toán. - Tự tổ chức, sắp xếp và xây dựng kế hoạch để thực hiện nhiệm vụ được phân công. - Biết tổng hợp và phân tích báo cáo. Thi hành nhiệm vụ chính xác và đúng quy định. - Có kiến thức cơ bản về công nghệ quy trình sản xuất trong công ty - Sử dụng máy vi tính thành thạo (phần mềm excel, phần mềm Misa).
Kỹ năng: Sử dụng thành thạo tin học văn phòng (word, excel,...) và phần mềm

kế toán	
4. Kinh nghiệm: Ít nhất 2 năm kinh nghiệm làm vị trí kế toán tổng hợp	
5. Khả năng, năng lực: - Khả năng phân tích, tổng hợp. - Khả năng chịu áp lực cao.	
6. Phẩm chất, cá tính: - Là người cẩn thận. - Đạo đức tốt, lối sống trong sạch, lành mạnh. - Có tính trung thực.	
7. Độ tuổi: từ 29 đến 40 tuổi	
<i>Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.</i>	
Nhiệm vụ :	Tiêu chuẩn thực hiện
Kiểm tra việc hạch toán kế toán chi tiết	
- Kiểm tra đối chiếu số liệu giữa các đơn vị nội bộ, dữ liệu chi tiết và tổng hợp	- Kịp thời, đúng theo thời gian quy định; - Số liệu khớp đúng giữa chứng từ và sổ kế toán chi tiết;
- Kiểm tra các định khoản các nghiệp vụ kinh tế phát sinh.	- Chính xác, khớp đúng số liệu, số tài khoản
- Kiểm tra sự cân đối giữa số liệu kế toán chi tiết và tổng hợp	- Chính xác, cân đối giữa số liệu trong sổ chi tiết và số liệu tổng hợp
- Kiểm tra số dư cuối kỳ có hợp lý và khớp đúng với các báo cáo chi tiết.	- Số dư cuối kỳ có hợp lý không, số dư tồn cuối kỳ chính xác
<i>Tổng hợp tài khoản chi tiết</i>	

- Lập bảng cân đối tài khoản, Bảng cân đối kế toán, Báo cáo kết quả kinh doanh, - Báo cáo lưu chuyển tiền tệ, Thuyết minh báo cáo tài chính	- Theo đúng Chuẩn mực kế toán và quy định hiện hành có liên quan - Lập bảng chính xác số dư bên Nợ và bên Có bằng nhau trên bảng cân đối tài khoản, Tổng tài sản bằng Tổng nguồn vốn, - Thuyết minh được những khoản mục có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty trong năm vừa qua; - Phản ánh chính xác dòng tiền, nguồn vốn, lợi nhuận thu được.
- Lập các báo cáo khác theo yêu cầu quản trị: Báo cáo đánh giá khả năng thanh toán, Báo cáo công nợ,...	- Phản ánh thực chất tình hình tài chính của công ty, từ đó đưa ra được các quyết định quản lý phù hợp để bảo toàn và phát triển nguồn vốn
- Xác định và đề xuất lập dự phòng hoặc xử lý công nợ phải thu khó đòi	- Xác định, đánh giá khả năng thanh toán của đối tượng, đưa ra được phương án phù hợp để thu hồi vốn
- In sổ chi tiết và tổng hợp khối văn phòng, tổng hợp công ty	- Lưu trữ, bảo quản số liệu để chiết suất được báo cáo theo đúng yêu cầu của nhà quản lý
<i>Kiểm tra việc thực hiện thanh quyết toán, việc hạch toán kế toán và các báo cáo tài chính tại công ty</i>	
- Tham gia công tác phối hợp kiểm tra, kiểm kê cùng các đơn vị phòng ban tại công ty	- Có tinh thần hợp tác, phản ánh chính xác kết quả kiểm tra, kiểm kê

- Phối hợp với các đơn vị có liên quan tham gia công tác kiểm tra hạch toán kế toán	- Có tinh thần hợp tác
<i>Cung cấp số liệu kế toán</i>	
- Thống kê và tổng hợp số liệu kế toán khi có yêu cầu.	- Thống kê chính xác - Dễ dàng trong truy xuất dữ liệu
- Giải trình số liệu và cung cấp hồ sơ, số liệu cho cơ quan thuế, kiểm toán, thanh tra kiểm tra theo yêu cầu của phụ trách phòng kế toán	- Kịp thời chính xác - Đúng quy định
- Lưu trữ tài liệu, chứng từ kế toán, sổ kế toán theo quy định	- Đúng quy định - Thuận tiện cho việc chiết xuất dữ liệu khi cần
<i>Hỗ trợ kế toán trưởng xây dựng quy trình, quy chế tài chính, thiết kế mẫu biểu quản lý của Công ty ;</i>	
- Hướng dẫn hạch toán các nghiệp vụ kinh tế mới phát sinh	- Theo đúng quy định pháp luật hiện hành về công tác kế toán - Chính xác, kịp thời, dễ hiểu
- Thiết kế mẫu biểu quản lý theo quy định của pháp luật và yêu cầu của Ban giám đốc	- Chính xác, phản ánh đủ nội dung theo yêu cầu
- Cải tiến phương pháp hạch toán và chế độ báo cáo.	- Phù hợp với quy mô và hoạt động tổ chức kế toán của công ty
Thực hiện các công việc hỗ trợ khác	
- Thực hiện các công việc giao dịch	- Thực hiện ngay khi có yêu cầu

thuộc về nhiệm vụ chung của Phòng Kế toán tổng hợp và theo sự phân công của lãnh đạo phòng	
- Thực hiện các công việc hỗ trợ các bộ phận khác khi có sự điều động của Giám đốc hoặc lãnh đạo phòng	- Thực hiện ngay khi có yêu cầu - Không làm ảnh hưởng đến công tác chuyên môn

(Nguồn: phòng hành chính nhân sự)

Hệ thống văn bản phân tích công việc của Công ty chưa được xây dựng đầy đủ ở tất cả các vị trí công việc. Hiện tại, không phải tất cả các phòng ban đều đã hoàn thành việc viết bản phân tích công việc cho các vị trí trong phòng/ban của mình. Ngoài vị trí kế toán tổng hợp, công ty còn phân tích công việc cho vị trí nhân viên Marketing và nhân viên kinh doanh, nhưng mới dừng lại ở mô tả các nhiệm vụ và yêu cầu công việc đối với người thực hiện, chưa có bản tiêu chuẩn cho hai vị trí này.

Bảng 2.3.b. Kết quả phân tích công việc đối với vị trí nhân viên marketing và nhân viên kinh doanh tại công ty

Bảng mô tả công việc của nhân viên marketing	Các nhiệm vụ
	Xây dựng chiến lược phát triển thương hiệu bằng sự thấu hiểu khách hàng (customer) và người mua hàng (shopper).
	Trực tiếp tổ chức việc triển khai hiện các chiến lược, kế hoạch Trade Marketing theo chiến lược đã đề ra nhằm đạt mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận và sự phát triển trong dài hạn của tất cả các ngành hàng và nhãn hiệu dựa trên những phân tích, đánh giá liên tục về thị trường, đối thủ, kênh phân phối, xu hướng ngành hàng và sự thấu hiểu hành vi mua hàng.
	Định hướng và xây dựng kế hoạch Trade Marketing hàng quý/Năm
	Xây dựng chương trình và triển khai chương trình trưng bày hình ảnh, vật phẩm tiếp thị tại điểm bán.

	Lập kế hoạch và triển khai các chương trình khuyến mãi, hỗ trợ thương mại dài hạn, ngắn hạn nhằm kích thích Sell-in và Sell-out.
	Lập kế hoạch và triển khai các hoạt động khuyến khích trưng thương hiệu tại điểm bán (Demo, Activation, Roadshow)
Bảng mô tả công việc của nhân viên kinh doanh	Các nhiệm vụ
	Tìm kiếm thông tin khách hàng từ nhiều kênh khác nhau nhằm xây dựng lên một hệ thống thông tin khách hàng tiềm năng và chất lượng.
	Sử dụng những Email Marketing để gửi thông tin về sản phẩm và dịch vụ đến khách hàng giúp họ tham khảo cũng như giải đáp những thắc mắc của khách hàng khi có email phản hồi.
	Trực tiếp liên hệ với những khách hàng tiềm năng từ hệ thống dữ liệu của công ty hoặc các danh sách mà bạn tự tìm kiếm để đưa ra những giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ, chương trình ưu đãi.
	Thực hiện những thủ tục như: hồ sơ, ký hợp đồng với những khách hàng đồng ý mua sản phẩm hay dịch vụ.
	Theo dõi thời hạn hợp đồng để đưa ra những đề xuất cho khách hàng khi tái ký hợp đồng.
	Chủ động trong việc cung cấp thông tin về các chương trình khuyến mãi, ưu đãi dành cho khách hàng mới hay khách hàng lâu năm tham khảo để họ có thể quay lại và tiếp tục sử dụng dịch vụ hay sản phẩm của công ty.
Bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện của nhân viên kinh doanh,	Nội dung
	Nam/nữ, tuổi từ 29 – 40 tốt nghiệp đại học trở lên chuyên ngành Marketing, Quản trị kinh doanh
	Tối thiểu 2 năm kinh nghiệm
	Am hiểu tổ chức thị trường, có khả năng phân tích các kết quả nghiên cứu

và nhân viên marketing	Năng động, sáng tạo, giao tiếp tốt
-----------------------------------	------------------------------------

(Nguồn: Phòng Nhân sự & Hành chính)

Các nhiệm vụ, trách nhiệm của người lao động được nêu ra đã có sự sắp xếp theo thứ tự ưu tiên về mức độ quan trọng. Tuy nhiên, sự phân loại thông tin trong bản mô tả công việc/nhiệm vụ còn hạn chế, sự sắp xếp thông tin vẫn không tránh khỏi những chỗ lộn xộn, thiếu hợp lý vì không phân biệt rõ giữa nhiệm vụ, trách nhiệm với quyền hạn của người lao động, còn thiếu nhiều thông tin khác, như: các mối quan hệ trong thực hiện công việc, các phương tiện, máy móc sử dụng khi làm việc, điều kiện làm việc...

2.3.2. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát chuyên cung cấp vật tư ngành nước, đèn trang trí, thiết bị điện dân dụng... Chính vì thế, ở mỗi thời điểm trong năm thì nhu cầu sản phẩm của khách hàng cũng khác nhau. Dịp giữa năm hay đầu năm thì sản phẩm thiết bị dân dụng, thiết bị chiếu sáng, gạch ốp lát có nhu cầu lớn, quản lý sẽ đưa ra phương hướng nắm bắt lượng đơn hàng và thời gian lao động để tuyển dụng, đào tạo hay phân bổ nhân viên cho phù hợp.

Lực lượng lao động có kỹ năng, chuyên môn của công ty ngày càng được nhận biết, đã và đang trở thành lợi thế cạnh tranh. Kế hoạch nhân lực (của công ty có vai trò quan trọng như kế hoạch hoá về vốn và các nguồn tài chính của tổ chức và đã từ lâu quản lý rất quan tâm đến kế hoạch hoá vốn và các nhu cầu nguồn tài chính của công ty, nhưng chỉ đến thời gian gần đây công ty mới nhận thấy rõ lợi thế cạnh tranh, khi có lực lượng lao động với kỹ năng chuyên môn cao.

Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát chuyên cung cấp thiết bị chiếu sáng, gạch ốp,...Chính vì thế, ở mỗi thời điểm trong năm thì nhu cầu sản phẩm của khách hàng cũng khác nhau. Dịp đầu năm thì sản phẩm như thiết bị chiếu sáng, quạt,...quản lý sẽ đưa ra phương hướng, nắm bắt lượng đơn hàng

và thời gian lao động để tuyển dụng, đào tạo hay phân bổ nhân viên cho phù hợp.

Bảng 2.4: Nhu cầu tuyển dụng nhân lực nhân viên kinh doanh của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát giai đoạn 2021-2023

ĐVT: Người

STT	Phòng, ban, xưởng	2021	2022	2023
1	Giám đốc	0	0	0
2	Quản lý chung	0	0	0
3	Phòng cung ứng	1	2	3
4	Phòng kinh doanh	1	0	1
5	Phòng nhân sự	0	1	1
6	Phòng kế toán	3	2	1
7	Phòng Marketing	0	1	1
8	Phòng tài chính	0	1	1
Tổng		5	7	8

(Nguồn Phòng Nhân sự & Hành chính)

Thông thường, hàng năm vào tháng 8 là thời điểm công ty tuyển dụng số lượng nhân viên nhiều nhất để chuẩn bị nhân lực cho lượng cầu tăng. Công ty sẽ bắt đầu tuyển dụng và đào tạo trong khoảng 2 đến 4 tuần tùy vị trí làm. Số lượng nhân viên mới được đào tạo trong một phòng tối đa là 5 người trong một lớp đào tạo.

Sau thời gian đào tạo nhân viên mới, quản lý sẽ lên kế hoạch phân bổ nhân viên mới vào từng vị để phù hợp với khả năng của từng nhân viên. Ở thời điểm nào đó, theo sự phân công của lãnh đạo, nhân viên các phòng có thể trao đổi hoặc điều nhân viên từ phòng này sang phòng khác để hỗ trợ tiến độ công việc.

Trong trường hợp nhân viên nghỉ đột xuất do ốm, công việc gia đình, trường phòng sẽ liên kết với nhau để cân đối nhân viên giữa giữa các phòng

khác, vừa đảm bảo công việc, vừa tối ưu chi phí về nhân công. Khi có nhân viên xin nghỉ để chuyển sang làm việc môi trường mới, nhân viên sẽ nộp đơn trước ít nhất là 2 tuần, trong thời điểm này công ty có thể đăng tuyển và đào tạo nhân viên mới nếu có nhu cầu.

2.3.3. Tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân lực

*** Nguồn và phương pháp tuyển mộ từ nội bộ**

Nguồn tuyển mộ bên trong:

Công ty quảng cáo nội bộ: công ty thông báo các vị trí ứng tuyển trên email, bản tin công ty hay trên cổng thông tin nội bộ. Các nhân viên hiện tại sẽ có cơ hội ứng tuyển cho những vị trí như: nhân viên kế toán, nhân viên kinh doanh,... trước khi công ty mở rộng phạm vi tuyển dụng ra bên ngoài

Dựa vào hiệu suất làm việc và tiềm năng phát triển công ty sẽ cân nhắc thăng chức cho các nhân viên lên vị trí cao hơn, đây là cách khuyến khích nhân viên phấn đấu và gắn bó lâu dài với công ty.

Đối với những nhân viên có kinh nghiệm và chuyên môn phù hợp công ty sẽ chuyển họ sang các phòng ban khác hoặc vị trí công tác khác điều này giúp tối ưu hóa nguồn nhân lực.

Phương pháp tuyển mộ bên trong:

✓ *Phương pháp tuyển mộ thông qua sự giới thiệu của CBNV*

Phương pháp này thường sử dụng khi tuyển chọn cho các vị trí quản lý. Khi có vị trí quản lý trống, nhân viên trong công ty có thể sẽ tiến cử một nhân viên nào đó trong bộ phận mình nộp hồ sơ dự tuyển. Phương pháp này tuy thu được lượng hồ sơ không lớn nhưng chất lượng hồ sơ nhận được rất tốt bởi những thông tin do cán bộ trong công ty cung cấp thường có độ tin cậy cao. Nhờ đó mà cán bộ tuyển dụng nhanh chóng tìm được những người có năng lực phù hợp với công việc đang tuyển.

✓ *Phương pháp tuyển mộ căn cứ vào các thông tin được lưu trữ trong chương trình phần mềm quản lý nhân sự của công ty*

Tại công ty đang sử dụng chương trình phần mềm quản lý nhân sự FastWork. Đây là một trong những chương trình quản lý nhân sự tiên tiến nhất hiện nay. Các thông tin về CBNV đều được lưu trữ thông qua chương trình này. Đó là những thông tin về cá nhân, bằng cấp, mức lương, khen thưởng, đào tạo,... Những thông tin này thường xuyên được cập nhật. Dựa vào những thông tin trong chương trình FastWork, cán bộ nhân sự có thể chọn ra được những người phù hợp ứng tuyển cho các vị trí trống.

Trưởng phòng Hành chính nhân sự, Ban nhân sự công ty cho rằng nhờ các phương pháp trên, cán bộ nhân sự đã tiếp nhận được rất nhiều hồ sơ nguyện vọng của các cán bộ nhân viên đang làm việc tại công ty nhưng có nhu cầu, năng lực làm việc tại các vị trí cần tuyển người. Các ứng viên từ nguồn nội bộ thường cho kết quả tuyển dụng cao bởi họ là những người có năng lực, đã quen với công việc và môi trường làm việc của công ty. Nguồn nội bộ thường tiết kiệm chi phí tuyển dụng.

Trong một số trường hợp, sau khi hỏi ý kiến của CBNV muốn chuyển vị trí công tác, cán bộ tuyển dụng có thể trao đổi với cán bộ quản lý trực tiếp của họ để xác định năng lực và phẩm chất trước khi tiếp nhận hồ sơ.

*** Nguồn và phương pháp tuyển mộ từ bên ngoài**

Nguồn tuyển mộ bên ngoài

Nguồn này bao gồm những ứng viên mới đến xin việc. Họ là những sinh viên đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học và dạy nghề; những người đang trong thời gian thất nghiệp, bỏ việc cũ; những người đang làm việc tại các tổ chức khác; bạn bè của nhân viên trong công ty;...

So với nguồn bên trong thì nguồn bên ngoài đa dạng và phong phú hơn. Đây là những người được trang bị những kiến thức tiên tiến và có hệ thống. Từ nguồn bên ngoài, tổ chức sẽ có được nhiều sự lựa chọn hơn và có cơ hội để đổi mới chất lượng nguồn nhân lực.

Những người lao động từ nguồn bên ngoài thường có cách nhìn mới đối với tổ chức. Họ mang lại cho tổ chức một bầu không khí làm việc mới, tạo ra sự thay đổi cần thiết trong cách làm việc cũ của tổ chức.

Nhưng tuyển lao động từ nguồn bên ngoài thì tổ chức sẽ phải bỏ ra chi phí lớn để đầu tư cho hoạt động tuyển mộ. Người lao động lại chưa thể đáp ứng ngay được yêu cầu của công việc. Tổ chức sẽ mất thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc cũng như hoà nhập với môi trường làm việc mới, phức tạp hơn trong công tác đào tạo và định hướng lao động.

Việc thường xuyên tuyển người bên ngoài tổ chức sẽ gây nên tâm lý thất vọng cho những người trong tổ chức vì họ cảm thấy mình không có cơ hội được thăng tiến, thiếu động lực để phấn đấu, động cơ làm việc giảm sút làm giảm hiệu quả công việc, thiếu niềm tin với tổ chức.

Hơn nữa, nếu tuyển mộ những người đã làm việc cho công ty của đối thủ cạnh tranh thì phải chú ý để tránh việc kiện tụng liên quan đến thông tin bí mật của công ty đối thủ.

Tóm lại, để hoạt động tuyển mộ đạt hiệu quả cao thì doanh nghiệp nên kết hợp thu hút ứng viên từ cả hai nguồn bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

- Thu hút thông qua sinh viên thực tập: Công ty có chính sách nhận những sinh viên năm cuối của các trường đại học, cao đẳng về thực tập tại công ty. Sinh viên thực tập được tạo điều kiện để làm việc thực sự. Sau một thời gian ngắn, cán bộ quản lý trực tiếp sẽ đánh giá kết quả thực tập tại công ty của sinh viên đó. Nếu kết quả tốt thì sinh viên sẽ được ký hợp đồng học việc. Hợp đồng này mang lại cho sinh viên một khoản hỗ trợ chi phí đi lại, ăn trưa trong thời gian thực tập.

Sau một thời gian làm việc, những sinh viên thực tập sẽ thấy yêu thích môi trường làm việc ở công ty. Họ thường giới thiệu bạn bè, người thân của mình nộp hồ sơ khi công ty có nhu cầu tuyển dụng.

Các phương pháp tuyển mộ từ bên ngoài

✓ *Phương pháp quảng cáo*

Công ty thường đăng thông tin tuyển dụng trên Fanpage của công ty: đăng trên trang facebook của cán bộ tuyển dụng và các website khác như: topcv.vn, jobviet.com, tuyendung.com,... Những thông tin tuyển dụng được

thiết kế sẵn với nội dung tương tự như thông tin được đưa lên các kênh thông tin nội bộ. Các thông tin đăng tuyển này đều theo một mẫu chung nên chưa thực sự hấp dẫn ứng viên. Thông tin tuyển dụng trên website do nhóm tuyển dụng ban nhân sự của công ty chịu trách nhiệm đăng tuyển.

✓ Phương pháp thu hút thông qua sinh viên thực tập

Công ty có chính sách nhận những sinh viên năm cuối của các trường đại học, cao đẳng về thực tập tại công ty. Sinh viên thực tập được tạo điều kiện để làm việc thực sự. Sau một thời gian ngắn, cán bộ quản lý trực tiếp sẽ đánh giá kết quả thực tập tại công ty của sinh viên đó. Nếu kết quả tốt thì sinh viên sẽ được ký hợp đồng học việc. Hợp đồng này mang lại cho sinh viên một khoản hỗ trợ chi phí đi lại, ăn trưa trong thời gian thực tập.

Sau một thời gian làm việc, những sinh viên thực tập sẽ thấy yêu thích môi trường làm việc ở công ty. Họ thường giới thiệu bạn bè, người thân của mình nộp hồ sơ khi công ty có nhu cầu tuyển dụng.

Công tác tuyển dụng nhân lực không những có tác động trực tiếp đến nguồn nhân lực Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát mà còn tác động trực tiếp đến sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Công ty thường áp dụng 6 bước cho quy trình tuyển chọn nhân lực

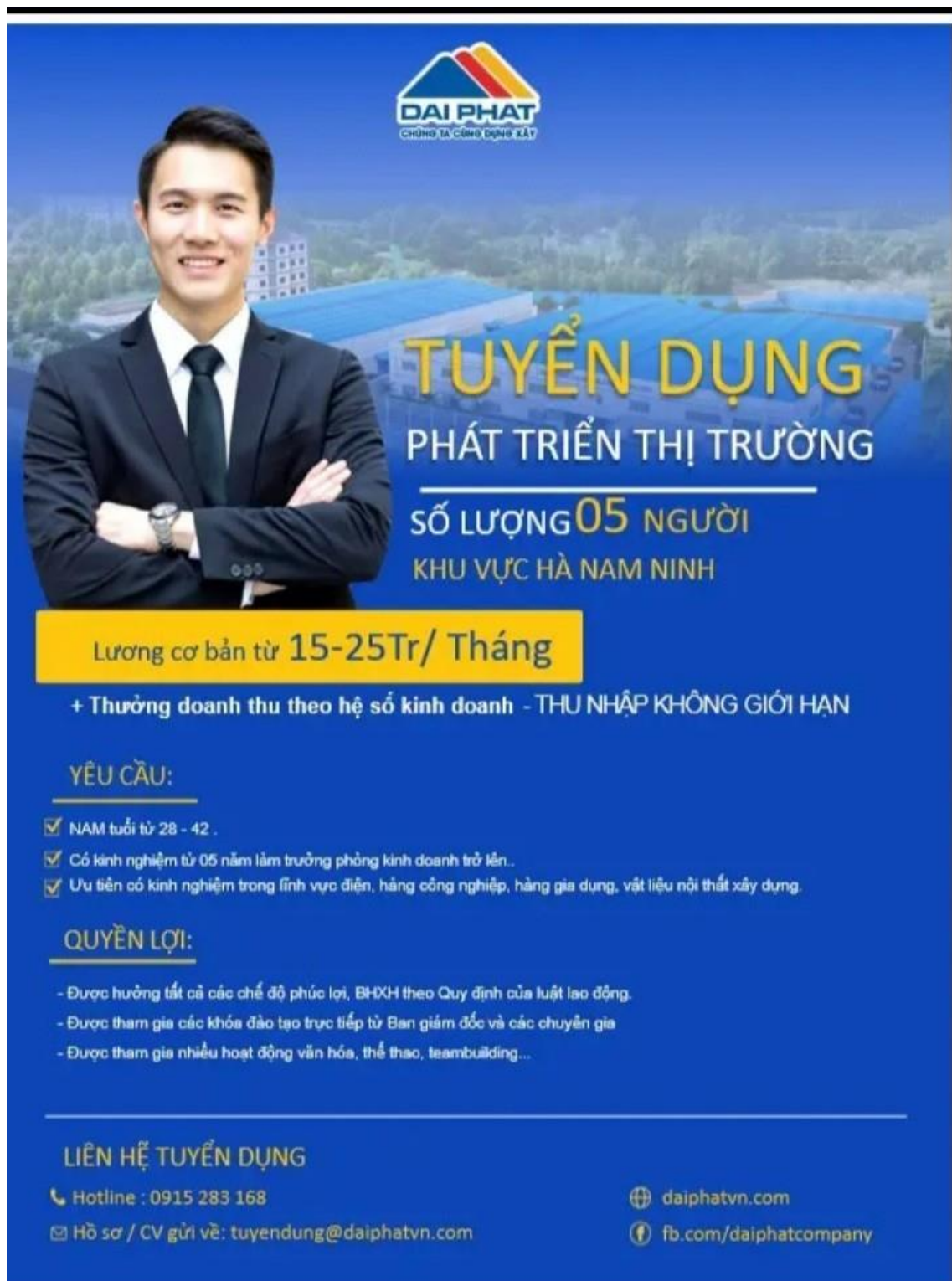
Bước 1: Xác định công việc cần tuyển dụng:

Cơ sở của bước này dựa trên kết quả của công tác phân tích công việc - tài liệu quan trọng phục vụ cho việc tuyển dụng của Công ty, đó là Bản mô tả công việc và Bản yêu cầu công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

- Các hình thức thông báo tuyển dụng mà công ty áp dụng:
- + Thông báo chủ yếu trên mạng xã hội: Facebook, Zalo ...
- + Niêm yết các bản thông báo tại trụ sở công ty, ở nơi đông người qua lại.

Hình 2.5. Thông báo tuyển dụng Phát triển thị trường của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát



DAI PHAT
CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG

TUYỂN DỤNG

PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

SỐ LƯỢNG **05** NGƯỜI
KHU VỰC HÀ NAM NINH

Lương cơ bản từ 15-25Tr/ Tháng

+ Thưởng doanh thu theo hệ số kinh doanh - THU NHẬP KHÔNG GIỚI HẠN

YÊU CẦU:

- ✓ NAM tuổi từ 28 - 42 .
- ✓ Có kinh nghiệm từ 05 năm làm trưởng phòng kinh doanh trở lên..
- ✓ Ưu tiên có kinh nghiệm trong lĩnh vực điện, hăng công nghiệp, hàng gia dụng, vật liệu nội thất xây dựng.

QUYỀN LỢI:

- Được hưởng tất cả các chế độ phúc lợi, BHXH theo Quy định của luật lao động.
- Được tham gia các khóa đào tạo trực tiếp từ Ban giám đốc và các chuyên gia
- Được tham gia nhiều hoạt động văn hóa, thể thao, teambuilding...

LIÊN HỆ TUYỂN DỤNG

☎ Hotline : 0915 283 168

✉ Hồ sơ / CV gửi về: tuyendung@daiphatvn.com

🌐 daiphatvn.com

📘 fb.com/daiphatcompany

(Nguồn: Phòng Nhân sự & Hành chính)

Bảng thông báo tuyển dụng của công ty cho biết vị trí cần tuyển dụng, số lượng ứng viên, yêu cầu của nhà tuyển dụng mong muốn. Các ứng viên sẽ biết mức lương và các phúc lợi mình được hưởng khi được tuyển vào làm.

Bước 3: Thu nhận và xử lý hồ sơ

Mục đích: Nhằm kiểm tra sự phù hợp về các tiêu chuẩn của các ứng viên tham gia tuyển dụng, đồng thời cũng loại bỏ những ứng viên không đủ hoặc không phù hợp để giảm bớt chi phí cho cơ quan tổ chức và cả ứng viên. Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải được ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này.

Bước 4: Đánh giá các ứng viên

Tùy vào từng vị trí tuyển dụng mà quản lý công ty, sẽ dựa vào các tiêu chí đã đưa ra, để đánh giá chất lượng của từng ứng viên. Thông thường bước này có thể do quản lý chung hoặc quản lý từng bộ phận thông qua.

Công ty Đại Phát sử dụng phỏng vấn cụ thể để đánh giá hiệu suất và năng lực của ứng viên. Công ty sẽ phỏng vấn hành vi và tương tác đặt câu hỏi về kinh nghiệm làm việc trước đây của ứng viên, cách họ làm việc trong nhóm, khả năng giao tiếp và cách giải quyết vấn đề của ứng viên. Hoặc doanh nghiệp cũng có thể kiểm tra kiến thức và kỹ năng chuyên môn thông qua các bài kiểm tra bài thực hành hoặc các bài báo cáo. Điều này giúp công ty có cái nhìn chính xác hơn về năng lực và tiềm năng của ứng viên trước khi quyết định tuyển dụng.

Vị minh họa câu hỏi phỏng vấn các ứng viên xin vào làm nhân viên kinh doanh của công ty:

Bạn vui lòng giới thiệu về bản thân và trình độ chuyên môn của bản thân mình?

Bạn có xác định mục tiêu cụ thể của mình như thế nào trong sự nghiệp của mình? Nếu trúng tuyển thì bạn nhìn nhận như thế nào về việc phát triển sự nghiệp của mình với vị trí này trong 5 năm tới?

Bạn có xác định mục tiêu cụ thể của mình như thế nào trong sự nghiệp của mình? Nếu trúng tuyển thì bạn nhìn nhận như thế nào về việc phát triển sự nghiệp của mình với vị trí này trong 5 năm tới?

Bạn có thể cho biết một nhân viên kinh doanh thường làm những nhiệm vụ nào và bạn thấy bạn có những phẩm chất nào có thể làm bạn trở thành một nhân viên kinh doanh xuất sắc tại công ty chúng tôi?

Là nhân viên kinh doanh khi bị khách hàng chê bạn sẽ xử lý như thế nào?

Bước 5: Quyết định tuyển dụng

Sau khi đã đánh giá các ứng viên, quản lý chung công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát sẽ đưa ra quyết định và danh sách các ứng viên phù hợp với từng vị trí. Công ty luôn cố gắng phân bổ nhân lực vừa đạt hiệu quả sản xuất vừa tối ưu số lượng nhân viên, sao cho không có hiện tượng thiếu hoặc dư thừa nhân lực.

Qua việc phân tích nhu cầu lao động, công ty đã bố trí sử dụng nhân lực ở các vị trí và kỹ năng cần thiết cho mỗi bộ phận. Tuyển mộ và tuyển chọn được thực hiện một cách cẩn thận, với việc lựa chọn những ứng viên có đầy đủ kỹ năng và sự phù hợp với văn hóa tổ chức. Để đảm bảo nhân viên phát triển và nâng cao kỹ năng, công ty Đại Phát đầu tư mạnh mẽ vào chương trình đào tạo và phát triển. Các khóa học đào tạo chuyên sâu có sự đa dạng được tổ chức định kỳ để giúp nhân viên cập nhật kiến thức và kỹ năng mới. Đồng thời, môi trường làm việc tích cực và động viên tại công ty Đại Phát đã tạo điều kiện cho sự sáng tạo và đóng góp của nhân viên. Các buổi họp và hội thảo được tổ chức thường xuyên để tạo cơ hội giao lưu và chia sẻ ý kiến giữa quản lý và nhân viên. Cuối cùng, công ty Đại Phát thực hiện việc đánh giá hiệu suất định kỳ và công bằng, kèm theo việc tặng các phần thưởng và đặc quyền cho những nhân viên xuất sắc. Điều này đã giữ chân nhân viên và tạo động lực cho họ tiếp tục nỗ lực và đóng góp cho sự phát triển của công ty.

Bảng 2.6. Kết quả tuyển chọn năm 2022 – 2023

DVT: người

Chỉ	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
-----	----------	----------	----------

tiêu	Nhu cầu tuyển dụng	Số hồ sơ xin việc	Kết quả tuyển dụng	Nhu cầu tuyển dụng	Số hồ sơ xin việc	Kết quả tuyển dụng	Nhu cầu tuyển dụng	Số hồ sơ xin việc	Kết quả tuyển dụng
Quý I	1	2	1	3	4	3	1	2	2
Quý II	3	3	1	2	1	0	3	3	3
Quý III	0	0	0	2	1	1	2	1	2
Tổng	4	5	2	7	6	4	6	6	7

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn vào kết quả công tác tuyển chọn năm 2021 – 2023 ta có thể nhận thấy quy mô của công tác tuyển chọn của công ty là tương đối lớn và được thực hiện một cách thường xuyên theo từng quý. Số lượng kết quả tuyển dụng năm 2021 là 2 người và từ 4 đến năm 2023 tăng lên 7 người, chứng tỏ quy mô công tác tuyển dụng được mở rộng. Chứng tỏ quy trình tuyển dụng được cải thiện rất nhiều, có được điều này là do chương trình tuyển chọn đã có nhiều sự thay đổi tích cực, công tác tuyển chọn được tiến hành một cách khoa học, có kế hoạch cụ thể và thực hiện nghiêm túc.

Bước 6: Quá trình thử việc

Công ty cho các nhân viên mới vào làm thử việc 3 đến 6 tháng tùy vào bộ phận của công ty. Điều này giúp công ty đánh giá sự năng động, linh hoạt trong công việc. Quy trình thử việc là khoảng thời gian cho nhân viên làm quen dần với đồng nghiệp. Ngoài ra nó còn giúp tiết kiệm tối đa thời gian và chi phí phỏng vấn, trực tiếp xử lý vấn đề thiếu hụt lao động, giải pháp hữu dụng cho tiến độ công việc quá tải.

2.3.4. Đánh giá thực hiện công việc

Công ty Đại Phát đã có một sứ mệnh lớn là cung cấp dịch vụ và sản phẩm chất lượng đến cho khách hàng. Tính đến thời điểm này, công ty đã thể

hiện sự cam kết của mình thông qua việc cung cấp những sản phẩm đa dạng và dịch vụ đáng tin cậy. Sự tăng trưởng về doanh số bán hàng và lợi nhuận là minh chứng cho sự thành công của công ty. Điều này cũng phản ánh ở mức độ uy tín và đánh giá tích cực từ phía khách hàng và cộng đồng. Quản lý chuyên nghiệp và nhân viên có hiệu suất làm việc cao cũng là yếu tố quan trọng đóng góp vào thành công của công ty. Tuy nhiên, để duy trì và phát triển, công ty cũng cần liên tục cải thiện khả năng cạnh tranh trong ngành và thị trường. Đánh giá tổng thể cho thấy công ty Đại Phát đã thực hiện công việc của mình một cách tích cực và hiệu quả, đồng thời đặt nền móng cho sự phát triển trong tương lai. Công ty Đại Phát đã áp dụng các phương pháp đánh giá thực hiện công việc như:

Công ty đã áp dụng các phương pháp đánh giá thực hiện công việc như sau:

Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa:

Đối với phương pháp này, người đánh giá sẽ cho điểm theo từng tiêu chí, tổng hợp điểm sẽ làm căn cứ xếp loại cho từng nhân viên trong công ty. Ví dụ mẫu phiếu đánh giá cho nhân viên Lê Huy tại bảng 2.5. Mẫu phiếu đánh giá được quy định thành 4 phần bao gồm: Hướng dẫn đánh giá; Kết quả đánh giá;

Ý kiến của người được đánh giá; Nhận xét và góp ý của cán bộ trực tiếp.

Thang điểm đánh giá của công ty được quy định như sau:

5 điểm: Rất tốt

4 điểm: Tốt

3 điểm: Khá

2 điểm: Trung bình

1 điểm: Yếu

Tổng hợp điểm cuối cùng sẽ đưa ra các mức xếp loại nhân viên:

Loại A: Từ 80 đến <100 điểm

Loại B: Từ 60 đến < 80 điểm

Loại C: Dưới 60 điểm

Bảng 2.7. Mẫu phiếu đánh giá nhân viên

CÔNG TY TNHH TM &DV ĐẠI PHÁT		Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam <u>Độc lập – Tự do – Hạnh phúc</u>						
BẢNG ĐÁNH GIÁ CÔNG NHÂN VIÊN								
Họ và tên: Lê Huy Chức vụ: Nhân viên Đơn vị: Phòng kinh doanh 1. Hướng dẫn cách đánh giá: Cán bộ đánh giá dựa vào thực tế của người được đánh giá mà cho điểm từng chi tiết đã xác định trong bảng dưới đây. Thang điểm đánh giá như sau: • 5 điểm: Rất tốt • 4 điểm: Tốt • 3 điểm: Khá • 2 điểm: Trung bình • 1 điểm: Yếu Kết quả xếp loại công tác sẽ căn cứ vào tổng điểm mà người được đánh giá đạt được: • Loại A: Từ 80 đến <100 điểm • Loại B: Từ 60 đến < 80 điểm • Loại C: Dưới 60 điểm Sau khi cán bộ đánh giá cần lấy ý kiến của người được đánh giá và ký xác nhận thì bảng đánh giá này mới được xác nhận là đúng quy định.								
2. Kết quả đánh giá								
TT	Tiêu chí	Trọng số	Đánh giá					Tổng
			1	2	3	4	5	

1	Hoàn thành kế hoạch kinh doanh	10				x		40
2	Phối hợp cùng các đồng nghiệp khác thực hiện nhiệm vụ	2				x		8
3	Thực hiện báo cáo kịp thời	1				x		4
4	Chấp hành tốt nội quy, quy định của công ty	2				x		8
5	Có sáng kiến đóng góp	2				x		8
6	Làm việc khoa học	1					x	5
7	Luôn cố gắng học hỏi thêm kiến thức và kinh nghiệm lao động	1				x		4
8	Tham gia đầy đủ các phong trào do công ty phát động	1					x	5
Tổng		20						80

Xếp loại công tác: Loại A

3. Ý kiến của người được đánh giá

4. Nhận xét và góp ý của cán bộ quản lý trực tiếp

Ngày 15 tháng 03 năm 2024

Người được đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)

Cán bộ đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)

(Nguồn: phòng kinh doanh, Công ty TNHH TM & DV Đại Phát)

Tương ứng với 8 tiêu chí thì cán bộ quản lý trực tiếp sẽ cho điểm và tổng hợp điểm của tất cả các tiêu chí sẽ có kết quả xếp loại nhân viên. Tuy mẫu đánh giá đã quy định các

phần để cán bộ trực tiếp dễ đánh giá nhưng thang đo từ 1- 5 điểm chưa có các tiêu chuẩn cụ thể cho từng mức mà ở đây khi đánh giá cán bộ quản lý trực tiếp tự đánh giá mức độ điểm cho nhân viên. Điều này dẫn đến kết quả cuối cùng trong ĐGTHCV cho nhân viên mang tính chủ quan của người đánh giá.

Phương pháp phân phối tỷ lệ bắt buộc

Để tránh tình trạng những cán bộ đánh giá mắc lỗi thiên kiến vì kết quả đánh giá sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến tiền thưởng của đơn vị/ bộ phận và của công nhân viên trong công ty, Công ty áp dụng tỷ lệ khống chế xếp loại như sau:

Bảng 2.8: Tỷ lệ khống chế xếp loại của CBCNV

Xếp loại	Tỷ lệ khống chế	Kết quả năm 2023	
		Số người	Tỷ lệ (%)
A	=<70%	95	65,48
B	=>20%	36	25,31
C	=>10%	13	9,21

(Nguồn: Phòng Nhân sự & Hành chính)

Điều này có nghĩa là trong 10 người đánh giá, số người được xếp loại A cao nhất là 7 người, 2 người loại B và ít nhất 1 người loại C. Tuy nhiên, tỷ lệ này không phải luôn cứng nhắc với mọi đơn vị, tùy tình hình thực tế mà người quản lý trực tiếp có thể điều chỉnh lại một chút trong tỷ lệ. Ví dụ với một đơn vị đã hoàn thành tốt mọi kế hoạch mà công ty giao cho họ trong kỳ, hơn nữa còn vượt kế hoạch đề ra thì tỷ lệ xếp loại A: B: C có thể lần lượt là 78%:15% :7% còn đơn vị không hoàn thành kế hoạch sản xuất tỷ lệ có thể 65%:20%:15%. Những điều chỉnh này được Phó Tổng giám đốc trực tiếp phê chuẩn. Với sự linh hoạt đó, phương pháp phân phối bắt buộc sẽ giảm được những lỗi chủ quan trong đánh giá. Suy cho cùng, việc công ty sử dụng tỷ lệ khống chế là do chưa tin tưởng vào kết quả đánh giá của hai phương pháp trên. Thực tế cho thấy mâu thuẫn ở đây đó là dù có quy định tỷ lệ khống chế bắt buộc nhưng vẫn có thể điều chỉnh trong quá trình đánh giá tùy vào kết quả đánh giá thực hiện công việc. Có thể thấy rằng phương pháp phân phối tỷ lệ bắt buộc này là không cần thiết nếu như có kết quả đánh giá thực hiện công việc chính xác. Nếu thiết kế được một phương pháp đánh giá khoa học hơn, tránh được lỗi chủ quan điển hình thì không cần áp dụng phương pháp này nữa. Như vậy, vừa tránh được một bước không cần thiết lại vừa đỡ mất thời gian.

2.3.5. Tạo động lực làm việc

Hiểu được vai trò to lớn của việc tạo động lực làm việc cho nhân lực, công ty luôn mong muốn có những phương pháp tạo động lực phù hợp cho từng bộ phận để công ty ngày càng được phát triển mạnh mẽ bền vững.

Những phương pháp tạo động lực làm việc mà công ty đang áp dụng:

Kích thích vật chất:

Khen thưởng định kỳ hàng năm của: các ngày lễ, lương tháng 13 phù hợp với thời gian thâm niên và căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh của công ty. Mức khen thưởng tùy vào kết quả đánh giá xếp loại của từng quý và tổng kết cuối năm.

Công ty có cách chính sách thăm hỏi nhân viên khi người nhà ốm đau đi viện, đám hiếu,....

Sau khi được xét duyệt xếp loại, cán bộ công nhân viên trong công ty sẽ nhận được mức tiền thưởng phù hợp với mức độ xếp loại của mình. Điều này thúc đẩy động lực lao động của cán bộ công nhân viên, họ sẽ có quyết tâm để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Mức thưởng cho cán bộ công nhân viên được quy định như sau:

Loại A: Thưởng $\frac{1}{2}$ tháng lương hiện đang hưởng. Loại B: Thưởng $\frac{1}{4}$ tháng lương hiện đang hưởng. Loại C: Không khen thưởng.

Khen thưởng tăng trưởng nổi bật: Nhằm tuyên dương cá nhân tập thể có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc. Được trao bằng khen, hiện vật (quà tặng), mức khen thưởng do ban giám đốc quyết định ngân sách pháp lý.

Khích thích tinh thần:

Tạo môi trường làm việc năng động, thân thiện: Áp lực từ môi trường làm việc là một trong những nguyên nhân khiến căng thẳng và chán nản của nhân viên khi làm việc. Để thư giãn và khuyến khích tinh thần cho nhân viên của mình công ty sẽ tổ chức cho toàn bộ nhân viên đi du lịch một lần, công ty đều chi trả cho nhân viên. Ngày lễ nghỉ, ngày phụ nữ Việt Nam... công ty có tổ chức ăn uống và thưởng tiền mặt, tặng hoa cho nhân viên.

Thăng tiến trong công việc:

Thăng tiến theo chiều ngang: Thăng hạng chức năng và tiền thưởng cho nhân viên, nhưng sẽ không thay đổi trong trách nhiệm công việc. Hình thức thăng tiến này giúp nhân viên có động lực, tham vọng để hoàn thành công việc một cách tốt hơn.

Thăng tiến theo chiều dọc: đây chính là kiểu thăng tiến phổ biến với nhiều người. Hãy tưởng tượng nó giống như một mũi tên thẳng đứng hướng lên cao – chức danh cao hơn, lương cứng tốt hơn và nhiều trách nhiệm hơn. Nói cách khác, thăng tiến theo chiều dọc đòi hỏi nhân viên phải đóng góp nhiều hơn và vị trí của họ cũng sẽ thay đổi.

Qua việc khảo sát cán bộ, công nhân viên cho thấy công ty tạo động lực bằng thưởng và các phúc lợi

Bảng 2.9. Bảng khảo sát về tạo động lực bằng thưởng – phúc lợi của công ty Đại Phát

ĐVT: Người

Mức độ đánh giá	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Rất tốt	10	25
Tốt	28	70
Bình thường	1	2.5
Không tốt	1	2.5
Tổng	40	100

(Nguồn: tổng hợp khảo sát của tác giả)

Từ kết quả đánh giá cho thấy, có đến 70% người lao động đánh giá tốt khi được hỏi về chế độ phụ cấp và phúc lợi của Công ty đối với người lao động, những người cho là rất tốt cũng chiếm tới 25%. Điều này cho thấy, sự quan tâm của Ban Lãnh đạo Công ty thông qua các chế độ phụ cấp và phúc lợi đã nhận được sự đồng thuận cao từ người lao động. Với nhiều chương trình phúc lợi của Công ty đã thể hiện sự quan tâm, chia sẻ với những người lao động, tạo cho họ niềm tin vào Ban Lãnh đạo và sự phát triển ổn định trong tương lai của Công ty. Từ đó, tạo thêm động lực làm việc cho người lao động, khuyến khích họ nhiệt tình với công việc, tận tụy và gắn bó với đơn vị

2.3.6. Đào tạo và phát triển nhân lực

Hiện nay Công ty thực hiện tự đào tạo bên trong và bên ngoài công việc. Người đi trước dẫn dắt người đi sau. Công ty chưa có công tác đào tạo hoàn chỉnh. Nếu có hoạt động đào tạo nào mới mà Công ty chưa có kinh nghiệm, các cán bộ lãnh đạo thường áp dụng theo mô hình của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tương tự.

Ngoài ra, hoạt động của Công ty chưa có chiến lược phát triển bền vững lâu dài. Từ đó làm cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thường bị động và không đạt hiệu quả cao.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng của Công ty đang được thực hiện như sau:

Đào tạo bên trong công việc:

Phương pháp kèm cặp trong đào tạo bên trong công việc là một phương pháp hiệu quả, trong đó nhân viên mới sẽ được gắn kết với một nhân viên có kinh nghiệm để học hỏi từ kinh nghiệm thực tế. Phương pháp này giúp tăng cường hiệu suất làm việc và giảm thời gian học, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Những người làm việc lâu năm có kinh nghiệm, những nhân viên cũ giúp đỡ, kèm cặp những nhân viên mới hoàn thành công việc được giao và truyền cho họ kỹ năng và kiến thức. Đây là hình thức đào tạo trong môi trường và điều kiện làm việc thực tế, nhờ đó có thể giúp cho nhân viên mới nắm bắt được kỹ năng làm việc và nâng cao một cách hiệu quả năng lực công tác. Tuy nhiên, cách đào tạo này có những nhược điểm sau:

Nhiều cán bộ có trình độ chuyên môn cao, có bề dày kinh nghiệm nhưng chưa chắc đã là giáo viên hướng dẫn tốt và không thể truyền thụ được kiến thức, kỹ năng chuyên môn ở mức độ cao.

Chủ yếu là đào tạo gắn với công việc cụ thể nên không đảm bảo tính toàn diện và hệ thống.

Những cán bộ lãnh đạo có phạm vi quản lý rộng sẽ không thể hướng dẫn cho mọi thành viên.

Đào tạo bên ngoài công việc:

+ Đối với những người đã làm việc tại lâu năm hoặc mới tuyển dụng, có nhiều thành tích, Công ty cũng như đơn vị mới xét duyệt cử đi học. Hình thức học chủ yếu là vừa làm vừa học hoặc học tập trung ngắn ngày tại các trung tâm đào tạo. Hiện nay Công ty chủ yếu tập trung đào tạo chuyên ngành phục vụ công tác trong tương lai và đã hỗ trợ 50% kinh phí từ nguồn kinh phí đào tạo cho những khóa học này. Đối với các chuyên ngành đào tạo khác như Khảo sát ngành điện, Quản trị kinh doanh, ... chưa được quan tâm cả về chủ trương cũng như tạo điều kiện về thời gian và kinh phí.

+ Đối với những người mới được tuyển dụng, còn đang trong thời gian ký hợp đồng ngắn hạn, Công ty và đơn vị trực tiếp quản lý không hỗ trợ kinh phí cũng như thời gian cho họ tham gia lớp học nâng cao trình độ ở ngoài Công ty.

+ Hàng năm, Công ty đã có chính sách tổ chức cho các cán bộ đi tham quan, học tập trong và ngoài nước, đặc biệt là được tham dự các cuộc hội thảo khoa học do Hiệp hội tư vấn trong khu vực tổ chức, nhưng chủ yếu tập trung ở một vài lãnh đạo chủ chốt.

Ngoài ra, về vấn đề sử dụng những cán bộ đã qua đào tạo sau đại học của Công ty thực tế vẫn còn nhiều hạn. Các cán bộ này chưa được bố trí những công việc hợp lý so với trình độ chuyên môn của họ, chưa được trang bị đầy đủ những thiết bị và chương trình cần thiết để nâng cao năng suất lao động. Sau khi đào tạo, họ lại được trả về các đơn vị trực thuộc để làm những công việc bình thường như trước kia, chính vì vậy, gây cho họ tâm lý chán nản. Nhiều người sau khi học xong và làm việc được một thời gian ngắn đã xin chuyển sang các Công ty khác có điều kiện làm việc tốt hơn. Điều này làm ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động và doanh thu của các đơn vị, đồng thời ảnh hưởng không tốt đến tâm lý của những người có nguyện vọng đi học nâng cao.

Đào tạo là một phần không thể thiếu trong chiến lược phát triển nhân sự của mọi tổ chức. Qua các khóa học đào tạo, nhân viên được trang bị các kỹ năng quan trọng như hội nhập vào môi trường làm việc, kỹ năng bán hàng, và hiểu biết sâu sắc về các sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức. Ngoài ra, các khóa huấn luyện nâng cao còn giúp cán bộ công nhân viên phát triển và hoàn thiện kỹ năng nghiệp vụ của mình. Điều này không chỉ tăng cường hiệu suất làm việc mà còn thúc đẩy sự nghiệp và sự phát triển cá nhân của từng thành viên trong tổ chức.

- Công ty đã thuê đơn vị đào tạo bên ngoài, đi học bên ngoài: công ty sẽ hỗ trợ một phần kinh phí cho cán bộ công nhân viên tham gia các khóa đào tạo theo đề xuất của ban giám đốc như: kỹ năng làm việc nhóm, cử đi học tại các trường đại học chính quy, đào tạo các kỹ năng xử lý công văn giấy tờ,....

- Công ty đã phải bỏ ra một khoản chi phí đào tạo hàng năm như sau:

**Bảng 2.10. Kinh phí đào tạo Công ty TNHH thương mại và dịch vụ
Đại Phát năm 2023**

TT	Nội dung chi phí	Đơn vị	Số lượng	Đơn giá (VNĐ)	Thành tiền
1	Thuê giáo viên	Người	2	2.000.000	4.000.000
2	Thuê máy chiếu	Ngày	1	1.000.000	1.000.000
3	Đi lại	Khóa học	10	200.000	2.000.000
Tổng cộng					7.000.000

(Nguồn: Phòng Nhân sự & Hành chính)

Thời gian phục vụ sau đào tạo được điều chỉnh tùy theo mức độ kinh phí được cung cấp. Nếu mức kinh phí nằm trong khoảng từ 1 triệu đến 5 triệu, thời gian phục vụ ít nhất là 01 năm. Đối với các khoản kinh phí từ 5 triệu đến 10 triệu, thời gian phục vụ tối thiểu được nâng lên thành 02 năm. Mức kinh phí từ 11 triệu đến 30 triệu yêu cầu ít nhất 03 năm phục vụ sau đào tạo. Và cuối cùng, đối với các khoản kinh phí lớn hơn 30 triệu, thời gian phục vụ sau đào tạo vẫn là ít nhất 03 năm. Các điều này nhằm đảm bảo rằng người được đào tạo sẽ có đủ thời gian để áp dụng kiến thức và kỹ năng đã học trong môi trường thực tế.

Bồi thường sau đào tạo:

+ Bồi thường toàn bộ hoặc một phần chi phí đào tạo nếu kết quả cuối khóa không đạt yêu cầu.

+ Thôi việc sau thời gian phục vụ chưa đủ thì phải bồi hoàn chi phí đào tạo và các khoản thu nhập được nhận từ công ty trong thời gian đào tạo.

+ Mức bồi thường kinh phí đào tạo tương ứng với số tháng còn lại, tính như sau:

$$C2 = C1 \times (1 - A/B)$$

Trong đó:

C2: chi phí hoàn trả.

C1: tổng chi phí tài trợ đào tạo.

A: số tháng đã làm sau đào tạo.

B: tổng số tháng phải làm theo cam kết.

Hoạt động đào tạo của Công ty Đại Phát đã mang lại nhiều hiệu quả đáng kể. Sau khi hoàn thành khoá đào tạo về kỹ năng quản lý dự án, nhân viên đã thể hiện khả năng lãnh đạo tốt hơn trong việc điều phối các dự án, từ đó giảm thiểu thời gian và chi phí cho công ty. Ngoài ra, sau khoá đào tạo về kỹ năng giao tiếp hiệu quả, nhân viên đã có khả

năng tương tác tốt hơn với đồng nghiệp và khách hàng, tạo ra một môi trường làm việc tích cực và tăng cường mối quan hệ với khách hàng. Những kết quả này không chỉ cải thiện hiệu suất lao động mà còn nâng cao uy tín của công ty trong ngành.

Bảng 2.11. Thực tế số lượt người được cử đi đào tạo của công ty TNHH TM & DV Đại Phát

(Đơn vị: Lượt người)

Phòng ban	Số lượng nhân viên được cử đi đào tạo		
	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
P. Hành chính nhân sự	0	1	2
P. Kế toán	0	1	1
P. Kinh doanh	0	1	1
P. kinh doanh phân phối	2	2	2
P. kinh doanh đại lý	2	2	3

(Nguồn: Phòng Nhân sự & Hành chính)

Để bắt nhịp được thị trường, công ty đang thực hiện kế hoạch hóa nguồn nhân lực sao cho đạt hiệu quả tốt nhất. Công ty đã có những tín hiệu tốt về việc nhân viên được cử đi đào tạo Nhưng cũng chính vì bộ máy công ty chưa có phòng nhân sự, để chuyên nghiên cứu và phát triển nhân lực. Do đó, việc đào tạo và phát triển nhân lực của công ty, đang ở mức tạm thời ổn định. Công ty có đào tạo và phát triển nhân lực, để phù hợp với từng vị trí, ứng với số lượng nhân lực cần thiết, cho từng xưởng làm việc. Nhân lực công ty được đào tạo tại công ty như các xưởng ép, cơ khí, may được những người quản lý kèm cặp và chỉ bảo ngoài ra công ty còn áp dụng đào tạo nhân lực theo kiểu học nghề. Phòng kinh doanh, phân phối, kế toán sẽ được luân chuyển và thuyên chuyển công việc hoặc có thể đào tạo cả khi làm việc hoặc cử nhân viên đi học ở các trường

chính quy. Mặc dù công ty luôn đầu tư, chú trọng đến việc đào tạo nhân lực nhưng về hiệu quả thì chưa thực sự đạt mức cao.

Để đánh giá công tác đào tạo, tác giả đã khảo sát 40 người lao động của công ty và đã thu được kết quả sau:

Bảng 2.12. Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo của công ty Đại Phát

ĐVT: Người

Mức độ	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Rất hợp lý	-	0
Hợp lý	11	27.5
Bình thường	21	52.5
Không hợp lý	8	20
Tổng	40	100

(Nguồn: khảo sát của tác giả)

Qua bảng đánh giá trên ta thấy, có tới 52,5% người lao động cho rằng công tác đào tạo hiện nay của Công ty là bình thường, lý do có thể công tác này không phải là sự quan tâm lớn của người lao động. Có phải do tiền lương không gắn với yếu tố trình độ chuyên môn nên người lao động không có ý thức phải học tập nâng cao trình độ, hoặc tâm lý ỷ lại... Nhưng cũng có đến 20% số người lao động thấy công tác đào tạo hiện nay của Công ty là không hợp lý. Do vậy người lao động cần được nâng cao tay nghề, trình độ quản lý đáp ứng cho nhu cầu phát triển trong tương lai của Công ty, đồng thời là cơ hội cho người lao động được hoàn thiện bản thân.

2.3.7. Thù lao lao động

Công ty đã áp dụng hình thức trả lương cho nhân viên qua ngày công được thể hiện dưới bảng sau:

Bảng 2.13. Bảng quyết toán tiền lương tháng 1 năm 2023 của công ty*ĐVT: Triệu đồng*

Họ và tên	Chức danh	Hệ số lương	Ngày công Làm việc	Lương theo công việc làm	Tổng cộng lương	Tạm ứng kỳ 1	Trừ 7% BHXH	1.5 % BHYT	1% BHTN
Nguyễn Anh Tuấn	Nhân viên Kinh doanh	1.5	23	7.785.900	7.785.900	3.588.600	181.202	38.829	25.886
Trần Thu Hà	Hành chính nhân sự	1.05	22	6.785.900	6.785.900	3.588.600	181.202	38.829	25.886
Trần Mai Anh	Nhân viên kế toán	1.0	23	5.434.400	5.434.400	2.857.600	130.032	27.864	18.576
Nguyễn Minh Hải	NV phòng Cung ứng	1.0	22	5.434.400	5.434.400	2.857.600	130.032	27.864	18.576
Nguyễn Minh Hà	NV phòng kinh doanh	1.0	22	6.356.600	6.356.600	3.356.400	304.962	35.346	23.564
Tổng cộng			112	31.797.200	31.797.200	16.248.800	927.430	168.732	112.488

(Nguồn: Phòng tài chính)

Công ty đã khuyến khích nhân viên: công ty thưởng cho nhân viên hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Mỗi năm công ty sẽ tổ chức cho nhân viên 2 lần đi du lịch ăn uống, tạo môi trường làm việc thoải mái, hỗ trợ và động viên nhân viên. Tạo cơ hội thăng tiến để phát triển nghề nghiệp tiến xa hơn trong tương lai.

Chế độ phúc lợi: Nhân viên được hưởng những quyền lợi mà công ty cung cấp cho mình như các khoản bảo hiểm, nghỉ phép, bảo hiểm sức khỏe, và các chương trình hỗ trợ khác.

Qua bảng số liệu trên cho thấy mức lương nhận được ở mỗi vị trí công việc khác nhau. Điều này cho thấy hiệu suất làm việc có thể thay đổi so với mức lương mình mong muốn.

Bảng 2.14. Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương tại công ty Đại Phát

ĐVT: Người

Nội dung khảo sát	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1. Anh chị có hài lòng với mức lương hiện tại không?	40	100
Vượt quá mong đợi	3	7.5
Hài lòng	8	20
Hài lòng một phần	21	52.5
Không hài lòng	8	20
2. Anh chị có được xem xét tăng lương đúng quy định không	40	100
Có	34	85
Không	6	15
3. Theo anh/chị tiền lương của công ty Đại Phát so với các công ty trong ngành?	40	100
Cao	6	15
Thấp hơn	27	67.5
Không biết	7	17.5

(Nguồn: tổng hợp khảo sát của tác giả)

Qua bảng thống kê trên cho thấy có đến 80% người lao động hài lòng và tạm hài lòng với mức lương mà mình nhận được. Có đến 85% người lao động đồng ý với việc tăng lương của Công ty đúng quy định, đây có thể do người lao động đồng thuận với việc tăng lương hệ số làm cơ sở đóng bảo hiểm xã hội. 67,5% là tỷ lệ người lao động cho rằng mức lương của họ không thấp hơn so với các doanh nghiệp trong ngành. Điều này cho thấy, nếu coi tiền lương là một yếu tố tạo động lực thì số tiền lương mà người lao động nhận được tại Công ty Đại Phát thực sự đã làm được điều đó, vì đa số người lao động hài lòng với mức lương của họ nhận được. Bên cạnh đó, công thức tính lương cũng dễ hiểu, người lao động sẽ dễ dàng tính được mức lương của mình.

Tuy nhiên, cũng có đến 20% người lao động không hài lòng với mức lương của họ và 15% người lao động thấy việc tăng lương của Công ty không đúng quy định. Điều này xảy ra do khi tác giả gửi mẫu điều tra cho những người lao động ở các bộ phận khác nhau trong Công ty. Như vậy, Công ty cần phải xem xét lại công tác tiền lương để nhận được sự đồng thuận cao hơn của người lao động. Có thể, việc trả lương năng suất mà Công ty đang thực hiện, không tính đến đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của từng người, do đó sẽ có sự so bì, không tính đến yếu tố trình độ chuyên môn sẽ không khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ chuyên môn, khó tạo được sự cạnh tranh trong nội bộ phòng ban, ... Điều này sẽ gây ra tâm lý ỷ lại ở một bộ phận công nhân viên trông chờ vào những người lao động khác, không phát huy được khả năng của người lao động để họ làm việc có sáng tạo

Chương 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT

3.1. ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT

3.1.1. Ưu điểm

Trong 3 năm gần đây (từ năm 2021- 2023) cho thấy nhìn chung chất lượng quản trị nhân lực của Công ty TNHH thương mại & dịch vụ Đại Phát đã được nâng lên và đạt được nhiều kết quả, đáp ứng cơ bản yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trên nhiều mặt, cụ thể:

Tiền thân là một công ty tư nhân có thương hiệu lâu năm trên thị trường, được nhiều nhà đầu tư và khách hàng tin tưởng, Công ty có nhiều cơ hội để mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh.

Công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được tiến hành theo kế hoạch hằng năm, với nhiều hình thức đào tạo đã dần đáp ứng được nhu cầu học tập và phát triển của cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Đặc biệt hình thức đào tạo nội bộ ngày càng được hoàn thiện, giúp Công ty giảm được chi phí đào tạo đồng thời giúp các nhân viên có điều kiện tiếp xúc thực tế để nâng cao năng lực.

Chất lượng nhân lực cũng ngày càng phát triển cả về trình độ và năng lực. Đặc biệt là đội ngũ cán bộ nhân viên trong Công ty đã thoát khỏi tư duy, công nghệ, quản lý và triết lý kinh doanh của công ty. Đội ngũ cán bộ nhân viên hiện nay của Công ty về cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh được phản ánh trong chất lượng sản phẩm.

Công tác tiền lương và chế độ đãi ngộ đã dần thực sự phát huy vai trò là đòn bẩy khuyến khích người lao động làm việc có hiệu quả và yên tâm công tác. Công tác này cần được Công ty duy trì và phát huy hơn nữa. Vấn đề trả lương cho cán bộ nhân viên đã từng bước được cải tiến theo cơ chế trả lương theo sản phẩm và được nâng lên đáng kể, đời sống của cán bộ nhân viên được cải thiện nâng cao.

Công ty cũng đã chú ý tới vấn đề khen thưởng, động viên tinh thần tạo động lực thúc đẩy họ làm việc hăng say, nhiệt tình, cống hiến nhiều hơn nữa cho Công ty.

Về sản xuất kinh doanh:

Nhìn chung Công ty đạt năng suất lao động cao và luôn đảm bảo mức kế hoạch mà Công ty đã đề ra. Điều này giúp cho Công ty ngày càng khẳng định được vị thế và là một trong số các doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực tư vấn thiết bị chiếu sáng trên địa bàn thành phố cũng như trong khu vực, đồng thời rút ngắn khoảng cách về trình độ đối với doanh nghiệp lớn ở các thành phố như Hà Nội, Hải Phòng, thành phố Hồ Chí Minh.

Về chất lượng

Chất lượng sản phẩm, sản phẩm hồ sơ tư vấn khảo sát thiết kế của Công ty phần lớn đã đáp ứng được yêu cầu của khách hàng cả về hình thức và nội dung. Phần lớn cán bộ nhân viên của Công ty đã có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc.

3.1.2. Tồn tại và nguyên nhân

Tồn tại:

Bên cạnh những kết quả đạt được, so với yêu cầu của hội nhập và phát triển, so với chiến lược phát triển của Công ty, những yêu cầu đối với nhân lực trong thời gian tới, công tác quản trị nhân lực của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát còn bộc lộ không ít những tồn tại, bất cập, cụ thể:

- Về trình độ, năng lực của cán bộ nhân viên qua các năm:

Nhìn chung, năng lực trình độ của cán bộ nhân viên trong Công ty còn nhiều bất cập. Nhiều nhân viên thực sự còn thiếu kinh nghiệm thực tế; một số chưa nắm vững các văn bản pháp quy, chế độ chính sách chung liên quan đến lĩnh vực tư vấn thiết bị chiếu sáng; trình độ ngoại ngữ, tin học còn yếu; đội ngũ lãnh đạo quản lý phần lớn còn thiếu kiến thức về quản lý; khả năng hợp tác chưa cao, hiệu quả còn hạn chế; tình trạng thừa thiếu cục bộ lao động tại các đơn vị khá phổ biến; trình độ kiến thức, kỹ năng còn có sự khác biệt giữa các đơn vị, điều này ảnh hưởng đến tính cân bằng về thế và lực của toàn Công ty.

- Về công tác đào tạo, phát triển nhân lực:

Kinh phí đào tạo của Công ty còn hạn hẹp, chưa được quan tâm đúng mức. Mặt khác, Công ty chưa xây dựng được chương trình, kế hoạch đào tạo dài hạn, cụ thể; công tác đào tạo còn mang tính đơn lẻ, chưa quan tâm đồng bộ tới công tác đào tạo tất cả các chuyên ngành, mới chỉ chú trọng tới công tác đào tạo các chuyên ngành liên quan tới

lĩnh vực tư vấn thiết kế; chưa có chính sách hỗ trợ phù hợp kích thích cán bộ nhân viên đi học để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

- Về chế độ đãi ngộ:

Chưa xây dựng được chính sách trả lương phù hợp: Việc trả lương còn chênh lệch khá lớn giữa các đơn vị dẫn tới hiện tượng cán bộ nhân viên “đứng núi này trông núi kia”, chưa thực sự tích cực, hăng say, sáng tạo để tạo năng suất lao động. Chưa xây dựng được quy định trả lương riêng cho các chuyên gia, nhân viên giỏi là công cụ hữu hiệu khuyến khích phát triển tài năng, giữ chân nhân viên giỏi, đồng thời thu hút nhân tài về Công ty; các chính sách thi đua, khen thưởng thiếu đồng bộ, nặng về hình thức, chưa gắn với quyền lợi thiết thực của người lao động. Điều này dẫn tới nhiều cán bộ nhân viên giỏi đã xin chuyển công tác sang Công ty khác có chế độ đãi ngộ và môi trường làm việc tốt hơn.

Chế độ tiền lương, thưởng và phúc lợi xã hội công ty còn chưa cao, mang tính bình quân. Có chính sách khuyến khích người lao động, cả vật chất lẫn tinh thần, nhưng chưa thực sự quan tâm đến chính sách thù lao phi tài chính như môi trường làm việc.

- Về phân tích công việc:

Hệ thống phân tích chưa được cập nhật một cách đầy đủ, không phong phú hoặc không đáp ứng được các yêu cầu mới của thị trường.

Thiếu tính linh hoạt trong phân tích công việc không linh hoạt để thích nghi với các biến động nhanh chóng trong nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp.

Giới hạn về khả năng tùy chỉnh: hệ thống có thể không cho phép các doanh nghiệp tùy chỉnh mô hình phân tích công việc theo nhu cầu cụ thể của họ.

- Về kế hoạch nhân lực: Chưa quan tâm đầu tư thỏa đáng, chưa xây dựng kế hoạch phát triển cụ thể của công ty trong từng giai đoạn ngắn hạn, trung hạn, dài hạn. Văn hóa công ty và mối quan hệ giữa các cấp lãnh đạo, giữa lãnh đạo và nhân viên chưa thực sự gần gũi và chia sẻ trong công việc.

- Công tác tuyển dụng và bố trí, sử dụng lao động tại Công ty đang là vấn đề cần phải xem xét một cách bức thiết. Quan điểm về công tác tuyển dụng của ban lãnh đạo Công ty còn lạc hậu và chưa theo kịp tình hình mới. Công ty nên chấm dứt việc ưu tiên tuyển dụng nhân viên là con, em trong ngành để có thể tuyển chọn được nhân viên có trình độ kiến thức và tay nghề cao. Mặt khác, Công ty chưa có chính sách rõ ràng, mạnh

mẽ về thu hút nhân tài: Chuyên gia quản lý, chuyên gia tư vấn thiết kế. Tiêu chuẩn của người được tuyển dụng chưa được xác định một cách cụ thể, rõ ràng. Đây là một trong những nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực cũng như sự chênh lệch về trình độ năng lực và số lượng nhân lực giữa các đơn vị trong Công ty.

- Về công tác đánh giá thực hiện công việc: nhiều vị trí trong công ty chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, chính vì vậy, khi xây dựng kế hoạch ĐGTHCV công ty chưa căn cứ vào bản tiêu chuẩn thực hiện công việc mà căn cứ vào bản giao chỉ tiêu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, các quy trình thực hiện công việc. Mặc dù các nội dung đánh giá cơ bản là phù hợp nhưng việc không xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và không căn cứ vào đó để xác định các tiêu chí đánh giá cụ thể trong bản ĐGTHCV cho từng chức danh công việc sẽ làm công tác QTNL trong công ty trở nên không thống nhất, không chuyên nghiệp, tiêu chuẩn ĐGTHCV không căn cứ vào bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động khiến cho sự đánh giá bị tách biệt, không phản ánh được những nội dung đặc trưng của vị trí công việc cần đánh giá.

Nguyên nhân:

+ Cán bộ công nhân viên trong Công ty chủ yếu vẫn thực hiện nhiệm vụ của mình thông qua chỉ thị của lãnh đạo mà không hề có sự đánh giá của bản thân vì vậy cán bộ công nhân viên làm việc thiếu năng động, còn mang tư tưởng mong chờ chỉ thị, chờ giao việc. Tác phong và ý thức tự giác trong lao động của cán bộ công nhân viên trong Công ty còn chưa cao.

+ Mọi quan hệ giữa các đơn vị trực thuộc Công ty chưa thật chặt chẽ và thống nhất về trách nhiệm nghĩa vụ và quyền lợi ảnh hưởng rất lớn đến việc phát huy nội lực.

+ Công ty chưa thực sự coi trọng yếu tố con người với tư cách là nhân tố quyết định sự thành bại trong hoạt động kinh doanh của Công ty nói chung và của đơn vị nói riêng. Công tác tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng và trả lương thưởng cho cán bộ nhân viên, Công ty ủy quyền hoàn toàn cho các đơn vị tự thực hiện, chưa xây dựng thành quy chế thống nhất trong toàn Công ty.

+ Trình độ của cán bộ chuyên trách về công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty còn nhiều hạn chế. Cùng với trang thiết bị, kỹ thuật của Công ty còn lạc hậu do đó việc sắp xếp, tổ chức phân công và hợp lý hóa công việc còn gặp nhiều khó khăn.

3.2. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT TRONG THỜI GIAN TỚI

Xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm và nâng cao chất lượng lao động. Phải có sự đổi mới tu duy trong quá trình sản xuất kinh doanh của mỗi cán bộ công nhân viên bằng cách tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo ra những chuyển biến thật sự về chất trong đội ngũ người lao động.

Trong thời gian tới hoàn thành chỉ tiêu về thu nhập bên cạnh đó nghiên cứu và cải tiến chế độ phân phối tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo động lực nâng cao năng suất chất lượng lao động, gắn lợi ích với trách nhiệm và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Phân đầu tăng mức thu nhập cho nhân viên để họ ổn định cuộc sống gia đình và yên tâm công tác.

Ngày nay, Tư vấn thiết bị chiếu sáng có 3 dạng chủ yếu sau đây:

- Tư vấn chính sách với khách hàng là các cấp chính quyền, có nhiệm vụ đề xuất các chính sách công, các quy hoạch - chương trình - đề án phát triển, nghiên cứu các đề tài phát triển hoặc giải pháp xử lý khủng hoảng ...

- Tư vấn dự án với khách hàng là doanh nghiệp, chính quyền và tư nhân, có nhiệm vụ lập các báo cáo tiền khả thi, khả thi, tổ chức đấu thầu, khảo sát địa chất, địa hình, thiết kế công trình, quản lý dự án (Project management) và quản lý xây dựng (Construction management), thẩm tra hồ sơ dự án, đánh giá kết quả dự án.

- Tư vấn chuyên môn với khách hàng là doanh nghiệp, tư nhân và chính quyền, với trách nhiệm cung cấp các thông tin về một chuyên môn hẹp hoặc đưa ra những lời khuyên, những giải pháp mang tính chuyên môn như pháp luật, đánh giá tác động môi trường, điều tra thị trường, định giá, quản lý nhân lực...

Các doanh nghiệp tư vấn thiết kế ngày nay có loại rất lớn với biên chế nhiều nghìn người, có cả phòng thí nghiệm và thư viện lớn, mở chi nhánh khắp nước và ở nước ngoài, hoạt động đa ngành, nhưng phần lớn có quy mô vừa phải, chuyên sâu về một số lĩnh vực xây dựng hoặc một số kỹ thuật xây dựng như kết cấu, nền móng, cấp thoát nước, mạng cấp điện ...

Từ hơn thập kỷ gần đây, các doanh nghiệp tư vấn thiết kế một mặt có xu hướng sát nhập thành hãng rất lớn để nâng cao năng lực cạnh tranh toàn cầu, mặt khác một số

lại có xu hướng giảm bớt quy mô để dễ thích ứng với biến động của thị trường. Khi cần thiết thì các hãng tư vấn nhỏ có chuyên môn khác nhau tập hợp lại trong một liên danh để dự thầu các dự án lớn với lợi thế là có được các chuyên gia tư vấn giỏi với chuyên môn sâu và dồi dào kinh nghiệm mà khách hàng đang rất cần.

Các doanh nghiệp tư vấn thiết kế và hiệp hội tư vấn thường chăm lo việc cập nhật kiến thức và kỹ năng cho nhân viên tư vấn, còn những người hành nghề tư vấn phải chấp nhận việc học tập liên tục để luôn theo kịp các tiến bộ khoa học - công nghệ của thời đại.

Không chỉ các doanh nghiệp tư vấn thiết kế lớn mới có các hoạt động ở nước ngoài mà ngay các doanh nghiệp nhỏ cũng có thể nhận thầu ở nước ngoài rồi huy động các văn phòng tư vấn trong nước thực hiện, sản phẩm được gửi qua hệ thống chuyển phát nhanh tới đại diện của doanh nghiệp ở nước sở tại để chuyển giao cho khách hàng, nhờ đó giảm bớt được nhiều chi phí đi lại và lưu trú của chuyên gia tư vấn ở nước ngoài.

Tiếp tục chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong Công ty và về vật chất lẫn tinh thần. Về vật chất: Cố gắng tăng các khoản thu nhập và khoản thu nhập khác. Về tinh thần: Tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí, tham quan, nghỉ mát trong các dịp lễ tết.

Nhưng, như trên đã nói, không chỉ khoa học công nghệ ngày nay tiến bộ rất nhanh, mà cả kinh tế và xã hội cũng thường xuyên đổi mới, như phát triển bền vững, công bằng xã hội, xóa đói giảm nghèo, giảm nhẹ thiên tai, vì vậy các chuyên gia tư vấn phải thường xuyên theo dõi cập nhật thông tin về nghề hoặc do chính doanh nghiệp mở và cấp chứng chỉ. Việc mở các lớp chuyên đề trên mạng cũng rất bổ ích.

Trước xu thế toàn cầu hóa, khu vực hóa đã làm cho cạnh tranh trở nên gay gắt, khốc liệt hơn. Đó là cuộc cạnh tranh không chỉ về sản phẩm, mà cả nhân lực. Tư vấn thiết bị chiếu sáng là ngành cần có sự khéo léo nhạy bén trong mọi tình huống.

Để tạo ra được các sản phẩm trí tuệ có chất lượng cao và thỏa mãn yêu cầu của khách hàng, để đưa ra lời khuyên chính xác về các vấn đề chuyên môn, trách nhiệm đối với hoạt động tư vấn, đòi hỏi cần phải phát triển nhân lực cả về số lượng và chất lượng. Phát triển nhân lực về số lượng là phần đầu đủ số nhân viên nắm vững tay nghề phù hợp với trình độ, khoa học hiện đại. Phát triển về chất lượng, đó là, phát triển năng lực trí tuệ,

bao gồm nâng cao trình độ văn hoá, trình độ quản lý và trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực sáng tạo, làm chủ khoa học - công nghệ ... Nâng cao phẩm chất đạo đức tư tưởng tác phong làm việc, phát huy truyền thống văn hóa dân tộc; có tinh thần hợp tác trong cộng đồng và trên thế giới, nâng cao các giá trị cuộc sống, có tinh thần trách nhiệm, hình thành tác phong lao động công nghiệp...

3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT

3.3.1. Giải pháp về phân tích công việc

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng trong hệ thống quản trị nhân lực của mỗi tổ chức doanh nghiệp. Phân tích công việc giúp nhà quản trị xác định được những kỳ vọng đó và xác định ra những mục tiêu và trách nhiệm công việc. Việc hoàn thành phân tích công việc không chỉ giúp công tác đánh giá thực hiện trở nên dễ dàng, có sự ủng hộ của người lao động mà còn khiến cho hệ thống đánh giá chính xác hơn.

Nhân viên sẵn sàng cung cấp thông tin cho cán bộ thu thập thông tin về các chức danh công việc, tránh tình trạng cung cấp thông tin sai ảnh hưởng đến hiệu quả công tác phân tích công việc

Công ty cần xây dựng bản tiêu chuẩn công việc đối với người thực hiện ở tất cả các vị trí, điều này sẽ thuận lợi cho công tác đánh giá thực hiện công việc và công tác trả thù lao lao động.

Bản tiêu chuẩn công việc vị trí nhân viên kinh doanh:

Bản mô tả công việc	
Vị trí chức danh	: nhân viên kinh doanh
Đơn vị, bộ phận	: Phòng kinh doanh phân phối
Lãnh đạo trực tiếp	: Trưởng/Phó Phòng kinh doanh
Địa điểm làm việc	: Lô DV, KCN Phúc sơn, Xã Ninh Phúc, TP ninh Bình
Thời gian làm việc	: Giờ hành chính
1. Mục tiêu công việc:	
Tìm hiểu duy trì và phát triển mạng lưới khách hàng và đối tác tiềm năng thuộc nhiều lĩnh vực	

Giới thiệu tư vấn và thuyết phục các khách hàng Giải quyết các vấn đề và phàn nàn của khách hàng để đảm bảo độ lòng tin của khách hàng theo đúng quy trình
2. Nhiệm vụ :
2.1. Lập kế hoạch kinh doanh, tiếp cận tìm kiếm khách hàng
- Thực hiện kế hoạch kinh doanh theo từng thời điểm
-Sử dụng các kênh bán hàng để tìm kiếm khách hàng tiềm năng cho công ty.
2.2. Chăm sóc khách hàng
- Chịu trách nhiệm giám sát chất lượng dịch vụ chủ động liên lạc hỏi thăm khách hàng.
- Lên kế hoạch và triển khai thăm hỏi tặng quà ưu đãi khách hàng, đối tác quan trọng.
- Nhanh chóng giải quyết những vấn đề sự cố phát sinh trong thời gian triển khai hợp đồng.
2.3. Triển khai các chiến dịch kinh doanh, quảng cáo
- Theo dõi và triển khai thực hiện và đánh giá một cách hiệu quả
- Phối hợp với các bộ phận liên quan lên kế hoạch tổ chức các chiến dịch quảng cáo.
3.Trách nhiệm: - Chấp hành nội quy, quy chế của công ty. - Chịu trách nhiệm báo cáo trước Tổng Giám đốc về nhiệm vụ được giao. - Chấp hành sự quản lý điều hành và chỉ đạo trực tiếp của Trưởng phòng.
4.Quyền hạn : - Có quyền chủ động làm công việc được giao và đề xuất ý kiến để thực hiện công việc một cách tốt nhất. - Được quyền đề xuất các điều kiện làm việc, các trang thiết bị phù hợp, đáp

ứng yêu cầu của công việc.

- Yêu cầu các kế toán phân hành cung cấp báo cáo kịp thời và đầy đủ theo qui định.
- Có quyền thay mặt công ty làm việc với các đơn vị, tổ chức bên ngoài công ty theo yêu cầu công việc và sự phân công của lãnh đạo Phòng Kế toán hoặc Giám đốc.
- Được chia sẻ thông tin và được quyền yêu cầu các bộ phận khác cung cấp thông tin cần thiết cho công việc.
- Được đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ theo yêu cầu của công việc và kế hoạch của công ty.
- Được hưởng các chế độ theo quy định của Công ty.

5. Mối quan hệ làm việc :

Nội bộ:

- Quan hệ hợp tác công việc với tất cả các nhân viên trong phòng
- Quan hệ với Giám đốc điều hành, lãnh đạo phòng kế toán để nhận thông tin, kế hoạch chỉ đạo và báo cáo, đề xuất các vấn đề có liên quan đến công việc.
- Quan hệ với tất cả các Cán bộ công nhân viên (nhận thông tin trực tiếp từ các kế toán phân hành) và các phòng ban trong Công ty để phối hợp thực hiện công việc.

Bên ngoài :

- Làm việc với các đối tác theo yêu cầu công việc và nhiệm vụ được giao
- Làm việc với các cơ quan tổ chức khác theo sự phân công, uỷ nhiệm của lãnh đạo Phòng kinh doanh và giám đốc.

6. Điều kiện làm việc:

- Tự túc phương tiện đi lại.
- Làm việc tại văn phòng Ninh Bình.
- Phòng làm việc có điều hoà, thoáng mát, an toàn, không độc hại.
- Được trang bị đầy đủ các phương tiện, máy móc, văn phòng phẩm cần thiết cho công việc.

3.3.2. Giải pháp về kế hoạch hoá nguồn nhân lực

Thực hiện phân tích công việc thường xuyên, đầy đủ chính xác: Từ việc phân tích công việc thường xuyên, đầy đủ chính xác, công ty sẽ biết được các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được, mà một nhân viên cần phải có để hoàn thành công việc.

Xây dựng kế hoạch dài hạn về nguồn nhân lực: Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát có kế hoạch về nguồn nhân lực, được coi là hoàn thiện khi nó có đầy đủ các kế hoạch dài hạn, đáp ứng nhu cầu nhân lực cho thực hiện nhiệm vụ trong một năm. Hạn chế này làm ảnh hưởng rất nhiều tới hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và ảnh hưởng tới việc hoàn thành các dự án.

3.3.3. Giải pháp về tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân lực

Công ty có thể áp dụng bài thi trắc nghiệm, đây là một trong những giải pháp hiệu quả nhất mà các nhà tuyển dụng đang áp dụng. Bài trắc nghiệm về kỹ năng mềm, tính trung thực...giúp đánh giá được các ứng viên về nhiều mặt, đồng thời cũng khắc phục được hạn chế việc các ứng viên năng lực yếu kém nhưng có mối quan hệ với ban lãnh đạo vào làm việc.

Chú trọng khâu phỏng vấn: Công ty cần xây dựng nội dung phỏng vấn chín chu, có chiều sâu. Việc này sẽ giúp cả công ty và ứng viên cởi mở hơn, khai thác được nhiều hơn về ứng viên.

Trong bối cảnh thị trường khan hiếm nhân tài như hiện nay, tuyển dụng nhân sự cũng cần Marketing để thu hút và giữ chân người tài hoặc có thể lập riêng một phòng nhân sự để có thể làm tốt và hoàn thành nhiệm vụ một cách dễ dàng hơn.

Sàng lọc hồ sơ: Sau khi tiếp nhận hồ sơ hay CV của ứng viên, công ty cần lọc ra những ứng viên chưa đáp ứng với vị trí ứng tuyển.

Công tác tuyển dụng là một yếu tố tạo nên sự thành công của Công ty. Quá trình tuyển dụng thành công Công ty mới có một nguồn nhân lực đảm bảo về chất lượng và đủ về số lượng để hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao, đóng góp tích cực vào sự tồn tại và phát triển của Công ty. Vì vậy công tác này cần được thực hiện một cách nghiêm túc, công khai dân chủ, có chất lượng và công bằng. Công tác tuyển dụng của Công ty cần được thực hiện như sau:

Phân tích nhu cầu nhân lực của các bộ phận, đơn vị, phòng ban để có kế hoạch tuyển dụng hợp lý. Công ty cần đưa ra các giải pháp chuyển, về hưu. Nếu các giải pháp này không mang lại hiệu quả thì tiến hành hoạt động tuyển dụng.

Quá trình tuyển chọn nên chú trọng các khâu trọng yếu sau:

Sau khi tiếp nhận hồ sơ xin việc, phòng nhân sự cần nghiên cứu phân loại hồ sơ, lựa chọn những hồ sơ thích hợp để các ứng viên trải qua giai đoạn phỏng vấn. Nếu qua được giai đoạn phỏng vấn và quá trình thi tuyển chuyên môn nghiệp vụ, tin học, ngoại ngữ thì Công ty mới tiến hành thử việc. Tùy theo tính chất phức tạp từng vị trí công việc để có thời gian thử việc hợp lý. Những ứng viên trải qua thời gian hợp đồng thử việc đáp ứng được yêu cầu về trình độ chuyên môn, có lòng say mê làm việc mới ký hợp đồng có xác định thời hạn từ 1-3 năm.

Để nâng cao chất lượng nhân lực trong Công ty một cách nghiêm túc hơn, cẩn thận hơn, cần phải tuyển chọn những người thực sự có chuyên môn, năng lực vào làm việc tránh tình trạng chỉ vì nể nang, quen biết mà tuyển dụng và lao động không bằng cấp, không có năng lực vào làm việc.

Ngoài các yêu cầu chung nêu trên, cụ thể, đối với kế toán, cần được đào tạo chuyên ngành kế toán tổng hợp, có kinh nghiệm thực tiễn; cần phải trình độ ngoại ngữ để có thể giao dịch và làm việc được với các chuyên gia nước ngoài; có trình độ tin học.

3.3.4. Giải pháp về tạo động lực làm việc

Công ty cần quan tâm hơn đến đời sống của nhân viên. Vì những vấn đề này sẽ khiến nhân viên phân tâm, ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của mỗi người. Vì vậy, nhân viên khi được quan tâm, chia sẻ, động viên thì tinh thần sẽ được thoải mái, tập trung làm việc, đem lại hiệu quả làm việc tốt hơn.

Công ty cần có các chính sách trợ cấp cho nhân viên: sắp xếp chỗ nghỉ trưa, đảm bảo bữa ăn của nhân viên đầy đủ dinh dưỡng, tạo điều kiện cho nhân viên nghỉ khi nhà có việc.

Không chỉ áp dụng bằng khen cho nhân viên thay vào đó công ty có thể cho nhân viên nghỉ một ngày hoặc cho nhân viên đi du lịch ăn uống. Từ đó nhân viên cảm thấy mình được tôn trọng kích thích vật chất tinh thần cho nhân viên hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

Vào dịp trung thu, tết thiếu nhi công ty nên tổ chức các hoạt động ngoại khóa cho các con em nhân viên được vui chơi, thư giãn khi mà các công ty không cho nhân viên nghỉ để đưa con e mình đi chơi. Từ đó họ cảm thấy yêu thích, quý mến công ty muốn gắn bó lâu dài với công ty hơn.

3.3.4. Giải pháp về đào tạo và phát triển nhân lực

Giải pháp đào tạo nhân lực trước khi đi làm: Ngay khi có ứng viên phù hợp cho vị trí đang tuyển dụng, tùy từng vị trí mà Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát cần có thời gian phù hợp, để đào tạo nhân lực trước khi làm việc chính thức. Việc này tạo hành trang kiến thức cho nhân viên, nhân viên làm việc hiệu quả cao hơn.

Giải pháp đào tạo nhân lực cần đi đôi với giải pháp phát triển kinh tế: Đào tạo nhân sự theo định hướng phát triển của công ty là không thể thiếu. Nó là một trong những yêu cầu quan trọng, giúp cho công ty có được nhân lực như kỳ vọng. Giải pháp đào tạo nhân sự sẽ rõ ràng và hợp lý hơn, phù hợp với quy mô và phong cách, văn hóa doanh nghiệp hiện tại. Cần làm một bản đánh giá và khảo sát nhân viên trong công ty, để đưa ra được các chính sách đào tạo và nhân lực theo đúng định hướng. Từ đó các giải pháp đào tạo nhân lực chắc chắn sẽ mang lại lợi ích to lớn cho kế hoạch phát triển kinh tế lâu dài.

Cần trọng dụng nhân viên giỏi đúng nơi đúng chỗ và tạo môi trường học tập tại doanh nghiệp: Đây là hai giải pháp phát triển nhân lực có chuyên môn cao và rất quan trọng. Trong kế hoạch tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới, cần có tiêu chuẩn để phát triển chuyên môn cao. Phát hiện, bồi dưỡng và sử dụng nhân viên giỏi trong doanh nghiệp hợp lý sẽ tạo kết quả cao về hiệu suất làm việc và trong phát triển doanh nghiệp. Việc cần tạo ra môi trường học tập là điều hết sức quan trọng để phát triển tài năng của nhân viên.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là cực kỳ quan trọng để tạo ra các cán bộ giỏi, các tập thể mạnh tại Công ty. Mặc dù, Công ty đã chú trọng vào chất lượng cán bộ thông qua việc khuyến khích cũng như đào tạo điều kiện cho cán bộ Công ty học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Công ty đã thực hiện đào tạo như gửi đi đào tạo bên

ngoài để đào tạo lại đào tạo nâng cao cho cán bộ. Nhưng Công ty cần phải đầu tư hơn nữa cho vấn đề này và chú ý đến chất lượng của công tác đào tạo. Để hoạt động này thực sự mang lại hiệu quả, đào tạo phải trải qua một quá trình từ lập kế hoạch đến lựa chọn các hình thức, phương pháp đào tạo cho đến đánh giá kết quả cuối cùng của đào tạo.

Để đảm bảo sự phát triển của Công ty trong những năm tiếp theo, chính sách phát triển nguồn nhân lực của Công ty phải là ưu tiên một số và nội dung cơ bản của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phải thể hiện ở những mặt sau:

- Xây dựng và hoàn thiện chiến lược đào tạo cho đội ngũ nhân lực của Công ty; cần quan tâm một cách đồng bộ đối với công tác đào tạo các chuyên ngành.

- Công bố công khai tiêu chuẩn, mức hỗ trợ của Công ty (từ 50 - 100% tùy chuyên ngành đào tạo). Tiêu chuẩn của đối tượng được cử đi đào tạo là lao động có chuyên môn cao của Công ty, ưu tiên cán bộ trẻ có sức khỏe để phục vụ lâu dài, có ý thức trách nhiệm, có khả năng tiếp thu kiến thức, tâm huyết, gắn bó với Công ty.

- Đối với những người không nằm trong danh sách được cử đi đào tạo, nhưng nếu tự thu xếp đi học nâng cao trình độ thì Công ty cũng phải hỗ trợ kinh phí ở mức hợp lý.

- Hàng năm, Công ty đã có chính sách tổ chức cho các cán bộ đi tham quan, học tập trong và ngoài nước, đặc biệt là được tham dự các cuộc hội thảo khoa học do Hiệp hội tư vấn thiết kế trong khu vực tổ chức, nhưng chủ yếu tập trung ở một vài lãnh đạo chủ chốt.

- Để công tác đào tạo, bồi dưỡng đạt hiệu quả, Công ty cần rà soát lại lực lượng lao động, xác định nhu cầu đào tạo nhân lực cho các hoạt động của Công ty để phân loại và xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo hợp lý, tránh đào tạo tràn lan theo phong trào, kém hiệu quả.

Đào tạo lãnh đạo chủ chốt: lãnh đạo chủ chốt là những người có vai trò rất quan trọng trong sự nghiệp phát triển của Công ty. Đối với các cán bộ này, Công ty cần phải có chính sách đào tạo cụ thể, có như vậy họ mới có thể đảm nhận được các công việc được giao trên cơ sở trình độ và điều kiện cụ thể của từng người.

Đối với đào tạo tại chỗ: các lao động có tay nghề vững, bậc cao sẽ kèm cặp, chỉ bảo hướng dẫn các lao động mới hoặc các lao động có trình độ thấp hơn. Hình thức đào tạo này sẽ kích thích công nhân đua nhau học hỏi hơn nữa vì tâm lý chung của con người là ai cũng muốn nổi bật, muốn được người khác nể trọng.

Đào tạo ngoài Công ty: Công ty cử cán bộ đi dự các khóa huấn luyện ở các trường, các viện khác.

Sau khi kết thúc các khóa đào tạo cán bộ, cần thực hiện đánh giá kết quả đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo là một việc cần thiết của quá trình đào tạo, nó giúp Công ty nắm được chất lượng nguồn nhân lực sau khi đào tạo trên cơ sở đó bổ sung và rút kinh nghiệm cho các kế hoạch đào tạo.

Công ty cần quan tâm hơn đến đời sống của nhân viên. Vì những vấn đề này sẽ khiến nhân viên phân tâm, ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của mỗi người. Vì vậy, nhân viên khi được quan tâm, chia sẻ, đồng viên thì tinh thần sẽ được thoải mái, tập trung làm việc, đem lại hiệu quả làm việc tốt hơn.

Đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực: Một trong những giải pháp tạo động lực cho nhân viên là tổ chức đào tạo để nâng cao chất lượng nhân sự. Có như thế, hiệu quả công việc mới ngày càng được nâng cao. Với những kỹ năng được trang bị, đào tạo sẽ giúp các nhân viên hoàn thành công việc được tốt hơn đồng thời tăng khả năng thu hút và giữ chân nhân tài ở lại với doanh nghiệp. Vừa tăng được chất lượng nhân lực lại là cơ hội để giúp kéo dài hợp đồng lao động nên việc đào tạo nguồn nhân lực là rất cần thiết.

Để nâng cao kỹ năng cho nhân viên, Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát có thể dùng nhiều cách khác nhau như cung cấp tài liệu, nguồn lực để họ tự nghiên cứu học tập, hoặc tổ chức các đợt tập huấn để giúp họ phát triển các kỹ năng của bản thân. Những sáng kiến của các nhân viên liên quan trực tiếp đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp bởi họ là những người trực tiếp sản xuất các sản phẩm là những người tham gia giao dịch với khách hàng và giải quyết vấn đề hàng ngày.

Bên cạnh đó, nếu nhân viên không tin tưởng cấp trên thì họ cũng không có động lực để cống hiến hết sức mình cho công việc. Vì thế, cấp trên cần phải cho nhân viên thấy họ được tin tưởng, đồng thời cần chịu trách nhiệm với mọi lời nói và giải thích để họ không thất vọng. Niềm tin sẽ được xây dựng nhanh chóng nếu công ty làm mọi việc tốt nhất có thể.

3.3.5. Giải pháp về thù lao lao động

Hoàn thiện các hình thức trả lương: Hoàn thiện hình thức trả lương theo thời gian: Phân tích chức năng, nhiệm vụ cụ thể của từng công việc xác định các tiêu chuẩn

để chấm công. Thông qua các hệ thống chỉ tiêu đó làm căn cứ để chấm công và tính tiền lương cơ bản cho nhân viên.

Xây dựng hệ thống phù hợp với nhu cầu người lao động. Đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để khen thưởng, động viên hay kỷ luật và công cụ để trả lương công bằng. Hệ thống đánh giá phải phù hợp với mục tiêu quản lý và phản ánh được hệ thống các công việc đang thực hiện trong công ty. Hệ thống đánh giá, phải có khả năng phân biệt, những người hoàn thành tốt công việc và những người không hoàn thành công việc. Hệ thống đánh giá, phải bảo đảm được sự nhất quán của kết quả đánh giá. Hệ thống đánh giá phải được nhân viên chấp nhận và ủng hộ, hệ thống đánh giá phải đơn giản, dễ hiểu, dễ sử dụng.

Đa dạng hóa các hình thức khuyến khích tài chính cho nhân viên. Với người ở bộ phận chủ chốt, nên có các chính sách thưởng thêm về doanh số, thái độ làm việc của họ.

Quan tâm hơn nữa đến các thù lao phi tài chính. Về môi trường làm việc cần nâng cao lên mức chuyên nghiệp khoa học, đảm bảo vệ sinh môi trường. Điều kiện an toàn trong làm việc, bố trí công việc phù hợp, cơ hội được đào tạo và thăng tiến thích hợp. Quan tâm đến chất lượng cuộc sống của họ, ví dụ xe đưa đón nhân viên đi làm. Phải căn cứ vào tình hình, cũng như những hoạt động của nhân viên, để đưa ra các biện pháp có hiệu quả, nhằm nâng cao chất lượng các chính sách, vừa khiến người lao động hài lòng với công việc để họ làm việc hiệu quả, cống hiến nhiều hơn, vừa phù hợp với nguồn tài chính của công ty.

3.3.6. Giải pháp đánh giá thực hiện công việc

Thiết kế lại phiếu đánh giá để khắc phục những hạn chế đã phân tích. Xem xét cụ thể với từng đối tượng đánh giá khác nhau thì cần có những phương pháp phù hợp, người đánh giá phù hợp. Tất cả mọi hoạt động đều luôn phải đảm bảo tiết kiệm chi phí, do đó không nên thử nghiệm quá nhiều hệ thống, nghiên cứu thật kỹ lưỡng để quyết định chọn ra hệ thống đánh giá khả quan nhất để thực hiện. Tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá phải phục vụ cho mục tiêu giảm chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ mà công ty đang hướng đến và trên hết là phù hợp với đặc trưng từng công việc.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc không chỉ phản ánh kết quả thực hiện công việc của nhân viên mà nó còn phản ánh hiệu suất của hệ thống đánh giá. Việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc kém hiệu quả và thiếu tính linh hoạt không chỉ

giảm đi tính chính xác của hệ thống, không đảm bảo được mục tiêu đánh giá mà còn gây lãng phí nhân lực. Trên thực tế, kết quả đánh giá thực hiện công việc có thể áp dụng vào rất nhiều chính sách quản trị nhân lực khác như; đào tạo, khen thưởng, kỷ luật,... Thông qua những chính sách này công ty có thể tạo thêm động lực cho nhân viên giỏi, tạo nguồn lực mạnh mẽ từ bên trong.

Do hiện nay ứng dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc của công ty mới chỉ ứng dụng vào một số công tác quản trị như trả thù lao, bố trí sử dụng nhân lực, đề bạt thăng tiến khiến kết quả đánh giá chưa được tối ưu hóa. Các nhà quản lý có thể mở rộng các ứng dụng để đánh giá thực hiện công việc một cách tốt nhất như sau:

Công tác cải thiện môi trường làm việc: tất cả nhân viên công ty làm việc trong môi trường bình thường, với mỗi nhóm tổ chức công việc khác nhau lại có những điều kiện hoàn cảnh khác nhau, điều kiện hoàn cảnh làm việc ảnh hưởng tới kết quả thực hiện công việc vì vậy cần cải thiện môi trường và điều kiện làm việc sẽ khiến người lao động có sự thoải mái, cảm thấy được trân trọng, từ đó họ yên tâm làm việc, cống hiến cho công ty

Thực hiện các chính sách khen thưởng như trao tặng bằng khen cho các nhân viên có thành tích tốt trong công việc. Khen thưởng thông qua cấp giấy chứng nhận, có cơ hội thăng tiến, được đào tạo các kỹ năng và chuyên môn cao hơn. Đối với kỷ luật, nếu nhân viên có mức đánh giá thấp thì sẽ nhắc nhở để nhân viên lưu ý những khuyết điểm của mình và cố gắng trong năm. Nếu thành tích của họ tiếp tục không cải thiện thì mức kỷ luật sẽ là cảnh cáo hoặc có thể cho thôi việc.

KẾT LUẬN

Trong các nguồn lực để phát triển đất nước nhanh, hiệu quả, bền vững đúng hướng thì quản trị nhân lực thực sự rất cần thiết. Muốn xây dựng nhân lực con người phải đẩy mạnh đồng bộ giữa giáo dục, đào tạo, khoa học công nghệ và xây dựng nền văn hóa đậm đà bản sắc dân tộc.

Chính vì vậy, đối với các doanh nghiệp hiện nay, công tác quản trị nhân lực ngày càng được coi trọng và nâng cao. Nguồn nhân lực hiện nay được coi là một nhân tố cạnh tranh mạnh mẽ giữa các doanh nghiệp, nhân lực tác động mạnh mẽ thành công hoặc thất bại của doanh nghiệp và được coi là tài sản vô giá của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp muốn khai thác được nguồn tài liệu nguyên liệu quý giá này thì DN phải có những biện pháp, những chính sách hợp lý.

Trong thời gian tiến hành nghiên cứu tác giả có sử dụng các số liệu thu thập được về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty, về số lượng cũng như cơ cấu nhân lực của Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát. Đây là những số liệu phản ánh thực tế về các hoạt động của công ty trong thời gian vừa qua.

Sau một thời gian thu thập tài liệu, các số liệu có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và hoạt động quản trị nguồn nhân lực nói riêng ở Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát. Tác giả đã tiến hành phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực ở Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát và đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực ở Công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát với mong muốn góp phần vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, mặt khác có thể hoàn thiện hơn nữa công tác quản trị nhân lực tại công ty, tăng khả năng cạnh tranh cho công ty trên thương trường.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. John M. Ivancevich, *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp, Tp.Hồ Chí Minh, 2010.
2. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Đại học kinh tế Quốc Dân, 2015.
3. Lại Xuân Thủy và Phan Thị Minh Lý, “Đánh giá chất lượng đào tạo tại khoa Kế toán-Tài chính trường Đại học Huế”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Đại học Đà Nẵng*, số 3, kì tháng 4, 2011.
4. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực I*, Nxb Lao động Xã hội.
5. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, Nxb Lao động - Xã hội.
6. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Đại học kinh tế Quốc Dân, 2015.
7. Nguyễn Thanh Hội (2010), *Quản trị nhân lực*, Nxb Thống Kê.
PGS.TS. Hà Văn Hội, *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*, Nhà xuất bản bưu điện, Hà Nội, 2008.
8. Tài liệu, báo cáo, hồ sơ năng lực của Công ty TNHH TM & DV Đại Phát.

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 01
CÂU HỎI KHẢO SÁT

(Về công tác quản trị nhân lực)

Kính gửi quý cán bộ, công nhân viên!

Tôi là Phạm Thị Thu Trang, sinh viên của trường Đại học Hoa Lư. Hiện nay, tôi đang nghiên cứu về đề tài hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty TNHH thương mại và dịch vụ Đại Phát. Để phục vụ cho mục đích nghiên cứu về chính sách nhân sự nói chung và công tác quản trị nhân lực nói chung, rất mong sự giúp đỡ của anh/chị trong quá trình thu thập thông tin của tôi. Kết quả điều tra sẽ được sử dụng để sửa đổi và hoàn thiện các chính sách nhân sự tại Công ty.

Xin cảm ơn sự cộng tác của anh/chị!

A. Thông tin cán bộ

Chức danh:.....

B. Nội dung khảo sát về công tác quản trị nhân lực tại công ty Đại Phát

1. Theo anh/chị công tác tạo động lực bằng thưởng – phúc lợi của công ty Đại Phát như thế nào?

- ☐ Rất tốt
- ☐ Tốt
- ☐ Bình thường
- ☐ Không tốt

2. Theo anh/chị công tác đào tạo của công ty Đại Phát đã hợp lý chưa?

- ☐ Rất hợp lý
- ☐ Hợp lý
- ☐ Bình thường
- ☐ Không hợp lý

3. Anh chị có hài lòng với mức lương hiện tại không?

- ☐ Vượt quá mong đợi
- ☐ Hài lòng
- ☐ Hài lòng một phần

- ☐ Không hài lòng

4. Anh chị có được xem xét tăng lương đúng quy định không?

- ☐ Có
- ☐ Không

5. Theo anh/chị tiền lương của công ty Đại Phát so với các công ty trong ngành?

- ☐ Cao
- ☐ Thấp
- ☐ Trung bình
- ☐ Không quan tâm

PHỤ LỤC 02

KẾT QUẢ KHẢO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

(Số lượng khảo sát: 40 người tham gia khảo sát)

Ngày khảo sát: 25 tháng 3 năm 2024

Qua quá trình khảo sát từ lúc bắt đầu khảo sát qua Googleforms nhóm nghiên cứu thu thập được những số liệu sau:

1. Theo anh/chị công tác tạo động lực bằng thưởng – phúc lợi của công ty Đại Phát như thế nào?

Mức độ đánh giá	Số người	Tỷ lệ (%)
Rất tốt	10	25
Tốt	28	70
Bình thường	1	2.5
Không tốt	1	2.5
Tổng	40	100

2. Theo anh/chị công tác đào tạo của công ty Đại Phát đã hợp lý chưa?

Mức độ	Số người	Tỷ lệ (%)
Rất hợp lý	-	0
Hợp lý	11	27.5
Bình thường	21	52.5
Không hợp lý	8	20
Tổng	40	100

3. Anh chị có hài lòng với mức lương hiện tại không?

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
Vượt quá mong đợi	3	7.5
Hài lòng	8	20
Hài lòng một phần	21	52.5
Không hài lòng	8	20
Tổng	40	100

4. Anh chị có được xem xét tăng lương đúng quy định không?

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
Có	34	85
Không	6	15
Tổng	40	100

5. Theo anh/chị tiền lương của công ty Đại Phát so với các công ty trong ngành?

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
Cao	6	15
Thấp hơn	27	67.5
Không biết	7	17.5
Tổng	40	100