

The Saigon International  
University



Khóa luận  
tốt nghiệp

Thành phố Hồ Chí Minh – 2024

---

# KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

*Khoa*

Kinh doanh và Luật

*Ngành*

Quản trị kinh doanh

*Đề tài*

**THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN  
THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN  
NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SẢN  
XUẤT THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ ĐÁ MÀI**

*Giảng viên hướng dẫn*

ThS. Nguyễn Văn Mỹ

*Sinh viên*

Võ Thanh An

MSSV: 44011901683



**Lewis Campus**

Email: [admission@siu.edu.vn](mailto:admission@siu.edu.vn)

Website: [www.siu.edu.vn](http://www.siu.edu.vn)

## LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan đề tài này là công trình nghiên cứu của riêng em, có được sự hỗ trợ tận tình từ giảng viên hướng dẫn là ThS. Nguyễn Văn Mỹ. Những nội dung và kết quả được nghiên cứu trong đề tài này là hoàn toàn tự thân em nghiên cứu và chưa từng được công bố trong bất kỳ một công trình nghiên cứu nào trước đây.

Những số liệu trong bài khóa luận tốt nghiệp bao gồm các bảng, biểu phục vụ cho công việc phân tích, nhận xét và đánh giá được chính em thu thập từ các nguồn dữ liệu khác nhau như từ chính công ty, trang web, sách báo và một số nguồn tài liệu khác có ghi trong phần tài liệu tham khảo.

Nếu có phát hiện bất kỳ sự không trung thực nào em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước Nhà trường, Hội đồng cũng như kết quả khóa luận tốt nghiệp của mình.

*Thành phố Thủ Đức, ngày 13 tháng 7 năm 2024*

*Sinh viên thực hiện*

**Võ Thanh An**

## LỜI CẢM ƠN

Cùng với quá trình nỗ lực học tập trong trường, thời gian thực tập tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài thực sự có ý nghĩa và có vai trò quan trọng đối với sự trưởng thành của em và cơ hội nghề nghiệp sau này. Khóa luận tốt nghiệp chuyên ngành Quản trị kinh doanh với đề tài “Thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài” là kết quả của sự cố gắng không ngừng của bản thân và được sự giúp đỡ, động viên của bạn bè đồng nghiệp và người thân.

Em xin tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc đối với ThS. Nguyễn Văn Mỹ người đã trực tiếp tận tình hướng dẫn cũng như cung cấp tài liệu, thông tin và xin chân thành cảm ơn Lãnh đạo trường Đại học Quốc tế Sài Gòn, khoa Kinh doanh và Luật đã tạo điều kiện cho em hoàn thành tốt công việc thực hiện khóa luận tốt nghiệp của mình.

Cuối cùng, qua bài viết này em xin gửi lời cảm ơn tới anh chị trong Công ty người đã giúp đỡ em trong thời gian thực tập và thực hiện khóa luận tốt nghiệp.

Xin chân thành cảm ơn!

*Thành phố Thủ Đức, ngày 13 tháng 7 năm 2024*

*Sinh viên thực hiện*

**Võ Thanh An**

# MỤC LỤC

	Trang
<b>PHẦN MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Tổng quan về Quản trị nguồn nhân lực .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Khái niệm nhân lực và nguồn nhân lực .....	4
1.1.2 Khái niệm Quản trị nguồn nhân lực.....	5
1.1.3 Nội dung, chức năng của Quản trị nguồn nhân lực .....	6
<i>1.1.3.1 Nội dung của Quản trị nguồn nhân lực.....</i>	<i>6</i>
<b>1.2 Tầm quan trọng của Quản trị nguồn nhân lực .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Sự khác nhau giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác Quản trị nguồn nhân lực .....</b>	<b>12</b>
1.4.1 Nhân tố bên ngoài.....	12
1.4.2 Nhân tố bên trong .....	13
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ ĐÁ MÀI. ....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Giới thiệu tổng quan về Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá     mài.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Thông tin chung.....	15
2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển .....	16
2.1.3 Nhiệm vụ & chức năng của công ty.....	17
<i>2.1.3.1 Nhiệm vụ.....</i>	<i>17</i>
<i>2.1.3.2 Chức năng.....</i>	<i>17</i>
2.1.4 Cơ cấu tổ chức quản lý.....	18
2.1.5 Tổng quan tình hình nhân sự của công ty .....	18
2.1.6 Lĩnh vực hoạt động.....	19
<i>2.1.6.1 Sản xuất các sản phẩm trang trí từ các loại đá .....</i>	<i>19</i>
<i>2.1.6.2 Sản xuất các sản phẩm trang trí từ xi măng.....</i>	<i>20</i>
2.1.7 Một số kết quả kinh doanh của công ty giai đoạn 2021 - 2023.....	21
<i>2.1.7.1 Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh.....</i>	<i>21</i>
<b>2.2 Mô tả thực trạng công tác Quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản     xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài.....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Thực trạng về hoạch định nhân sự .....	24
2.2.2 Thực trạng phân tích công việc.....	25

2.2.3	Thực trạng tuyển dụng lao động .....	26
2.2.3.1	Nguồn tuyển dụng .....	26
2.2.3.1	Quy trình tuyển dụng .....	27
2.2.4	Kết quả thực tế của công tác tuyển dụng nhân sự .....	29
2.2.5	Thực trạng sắp xếp, bố trí lao động .....	30
2.2.6	Thực trạng đào tạo và phát triển .....	30
2.2.7	Thực trạng đánh giá kết quả thực hiện công việc .....	31
2.2.8	Thực trạng tạo động lực cho người lao động .....	33
2.2.8.1	Thực trạng chăm sóc và bảo vệ sức khỏe cho người lao động .....	33
2.2.8.2	Thực trạng đãi ngộ về vật chất .....	34
2.2.8.3	Thực trạng đãi ngộ về tinh thần .....	35
2.2.8.4	Thực trạng xây dựng văn hóa doanh nghiệp .....	36
<b>2.3</b>	<b>Đánh giá chung về công tác quản trị nguồn nhân lực .....</b>	<b>36</b>
2.3.1	Ưu điểm .....	36
2.3.1.1	Hoạch định nhân sự .....	36
2.3.1.2	Hoạt động tuyển dụng .....	36
2.3.1.3	Hoạt động đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn .....	37
2.3.1.4	Hoạt động sắp xếp, bố trí lao động .....	37
2.3.1.5	Hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc .....	37
2.3.1.6	Hoạt động chăm sóc và bảo vệ sức khỏe người lao động .....	38
2.3.1.7	Chính sách lương, thưởng, phúc lợi .....	38
2.3.1.8	Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong Công ty .....	39
2.3.2	Nhược điểm .....	39
2.3.2.1	Hoạch định nhân sự .....	39
2.3.2.2	Phân tích công việc .....	40
2.3.2.3	Hoạt động tuyển dụng .....	40
2.3.2.4	Hoạt động đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn .....	40
2.3.2.5	Hoạt động sắp xếp, bố trí lao động .....	40
2.3.2.6	Hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc .....	41
2.3.2.7	Chính sách lương, thưởng, phúc lợi .....	41
2.3.2.8	Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong Công ty .....	42
2.3.3	Nguyên nhân của những tồn tại .....	42

<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ ĐÁ MÀI.</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1 Triển vọng phát triển của Công ty</b> .....	<b>45</b>
3.1.1 Định hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới .....	45
3.1.2 Phương hướng nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực .....	45
<b>3.2 Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực</b> .....	<b>46</b>
3.2.1.1 Khắc phục hạn chế trong tuyển dụng nhân sự.....	46
3.2.1.2 Lãnh đạo Công ty chú trọng đến công tác hoạch định nhân sự.....	48
3.2.1.3 Lãnh đạo Công ty chú trọng đến công tác phân tích công việc.....	48
3.2.1.4 Bố trí, sắp xếp lao động căn cứ vào năng lực làm việc của nhân sự .	48
3.2.1.5 Khắc phục hạn chế trong đào tạo nhân sự.....	49
3.2.1.6 Đánh giá kết quả thực hiện công việc theo hiệu suất làm việc.....	49
3.2.1.7 Thực hiện hiệu quả các chính sách lương, thưởng, phúc lợi.....	50
3.2.1.8 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty.....	50
3.2.1.9 Một số giải pháp khác để nâng cao công tác quản trị nguồn nhân lực .....	51
3.2.2 Một số kiến nghị.....	51

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

<b>STT</b>	<b>CHỮ VIẾT TẮT</b>	<b>GIẢI THÍCH</b>
1	<b>TNHH</b>	Trách nhiệm hữu hạn
2	<b>NNL</b>	Nguồn nhân lực
3	<b>QTNL</b>	Quản trị nhân lực
4	<b>CBCNV</b>	Cán bộ công nhân viên
5	<b>SX TM DV</b>	Sản xuất Thương mại Dịch vụ
6	<b>NLD</b>	Người lao động



# DANH SÁCH CÁC BẢNG BIỂU

Trang

Bảng 1.1 Sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực.....	10
Bảng 2.1 Cơ cấu lao động theo giới tính tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài (giai đoạn 2021 - 2023) .....	18
Bảng 2.2 Nhóm sản phẩm có thành phần xi măng tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài.....	20
Bảng 2.3 Cơ cấu tổng doanh thu của công ty giai đoạn 2021 - 2023.....	21
Bảng 2.4 Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2021 - 2023.....	22
Bảng 2.5 Dự báo nhu cầu lao động năm 2024.....	24
Bảng 2.6 Thống kê hồ sơ nhận được của công ty trong 6 tháng đầu năm 2023 .....	28
Bảng 2.7 Thống kê ứng viên tham gia thử việc đào tạo trong 6 tháng đầu năm 2023 .....	28
Bảng 2.8 Kết quả tuyển dụng từ 6 tháng cuối năm 2021 – 6 tháng đầu năm 2023 ..	29
Bảng 2.9 Bảng tổng hợp đào tạo, bồi dưỡng CBCNV - công nhân năm 2023 .....	30
Bảng 2.10 Hệ số thành tích đánh giá mức độ hoàn thành công việc .....	32
Bảng 2.11 Kết quả đánh giá thực hiện công việc của CBCNV Công ty TNHH SX TM DV Đá mài (giai đoạn 2021 - 2023) .....	32

## DANH SÁCH HÌNH VẼ

Hình 1.1 Mô hình quản trị nguồn nhân lực.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Hình 2.1 Logo của Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài.....	16
Hình 2.2 Thông báo tuyển dụng nhân viên kinh doanh được đăng trên trang web TopCV .....	27
Hình 3.1 Phần cuối của form đề xuất cá nhân .....	47

## DANH SÁCH SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài .....	18
Sơ đồ 2.2 Quy trình tuyển dụng nhân sự tại Công Ty TNHH SX TM DV Đá mài..	28
Sơ đồ 3.1 Quy trình tuyển dụng nhân sự đề xuất cho công ty.....	46

## DANH SÁCH BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1 Đồ thị thể hiện tổng doanh thu của công ty giai đoạn 2021 - 2023.....	22
Biểu đồ 2.2 Đồ thị thể hiện lợi nhuận trước thuế và sau thuế của công ty giai đoạn 2021 - 2023 .....	23

# PHẦN MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết và lý do chọn đề tài

Trong hoạt động quản lý một tổ chức hay doanh nghiệp, các nhà quản lý phải thực hiện rất nhiều nhiệm vụ của công tác quản trị như: quản trị tài chính, quản trị sản xuất, quản trị thương hiệu, quản trị nguồn nhân lực, quản trị marketing..., trong đó quản trị NNL là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu bởi thực tiễn cho thấy rằng con người trong doanh nghiệp có khả năng giúp đạt được mục đích của doanh nghiệp và quản trị NNL là yếu tố then chốt cho thành công của doanh nghiệp. Hiện nay, ở một số quốc gia như Hoa Kỳ, Trung Quốc, Nhật Bản, Đức, ... đã và đang không ngừng đề cao vai trò của quản trị NNL, coi NNL là yếu tố quan trọng nhất của mọi công việc và điều này đã được chứng minh qua các nền kinh tế lớn nhất trên thế giới.

Nhìn chung, NNL của hầu hết các ngành nghề kinh doanh ở nước ta hiện nay chưa đáp ứng được yêu cầu của các quy định hiện hành. Việt Nam là một quốc gia có lợi thế về NNL dồi dào, cần cù, thông minh và có khả năng học hỏi, tiếp thu nhanh những thành tựu của khoa học - công nghệ mới. Lao động giá rẻ là một trong những điều kiện hấp dẫn nhất đối với các nhà đầu tư nước ngoài tại Việt Nam, nhưng chất lượng NNL thấp dẫn đến giá trị gia tăng thấp hơn, sức cạnh tranh của doanh nghiệp và cả nền kinh tế thấp hơn, chất lượng cuộc sống thấp hơn dẫn đến chất lượng cuộc sống cho công nhân giảm. Còn có sự thiên lệch về cơ cấu trình độ chuyên môn, số lượng lao động trong từng ngành nghề, kinh nghiệm, v.v. Toàn cầu hóa và sự chuyển đổi của thế giới từ văn minh nông nghiệp sang văn minh công nghiệp, văn minh tri thức, trong môi trường cạnh tranh. Bản thân các công ty ở Việt Nam cũng đang thay đổi. Cạnh tranh NNL chất lượng cao với các quốc gia khác là vấn đề quan trọng và nổi bật mà Nhật Bản đang hướng tới trong thời đại cách mạng công nghiệp.

Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài tiền thân là Công ty TNHH Terrazzolaithieu 2 được thành lập và đi vào hoạt động từ ngày 12/08/2008 tại thành phố Thuận An, tỉnh Bình Dương. Tốc độ tăng trưởng của công ty năm sau cao hơn năm trước đó cả về quy mô và công nghệ sản xuất. Công ty không ngừng đầu tư trang thiết bị sản xuất và đến nay đã có đầy đủ trang thiết bị phục vụ sản xuất. Sau gần 15 năm hoạt động, đội ngũ nhân sự của công ty đã lớn mạnh cả về số lượng và chất lượng. Tác động của hội nhập kinh tế toàn cầu, cũng như việc sử dụng máy móc,

công nghệ hiện đại trong quản lý sản xuất đã làm thay đổi yêu cầu về chất lượng nhân sự tại các phòng, ban của công ty... các hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty được diễn ra hiệu quả và hiệu quả hơn phát triển, công ty phải nâng cao chất lượng NNL, sử dụng lực lượng lao động của công ty một cách hiệu quả nhất có thể, nâng cao năng lực cạnh tranh, sức cạnh tranh và góp phần phát triển bền vững.

Nhận thấy được tầm quan trọng của NNL và sự cần thiết trong việc nâng cao công tác quản trị nguồn nhân lực đối với Công ty, em đã chọn đề tài báo cáo tốt nghiệp của mình là: ***“Thực trạng và giải pháp công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài”***.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

### **2.1. Mục tiêu tổng quát**

Mô tả thực trạng và đưa ra giải pháp công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài giai đoạn 2021 - 2023.

### **2.2. Mục tiêu cụ thể**

*Một là*, hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về Quản trị nguồn nhân lực.

*Hai là*, giới thiệu tổng quan về Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài.

*Ba là*, mô tả thực trạng của công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài.

*Bốn là*, đưa ra một số giải pháp và kiến nghị nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài.

## **3. Đối tượng nghiên cứu**

Nghiên cứu thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài.

## **4. Phạm vi nghiên cứu**

***Phạm vi về không gian:*** Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài tại thành phố Thuận An, tỉnh Bình Dương.

***Phạm vi về thời gian:*** số liệu được thu thập từ năm 2021 - 2023;

- Đối tượng thu thập thông tin và nghiên cứu: CBCNV đang làm việc tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp thống kê, logic, lịch sử.
- Phương pháp phân tích số liệu thứ cấp: Tài liệu được phân tích bao gồm các dữ liệu, thông số được lấy từ Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài và các ấn phẩm điện tử, tạp chí, sách, báo cáo, bài giảng, các công trình nghiên cứu khoa học có liên quan.
- Phương pháp phỏng vấn: được sử dụng để thu thập các thông tin về tình hình sản xuất và kinh doanh của Công ty, các chính sách đang thực hiện và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài, phỏng vấn tập trung vào các đối tượng: CBCNV, Trưởng, Phó các phòng ban của Công ty.
- Phương pháp xử lý số liệu: Phần mềm Excel.

## **6. Ý nghĩa của đề tài**

### **6.1. Ý nghĩa khoa học**

Bài nghiên cứu đã tổng hợp cơ sở lý thuyết nghiên cứu đề tài và nghiên cứu cụ thể về thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài. Cung cấp những thông tin, kiến thức mới về kết quả phát triển công tác quản trị nguồn nhân lực trong nội bộ công ty.

### **6.2. Ý nghĩa thực tiễn**

Thông tin và kiến thức được cung cấp có thể giúp cho các doanh nghiệp nói chung và Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài vận dụng vào thực tiễn của công ty nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực của đơn vị ngày càng hợp lý và hiệu quả.

## **7. Kết cấu của đề tài**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục bài báo cáo tốt nghiệp bao gồm 04 chương:

*Chương 1. Cơ sở lý luận*

*Chương 2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài.*

*Chương 3. Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Đá mài.*

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

## 1.1 Tổng quan về Quản trị nguồn nhân lực

### 1.1.1 Khái niệm nhân lực và nguồn nhân lực

NNL là nguồn lực quan trọng nhất ảnh hưởng đến quá trình phát triển của doanh nghiệp. Nhân lực là những người có kiến thức, chuyên môn kỹ thuật và kinh nghiệm, sáng tạo, đam mê và cam kết thực hiện tầm nhìn và sứ mệnh của công ty. Vấn đề đặt ra đối với tất cả các công ty là làm thế nào để có một đội ngũ nhân viên có trình độ, kỹ thuật và đạo đức cao, đáp ứng được yêu cầu hiện tại cùng với xu thế hội nhập toàn cầu.

*“Nhân lực là những cá nhân có nhân cách, có khả năng lao động sản xuất”.*  
(Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan, 2001, trang 22).

Nhìn chung, nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định tới sự thành công hay không thành công trong sự phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia, do vậy phát triển được NNL chất lượng cao luôn là mối quan tâm hàng đầu của tất cả các quốc gia trên thế giới.

Theo tác giả Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2010) thì *“Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động), gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức hoặc một cơ cấu kinh tế - xã hội nhất định”.*

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2011) định nghĩa: *“Nguồn nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động - con người có sức lao động”.*

Cũng theo tác giả Đinh Việt Hòa (2009) cho rằng: *“Nguồn nhân lực với tư cách là sự phát triển của kinh tế xã hội, cũng có thể hiểu là tổng hợp các cá nhân những người cụ thể tham gia vào lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động”.*

Còn theo nhà nghiên cứu Nguyễn Lộc (2010) khái niệm: *“Nguồn 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 mặt số lượng và chất lượng”.

Như vậy, có rất nhiều định nghĩa, khái niệm về NNL nhưng ta có thể xem khái niệm NNL trên hai góc độ:

- Nguồn nhân lực xã hội: NNL xã hội là dân số trong độ tuổi lao động và có khả năng lao động.

- Nguồn nhân lực doanh nghiệp: là lực lượng lao động của doanh nghiệp, chính là số lượng người có tên trong danh sách của doanh nghiệp và được doanh nghiệp trả lương theo quy định.

### **1.1.2 Khái niệm Quản trị nguồn nhân lực**

Theo Trần Kim Dung (2011): “*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.*”

Theo tác giả Lê Trường Diễm Trang và Phan Thị Thanh Hiền (2016) thì “*Quản trị nguồn nhân lực là chức năng cơ bản của quá trình quản trị nhằm giải quyết tất cả các vấn đề liên quan đến con người bao gồm: hoạch định nguồn nhân lực, phân tích và thiết kế công việc, chiêu mộ và lựa chọn, đào tạo và phát triển, sử dụng và duy trì con người của một tổ chức/doanh nghiệp một cách hiệu quả nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức/doanh nghiệp lẫn nhân viên.*”

Theo Mathis & Jackson (2007), khái niệm “*Quản trị nguồn nhân lực được hiểu là việc thiết lập các hệ thống chính thức trong một tổ chức, nhằm đáp ứng hiệu quả việc sử dụng tài năng của con người trong quá trình thực hiện mục tiêu của tổ chức đó.*”

Theo Edwin B. Flippo (1984) định nghĩa: “*Quản trị nhân sự (Personnel Management) là hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm tra các vấn đề thu hút, phát triển, trả công, phối hợp và duy trì con người nhằm thực hiện mục đích của tổ chức.*”

Với quan điểm của Torrington & Hall (1995) thì cho rằng: “*Quản trị nhân sự là một loạt các hoạt động, trước hết cho phép những người làm việc và tổ chức thuê họ đạt được thỏa thuận về mục tiêu và bản chất của các mối quan hệ trong công việc, sau đó là đảm bảo rằng tất cả các thỏa thuận đều được thực hiện.*”

Khi đề cập đến quản trị NNL (Human Resource Management) thì French & Dessler (2018) chú trọng đến các yếu tố phạm vi và nội dung đang thực hiện. Theo French Wendell cho rằng: “*Quản trị nhân lực là triết lý, cuộc sống, thủ tục và thực tiễn liên quan đến việc quản trị con người trong phạm vi của tổ chức*”.

Như vậy, Quản trị NNL có thể được hiểu như sau: Quản trị NNL là tất cả các hoạt động của một tổ chức để xây dựng, thu hút, phát triển, đánh giá, sử dụng, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với các yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

### **1.1.3 Nội dung, chức năng của Quản trị nguồn nhân lực**

#### **1.1.3.1 Nội dung của Quản trị nguồn nhân lực**

Theo Trần Kim Dung (2011) nội dung cơ bản của Quản trị NNL bao gồm các hoạt động chủ yếu sau:

##### **➤ *Hoạch định nguồn nhân lực***

Về phương diện NNL, công tác hoạch định giúp cho doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị NNL của mình, bảo đảm cho doanh nghiệp có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Thừa nhân viên sẽ làm tăng chi phí, thiếu nhân viên hoặc chất lượng nhân viên không đáp ứng yêu cầu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện công việc và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Tuy nhiên, hoạch định NNL không chỉ đơn thuần chú ý đến việc dự báo và tuyển đủ số lượng nhân viên cần thiết cho doanh nghiệp. Hoạch định NNL là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu NNL, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ NNL với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

##### **➤ *Phân tích và thiết kế công việc***

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc. Khi phân tích công việc cần xây dựng được hai tài liệu cơ bản là bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.



Phân tích công việc cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc như các hành động nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào và tại sao, các loại máy móc trang bị dụng cụ nào cần thiết khi thực hiện công việc các mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp trong thực hiện công việc,... Không biết phân tích công việc, nhà quản trị sẽ không thể tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp; không thể đánh giá được chính xác yêu cầu của các công việc, do đó, không thể tuyển được đúng nhân viên cho đúng việc, không thể đánh giá được đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên và do đó, không thể trả lương, kích thích họ kịp thời, chính xác.

➤ ***Tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực***

Những doanh nghiệp muốn áp dụng chính sách thăng tiến, đề bạt nội bộ nên xây dựng các tài liệu: hồ sơ nhân viên, biểu đồ thay thế và phiếu thăng chức. Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp thường được tiến hành theo 10 bước: (1) chuẩn bị tuyển dụng; (2) thông báo tuyển dụng; (3) thu nhận và nghiên cứu hồ sơ, (4) phỏng vấn sơ bộ, (5) kiểm tra, trắc nghiệm, (6) phỏng vấn lần hai; (7) xác minh, điều tra; (8) khám sức khỏe; (9) ra quyết định tuyển dụng, và (10) bố trí công việc.

Trong quá trình ra quyết định tuyển chọn, các yếu tố “có thể làm tốt” và “muốn làm tốt” của ứng viên cần được xem xét, nghiên cứu kỹ lưỡng và cho điểm một cách hệ thống sao cho quyết định cuối cùng về tuyển chọn ứng viên là khách quan và chính xác. Khi phân tích hiệu quả của tuyển dụng, cần xác định được các chỉ tiêu quan trọng như: kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới, số lượng nhân viên mới bỏ việc, chi phí cho một lần tuyển,... và nên đánh giá các kết quả trên theo các nguồn tuyển chọn khác nhau.

➤ ***Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực***

Các khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Tuy nhiên, đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong tổ chức, doanh nghiệp.

Trong các tổ chức, vấn đề đào tạo và phát triển được áp dụng nhằm: trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, tránh tình trạng quản lý lỗi thời, giải quyết các vấn đề tổ chức, hướng dẫn công việc cho nhân viên mới, chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận, thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

➤ **Đánh giá kết quả thực hiện công việc**

Đánh giá kết quả thực hiện công việc sẽ có tác động lên cả tổ chức lẫn các cá nhân. Nhân viên, đặc biệt là những người có xu hướng tự đánh giá họ thấp; những người có kết quả thực hiện công việc không cao hoặc những người không tin tưởng là việc đánh giá là công bằng, hợp lý sẽ cảm thấy lo lắng, sợ hãi, thậm chí không an tâm khi làm việc trong doanh nghiệp. Ngược lại, những nhân viên thực hiện công việc ở mức độ xuất sắc, có nhiều tham vọng, cầu tiến sẽ coi việc đánh giá kết quả thực hiện công việc như những cơ hội giúp họ khẳng định vị trí của họ trong doanh nghiệp và thêm cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc chính thức được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như: cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên; kích thích, động viên nhân viên; lập các kế hoạch nguồn nhân lực; phát triển nhân viên thông qua việc giúp tổ chức xác định NLD nào cần đào tạo; truyền thông, giao tiếp làm cơ sở cho những cuộc thảo luận giữa cấp trên và cấp dưới; tuân thủ quy định pháp luật; hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

➤ **Trả công lao động**

Theo quan điểm của cải cách tiền lương 1993 ở Việt Nam, tiền lương là giá cả lao động, được hình thành qua thoả thuận giữa người sử dụng lao động và NLD phù hợp với quan hệ cung cầu lao động trong nền kinh tế thị trường.

Thu nhập của NLD bao gồm các khoản: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Mỗi yếu tố có cách tính riêng và có vai trò khác nhau đối với việc kích thích, động viên NLD trong công việc. Hệ thống trả công trong các doanh nghiệp được hoạch định nhằm mục đích sau: thu hút nhân viên, duy trì đội ngũ nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên, đáp ứng các yêu cầu của Luật pháp và phù hợp khả năng tài chính của doanh nghiệp. Ba hình thức tiền lương chủ yếu trong các doanh nghiệp là trả lương theo thời gian, trả lương theo nhân viên và trả lương theo kết quả thực hiện công việc.

Trả lương theo kết quả thực hiện công việc là hình thức tiền lương có tác dụng kích thích rất mạnh mẽ đối với nhân viên trong doanh nghiệp và được thực hiện ở ba cấp độ: kích thích cá nhân; kích thích dựa vào nhóm và kích thích dựa vào kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Về phương diện tiền lương và thu nhập, được phân loại thành ba thị trường lao động: công nhân và nhân viên hành chính văn phòng; đội ngũ chuyên gia; và đội ngũ quản trị gia. Mỗi thị trường có một cách xác định tiền lương, thu nhập và cơ cấu tiền lương riêng.

### ➤ *Quan hệ lao động*

Quan hệ lao động rất đa dạng ở các nước trên thế giới, thể hiện qua sự khác biệt cơ bản về: lịch sử phát triển, cơ cấu, chức năng hoạt động của các tổ chức công đoàn; cách thức công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp; nội dung và phạm vi của các thỏa ước lao động; đối tượng, nội dung và cách thức giải quyết tranh chấp lao động; vai trò của chính phủ trong các mối quan hệ lao động;...

Cùng với việc áp dụng rộng rãi cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực vào trong hoạt động của doanh nghiệp, tỷ lệ đoàn viên Công đoàn có thể sẽ giảm. Ở Việt Nam, Công đoàn có ba nhiệm vụ cơ bản: bảo vệ quyền lợi cho NLD; tham gia quản lý doanh nghiệp; và giáo dục, động viên NLD. Trong đó thỏa ước Lao động tập thể là văn bản thỏa thuận giữa tập thể NLD và người sử dụng lao động về các điều kiện lao động và sử dụng lao động, quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên trong quan hệ lao động có nội dung chủ yếu là: tiền lương, tiền thưởng và các phụ cấp lương trả cho NLD; việc làm và bảo đảm việc làm cho NLD; thời gian làm việc và nghỉ ngơi; bảo hiểm xã hội; điều kiện lao động, an toàn và vệ sinh lao động.

Vấn đề tranh chấp lao động có thể xảy ra giữa cá nhân NLD, hoặc giữa tập thể NLD với người sử dụng lao động về quyền và lợi ích liên quan đến việc làm, tiền lương, thu nhập và các điều kiện lao động khác, về thực hiện hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể và trong quá trình học nghề. Ngoài ra, công nhân Việt Nam muốn tham gia quản lý doanh nghiệp khu vực quốc doanh phải thông qua: tổ chức hoạt động của Công đoàn; Đại hội công nhân viên chức; Hội đồng xí nghiệp; và Ban Thanh tra công nhân.

## 1.2 Tầm quan trọng của Quản trị nguồn nhân lực

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010). Trong thời đại ngày nay, QTNL có tầm quan trọng ngày càng tăng 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. Bởi vậy, 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.

Nghiên cứu về QTNL sẽ giúp cho các nhà quản trị học được cách giao tiếp với người khác; biết cách đặt câu hỏi và biết cách lắng nghe, biết cách tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên của mình và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên; biết cách đánh giá nhân viên chính xác biết cách lôi cuốn nhân viên say mê với công việc và tránh được các sai lầm trong việc tuyển chọn, sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

## 1.3 Sự khác nhau giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực

Sự khác biệt chính giữa Quản trị nhân sự và Quản trị nguồn nhân lực nằm ở định hướng thực hiện và phạm vi điều chỉnh của nó.

Đối với hoạt các động quản lý nhân sự được dùng để nói đến công việc quản lý các bộ phận liên quan đến lực lượng lao động trong một doanh nghiệp còn đối với hoạt động quản lý NNL là tên gọi dùng để nói đến chi nhánh quản lý, tập trung vào việc sử dụng NNL của một doanh nghiệp.

**Bảng 1.1 Sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực**

Các tiêu thức so sánh	Quản trị nhân sự		Quản trị nguồn nhân lực cho các nước đang phát triển hoặc có nền
	Tại các nước có nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung	Tại các nước khác	