

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG
LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY TNHH
VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ DU LỊCH QUẢNG HÀ**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: BÙI THỊ HẢI

MÃ SỐ SINH VIÊN : 2254030049

KHÓA HỌC: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 5 năm 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG
LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY TNHH VẬN
TẢI VÀ DỊCH VỤ DU LỊCH QUẢNG HÀ**

Giảng viên hướng dẫn: Ths. Trần Thị Hải

Sinh viên thực hiện: Bùi Thị Hải

Mã số sinh viên : 2254030049

Khóa học: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 5 Năm 2026

Đà Nẵng, ngày tháng năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 - 2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Bùi Thị Hải
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2022 - 2026

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ DU LỊCH QUẢNG HÀ”

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Trần Thị Hải

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 02/03/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành Khóa luận tốt nghiệp

- 25/05/2026

Giảng viên hướng dẫn

Trần Thị Hải

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong những năm gần đây, ngành vận tải hành khách Việt Nam tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng tích cực cùng với sự gia tăng nhu cầu đi lại, du lịch và giao thương của người dân. Theo số liệu thống kê, năm 2025, vận tải hành khách cả nước ước đạt khoảng 6.183,6 triệu lượt hành khách vận chuyển, tăng khoảng 22,2% so với năm 2024, trong khi khối lượng luân chuyển hành khách đạt khoảng 312,0 tỷ lượt hành khách.km, tăng khoảng 13,6% so với năm trước. Những con số này cho thấy nhu cầu vận tải hành khách tiếp tục tăng mạnh và đặt ra yêu cầu ngày càng cao đối với năng lực phục vụ của các doanh nghiệp vận tải.

Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp vận tải hành khách đang phải đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng lớn về chất lượng dịch vụ, độ an toàn, khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng và hiệu quả khai thác vận tải. Đối với doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực vận tải hành khách như Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà, doanh nghiệp đang hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực vận tải hành khách đường bộ, kinh doanh vận tải theo hợp đồng, tuyến cố định và các dịch vụ du lịch liên quan. Công ty có trụ sở tại khu vực Đà Nẵng và mở rộng hoạt động sang nhiều địa phương khác, cho thấy quy mô hoạt động vận tải tương đối rộng và yêu cầu quản trị nhân lực ngày càng cao.

Lực lượng lao động trực tiếp của doanh nghiệp vận tải bao gồm tài xế, phụ xe, nhân viên điều hành, nhân viên kỹ thuật và các bộ phận trực tiếp phục vụ vận tải, đây là lực lượng đóng vai trò quyết định đến chất lượng dịch vụ, sự an toàn trong vận chuyển, mức độ hài lòng của khách hàng cũng như hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong thực tế, công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp tại các doanh nghiệp vận tải vẫn còn tồn tại nhiều khó khăn như áp lực công việc lớn, biến động lao động, công tác đào tạo chưa đồng đều, việc đánh giá hiệu quả công việc còn hạn chế và chính sách tạo động lực chưa thực sự đáp ứng nhu cầu của người lao động.

Bên cạnh đó, sự phát triển của công nghệ, yêu cầu ngày càng cao về an toàn giao thông, chất lượng phục vụ khách hàng và xu hướng chuyển đổi số trong hoạt động vận tải đòi hỏi doanh nghiệp phải nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực nhằm duy trì năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

Xuất phát từ những vấn đề trên, việc nghiên cứu đề tài “**Hoàn thiện công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà**” có ý nghĩa cấp thiết cả về lý luận và thực tiễn, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, cải thiện chất lượng dịch vụ, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và tạo nền tảng cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài nhằm đánh giá thực trạng công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà thông qua các nội dung gồm tuyển dụng, đào tạo và phát triển, chính sách thù lao, công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá lao động. Trên cơ sở đó, đề xuất các giải pháp nhằm góp phần tăng doanh thu bình quân khoảng 8 - 12%/năm, rút ngắn thời gian tuyển dụng từ 15 - 20%, đảm bảo đáp ứng 95 - 100% nhu cầu nhân lực, nâng tỷ lệ lao động trực tiếp được đào tạo định kỳ lên 90 - 100%, nâng mức độ hài lòng của người lao động đạt trên 85%, giảm tỷ lệ sai sót, vi phạm quy trình xuống dưới 5%, nâng tỷ lệ hoàn thành KPI lên khoảng 90%, giảm tỷ lệ nghỉ việc xuống dưới 10%/năm và tăng năng suất lao động bình quân từ 10 - 15%.

3. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại công ty TNHH vận tải và dịch vụ du lịch Quảng Hà.
- Phạm vi thời gian: Các số liệu và thông tin phục vụ nghiên cứu được thu thập chủ yếu trong giai đoạn từ năm 2023 - 2025. Các giải pháp được đề xuất định hướng áp dụng cho giai đoạn tiếp theo...
- Phạm vi nội dung: Nghiên cứu tập trung vào công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp như: tuyển dụng, đào tạo, phân công công việc, đánh giá và chế độ đãi ngộ đối với lực lượng lao động trực tiếp tại nhà xe.

4. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài hoàn thiện công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp tại Công ty TNHH vận tải và dịch vụ du lịch Quảng Hà, bao gồm các hoạt động quản lý liên quan đến tuyển dụng, đào tạo và phát triển, công tác thù lao và sự đánh giá, kiểm tra, giám sát đối với lực lượng lao động trực tiếp như lái xe, phụ xe và nhân viên...

5. Phương pháp nghiên cứu

Để đảm bảo tính chính xác và khách quan của nghiên cứu, đề tài sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau, bao gồm:

- Phương pháp nghiên cứu định tính:

Phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng nhằm thu thập và phân tích các thông tin liên quan đến công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp thông qua việc thu thập dữ liệu thứ cấp từ báo cáo doanh nghiệp, tài liệu nội bộ, giáo trình, sách chuyên ngành và các nghiên cứu trước đây. Đồng thời, đề tài sử dụng phương pháp quan sát thực tế và trao đổi trực tiếp với người lao động, cán bộ quản lý để đánh giá thực trạng công tác tuyển dụng, đào tạo, thù lao, kiểm tra giám sát và đánh giá lao động.

- Phương pháp nghiên cứu định lượng:

Phương pháp nghiên cứu định lượng sử dụng dữ liệu thu thập được tiến hành tổng hợp, mã hóa và xử lý thông qua các phương pháp thống kê mô tả, phân tích tỷ lệ, so sánh và đánh giá các chỉ tiêu như:

- Tỷ lệ tuyển dụng và biến động lao động
- Tỷ lệ lao động được đào tạo định kỳ
- Mức độ hài lòng đối với chính sách thù lao
- Năng suất lao động và hiệu quả làm việc

- Bên cạnh đó, đề án còn quan sát thực tế tại doanh nghiệp để hiểu rõ hơn về cơ chế vận hành, quy trình quản lý và những khó khăn trong công tác quản trị lực lượng lao động. Các thông tin thu được, giúp xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, từ đó đề xuất giải pháp hoàn thiện phù hợp. Phương pháp nghiên cứu này đảm bảo tính khoa học, thực tiễn và khả thi, giúp đề án vừa có giá trị học thuật vừa mang tính ứng dụng cao trong thực tế kinh doanh.

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình thực hiện đề tài khóa luận tốt nghiệp với chủ đề “ Hoàn thiện công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp tại công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ du lịch Quảng Hà”, em đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ và hỗ trợ quý báu từ phía nhà trường, quý thầy cô và đơn vị thực tập.

Trước hết, em xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến Ban lãnh đạo cùng toàn thể anh chị cán bộ, nhân viên tại Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ du lịch Quảng Hà đã nhiệt tình hướng dẫn, tạo điều kiện thuận lợi, cung cấp thông tin và chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn quý báu trong suốt thời gian em thực tập. Những sự hỗ trợ đó là nền tảng quan trọng giúp em hoàn thành tốt bài khóa luận của mình.

Đặc biệt, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Cô ThS. Trần Thị Hải - người đã tận tâm hướng dẫn, luôn theo sát, chỉ bảo và góp ý chi tiết trong từng nội dung của bài khóa luận. Sự tận tụy và những ý kiến đóng góp quý báu của cô đã giúp em hoàn thiện đề tài một cách đầy đủ và chất lượng hơn.

Bên cạnh đó, em cũng xin chân thành cảm ơn quý Thầy, Cô trong Khoa Kinh tế đã truyền đạt cho em những kiến thức nền tảng và chuyên môn trong suốt 4 năm học. Đó chính là hành trang quý giá để em vận dụng vào thực tiễn và hoàn thành khóa luận tốt nghiệp.

Cuối cùng, em xin kính chúc quý Thầy, Cô luôn dồi dào sức khỏe, thành công trong sự nghiệp giảng dạy. Kính chúc Ban lãnh đạo cùng toàn thể anh chị trong Công ty ngày càng phát triển vững mạnh và đạt được nhiều thành công trong tương lai.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên thực hiện

Bùi Thị Hải

MỤC LỤC

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP	
PHẦN MỞ ĐẦU	
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	
2. Mục tiêu nghiên cứu	
3. Phạm vi nghiên cứu	
4. Đối tượng nghiên cứu	
5. Phương pháp nghiên cứu	
LỜI CẢM ƠN	
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	
DANH MỤC SƠ ĐỒ	
DANH MỤC CÁC HÌNH	
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	1
1.1. Cơ sở lý luận về Quản trị Lực lượng lao động tại doanh nghiệp dịch vụ	1
1.1.1. Khái niệm lực lượng lao động	1
1.1.2. Vai trò của lực lượng lao động trong doanh nghiệp	1
1.2.2. Nội dung quản trị lực lượng lao động.....	3
1.2.2.1. Công tác tuyển dụng lao động	3
1.2.2.2. Công tác đào tạo và phát triển lao động.....	8
1.2.2.3. Công tác Thù lao.....	13
1.2.2.4. Công tác Kiểm tra, giám sát, đánh giá	20
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến Lực lượng lao động trực tiếp trong doanh nghiệp.....	24
1.3.1. Nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	24
1.3.2. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	25
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ DU LỊCH QUẢNG HÀ.....	27
2.1. Tổng quan về đơn vị thực tập.....	27
2.1.1 Thông tin chung về doanh nghiệp.....	27
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển	28

2.1.3. Lĩnh vực/sản phẩm kinh doanh.....	29
2.1.4. Tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi.....	29
2.1.5. Cơ cấu tổ chức.....	30
2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	31
2.2.1. Các yếu tố vi mô.....	31
2.2.2 Các yếu tố vĩ mô.....	36
2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh	42
2.3.1. Cơ sở vật chất.....	42
2.3.2. Nguồn nhân lực	44
2.1.3.3 Nguồn lực Tài chính	48
2.4 Thực trạng công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp của công ty TNHH vận tải và dịch vụ Quảng Hà	54
2.4.1 Giới thiệu lực lượng lao động trực tiếp	54
2.4.2 Thực trạng công tác tuyển dụng Lao động trực tiếp tại công ty.....	55
2.4.3 Thực trạng công tác đào tạo và phát triển lực lượng lao động tại công ty ...	61
2.4.4. Thực trạng công tác Thù lao cho lực lượng lao động trực tiếp tại Công ty TNHH vận tải và dịch vụ du lịch Quảng Hà.....	74
2.4.5 Thực trạng công tác Đánh giá, kiểm tra, giám sát tại Công ty	79
2.5. Đánh giá chung về công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp tại Nhà xe Hiếu Hoa	81
2.5.1. Ưu điểm	81
2.5.2. Nhược điểm	82
2.5.3. Nguyên nhân	83
2.5.3.1. Nguyên nhân khách quan	83
2.5.3.2. Nguyên nhân chủ quan	84
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ DU LỊCH QUẢNG HÀ	85
3.1. Định hướng phát triển trong thời gian tới của Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà	85
3.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản trị lực lượng lao động.....	85

3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực	85
3.2.2. Hoàn thiện công tác Đào tạo cho lực lượng lao động.....	89
3.2.3. Hoàn Thiện công tác thù lao.....	92
3.2.3. Hoàn thiện công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá.	96
KẾT LUẬN	100
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	101

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: So sánh đối thủ cạnh tranh của Hiếu Hoa	34
Bảng 2.2: Cơ sở vật chất của nhà xe Hiếu Hoa	43
Bảng 2.3: Cơ cấu nhân sự của nhà xe Hiếu Hoa	45
Bảng 2.4: Bảng cân đối kế toán.....	48
Bảng 2.5: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.....	51
Bảng 2.6:Giới thiệu lực lượng lao động trực tiếp.....	54
Bảng 2.7: Nhu cầu tuyển dụng	56
Bảng 2.8: Tiêu chuẩn tuyển dụng.....	56
Bảng 2.9 Kết quả tuyển dụng năm 2025	60
Bảng 2.10: Mục tiêu đào tạo theo từng vị trí lực lượng lao động trực tiếp tại Quảng Hà	63
Bảng 2.11: Các kế hoạch đào tạo nhân lực tại công ty năm 2025.....	64
Bảng 2.12: Danh sách các đối tượng tham gia lớp an toàn vận hành	67
Bảng 2.13: Danh sách các đối tượng tham gia đào tạo nghiệp vụ tài xế.....	69
Bảng 2.14: Danh sách các đối tượng tham gia đào tạo kỹ năng phục phục khách hàng	70
Bảng 2.15: Danh sách các đối tượng tham gia đào tạo cập nhật quy trình vận hành mới	71
Bảng 2.16: Danh sách nhân viên mới tham gia đào tạo	72
Bảng 2.17: Chi phí nhân sự	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.18: Thu nhập bình quân.....	Error! Bookmark not defined.
Bảng 2.19: Bảng lương theo thời gian của lực lượng lao động trực tiếp tại Quảng Hà	75
Bảng 2.20: Mức tăng lương theo thâm niên	76
Bảng 2.21: Các loại trợ cấp	78
Bảng 2.22: Bảng Tiêu chuẩn đánh giá lực lượng lao động trực tiếp	80
Bảng 3.1: Kế hoạch thực hiện tuyển dụng dự kiến	86
Bảng 3.2: Chi phí thực hiện dự kiến.....	87
Bảng 3.3: Kế hoạch đào tạo dự kiến.....	90
Bảng 3.4: Chi phí thực hiện dự kiến.....	91
Bảng 3.5: Kế hoạch thực hiện	93
Bảng 3.6: Chi phí thực hiện dự kiến.....	94

Bảng 3.7: Kế hoạch thực hiện	97
Bảng 3.8: Chi phí thực hiện dự kiến.....	98

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1 Quy trình tuyển dụng nhân sự.....	4
Sơ đồ 1.2. Sơ đồ quy trình đào tạo và phát triển lực lượng lao động.....	9
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức	30

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1: Logo Nhà xe Hiếu Hoa.....	27
-------------------------------------	----

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
1	GVHD	Giảng viên hướng dẫn
2	Công ty TNHH	Công ty trách nhiệm hữu hạn
3	HC - NS	Hành chính - Nhân sự
4	KH	Khách hàng
5	KPI	Chỉ số đo lường hiệu suất công việc.
6	GDP	Gross Domestic Product (tổng sản phẩm quốc nội hay tổng sản phẩm nội địa)
7	GRDP	Tổng sản phẩm trên địa bàn
8	CPI	Chỉ số giá tiêu dùng

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Cơ sở lý luận về Quản trị Lực lượng lao động tại doanh nghiệp dịch vụ

1.1.1. Khái niệm lực lượng lao động

Theo tiêu chuẩn thống kê lao động mới nhất của Tổ chức Lao động Quốc tế: “Lực lượng lao động là tổng số người có việc làm và người thất nghiệp trong một nền kinh tế, phản ánh nguồn cung lao động hiện tại cho sản xuất hàng hóa và dịch vụ.” International Labour Organization (2024).

Tại Việt Nam, theo Tổng cục Thống kê: Lực lượng lao động bao gồm những người từ đủ 15 tuổi trở lên đang có việc làm hoặc thất nghiệp nhưng có nhu cầu làm việc và sẵn sàng tham gia lao động.” General Statistics Office of Vietnam (2024), *Báo cáo điều tra lao động việc làm năm 2024*.

Từ các quan điểm trên, có thể thấy rằng mặc dù có nhiều cách diễn đạt khác nhau, nhưng đều có điểm chung khi cho rằng lực lượng lao động là toàn bộ người lao động tham gia trực tiếp hoặc gián tiếp vào hoạt động sản xuất kinh doanh, sử dụng sức lao động, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

1.1.2. Vai trò của lực lượng lao động trong doanh nghiệp

Lực lượng lao động là yếu tố trung tâm trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, giữ vai trò quyết định đến việc tạo ra giá trị, duy trì hoạt động và nâng cao năng lực cạnh tranh. Dưới góc độ quản trị nhân lực, vai trò của lực lượng lao động được thể hiện trên một số khía cạnh cơ bản sau:

Thứ nhất, lực lượng lao động là chủ thể trực tiếp tạo ra giá trị sản xuất kinh doanh. Lực lượng lao động chính là chủ thể trực tiếp biến các yếu tố đầu vào như vốn, máy móc, nguyên vật liệu thành sản phẩm và dịch vụ đầu ra. Do đó, chất lượng và hiệu quả của lực lượng lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Theo quan điểm của Quản trị nhân lực (2021), con người là yếu tố quyết định trong mọi tổ chức, giữ vai trò trung tâm trong việc tạo ra giá trị và đảm bảo sự vận hành của doanh nghiệp.

Thứ hai, lực lượng lao động quyết định năng suất và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Theo Kinh tế nguồn nhân lực (2020), chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định năng suất lao động và tốc độ tăng trưởng của tổ chức. Vì vậy, năng suất lao động không chỉ phụ thuộc vào máy móc, công nghệ mà còn chịu ảnh

hưởng lớn từ trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ làm việc của người lao động. Một lực lượng lao động có chất lượng cao sẽ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình làm việc, giảm chi phí và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Thứ ba, lực lượng lao động là yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), phát triển kỹ năng và nâng cao chất lượng lao động là một trong những yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế toàn cầu, International Labour Organization (2024).

Thứ tư, lực lượng lao động góp phần duy trì sự ổn định và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Theo ILO (2024), môi trường làm việc ổn định và chất lượng lao động tốt là yếu tố quan trọng giúp nâng cao hiệu suất tổ chức và đảm bảo phát triển bền vững của doanh nghiệp. Một lực lượng lao động ổn định giúp doanh nghiệp hạn chế chi phí tuyển dụng, đào tạo lại và giảm gián đoạn trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Đồng thời, sự gắn kết của người lao.

1.1.3. Phân loại của lực lượng lao động

Trong nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, lực lượng lao động thường được phân loại thành hai nhóm cơ bản là lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

Lực lượng lao động trực tiếp là những người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ. Theo cách tiếp cận của International Labour Organization, nhóm lao động này gắn liền với hoạt động tạo ra sản phẩm và dịch vụ đầu ra của nền kinh tế (ILO, 2013). Đây là nhóm lao động tạo ra giá trị trực tiếp cho doanh nghiệp thông qua việc thực hiện các công việc cụ thể như vận hành máy móc, lái xe, phục vụ khách hàng, bảo trì kỹ thuật,...

Lực lượng lao động gián tiếp là những người không trực tiếp tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ, nhưng đóng vai trò hỗ trợ, quản lý và đảm bảo cho hoạt động của doanh nghiệp được diễn ra hiệu quả. Nhóm này bao gồm các vị trí như quản lý, hành chính - nhân sự, kế toán, tài chính, marketing và các bộ phận hỗ trợ khác. Đây là lực lượng giữ vai trò quan trọng trong việc tổ chức, điều phối và kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trực tiếp.

1.2 Quản trị lực lượng lao động

1.2.1 Khái niệm quản trị lực lượng lao động

Theo PGS.TS Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân trong *Giáo trình Quản trị nhân lực*: “Quản trị nhân lực là toàn bộ các hoạt động nhằm thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và duy trì lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về số lượng và chất lượng.”

Từ quan điểm trên ta có thể hiểu: Quản trị lực lượng lao động là quá trình hoạch định, tổ chức, tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, duy trì, kiểm tra, giám sát và phát triển lực lượng lao động nhằm đảm bảo doanh nghiệp sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu hoạt động và phát triển bền vững.

1.2.2. Nội dung quản trị lực lượng lao động

Theo PGS.TS Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2021) trong *Giáo trình Quản trị nhân lực*, quản trị lực lượng lao động bao gồm các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng, phát triển và duy trì nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Đối với doanh nghiệp dịch vụ và vận tải hành khách, nội dung quản trị lực lượng lao động tập trung vào 4 nội dung cơ bản sau:

- Công tác tuyển dụng lực lượng lao động:
- Công tác đào tạo và phát triển lực lượng lao động
- Công tác thù lao lực lượng lao động
- Công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá lực lượng lao động

1.2.2.1. Công tác tuyển dụng lao động

Trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực, tuyển dụng lao động được xem là một trong những chức năng cơ bản và có ý nghĩa quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Việc tuyển dụng hiệu quả giúp doanh nghiệp bổ sung nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh, đồng thời góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, năng suất làm việc và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Theo PGS.TS Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân trong *Giáo trình Quản trị nhân lực*: “Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút và lựa chọn những người lao động phù hợp với nhu cầu sử dụng lao động của tổ chức.”

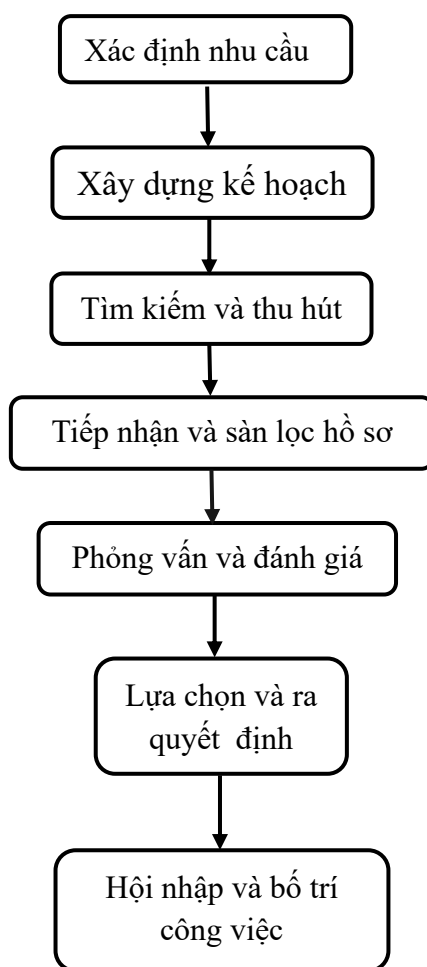
Theo PGS.TS Trần Kim Dung trong *Quản trị nguồn nhân lực*: “Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những ứng viên phù hợp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp.”

Từ các quan điểm trên có thể hiểu rằng, công tác tuyển dụng lao động là quá trình xác định nhu cầu nhân lực, xây dựng kế hoạch tuyển dụng, tìm kiếm, thu hút, sàng lọc và lựa chọn những ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc nhằm đảm bảo doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng.

Công tác tuyển dụng không chỉ đơn thuần là hoạt động bổ sung nhân sự mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng đội ngũ lao động có năng lực, duy trì ổn định nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

❖ Quy trình của công tác tuyển dụng lao động

Trong thực tế, quy trình tuyển dụng giữa các doanh nghiệp có thể khác nhau tùy thuộc vào quy mô, lĩnh vực hoạt động và nhu cầu sử dụng lao động. Tuy nhiên, nhìn chung công tác tuyển dụng thường bao gồm các bước cơ bản sau:



Sơ đồ 1.1 Quy trình tuyển dụng nhân sự

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

Đây là bước đầu tiên và có ý nghĩa quyết định đối với hiệu quả tuyển dụng. Việc xác định đúng nhu cầu tuyển dụng giúp doanh nghiệp chủ động trong việc xây dựng kế hoạch nhân sự, đảm bảo đủ nguồn lao động phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như hạn chế tình trạng thiếu hụt hoặc dư thừa lao động.

Ở giai đoạn này, doanh nghiệp cần xác định cụ thể các nhà tuyển dụng cần phải chuẩn bị kỹ lưỡng từ những việc nhỏ nhất như: Doanh nghiệp xác định số lượng bao nhiêu, cho vị trí công việc nào, tiêu chuẩn chuyên môn, kỹ năng cần thiết, nguồn tuyển dụng từ đâu, phương thức tuyển như thế nào, thời điểm tuyển dụng cũng và chi phí tuyển dụng... đối với từng vị trí nhằm đảm bảo đáp ứng mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp.

Nhu cầu tuyển dụng thường phát sinh từ nhiều nguyên nhân khác nhau, bao gồm:

Khi doanh nghiệp mở rộng quy mô hoạt động, phát triển thêm tuyển vận tải, mở rộng thị trường hoặc đa dạng hóa dịch vụ sẽ làm gia tăng nhu cầu về nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu hoạt động.

Nhu cầu tuyển dụng có thể phát sinh do tình trạng thiếu hụt lao động xuất phát từ biến động nhân sự, nghỉ việc, nghỉ hưu hoặc thiếu nguồn nhân lực tại các vị trí cần thiết cho hoạt động doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần bổ sung nhân sự nhằm đảm bảo tính liên tục trong hoạt động sản xuất kinh doanh, hạn chế ảnh hưởng đến tiến độ và hiệu quả công việc.

Doanh nghiệp thực hiện tuyển dụng nhằm bổ sung đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Việc xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng sẽ tạo cơ sở cho doanh nghiệp xây dựng kế hoạch tuyển dụng phù hợp, tối ưu chi phí tuyển dụng và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong dài hạn.

Bước 2: Xây dựng kế hoạch tuyển dụng

Sau khi xác định được nhu cầu nhân lực, doanh nghiệp tiến hành xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhằm đảm bảo quá trình tuyển dụng được triển khai một cách có hệ thống, phù hợp với nhu cầu sử dụng lao động và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng giúp doanh nghiệp chủ động trong việc chuẩn bị nguồn lực, thời gian và các điều kiện cần thiết để quá trình tuyển dụng diễn ra hiệu quả.

Nội dung của kế hoạch tuyển dụng thường bao gồm việc xác định nguồn tuyển dụng phù hợp nhằm tiếp cận được các ứng viên đáp ứng yêu cầu công việc, xây dựng tiêu chuẩn tuyển chọn dựa trên yêu cầu về trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm và phẩm chất cần thiết đối với từng vị trí, dự toán chi phí tuyển dụng nhằm đảm bảo tính hiệu quả trong sử dụng ngân sách, lựa chọn phương pháp tuyển dụng phù hợp với từng nhóm đối tượng lao động, đồng thời xác định thời gian thực hiện nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp.

Việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng khoa học và phù hợp không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả trong hoạt động tìm kiếm và lựa chọn ứng viên mà còn góp phần tối ưu hóa chi phí tuyển dụng, hạn chế rủi ro thiếu hụt lao động và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong dài hạn.

Bước 3: Tìm kiếm và thu hút ứng viên

Sau khi xây dựng kế hoạch tuyển dụng, doanh nghiệp tiến hành triển khai hoạt động tìm kiếm và thu hút ứng viên nhằm tạo nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu tuyển dụng đã xác định.

Để tiếp cận nguồn ứng viên tiềm năng, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều kênh tuyển dụng khác nhau như website doanh nghiệp, mạng xã hội, các trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ sở đào tạo như trường đại học, cao đẳng hoặc thông qua nguồn tuyển dụng nội bộ. Việc đa dạng hóa các kênh tuyển dụng giúp doanh nghiệp mở rộng khả năng tiếp cận thị trường lao động, đồng thời nâng cao khả năng thu hút những ứng viên đáp ứng yêu cầu công việc.

Mục tiêu của giai đoạn này là xây dựng được nguồn ứng viên đủ về số lượng và phù hợp về chất lượng nhằm tạo cơ sở thuận lợi cho quá trình sàng lọc, lựa chọn và tuyển dụng nhân sự ở các bước tiếp theo.

Bước 4: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Sau khi thực hiện hoạt động tìm kiếm và thu hút ứng viên, doanh nghiệp tiến hành tiếp nhận hồ sơ và thực hiện quá trình sàng lọc nhằm lựa chọn những ứng viên đáp ứng yêu cầu tuyển dụng. Đây là giai đoạn quan trọng giúp doanh nghiệp đánh giá

sơ bộ mức độ phù hợp của ứng viên trước khi chuyển sang các bước tuyển chọn tiếp theo.

Quá trình sàng lọc hồ sơ thường được thực hiện dựa trên các tiêu chí đã được xây dựng trước đó, bao gồm trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, chứng chỉ chuyên môn, kỹ năng cần thiết cũng như mức độ đáp ứng các yêu cầu cụ thể của vị trí công việc. Việc đánh giá các tiêu chí này giúp doanh nghiệp xác định những ứng viên có đủ năng lực và tiềm năng phù hợp với nhu cầu sử dụng lao động.

Hoạt động tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ không chỉ giúp loại bỏ những hồ sơ chưa đáp ứng yêu cầu mà còn góp phần giảm chi phí, thời gian và nguồn lực cho các bước tuyển dụng tiếp theo.

Bước 5: Phỏng vấn và đánh giá ứng viên

Phỏng vấn và đánh giá ứng viên là giai đoạn quan trọng trong quy trình tuyển dụng nhằm đánh giá toàn diện năng lực, trình độ và mức độ phù hợp của ứng viên đối với vị trí tuyển dụng cũng như môi trường làm việc của doanh nghiệp. Đây là bước giúp doanh nghiệp có cơ sở lựa chọn những ứng viên đáp ứng tốt nhất yêu cầu công việc và mục tiêu sử dụng lao động.

Trong quá trình phỏng vấn, doanh nghiệp thường tập trung đánh giá các nội dung như kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, khả năng giao tiếp, thái độ làm việc, tinh thần trách nhiệm cũng như khả năng thích ứng với môi trường và áp lực công việc. Thông qua hoạt động này, doanh nghiệp có thể xác định mức độ phù hợp giữa năng lực của ứng viên với yêu cầu thực tế của vị trí tuyển dụng.

Bước 6: Lựa chọn và ra quyết định tuyển dụng

Sau khi hoàn thành quá trình phỏng vấn và đánh giá, doanh nghiệp tiến hành tổng hợp kết quả tuyển chọn nhằm lựa chọn những ứng viên đáp ứng tốt nhất các yêu cầu về chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm và mức độ phù hợp với vị trí công việc. Đây là giai đoạn có ý nghĩa quan trọng bởi quyết định tuyển dụng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Căn cứ vào kết quả đánh giá, doanh nghiệp thực hiện lựa chọn ứng viên phù hợp để đưa ra quyết định tuyển dụng và tiến hành các thủ tục tiếp nhận theo quy định. Quá trình này thường bao gồm thông báo kết quả tuyển dụng, thỏa thuận các điều kiện làm việc, mức lương, chế độ đãi ngộ và thực hiện ký kết hợp đồng lao động.

Việc lựa chọn đúng ứng viên không chỉ giúp doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu nhân lực mà còn góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, hạn chế chi phí tuyển dụng lại và tạo tiền đề cho sự ổn định nguồn nhân lực trong dài hạn.

Bước 7: Hội nhập và bố trí công việc

Sau khi hoàn tất quá trình tuyển dụng, doanh nghiệp tiến hành hoạt động hội nhập và bố trí công việc nhằm giúp người lao động nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc mới, hiểu rõ nhiệm vụ được giao và nâng cao khả năng thực hiện công việc. Đây là giai đoạn quan trọng góp phần quyết định mức độ gắn kết và hiệu quả làm việc của nhân viên mới trong doanh nghiệp.

Quá trình hội nhập thường bao gồm các hoạt động như giới thiệu tổng quan về doanh nghiệp, phổ biến nội quy và các quy định liên quan, hướng dẫn quy trình làm việc, tổ chức đào tạo ban đầu và thực hiện phân công công việc phù hợp với năng lực cũng như vị trí tuyển dụng. Thông qua các hoạt động này, người lao động có thể hiểu rõ hơn về văn hóa doanh nghiệp, yêu cầu công việc và trách nhiệm của bản thân trong quá trình làm việc.

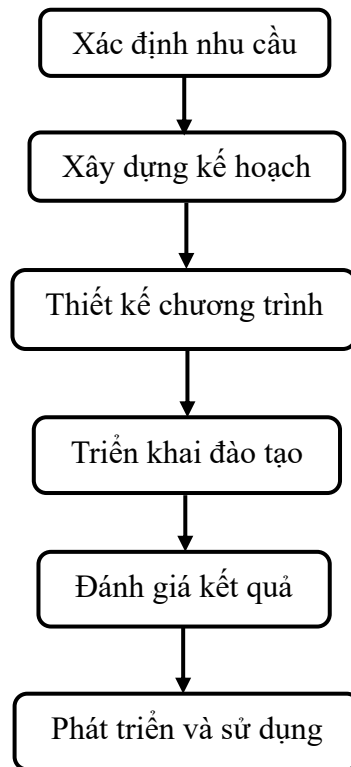
1.2.2.2. Công tác đào tạo và phát triển lao động

Theo PGS.TS Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân trong *Giáo trình Quản trị nhân lực*: “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hoạt động học tập được tổ chức bởi doanh nghiệp nhằm giúp người lao động nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ nghề nghiệp và khả năng thực hiện công việc hiện tại cũng như chuẩn bị cho công việc trong tương lai.”

Từ quan điểm trên, có thể hiểu: Công tác đào tạo và phát triển lực lượng lao động là quá trình doanh nghiệp tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng, năng lực chuyên môn và phẩm chất nghề nghiệp của người lao động nhằm đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và nhu cầu phát triển trong tương lai.

- **Quy trình đào tạo và phát triển lực lượng lao động:**

Công tác đào tạo và phát triển thường được thực hiện thông qua các bước sau:



Sơ đồ 1.2. Sơ đồ quy trình đào tạo và phát triển lực lượng lao động

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Để xác định nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp thường tiến hành phân tích công việc, đánh giá năng lực hiện tại của người lao động, xác định những hạn chế về kiến thức, kỹ năng và khả năng thực hiện công việc nhằm xây dựng nội dung đào tạo phù hợp. Việc xác định đúng nhu cầu đào tạo giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực đào tạo, đồng thời đáp ứng tốt hơn yêu cầu phát triển trong từng giai đoạn.

Nhu cầu đào tạo thường phát sinh từ nhiều nguyên nhân khác nhau, bao gồm:

- Khi người lao động chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu về kiến thức, kỹ năng hoặc trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc, doanh nghiệp cần tổ chức đào tạo nhằm nâng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ.
- Sự phát triển của công nghệ, thiết bị và phương pháp làm việc mới đòi hỏi người lao động phải được cập nhật kiến thức và kỹ năng để thích nghi với yêu cầu công việc.

- Khi doanh nghiệp mở rộng quy mô hoạt động, phát triển thị trường hoặc triển khai các dịch vụ mới sẽ làm phát sinh nhu cầu đào tạo nhằm đáp ứng yêu cầu nhân lực.
- Doanh nghiệp thực hiện đào tạo nhằm cải thiện chất lượng phục vụ, nâng cao trải nghiệm khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bước 2: Xây dựng kế hoạch đào tạo

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo nhằm đảm bảo các hoạt động đào tạo được triển khai một cách có hệ thống, phù hợp với mục tiêu phát triển nguồn nhân lực và đáp ứng yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo giúp doanh nghiệp chủ động trong việc phân bổ nguồn lực, thời gian và ngân sách, đồng thời nâng cao hiệu quả của quá trình đào tạo.

Trong quá trình xây dựng kế hoạch đào tạo, doanh nghiệp cần xác định rõ các nội dung cơ bản bao gồm mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo, thời gian thực hiện, chi phí đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với từng nhóm lao động và từng vị trí công việc.

Cụ thể, doanh nghiệp cần xác định mục tiêu đào tạo nhằm định hướng kết quả mong muốn đạt được sau quá trình đào tạo, lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp dựa trên nhu cầu thực tế và yêu cầu công việc, xây dựng nội dung đào tạo gắn với kiến thức, kỹ năng và năng lực cần bổ sung, xác định thời gian đào tạo phù hợp để hạn chế ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh, dự toán chi phí đào tạo nhằm đảm bảo hiệu quả sử dụng nguồn lực, đồng thời lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp nhằm nâng cao khả năng tiếp thu và ứng dụng của người lao động.

Bước 3: Thiết kế chương trình đào tạo

Sau khi xây dựng kế hoạch đào tạo, doanh nghiệp tiến hành thiết kế chương trình đào tạo nhằm đảm bảo nội dung đào tạo phù hợp với mục tiêu đã đề ra cũng như đáp ứng nhu cầu thực tế của từng nhóm lao động. Đây là giai đoạn quan trọng quyết định chất lượng và hiệu quả của hoạt động đào tạo bởi chương trình đào tạo phù hợp

sẽ giúp người lao động tiếp thu kiến thức, kỹ năng và áp dụng hiệu quả vào công việc thực tế.

Quá trình thiết kế chương trình đào tạo cần được xây dựng dựa trên đặc điểm công việc, trình độ chuyên môn, nhu cầu phát triển và mục tiêu đào tạo của từng nhóm lao động nhằm đảm bảo tính phù hợp và khả năng ứng dụng sau đào tạo.

Nội dung thiết kế chương trình đào tạo thường bao gồm:

- Doanh nghiệp xác định các kiến thức, kỹ năng và năng lực cần trang bị cho người lao động nhằm đáp ứng yêu cầu công việc và mục tiêu đào tạo.
- Xây dựng và lựa chọn tài liệu phù hợp nhằm hỗ trợ quá trình giảng dạy, học tập và nâng cao hiệu quả tiếp thu của người học.
- Doanh nghiệp lựa chọn các phương pháp đào tạo phù hợp như đào tạo trực tiếp, đào tạo tại nơi làm việc, đào tạo trực tuyến, huấn luyện thực hành hoặc kèm cặp nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo.
- Thiết lập các tiêu chí nhằm đo lường mức độ tiếp thu kiến thức, khả năng vận dụng và kết quả đạt được sau quá trình đào tạo.

Việc thiết kế chương trình đào tạo phù hợp không chỉ giúp nâng cao chất lượng đào tạo mà còn góp phần tối ưu chi phí, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp trong dài hạn.

Bước 4: Triển khai đào tạo

Sau khi hoàn thiện chương trình đào tạo, doanh nghiệp tiến hành triển khai thực hiện đào tạo nhằm truyền đạt kiến thức, kỹ năng và năng lực cần thiết cho người lao động theo mục tiêu đã đề ra. Đây là giai đoạn chuyển hóa kế hoạch đào tạo thành các hoạt động thực tiễn, góp phần nâng cao năng lực thực hiện công việc và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Quá trình triển khai đào tạo có thể được thực hiện thông qua nhiều hình thức khác nhau tùy thuộc vào mục tiêu đào tạo, đặc điểm công việc, đối tượng lao động và điều kiện thực tế của doanh nghiệp nhằm đảm bảo tính linh hoạt và hiệu quả của hoạt động đào tạo.

Các hình thức đào tạo thường được áp dụng bao gồm:

- Đào tạo tại nơi làm việc: Người lao động được hướng dẫn và học tập trực tiếp trong quá trình thực hiện công việc thực tế nhằm nâng cao kỹ năng và khả năng thích nghi với môi trường làm việc.

- Đào tạo nội bộ: Doanh nghiệp tổ chức các chương trình đào tạo do đội ngũ quản lý, chuyên gia hoặc nhân sự có kinh nghiệm trực tiếp thực hiện nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng cho người lao động.
- Đào tạo bên ngoài: Người lao động được tham gia các khóa đào tạo, hội thảo hoặc chương trình huấn luyện do các đơn vị đào tạo bên ngoài tổ chức nhằm cập nhật kiến thức chuyên môn và nâng cao năng lực nghề nghiệp.
- Kèm cặp và hướng dẫn: Người lao động được hỗ trợ trực tiếp bởi quản lý hoặc nhân viên có kinh nghiệm nhằm nâng cao khả năng thực hiện công việc và tích lũy kinh nghiệm thực tiễn.
- Huấn luyện thực hành: Doanh nghiệp tổ chức các hoạt động thực hành nhằm giúp người lao động vận dụng kiến thức vào thực tế, nâng cao kỹ năng xử lý công việc và cải thiện hiệu quả lao động.

Việc triển khai đào tạo phù hợp và hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, cải thiện năng suất lao động và đáp ứng yêu cầu phát triển trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gia tăng.

Bước 5: Đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo là bước quan trọng nhằm xác định mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo cũng như khả năng đáp ứng mục tiêu đã đề ra. Thông qua hoạt động đánh giá, doanh nghiệp có thể xác định mức độ cải thiện về kiến thức, kỹ năng và hiệu quả làm việc của người lao động sau quá trình đào tạo, từ đó làm cơ sở điều chỉnh và hoàn thiện các chương trình đào tạo trong tương lai.

Các tiêu chí đánh giá thường bao gồm:

- Mức độ tiếp thu kiến thức: Đánh giá khả năng tiếp nhận, hiểu và ghi nhớ các kiến thức được truyền đạt trong quá trình đào tạo.
- Sự thay đổi về kỹ năng làm việc: Xác định mức độ cải thiện về kỹ năng chuyên môn, kỹ năng thực hiện công việc và khả năng áp dụng kiến thức vào thực tiễn.
- Năng suất lao động: Đánh giá mức độ cải thiện năng suất thông qua khối lượng công việc hoàn thành, tốc độ xử lý công việc hoặc mức độ giảm thiểu sai sót sau đào tạo.
- Hiệu quả công việc sau đào tạo: Xem xét mức độ cải thiện về chất lượng công việc, hiệu suất làm việc và khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của người lao động sau khi tham gia đào tạo.

Việc đánh giá kết quả đào tạo một cách khoa học và khách quan giúp doanh nghiệp xác định hiệu quả đầu tư cho hoạt động đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong dài hạn.

Bước 6: Phát triển và sử dụng sau đào tạo

Sau khi hoàn thành chương trình đào tạo, doanh nghiệp tiến hành bố trí, sử dụng và phát triển người lao động nhằm đảm bảo các kiến thức, kỹ năng và năng lực được ứng dụng hiệu quả vào thực tiễn công việc.

Doanh nghiệp cần thực hiện việc bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực và kết quả đào tạo của người lao động nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Đồng thời, doanh nghiệp cần tạo điều kiện để người lao động vận dụng kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo vào quá trình làm việc thực tế thông qua việc giao nhiệm vụ phù hợp, mở rộng phạm vi công việc hoặc tăng cường cơ hội thực hành.

Bên cạnh đó, việc xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp cho người lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì động lực làm việc, nâng cao mức độ gắn kết và tạo cơ hội phát triển lâu dài trong tổ chức.

1.2.2.3. Công tác Thù lao

Theo PGS.TS Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân trong *Giáo trình Quản trị nhân lực*: “Thù lao lao động là tất cả những lợi ích mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ lao động giữa người lao động và người sử dụng lao động.”

Từ quan điểm trên, có thể hiểu: Công tác thù lao lực lượng lao động là quá trình doanh nghiệp xây dựng, tổ chức và quản lý hệ thống tiền lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi và các chế độ đãi ngộ nhằm bù đắp sức lao động, tạo động lực làm việc và duy trì nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.

- **Nội dung công tác thù lao lực lượng lao động**

Thông thường công tác thù lao bao gồm:

a. Thù lao tài chính trực tiếp:

Theo PGS.TS Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân trong *Giáo trình Quản trị nhân lực*: “Thù lao tài chính trực tiếp là các khoản người lao động nhận được dưới dạng tiền công, tiền lương, tiền thưởng hoặc các khoản thanh toán trực tiếp khác từ doanh nghiệp.”

Là các khoản lợi ích bằng tiền mà người lao động nhận được trực tiếp từ doanh nghiệp thông qua quá trình thực hiện công việc và đóng góp vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Đây được xem là bộ phận quan trọng trong hệ thống thù lao lao động vì có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc, năng suất lao động cũng như khả năng thu hút và duy trì nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Thù lao tài chính trực tiếp thường bao gồm các nội dung sau:

- Tiền lương: Là khoản thu nhập cơ bản mà doanh nghiệp chi trả cho người lao động căn cứ vào vị trí công việc, trình độ chuyên môn, thời gian làm việc hoặc kết quả thực hiện công việc theo thỏa thuận trong hợp đồng lao động.
- Tiền thưởng: Là khoản thu nhập bổ sung nhằm ghi nhận thành tích, kết quả công việc hoặc khuyến khích người lao động nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc.
- Phụ cấp: Là khoản tiền doanh nghiệp chi trả nhằm bù đắp các điều kiện lao động, tính chất công việc hoặc trách nhiệm của người lao động như phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp đi lại hoặc phụ cấp ăn ca.
- Hoa hồng: Là khoản thu nhập được trả dựa trên kết quả kinh doanh, doanh số hoặc mức độ hoàn thành công việc, thường áp dụng đối với các vị trí kinh doanh hoặc công việc gắn với kết quả đầu ra.
- Tiền làm thêm giờ: Là khoản tiền được doanh nghiệp chi trả cho người lao động khi thực hiện công việc ngoài thời gian làm việc theo quy định nhằm đảm bảo quyền lợi và bù đắp công sức lao động phát sinh.

Việc xây dựng hệ thống thù lao tài chính trực tiếp phù hợp sẽ góp phần tạo động lực làm việc, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động và tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động.

b. Thù lao tài chính gián tiếp

Theo PGS.TS Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân trong *Giáo trình Quản trị nhân lực*: “Thù lao gián tiếp bao gồm các khoản phúc lợi, dịch vụ và các chế độ đãi ngộ mà người lao động nhận được ngoài các khoản thanh toán trực tiếp.”

Là những khoản lợi ích mà người lao động nhận được không dưới hình thức chi trả trực tiếp bằng tiền lương hàng tháng mà thông qua các chế độ bảo đảm, phúc lợi và hỗ trợ do doanh nghiệp cung cấp.

Thù lao tài chính gián tiếp thường bao gồm các nội dung sau:

- Bảo hiểm xã hội: Là chế độ đảm bảo thu nhập và quyền lợi của người lao động trong các trường hợp ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, thất nghiệp hoặc nghỉ hưu theo quy định của pháp luật.
- Bảo hiểm y tế: Là chế độ hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh nhằm đảm bảo quyền lợi chăm sóc sức khỏe cho người lao động và giảm thiểu gánh nặng tài chính khi phát sinh rủi ro sức khỏe.
- Nghỉ phép: Bao gồm các chế độ nghỉ phép năm, nghỉ lễ, nghỉ việc riêng hoặc các hình thức nghỉ có hưởng lương khác nhằm đảm bảo thời gian nghỉ ngơi và tái tạo sức lao động cho người lao động.
- Chế độ phúc lợi: Bao gồm các khoản hỗ trợ và chính sách chăm lo đời sống như thưởng lễ tết, du lịch, khám sức khỏe định kỳ, hỗ trợ khó khăn hoặc các chương trình phúc lợi nội bộ khác.
- Hỗ trợ ăn uống, đi lại: Là các khoản hỗ trợ nhằm giảm bớt chi phí sinh hoạt và tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động trong quá trình làm việc.

Việc xây dựng hệ thống thù lao tài chính gián tiếp phù hợp không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng thu hút và duy trì nguồn nhân lực mà còn góp phần cải thiện mức độ hài lòng, tăng động lực làm việc và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

Ngoài các khoản thù lao tài chính, còn tồn tại hình thức thù lao phi tài chính như sau

Theo PGS.TS Trần Kim Dung trong *Quản trị nguồn nhân lực*: “Các yếu tố phi tài chính như môi trường làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự công nhận và văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến động lực và mức độ gắn kết của người lao động.”

Thù lao phi tài chính là những lợi ích mà người lao động nhận được không dưới hình thức tiền tệ mà thông qua môi trường làm việc, cơ hội phát triển, sự công nhận và các yếu tố tạo động lực tinh thần trong quá trình làm việc.

Thù lao phi tài chính thường bao gồm các nội dung sau:

- Môi trường làm việc: Bao gồm điều kiện làm việc, mối quan hệ giữa đồng nghiệp và cấp trên, mức độ an toàn lao động cũng như sự thoải mái trong quá trình thực hiện công việc. Một môi trường làm việc tích cực góp phần nâng cao hiệu quả làm việc và sự gắn kết của người lao động.
- Cơ hội phát triển nghề nghiệp: Bao gồm cơ hội đào tạo, thăng tiến, mở rộng kỹ năng và phát triển năng lực cá nhân nhằm tạo điều kiện để người lao động phát triển lâu dài trong doanh nghiệp.
- Văn hóa doanh nghiệp: Là hệ thống các giá trị, chuẩn mực, niềm tin và cách thức ứng xử được hình thành trong doanh nghiệp, góp phần tạo nên bản sắc tổ chức và nâng cao mức độ gắn bó của người lao động.
- Sự ghi nhận và khen thưởng tinh thần: Bao gồm các hình thức ghi nhận thành tích, tuyên dương, khen thưởng hoặc phản hồi tích cực nhằm tạo động lực, nâng cao sự hài lòng và khuyến khích người lao động nâng cao hiệu quả công việc.

Việc xây dựng hệ thống thù lao phi tài chính phù hợp không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng thu hút và giữ chân người lao động mà còn góp phần cải thiện động lực làm việc, tăng mức độ gắn kết tổ chức và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

- **Quy trình xây dựng công tác thù lao lao động**

Bước 1: Xác định mục tiêu chính sách thù lao

Việc xác định rõ mục tiêu giúp doanh nghiệp xây dựng hệ thống thù lao phù hợp với chiến lược phát triển, khả năng tài chính cũng như nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực trong từng giai đoạn.

Thông thường, doanh nghiệp xây dựng hệ thống thù lao nhằm hướng đến các mục tiêu cơ bản sau:

- Thu hút nguồn nhân lực: Hệ thống thù lao cần có tính cạnh tranh nhằm thu hút người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ năng và năng lực phù hợp với yêu cầu công việc của doanh nghiệp.
- Duy trì và giữ chân người lao động: Chính sách thù lao hợp lý góp phần nâng cao mức độ hài lòng, tạo động lực làm việc và hạn chế tình trạng biến động lao động trong doanh nghiệp.

- Nâng cao năng suất lao động: Việc xây dựng hệ thống thù lao gắn với hiệu quả công việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ sẽ khuyến khích người lao động nâng cao hiệu suất và chất lượng làm việc.
- Kiểm soát chi phí nhân sự: Hệ thống thù lao cần đảm bảo sự cân đối giữa khả năng tài chính của doanh nghiệp và mức độ cạnh tranh trên thị trường lao động nhằm tối ưu hóa hiệu quả sử dụng nguồn lực.

Việc xác định đúng mục tiêu xây dựng hệ thống thù lao sẽ tạo nền tảng cho doanh nghiệp thiết kế các chính sách đãi ngộ phù hợp, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực và hỗ trợ thực hiện mục tiêu phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Bước 2: Phân tích công việc và đánh giá công việc

Sau khi xác định mục tiêu xây dựng hệ thống thù lao, doanh nghiệp tiến hành phân tích công việc và xác định giá trị của từng vị trí nhằm làm cơ sở xây dựng chính sách trả công phù hợp, đảm bảo tính công bằng và hiệu quả trong quản trị nguồn nhân lực.

Quá trình phân tích công việc và xác định giá trị công việc thường tập trung vào các nội dung sau:

- Xác định nội dung công việc: Doanh nghiệp tiến hành xác định các nhiệm vụ, chức năng, yêu cầu và phạm vi công việc của từng vị trí nhằm làm rõ trách nhiệm và mục tiêu công việc.
- Đánh giá mức độ phức tạp của công việc: Xem xét mức độ khó khăn, yêu cầu về chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm cũng như áp lực công việc để xác định mức độ khác biệt giữa các vị trí.
- Xác định trách nhiệm công việc: Đánh giá trách nhiệm liên quan đến kết quả công việc, quản lý nguồn lực, mức độ ảnh hưởng đến hoạt động doanh nghiệp và trách nhiệm ra quyết định của từng vị trí.
- Xác định giá trị của từng vị trí: Doanh nghiệp đánh giá mức độ đóng góp của từng vị trí đối với mục tiêu hoạt động nhằm xây dựng mức thù lao phù hợp với giá trị công việc và đảm bảo tính công bằng nội bộ.

Việc thực hiện tốt hoạt động phân tích và đánh giá giá trị công việc sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng hệ thống thù lao hợp lý, nâng cao tính minh bạch trong trả công và góp phần tạo động lực làm việc cho người lao động.

Bước 3: Khảo sát thị trường lao động và mức lương

Sau khi thực hiện phân tích công việc và xác định giá trị của từng vị trí, doanh nghiệp tiến hành khảo sát thị trường lao động nhằm xây dựng hệ thống thù lao phù hợp với điều kiện thực tế, đảm bảo tính cạnh tranh và nâng cao khả năng thu hút cũng như duy trì nguồn nhân lực.

Quá trình khảo sát thị trường lao động và xác định mức thù lao thường tập trung vào một số nội dung cơ bản như so sánh mức lương trên thị trường, phân tích chính sách đãi ngộ của các doanh nghiệp cạnh tranh và đánh giá khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Trước hết, doanh nghiệp tiến hành thu thập, tổng hợp và phân tích thông tin về mức lương của các vị trí tương đương trên thị trường nhằm xác định mức thù lao phù hợp, đảm bảo tính cạnh tranh và đáp ứng xu hướng thị trường lao động. Đồng thời, doanh nghiệp thực hiện phân tích đối thủ cạnh tranh thông qua việc xem xét các chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi và các hình thức đãi ngộ đang được áp dụng nhằm xây dựng hệ thống thù lao có khả năng thu hút và duy trì nguồn nhân lực hiệu quả.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần đánh giá khả năng tài chính và nguồn lực hiện có nhằm đảm bảo hệ thống thù lao được xây dựng phù hợp với năng lực chi trả, hiệu quả hoạt động kinh doanh và định hướng phát triển trong từng giai đoạn. Việc cân đối giữa khả năng tài chính và mức độ cạnh tranh của chính sách thù lao sẽ góp phần đảm bảo tính ổn định và bền vững trong quản trị nguồn nhân lực.

Bước 4: Xây dựng hệ thống tiền lương và đãi ngộ

Hệ thống tiền lương và đãi ngộ là một bộ phận quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực, có vai trò đảm bảo phân phối thu nhập công bằng, tạo động lực làm việc và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp. Việc xây dựng hệ thống này cần được thực hiện trên cơ sở khoa học, gắn với giá trị công việc, thị trường lao động và chiến lược phát triển của tổ chức.

- Xây dựng thang bảng lương: Thang bảng lương được thiết kế dựa trên nguyên tắc đánh giá giá trị công việc, trong đó các yếu tố như mức độ phức tạp, trách nhiệm, điều kiện lao động và yêu cầu về trình độ, kỹ năng được xem xét một cách hệ thống...

- Xây dựng chế độ thưởng: Chế độ thưởng được xây dựng như một công cụ khuyến khích tài chính, nhằm thúc đẩy năng suất lao động và nâng cao hiệu quả thực hiện công việc.
- Thiết kế phụ cấp và phúc lợi: Hệ thống phụ cấp và phúc lợi được xây dựng nhằm bổ sung thu nhập và cải thiện điều kiện làm việc, góp phần nâng cao mức độ hài lòng và gắn kết của người lao động đối với doanh nghiệp.
- Quy định tiêu chí trả công: Việc xác định thu nhập của người lao động thường căn cứ vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ, năng suất lao động, ý thức kỷ luật, thái độ làm việc, cũng như thâm niên và kinh nghiệm chuyên môn.

Bước 5: Triển khai thực hiện chính sách thù lao

Việc triển khai chính sách thù lao là giai đoạn đưa các thiết kế về tiền lương và đãi ngộ vào thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Trước hết, doanh nghiệp cần thực hiện công tác truyền thông nội bộ một cách đầy đủ, rõ ràng và nhất quán nhằm giúp người lao động hiểu đúng về cấu trúc tiền lương, các tiêu chí trả công cũng như cơ chế thưởng và phúc lợi. Việc truyền thông hiệu quả góp phần hạn chế hiểu nhầm, tăng tính minh bạch và nâng cao mức độ chấp nhận của nhân viên đối với chính sách thù lao.

Tiếp theo, doanh nghiệp tiến hành áp dụng chính sách trả công theo các quy định đã được xây dựng. Quá trình thực hiện cần đảm bảo tính nhất quán giữa các bộ phận, tuân thủ đúng các tiêu chí đánh giá và cơ chế chi trả đã ban hành, qua đó đảm bảo công bằng nội bộ và tính hợp lý trong phân phối thu nhập.

Song song với quá trình triển khai, doanh nghiệp cần thiết lập cơ chế theo dõi và tiếp nhận phản hồi từ người lao động. Thông tin phản hồi đóng vai trò quan trọng trong việc nhận diện các vấn đề phát sinh, mức độ phù hợp của chính sách và những yếu tố có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Bước 6: Kiểm tra và điều chỉnh hệ thống thù lao

Việc đánh giá hệ thống thù lao được thực hiện thông qua một số tiêu chí chủ yếu. Thứ nhất, là mức độ hài lòng của người lao động đối với chính sách tiền lương và đãi ngộ, phản ánh qua khảo sát nội bộ hoặc các chỉ số liên quan đến gắn kết nhân viên. Thứ hai, là hiệu quả chi phí lao động, thể hiện mối quan hệ giữa chi phí tiền lương và năng suất, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Thứ ba, là tính cạnh

tranh của chính sách thù lao so với thị trường lao động, nhằm đảm bảo khả năng thu hút và giữ chân nhân sự chất lượng.

Trên cơ sở kết quả đánh giá, doanh nghiệp tiến hành điều chỉnh hệ thống thù lao khi cần thiết, bao gồm việc cập nhật thang bảng lương, điều chỉnh cơ chế thưởng, phụ cấp hoặc tiêu chí đánh giá. Quá trình điều chỉnh cần đảm bảo tính linh hoạt nhưng vẫn duy trì sự ổn định và nhất quán của toàn bộ hệ thống, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong dài hạn.

1.2.2.4. Công tác Kiểm tra, giám sát, đánh giá

Theo PGS.TS Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân trong *Giáo trình Quản trị nhân lực*: “Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong mối quan hệ với các tiêu chuẩn đã được xây dựng, đồng thời thảo luận kết quả đánh giá với người lao động.”

Từ quan điểm trên có thể hiểu: Công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá lực lượng lao động là quá trình doanh nghiệp theo dõi, kiểm soát, đo lường và đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động dựa trên các tiêu chuẩn, mục tiêu và yêu cầu công việc nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động và hỗ trợ ra quyết định quản trị nhân sự.

- **Quy trình kiểm tra, giám sát và đánh giá lực lượng lao động**

Bước 1: Xác định mục tiêu và tiêu chuẩn đánh giá

Việc xác lập rõ ràng các yếu tố này giúp đảm bảo tính hệ thống, tính minh bạch và tính khách quan trong công tác đánh giá nhân sự, đồng thời tạo cơ sở cho các quyết định nhân sự tiếp theo như trả lương, khen thưởng và đào tạo phát triển.

Trước hết, doanh nghiệp cần xác định mục tiêu đánh giá, trong đó làm rõ mục đích của hoạt động đánh giá như nâng cao hiệu quả làm việc, cải thiện năng suất lao động, hoặc phục vụ công tác quản trị nhân sự. Mục tiêu đánh giá cần được gắn kết với chiến lược phát triển chung của doanh nghiệp nhằm đảm bảo tính định hướng và hiệu quả lâu dài.

Tiếp theo, doanh nghiệp xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá cụ thể, phản ánh các khía cạnh quan trọng của công việc như khối lượng công việc, chất lượng thực hiện, tiến độ hoàn thành và mức độ tuân thủ quy trình.

Bên cạnh đó, hệ thống KPI (Key Performance Indicators) được thiết lập như một công cụ đo lường định lượng, giúp lượng hóa mức độ hoàn thành mục tiêu công việc của từng cá nhân hoặc bộ phận. KPI cần đảm bảo các nguyên tắc SMART (cụ thể, đo lường được, khả thi, thực tế và có thời hạn).

Ngoài ra, doanh nghiệp cần xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc làm cơ sở so sánh giữa kết quả thực tế và mức kỳ vọng. Các tiêu chuẩn này phải được quy định rõ ràng, thống nhất và phù hợp với đặc thù từng vị trí công việc.

Việc xây dựng hệ thống mục tiêu và tiêu chuẩn đánh giá một cách đầy đủ và khoa học sẽ góp phần nâng cao tính khách quan trong đánh giá, hạn chế yếu tố chủ quan, đồng thời đảm bảo sự công bằng và minh bạch trong quản trị nguồn nhân lực.

Bước 2: Xây dựng phương pháp kiểm tra và đánh giá

Trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc doanh nghiệp cần căn cứ vào đặc điểm công việc, cơ cấu tổ chức và mục tiêu quản trị nhân sự để lựa chọn và kết hợp các phương pháp đánh giá phù hợp.

Trước hết, phương pháp quan sát trực tiếp được sử dụng nhằm ghi nhận hành vi, thái độ và cách thức thực hiện công việc của người lao động trong quá trình làm việc thực tế. Phương pháp này giúp nhà quản lý có cái nhìn trực quan, tuy nhiên có thể chịu ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan nếu không có tiêu chí quan sát rõ ràng.

Bên cạnh đó, phương pháp báo cáo công việc cho phép người lao động tự tổng hợp và phản ánh kết quả thực hiện nhiệm vụ theo định kỳ. Đây là cơ sở quan trọng để nhà quản lý theo dõi tiến độ và mức độ hoàn thành công việc.

Phương pháp đánh giá KPI được sử dụng phổ biến nhằm lượng hóa mức độ hoàn thành mục tiêu công việc thông qua các chỉ số định lượng cụ thể, góp phần nâng cao tính minh bạch và khách quan trong đánh giá.

Phương pháp chấm điểm hiệu suất giúp lượng hóa kết quả thực hiện công việc thông qua hệ thống thang điểm, từ đó thuận tiện cho việc so sánh và phân loại nhân sự theo từng mức độ hoàn thành.

Ngoài ra, phương pháp đánh giá 360 độ được áp dụng nhằm thu thập thông tin đánh giá từ nhiều nguồn khác nhau như cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới và bản

thân người lao động. Phương pháp này giúp đảm bảo cái nhìn đa chiều, hạn chế thiên lệch trong đánh giá.

Cuối cùng, phương pháp phỏng vấn đánh giá được sử dụng như một công cụ hỗ trợ, giúp làm rõ các kết quả đánh giá, đồng thời tạo cơ hội trao đổi trực tiếp giữa người đánh giá và người lao động nhằm thống nhất nhận định về hiệu quả công việc.

Việc kết hợp linh hoạt các phương pháp đánh giá nêu trên giúp doanh nghiệp nâng cao độ tin cậy của hệ thống đánh giá thực hiện công việc, đồng thời đảm bảo tính công bằng và hiệu quả trong quản trị nhân sự.

Bước 3: Thu thập thông tin và giám sát thực hiện

Trong quá trình đánh giá thực hiện công việc, thu thập thông tin và giám sát là bước quan trọng nhằm đảm bảo cơ sở dữ liệu đánh giá được đầy đủ, chính xác và phản ánh đúng thực tiễn thực hiện công việc của người lao động.

Trước hết, doanh nghiệp thực hiện việc theo dõi quá trình làm việc của người lao động trong suốt quá trình thực hiện nhiệm vụ. Hoạt động giám sát có thể được tiến hành thông qua các công cụ quản lý trực tiếp hoặc hệ thống báo cáo nội bộ, nhằm đảm bảo tính liên tục và kịp thời trong việc nắm bắt tình hình thực hiện công việc.

Tiếp theo, các kết quả thực hiện công việc được ghi nhận một cách có hệ thống, bao gồm cả kết quả định lượng và định tính. Việc ghi nhận này giúp hình thành cơ sở dữ liệu phục vụ cho quá trình đánh giá tổng thể và hạn chế sai lệch do thiếu thông tin.

Ngoài ra, trong quá trình giám sát, doanh nghiệp cần kịp thời phát hiện các sai sót, hạn chế hoặc vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện công việc. Việc phát hiện sớm các vấn đề này không chỉ hỗ trợ điều chỉnh kịp thời mà còn góp phần nâng cao hiệu quả thực hiện công việc và chất lượng quản trị nhân sự.

Bước 4: Thực hiện đánh giá kết quả lao động

Giai đoạn thực hiện đánh giá kết quả lao động được xem là nội dung cốt lõi trong quy trình đánh giá thực hiện công việc, nhằm xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động trên cơ sở đối chiếu giữa các tiêu chí đã được thiết lập và kết quả thực tế đạt được.

Trong bước này, doanh nghiệp tiến hành so sánh kết quả thực hiện công việc thực tế của người lao động với mục tiêu công việc đã xác định từ đầu kỳ đánh giá. Việc so sánh này cho phép làm rõ mức độ hoàn thành các mục tiêu được giao, đồng thời phản ánh mức độ đáp ứng kỳ vọng của tổ chức đối với từng vị trí công việc.

Bên cạnh đó, kết quả thực tế còn được đối chiếu với hệ thống tiêu chuẩn thực hiện công việc đã xây dựng trước đó, bao gồm các yêu cầu về chất lượng, khối lượng, tiến độ và mức độ tuân thủ quy trình làm việc.

Trên cơ sở tổng hợp các nội dung so sánh nêu trên, doanh nghiệp xác định mức độ hoàn thành công việc của người lao động, làm căn cứ phân loại và phục vụ cho các quyết định quản trị nhân sự như trả lương, khen thưởng, đào tạo và bố trí sử dụng lao động.

Bước 5: Phản hồi kết quả đánh giá

Phản hồi kết quả đánh giá là bước có ý nghĩa quan trọng trong quy trình đánh giá thực hiện công việc, nhằm đảm bảo tính minh bạch, tăng cường sự trao đổi hai chiều giữa doanh nghiệp và người lao động, đồng thời hỗ trợ cải thiện hiệu quả làm việc trong tương lai.

Trước hết, doanh nghiệp tiến hành thông báo kết quả đánh giá đến người lao động một cách chính thức, rõ ràng và kịp thời. Nội dung thông báo cần phản ánh đầy đủ mức độ hoàn thành công việc, các tiêu chí đã đạt được cũng như những hạn chế còn tồn tại, trên cơ sở hệ thống tiêu chuẩn đánh giá đã xây dựng.

Tiếp theo, doanh nghiệp tổ chức thảo luận trực tiếp với người lao động nhằm trao đổi, làm rõ các nội dung liên quan đến kết quả đánh giá.

Bên cạnh đó, quá trình phản hồi còn nhằm xác định các điểm mạnh và điểm yếu của người lao động trong quá trình thực hiện công việc.

Trên cơ sở đó, doanh nghiệp và người lao động cùng thảo luận và đề xuất các giải pháp cải thiện phù hợp, bao gồm điều chỉnh phương pháp làm việc, nâng cao kỹ năng hoặc tham gia các chương trình đào tạo, nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc trong các kỳ đánh giá tiếp theo.

Bước 6: Ra quyết định và điều chỉnh

Trên cơ sở các thông tin đánh giá đã được tổng hợp và xác nhận, doanh nghiệp tiến hành sử dụng kết quả này cho các mục tiêu quản lý và phát triển nguồn nhân lực một cách phù hợp.

Trước hết, kết quả đánh giá được sử dụng làm căn cứ để thực hiện các chính sách khen thưởng đối với những cá nhân hoặc bộ phận có thành tích tốt, nhằm ghi nhận đóng góp và khuyến khích duy trì, nâng cao hiệu quả làm việc.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp tiến hành điều chỉnh tiền lương và các chế độ đãi ngộ tương ứng với mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Việc điều chỉnh này góp phần đảm bảo tính công bằng nội bộ và tăng cường động lực làm việc trong tổ chức.

Ngoài ra, kết quả đánh giá còn được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo bổ sung, nhằm khắc phục những hạn chế về kỹ năng, kiến thức hoặc năng lực thực hiện công việc của người lao động, từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến Lực lượng lao động trực tiếp trong doanh nghiệp

1.3.1. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

Bên cạnh các yếu tố bên ngoài, môi trường bên trong doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp và mang tính quyết định đến công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp.

Theo Herzberg, F. (1968) Harvard Business Review. Tiền lương thuộc nhóm “yếu tố duy trì”, có vai trò ngăn ngừa sự bất mãn trong công việc. Khi người lao động nhận được mức thu nhập phù hợp với công sức bỏ ra, họ có xu hướng duy trì hiệu suất làm việc ổn định và tăng mức độ gắn bó với doanh nghiệp. Ngược lại, chế độ đãi ngộ không hợp lý có thể dẫn đến giảm động lực và tăng tỷ lệ nghỉ việc.

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm cơ sở vật chất, mức độ an toàn lao động, cường độ làm việc và quan hệ trong tổ chức. Nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam cho thấy môi trường làm việc là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp (Nguyễn Minh Hoàng, 2025). Môi trường làm việc tích cực giúp giảm căng thẳng, tăng sự hợp tác và cải thiện hiệu suất lao động.

Theo mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1976), bản chất công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực nội tại của người lao động. Các yếu tố như tính đa dạng kỹ năng, mức độ tự chủ và phản hồi công việc giúp người lao động cảm nhận rõ ý nghĩa công việc, từ đó nâng cao sự hài lòng và hiệu quả thực hiện công việc.

Trình độ tay nghề và kinh nghiệm làm việc quyết định trực tiếp đến năng suất và chất lượng lao động. Người lao động có kỹ năng cao thường hoàn thành công việc nhanh hơn, chính xác hơn và ít sai sót hơn. Các nghiên cứu về năng suất lao động cũng khẳng định yếu tố kỹ năng là một trong những biến quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả công việc (International Labour Organization (ILO), 2023).

Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ và hành vi làm việc của người lao động. Như Northouse, P. G. (2019) đã từng nói “*Leadership: Theory and Practice*”. Nghĩa lãnh đạo mang tính hỗ trợ và công bằng giúp tăng mức độ tin tưởng, từ đó cải thiện hiệu suất làm việc và sự gắn kết tổ chức.

Văn hóa doanh nghiệp và quan hệ lao động đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành môi trường tâm lý tích cực. Như Schein, E. H. (2010) từng nói “*Organizational Culture and Leadership*”. Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến cách con người suy nghĩ, hành vi và tương tác trong công việc, từ đó tác động đến hiệu quả lao động.

1.3.2. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Môi trường bên ngoài là tổng hợp các yếu tố nằm ngoài phạm vi kiểm soát của doanh nghiệp nhưng có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp.

Thị trường lao động: Theo ILO (2023), sự biến động của thị trường lao động có tác động rõ rệt đến mức độ dịch chuyển việc làm và năng suất lao động. Ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tuyển dụng, giữ chân và thay thế lao động của doanh nghiệp. Khi nguồn cung lao động dồi dào, doanh nghiệp có nhiều lựa chọn hơn trong tuyển dụng, ngược lại, khi thị trường khan hiếm lao động có tay nghề, doanh nghiệp phải cạnh tranh mạnh hơn về tiền lương và điều kiện làm việc.

Chính sách pháp luật lao động của Nhà nước hệ thống pháp luật lao động quy định các vấn đề như tiền lương tối thiểu, thời giờ làm việc, bảo hiểm xã hội và an toàn lao động. Các quy định này không chỉ bảo vệ quyền lợi người lao động mà còn ảnh

hưởng đến chi phí lao động và cách thức tổ chức quản lý nhân sự trong doanh nghiệp (Bộ luật Lao động Việt Nam, 2019).

Tình hình kinh tế vĩ mô như tăng trưởng kinh tế, lạm phát, thất nghiệp và thu nhập bình quân xã hội là những yếu tố ảnh hưởng đến sức mua lao động và mức chi phí nhân công. Trong giai đoạn kinh tế tăng trưởng, nhu cầu lao động tăng cao, từ đó thúc đẩy mức lương và cạnh tranh nhân sự. Ngược lại, trong thời kỳ suy thoái, doanh nghiệp có xu hướng thắt chặt tuyển dụng và tối ưu hóa chi phí lao động (World Bank, 2024).

Sự phát triển của khoa học - công nghệ hiện đại giúp tự động hóa nhiều công đoạn sản xuất, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc nhưng đồng thời cũng đặt ra yêu cầu cao hơn về kỹ năng của người lao động trực tiếp (OECD, 2023).

Các yếu tố văn hóa, phong tục, tập quán và nhận thức xã hội ảnh hưởng đến thái độ làm việc, mức độ gắn bó và kỳ vọng của người lao động đối với doanh nghiệp. Ở những môi trường coi trọng sự ổn định việc làm, người lao động thường có xu hướng gắn bó lâu dài hơn và ở môi trường đề cao tính linh hoạt, tỷ lệ dịch chuyển lao động thường cao hơn (Schein, 2010).

Môi trường cạnh tranh trong ngành có ảnh hưởng trực tiếp đến việc sử dụng và phát triển lực lượng lao động trực tiếp trong doanh nghiệp. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng, các doanh nghiệp buộc phải không ngừng nâng cao năng suất lao động, chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động nhằm duy trì và cải thiện lợi thế cạnh tranh. Theo Porter (1985), lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được tạo ra thông qua việc tối ưu hóa các nguồn lực nội tại, trong đó nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ DU LỊCH QUẢNG HÀ

2.1. Tổng quan về đơn vị thực tập

2.1.1 Thông tin chung về doanh nghiệp

Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng phát triển, nhu cầu đi lại, giao thương và vận chuyển hàng hóa không ngừng gia tăng, ngành vận tải đóng vai trò quan trọng trong việc kết nối các địa phương, thúc đẩy lưu thông hàng hóa và phát triển kinh tế - xã hội. Nắm bắt xu hướng đó, Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà với thương hiệu Hiếu Hoa Express được thành lập nhằm cung cấp các dịch vụ vận tải hành khách và hàng hóa chất lượng, an toàn và chuyên nghiệp trên tuyến Đà Nẵng và các tỉnh phía Bắc. Với hơn 13 năm hình thành và phát triển, công ty đã từng bước khẳng định vị thế trên thị trường, xây dựng uy tín thông qua chất lượng dịch vụ và sự tận tâm trong phục vụ khách hàng, góp phần đáp ứng hiệu quả nhu cầu vận chuyển ngày càng đa dạng của xã hội.



Hình 2.1: Logo Nhà xe Hiếu Hoa

- Tên công ty: Công ty TNHH Vận Tải và Dịch vụ Du Lịch Quảng Hà
- Tên quốc tế: QUANG HA TRANSPORT AND SERVICES TRAVEL COMPANY LIMITE
- Loại hình doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên trở lên
- Tên viết tắt: QUAHA CO.,LTD
- Địa chỉ: 12 Nguyễn Viết Xuân, phường Hòa Minh, quận Liên Chiểu, Đà Nẵng.
- Người đại diện pháp luật: Ông Nguyễn Tuấn Anh
- Mã số thuế : 0401509154
- Hotline: 09161.56789
- Email: hieuhoadanang@gmail.com

- Website: <https://hieuhoaexpress.com>

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà được chính thức thành lập và cấp giấy phép kinh doanh vào ngày 13/08/2012. Trải qua hơn 13 năm hoạt động, Công ty Cổ phần vận tải và dịch vụ du lịch Quảng Hà với thương hiệu nhà xe Hiếu Hoa đã góp phần tích cực trong việc thúc đẩy giao thương, đi lại giữa TP. Đà Nẵng với các tỉnh phía Bắc.

- **Giai đoạn hình thành và định danh (2012 - 2018):** Những bước đi đầu tiên vào tháng 8 năm 2012 doanh nghiệp chủ yếu khai thác một số tuyến vận tải từ Đà Nẵng đi các tỉnh lân cận như Hà Tĩnh, Nghệ An bằng dòng xe giường nằm tiêu chuẩn 40-44 chỗ. Hoạt động tại số 185 Tôn Đức Thắng, Phường Hòa Minh, Quận Liên Chiểu, TP. Đà Nẵng. Qua từng giai đoạn, Hiếu Hoa Express đã không ngừng phát triển và mở rộng quy hoạt động của mình.

- **Giai đoạn bứt phá và nâng tầm dịch vụ (2019 - 2023):** Tháng 10/2019: Doanh nghiệp đẩy mạnh số hóa dịch vụ với việc vận hành hệ thống đặt vé trực tuyến chuyên nghiệp qua hieuhoaexpress.com và ứng dụng các quy trình quản lý khách hàng (CRM) hiện đại để tối ưu hóa trải nghiệm người dùng. Trong giai đoạn này, thương hiệu không chỉ tập trung vào số lượng xe mà bắt đầu chuyển dịch sang mô hình "Xe khách chất lượng cao", đầu tư thêm các dòng xe giường nằm đời mới, sạch sẽ hơn để tạo sự khác biệt so với các nhà xe truyền thống khác

- **Giai đoạn hiện đại hóa và mở rộng cao cấp (2024 - 2026):** Đây là giai đoạn thương hiệu Hiếu Hoa chuyển mình sang phân khúc vận tải hạng sang, để làm được điều đó thì Quảng Hà đã đi qua các cột mốc chính sau:

- + Tháng 5/2024: Chính thức đưa vào khai thác dòng xe Limousine phòng đôi hiện đại và bổ sung thêm xe trung chuyển tại đầu bến Đà Nẵng để hoàn thiện quy trình phục vụ khép kín.
- + Tháng 12/2025: Tiếp tục kế hoạch tân trang và nâng cấp dòng xe VIP 34 phòng để phục vụ khách hàng trên các tuyến trọng điểm như Nghi Xuân.
- + Đầu năm 2026: Thương hiệu khẳng định vị thế với mạng lưới phủ khắp các tỉnh từ Đà Nẵng ra đến Thái Bình, Nam Định, kết hợp giữa vận tải hành khách và vận chuyển hàng hóa chuyên nghiệp.

Như vậy, tính đến năm 2026, thương hiệu Hiếu Hoa đã trải qua hơn 13 năm phát triển, từ một đơn vị vận tải địa phương trở thành một trong những thương hiệu xe khách giường nằm uy tín nhất khu vực miền Trung.

2.1.3. Lĩnh vực/sản phẩm kinh doanh

Doanh nghiệp đang nghiên cứu hoạt động theo mô hình đa ngành, trong đó bao gồm lĩnh vực vận tải và kinh doanh thương mại, đồng thời mở rộng sang một số ngành nghề bổ trợ khác nhằm tận dụng nguồn lực và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Trong lĩnh vực kinh doanh thương mại và đầu tư, doanh nghiệp thực hiện đăng ký kinh doanh đa ngành, bao gồm các hoạt động như bán buôn nhiên liệu (gồm nhiên liệu rắn, lỏng và khí), khai thác khoáng sản liên quan đến quặng, cũng như tham gia lĩnh vực thể thao thông qua việc quản lý và vận hành đội bóng đá phong trào Hiếu Hoa Quahaco FC. Các hoạt động này đóng vai trò hỗ trợ, góp phần đa dạng hóa nguồn thu và mở rộng phạm vi kinh doanh của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, lĩnh vực cốt lõi và mang tính truyền thống của doanh nghiệp là vận tải, đây cũng là ngành hình thành và phát triển ban đầu của đơn vị. Trong lĩnh vực này, hoạt động vận tải được tổ chức thành hai mảng chính như sau:

- + *Vận tải hành khách đường bộ*: Đây là lĩnh vực cốt lõi của công ty với dịch vụ xe giường nằm chất lượng cao. Chuyên chạy các tuyến đường dài kết nối Đà Nẵng với các miền Bắc như Hà Tĩnh, Nghệ An, Thanh Hóa, Nam Định, Thái Bình. Cung cấp nhiều lựa chọn từ xe giường nằm phổ thông (44 giường) đến dòng cao cấp như xe phòng nằm đơn/đôi (Limousine).
- + *Vận chuyển hàng hóa*: Bên cạnh chở khách, Hiếu Hoa cung cấp dịch vụ ký gửi hàng hóa dọc theo các tuyến đường xe chạy. Nhận vận chuyển bưu phẩm, hàng hóa tiêu dùng, và hàng công kênh giữa Đà Nẵng và các tỉnh phía Bắc. Hệ thống xe chạy hằng ngày giúp việc giao nhận hàng hóa diễn ra nhanh chóng.

2.1.4. Tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi

Sứ mệnh: *“Bình an trên vạn dặm”*

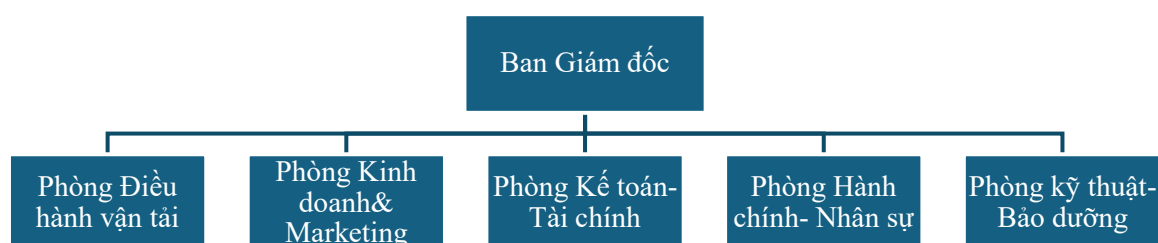
Mang đến cho khách hàng những chuyến xe an toàn và an tâm trên mọi hành trình.

Giá trị cốt lõi: *Chất lượng vượt trội - Tận tâm với khách hàng - Tích hợp đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp.*

- + Chất lượng vượt trội: Xe sạch sẽ, thơm tho, trang bị đầy đủ (nước, khăn lạnh, gối, chăn), Xe êm ái, an toàn, dịch vụ trung chuyển hàng hóa, đưa đón miễn phí tại Đà Nẵng - Vinh, wifi miễn phí.
- + Tận tâm với khách hàng: Đường dây nóng hoạt động 24/24 để giải quyết mọi vấn đề của khách hàng ngay lập tức.
- + Nhân viên chuyên nghiệp: Thái độ thân thiện, nhiệt tình, chu đáo, luôn sẵn sàng hỗ trợ.

Tầm nhìn: Trở thành doanh nghiệp vận tải hành khách uy tín và chất lượng hàng đầu tại khu vực miền Trung.

2.1.5. Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Ban Giám đốc: Là bộ phận quản lý cao nhất, chịu trách nhiệm hoạch định chiến lược phát triển, xây dựng kế hoạch kinh doanh ngắn hạn và dài hạn, ra quyết định đầu tư phương tiện, mở rộng tuyến hoạt động cũng như phân bổ nguồn lực tài chính và nhân sự. Đồng thời, Ban Giám đốc giám sát hoạt động của toàn bộ các phòng ban, chịu trách nhiệm trước pháp luật và làm việc với các cơ quan quản lý nhà nước liên quan đến lĩnh vực vận tải.

Phòng Điều hành Vận tải: Giữ vai trò trực tiếp tổ chức và quản lý các chuyến xe. Bộ phận này có nhiệm vụ xây dựng lịch trình chạy xe, bố trí tuyến đường, phân công lái xe và phụ xe phù hợp, theo dõi hành trình thông qua hệ thống GPS và camera giám sát, đồng thời xử lý kịp thời các tình huống phát sinh trong quá trình vận chuyển.

Phòng Kinh doanh và Marketing: Chịu trách nhiệm phát triển thị trường và xây dựng hình ảnh thương hiệu nhà xe Hiếu Hoa. Bộ phận này thực hiện nghiên cứu nhu cầu khách hàng, xu hướng thị trường và đối thủ cạnh tranh; tổ chức bán vé trực tiếp và trực tuyến; triển khai các hoạt động quảng bá, khuyến mãi và chăm sóc khách hàng. Thông qua việc tiếp nhận phản hồi và đánh giá mức độ hài lòng của hành khách,

phòng kinh doanh và marketing đề xuất các giải pháp cải thiện chất lượng dịch vụ và chính sách giá phù hợp.

Phòng Kế toán - Tài chính: Đảm nhận công tác quản lý tài chính, đảm bảo việc sử dụng nguồn vốn minh bạch và hiệu quả. Nhiệm vụ của phòng bao gồm theo dõi, hạch toán các khoản thu - chi, lập báo cáo tài chính và báo cáo thuế theo quy định, quản lý dòng tiền và kiểm soát chi phí vận hành. Đồng thời, phòng kế toán - tài chính đóng vai trò tham mưu cho Ban Giám đốc trong việc lập kế hoạch tài chính, đầu tư phương tiện và đánh giá hiệu quả kinh doanh của nhà xe.

Phòng Hành chính - Nhân sự: Có chức năng quản lý nguồn nhân lực và công tác hành chính nội bộ của nhà xe Hiếu Hoa. Bộ phận này thực hiện tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nhân sự; quản lý hợp đồng lao động, tiền lương, bảo hiểm và các chế độ chính sách cho người lao động. Ngoài ra, phòng còn xây dựng nội quy, quy chế làm việc, góp phần hình thành văn hóa doanh nghiệp và đảm bảo môi trường làm việc ổn định, kỷ luật.

Phòng Kỹ thuật - Bảo dưỡng: Phòng chịu trách nhiệm kiểm tra, bảo dưỡng và sửa chữa xe theo định kỳ; kiểm soát tình trạng kỹ thuật trước và sau mỗi chuyến; quản lý hồ sơ đăng kiểm, bảo hiểm và các giấy tờ kỹ thuật liên quan. Bên cạnh đó, bộ phận này còn phối hợp với phòng điều hành để xử lý sự cố kỹ thuật phát sinh trong quá trình vận hành, đồng thời đề xuất nâng cấp hoặc thay thế phương tiện nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và đảm bảo an toàn giao thông.

2.2. Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.2.1. Các yếu tố vi mô

a) Khách hàng

Khách hàng của Nhà xe Hiếu Hoa chủ yếu là những cá nhân có nhu cầu di chuyển bằng xe khách hay vận chuyển hàng hóa trên các tuyến cố định xuất phát từ thành phố Đà Nẵng đến các tỉnh phía Bắc như Hương Sơn, Tân Kỳ, Cửa Lò, Vinh (Nghệ An), Giao Thủy, Thái Bình) và ngược lại. Nhóm khách hàng này bao gồm cả người dân địa phương và khách vãng lai, với mục đích di chuyển đa dạng như học tập, lao động, thăm người thân, du lịch và công tác...

Khách hàng của Nhà xe Hiếu Hoa có thể được phân loại theo hình thức đặt vé thành hai nhóm chính là khách hàng đặt vé online và khách hàng mua vé trực tiếp tại quầy:

Nhóm khách hàng đặt vé online chủ yếu là người trẻ, sinh viên, người lao động và khách du lịch, có khả năng tiếp cận tốt với công nghệ và internet. Nhóm này thường ưu tiên sự tiện lợi, nhanh chóng, có xu hướng đặt vé trước và thường xuyên so sánh giá vé, giờ chạy cũng như chất lượng dịch vụ giữa các nhà xe thông qua các nền tảng trực tuyến. Quyết định lựa chọn nhà xe của họ chịu ảnh hưởng lớn từ đánh giá, phản hồi của khách hàng trước đó trên mạng xã hội, website hoặc ứng dụng đặt vé. Do đó, trải nghiệm dịch vụ và hình ảnh thương hiệu trực tuyến có tác động trực tiếp đến khả năng thu hút và giữ chân nhóm khách hàng này.

Nhóm khách hàng mua vé trực tiếp tại quầy chủ yếu là người trung niên, người lớn tuổi và khách địa phương, có thói quen giao dịch trực tiếp và ít sử dụng các hình thức đặt vé online. Nhóm khách hàng này thường mua vé sát giờ khởi hành, ưu tiên sự quen thuộc, uy tín lâu năm của nhà xe và đánh giá cao thái độ phục vụ trực tiếp của nhân viên bán vé. Mặc dù không bị ảnh hưởng nhiều bởi các đánh giá trên môi trường số, nhưng nhóm khách hàng mua vé tại quầy lại khá nhạy cảm với chất lượng phục vụ trực tiếp, thời gian chờ đợi và khả năng tư vấn rõ ràng, kịp thời.

Khách hàng là yếu tố có tác động trực tiếp và mạnh mẽ đến hoạt động kinh doanh của Nhà xe Hiếu Hoa tại Đà Nẵng, thể hiện rõ qua nhu cầu đi lại, hành vi tiêu dùng và mức độ kỳ vọng đối với dịch vụ vận tải hành khách.

Trước hết, nhu cầu đi lại của khách hàng Hiếu Hoa mang tính thời điểm và mùa vụ rất rõ rệt. Lượng khách thường tăng mạnh vào các giờ cao điểm, dịp lễ, Tết, cũng như trong mùa du lịch, đặc biệt là tại thành phố Đà Nẵng - một trung tâm du lịch lớn của miền Trung. Bên cạnh đó, khách hàng của Nhà xe Hiếu Hoa có mức độ nhạy cảm cao đối với giá vé: là yếu tố quan trọng trong quyết định lựa chọn nhà xe, đồng thời khách hàng ngày càng quan tâm nhiều hơn đến chất lượng dịch vụ và độ an toàn trong quá trình di chuyển như chất lượng phục vụ không đảm bảo hoặc xảy ra các vấn đề về an toàn, khách hàng sẵn sàng chuyển sang các nhà xe đối thủ. Ngoài ra, thói quen đặt vé của khách hàng đang thay đổi mạnh theo hướng số hóa. Khách hàng ngày càng ưa chuộng hình thức đặt vé online, tìm kiếm thông tin và lựa chọn nhà xe có đánh giá tốt trên các nền tảng trực tuyến như mạng xã hội, website hoặc ứng dụng đặt vé. Những phản hồi và đánh giá từ khách hàng cũ có ảnh hưởng đáng kể đến quyết định của khách hàng mới, qua đó tác động trực tiếp đến hình ảnh thương hiệu của Nhà xe Hiếu Hoa. Từ các yếu tố trên đòi hỏi nhà xe Hiếu Hoa phải linh hoạt trong việc bố trí

lich trình, tăng chuyến vào mùa cao điểm và điều chỉnh tần suất chạy xe trong từng thời điểm nhằm tạo áp lực lớn buộc nhà xe phải duy trì sự cân bằng giữa giá cả cạnh tranh và chất lượng dịch vụ ổn định

b) Đối thủ cạnh tranh

Thị trường vận tải hành khách hiện nay có mức độ cạnh tranh cao với sự tham gia của nhiều doanh nghiệp hoạt động trên nhiều tuyến khác nhau. Trong đó, Nhà xe Hiếu Hoa phải đối mặt với sự cạnh tranh trực tiếp từ hai đối thủ lớn là Nhà xe Văn Minh và Nhà xe Phương Trang.

Dưới đây là bảng so sánh điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh với Nhà xe Hiếu Hoa:

Tiêu chí	Nhà xe Hiếu Hoa	Nhà xe Văn Minh	Nhà xe Phương Trang
Tuyến phục vụ	Đà Nẵng → Nghệ An/Hà Tĩnh/Thanh Hóa/Ninh Bình/Nam Định/Thái Bình	Đà Nẵng → Nghệ An/Hà Tĩnh (liên tỉnh đường dài)	Tuyến dài & liên tỉnh rộng khắp (kết nối nhiều khu vực)
Loại xe phổ biến	Giường nằm 34-40 chỗ, limousine phòng đôi + dòng giường nằm cao cấp Hiếu ho	Giường nằm cao cấp	Xe giường nằm & limousine (tùy tuyến)
Mức giá tham khảo	~250.000 - 420.000+ VNĐ/lượt (tùy tuyến)	Cao hơn trung bình, thường ở phân khúc chất lượng cao	Thường cao hơn trung bình, dịch vụ tiêu chuẩn cao
Chất lượng & tiện nghi	Có wifi, hành lý ký gửi, tiện nghi cơ bản đến cao cấp	Được đánh giá cao nhất tuyến, chất lượng dịch vụ vượt trội, thoải mái	Hệ thống vận tải lớn, xe hiện đại, dịch vụ chuẩn quốc gia
Đánh giá khách hàng (qua nền tảng online)	Tốt về phục vụ, lịch trình rõ ràng, nhiều tuyến lựa chọn	Rất cao - 4.9/5 trong nhiều đánh giá tuyến Đà Nẵng ↔ Nghệ An	Cao, do thương hiệu và quy mô lớn
Lịch trình &	Có nhiều giờ xuất	Có nhiều giờ xuất	Rất nhiều

tần suất chạy	phát mỗi ngày, linh hoạt	phát và lịch chạy nổi tuyến lớn	chuyên/ngày trên nhiều tuyến khác nhau
Hệ thống đặt vé & minh bạch giá	Đặt vé online qua nền tảng và qua điện thoại	Đặt vé qua nhiều ứng dụng, minh bạch giá, dễ so sánh	Hệ thống vé bài bản, app & đại lý mạnh
Thị phần & độ nhận diện thương hiệu	Thương hiệu mạnh ở tuyến Đà Nẵng ↔ Bắc Trung Bộ	Tương đương hoặc cao hơn Hiếu Hoa ở nhiều tuyến vì đánh giá tốt hơn	Rất mạnh do quy mô và phủ mạng lưới rộng

Bảng 2.1: So sánh đối thủ cạnh tranh của Hiếu Hoa

Từ kết quả so sánh với các đối thủ cạnh tranh chính trên cùng tuyến vận tải, có thể nhận thấy Nhà xe Hiếu Hoa sở hữu nhiều lợi thế đáng kể.

- Trước hết, doanh nghiệp có mức giá vé tương đối cạnh tranh, phù hợp với nhiều nhóm khách hàng khác nhau.
- Bên cạnh đó, Hiếu Hoa cung cấp đa dạng loại hình phương tiện, từ xe giường nằm cao cấp đến limousine phòng đôi, đáp ứng tốt nhu cầu ngày càng đa dạng của hành khách.
- Chất lượng dịch vụ được duy trì ổn định thông qua đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, lịch trình linh hoạt cùng hệ thống đặt vé trực tuyến thuận tiện.
- Ngoài ra, thương hiệu Hiếu Hoa đã xây dựng được vị thế nhất định trên tuyến Đà Nẵng - các tỉnh Bắc Trung Bộ và nhận được nhiều phản hồi tích cực từ khách hàng.

Tuy nhiên, bên cạnh những lợi thế trên, Hiếu Hoa vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định như sau:

- Phạm vi hoạt động của doanh nghiệp còn tương đối hẹp so với các đối thủ có quy mô lớn như Phương Trang.
- Mức độ nhận diện thương hiệu trên phạm vi toàn quốc cũng chưa thực sự nổi bật.
- Đồng thời, hệ sinh thái dịch vụ, ứng dụng đặt vé và mạng lưới phân phối của doanh nghiệp vẫn còn hạn chế khi so sánh với các đơn vị dẫn đầu trong ngành.

Đây là những thách thức mà Hiếu Hoa cần tiếp tục khắc phục nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và mở rộng thị phần trong tương lai.

Nhìn chung, Nhà xe Hiếu Hoa đang sở hữu nhiều lợi thế cạnh tranh về giá cả, chất lượng dịch vụ và uy tín thương hiệu trên tuyến Đà Nẵng - các tỉnh phía Bắc. Tuy nhiên, để nâng cao vị thế trên thị trường và mở rộng khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp lớn trong ngành, công ty cần tiếp tục đầu tư vào công nghệ, mở rộng mạng lưới hoạt động và tăng cường các hoạt động xây dựng thương hiệu trong thời gian tới.

c) Nhà cung cấp

Nhà cung cấp đầu tiên có ảnh hưởng trực tiếp và thường xuyên đến hoạt động của nhà xe Hiếu Hoa là Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex). Đây là đơn vị cung cấp nhiên liệu chủ yếu phục vụ cho việc vận hành các tuyến xe đường dài của nhà xe. Với hệ thống phân phối rộng khắp cả nước và chất lượng nhiên liệu được kiểm soát chặt chẽ, Petrolimex giúp Hiếu Hoa đảm bảo nguồn cung xăng dầu ổn định, đáp ứng yêu cầu vận hành liên tục và đúng lịch trình. Tuy nhiên, do giá xăng dầu chịu sự tác động mạnh từ biến động thị trường và chính sách điều hành của Nhà nước, nhà xe Hiếu Hoa có mức độ phụ thuộc khá lớn vào nhà cung cấp này. Khi giá nhiên liệu tăng cao, chi phí vận hành của nhà xe cũng gia tăng tương ứng, gây áp lực đáng kể lên lợi nhuận nếu doanh nghiệp không thể điều chỉnh giá vé hoặc tối ưu chi phí kịp thời.

Bên cạnh đó, Công ty Cổ phần Ô tô Trường Hải (THACO) là nhà cung cấp phương tiện vận tải có vai trò quan trọng đối với nhà xe Hiếu Hoa. THACO cung cấp các dòng xe khách giường nằm và limousine có chất lượng tốt, phù hợp với đặc thù vận chuyển hành khách đường dài. Phương tiện vận tải là tài sản cố định cốt lõi, quyết định trực tiếp đến năng lực khai thác đội xe, mức độ an toàn cũng như trải nghiệm của hành khách. Việc lựa chọn các thương hiệu xe uy tín, có công nghệ hiện đại, khả năng tiết kiệm nhiên liệu và độ bền cao giúp nhà xe Hiếu Hoa giảm chi phí vận hành dài hạn, hạn chế hỏng hóc và nâng cao uy tín dịch vụ. Mối quan hệ giữa Hiếu Hoa và THACO mang tính lâu dài và chiến lược, góp phần tăng cường khả năng cạnh tranh của nhà xe trên thị trường. Tuy nhiên, chi phí đầu tư phương tiện lớn cũng tạo ra áp lực về vốn, khấu hao tài sản và chi phí tài chính trong quá trình hoạt động.

2.2.2 Các yếu tố vĩ mô

a) Môi trường Kinh tế

Năm 2026, nền kinh tế Việt Nam tiếp tục duy trì đà tăng trưởng ổn định trong bối cảnh kinh tế thế giới còn nhiều biến động. Đây là yếu tố quan trọng tác động trực tiếp đến hoạt động của ngành vận tải hành khách.

Theo ước tính, GDP của Việt Nam năm 2026 đạt khoảng 500 - 520 tỷ USD, với tốc độ tăng trưởng khoảng 6,5% - 7%. GDP bình quân đầu người đạt khoảng 4.900 - 5.200 USD/người, cho thấy thu nhập và mức sống của người dân ngày càng được nâng cao. Ở cấp địa phương, GRDP tiếp tục duy trì mức tăng trưởng khá, dao động khoảng 8% - 10%, phản ánh sự phát triển năng động của nền kinh tế khu vực.

Về lạm phát, chỉ số giá tiêu dùng (CPI) năm 2026 dự kiến tăng khoảng 3,5% - 4%, vẫn nằm trong ngưỡng kiểm soát nhưng có xu hướng tăng nhẹ so với năm trước. Điều này làm gia tăng chi phí hoạt động của các doanh nghiệp vận tải, bao gồm chi phí nhân công, bảo dưỡng phương tiện, phụ tùng và các chi phí vận hành khác.

Đặc biệt, giá nhiên liệu tiếp tục là yếu tố có ảnh hưởng lớn đến ngành vận tải. Trong năm 2026, giá xăng liên tục biến động có lúc RON95 tăng lên đến 32.000 - 35.000 đồng/lít, dầu Diesel từ 29.000 - 32.000 đồng/lít trong những đầu năm 2026 do ảnh hưởng của tác động leo thang của giá dầu thế giới, tình trạng căng thẳng địa chính trị và xung đột tại khu vực Trung Đông làm gián đoạn nguồn cung dầu thô toàn cầu, kéo theo đó chi phí vận hành tăng. Hiện nay giá xăng RON95 khoảng 23.000 - 25.000 đồng/lít, trong khi dầu Diesel khoảng 20.000 - 23.000 đồng/lít đã bình ổn hơn so với lúc trước. Do chi phí nhiên liệu chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí vận hành, nên sự biến động của giá xăng dầu sẽ làm tăng chi phí khai thác, ảnh hưởng đến lợi nhuận và tạo áp lực điều chỉnh giá vé đối với các doanh nghiệp vận tải như Quảng Hà.

Bên cạnh đó, cùng với sự gia tăng thu nhập và phục hồi của các hoạt động kinh tế - xã hội, nhu cầu đi lại của người dân có xu hướng tăng lên, đặc biệt đối với các chuyến đi liên tỉnh, phục vụ công việc, học tập, thăm thân và du lịch. Tuy nhiên, dịch vụ vận tải hành khách, nhất là vận tải đường dài, có tính nhạy cảm cao với thu nhập khả dụng. Khi chi phí sinh hoạt tăng hoặc kinh tế chững lại, người dân có xu

hướng tiết kiệm chi tiêu, giảm tần suất di chuyển hoặc lựa chọn phương tiện có chi phí thấp hơn.

Nhận xét:

- **Cơ hội:** Nền kinh tế tăng trưởng ổn định, thu nhập người dân được cải thiện, kéo theo nhu cầu đi lại ngày càng gia tăng. Lạm phát được kiểm soát ở mức hợp lý giúp doanh nghiệp thuận lợi hơn trong việc lập kế hoạch chi phí và duy trì giá vé ổn định. Đồng thời, sự phục hồi và phát triển của các hoạt động kinh tế - xã hội cũng góp phần thúc đẩy nhu cầu vận tải hành khách, đặc biệt là vận tải đường dài.
- **Thách thức:** Giá nhiên liệu biến động và có xu hướng tăng làm gia tăng chi phí vận hành. Lạm phát gây áp lực lên chi phí nhân công và bảo trì phương tiện. Bên cạnh đó, nhu cầu vận tải phụ thuộc lớn vào thu nhập của người dân nên dễ bị ảnh hưởng khi kinh tế biến động. Ngoài ra, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trong ngành vận tải khiến việc điều chỉnh giá vé để bù đắp chi phí trở nên khó khăn, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

b) Môi trường Chính trị - Pháp luật

Yếu tố chính trị - pháp luật có ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động kinh doanh của Nhà xe Hiếu Hoa thông qua các quy định về vận tải hành khách, điều kiện kinh doanh, quản lý phương tiện, an toàn giao thông và hoạt động khai thác tuyến. Việc Nhà nước tăng cường quản lý giúp thị trường vận tải minh bạch, an toàn hơn nhưng đồng thời cũng làm gia tăng yêu cầu tuân thủ đối với doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, các chính sách về giá xăng dầu, thuế, phí giao thông, phí BOT và chi phí đăng kiểm tác động trực tiếp đến chi phí vận hành và lợi nhuận của nhà xe. Đồng thời, môi trường chính trị ổn định cùng với việc đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng giao thông tạo điều kiện thuận lợi giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả khai thác và chất lượng dịch vụ.

Về pháp luật, hoạt động kinh doanh của Nhà xe Hiếu Hoa chịu sự điều chỉnh của nhiều quy định liên quan đến điều kiện kinh doanh vận tải, an toàn giao thông, quản lý lái xe, phương tiện và thiết bị giám sát hành trình. Những quy định này tạo hành lang pháp lý rõ ràng, nâng cao tính chuyên nghiệp, minh bạch và an toàn trong hoạt động vận tải nhưng cũng làm tăng chi phí đầu tư, chi phí quản lý và áp lực tuân thủ đối với doanh nghiệp.

Nhìn chung, môi trường chính trị - pháp luật vừa tạo cơ hội phát triển thông qua sự ổn định và đầu tư hạ tầng, vừa đặt ra thách thức về chi phí và yêu cầu quản trị đối với Quảng Hà.

Nhận xét:

Cơ hội: Yếu tố chính trị - pháp luật có ảnh hưởng sâu sắc và trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của Nhà xe Hiếu Hoa. Môi trường chính trị ổn định cùng hệ thống pháp luật ngày càng hoàn thiện đã tạo hành lang pháp lý rõ ràng, minh bạch, góp phần nâng cao an toàn giao thông, chất lượng dịch vụ và uy tín của doanh nghiệp vận tải. Bên cạnh đó, các chính sách đầu tư phát triển hạ tầng giao thông, nâng cấp quốc lộ và cao tốc giúp rút ngắn thời gian di chuyển, tăng hiệu quả khai thác tuyến và cải thiện trải nghiệm của hành khách, qua đó mở ra cơ hội nâng cao năng lực cạnh tranh cho nhà xe.

Thách thức: Do các quy định pháp luật ngày càng chặt chẽ về điều kiện kinh doanh vận tải, an toàn kỹ thuật, tải trọng, thời gian lái xe và ứng dụng công nghệ giám sát. Cùng với đó, chính sách điều hành giá xăng dầu, các loại thuế, phí và lệ phí giao thông làm gia tăng chi phí vận hành, trong khi khả năng điều chỉnh giá vé còn bị hạn chế bởi sự cạnh tranh trên thị trường. Việc tuân thủ nghiêm các quy định pháp luật là yêu cầu bắt buộc, vừa làm tăng chi phí và áp lực quản lý, nhưng đồng thời là nền tảng giúp Nhà xe Hiếu Hoa hoạt động an toàn, chuyên nghiệp và phát triển bền vững trong dài hạn.

c) Môi trường Văn hóa - Xã hội

Xu hướng đi lại của người dân ngày càng đề cao an toàn, tiện nghi và chất lượng dịch vụ, điều này khiến nhà xe Hiếu Hoa phải chú trọng hơn đến chất lượng phương tiện, vệ sinh xe, thái độ phục vụ của nhân viên và trải nghiệm tổng thể của hành khách.

Sự thay đổi thói quen tiêu dùng, đặc biệt là việc khách hàng ưu tiên đặt vé online, thanh toán không tiền mặt và tương tác qua mạng xã hội, buộc nhà xe phải ứng dụng công nghệ trong bán vé, quản lý khách hàng và truyền thông.

Các yếu tố như gia tăng dân số, đô thị hóa và di cư lao động làm nhu cầu đi lại giữa các địa phương tăng cao, nhất là vào dịp lễ, Tết, từ đó ảnh hưởng đến việc bố trí tuyến đường, tần suất chuyến và loại hình dịch vụ mà nhà xe Hiếu Hoa cung cấp. Nhìn

chung, các yếu tố văn hóa - xã hội vừa tạo áp lực thay đổi, vừa mở ra cơ hội để nhà xe nâng cao chất lượng dịch vụ và mở rộng thị trường.

Nhận xét:

Cơ hội: Yếu tố văn hóa - xã hội đang tạo ra những thay đổi rõ rệt trong nhu cầu và hành vi đi lại của người dân, theo hướng ngày càng đề cao an toàn, tiện nghi và chất lượng dịch vụ. Điều này vừa mở ra cơ hội để Nhà xe Hiếu Hoa nâng cao hình ảnh thương hiệu thông qua việc đầu tư phương tiện, cải thiện vệ sinh xe, nâng cao thái độ phục vụ và trải nghiệm tổng thể của hành khách

Thách thức: Sự thay đổi thói quen tiêu dùng như ưu tiên đặt vé online, thanh toán không tiền mặt và tương tác qua mạng xã hội buộc nhà xe phải đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong bán vé, quản lý khách hàng và truyền thông. Đồng thời, quá trình gia tăng dân số, đô thị hóa và di cư lao động làm nhu cầu đi lại giữa các địa phương ngày càng tăng, đặc biệt vào các dịp lễ, Tết, tạo cơ hội mở rộng thị trường nhưng cũng gây áp lực lớn trong việc bố trí phương tiện, nhân sự và duy trì chất lượng dịch vụ ổn định.

d) Môi trường Công nghệ

Yếu tố công nghệ ngày càng đóng vai trò then chốt trong hoạt động kinh doanh vận tải hành khách tại Quảng Hà, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ tại Việt Nam.

Trước hết, việc ứng dụng các nền tảng đặt vé trực tuyến và thanh toán điện tử không chỉ giúp nhà xe mở rộng kênh phân phối mà còn nâng cao khả năng tiếp cận khách hàng. Thông qua website, ứng dụng di động hoặc các nền tảng trung gian, khách hàng có thể dễ dàng tra cứu lịch trình, so sánh giá vé và thực hiện thanh toán nhanh chóng. Điều này góp phần nâng cao trải nghiệm dịch vụ và gia tăng tính cạnh tranh của nhà xe trên thị trường.

Bên cạnh đó, các công nghệ giám sát như hệ thống định vị GPS, camera hành trình và thiết bị giám sát hành trình theo quy định giúp doanh nghiệp theo dõi phương tiện theo thời gian thực, kiểm soát tốc độ, hành trình và thời gian làm việc của tài xế. Nhờ đó, nhà xe có thể nâng cao mức độ an toàn giao thông, giảm thiểu rủi ro và đáp ứng yêu cầu quản lý ngày càng chặt chẽ của cơ quan chức năng.

Ngoài ra, việc ứng dụng các phần mềm quản lý vận tải thông minh (TMS - Transport Management System) cho phép doanh nghiệp tối ưu hóa công tác điều hành

nếu phân bổ phương tiện, quản lý lịch trình, kiểm soát tiêu hao nhiên liệu và đánh giá hiệu suất làm việc của nhân sự. Một số doanh nghiệp còn từng bước ứng dụng dữ liệu lớn (Big Data) để dự báo nhu cầu đi lại theo mùa vụ, từ đó điều chỉnh kế hoạch khai thác tuyến phù hợp, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Tuy nhiên, việc ứng dụng công nghệ cũng đặt ra nhiều thách thức. Doanh nghiệp phải đầu tư chi phí lớn cho hệ thống phần mềm, thiết bị giám sát, hạ tầng công nghệ và bảo mật dữ liệu. Đồng thời, chi phí bảo trì, nâng cấp và đào tạo nhân sự cũng gia tăng. Ngoài ra, rủi ro về an ninh mạng, lỗi hệ thống hoặc phụ thuộc vào nền tảng công nghệ bên thứ ba có thể ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh nếu không được kiểm soát tốt.

Nhận xét:

Cơ hội: Công nghệ giúp nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện trải nghiệm khách hàng và tăng tính minh bạch trong hoạt động vận tải. Việc ứng dụng đặt vé trực tuyến, thanh toán điện tử, GPS, camera giám sát và các phần mềm quản lý thông minh giúp tối ưu hóa vận hành, giảm chi phí và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Đồng thời, việc khai thác dữ liệu còn hỗ trợ doanh nghiệp dự báo nhu cầu và xây dựng chiến lược phù hợp, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Thách thức: Việc đầu tư công nghệ đòi hỏi chi phí lớn và thời gian triển khai dài. Doanh nghiệp cần có đội ngũ nhân sự đủ năng lực để vận hành và khai thác hiệu quả hệ thống. Bên cạnh đó, áp lực cạnh tranh từ các nền tảng công nghệ và rủi ro về an ninh mạng, lỗi hệ thống hoặc phụ thuộc vào công nghệ bên thứ ba cũng là những yếu tố cần được cân nhắc. Nếu không có chiến lược triển khai phù hợp, công nghệ có thể làm gia tăng chi phí và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

e) Môi trường Tự nhiên

Yếu tố môi trường tự nhiên tác động mạnh đến hoạt động vận tải của nhà xe Hiếu Hoa trên nhiều khía cạnh:

Trước hết, thời tiết và thiên tai như mưa lớn, bão, lũ lụt hoặc sạt lở đất thường xuyên xảy ra tại khu vực miền Trung làm gián đoạn hoạt động vận chuyển, buộc nhà xe phải hủy chuyến, đổi tuyến hoặc điều chỉnh thời gian chạy xe. Điều này không chỉ làm tăng chi phí phát sinh như nhiên liệu, sửa chữa phương tiện, chi phí nhân sự chờ chuyến mà còn ảnh hưởng đến uy tín và sự hài lòng của hành khách.

Điều kiện hạ tầng giao thông chưa đồng bộ, một số tuyến đường xuống cấp, thường xuyên sửa chữa hoặc ùn tắc vào giờ cao điểm làm kéo dài thời gian di chuyển,

tăng mức tiêu hao nhiên liệu và chi phí bảo dưỡng xe. Việc hạ tầng chưa hoàn thiện cũng gây khó khăn trong việc đảm bảo lịch trình ổn định và đúng giờ - yếu tố quan trọng đối với chất lượng dịch vụ vận tải hành khách.

Các chính sách bảo vệ môi trường và giảm phát thải ngày càng được siết chặt buộc nhà xe Hiếu Hoa phải đầu tư vào phương tiện đạt tiêu chuẩn khí thải cao hơn, sử dụng nhiên liệu sạch hoặc áp dụng các biện pháp tiết kiệm nhiên liệu. Điều này làm tăng chi phí đầu tư ban đầu và chi phí vận hành trong ngắn hạn, nhưng về lâu dài góp phần giảm ô nhiễm môi trường, nâng cao hình ảnh nhà xe thân thiện với môi trường và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.

Nhận xét:

Cơ hội: Các chính sách bảo vệ môi trường và định hướng phát triển bền vững tạo cơ hội để Nhà xe Hiếu Hoa đầu tư phương tiện thân thiện với môi trường, tiết kiệm nhiên liệu và nâng cao hình ảnh doanh nghiệp.

Thách thức: Do chịu ảnh hưởng của thời tiết khắc nghiệt và thiên tai như mưa bão, lũ lụt và sạt lở đất, hạ tầng giao thông chưa đồng bộ và tình trạng ùn tắc hoặc xuống cấp của một số tuyến đường. Những yếu tố này gây gián đoạn lịch trình, phát sinh chi phí vận hành, tiêu hao nhiên liệu và chi phí bảo dưỡng phương tiện và ảnh hưởng đến uy tín cũng như mức độ hài lòng của hành khách. Đồng thời, các chính sách bảo vệ môi trường và giảm phát thải ngày càng được siết chặt buộc Nhà xe Hiếu Hoa phải đầu tư phương tiện đạt tiêu chuẩn khí thải cao và áp dụng các giải pháp tiết kiệm nhiên liệu, làm tăng chi phí trong ngắn hạn

f) Môi trường Nhân khẩu học

Quy mô và cơ cấu dân số là nền tảng quyết định nhu cầu đi lại trong dài hạn. Với quy mô dân số ngày càng tăng, đặc biệt là tỷ lệ dân số trong độ tuổi lao động và học sinh - sinh viên chiếm tỷ trọng lớn, nhu cầu di chuyển phục vụ mục đích làm việc, học tập, thăm thân và du lịch có xu hướng gia tăng ổn định. Điều này tạo ra nguồn khách hàng tiềm năng lâu dài cho nhà xe Hiếu Hoa, nhất là trên các tuyến liên tỉnh có mật độ dân cư cao.

Bên cạnh đó, nhu cầu đi lại giữa các vùng, tỉnh thành chịu ảnh hưởng mạnh từ quá trình đô thị hóa và di cư lao động. Lượng lớn người lao động di chuyển từ các địa phương về các thành phố lớn hoặc khu công nghiệp, cũng như nhu cầu quay về quê vào dịp cuối tuần, lễ Tết, làm cho nhu cầu vận tải hành khách tăng mạnh theo mùa và

theo tuyến. Điều này giúp nhà xe Hiếu Hoa có cơ sở để duy trì các tuyến cố định, tăng tần suất chuyến và mở rộng quy mô hoạt động trong dài hạn.

Sự khác biệt về thu nhập, lối sống và đặc điểm dân cư giữa các vùng cũng ảnh hưởng đến loại hình dịch vụ mà nhà xe cung cấp, từ xe phổ thông đến xe chất lượng cao. Việc nắm bắt đúng cơ cấu dân số và xu hướng di chuyển giúp nhà xe Hiếu Hoa định hướng chiến lược đầu tư phương tiện, bố trí lịch trình phù hợp và khai thác hiệu quả thị trường mục tiêu. Các yếu tố về quy mô dân số và nhu cầu đi lại liên vùng đóng vai trò quyết định đến tiềm năng thị trường dài hạn, khả năng mở rộng tuyến và sự phát triển bền vững của nhà xe Hiếu Hoa trong tương lai.

Nhận xét:

Cơ hội: Quy mô dân số ngày càng tăng cùng với tỷ lệ lớn dân số trong độ tuổi lao động và học sinh - sinh viên tạo ra nhu cầu đi lại ổn định và lâu dài, hình thành nguồn khách hàng tiềm năng bền vững cho Nhà xe Hiếu Hoa, đặc biệt trên các tuyến liên tỉnh đông dân cư. Quá trình đô thị hóa và di cư lao động làm gia tăng nhu cầu di chuyển giữa các vùng, nhất là vào các dịp cao điểm lễ, Tết, tạo điều kiện để nhà xe duy trì tuyến cố định, tăng tần suất chuyến và mở rộng quy mô hoạt động.

Thách thức: Sự khác biệt về thu nhập và đặc điểm dân cư giữa các khu vực đòi hỏi Nhà xe Hiếu Hoa phải linh hoạt trong việc lựa chọn loại hình dịch vụ và đầu tư phương tiện phù hợp. Việc nắm bắt đúng cơ cấu dân số và xu hướng di chuyển liên vùng là cơ sở quan trọng giúp nhà xe định hướng chiến lược phát triển, khai thác hiệu quả thị trường mục tiêu và hướng tới tăng trưởng bền vững trong dài hạn.

2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh

2.3.1. Cơ sở vật chất

- Vị trí kinh doanh: Văn phòng tại 12 Nguyễn Viết Xuân, phường Hòa Minh, quận Liên Chiểu, Đà Nẵng.
- Diện tích: Hơn 200m²
- Kho hàng và văn phòng vé: Bến xe Trung tâm, Tôn Đức Thắng, phường Hòa Minh, quận Liên Chiểu, Đà Nẵng.
- Diện tích kho hàng: 500m²

Bảng 2.2: Cơ sở vật chất của nhà xe Hiếu Hoa

STT	TÊN THIẾT BỊ	SỐ LƯỢNG
1	Xe giường nằm cao cấp	12
2	Xe Limousine	9
3	Xe trung chuyển	2
4	Bộ máy tính để bàn, (CPU, Màn hình, Phím, chuột)	10
5	Điện thoại	30
6	Máy in tài liệu	3
7	Máy chiếu	1
8	Camera an ninh	8
9	Điều hòa Panasonic	4
10	Tivi	2
11	Băng	4
12	Bộ ghế sofa	2
13	Bàn họp	1
14	Bàn làm việc	10
15	PCCC	8
16	Máy lọc nước	2

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Nhận xét:

Cơ sở vật chất của Quảng Hà nhìn chung khá đầy đủ và phù hợp với quy mô hoạt động hiện tại. Văn phòng có diện tích hơn 200m², bố trí tại khu vực quận Liên Chiểu - nơi thuận lợi cho việc điều hành tuyến xe và tiếp cận khách hàng, đảm bảo không gian làm việc tương đối rộng rãi, thông thoáng cho bộ phận quản lý, bán vé và chăm sóc khách hàng.

Bên cạnh đó, kho hàng và văn phòng vé của nhà xe được bố trí tại Bến xe Trung tâm, đường Tôn Đức Thắng, phường Hòa Minh, quận Liên Chiểu, thành phố Đà Nẵng, với diện tích khoảng 500 m². Khu vực này đóng vai trò quan trọng trong việc

tập kết hàng hóa, tổ chức bán vé và điều phối các chuyến xe, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động vận tải.

Phương tiện vận tải gồm xe giường nằm cao cấp, xe Limousine và xe trung chuyển cho thấy nhà xe đã có sự đầu tư đáng kể vào cơ sở vật chất cốt lõi, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo sự tiện nghi và an toàn cho hành khách. Các hạng mục cơ sở vật chất khác như bàn làm việc, ghế sofa, tivi và máy lọc nước tuy đơn giản nhưng cần thiết, góp phần tạo môi trường làm việc ổn định và chuyên nghiệp.

Cơ sở vật chất của công ty vẫn có thể được nâng cấp theo hướng hiện đại hóa, đặc biệt là ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý, điều hành và bán vé, cũng như đầu tư thêm vào hệ thống tiện ích cho hành khách nhằm nâng cao hình ảnh và khả năng cạnh tranh. Nhìn chung, cơ sở vật chất hiện tại đáp ứng tốt yêu cầu hoạt động nhưng vẫn còn dư địa để cải thiện và phát triển trong tương lai

2.3.2. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố then chốt có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và mức độ an toàn trong hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà.

Nhân sự là yếu tố có tác động lớn đến chất lượng dịch vụ và mức độ an toàn trong hoạt động kinh doanh của công ty TNHH vận tải và dịch vụ du lịch Quảng Hà. Trong đó, đội ngũ tài xế giữ vai trò đặc biệt quan trọng, bởi tay nghề lái xe, kinh nghiệm thực tế, thái độ phục vụ cũng như việc tuân thủ các quy định về an toàn giao thông ảnh hưởng trực tiếp đến tính mạng hành khách và uy tín của nhà xe. Tài xế có kỹ năng tốt, lái xe an toàn và ứng xử chuyên nghiệp sẽ tạo cảm giác yên tâm, nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, ngược lại nếu tài xế thiếu ý thức hoặc vi phạm an toàn có thể gây ra rủi ro nghiêm trọng cho doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, phụ xe, nhân viên bán vé, nhân viên nhận ký gửi, điều hành cũng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hoạt động vận hành thông suốt. Nhóm nhân sự này chịu trách nhiệm tiếp nhận đặt vé, sắp xếp lịch trình, cung cấp thông tin và xử lý các phản hồi, khiếu nại của khách hàng. Chất lượng phục vụ và khả năng phối hợp hiệu quả của bộ phận này ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu, hình ảnh.

Tuy nhiên, Nhà xe Hiếu Hoa cũng phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt tài xế và chi phí lương ngày càng tăng, đây là vấn đề chung của ngành vận tải hiện nay. Việc

thiếu nhân sự lái xe có thể gây áp lực lên lịch chạy, trong khi chi phí nhân công tăng làm gia tăng chi phí vận hành, ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh về giá vé. Vì vậy yếu tố nhân sự tác động mạnh mẽ đến chất lượng dịch vụ, mức độ an toàn và hiệu quả kinh doanh của Nhà xe Hiếu Hoa và sau đây là cơ cấu nhân sự của nhà xe Hiếu Hoa.

Bảng 2.3: Cơ cấu nhân sự của nhà xe Hiếu Hoa

Chỉ tiêu	2024		2025		2026	
	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Phân theo giới tính						
Nam	53	81,54%	52	77,61%	65	85,53%
Nữ	12	18,46%	15	22,39%	11	14,47%
Tổng	65	100%	67	100%	76	100%
Phân theo trình độ học vấn						
Đại học, trên đại học	19	29,23%	22	32,84%	24	31,58%
Cao đẳng, trung cấp	1	1,54%	2	2,99%	2	2,63%
THPT	45	69,23%	43	64,18%	50	65,79%
Tổng	65	100%	67	100%	76	100%
Phân theo chức vụ - phòng ban						
Giám đốc	1	1,54%	1	1,49%	1	1,32%
Phó Giám đốc	1	1,54%	1	1,49%	1	1,32%
Kế toán	2	3,08%	2	2,99%	2	2,63%
Hành chính - Nhân sự	2	3,08%	3	4,48%	3	3,95%
Kinh doanh - Marketing	4	6,15%	3	4,48%	3	3,95%
Kỹ thuật - Bảo dưỡng	6	9,23%	6	8,96%	4	5,26%
Điều hành vận tải	2	3,08%	2	2,99%	5	3,58%
Nhân viên bán vé/ phòng vé	3	4,62%	4	5,98%	4	5,26%
Nhân viên nhận hàng/ ki gửi	2	3,08%	2	2,99%	4	5,26%
Tài xế	16	24,62%	16	23,88%	18	23,68%
Phụ xe	23	35,38%	23	34,33%	25	32,89%
Nhân viên dọn vệ sinh	1	1,54%	2	2,99%	3	3,95%
Nhân viên nhà ăn	2	3,08%	2	2,99%	3	3,96%
Tổng	65	100%	67	100%	76	100%

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Dựa trên số liệu thống kê giai đoạn 2024 - 2026, cơ cấu nhân sự của đơn vị có những đặc điểm và xu hướng như sau:

Cơ cấu lao động theo giới tính

Cơ cấu lao động theo giới tính của doanh nghiệp trong giai đoạn 2024-2026 cho thấy sự chênh lệch rõ rệt giữa lao động nam và lao động nữ, trong đó, tỷ lệ lao động nam lần lượt đạt 81,54% năm 2024; 77,61% năm 2025 và tăng trở lại 85,53%

vào năm 2026. Ngược lại, lao động nữ chiếm tỷ lệ thấp hơn đáng kể, dao động từ 14,47% đến 22,39% trong cùng giai đoạn.

Sự chênh lệch này phản ánh đặc thù ngành nghề của doanh nghiệp trong lĩnh vực vận tải, vốn yêu cầu cao về sức khỏe thể chất, khả năng làm việc theo ca kíp và di chuyển thường xuyên. Đây là những yếu tố phù hợp hơn với lao động nam giới. Lao động nữ chủ yếu tập trung ở các vị trí hành chính, kế toán hoặc dịch vụ hỗ trợ.

Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

Xét theo trình độ học vấn, lực lượng lao động của doanh nghiệp chủ yếu tập trung ở nhóm trình độ THPT, tiếp đến là trình độ đại học và trên đại học. Trong đó lao động trình độ THPT chiếm tỷ trọng cao nhất, dao động từ 64,18% đến 69,23%. Đây là lực lượng lao động chủ yếu tham gia trực tiếp vào hoạt động vận hành như lái xe, phụ xe và các công việc mang tính chất phổ thông.

Trong khi đó, lao động có trình độ đại học và trên đại học chiếm khoảng 29,23% đến 32,84% và có xu hướng tăng nhẹ qua các năm. Điều này cho thấy doanh nghiệp đang từng bước nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở khối gián tiếp, đặc biệt trong các bộ phận quản lý, điều hành, kế toán và hành chính - nhân sự.

Ngược lại, nhóm lao động trình độ cao đẳng và trung cấp chiếm tỷ trọng rất thấp (khoảng 1,5% - 3%), cho thấy cơ cấu nhân sự chưa có sự phân tầng rõ rệt ở nhóm trình độ trung gian.

Cơ cấu lao động theo phòng ban/chức vụ

Cơ cấu lao động theo phòng ban cho thấy doanh nghiệp có tỷ trọng lớn lao động trực tiếp tham gia hoạt động vận tải, trong đó tập trung chủ yếu ở đội ngũ tài xế và phụ xe.

Cụ thể, nhóm phụ xe chiếm tỷ trọng cao nhất, dao động từ 32,89% đến 35,38% trong giai đoạn 2024 - 2026, tiếp theo là đội ngũ tài xế với tỷ lệ khoảng 23,68% đến 24,62%. Hai nhóm này cộng lại chiếm hơn một nửa tổng số lao động, khẳng định vai trò trung tâm trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, các bộ phận như kỹ thuật - bảo dưỡng, điều hành vận tải, kinh doanh - marketing, kế toán và hành chính - nhân sự chiếm tỷ trọng nhỏ hơn và có sự biến động theo từng năm. Đáng chú ý, bộ phận điều hành vận tải có xu hướng tăng nhẹ, trong khi bộ phận kỹ thuật - bảo dưỡng và kinh doanh - marketing có xu hướng

giảm, phản ánh sự điều chỉnh trong cơ cấu tổ chức theo hướng tinh gọn và tối ưu hóa hiệu quả vận hành.

Ngoài ra, các bộ phận dịch vụ hỗ trợ như bán vé, nhận hàng/ký gửi, dọn vệ sinh và nhà ăn chiếm tỷ lệ thấp nhưng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng.

Kết luận chung

Có thể nhận thấy rằng cơ cấu lao động của doanh nghiệp trong giai đoạn 2024 - 2026 mang đặc trưng rõ nét của ngành vận tải, với tỷ trọng lớn lao động nam, lao động phổ thông và lao động trực tiếp. Đồng thời, doanh nghiệp đang từng bước nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua việc gia tăng tỷ lệ lao động có trình độ đại học ở các bộ phận gián tiếp và điều chỉnh cơ cấu phòng ban theo hướng tối ưu hóa hoạt động.

2.1.3.3 Nguồn lực Tài chính

Bảng 2.4: Bảng cân đối kế toán

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN Tại ngày 31/12 năm 2023- 31/12/2025				CHÊNH LỆCH 2023/2024		CHÊNH LỆCH 2024/2025	
Chi tiêu	2023	2024	2025	Giá trị	Tỷ lệ (%)	Giá trị	Tỷ lệ (%)
TÀI SẢN							
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	29.432.378.769	35.833.333.632	35.751.503.093	6.400.954.863	21,75	-81.830.539	-0,23
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	113.032.648	5.084.837.360	5.003.425.413	4.971.804.712	4.398,56	-81.411.947	-1,60
II. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	29.096.921.948	30.400.000.000	30.400.000.000	1.303.078.052	4,48	0	0
III. Các khoản phải thu ngắn hạn	222.424.173	348.496.272	348.077.680	126.072.099	56,68	-418.592	-0,12
IV. Hàng tồn kho	0	0	0	0	0	0	0
B. TÀI SẢN DÀI HẠN	31.954.118.081	32.078.172.808	32.135.477.008	124.054.727	0,39	57.304.200	0,18
I. Tài sản cố định	31.101.525.945	31.095.872.925	30.549.714.925	-5.653.020	-0,02	-546.158.000	-1,76
II. Bất động sản đầu tư	0	0	0	0	0	0	0
III. Tài sản dở dang dài hạn	0	0	0	0	0	0	0
IV. Tài sản dài hạn khác	852.592.136	982.299.883	1.585.762.083	129.707.747	15,21	603.462.200	61,43
TỔNG CỘNG TÀI SẢN	61.386.496.850	67.875.506.440	67.886.980.101	6.489.009.590	10,57	11.473.661	0,02
NGUỒN VỐN							
C. NỢ PHẢI TRẢ	8.949.702.558	11.762.203.378	13.242.686.839	2.812.500.820	31,43	1.480.483.461	12,59
I. Nợ ngắn hạn	8.949.702.558	11.762.203.378	13.242.686.839	2.812.500.820	31,43	1.480.483.461	12,59
II. Nợ dài hạn	0	0	0	0	0	0	0
D. VỐN CHỦ SỞ HỮU	52.436.794.292	56.113.303.062	54.644.293.262	3.676.508.770	7,01	-1.469.009.800	-2,62
I. Vốn chủ sở hữu	52.436.794.292	56.113.303.062	54.644.293.262	3.676.508.770	7,01	-1.469.009.800	-2,62
TỔNG CỘNG NGUỒN	61.386.496.850	67.875.506.440	67.886.980.101	6.489.009.590	10,57	11.473.661	0,02

Nhận xét: Qua bảng cân đối kế toán của doanh nghiệp trong giai đoạn 2023-2025 có thể nhận thấy tình hình tài chính có nhiều biến động đáng chú ý.

Tổng tài sản

Qua số liệu cho thấy, tổng tài sản của doanh nghiệp có xu hướng gia tăng trong giai đoạn 2023-2025.

Cụ thể, năm 2023 tổng tài sản đạt 61.386.496.850 đồng, đến năm 2024 tăng lên 67.875.506.440 đồng, tương ứng tăng 6.489.009.590 đồng, tốc độ tăng 10,57%. Sang năm 2025, tổng tài sản tiếp tục tăng lên mức 67.886.980.101 đồng, tuy nhiên mức tăng chỉ đạt 11.473.661 đồng, tương ứng 0,02% so với năm trước.

Sự gia tăng của tổng tài sản phản ánh xu hướng mở rộng quy mô hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng tài sản có dấu hiệu chậm lại vào năm 2025 cho thấy doanh nghiệp đang bước vào giai đoạn ổn định hơn về quy mô và cơ cấu đầu tư.

Tài sản ngắn hạn

Tài sản ngắn hạn của doanh nghiệp có xu hướng gia tăng và chiếm tỷ trọng đáng kể trong tổng cơ cấu tài sản. Năm 2023, tài sản ngắn hạn đạt 29.432.378.769 đồng; năm 2024 tăng lên 35.833.333.632 đồng, tương ứng tăng 21,75%. Đến năm 2025, chỉ tiêu này giảm nhẹ xuống còn 35.751.503.093 đồng, tương ứng giảm 0,23%.

Sự gia tăng mạnh của tài sản ngắn hạn trong năm 2024 chủ yếu đến từ việc gia tăng tiền và các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn. Điều này cho thấy doanh nghiệp chú trọng duy trì tính thanh khoản và khả năng đáp ứng nhu cầu vốn phục vụ hoạt động kinh doanh thường xuyên.

Khoản phải thu

Trong đó, khoản phải thu ngắn hạn tăng từ 222.424.173 đồng năm 2023 lên 348.496.272 đồng năm 2024, tương ứng tăng 56,68%. Tuy nhiên, đến năm 2025, chỉ tiêu này giảm nhẹ còn 348.077.680 đồng, tương ứng giảm 0,12%.

Sự gia tăng khoản phải thu trong năm 2024 cho thấy doanh nghiệp có xu hướng mở rộng quan hệ tín dụng thương mại hoặc gia tăng quy mô hoạt động. Tuy nhiên, việc khoản phải thu duy trì ổn định trong năm 2025 phản ánh khả năng quản lý công nợ tương đối hiệu quả, hạn chế tình trạng gia tăng vốn bị chiếm dụng.

Hàng tồn kho

Trong cả giai đoạn 2023-2025, doanh nghiệp không phát sinh hàng tồn kho. Điều này phản ánh đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp thuộc lĩnh vực dịch vụ vận tải, trong đó hoạt động kinh doanh không yêu cầu dự trữ hàng hóa hoặc nguyên vật liệu với quy mô lớn. Việc không phát sinh hàng tồn kho góp phần làm giảm chi phí lưu kho, hạn chế rủi ro giảm giá trị tài sản và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn lưu động.

Tài sản dài hạn

Tài sản dài hạn của doanh nghiệp duy trì ở mức tương đối ổn định. Cụ thể, năm 2023 tài sản dài hạn đạt 31.954.118.081 đồng; năm 2024 tăng lên 32.078.172.808 đồng, tương ứng tăng 0,39%; năm 2025 tiếp tục tăng lên 32.135.477.008 đồng, tương ứng tăng 0,18%.

Trong cơ cấu tài sản dài hạn, tài sản cố định chiếm tỷ trọng chủ yếu, phản ánh đặc trưng của doanh nghiệp vận tải khi phải đầu tư đáng kể vào phương tiện vận chuyển, cơ sở vật chất và trang thiết bị phục vụ hoạt động kinh doanh. Đồng thời, sự gia tăng của tài sản dài hạn khác cho thấy doanh nghiệp đang mở rộng đầu tư nhằm phục vụ mục tiêu phát triển dài hạn.

Nguồn vốn

Tổng nguồn vốn tăng tương ứng với sự gia tăng của tổng tài sản. Nợ phải trả năm 2023 đạt 8.949.702.558 đồng, tăng lên 11.762.203.378 đồng năm 2024, tương ứng tăng 31,43%; tiếp tục tăng lên 13.242.686.839 đồng năm 2025, tương ứng tăng 12,59%.

Xu hướng gia tăng nợ phải trả cho thấy doanh nghiệp đang sử dụng nhiều hơn nguồn vốn bên ngoài nhằm tài trợ cho hoạt động kinh doanh. Việc tận dụng đòn bẩy tài chính có thể góp phần mở rộng quy mô hoạt động, tuy nhiên đồng thời cũng làm gia tăng áp lực thanh toán và rủi ro tài chính trong tương lai.

Vốn chủ sở hữu

Năm 2023, vốn chủ sở hữu đạt 52.436.794.292 đồng; năm 2024 tăng lên 56.113.303.062 đồng, tương ứng tăng 7,01%. Tuy nhiên, đến năm 2025, vốn chủ sở hữu giảm xuống còn 54.644.293.262 đồng, tương ứng giảm 2,62%. Mặc dù có xu hướng giảm trong năm cuối kỳ, vốn chủ sở hữu vẫn duy trì tỷ trọng lớn trong tổng nguồn vốn. Điều này cho thấy doanh nghiệp vẫn duy trì được mức độ tự chủ tài chính tương đối cao và ít phụ thuộc vào nguồn vốn vay.

Bảng 2.5: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH (2023 - 2025)				CHÊNH LỆCH 2023/2024		CHÊNH LỆCH 2024/2025	
Chỉ tiêu	2023	2024	2025	Giá trị	Tỷ lệ (%)	Giá trị	Tỷ lệ (%)
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	21.991.803.118	34.596.984.821	35.351.900.991	12.605.181.703	57,32	754.916.170	2,18
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	0	0	0	0	0	0	0
3. Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	21.991.803.118	34.596.984.821	35.351.900.991	12.605.181.703	57,32	754.916.170	2,18
4. Giá vốn hàng bán	20.203.946.025	31.217.511.458	32.579.861.622	11.013.565.433	54,51	1.362.350.164	4,36
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	1.787.857.093	3.379.473.363	2.772.039.369	1.591.616.270	89,02	-607.433.994	-17,97
6. Doanh thu hoạt động tài chính	87.434	84.533	58.034	-2.901	-3,32	-26.499	-31,35
7. Chi phí tài chính	658.819.343	1.092.511.283	1.120.607.623	433.691.940	65,83	28.096.340	2,57
8. Chi phí quản lý kinh doanh	1.777.032.333	2.078.654.110	2.464.440.211	301.621.777	16,97	385.786.101	18,56
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	(647.907.149)	208.392.503	(812.950.431)	856.299.652	-132,16	-1.021.342.934	-490,11
10. Thu nhập khác	5.470.749	126.898.748	117.786	121.427.999	2.219,59	-126.780.962	-99,91
11. Chi phí khác	2.179.890	126.475.896	166.538.976	124.296.006	5.701,94	40.063.080	31,68
12. Lợi nhuận khác	3.290.859	422.852	(166.421.190)	-2.868.007	-87,15	-166.844.042	-39.456,84
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	(644.616.290)	208.815.355	(979.371.621)	853.431.645	-132,39	-1.188.186.976	-569,01

Nhận xét: Qua số liệu báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong giai đoạn 2023-2025 cho thấy tình hình kinh doanh có nhiều biến động.

a) Doanh thu

Doanh thu phản ánh quy mô hoạt động kinh doanh và khả năng tạo ra nguồn thu từ hoạt động cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp. Cụ thể, doanh thu thuần từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2023 đạt 21.991.803.118 đồng. Sang năm 2024, doanh thu tăng lên 34.596.984.821 đồng, tương ứng tăng 12.605.181.703 đồng với tốc độ tăng trưởng 57,32%. Đến năm 2025, doanh thu tiếp tục tăng lên 35.351.900.991 đồng, tương ứng tăng 754.916.170 đồng, đạt tốc độ tăng trưởng 2,18%.

Sự gia tăng mạnh của doanh thu trong năm 2024 cho thấy doanh nghiệp đã mở rộng quy mô hoạt động, nâng cao khả năng khai thác thị trường và gia tăng sản lượng dịch vụ cung cấp. Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng doanh thu năm 2025 có xu hướng chậm lại, phản ánh dấu hiệu bão hòa hoặc sự gia tăng cạnh tranh trên thị trường.

b) Chi phí

Chi phí là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh và khả năng tạo lợi nhuận của doanh nghiệp.

Giá vốn hàng bán

Giá vốn hàng bán tăng từ 20.203.946.025 đồng năm 2023 lên 31.217.511.458 đồng năm 2024, tương ứng tăng 54,51%. Năm 2025, giá vốn tiếp tục tăng lên 32.579.861.622 đồng, tương ứng tăng 4,36%.

Việc giá vốn tăng song song với tốc độ tăng doanh thu phản ánh doanh nghiệp đang mở rộng quy mô cung cấp dịch vụ. Tuy nhiên, tốc độ gia tăng giá vốn tương đối cao cũng làm gia tăng áp lực lên khả năng sinh lời.

Chi phí tài chính

Chi phí tài chính tăng liên tục qua các năm, từ 658.819.343 đồng năm 2023 lên 1.092.511.283 đồng năm 2024 và đạt 1.120.607.623 đồng năm 2025.

Xu hướng gia tăng này cho thấy doanh nghiệp đang sử dụng nhiều hơn nguồn vốn vay hoặc phát sinh thêm các chi phí liên quan đến hoạt động tài chính, làm tăng áp lực chi phí trong dài hạn.

Chi phí quản lý kinh doanh

Chi phí quản lý kinh doanh cũng có xu hướng tăng đáng kể, từ 1.777.032.333 đồng năm 2023 lên 2.078.654.110 đồng năm 2024 và đạt 2.464.440.211 đồng năm 2025.

Sự gia tăng này phản ánh nhu cầu mở rộng hoạt động quản trị, điều hành và duy trì bộ máy quản lý khi quy mô doanh nghiệp ngày càng lớn hơn. Tuy nhiên, nếu tốc độ tăng chi phí quản lý cao hơn tốc độ tăng doanh thu sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả kinh doanh.

Nhìn chung, cơ cấu chi phí cho thấy doanh nghiệp đang đối mặt với xu hướng gia tăng đồng thời cả chi phí hoạt động và chi phí tài chính, làm giảm khả năng chuyển đổi doanh thu thành lợi nhuận.

c) Lợi nhuận

Lợi nhuận là chỉ tiêu phản ánh hiệu quả cuối cùng của hoạt động kinh doanh. Mặc dù doanh thu có xu hướng tăng, lợi nhuận của doanh nghiệp lại có sự biến động mạnh và chưa ổn định.

Lợi nhuận gộp

Lợi nhuận gộp năm 2023 đạt 1.787.857.093 đồng, tăng mạnh lên 3.379.473.363 đồng năm 2024, tương ứng tăng 89,02%. Tuy nhiên, năm 2025 lợi nhuận gộp giảm xuống còn 2.772.039.369 đồng, tương ứng giảm 17,97%. Điều này cho thấy mặc dù doanh nghiệp vẫn duy trì tăng trưởng doanh thu, nhưng áp lực từ giá vốn đang làm suy giảm hiệu quả hoạt động cốt lõi.

Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh

Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh có sự biến động đáng kể. Năm 2023 doanh nghiệp ghi nhận lỗ 647.907.149 đồng, năm 2024 chuyển sang có lãi với 208.392.503 đồng, tuy nhiên đến năm 2025 lại ghi nhận mức lỗ 812.950.431 đồng.

Sự biến động này phản ánh khả năng kiểm soát chi phí của doanh nghiệp chưa thực sự ổn định, đặc biệt trong bối cảnh chi phí tài chính và chi phí quản lý liên tục gia tăng.

Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế

Năm 2023 doanh nghiệp lỗ 644.616.290 đồng, năm 2024 đạt lợi nhuận 208.815.355 đồng, đến năm 2025 doanh nghiệp lỗ trở lại với mức 979.371.621 đồng. Mặc dù doanh thu tăng trưởng liên tục, việc lợi nhuận trước thuế suy giảm cho thấy

tốc độ tăng chi phí đang lớn hơn tốc độ tăng doanh thu, làm ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh.

2.4 Thực trạng công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp của công ty TNHH vận tải và dịch vụ Quảng Hà

2.4.1 Giới thiệu lực lượng lao động trực tiếp

Lực lượng lao động trực tiếp đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp vận tải hành khách, là bộ phận trực tiếp tham gia vào quá trình phục vụ và vận chuyển hành khách. Đội ngũ này bao gồm tài xế, phụ xe, nhân viên bán vé, nhân viên nhận/ kí gửi, điều hành vận tải, góp phần đảm bảo hoạt động vận tải diễn ra an toàn, đúng lịch trình và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

Bảng 2.6: Giới thiệu lực lượng lao động trực tiếp

STT	Bộ Phận	Số Lượng	Tỉ lệ %	Đặc điểm công việc
1	Tài xế	18	32,14%	Điều khiển phương tiện, đảm bảo an toàn, đúng lộ trình
2	Phụ xe	25	44,64%	Hỗ trợ tài xế, phục vụ hành khách, quản lý hành lý
3	Điều hành vận tải	5	8,93%	Phân công tuyến, giám sát hành trình
4	Nhân viên bán vé/ phòng vé	4	7,14%	Bán vé, tư vấn khách hàng, hỗ trợ đặt vé
5	Nhân viên nhận hàng/ kí gửi	4	7,14%	Tiếp nhận, quản lý và giao nhận hàng hóa
Tổng		56	100%	

Căn cứ vào bảng số liệu trên, có thể thấy lực lượng lao động trực tiếp của Quảng Hà năm 2026 gồm 56 người, chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động của doanh nghiệp.

Xét về cơ cấu nội bộ, bộ phận phụ xe chiếm tỷ trọng cao nhất với 44,64%, tiếp đến là tài xế chiếm 32,14%. Đây là hai lực lượng nòng cốt, trực tiếp tham gia vào quá trình vận chuyển và phục vụ hành khách. Tỷ trọng cao của phụ xe cho thấy doanh nghiệp chú trọng đến công tác hỗ trợ và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Tuy nhiên,

điều này cũng đặt ra yêu cầu cần tăng cường đào tạo về kỹ năng giao tiếp, thái độ phục vụ và xử lý tình huống nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ đồng đều.

Các bộ phận còn lại chiếm tỷ trọng tương đối thấp và khá đồng đều. Cụ thể, điều hành vận tải chiếm 8,93%, giữ vai trò tổ chức, phân công và giám sát hoạt động vận hành. Trong khi đó, các bộ phận bán vé và nhận hàng đều chiếm 7,14%, đảm nhận các chức năng hỗ trợ quan trọng như đảm bảo an toàn kỹ thuật, chăm sóc khách hàng và quản lý hàng hóa.

Mặc dù cơ cấu lao động hiện tại tương đối phù hợp với quy mô và đặc thù hoạt động của doanh nghiệp, tuy nhiên vẫn tồn tại một số hạn chế. Tỷ lệ lao động tập trung nhiều ở nhóm phụ xe và tài xế có thể gây áp lực trong công tác quản lý và đào tạo. Đồng thời, số lượng nhân sự ở bộ phận điều hành còn hạn chế, có thể ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý vận hành và bảo dưỡng phương tiện trong trường hợp doanh nghiệp mở rộng quy mô.

2.4.2 Thực trạng công tác tuyển dụng Lao động trực tiếp tại công ty

Tuyển dụng nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo doanh nghiệp duy trì được lực lượng lao động đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh cũng như nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường. Đối với Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà, nhu cầu tuyển dụng lao động trực tiếp chủ yếu phát sinh từ quá trình mở rộng hoạt động kinh doanh, gia tăng số lượng chuyến vận tải, thay thế lao động nghỉ việc và bổ sung nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu vận hành thực tế.

Hiện nay, việc xác định nhu cầu tuyển dụng tại công ty được thực hiện dựa trên tình hình hoạt động thực tế của từng bộ phận. Khi phát sinh nhu cầu nhân sự, các trưởng bộ phận sẽ gửi đề xuất về Phòng HC - NS để tổng hợp và trình Ban Giám đốc xem xét phê duyệt.

Tuy nhiên, công tác hoạch định nguồn nhân lực tại doanh nghiệp vẫn chưa được xây dựng một cách bài bản và mang tính dài hạn. Hoạt động tuyển dụng chủ yếu mang tính bị động, chỉ được thực hiện khi có lao động nghỉ việc hoặc khi khối lượng công việc tăng lên trong những giai đoạn cao điểm. Do đó, doanh nghiệp chưa xây dựng được kế hoạch nhân sự dài hạn nhằm chủ động đáp ứng nhu cầu phát triển trong tương lai.

Thông thường, căn cứ vào tình hình hoạt động thực tế, trong năm 2026 công ty có nhu cầu tuyển dụng khoảng từ 12 - 15 lao động mỗi năm, bao gồm các vị trí như tài xế, phụ xe, nhân viên bán vé, điều hành vận tải hoặc nhân viên nhận/ kí gửi hàng hóa. Nhu cầu tuyển dụng:

Bảng 2.7: Nhu cầu tuyển dụng

Vị trí	Nhu cầu tuyển (người)	Tỷ trọng (%)
Tài xế	5	33,3%
Phụ xe	4	26,7%
Nhân viên bán vé/ phòng vé	2	13,3%
Nhân viên nhận hàng/ kí gửi	2	13,3%
Điều hành vận tải	2	13,3%
Tổng	15	100%

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Qua bảng nhu cầu tuyển dụng của công ty, cho thấy công ty tập trung chủ yếu vào vị trí tài xế với 5 người, chiếm 33,3% tổng nhu cầu tuyển dụng. Vị trí phụ xe với 4 người, chiếm 26,7%, cho thấy doanh nghiệp đặc biệt chú trọng đến đội ngũ phục vụ trên xe nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và hỗ trợ tài xế trong quá trình vận hành. Các vị trí nhân viên bán vé, nhân viên nhận hàng/ký gửi và điều hành vận tải đều có nhu cầu tuyển dụng tương đương nhau, mỗi vị trí cần 2 lao động, chiếm 13,3%.

- Tiêu chuẩn tuyển dụng:

Bảng 2.8: Tiêu chuẩn tuyển dụng

Vị Trí	Tiêu chí chính
Tài xế	Có bằng lái xe hạng E còn hiệu lực, kinh nghiệm lái xe trên 2 năm, thái độ nhiệt tình, cẩn thận, giữ gìn vệ sinh xe
Phụ xe	Nam từ 18 tuổi trở lên, có sức khỏe tốt, thái độ nhiệt tình, trách nhiệm trong công việc
Nhân viên bán vé	Nữ từ 22 tuổi trở lên, giọng nói dễ nghe, kỹ năng giao tiếp tốt, sử dụng máy tính cơ bản
Nhân viên nhận hàng/ kí gửi	Nam hoặc nữ từ 22 tuổi trở lên, trung thực, có trách nhiệm, biết sử dụng máy tính cơ bản
Điều hành vận tải	Có ít nhất 3 năm kinh nghiệm ở vị trí tương đương, có khả năng xử lý tình huống và sử dụng máy tính cơ bản

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Các tiêu chuẩn tuyển dụng được xây dựng tương đối phù hợp với đặc điểm công việc của từng vị trí. Tuy nhiên, các tiêu chí đánh giá hiện nay vẫn còn khá đơn giản và mang tính định tính, chưa có hệ thống tiêu chuẩn năng lực cụ thể để đánh giá ứng viên một cách toàn diện.

- Kênh tuyển dụng

Hiện nay, Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà áp dụng đồng thời hai nguồn tuyển dụng chính bao gồm nguồn tuyển dụng nội bộ và nguồn tuyển dụng bên ngoài nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.

Đối với nguồn tuyển dụng nội bộ, doanh nghiệp thực hiện thông qua hoạt động điều chuyển, đề bạt hoặc bố trí lại nhân sự giữa các bộ phận trong công ty. Thực chất đây là quá trình sử dụng nguồn nhân lực sẵn có nhằm bổ sung nhân sự cho các vị trí còn thiếu hoặc đáp ứng nhu cầu phát sinh trong quá trình hoạt động. Việc lựa chọn nhân sự nội bộ chủ yếu căn cứ vào kết quả làm việc, kinh nghiệm thực tế, thái độ làm việc cũng như mức độ phù hợp với vị trí cần bổ sung. Do người lao động đã có quá trình làm việc tại doanh nghiệp nên các trường hợp tuyển dụng nội bộ thường không phải trải qua đầy đủ các bước của quy trình tuyển dụng như tiếp nhận hồ sơ, sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn hoặc thử việc giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian, chi phí tuyển dụng và rút ngắn thời gian thích nghi với công việc mới.

Bên cạnh nguồn nội bộ, doanh nghiệp cũng sử dụng nguồn tuyển dụng bên ngoài nhằm mở rộng khả năng tiếp cận thị trường lao động và bổ sung nguồn nhân lực mới. Khi phát sinh nhu cầu tuyển dụng, phòng HC - NS sẽ thông báo đến toàn thể nhân viên nhằm khuyến khích giới thiệu người quen hoặc bạn bè tham gia ứng tuyển. Đây hiện là nguồn tuyển dụng được doanh nghiệp ưu tiên sử dụng do có khả năng tiếp cận nhanh, mức độ tin cậy tương đối cao và giúp giảm chi phí tuyển dụng. Ngoài ra, doanh nghiệp còn thực hiện tuyển dụng thông qua các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Zalo, các trang tuyển dụng trực tuyến và tiếp nhận hồ sơ ứng tuyển trực tiếp từ ứng viên.

Bộ phận HC - NS của công ty hiện đã triển khai nhiều kênh tuyển dụng khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp. Tuy nhiên, công tác nghiên cứu và định hướng sử dụng các kênh tuyển dụng cho từng nhóm vị trí vẫn chưa được phân loại cụ thể, dẫn đến việc lựa chọn kênh tuyển dụng chủ yếu dựa trên tính thuận tiện và khả năng tiếp cận ứng viên. Hiện nay, hoạt động tuyển dụng của công ty chủ yếu được

thực hiện thông qua giới thiệu nội bộ, mạng lưới quan hệ của cán bộ công nhân viên, kết hợp với việc đăng tải thông tin tuyển dụng trên các nền tảng mạng xã hội và website công ty.

- Quy trình tuyển dụng:

Hiện tại công ty xây dựng quy trình tương đối đơn giản và chủ yếu phục vụ mục tiêu đáp ứng nhanh nhu cầu nhân lực trong quá trình hoạt động kinh doanh.

Quy trình tuyển dụng gồm các bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng.

Bước 3: Tiếp nhận hồ sơ ứng viên.

Bước 4: Sàng lọc hồ sơ.

Bước 5: Phỏng vấn.

Bước 6: Thử việc.

Quy trình tuyển dụng hiện nay vẫn mang tính linh hoạt nhưng chưa được chuẩn hóa đầy đủ thành hệ thống tuyển dụng mang tính dài hạn. Một số bước trong quy trình còn được thực hiện đơn giản, đặc biệt đối với các trường hợp ứng viên được giới thiệu từ nhân viên nội bộ hoặc nguồn quen biết.

Đối với kế hoạch tuyển dụng khoảng 15 lao động mỗi năm, doanh nghiệp thường đặt mục tiêu tiếp nhận khoảng từ 60 - 80 hồ sơ ứng viên nhằm đảm bảo nguồn ứng viên đủ lớn cho quá trình tuyển chọn.

Nội dung thông báo tuyển dụng tại công ty gồm những thông tin cơ bản như: Vị trí tuyển dụng, mô tả công việc, yêu cầu ứng viên, quyền lợi và mức lương, thông tin liên hệ

Nhờ vào những thông báo này, các ứng viên sẽ biết được công việc đó có phù hợp với mình hay không và sẽ nộp hồ sơ ứng tuyển.

Đối với Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà, hoạt động tiếp nhận hồ sơ được thực hiện thông qua hình thức khác nhau nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho ứng viên tham gia tuyển dụng. Hồ sơ ứng tuyển có thể được tiếp nhận trực tiếp tại doanh nghiệp hoặc thông qua email công ty.

Hồ sơ tuyển dụng sẽ bao gồm:

- Đơn xin việc
- 2 Sơ yếu lý lịch

- CCCD và Sổ hộ khẩu (photo công chứng)
- Giấy khám sức khỏe
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ

Căn cứ vào kế hoạch tuyển dụng khoảng 15 lao động mỗi năm, doanh nghiệp thường tiếp nhận khoảng từ 60 - 80 hồ sơ ứng tuyển. Sau khi tiếp nhận, bộ phận nhân sự tiến hành phân loại và đánh giá hồ sơ dựa trên các tiêu chí tuyển dụng đã được xây dựng trước đó.

Sau quá trình đánh giá ban đầu, doanh nghiệp thường lựa chọn khoảng 20 - 30 ứng viên đáp ứng yêu cầu cơ bản để tham gia vòng phỏng vấn và đánh giá chuyên sâu. Điều này đồng nghĩa với việc khoảng 50% - 60% số hồ sơ không đáp ứng yêu cầu sẽ bị loại ngay từ vòng sàng lọc.

Công ty thực hiện việc phỏng vấn để kiểm tra kiến thức cơ bản của ứng viên và thỏa thuận trực tiếp với ứng viên những điều kiện chính yếu về quyền lợi và nghĩa vụ trước khi ký hợp đồng lao động. Những ứng viên đạt yêu cầu sẽ được công ty thông báo chuyển sang giai đoạn kế tiếp. Tuy nhiên việc tuyển dụng của công ty không đạt, mỗi lần chỉ khoảng 1-2 hồ sơ, do vậy thường là có sự chất lọc tìm hiểu trước khi nhận hồ sơ thông qua người giới thiệu. Các lý do mà công ty loại bỏ ứng viên có thể là do trình độ không đáp ứng được với yêu cầu (ví dụ như công ty tuyển dụng nhân viên bán vé nhưng ứng viên lại không có kinh nghiệm về công việc này hay về kỹ năng giao tiếp không tốt, chưa có kinh nghiệm tối thiểu mà công ty mong muốn (đối với vị trí tài xế), vị trí điều hành vận tải thì công ty yêu cầu tối thiểu ứng viên phải có ít nhất từ 3 năm kinh nghiệm tại vị trí tương đương).

Một số câu hỏi phỏng vấn thường được sử dụng như:

- + Anh/chị đã có kinh nghiệm gì trong công việc này?
- + Anh/chị xử lý như thế nào khi gặp sự cố trên đường?
- + Anh/chị có thể làm việc theo ca hoặc đi xa dài ngày không?
- + Cho tình huống và cách xử lý của ứng viên?
- + Lý do anh/chị muốn làm việc tại công ty?

Công ty áp dụng thời gian thử việc đối với người lao động dựa trên tính chất công việc và vị trí tuyển dụng, với thời gian thử việc thông thường không quá 30 - 60 ngày theo quy định và yêu cầu thực tế của từng vị trí. Trong thời gian thử việc, người lao động được đánh giá dựa trên năng lực chuyên môn, hiệu quả thực hiện công việc,

thái độ làm việc cũng như khả năng thích nghi với môi trường doanh nghiệp. Trường hợp người lao động chưa đáp ứng được yêu cầu công việc hoặc chưa phù hợp với vị trí tuyển dụng, công ty sẽ xem xét chấm dứt quá trình thử việc theo quy định hiện hành.

Sau thời gian thử việc, nhân viên sẽ được đánh giá tổng thể để xem xét ký kết hợp đồng lao động chính thức. Quá trình đánh giá chủ yếu dựa trên nhận xét của đồng nghiệp cùng bộ phận, đặc biệt là quản lý trực tiếp hoặc trưởng bộ phận - những người trực tiếp theo dõi quá trình làm việc của nhân viên mới. Trên cơ sở đó, Ban Giám đốc sẽ đưa ra quyết định cuối cùng.

Phần lớn nhân viên sau khi được tuyển dụng đều có tinh thần làm việc tích cực, chủ động thích nghi với môi trường mới và nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao nhằm trở thành nhân viên chính thức của công ty. Một số trường hợp nghỉ việc trong giai đoạn thử việc chủ yếu xuất phát từ việc chưa đáp ứng yêu cầu chuyên môn hoặc chưa thích nghi kịp với môi trường làm việc.

Bảng 2.9 Kết quả tuyển dụng năm 2025

Chỉ tiêu	Số lượng
Hồ sơ tiếp nhận	70
Hồ sơ đạt yêu cầu sơ tuyển	28
Tham gia phỏng vấn	24
Đạt phỏng vấn	18
Thử việc	16
Trở thành nhân viên chính thức	14

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Nhận xét:

Công tác tuyển dụng lao động trực tiếp tại công ty đã góp phần đáp ứng tương đối đầy đủ nhu cầu nhân lực phục vụ hoạt động vận tải hành khách. Doanh nghiệp đã xây dựng được quy trình tuyển dụng cơ bản, đa dạng hóa nguồn tuyển dụng và duy trì được tỷ lệ tuyển dụng thành công tương đối ổn định.

Tuy nhiên, công tác tuyển dụng vẫn còn tồn tại một số hạn chế như chưa xây dựng kế hoạch nhân lực dài hạn, hoạt động tuyển dụng còn mang tính bị động, phụ thuộc nhiều vào nguồn giới thiệu nội bộ và chưa đánh giá được hiệu quả của từng kênh tuyển dụng. Bên cạnh đó, tiêu chí đánh giá ứng viên vẫn còn mang tính định tính và chưa được chuẩn hóa đầy đủ, ảnh hưởng đến hiệu quả tuyển dụng trong dài hạn.

2.4.3 Thực trạng công tác đào tạo và phát triển lực lượng lao động tại công ty

Trong thời gian qua công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và có đơn vị chuyên trách Phòng HC - NS được phân công phụ trách công tác đào tạo của công ty.

Hàng năm, phòng HC - NS có trách nhiệm theo dõi, kiểm tra và lập báo cáo tình hình đào tạo toàn Công ty để báo cáo Giám đốc theo định kỳ hàng quý, hàng năm. Hồ sơ, giấy tờ và văn bằng đào tạo được lưu tại Phòng HC - NS, có trách nhiệm kiểm tra tính chính xác của văn bằng, hồ sơ liên quan đến khóa học để đảm bảo công tác lưu trữ.

Những cán bộ công nhân viên tham gia các khóa đào tạo phải ký kết hợp đồng đào tạo: Công ty có quy định về sự ràng buộc cá nhân sau quá trình đào tạo. Nếu lao động nào vi phạm sẽ phải bồi thường chi phí đào tạo theo quy định các điều khoản trong Hợp đồng đào tạo. Hội đồng xét bồi thường chi phí đào tạo do Giám đốc công ty quyết định thành lập.

Tiến trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty được thực hiện theo 5 bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo.

Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo.

Bước 3: Tổ chức thực hiện.

Bước 4: Đánh giá kết quả sau đào tạo.

Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo là phòng HC - NS sẽ dựa vào việc phân tích tổ chức, phân tích công việc, phân tích cá nhân để làm cơ sở cho công ty ra quyết định, cụ thể như sau

- Phân tích tổ chức.

Cùng với chiến lược tiếp tục xây dựng và phát triển công ty. Phấn đấu trở thành một đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực vận tải hành khách tại miền Trung, công ty tích cực tìm kiếm cơ hội khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh. Nỗ lực phát triển vì sự hài lòng của khách hàng. Như vậy, nhu cầu nhân lực của công ty tăng nhanh làm cho nhu cầu đào tạo cũng tăng theo. Lãnh đạo công ty luôn khuyến khích cán bộ công nhân viên tham gia học tập, đào tạo để nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc, nên phòng Tổ chức hành chính rất nhiệt tình phối hợp với các phòng ban trong việc xác định nhu cầu đào tạo cho chuẩn xác.

- Phân tích công việc:

Căn cứ vào phân tích công việc làm cơ sở cho việc hỗ trợ xác định nhu cầu đào tạo cho công ty, phòng hành chính nhân sự đã sử dụng bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, có thể tham khảo bản yêu cầu đối với cán bộ phụ trách.

Công tác đào tạo tại công ty được triển khai đối với nhiều đối tượng khác nhau, từ nhân viên mới đến những lao động đang làm việc lâu dài trong tổ chức. Nội dung đào tạo không chỉ tập trung vào chuyên môn nghiệp vụ mà còn chú trọng đến các kỹ năng cần thiết như kỹ năng quản lý, làm việc nhóm và giao tiếp trong quá trình phục vụ khách hàng.

Tại Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà, việc xác định mục tiêu đào tạo được thực hiện dựa trên khối lượng công việc phát sinh và yêu cầu thực tế của hoạt động vận tải trong từng giai đoạn. Khi doanh nghiệp mở rộng tuyến xe, gia tăng số chuyến hoặc đầu tư thêm phương tiện, bộ phận quản lý sẽ phối hợp với phòng Hành chính - Nhân sự để đánh giá khối lượng công việc, bao gồm số chuyến vận hành, tần suất hoạt động, yêu cầu về thời gian, mức độ an toàn và chất lượng phục vụ hành khách. Trên cơ sở đó, công ty xác định các tiêu chuẩn năng lực cần thiết cho từng vị trí như lái xe, phụ xe, nhân viên điều hành, nhân viên bán vé và nhân viên nhận hàng/kí gửi.

Tiếp theo, doanh nghiệp tiến hành đối chiếu giữa yêu cầu công việc và năng lực thực tế của đội ngũ lao động hiện có. Qua đánh giá cho thấy, một số lao động mới chưa nắm vững quy trình làm việc, khả năng xử lý tình huống còn hạn chế, nhân viên bán vé vẫn xảy ra sai sót trong việc cung cấp thông tin; nhân viên phục vụ chưa linh hoạt trong các tình huống phát sinh với hành khách, trong khi đó, một số nhân viên điều hành còn gặp khó khăn trong việc sắp xếp lịch trình và xử lý các tình huống như trễ chuyến hoặc thay đổi phương tiện. Đối với đội ngũ lái xe, yêu cầu về an toàn giao thông và khả năng xử lý tình huống luôn ở mức cao, đòi hỏi thời gian rèn luyện và tích lũy kinh nghiệm.

Từ sự chênh lệch giữa yêu cầu công việc và năng lực thực tế của người lao động, công ty tiến hành xác định mục tiêu đào tạo cụ thể cho từng vị trí. Dựa vào kết quả sản xuất xuất kinh doanh và nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực hàng năm, công ty đưa ra mục tiêu của công tác đào tạo theo từng năm.

Mục tiêu cụ thể của công tác đào tạo tại công ty với các vị trí đó là:

Bảng 2.10: Mục tiêu đào tạo theo từng vị trí lực lượng lao động trực tiếp tại Quảng Hà

Vị trí	Mục tiêu đào tạo	Thời gian
Nhân viên bán vé/ phòng vé	Nắm vững quy trình bán vé, cung cấp thông tin chính xác và hạn chế sai sót trong thao tác	Khoảng 1 tuần - 10 ngày
Phụ xe	Thực hiện đúng quy trình phục vụ, duy trì thái độ lịch sự và xử lý các tình huống phát sinh	2 - 3 tuần
Điều hành vận tải	Nắm vững quy trình điều phối, sắp xếp lịch xe hợp lý và giảm sai sót trong vận hành	1 - 2 tháng
Tài xế	Thành thạo tuyến đường, đảm bảo an toàn và xử lý tình huống giao thông	1 tháng
Nhân viên nhận hàng/ kí gửi	Hiểu rõ quy trình tiếp nhận, phân loại và bàn giao hàng hóa, đảm bảo chính xác và an toàn	2 - 3 tuần

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Sau khi đã xác định được nhu cầu đào tạo Giám đốc đã thống nhất với trưởng phòng nhân sự lập kế hoạch đào tạo. Những nhu cầu đào tạo phát sinh sau khi lập kế hoạch được đưa vào kế hoạch đào tạo bổ sung. Đào tạo bổ sung khi xuất hiện thêm nhiều nhu cầu học tập, chuyển giao công nghệ hay khi có một chương trình đào tạo được mời tham gia mà công ty thấy phù hợp cho người lao động tham gia.

Bảng 2.11: Các kế hoạch đào tạo nhân lực tại công ty năm 2025

STT	Kế hoạch/ khóa đào tạo	Loại hình đào tạo	Bộ phận thực hiện	Đối tượng được đào tạo	Thời gian đào tạo	Bộ phận
1	Đào tạo an toàn vận hành	Nội bộ	Bộ phận vận tải phối hợp với phòng nhân sự	Tài xế, nhân viên phục vụ, điều hành	1 buổi	
2	Đào tạo nghiệp vụ tài xế	Nội bộ	Bộ phận vận tải	Tài xế mới, tài xế tuyển cố định	1 buổi	
3	Đào tạo kỹ năng phục vụ khách hàng	Nội bộ	Bộ phận cskh phối hợp với nhân sự	Nhân viên phục vụ, cskh	1 buổi	
4	Đào tạo cập nhật quy trình vận hành mới	Nội bộ	Bộ phận vận tải phối hợp điều hành	Tài xế, điều hành, phục vụ.	1 buổi	
5	Đào tạo nhân viên mới	Nội bộ	Phòng nhân sự	Nhân viên mới	2-3 ngày + kèm cặp thực tế	

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Để đảm bảo quá trình đào tạo phù hợp với đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp vận tải hành khách, công ty chủ yếu áp dụng các phương pháp đào tạo mang tính thực tiễn, chú trọng hướng dẫn trực tiếp và gắn với quá trình làm việc thực tế của người lao động. Tổ chức các buổi hướng dẫn trực tiếp kết hợp kèm cặp thực tế trong quá trình làm việc chia sẻ kinh nghiệm trực tiếp tại doanh nghiệp do các cán bộ có kinh nghiệm hoặc quản lý phụ trách.

Chi phí đào tạo tại Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà hiện nay chủ yếu phát sinh trong quá trình tổ chức đào tạo nội bộ và hướng dẫn thực tế cho nhân viên tại các bộ phận. Do doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực vận tải hành khách và chủ yếu áp dụng hình thức đào tạo kèm cặp, hướng dẫn trực tiếp trong công

việc nên chi phí đào tạo không quá lớn và chưa được tách thành một khoản ngân sách đào tạo riêng biệt.

Trong thực tế, công ty chủ yếu sử dụng nguồn nhân lực nội bộ như trưởng bộ phận vận tải, nhân viên điều hành và các tài xế có nhiều kinh nghiệm để trực tiếp hướng dẫn, kèm cặp và hỗ trợ nhân viên mới trong quá trình làm việc. Vì vậy, doanh nghiệp không phát sinh nhiều chi phí liên quan đến việc thuê giảng viên bên ngoài, thuê địa điểm đào tạo hoặc tổ chức các khóa học chuyên sâu.

Tuy nhiên, trong quá trình đào tạo nội bộ, doanh nghiệp vẫn phát sinh một số khoản chi phí nhất định như:

- Chi phí liên quan đến thời gian hướng dẫn của nhân viên có kinh nghiệm
- Chi phí liên quan đến việc bố trí và sắp xếp nhân sự tham gia đào tạo;
- Chi phí hỗ trợ nước uống, cơm ca, bánh nhẹ trong một số buổi đào tạo;
- Chi phí in ấn tài liệu nội bộ, phổ biến quy trình làm việc;
- Chi phí hỗ trợ nhân sự tham gia đào tạo trong quá trình hướng dẫn, theo xe và thực hành tại nơi làm việc.

Bên cạnh đó, do đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp vận tải mang tính thực tế cao nên phần lớn hoạt động đào tạo được triển khai trực tiếp tại nơi làm việc hoặc trong quá trình vận hành tuyến xe. Điều này giúp doanh nghiệp vừa đảm bảo tính thực tế trong đào tạo vừa tiết giảm đáng kể chi phí so với hình thức đào tạo tập trung hoặc thuê đơn vị đào tạo bên ngoài.

Nhìn chung, chi phí đào tạo tại doanh nghiệp hiện nay chủ yếu mang tính nội bộ và phục vụ trực tiếp cho hoạt động vận hành thực tế. Việc tận dụng đội ngũ nhân sự có kinh nghiệm để hướng dẫn và kèm cặp nhân viên không chỉ giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí đào tạo mà còn góp phần nâng cao khả năng thích nghi với công việc của nhân viên trong quá trình làm việc thực tế.

Trên cơ sở xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp, công ty tiến hành triển khai các chương trình đào tạo cụ thể đối với từng nhóm đối tượng lao động. Nội dung đào tạo được xây dựng dựa trên đặc điểm công việc thực tế của từng vị trí nhằm đảm bảo người lao động có đủ kiến thức, kỹ năng và khả năng thích nghi với yêu cầu vận hành của doanh nghiệp. Các chương trình đào tạo hiện đang được triển khai tại công ty bao gồm:

❖ ***Đào tạo an toàn vận hành***

Nội dung đào tạo an toàn vận hành chủ yếu tập trung vào đội ngũ tài xế, phụ xe và nhân viên điều hành- đây là các bộ phận trực tiếp tham gia vào quá trình vận hành tuyến xe và phục vụ hành khách. Trong hoạt động vận tải hành khách, đây là những vị trí có ảnh hưởng trực tiếp đến an toàn của hành khách, chất lượng dịch vụ cũng như uy tín của doanh nghiệp.

Trong thực tế, nếu các bộ phận này không được đào tạo đầy đủ về quy trình an toàn vận hành thì có thể phát sinh nhiều rủi ro nghiêm trọng như tài xế không kiểm tra phương tiện trước khi xuất bến, xử lý tình huống thiếu phối hợp hoặc không thực hiện đúng quy trình an toàn trong quá trình vận hành. Điều này có thể dẫn đến tai nạn giao thông, hư hỏng phương tiện, ảnh hưởng đến an toàn hành khách và làm phát sinh thiệt hại lớn cho doanh nghiệp về chi phí bồi thường, uy tín thương hiệu và hoạt động vận tải.

Bên cạnh đó, việc thiếu phối hợp giữa tài xế, phụ xe và điều hành còn có thể gây ra các tình trạng đón trả khách sai quy định, xử lý thông tin chậm hoặc không kịp thời hỗ trợ hành khách khi xảy ra sự cố trên tuyến. Đây đều là các vấn đề có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và hình ảnh của doanh nghiệp trong quá trình hoạt động.

Do đó, công ty thực hiện chương trình đào tạo an toàn vận hành nhằm kiểm soát các rủi ro trong quá trình vận tải và nâng cao ý thức trách nhiệm của nhân viên trong công việc thực tế. Nội dung đào tạo chủ yếu bao gồm hướng dẫn kiểm tra phương tiện trước khi xuất bến, phổ biến các quy định an toàn giao thông, hướng dẫn xử lý sự cố phát sinh trên tuyến, quy trình phối hợp giữa các bộ phận và phổ biến nội quy an toàn vận hành của công ty.

Thông qua chương trình đào tạo, tài xế, phụ xe và nhân viên điều hành nhận thức rõ hơn trách nhiệm của bản thân trong việc đảm bảo an toàn cho hành khách và phương tiện. Đồng thời nâng cao khả năng phối hợp và xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình vận hành tuyến xe.

Bảng 2.12: Danh sách các đối tượng tham gia lớp an toàn vận hành

STT	Họ và tên	Bộ phận
1	Nguyễn Văn Thành	Tài xế
2	Nguyễn Văn Mạnh	Tài xế
3	Võ Văn Lợi	Tài xế
4	Trần Văn Hồng	Tài xế
5	Nguyễn Ngọc Cường	Tài xế
6	Nguyễn Văn Phúc	Tài xế
7	Lê Văn Lợi	Tài xế
8	Trần Hữu Thảo	Phụ xe
9	Trần Văn Hiếu	Phụ xe
10	Lê Thành An	Phụ xe
11	Trần Minh Khánh	Điều hành
12	Võ Minh Đức	Điều hành

(Nguồn: Phòng Hành Chính- Nhân sự)

Có thể thấy nội dung đào tạo an toàn vận hành của công ty chủ yếu gắn với yêu cầu thực tế của hoạt động vận tải hành khách và tập trung nhiều vào việc kiểm soát rủi ro trong quá trình vận hành. Tuy nhiên, việc đào tạo hiện nay vẫn chủ yếu dựa trên kinh nghiệm thực tế của người hướng dẫn và chưa có tài liệu hướng dẫn cụ thể cho từng tình huống phát sinh trong quá trình vận hành.

❖ **Đào tạo nghiệp vụ tài xế**

Nội dung đào tạo chủ yếu tập trung vào đội ngũ tài xế đang trực tiếp vận hành các tuyến xe của công ty. Đây là bộ phận giữ vai trò quan trọng trong hoạt động vận tải hành khách vì không chỉ ảnh hưởng đến an toàn vận hành mà còn tác động trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và uy tín của doanh nghiệp.

Trong thực tế, nếu tài xế không được đào tạo đầy đủ về nghiệp vụ vận hành thì có thể phát sinh nhiều rủi ro nghiêm trọng như xử lý tình huống giao thông thiếu kinh nghiệm, không thực hiện đúng quy trình đón trả khách, phối hợp không hiệu quả với điều hành hoặc không kiểm tra phương tiện trước khi vận hành. Những vấn đề này không chỉ ảnh hưởng đến an toàn của hành khách mà còn có thể làm phát sinh tai nạn giao thông, hư hỏng phương tiện, chậm trễ lịch trình và gây ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, đối với doanh nghiệp vận tải hành khách, tài xế là bộ phận thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng trong quá trình di chuyển. Nếu tài xế xử lý tình huống thiếu chuyên nghiệp hoặc không thực hiện đúng quy trình vận hành sẽ dễ làm phát sinh các phản hồi tiêu cực từ khách hàng và ảnh hưởng đến hình ảnh của doanh nghiệp.

Do đó, công ty thực hiện đào tạo nghiệp vụ tài xế nhằm kiểm soát các rủi ro liên quan đến quá trình vận hành tuyến xe và nâng cao khả năng xử lý tình huống thực tế của tài xế. Nội dung đào tạo chủ yếu bao gồm hướng dẫn kiểm tra kỹ thuật phương tiện trước khi xuất bến, quy trình đón trả khách, kỹ năng xử lý tình huống giao thông, quy trình phối hợp với điều hành tuyến và phổ biến nội quy vận hành tuyến xe của công ty.

Việc đào tạo được thực hiện chủ yếu thông qua hình thức hướng dẫn trực tiếp trên xe và kèm cặp bởi các tài xế có kinh nghiệm trong doanh nghiệp. Trong quá trình đào tạo, tài xế được hướng dẫn các tình huống thường gặp khi vận hành tuyến xe như xử lý sự cố giao thông, hỗ trợ hành khách hoặc phối hợp với điều hành khi có thay đổi về lịch trình vận chuyển.

Nội dung đào tạo nghiệp vụ tài xế được xây dựng dựa trên yêu cầu công việc thực tế của bộ phận tài xế. Các nội dung đào tạo chủ yếu bao gồm hướng dẫn kiểm tra kỹ thuật phương tiện, quy trình đón trả khách, kỹ năng xử lý tình huống giao thông, quy trình phối hợp với điều hành tuyến và phổ biến nội quy vận hành tuyến xe của công ty.

Thông qua chương trình đào tạo, tài xế nhận thức rõ hơn trách nhiệm của bản thân trong quá trình vận hành phương tiện và đảm bảo an toàn cho hành khách. Đồng thời nâng cao ý thức kiểm tra phương tiện trước khi xuất bến và chủ động hơn trong việc xử lý các tình huống giao thông thực tế.

Bảng 2.13: Danh sách các đối tượng tham gia đào tạo nghiệp vụ tài xế

STT	Họ và tên	Bộ phận
1	Trần Văn Hồng	Tài xế
2	Lê Văn Lợi	Tài xế
3	Trần Hữu Thảo	Tài xế
4	Nguyễn Ngọc Cường	Tài xế
5	Ngô Duy Tín	Tài xế
6	Nguyễn Văn Mạnh	Tài xế
7	Lê Viết Vũ	Tài xế
8	Bùi Thanh Hải	Tài xế
9	Võ Văn Hoàng	Tài xế

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Có thể thấy công ty chú trọng đào tạo các nội dung gắn liền với công việc thực tế của bộ phận tài xế thay vì tập trung quá nhiều vào lý thuyết. Điều này phù hợp với đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp vận tải hành khách, nơi nhân viên thường xuyên xử lý các tình huống phát sinh trực tiếp trên tuyến

❖ **Đào tạo kỹ năng phục vụ khách hàng**

Nội dung đào tạo kỹ năng phục vụ khách hàng tại công ty chủ yếu tập trung vào đội ngũ phụ xe và nhân viên chăm sóc khách hàng-đây là những bộ phận thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với hành khách trong quá trình sử dụng dịch vụ vận tải của doanh nghiệp.

Trong thực tế, nếu nhân viên không được đào tạo đầy đủ về kỹ năng phục vụ khách hàng thì rất dễ phát sinh các tình huống như giao tiếp thiếu chuyên nghiệp, xử lý phản hồi khách hàng chậm, hỗ trợ hành khách chưa phù hợp hoặc không phối hợp tốt với tài xế trong quá trình phục vụ. Những vấn đề này có thể làm khách hàng không hài lòng, phát sinh khiếu nại và ảnh hưởng trực tiếp đến hình ảnh cũng như chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp vận tải hành khách, chất lượng phục vụ là một trong những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng giữ chân khách hàng và năng lực cạnh tranh với các doanh nghiệp vận tải khác. Vì vậy, nếu nhân viên phục vụ thiếu kỹ năng giao tiếp hoặc xử lý tình huống không phù hợp thì doanh nghiệp có thể mất khách hàng và ảnh hưởng đến uy tín thương hiệu trong quá trình hoạt động.

Do đó, công ty thực hiện đào tạo kỹ năng phục vụ khách hàng nhằm nâng cao chất lượng phục vụ và kiểm soát các rủi ro liên quan đến trải nghiệm của hành khách trong quá trình sử dụng dịch vụ. Nội dung đào tạo chủ yếu bao gồm kỹ năng giao tiếp với hành khách, hướng dẫn hỗ trợ khách trên xe, xử lý phản hồi khách hàng, tác phong phục vụ và quy trình phối hợp với tài xế trong quá trình phục vụ hành khách.

Các nội dung này được hướng dẫn trực tiếp trong quá trình làm việc thực tế nhằm giúp nhân viên dễ tiếp cận công việc và nâng cao khả năng xử lý các tình huống phát sinh với khách hàng.

Bảng 2.14: Danh sách các đối tượng tham gia đào tạo kỹ năng phục vụ khách hàng

STT	Họ và tên	Bộ phận
1	Trần Văn Hiếu	Phụ xe
2	Lê Văn Phúc	Phụ xe
3	Nguyễn Minh Tài	Phụ xe
4	Trần Thúy Linh	NV bán vé/ phòng vé
5	Nguyễn Thị Hoa	NV bán vé/ phòng vé

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Thông qua chương trình đào tạo, nhân viên phục vụ và chăm sóc khách hàng nhận thức rõ hơn vai trò của chất lượng phục vụ đối với hình ảnh và chất lượng dịch vụ của công ty. Đồng thời giúp nhân viên nâng cao ý thức trong giao tiếp, hỗ trợ hành khách và xử lý các phản hồi phát sinh trong quá trình làm việc.

❖ **Đào tạo cập nhật quy định và quy trình vận hành mới**

Chủ yếu tập trung vào đội ngũ tài xế, phụ xe và nhân viên điều hành - đây là các bộ phận trực tiếp liên quan đến hoạt động vận hành tuyến xe và thực hiện các quy định trong quá trình vận tải hành khách.

Trong thực tế, hoạt động vận tải hành khách thường xuyên có sự thay đổi về các quy định liên quan đến an toàn giao thông, quy trình vận hành tuyến xe và các yêu cầu trong hoạt động vận tải. Nếu nhân viên không được cập nhật kịp thời các quy định mới thì có thể phát sinh nhiều rủi ro như thực hiện sai quy trình vận hành, vi phạm các quy định trong hoạt động vận tải hoặc phối hợp thiếu đồng bộ giữa các bộ phận trong quá trình làm việc.

Bên cạnh đó, việc không cập nhật kịp thời các quy định mới còn có thể khiến doanh nghiệp phát sinh các vi phạm liên quan đến hoạt động vận tải hành khách, ảnh

hưởng đến uy tín doanh nghiệp và làm gián đoạn hoạt động vận hành tuyến xe. Đây là một trong những vấn đề có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp vận tải.

Do đó, công ty thực hiện chương trình đào tạo nhằm cập nhật các quy định và yêu cầu mới liên quan đến hoạt động vận tải hành khách, đồng thời giúp các bộ phận phối hợp đồng bộ hơn trong quá trình vận hành tuyến xe.

Nội dung đào tạo chủ yếu bao gồm cập nhật quy trình vận hành mới, phổ biến các quy định mới liên quan đến an toàn giao thông, phổ biến các yêu cầu mới trong hoạt động vận tải hành khách, hướng dẫn quy trình phối hợp điều hành tuyến và hướng dẫn xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình vận hành.

Các nội dung này được triển khai thông qua các buổi phổ biến nội bộ kết hợp hướng dẫn trực tiếp bởi trưởng bộ phận vận tải và điều hành tuyến nhằm giúp nhân viên nhanh chóng cập nhật các thay đổi trong quá trình làm việc.

Bảng 2.15: Danh sách các đối tượng tham gia đào tạo cập nhật quy trình vận hành mới

STT	Họ và tên	Bộ phận	Kết quả
1	Trần Hữu Thảo	Vận tải - tài xế	Đạt
2	Nguyễn Ngọc Cường	Vận tải - tài xế	Đạt
3	Trần Văn Hồng	Vận tải - tài xế	Đạt
4	Phạm Văn Đức	Vận tải - tài xế	Đạt
5	Trần Văn Ngọc	Vận tải - tài xế	Đạt
6	Trần Văn Hiếu	Vận tải - phụ xe	Đạt
7	Nguyễn Minh Tài	Vận tải - phụ xe	Đạt
8	Trần Văn Cương	Vận tải - phụ xe	Đạt
9	Nguyễn Văn Pháp	Điều hành	Đạt
10	Võ Minh Đức	Điều hành	Đạt

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Có thể thấy công ty đã chủ động cập nhật các quy định và yêu cầu mới nhằm hạn chế sai sót trong quá trình vận hành. Đồng thời việc triển khai đào tạo cho nhiều bộ phận cùng lúc cũng giúp nâng cao khả năng phối hợp giữa tài xế, phụ xe và điều hành trong quá trình làm việc thực tế.

❖ Đào tạo nhân viên mới

Các chương trình đào tạo của công ty khá phong phú, phù hợp với học viên, được phân chia rõ ràng cho từng đối tượng tham gia.

Nội dung cơ bản của kế hoạch phải được nêu cụ thể, chi tiết về: Thời gian, địa điểm, hình thức đào tạo, giảng viên, học viên, kinh phí đào tạo. Chương trình đào tạo được Công ty phân định khá rõ ràng:

- Đối tượng áp dụng: Thực tập sinh và nhân viên đã được tiếp nhận chính thức vào công ty. Với mỗi đối tượng sẽ có các chương trình đào tạo được biên soạn và sắp xếp riêng. Cả hai đối tượng này sẽ được đào tạo định hướng, cán bộ đào tạo sẽ xác định mục đích đào tạo bao gồm:

+ Giới thiệu về công ty và các đơn vị thành viên

+ Giới thiệu về các hoạt động cơ bản trong quá trình làm việc: Hoàn thiện hồ sơ cá nhân, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi...

+ Giúp nhân viên mới nắm được nội quy công ty và quy trình làm việc cơ bản. Hướng dẫn nhân viên mới làm quen với quy trình vận hành tuyến xe. Tăng khả năng phối hợp giữa nhân viên mới với các bộ phận liên quan. Hạn chế sai sót trong giai đoạn đầu làm việc tại doanh nghiệp. Tuy nhiên, đối với nhân viên mới được tiếp nhận chính thức sẽ được đào tạo thêm theo nội dung và chương trình riêng của các phòng ban, đơn vị.

- Phương pháp đào tạo: Công ty áp dụng những phương pháp: Giới thiệu, kèm cặp chỉ dẫn trong công việc. Đối với tài xế, phụ xe khi được tuyển dụng, cán bộ phụ trách an toàn lao động sẽ hướng dẫn kỹ lưỡng về công tác an toàn lao động, sau đó quản lý hướng dẫn công việc, kèm cặp và giám sát trong 2 - 3 tháng.

Bảng 2.16: Danh sách nhân viên mới tham gia đào tạo

Stt	Họ và tên	Ngày tháng năm sinh	Bộ phận
1	Nguyễn Văn Phong	13/03/1988	Tài xế
2	Trần Quốc Bảo	25/07/1989	Tài xế
3	Lê Văn Hưng	18/11/2000	Phụ xe
4	Phạm Quốc Việt	09/05/1999	Điều hành
5	Nguyễn Thị Thương	14/08/2001	NV bán vé/ phòng vé

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Vì vậy, quá trình giảng dạy còn gặp phải những trở ngại và bị gián đoạn.

Hiện nay, công ty chủ yếu thực hiện đánh giá kết quả đào tạo thông qua quá trình theo dõi, quan sát trực tiếp trong quá trình làm việc thực tế thay vì chủ yếu sử dụng các bài kiểm tra lý thuyết hoặc đánh giá bằng văn bản riêng biệt. Việc đánh giá được thực hiện bởi trưởng bộ phận vận tải, nhân viên điều hành và các nhân sự có kinh nghiệm trực tiếp tham gia hướng dẫn, kèm cặp trong quá trình đào tạo.

Đối với chương trình đào tạo an toàn vận hành và đào tạo nghiệp vụ tài xế, người trực tiếp đánh giá chủ yếu là ông Nguyễn Văn Hùng - Trưởng bộ phận vận tải và ông Lê Văn Thành - tài xế lâu năm của công ty. Nội dung đánh giá tập trung vào khả năng thực hiện đúng quy trình an toàn, xử lý tình huống giao thông, phối hợp với điều hành tuyến và ý thức chấp hành nội quy trong quá trình vận hành thực tế.

Đối với chương trình đào tạo kỹ năng phục vụ khách hàng, công ty đánh giá thông qua thái độ phục vụ, kỹ năng giao tiếp, khả năng hỗ trợ hành khách và phản hồi của khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ. Người đánh giá chủ yếu là bà Phạm Thị Lan - Trưởng bộ phận chăm sóc khách hàng.

Đối với chương trình đào tạo cập nhật quy trình vận hành mới, công ty đánh giá dựa trên khả năng thực hiện đúng các quy định và quy trình mới trong quá trình làm việc nhằm hạn chế các sai sót phát sinh trong hoạt động vận tải hành khách.

Kết quả đào tạo được xem xét dựa trên mức độ hoàn thành công việc thực tế của nhân viên sau đào tạo như khả năng thực hiện công việc ổn định, tuân thủ đúng quy trình làm việc, phối hợp với các bộ phận liên quan và hạn chế sai sót trong quá trình vận hành. Nhân viên được xem là đáp ứng yêu cầu đào tạo khi có khả năng thực hiện công việc tương đối ổn định, tuân thủ đúng quy trình và hạn chế các sai sót trong quá trình làm việc thực tế. Những nhân viên còn hạn chế về kỹ năng hoặc chưa thực hiện đúng quy trình sẽ tiếp tục được hướng dẫn và kèm cặp thêm trong quá trình làm việc.

Nhìn chung, công tác đánh giá kết quả đào tạo tại công ty chủ yếu gắn liền với thực tế công việc và tương đối phù hợp với đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp vận tải hành khách. Tuy nhiên, việc đánh giá hiện nay vẫn chủ yếu dựa trên quan sát và nhận xét trực tiếp của người hướng dẫn nên đôi lúc còn mang tính chủ quan và chưa có hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể bằng văn bản cho từng vị trí công việc.

2.4.4. Thực trạng công tác Thù lao cho lực lượng lao động trực tiếp tại Công ty TNHH vận tải và dịch vụ du lịch Quảng Hà

Công ty xây dựng hệ thống thù lao hướng đến các mục tiêu như thu hút lao động có chuyên môn, duy trì đội ngũ nhân sự hiện có, nâng cao năng suất lao động và kiểm soát chi phí nhân sự.

Mức thu nhập của nhóm tài xế cao hơn các vị trí khác do đặc thù công việc đòi hỏi kỹ năng nghề nghiệp, trách nhiệm và thời gian làm việc lớn hơn.

Cách thức trả lương của Công ty hiện tại đang áp dụng 1 hình thức trả lương chính là trả lương theo thời gian. Công ty căn cứ vào thời gian có mặt của người lao động tại nơi làm việc mà trả lương cho họ. Tức là tiền công của người lao động được tính toán dựa trên cơ sở mức lương theo cơ bản cho từng vị trí và số đơn vị thời gian thực tế làm việc, với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước nếu muốn tiếp tục được nhận mức tiền công cho công việc đó. Công ty có mức lương riêng dành cho nhân viên đang trong thời gian thử việc bằng 80% mức lương chính. Sau khi đã đủ tiêu chuẩn để ký hợp đồng lao động chính thức với công ty, mức lương sẽ được tăng lên 100%. Tiền lương, thu nhập ở đây là khoản còn lại mang về của nhân viên, sau khi đã được khấu trừ các khoản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội và thuế thu nhập cá nhân (nếu có).

Công thức tính lương của Công ty: $LTT = LCB \times NTT + PC$

Trong đó:

LTT: Tiền lương thời gian thực tế người lao động nhận được trong tháng.

LCB: Mức lương cơ bản 1 ngày mà người lao động nhận được.

NTT: Ngày công thực tế mà người lao động làm việc trong tháng.

PC: Các khoản phụ cấp dành cho người lao động.

Bảng 2.19: Bảng lương theo thời gian của lực lượng lao động trực tiếp tại Quảng Hà

Đơn vị: Đồng

STT	Chức danh	Ngày công	Đơn giá ngày công	Lương cơ bản
1	Tài xế	26 ngày	230,769.23	6,000,000
2	Phụ xe	26 ngày	215,384.62	5,600,000
3	Điều hành	26 ngày	215,384.62	5,600,000
4	Nhân viên bán vé/ phòng vé	26 ngày	215,384.62	5,600,000
5	Nhân viên nhận hàng/ kí gửi	26 ngày	215,384.62	5,600,000

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Căn cứ nâng lương cho người lao động tại công ty dựa vào đánh giá thực hiện công việc thường kỳ đối với tất cả mọi người lao động và tỷ lệ tăng lương tương xứng. Tăng lương tương xứng với thực hiện công việc thường được đi kèm với tăng lương để điều chỉnh mức sống, tăng lương cho nâng cao trình độ hoặc tăng lương theo thâm niên.

- Thâm niên: Công ty luôn chú ý đến việc nâng lương cho những người lao động trung thành gắn bó với Công ty nhằm khuyến khích họ làm việc tích cực hơn và ngày càng gắn bó, cống hiến cho sự phát triển của Công ty. Cụ thể việc tăng lương như sau:

Bảng 2.20: Mức tăng lương theo thâm niên

STT	Thâm niên làm việc	Mức tăng lương	Đối tượng áp dụng	Điều kiện xét tăng lương
1	Dưới 1 năm	Chưa xét tăng lương định kỳ	Áp dụng cho mọi nhân viên	Hoàn thành thời gian thử việc và đáp ứng yêu cầu công việc
2	Từ 1 – dưới 3 năm	Tăng 5% lương cơ bản	Nhân viên làm việc ổn định	Hoàn thành nhiệm vụ, chấp hành nội quy
3	Từ 3 – dưới 5 năm	Tăng 7% lương cơ	Nhân viên có kinh nghiệm	Đảm bảo chất lượng công việc,
4	Từ 5 – dưới 7 năm	Tăng 10% lương cơ bản	Nhân viên có tay nghề và kinh nghiệm tốt	Có tinh thần trách nhiệm và phối hợp tốt trong công việc
5	Từ 7 – dưới 10 năm	Tăng 12% lương cơ bản	Nhân viên gắn bó lâu dài với công ty	Đạt hiệu quả công việc ổn định
6	Từ 10 năm trở lên	Tăng 15% lương cơ bản	Nhân viên có nhiều đóng góp	Không vi phạm kỷ luật và có thành tích tốt

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

- Chất lượng lao động: bao gồm các yếu tố như trình độ, tay nghề, thái độ làm việc, khả năng hoàn thành công việc, tính sáng tạo, ... Căn cứ vào các yếu tố đó mà Công ty có những chính sách nâng lương cho phù hợp nhằm khuyến khích tinh thần và tạo điều kiện để người lao động có cơ hội được thể hiện mình và ngày càng đóng góp nhiều cho Công ty.

Quỹ tiền thưởng của công ty được xác định từ nguồn lợi nhuận để lại của công ty sau khi thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ giao nộp thuế cho ngân sách nhà nước. Việc xây dựng quỹ tiền thưởng của công ty căn cứ vào tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Thường thì công ty tiến hành thưởng cho công nhân viên vào các ngày Quốc lễ và Tết cổ truyền, quy mô tiền thưởng các năm qua có xu hướng tăng lên tuy nhiên vẫn còn ở mức độ thấp.

- Các loại tiền thưởng: Công ty cũng áp dụng cả chế độ tiền thưởng cho những cá nhân và tổ nhóm mà năng suất lao động vượt mức so với định mức,... Hiện tại công ty có một số hình thức thưởng như sau:

- + Thưởng hoàn thành nhiệm vụ hàng quý, hàng năm
- + Thưởng đảm bảo an toàn vận tải
- + Thưởng cuối năm và các ngày lễ trọng đại
- + Thưởng cho con cán bộ công ty có thành tích học tập cao,...

Công ty đã thực hiện đầy đủ việc tham gia bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT) và bảo hiểm thất nghiệp (BHTN) cho cán bộ, công nhân viên theo đúng quy định của Nhà nước. Quỹ BHXH được sử dụng để chi trả cho các chế độ đối với người lao động như: ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, hưu trí và tử tuất. Quỹ này do cơ quan Bảo hiểm xã hội quản lý và thực hiện chi trả theo quy định pháp luật. Quỹ BHYT được sử dụng nhằm thanh toán một phần hoặc toàn bộ chi phí khám chữa bệnh, tiền thuốc, viện phí... cho người lao động khi ốm đau, thai sản hoặc các trường hợp khám chữa bệnh khác. Các quỹ bảo hiểm được hình thành thông qua việc trích nộp theo tỷ lệ quy định trên tiền lương tháng làm căn cứ đóng bảo hiểm của người lao động. Cụ thể:

- Bảo hiểm xã hội (BHXH): Doanh nghiệp đóng 17,5%, người lao động đóng 8%
- Bảo hiểm y tế (BHYT): Doanh nghiệp đóng 3%, người lao động đóng 1,5%
- Bảo hiểm thất nghiệp (BHTN): Doanh nghiệp đóng 1%, người lao động đóng 1%

Như vậy, tổng mức trích nộp bảo hiểm hiện nay là 32%, trong đó doanh nghiệp chịu 21,5% và người lao động chịu 10,5%. Việc thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hiểm không chỉ đảm bảo quyền lợi hợp pháp cho người lao động mà còn góp phần tạo sự ổn định trong quan hệ lao động, nâng cao sự gắn bó của người lao động đối với công ty.

Công ty có chế độ lương cho cán bộ công nhân viên nghỉ hưu với số năm làm việc tại công ty theo công ty quy định, và theo Pháp Luật quy định. Bên cạnh đó, hàng năm công ty đều thực hiện việc tổ chức đào tạo nhân viên giúp họ nâng cao trình độ kiến thức chuyên môn cũng như những kỹ năng nhằm phục vụ công việc cho cán bộ công nhân viên của công ty.

Ngoài tiền lương chính, công ty còn áp dụng nhiều khoản trợ cấp khác dành cho lực lượng lao động trực tiếp nhằm hỗ trợ người lao động trong quá trình làm việc và góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho nhân viên. Các khoản trợ cấp được xây dựng dựa trên đặc điểm công việc, điều kiện làm việc cũng như tính chất hoạt động của doanh nghiệp vận tải hành khách. Việc áp dụng các khoản trợ cấp không chỉ giúp bù đắp những chi phí phát sinh trong quá trình làm việc mà còn tạo động lực,

khuyến khích người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Các loại trợ cấp cho lực lượng lao động tại công ty bao gồm:

Bảng 2.21: Các loại trợ cấp

STT	Loại trợ cấp	Đối tượng áp dụng	Mức trợ cấp	Mục đích
1	Trợ cấp ăn ca	Tài xế, phụ xe, điều hành	25.000 đồng/ca	Hỗ trợ chi phí ăn uống trong ca làm việc
2	Trợ cấp xăng xe, đi lại	Nhân viên đi làm xa	300.000 đồng/tháng	Hỗ trợ chi phí di chuyển
3	Trợ cấp điện thoại	Điều hành vận tải, tài xế, phụ xe	350.000 đồng/tháng	Phục vụ liên lạc công việc
4	Trợ cấp trách nhiệm	Điều hành, tài xế chính	500.000 đồng/tháng	Khuyến khích tinh thần trách nhiệm
5	Trợ cấp chuyên cần	tất cả nhân viên	500.000 đồng/tháng	Khuyến khích đi làm đầy đủ
6	Trợ cấp làm thêm giờ	Lao động tăng ca	Theo số giờ tăng ca - Làm thêm ngày thường: 150% lương giờ - Làm thêm ngày nghỉ hằng tuần: 200% lương giờ - Làm thêm ngày lễ, tết: 300% lương giờ - Làm việc ban đêm: Cộng thêm 30% lương giờ	Hỗ trợ làm ngoài giờ
7	Trợ cấp ca đêm	Tài xế chạy tuyến đêm	150.000 đồng/ca	Hỗ trợ làm việc ban đêm

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Bên cạnh thù lao tài chính thì Thù lao phi tài chính là một yếu tố rất quan trọng để giúp thu hút và giữ chân người lao động, song để người lao động gắn bó và trung thành với công ty.

Công ty đảm bảo cơ sở vật chất phục vụ công việc tương đối đầy đủ, bao gồm khu vực văn phòng, bãi xe và khu bảo dưỡng phương tiện. Các khu vực làm việc được bố trí hợp lý, đảm bảo ánh sáng, vệ sinh và an toàn lao động, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên trong quá trình làm việc.

Do đặc thù hoạt động vận tải, lịch làm việc của nhân viên, đặc biệt là tài xế và phụ xe, được sắp xếp linh hoạt theo ca và tuyến. Bộ phận điều hành có trách nhiệm bố trí lịch trình hợp lý, thông báo trước cho người lao động để chủ động trong công việc và sinh hoạt cá nhân. Trong một số trường hợp đặc biệt, công ty tạo điều kiện để nhân viên linh hoạt sắp xếp công việc nhưng vẫn đảm bảo hoàn thành công việc.

Tập thể lao động tại Quảng Hà có sự gắn kết khá cao, các nhân viên có tinh thần hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc. Mối quan hệ đồng nghiệp thân thiện, hòa nhã góp phần tạo nên môi trường làm việc tích cực, giảm áp lực công việc và nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận.

Nhà xe xây dựng nội quy lao động rõ ràng, phù hợp với đặc thù ngành vận tải nhằm đảm bảo kỷ luật và an toàn trong quá trình làm việc. Người lao động nhìn chung chấp hành nghiêm túc các quy định, đặc biệt là các quy định liên quan đến an toàn giao thông và an toàn lao động.

Công việc mang tính ổn định nhưng cũng đòi hỏi trách nhiệm cao, đặc biệt đối với các vị trí như tài xế, điều hành và kỹ thuật. Điều này góp phần tạo động lực để người lao động không ngừng nâng cao kỹ năng và ý thức trách nhiệm trong công việc.

Công ty tạo điều kiện cho người lao động có năng lực được phát triển và thăng tiến thông qua việc đánh giá kết quả làm việc định kỳ. Những nhân viên có thành tích tốt, tinh thần trách nhiệm cao sẽ được xem xét giao nhiệm vụ quan trọng hơn hoặc đề bạt lên vị trí phù hợp.

2.4.5 Thực trạng công tác Đánh giá, kiểm tra, giám sát tại Công ty

Công tác đánh giá, kiểm tra và giám sát lao động tại công ty được thực hiện nhằm theo dõi quá trình làm việc của người lao động, đảm bảo nhân viên thực hiện đúng quy trình công việc, nâng cao hiệu quả làm việc và hạn chế các sai sót phát sinh trong quá trình hoạt động vận tải hành khách. Đây là một trong những nội dung quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực, góp phần giúp doanh nghiệp kiểm soát chất lượng phục vụ và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Hiện nay, công tác đánh giá, kiểm tra và giám sát lao động tại công ty chủ yếu tập trung vào nhóm lao động trực tiếp như tài xế, phụ xe, nhân viên điều hành vận tải, nhân viên bán vé và nhân viên nhận hàng/ký gửi. Việc đánh giá được thực hiện định kỳ hằng tháng hoặc theo từng giai đoạn hoạt động thực tế nhằm theo dõi mức độ hoàn thành công việc và ý thức chấp hành nội quy của người lao động.

Về tiêu chuẩn đánh giá, công ty xây dựng các tiêu chí dựa trên đặc điểm công việc của từng bộ phận nhằm đảm bảo phù hợp với yêu cầu thực tế trong hoạt động vận tải hành khách.

Bảng 2.22: Bảng Tiêu chuẩn đánh giá lực lượng lao động trực tiếp

STT	Bộ phận	Tiêu chuẩn đánh giá
1	Tài xế	Chấp hành quy định an toàn giao thông; đảm bảo đúng lịch trình vận chuyển; kỹ năng xử lý tình huống giao thông; ý thức bảo quản phương tiện; thái độ phục vụ hành khách; tinh thần trách nhiệm trong công việc
2	Phụ xe	Tinh thần trách nhiệm; khả năng hỗ trợ hành khách; tác phong phục vụ; khả năng phối hợp với tài xế; ý thức giữ gìn vệ sinh và trật tự trên xe; khả năng xử lý tình huống phát sinh
3	Điều hành vận tải	Khả năng sắp xếp và điều phối tuyến xe; mức độ chính xác trong cập nhật thông tin vận hành; khả năng xử lý tình huống phát sinh; khả năng phối hợp với các bộ phận liên quan; tinh thần trách nhiệm
4	Nhân viên bán vé/phòng vé	Thái độ phục vụ khách hàng; kỹ năng giao tiếp; độ chính xác trong bán vé; khả năng hỗ trợ và giải đáp thông tin cho khách hàng; ý thức chấp hành nội quy
5	Nhân viên nhận hàng/ký gửi	Độ chính xác trong quá trình giao nhận hàng hóa; khả năng hỗ trợ khách hàng; tinh thần trách nhiệm; tác phong làm việc; ý thức chấp hành nội quy lao động

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Về phương pháp đánh giá, hiện nay công ty chủ yếu áp dụng hình thức quan sát trực tiếp trong quá trình làm việc kết hợp theo dõi kết quả thực hiện công việc thực tế của người lao động. Việc đánh giá được thực hiện thông qua nhận xét của trưởng bộ phận, theo dõi quá trình chấp hành nội quy lao động, mức độ hoàn thành công việc và phản hồi từ khách hàng. Đối với tài xế và phụ xe, công ty còn theo dõi thông qua việc đảm bảo đúng thời gian vận hành, số lần vi phạm nội quy, mức độ an toàn trong quá trình vận chuyển và phản hồi của hành khách sau chuyến đi. Đối với nhân viên bán vé và điều hành vận tải, việc đánh giá chủ yếu dựa trên khả năng xử lý công việc, mức độ chính xác trong công việc và tinh thần phối hợp với các bộ phận liên quan.

Công tác kiểm tra và giám sát lao động được thực hiện bởi ban giám đốc, trưởng bộ phận vận tải, bộ phận hành chính - nhân sự và nhân viên điều hành tuyến. Việc giám sát được triển khai thông qua theo dõi trực tiếp quá trình làm việc, kiểm tra

định kỳ hoặc đột xuất, theo dõi lịch trình vận hành tuyến xe và kiểm tra việc chấp hành thời gian làm việc của người lao động. Ngoài ra, công ty còn kết hợp tiếp nhận phản hồi từ khách hàng để làm cơ sở đánh giá chất lượng phục vụ của nhân viên trong quá trình làm việc thực tế.

Kết quả đánh giá và giám sát được sử dụng làm căn cứ cho việc xét thưởng, tăng lương, bố trí công việc và xử lý các trường hợp vi phạm nội quy lao động. Đồng thời, đối với những nhân viên còn hạn chế về kỹ năng hoặc chưa đáp ứng tốt yêu cầu công việc, công ty sẽ tiếp tục hướng dẫn, nhắc nhở và bố trí đào tạo bổ sung nhằm nâng cao hiệu quả làm việc.

Thông qua công tác đánh giá, kiểm tra và giám sát lao động, công ty đã nâng cao được ý thức trách nhiệm và tinh thần chấp hành nội quy của người lao động. Đội ngũ tài xế, phụ xe và nhân viên phục vụ có ý thức hơn trong việc đảm bảo an toàn vận hành, nâng cao chất lượng phục vụ hành khách và hạn chế các sai sót phát sinh trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó, công tác giám sát cũng giúp doanh nghiệp kịp thời phát hiện những vấn đề phát sinh để có biện pháp xử lý và điều chỉnh phù hợp.

Tuy nhiên, công tác đánh giá và giám sát lao động tại công ty hiện nay vẫn còn một số hạn chế nhất định. Việc đánh giá chủ yếu dựa trên quan sát và nhận xét trực tiếp của trưởng bộ phận nên đôi lúc còn mang tính chủ quan. Đồng thời, công ty chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể bằng văn bản cho từng vị trí công việc và chưa áp dụng nhiều phương pháp đánh giá định lượng để đo lường hiệu quả làm việc của người lao động một cách chính xác hơn.

Nhìn chung, công tác đánh giá, kiểm tra và giám sát lao động tại công ty đã góp phần hỗ trợ doanh nghiệp quản lý tốt hơn lực lượng lao động trực tiếp và nâng cao hiệu quả hoạt động vận tải hành khách. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống đánh giá nhằm nâng cao tính khách quan và hiệu quả trong công tác quản lý nguồn nhân lực trong thời gian tới.

2.5. Đánh giá chung về công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp tại Nhà xe Hiếu Hoa

2.5.1. Ưu điểm

Trong thời gian qua, công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp tại Công ty TNHH vận tải và dịch vụ du lịch Quảng Hà đã đạt được một số kết quả tích cực, góp phần duy trì hoạt động ổn định và nâng cao chất lượng dịch vụ vận tải hành khách.

Doanh nghiệp đã quan tâm và từng bước xây dựng công tác đào tạo nguồn nhân lực tương đối bài bản. Quy trình đào tạo được thiết lập theo các bước cụ thể từ xác định nhu cầu, lập kế hoạch đến tổ chức thực hiện và đánh giá kết quả. Nội dung đào tạo được triển khai cho nhiều đối tượng khác nhau, từ nhân viên mới đến lao động lâu năm, góp phần nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và khả năng thích ứng với công việc.

Cơ cấu tổ chức quản lý nhân sự tương đối rõ ràng, trong đó Phòng Tổ chức - Hành chính đóng vai trò đầu mối trong việc theo dõi, quản lý và báo cáo các hoạt động liên quan đến nhân sự. Điều này giúp công tác quản trị lao động có sự kiểm soát nhất định và đảm bảo tính thống nhất trong triển khai.

Về chế độ đãi ngộ, công ty đã xây dựng hệ thống tiền lương và phúc lợi tương đối đầy đủ, bao gồm lương theo cấp bậc và chức danh, cùng với các chế độ bảo hiểm theo quy định của pháp luật. Các chính sách thưởng, trợ cấp và phúc lợi được áp dụng đã góp phần cải thiện đời sống người lao động và tạo sự ổn định trong quan hệ lao động.

Ngoài ra, doanh nghiệp cũng đã bước đầu triển khai các chính sách tạo động lực làm việc, thông qua các hình thức thưởng định kỳ, thưởng an toàn vận tải và ghi nhận thành tích cá nhân. Môi trường làm việc nhìn chung ổn định, có sự gắn kết giữa các thành viên, góp phần nâng cao tinh thần làm việc và hiệu quả phối hợp.

Cuối cùng, công tác giám sát và kiểm tra đã được thực hiện thường xuyên, giúp duy trì kỷ luật lao động, đảm bảo an toàn trong vận hành và hạn chế các sai sót trong quá trình phục vụ hành khách.

2.5.2. Nhược điểm

Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp tại công ty vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Công tác đào tạo chưa thực sự đồng bộ và hiệu quả. Nội dung đào tạo còn mang tính chung chung, chưa gắn chặt với các tình huống thực tế trong quá trình vận hành. Việc tổ chức đào tạo gặp nhiều khó khăn do đặc thù công việc theo ca, tuyến, dẫn đến tỷ lệ tham gia chưa cao. Đồng thời, công tác đánh giá sau đào tạo chưa được thực hiện một cách khoa học và hệ thống.

Chính sách tiền lương chưa gắn với hiệu quả công việc. Hình thức trả lương chủ yếu theo thời gian chưa phản ánh đúng năng suất và chất lượng lao động của từng cá nhân, làm giảm tính khuyến khích và động lực làm việc của người lao động.

Chính sách thưởng và phúc lợi còn hạn chế, mức thưởng chưa thực sự hấp dẫn và chưa đa dạng về hình thức. Các phúc lợi tự nguyện chưa được chú trọng phát triển, chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

Công tác giám sát và kiểm tra còn mang tính thủ công và thiếu hệ thống. Doanh nghiệp chưa ứng dụng công nghệ trong quản lý, thiếu các công cụ hỗ trợ như phần mềm quản lý nhân sự hoặc hệ thống theo dõi hành trình. Việc giám sát chủ yếu dựa vào kinh nghiệm của người quản lý, dẫn đến thiếu tính khách quan và chính xác.

Công tác đánh giá nhân sự chưa chuyên nghiệp và chưa được chuẩn hóa. Các tiêu chí đánh giá còn mang tính định tính, chưa được lượng hóa cụ thể thành các chỉ số đo lường hiệu quả công việc. Quy trình đánh giá chưa rõ ràng, thiếu tính liên tục và chưa có cơ chế phản hồi chính thức cho người lao động.

Công tác quản trị nhân lực còn thiếu tính hệ thống và liên kết, chưa xây dựng được khung năng lực và chưa kết nối chặt chẽ giữa các hoạt động đào tạo, đánh giá và đãi ngộ.

2.5.3. Nguyên nhân

2.5.3.1. Nguyên nhân khách quan

Một trong những nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ đặc thù của ngành vận tải hành khách. Lực lượng lao động trực tiếp như tài xế và phụ xe thường xuyên làm việc theo ca và theo tuyến, thời gian không cố định, gây khó khăn trong việc tổ chức đào tạo, đánh giá và quản lý tập trung.

Áp lực cạnh tranh trên thị trường vận tải ngày càng gia tăng, buộc doanh nghiệp phải ưu tiên nguồn lực cho hoạt động kinh doanh, từ đó hạn chế đầu tư cho công tác quản trị nhân lực.

Sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và yêu cầu dịch vụ cũng đặt ra những thách thức lớn đối với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Người lao động cần liên tục được đào tạo và cập nhật kiến thức mới, trong khi khả năng đáp ứng của doanh nghiệp còn hạn chế.

Cuối cùng, các quy định pháp luật về lao động và bảo hiểm ngày càng chặt chẽ làm gia tăng chi phí cho doanh nghiệp, ảnh hưởng đến khả năng mở rộng các chính sách đãi ngộ.

2.5.3.2. Nguyên nhân chủ quan

Trước hết, nhận thức của doanh nghiệp về vai trò của quản trị nguồn nhân lực còn chưa đầy đủ, chưa thực sự xem nguồn nhân lực là yếu tố then chốt mang tính chiến lược trong quá trình phát triển lâu dài. Do đó, các hoạt động liên quan đến quản trị nhân sự chưa được đầu tư tương xứng và chưa được đặt đúng vị trí trong tổng thể chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Bộ máy quản trị nhân sự chưa được tổ chức theo hướng chuyên môn hóa, công tác quản lý nhân lực chủ yếu mang tính kiêm nhiệm giữa các bộ phận. Điều này dẫn đến việc triển khai các hoạt động quản trị nhân sự còn thiếu tính chuyên nghiệp, chưa đảm bảo tính đồng bộ và hiệu quả trong thực hiện.

Việc ứng dụng công nghệ trong quản lý nhân sự còn hạn chế, doanh nghiệp chưa triển khai các công cụ hỗ trợ hiện đại như phần mềm quản lý nhân sự hay hệ thống đánh giá hiệu suất làm việc. Điều này làm giảm tính chính xác, minh bạch và khả năng theo dõi, đánh giá người lao động một cách khoa học.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực chưa được thực hiện một cách bài bản và có hệ thống, doanh nghiệp chưa xây dựng được kế hoạch dài hạn về đào tạo, phát triển và sử dụng nguồn nhân lực. Việc này dẫn đến tình trạng thiếu chủ động trong đáp ứng nhu cầu nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

Nguồn lực tài chính của doanh nghiệp còn hạn chế, ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng đầu tư cho các hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực cũng như cải thiện các chính sách đãi ngộ. Đây là một trong những nguyên nhân quan trọng làm hạn chế hiệu quả của công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp tại doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ DU LỊCH QUẢNG HÀ

3.1. Định hướng phát triển trong thời gian tới của Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà

Trong bối cảnh thị trường bất động sản có nhiều biến động và cạnh tranh ngày càng gay gắt, Công ty TNHH vận tải và du lịch Quảng Hà xác định định hướng phát triển theo hướng bền vững, linh hoạt và lấy khách hàng làm trung tâm. Công ty không chỉ tập trung mở rộng quy mô kinh doanh mà còn chú trọng nâng cao chất lượng dịch vụ, từng bước khẳng định vị thế là đơn vị vận tải hành khách uy tín trên thị trường.

Doanh nghiệp định hướng mở rộng thị trường hoạt động theo chiều sâu và chiều rộng, tập trung vào các khu vực đã và đang có tiềm năng phát triển và từng bước khai thác các thị trường mới. Mở rộng địa bàn kinh doanh giúp công ty gia tăng cơ hội tiếp cận khách hàng, đa dạng hóa nguồn doanh thu và giảm thiểu rủi ro phụ thuộc vào một thị trường nhất định.

Bên cạnh đó, công ty định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là lực lượng lao động trực tiếp như tài xế, phụ xe, nhân viên điều hành, nhân viên kỹ thuật và nhân viên bán vé. Đây được xác định là lực lượng nòng cốt, giữ vai trò trực tiếp trong việc

Ngoài ra, doanh nghiệp cũng hướng đến việc từng bước ứng dụng công nghệ trong quản lý, điều hành và giám sát hoạt động vận tải nhằm nâng cao hiệu quả quản trị, giảm thiểu sai sót và tối ưu chi phí vận hành.

3.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản trị lực lượng lao động

3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

Thông qua phân tích thực trạng cho thấy công tác tuyển dụng lao động trực tiếp tại công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế như hoạt động tuyển dụng mang tính bị động, chưa xây dựng kế hoạch nhân lực dài hạn, phụ thuộc nhiều vào nguồn giới thiệu nội bộ, tiêu chí tuyển dụng còn đơn giản và quy trình tuyển dụng chưa được chuẩn hóa hoàn toàn. Những hạn chế này có thể ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhu cầu nhân lực và hiệu quả sử dụng lao động trong dài hạn. Do đó, việc hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động trực tiếp là yêu cầu cần thiết nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đảm bảo hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần thực hiện đồng bộ việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng định kỳ, đa dạng hóa nguồn tuyển dụng, chuẩn hóa tiêu chí đánh giá ứng viên và hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhằm nâng cao hiệu quả tuyển dụng lao động trực tiếp. Đồng thời, công ty cần tăng cường phối hợp giữa phòng Hành chính - Nhân sự với các trưởng bộ phận trong việc xác định nhu cầu nhân lực, xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng phù hợp với từng vị trí và chủ động tạo nguồn ứng viên dự phòng.

Kế hoạch thực hiện

Bảng 3.1: Kế hoạch thực hiện tuyển dụng dự kiến

Nội dung	Hoạt động cụ thể	Thời gian	Đơn vị phụ trách
Xây dựng kế hoạch tuyển dụng định kỳ	- Xác định nhu cầu nhân lực theo từng bộ phận - Dự báo nhu cầu lao động ngắn hạn và dài hạn - Xây dựng kế hoạch tuyển dụng theo quý và theo năm - Xác định số lượng, vị trí và thời điểm cần tuyển dụng	Quý III/2026	Phòng HCNS
Rà soát và chuẩn hóa tiêu chuẩn tuyển dụng	- Rà soát các tiêu chuẩn tuyển dụng hiện tại của từng vị trí - Xây dựng tiêu chí tuyển dụng cụ thể về trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng và thái độ - Chuẩn hóa bản mô tả công việc và yêu cầu tuyển dụng - Phối hợp với trưởng bộ phận thống nhất tiêu chuẩn tuyển dụng	Quý III-IV/2026	Phòng HCNS + Trưởng bộ phận
Hoàn thiện quy trình tuyển dụng	- Chuẩn hóa các bước tuyển dụng từ xác định nhu cầu đến thử việc - Xây dựng biểu mẫu tiếp nhận	Quý IV/2026	Phòng HCNS

	hồ sơ, phiếu đánh giá ứng viên và biểu mẫu phỏng vấn - Phân công rõ trách nhiệm từng bộ phận trong quy trình tuyển dụng - Xây dựng cơ sở dữ liệu lưu trữ hồ sơ ứng viên		
Đánh giá hiệu quả tuyển dụng định kỳ	- Theo dõi số lượng hồ sơ ứng tuyển, tỷ lệ tuyển dụng thành công - Đánh giá hiệu quả của từng kênh tuyển dụng - Theo dõi tỷ lệ nghỉ việc trong thời gian thử việc - Thực hiện rà soát và điều chỉnh kế hoạch tuyển dụng khi cần thiết	Hàng quý	Ban Giám đốc + HCNS

Chi phí thực hiện dự kiến

Bảng 3.2: Chi phí thực hiện dự kiến

Nội dung	Hoạt động cụ thể	Chi phí (VNĐ)
Xây dựng và chuẩn hóa quy trình tuyển dụng	- Tổ chức họp giữa phòng HCNS và trưởng bộ phận để rà soát quy trình (4 buổi $\times 500.000\text{đ}$) = $2.000.000\text{đ}$ - Xây dựng, chỉnh sửa biểu mẫu tuyển dụng, phiếu đánh giá ứng viên, mẫu phỏng vấn	5.000.000

	= 1.500.000đ - Thiết kế và chuẩn hóa mô tả công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng = 1.500.000đ	
Chi phí đăng tin tuyển dụng và truyền thông	- Chi phí đăng tin tuyển dụng trên Facebook, Zalo và các nền tảng trực tuyến = 8.000.000đ - Thiết kế nội dung, hình ảnh tuyển dụng = 2.000.000đ - Chi phí quảng bá thông tin tuyển dụng, tiếp cận ứng viên = 5.000.000đ	15.000.000
Đào tạo và hướng dẫn nội bộ	- Tổ chức đào tạo quy trình tuyển dụng cho nhân viên HCNS và quản lý bộ phận (2 buổi) = 3.000.000đ - In tài liệu, biểu mẫu hướng dẫn triển khai = 1.000.000đ - Chi phí hỗ trợ triển khai và hướng dẫn thực hiện = 1.000.000đ	5.000.000
Tổng chi phí dự kiến		25.000.000

Mục tiêu đạt được

Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động trực tiếp được đề xuất nhằm hướng đến việc nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, đảm bảo khả năng đáp ứng nhu cầu nhân sự phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như tạo nền tảng phát triển bền vững cho doanh nghiệp trong dài hạn. Cụ thể, việc triển khai giải pháp kỳ vọng sẽ giúp gia tăng số lượng hồ sơ ứng tuyển từ khoảng 70 hồ sơ/năm lên khoảng 90-100 hồ sơ/năm, qua đó mở rộng nguồn ứng viên tiềm năng và nâng cao khả năng lựa chọn nhân sự phù hợp.

Bên cạnh đó, việc chuẩn hóa quy trình tuyển dụng, xây dựng kế hoạch tuyển dụng định kỳ và đa dạng hóa các kênh tuyển dụng được kỳ vọng sẽ góp phần rút ngắn thời gian tuyển dụng trung bình từ khoảng 20 ngày xuống còn 10-15 ngày, giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong việc bổ sung nhân sự khi phát sinh nhu cầu.

Ngoài ra, giải pháp còn hướng đến việc nâng cao chất lượng tuyển chọn thông qua việc chuẩn hóa tiêu chuẩn tuyển dụng và hoàn thiện quy trình đánh giá ứng viên, từ đó nâng tỷ lệ ứng viên hoàn thành thời gian thử việc và trở thành nhân viên chính thức từ khoảng 87,5% lên trên 90%. Đồng thời, việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng mang tính chủ động cũng góp phần giảm thiểu tình trạng tuyển dụng bị động, đảm bảo tính liên tục trong việc cung ứng nguồn nhân lực phục vụ hoạt động kinh doanh.

Về lâu dài, việc hoàn thiện công tác tuyển dụng được kỳ vọng sẽ góp phần nâng cao chất lượng lực lượng lao động trực tiếp, cải thiện hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường ngày càng có nhiều biến động.

3.2.2. Hoàn thiện công tác Đào tạo cho lực lượng lao động

Xuất phát từ những hạn chế còn tồn tại trong công tác đào tạo và phát triển lực lượng lao động trực tiếp như nội dung đào tạo chưa được chuẩn hóa, hoạt động đào tạo còn mang tính kinh nghiệm, thiếu hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể và hiệu quả đào tạo chưa được lượng hóa rõ ràng, doanh nghiệp cần từng bước hoàn thiện công tác đào tạo theo hướng hệ thống, đồng bộ và phù hợp với đặc điểm hoạt động vận tải hành khách. Việc hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển lực lượng lao động trực tiếp cần được triển khai thông qua việc xây dựng kế hoạch đào tạo định kỳ theo từng nhóm vị trí công việc, bao gồm tài xế, phụ xe, điều hành vận tải, nhân viên bán vé và nhân viên

nhận hàng/ký gửi. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp cần xác định tiêu chuẩn năng lực đối với từng vị trí nhằm xây dựng nội dung đào tạo phù hợp với yêu cầu công việc thực tế. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần chuẩn hóa hệ thống tài liệu đào tạo, quy trình hướng dẫn và biểu mẫu đánh giá nhằm đảm bảo tính thống nhất trong quá trình triển khai. Các nội dung đào tạo cần được cụ thể hóa thành các tài liệu hướng dẫn, quy trình thao tác và tiêu chuẩn thực hiện công việc nhằm nâng cao khả năng tiếp cận và áp dụng của người lao động trong thực tế.

Song song với quá trình triển khai đào tạo, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua các tiêu chí cụ thể gắn với hiệu quả thực hiện công việc, mức độ đáp ứng yêu cầu vị trí, khả năng phối hợp trong công việc và mức độ hạn chế sai sót trong quá trình vận hành. Việc đánh giá cần được thực hiện định kỳ nhằm theo dõi hiệu quả đào tạo và điều chỉnh nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế của doanh nghiệp.

Bảng 3.3: Kế hoạch đào tạo dự kiến

Nội dung	Hoạt động cụ thể	Thời gian	Đơn vị phụ trách
Xây dựng kế hoạch đào tạo định kỳ theo từng vị trí công việc	Xác định nhu cầu đào tạo cho tài xế, phụ xe, điều hành, bán vé, nhận hàng; lập kế hoạch đào tạo quý và năm	Quý III/2026	Phòng HCNS
Xây dựng tiêu chuẩn năng lực và nội dung đào tạo	Xây dựng bộ tiêu chuẩn năng lực, kỹ năng và kiến thức cho từng nhóm lao động; xác định mục tiêu đào tạo cụ thể	Quý III-IV/2026	HCNS + Trưởng bộ phận
Chuẩn hóa tài liệu đào tạo và quy trình hướng dẫn	Xây dựng sổ tay hướng dẫn, quy trình vận hành, biểu mẫu đào tạo, checklist hướng dẫn	Quý IV/2026	HCNS

	thực tế		
Xây dựng hệ thống đánh giá sau đào tạo	Xây dựng KPI đào tạo, phiếu đánh giá, tiêu chí đo lường hiệu quả sau đào tạo	Quý IV/2026	HCNS + Ban Giám đốc
Triển khai đào tạo định kỳ	Tổ chức đào tạo nội bộ, hướng dẫn thực tế, đào tạo hội nhập và đào tạo bổ sung	Hàng quý	HCNS + Các bộ phận
Theo dõi và đánh giá hiệu quả đào tạo	Tổng hợp kết quả, khảo sát người lao động, đánh giá mức độ áp dụng sau đào tạo	Hàng quý	HCNS

Chi phí thực hiện dự kiến

Bảng 3.4: Chi phí thực hiện dự kiến

Nội dung	Hoạt động cụ thể	Chi phí (VNĐ)
Xây dựng tài liệu đào tạo, quy trình và biểu mẫu đánh giá	Thiết kế quy trình, biên soạn nội dung, biểu mẫu đánh giá	6.000.000
In ấn tài liệu, sổ tay hướng dẫn nội bộ	In sổ tay vận hành, quy trình, biểu mẫu	3.000.000
Tổ chức các buổi đào tạo định kỳ	Nước uống, hỗ trợ ăn ca, địa điểm, vật tư đào tạo	8.000.000
Hỗ trợ giảng viên nội bộ và phụ cấp hướng dẫn	Phụ cấp trưởng bộ phận, tài xế lâu năm, điều hành hướng dẫn	7.000.000
Đánh giá hiệu quả đào tạo	Khảo sát, tổng hợp dữ liệu, xây dựng báo cáo đánh giá	4.000.000
Chi phí dự phòng	Chi phí phát sinh trong quá	2.000.000

	trình triển khai	
Tổng chi phí dự kiến		30.000.000

- Mục tiêu đạt được

Thông qua việc triển khai các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển lực lượng lao động trực tiếp, doanh nghiệp hướng đến việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và cải thiện hiệu quả sử dụng lao động trong dài hạn. Cụ thể, doanh nghiệp phấn đấu nâng tỷ lệ người lao động tham gia đầy đủ các chương trình đào tạo từ khoảng 70 - 75% lên trên 90%, đồng thời tăng tỷ lệ lao động trực tiếp được đào tạo định kỳ hằng năm từ khoảng 65% lên trên 95%.

Bên cạnh đó, các giải pháp đào tạo được kỳ vọng góp phần giảm tỷ lệ sai sót trong quá trình vận hành, phục vụ và phối hợp công việc từ khoảng 10 - 12% xuống dưới 5%, đồng thời nâng tỷ lệ người lao động đáp ứng yêu cầu công việc ngay sau đào tạo từ khoảng 80% lên trên 90%.

Đối với lao động mới, doanh nghiệp hướng đến mục tiêu rút ngắn thời gian thích nghi công việc từ khoảng 2 - 3 tháng xuống còn 1 - 2 tháng, đồng thời giảm tỷ lệ nhân viên phải đào tạo bổ sung nhiều lần từ khoảng 20% xuống dưới 10%. Thông qua việc cải thiện kỹ năng chuyên môn, khả năng phối hợp và hiệu quả thực hiện công việc, doanh nghiệp kỳ vọng năng suất lao động bình quân sẽ tăng khoảng 5 - 8% mỗi năm.

3.2.3. Hoàn Thiện công tác thù lao

Qua phân tích thực trạng cho thấy công ty đã xây dựng được hệ thống thù lao tương đối đầy đủ bao gồm tiền lương, thưởng, phụ cấp, bảo hiểm và các chính sách tạo động lực phi tài chính. Tuy nhiên, hệ thống trả lương hiện nay vẫn chủ yếu dựa trên thời gian làm việc, mức thưởng chưa thực sự tạo khác biệt rõ rệt giữa các mức độ đóng góp, chính sách tạo động lực vẫn còn mang tính chung và chưa gắn chặt với hiệu quả công việc. Điều này có thể ảnh hưởng đến khả năng thu hút, giữ chân và nâng cao năng suất lao động trong dài hạn.

Doanh nghiệp cần từng bước hoàn thiện hệ thống thù lao và chính sách tạo động lực theo hướng gắn chặt giữa thu nhập, hiệu quả công việc và mức độ đóng góp của người lao động. Đồng thời, công ty cần kết hợp hài hòa giữa thù lao tài chính và phi tài chính nhằm nâng cao sự hài lòng, tăng động lực làm việc và duy trì sự gắn bó của lực lượng lao động trực tiếp.

Bảng 3.5: Kế hoạch thực hiện

Nội dung	Hoạt động cụ thể	Thời gian thực hiện	Đơn vị phụ trách
Rà soát hệ thống tiền lương, thưởng và phụ cấp	Thu thập dữ liệu tiền lương, thưởng và phụ cấp hiện hành của từng nhóm lao động trực tiếp. Đánh giá mức độ phù hợp giữa mức lương hiện tại với tính chất công việc. So sánh với mức lương thị trường và doanh nghiệp cùng ngành. Xác định các nội dung cần điều chỉnh	Quý III/2026	Phòng HCNS + Phòng Kế toán
Xây dựng tiêu chí đánh giá gắn với hiệu quả công việc	- Xây dựng tiêu chí đánh giá riêng cho từng vị trí (tài xế, phụ xe, điều hành, bán vé...) - Thiết kế phiếu đánh giá và hệ thống chấm điểm - Xây dựng chỉ tiêu đánh giá hiệu suất, thái độ và mức độ hoàn thành công việc - Hướng dẫn các trưởng bộ phận áp dụng hệ thống đánh giá	Quý III-IV/2026	Phòng HCNS
Điều chỉnh chính sách thưởng và phụ cấp	- Xây dựng chính sách thưởng theo hiệu quả công việc - Điều chỉnh mức thưởng an toàn vận tải và thưởng chuyên cần - Rà soát các khoản phụ cấp phù hợp với đặc thù công việc - Ban hành quy định thưởng và phụ cấp mới	Quý IV/2026	Ban Giám đốc + Phòng HCNS
Đánh giá hiệu	- Khảo sát mức độ hài lòng	Hàng quý	Ban Giám đốc

quả áp dụng định kỳ	của người lao động - Theo dõi tỷ lệ nghỉ việc, năng suất lao động và mức độ hoàn thành công việc - Thu thập phản hồi của các trưởng bộ phận - Điều chỉnh chính sách khi cần thiết		+ Phòng HCNS
---------------------	---	--	--------------

Bảng 3.6: Chi phí thực hiện dự kiến

Nội dung chi phí	Các khoản mục	Chi phí dự kiến(VNĐ)
Rà soát và xây dựng hệ thống đánh giá	- Tổ chức họp giữa HCNS, kế toán và quản lý bộ phận (4 buổi × 500.000đ) = 2.000.000đ - Thu thập, tổng hợp và xử lý dữ liệu tiền lương, thưởng hiện tại = 1.000.000đ - Thiết kế phiếu đánh giá, biểu mẫu chấm điểm, tài liệu nội bộ = 2.000.000đ	
Điều chỉnh ngân sách thưởng và phụ cấp	- Bổ sung quỹ thưởng hoàn thành nhiệm vụ = 7.000.000đ - Bổ sung thưởng an toàn vận tải = 5.000.000đ - Bổ sung thưởng chuyên cần = 4.000.000đ - Thưởng động viên, khuyến khích lao động trực tiếp = 4.000.000đ	
Khảo sát và đánh giá định kỳ	- Thực hiện khảo sát mức độ hài lòng nhân viên (2	

	lần/năm) = 1.000.000đ - Tổng hợp dữ liệu, đánh giá hiệu quả áp dụng = 1.000.000đ	
Chi phí dự phòng phát sinh	- Điều chỉnh biểu mẫu, sửa đổi quy trình = 1.000.000đ - Chi phí phát sinh trong quá trình triển khai = 2.000.000đ	
Tổng chi phí dự kiến		

Mục tiêu đạt được

Thông qua việc triển khai các giải pháp hoàn thiện công tác thù lao và tạo động lực đối với lực lượng lao động trực tiếp, doanh nghiệp hướng đến việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, cải thiện khả năng duy trì lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Các mục tiêu cụ thể bao gồm:

Nâng mức độ hài lòng của người lao động đối với hệ thống tiền lương, thưởng, phụ cấp và các chính sách đãi ngộ từ mức khoảng 75-80% lên trên 85%, góp phần cải thiện mức độ gắn kết giữa người lao động và doanh nghiệp.

Giảm tỷ lệ nghỉ việc của lực lượng lao động trực tiếp từ khoảng 10-12% xuống dưới 7% thông qua việc xây dựng chính sách thù lao phù hợp hơn với đặc điểm công việc, điều kiện lao động và mức độ đóng góp của người lao động.

Tăng năng suất lao động bình quân khoảng 5-10% mỗi năm thông qua việc nâng cao động lực làm việc, khuyến khích nâng cao hiệu quả thực hiện công việc và cải thiện mức độ cam kết của người lao động đối với doanh nghiệp.

Gia tăng tỷ lệ người lao động có xu hướng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp thông qua việc xây dựng hệ thống đãi ngộ có tính cạnh tranh, minh bạch và đảm bảo tính công bằng giữa các vị trí công việc.

Nâng tỷ lệ người lao động đánh giá chính sách tiền lương, thưởng và phụ cấp là phù hợp từ khoảng 70% lên trên 85%, qua đó góp phần nâng cao tính minh bạch và mức độ chấp nhận của người lao động đối với hệ thống thù lao của doanh nghiệp.

Giảm tỷ lệ phản ánh và khiếu nại liên quan đến chế độ tiền lương, thưởng và chính sách đãi ngộ xuống dưới 5% tổng số lao động trực tiếp nhằm hạn chế các mâu thuẫn phát sinh và duy trì sự ổn định trong quan hệ lao động.

Xây dựng hệ thống thù lao và tạo động lực tương đối hoàn thiện, phù hợp với đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp vận tải hành khách, qua đó nâng cao khả năng thu hút, duy trì và sử dụng hiệu quả lực lượng lao động trực tiếp trong dài hạn.

3.2.3. Hoàn thiện công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá.

Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá, kiểm tra và giám sát lực lượng lao động trực tiếp tại doanh nghiệp được đề xuất dựa trên những tồn tại và hạn chế đã được phân tích trong thực trạng quản trị nguồn nhân lực của công ty. Mặc dù doanh nghiệp đã triển khai hoạt động đánh giá và giám sát đối với lực lượng lao động trực tiếp nhằm kiểm soát chất lượng công việc, nâng cao ý thức chấp hành nội quy và đảm bảo hiệu quả hoạt động vận tải, tuy nhiên quá trình thực hiện vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế ảnh hưởng đến tính hiệu quả và khách quan của hệ thống quản trị lao động.

Công tác đánh giá hiện nay chủ yếu được thực hiện thông qua phương pháp quan sát trực tiếp và nhận xét của trưởng bộ phận, dẫn đến kết quả đánh giá còn mang tính cảm tính và phụ thuộc nhiều vào góc nhìn cá nhân của người đánh giá.

Doanh nghiệp chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể bằng văn bản cho từng vị trí công việc, khiến việc đánh giá giữa các bộ phận chưa đảm bảo tính đồng nhất và thiếu cơ sở để đo lường hiệu quả làm việc của người lao động.

Việc áp dụng các phương pháp đánh giá định lượng còn hạn chế, phần lớn kết quả đánh giá vẫn dựa vào nhận xét định tính, dẫn đến khó khăn trong việc đo lường năng suất lao động và mức độ hoàn thành công việc.

Hoạt động kiểm tra và giám sát hiện nay chủ yếu tập trung vào theo dõi trực tiếp, kiểm tra định kỳ hoặc đột xuất mà chưa xây dựng hệ thống giám sát đồng bộ và cơ chế phản hồi hiệu quả.

Vì vậy, việc hoàn thiện công tác đánh giá, kiểm tra và giám sát lực lượng lao động trực tiếp là cần thiết nhằm nâng cao tính minh bạch, khách quan và hiệu quả trong quản trị nguồn nhân lực.

Bảng 3.7: Kế hoạch thực hiện

Nội dung thực hiện	Nội dung chi tiết	Thời gian thực hiện	Đơn vị phụ trách
Rà soát hệ thống đánh giá hiện hành	Kiểm tra lại toàn bộ quy trình đánh giá, xác định điểm hạn chế trong tiêu chí, phương pháp và quy trình giám sát	Quý III/2026	Phòng HCNS + Ban Giám đốc
Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá theo từng vị trí	Thiết kế tiêu chí riêng cho tài xế, phụ xe, điều hành, bán vé, nhân viên nhận hàng/ký gửi	Quý III/2026	HCNS + Trưởng bộ phận
Xây dựng KPI và chỉ tiêu đo lường hiệu quả	Xây dựng chỉ số đo lường hiệu suất như tỷ lệ sai sót, mức độ hoàn thành công việc, phản hồi khách hàng	Quý III-IV/2026	HCNS
Chuẩn hóa biểu mẫu đánh giá	Xây dựng phiếu đánh giá, biểu mẫu kiểm tra, bảng tổng hợp kết quả và báo cáo định kỳ	Quý IV/2026	HCNS
Đào tạo người quản lý về phương pháp đánh giá	Hướng dẫn trưởng bộ phận thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn thống nhất	Quý IV/2026	HCNS
Áp dụng đánh giá định kỳ	Triển khai đánh giá hàng tháng, hàng quý kết hợp đánh giá đột xuất	Từ Quý I/2027	HCNS + Các bộ phận

Đánh giá hiệu quả áp dụng	Rà soát kết quả, điều chỉnh tiêu chí và quy trình phù hợp	Hàng quý	Ban Giám đốc + HCNS
---------------------------	---	----------	---------------------

Bảng 3.8: Chi phí thực hiện dự kiến

Nội dung chi phí	Nội dung chi tiết	Chi phí dự kiến (VNĐ)
Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá và KPI	Xây dựng tiêu chuẩn công việc, chỉ tiêu đánh giá và hệ thống đo lường	6.000.000
Thiết kế biểu mẫu đánh giá và báo cáo	Phiếu đánh giá, bảng tổng hợp KPI, sổ theo dõi kiểm tra	2.000.000
In ấn tài liệu và hướng dẫn nội bộ	Tài liệu đánh giá, sổ tay hướng dẫn và quy trình kiểm tra	2.000.000
Chi phí đào tạo nội bộ	Tổ chức hướng dẫn cho trưởng bộ phận và người đánh giá	5.000.000
Chi phí tổ chức kiểm tra định kỳ	Kiểm tra đột xuất, khảo sát nội bộ và tổng hợp báo cáo	4.000.000
Hỗ trợ triển khai và cập nhật dữ liệu	Nhập liệu, tổng hợp kết quả và lưu trữ hồ sơ	3.000.000
Dự phòng phát sinh	Phát sinh trong quá trình triển khai	3.000.000
Tổng chi phí dự kiến		25.000.000

Mục tiêu đạt được

Thông qua việc triển khai các giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá, kiểm tra và giám sát lực lượng lao động trực tiếp, doanh nghiệp hướng đến việc nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, cải thiện hiệu suất thực hiện công việc và nâng cao chất lượng hoạt động vận tải hành khách. Các mục tiêu cụ thể bao gồm:

Nâng tỷ lệ người lao động được đánh giá đầy đủ theo quy trình và thời gian quy định từ khoảng 70-75% lên trên 95%, góp phần đảm bảo tính đồng bộ và thường xuyên trong công tác quản trị lao động.

Tăng tỷ lệ lao động trực tiếp được đánh giá dựa trên hệ thống tiêu chí và chỉ số đo lường hiệu quả công việc cụ thể từ mức dưới 30% lên trên 90%, qua đó nâng cao tính khách quan và khả năng đo lường hiệu suất lao động.

Giảm tỷ lệ sai sót trong quá trình vận hành, phục vụ và phối hợp công việc từ khoảng 10-12% xuống dưới 5% thông qua việc tăng cường kiểm tra, giám sát và kiểm soát quá trình thực hiện công việc.

Giảm tỷ lệ vi phạm nội quy lao động, quy trình vận hành và các quy định nội bộ từ khoảng 8-10% xuống dưới 4%, góp phần nâng cao ý thức trách nhiệm và tính tuân thủ của người lao động.

Nâng tỷ lệ người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ và đáp ứng yêu cầu công việc từ khoảng 80-85% lên trên 92%, qua đó góp phần cải thiện hiệu quả sử dụng lực lượng lao động trực tiếp.

Rút ngắn thời gian phát hiện, xử lý và khắc phục các vấn đề phát sinh trong quá trình vận hành từ khoảng 3-5 ngày xuống còn dưới 2 ngày nhằm nâng cao khả năng phản ứng và xử lý các vấn đề trong hoạt động thực tế.

Nâng mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác đánh giá, kiểm tra và giám sát lên trên 85%, qua đó góp phần nâng cao mức độ gắn kết và cải thiện môi trường làm việc.

Xây dựng hệ thống đánh giá, kiểm tra và giám sát lực lượng lao động trực tiếp theo hướng minh bạch, tương đối đồng bộ và phù hợp hơn với đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp, tạo cơ sở cho việc nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong dài hạn.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh thị trường vận tải hành khách ngày càng cạnh tranh, việc nâng cao hiệu quả quản trị lực lượng lao động trực tiếp giữ vai trò quan trọng đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Thông qua quá trình nghiên cứu, đề tài đã tiến hành phân tích thực trạng công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Vận tải và Dịch vụ Du lịch Quảng Hà, tập trung vào các nội dung chủ yếu bao gồm công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển, công tác thù lao, cũng như công tác đánh giá, kiểm tra và giám sát lao động.

Kết quả nghiên cứu cho thấy doanh nghiệp đã đạt được một số kết quả tích cực trong công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp, góp phần duy trì hoạt động vận tải và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, vẫn còn tồn tại một số hạn chế như hoạt động tuyển dụng còn mang tính bị động, công tác đào tạo chưa được chuẩn hóa hoàn toàn, hệ thống thù lao chưa gắn chặt với hiệu quả công việc và công tác đánh giá còn mang tính định tính, thiếu các tiêu chí đo lường cụ thể.

Trên cơ sở phân tích thực trạng và định hướng phát triển của doanh nghiệp, đề tài đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị lực lượng lao động trực tiếp theo hướng nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, cải thiện chất lượng nguồn nhân lực, tăng cường khả năng thu hút và duy trì người lao động, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong dài hạn.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong quá trình nghiên cứu, đề tài vẫn khó tránh khỏi những hạn chế nhất định về phạm vi nghiên cứu, nguồn số liệu và thời gian thực hiện. Do đó, tác giả mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài được hoàn thiện hơn trong tương lai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

STT	Loại tài liệu	Cấu trúc chuẩn APA
1	Sách	Quản trị nguồn nhân lực- ThS Nguyễn Thị Lê Loan
2	Sách	Nguyễn Văn Điềm, & Nguyễn Ngọc Quân. (2021). <i>Giáo trình quản trị nhân lực</i> . Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
2	Sách	Trần Kim Dung. (2020). <i>Quản trị nguồn nhân lực</i> . Nhà xuất bản Tài chính.
3	Sách	Northouse, P. G. (2019). <i>Leadership: Theory and practice</i> (8th ed.). Sage Publications.
4	Sách	Porter, M. E. (1985). <i>Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance</i> . Free Press.
5	Sách	Schein, E. H. (2010). <i>Organizational culture and leadership</i> (4th ed.). Jossey-Bass.
6	Bài báo khoa học	Nguyễn Minh Hoàng. (2025). Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại doanh nghiệp Việt Nam. <i>Tạp chí Kinh tế và Phát triển</i> .
7	Website	Nhà Xe Hiếu Hoa Đà Nẵng hieuhoaexpress.com
8	Báo cáo doanh nghiệp	Năm 2023-2025. Báo cáo tài chính, báo cáo hoạt động kinh doanh. <i>Phòng Kế toán- CÔNG TY TNHH VT & DVDL QUẢNG HÀ</i>
9	Bài báo khoa học	Báo Nhân Dân. (2025). https://en.nhandan.vn/da-nang-sees-strongest-grdp-growth-in-five-years-post157367.html
10	website	Cục Thống kê thành phố Đà Nẵng. (2025). Tình hình kinh tế - xã hội thành phố Đà Nẵng. Truy cập tại: https://thongke.danang.gov.vn/
11	Văn bản pháp luật	Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2019). <i>Bộ luật Lao động</i>

Đà Nẵng, ngày tháng năm 2026

MẪU ĐƠN KHAI BÁO SỬ DỤNG AI

Khai báo của Sinh viên về việc Sử dụng Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh có Trách nhiệm

Tôi, Bùi Thị Hải, cam đoan rằng tôi đã sử dụng có trách nhiệm các công cụ Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh (GenAI) trong quá trình chuẩn bị Khóa luận này.

Bằng việc ký vào đơn này, tôi xác nhận các nội dung sau:

1. Khai báo sử dụng AI

Vui lòng cho biết bạn có sử dụng bất kỳ công cụ AI tạo sinh nào (ví dụ: ChatGPT, Gemini, v.v.) trong việc tạo ra bài làm này hay không:

- ☐ **Có**, tôi có sử dụng các công cụ AI trong bài đánh giá này.
- ☐ **Không**, tôi không sử dụng bất kỳ công cụ AI nào.

2. Chi tiết về việc sử dụng AI (Nếu bạn chọn "Có" ở trên)

- Các công cụ AI đã sử dụng:**

.....

.....

.....

.....

- Mục đích sử dụng AI** (ví dụ: tìm ý tưởng, soạn thảo, tóm tắt, chỉnh sửa):

.....

.....

.....

.....

- Các phần cụ thể có sự hỗ trợ của AI:**

.....

.....

.....

.....

.....

- **Tôi xác nhận rằng tôi đã xem xét kỹ lưỡng và xác thực tất cả nội dung do AI tạo ra về tính chính xác, tính nguyên bản và sự phù hợp.**

o ☐ Có

3. Liêm chính, Trách nhiệm Học thuật và Tuân thủ Đạo đức và Pháp luật

- Tôi chịu trách nhiệm hoàn toàn về nội dung của bài nộp này và xác nhận rằng AI chỉ được sử dụng như một công cụ hỗ trợ, không phải là tác giả chính cho bài làm của tôi.
- Tôi xác nhận rằng AI không được sử dụng để ngụy tạo, làm giả hoặc thao túng dữ liệu.
- Tôi đã đảm bảo rằng không có dữ liệu bí mật hoặc riêng tư nào được chia sẻ với các công cụ AI mà không có sự cho phép thích hợp.
- Tôi đã tuân thủ tất cả các yêu cầu pháp lý liên quan đến bảo vệ dữ liệu và sở hữu trí tuệ, đồng thời đã trích dẫn nguồn một cách thích hợp.
- Bài đánh giá này phản ánh nỗ lực trí tuệ cá nhân của tôi, và trách nhiệm đối với bài làm này hoàn toàn thuộc về cá nhân tôi.

Cam kết

- Tôi hiểu rằng bất kỳ sự thiếu tuân thủ nào đối với việc sử dụng AI có trách nhiệm, bao gồm việc không khai báo sử dụng AI hoặc trình bày sai sự thật, có thể dẫn đến việc

Khóa luận tốt nghiệp của tôi bị từ chối mà không cần xem xét thêm.

- Bằng việc ký vào đơn này, tôi khẳng định rằng bài nộp này phản ánh trung thực bài làm của tôi và tôi đã tuân thủ các nguyên tắc sử dụng AI có trách nhiệm.

Chữ ký: _____ Ngày: _____

PHỤ LỤC

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập-Tự do-Hạnh phúc

Mẫu số: B01a - DNN
(Ban hành theo Thông tư số
133/2016/TT-BTC ngày
26/8/2016 của Bộ Tài chính)

BÁO CÁO TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2023

(Áp dụng cho doanh nghiệp đáp ứng giả định hoạt động liên tục)

[01] Tên người nộp thuế: CÔNG TY TNHH VT & DVDL QUẢNG HÀ

[02] Mã số thuế: 0401509154

[03] Địa chỉ: 12 Nguyễn Viết Xuân,
Phường Hoà Minh

[04] Quận/Huyện: Quận
Liên Chiểu

[05] Tỉnh/Thành phố: Đà Nẵng

[06] Điện thoại: 0905542977

[07] Fax:

[08] E-mail:
hieuhoadanang@gmail.com

BCTC đã được kiểm toán: ☐

Ý kiến kiểm toán:

Đơn vị tiền: đồng VN

CHỈ TIÊU	Mã số	Thuyết minh	Số cuối năm	Số đầu năm
I	2	3	4	5
TÀI SẢN				
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	110	V.01	113.032.648	825.786.159
II. Đầu tư tài chính	120	V.02	29.096.921.948	0
1. Chứng khoán kinh doanh	121		0	0
2. Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn	122		0	0
3. Đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	123		29.096.921.948	0
4. Dự phòng tổn thất đầu tư tài chính (*)	124		0	0
III. Các khoản phải thu	130	V.03	222.424.173	0
1. Phải thu của khách hàng	131		48.732.770	0
2. Trả trước cho người bán	132		0	0
3. Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	133		0	0
4. Phải thu khác	134		173.691.403	0
5. Tài sản thiếu chờ xử lý	135		0	0
6. Dự phòng phải thu khó đòi (*)	136		0	0
IV. Hàng tồn kho	140	V.04	0	0
1. Hàng tồn kho	141		0	0
2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	142		0	0
V. Tài sản cố định	150	V.05	31.101.525.945	27.695.349.792
- Nguyên giá	151		55.175.413.731	47.938.696.546
- Giá trị hao mòn lũy kế	152		(24.073.887.786)	(20.243.346.754)
VI. Bất động sản đầu tư	160	V.06	0	0
- Nguyên giá	161		0	0
- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	162		0	0
VII. XDCB dở dang	170	V.07	0	0
VIII. Tài sản khác	180	V.08	852.592.136	896.536.082
1. Thuế GTGT được khấu trừ	181		465.418.205	431.785.627
2. Tài sản khác	182		387.173.931	464.750.455
TỔNG CỘNG TÀI SẢN (200=110+120+130+140+150+160+170+180)	200		61.386.496.850	29.417.672.033

NGUỒN VỐN				
I. Nợ phải trả	300		8.949.702.558	10.863.604.610
1. Phải trả người bán	311	V.09.a	5.921.000.000	54.846.880
2. Người mua trả tiền trước	312	V.09.b	0	0
3. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	313	V.10	0	0
4. Phải trả người lao động	314		0	0
5. Phải trả khác	315	V.09.c	0	4.100.000.000
6. Vay và nợ thuê tài chính	316	V.11	3.028.702.558	6.708.757.730
7. Phải trả nội bộ về vốn kinh doanh	317		0	0
8. Dự phòng phải trả	318	V.12	0	0
9. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	319		0	0
10. Quỹ phát triển khoa học và công nghệ	320		0	0
II. Vốn chủ sở hữu	400	V.13	52.436.794.292	18.554.067.423
1. Vốn góp của chủ sở hữu	411		66.530.595.130	32.000.000.000
2. Thặng dư vốn cổ phần	412		0	0
3. Vốn khác của chủ sở hữu	413		0	0
4. Cổ phiếu quỹ (*)	414		0	0
5. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	415		0	0
6. Các quỹ thuộc vốn chủ sở hữu	416		0	0
7. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	417		(14.093.800.838)	(13.445.932.577)
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN (500=300+400)	500		61.386.496.850	29.417.672.033

NGƯỜI LẬP BIỂU
(Ký, Ghi rõ họ tên)
Phùng T. Bích Hương

KẾ TOÁN TRƯỞNG
(Ký, Ghi rõ họ tên)
Phùng T. Bích Hương

Lập ngày 14 tháng 03 năm 2025
NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT
(Ký, Ghi rõ họ tên, Đóng dấu)
Nguyễn Tuấn Anh



Ký điện tử bởi: **CÔNG TY TNHH VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ DU LỊCH QUẢNG HÀ.**

PHỤ LỤC
BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Năm 2023

Mẫu số: **B02**
- DNN
(Ban hành
theo Thông
tư số
133/2016/TT-
BTC ngày
26/8/2016
của Bộ Tài
chính)

[02] Tên người nộp thuế: CÔNG TY TNHH VT & DV DL QUẢNG HÀ
[03] Mã số thuế: 0401509154

Đơn vị tiền: đồng Việt Nam

CHỈ TIÊU	Mã số	Thuyết minh	Năm nay	Năm trước
I	2	3	4	5
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	VI.1	21.991.803.118	18.110.320.688
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02	VI.2	0	0
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10= 01-02)	10		21.991.803.118	18.110.320.688
4. Giá vốn hàng bán	11	VI.3	20.203.946.025	16.743.909.949
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20=10-11)	20		1.787.857.093	1.366.410.739
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	VI.4	87.434	57.013
7. Chi phí tài chính	22	VI.5	658.819.343	1.799.905.489
- Trong đó: Chi phí lãi vay	23		0	0
8. Chi phí quản lý kinh doanh	24	VI.6	1.777.032.333	1.887.737.788
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (30 = 20 + 21 - 22 - 24)	30		(647.907.149)	(2.321.175.525)
10. Thu nhập khác	31	VI.7	5.470.749	0
11. Chi phí khác	32	VI.8	2.179.890	649.870
12. Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	40		3.290.859	(649.870)
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	50		(644.616.290)	(2.321.825.395)
14. Chi phí thuế TNDN	51	VI.9	3.251.971	0
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60=50 - 51)	60		(647.868.261)	(2.321.825.395)

NGƯỜI LẬP BIỂU
(Ký, Ghi rõ họ tên)
Phùng T. Bích Hương

KẾ TOÁN TRƯỞNG
(Ký, Ghi rõ họ tên)
Phùng T. Bích Hương

Lập ngày 14 tháng 03 năm 2025
NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT
(Ký, Ghi rõ họ tên, Đóng dấu)
Nguyễn Tuấn Anh



Ký điện tử bởi: CÔNG TY TNHH VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ DU LỊCH QUẢNG HÀ.

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập-Tự do-Hạnh phúc

Mẫu số: B01a - DNN
(Ban hành theo Thông tư số
133/2016/TT-BTC ngày
26/8/2016 của Bộ Tài chính)

BÁO CÁO TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2024

(Áp dụng cho doanh nghiệp đáp ứng giả định hoạt động liên tục)

[01] Tên người nộp thuế: CÔNG TY TNHH VT & DVDL QUẢNG HÀ

[02] Mã số thuế: 0401509154

[03] Địa chỉ: 12 Nguyễn Viết Xuân,
Phường Hoà Minh

[04] Quận/Huyện: Quận
Liên Chiểu

[05] Tỉnh/Thành phố: Đà Nẵng

[06] Điện thoại: 0905542977

[07] Fax:

[08] E-mail:
hieuhoadanang@gmail.com

BCTC đã được kiểm toán: ☐

Ý kiến kiểm toán:

Đơn vị tiền: đồng VN

CHỈ TIÊU	Mã số	Thuyết minh	Số cuối năm	Số đầu năm
I	2	3	4	5
TÀI SẢN				
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	110	V.01	5.084.837.360	113.032.648
II. Đầu tư tài chính	120	V.02	30.400.000.000	29.096.921.948
1. Chứng khoán kinh doanh	121		0	0
2. Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn	122		0	0
3. Đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	123		30.400.000.000	29.096.921.948
4. Dự phòng tổn thất đầu tư tài chính (*)	124		0	0
III. Các khoản phải thu	130	V.03	348.496.272	222.424.173
1. Phải thu của khách hàng	131		207.596.999	48.732.770
2. Trả trước cho người bán	132		36.575.000	0
3. Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	133		0	0
4. Phải thu khác	134		104.324.273	173.691.403
5. Tài sản thiếu chờ xử lý	135		0	0
6. Dự phòng phải thu khó đòi (*)	136		0	0
IV. Hàng tồn kho	140	V.04	0	0
1. Hàng tồn kho	141		0	0
2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	142		0	0
V. Tài sản cố định	150	V.05	31.059.872.925	31.101.525.945
- Nguyên giá	151		63.707.142.242	55.175.413.731
- Giá trị hao mòn lũy kế	152		(32.647.269.317)	(24.073.887.786)
VI. Bất động sản đầu tư	160	V.06	0	0
- Nguyên giá	161		0	0
- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	162		0	0
VII. XDCB dở dang	170	V.07	0	0
VIII. Tài sản khác	180	V.08	982.299.883	852.592.136
1. Thuế GTGT được khấu trừ	181		375.997.630	465.418.205
2. Tài sản khác	182		606.302.253	387.173.931
TỔNG CỘNG TÀI SẢN (200=110+120+130+140+150+160+170+180)	200		67.875.506.440	61.386.496.850

NGUỒN VỐN				
I. Nợ phải trả	300		11.762.203.378	8.949.702.558
1. Phải trả người bán	311	V.09.a	325.026.715	5.921.000.000
2. Người mua trả tiền trước	312	V.09.b	0	0
3. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	313	V.10	0	0
4. Phải trả người lao động	314		0	0
5. Phải trả khác	315	V.09.c	0	0
6. Vay và nợ thuê tài chính	316	V.11	11.437.176.663	3.028.702.558
7. Phải trả nội bộ về vốn kinh doanh	317		0	0
8. Dự phòng phải trả	318	V.12	0	0
9. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	319		0	0
10. Quỹ phát triển khoa học và công nghệ	320		0	0
II. Vốn chủ sở hữu	400	V.13	56.113.303.062	52.436.794.292
1. Vốn góp của chủ sở hữu	411		70.000.000.000	66.530.595.130
2. Thặng dư vốn cổ phần	412		0	0
3. Vốn khác của chủ sở hữu	413		0	0
4. Cổ phiếu quỹ (*)	414		0	0
5. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	415		0	0
6. Các quỹ thuộc vốn chủ sở hữu	416		0	0
7. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	417		(13.886.696.938)	(14.093.800.838)
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN (500=300+400)	500		67.875.506.440	61.386.496.850

NGƯỜI LẬP BIỂU
(Ký, Ghi rõ họ tên)
Phùng T. Bích Hương

KẾ TOÁN TRƯỞNG
(Ký, Ghi rõ họ tên)
Phùng T. Bích Hương

Lập ngày 17 tháng 03 năm 2025
NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT
(Ký, Ghi rõ họ tên, Đóng dấu)
Nguyễn Tuấn Anh



Ký điện tử bởi: **CÔNG TY TNHH VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ DU LỊCH QUẢNG HÀ.**

PHỤ LỤC
BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Năm 2024

Mẫu số: **B02**
- DNN
(Ban hành
theo Thông
tư số
133/2016/TT-
BTC ngày
26/8/2016
của Bộ Tài
chính)

[02] Tên người nộp thuế: CÔNG TY TNHH VT & DV DL QUẢNG HÀ
[03] Mã số thuế: 0401509154

Đơn vị tiền: đồng Việt Nam

CHỈ TIÊU	Mã số	Thuyết minh	Năm nay	Năm trước
1	2	3	4	5
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	VI.1	34.596.984.821	21.991.803.118
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02	VI.2	0	0
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10= 01-02)	10		34.596.984.821	21.991.803.118
4. Giá vốn hàng bán	11	VI.3	31.217.511.458	20.203.946.025
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20=10-11)	20		3.379.473.363	1.787.857.093
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	VI.4	84.533	87.434
7. Chi phí tài chính	22	VI.5	1.092.511.283	658.819.343
- Trong đó: Chi phí lãi vay	23		0	0
8. Chi phí quản lý kinh doanh	24	VI.6	2.078.654.110	1.777.032.333
9. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (30 = 20 + 21 - 22 - 24)	30		208.392.503	(647.907.149)
10. Thu nhập khác	31	VI.7	126.898.748	5.470.749
11. Chi phí khác	32	VI.8	126.475.896	2.179.890
12. Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	40		422.852	3.290.859
13. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	50		208.815.355	(644.616.290)
14. Chi phí thuế TNDN	51	VI.9	1.711.455	3.251.971
15. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60=50 - 51)	60		207.103.900	(647.868.261)

NGƯỜI LẬP BIỂU
(Ký, Ghi rõ họ tên)
Phùng T. Bích Hương

KẾ TOÁN TRƯỞNG
(Ký, Ghi rõ họ tên)
Phùng T. Bích Hương

Lập ngày 17 tháng 03 năm 2025
NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT
(Ký, Ghi rõ họ tên, Đóng dấu)
Nguyễn Tuấn Anh



Ký điện tử bởi: CÔNG TY TNHH VẬN TẢI VÀ DỊCH VỤ DU LỊCH QUẢNG HÀ.

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập-Tự do-Hạnh phúc

BÁO CÁO TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH

Tại ngày 31 tháng 12 năm 2025

(Áp dụng cho doanh nghiệp đáp ứng giá định hoạt động liên tục)

Mẫu số: **B01a - DNN**

(Ban hành theo

Thông tư số

133/2016/TT-BTC

ngày 26/8/2016 của

Bộ Tài chính)

[01] Tên người nộp thuế: CÔNG TY TNHH VT & DVDL QUẢNG HÀ

[02] Mã số thuế: 0401509154

[03] Địa chỉ: 12 Nguyễn
Viết Xuân

[04] Quận/Huyện:

[05] Tỉnh/Thành phố: Thành phố
Đà Nẵng

[06] Điện thoại:
0905542977

[07] Fax:

[08] E-mail:
ptbhuong77@gmail.com

BCTC đã được kiểm toán: ☐

Ý kiến kiểm toán:

Đơn vị tiền: đồng VN

CHỈ TIÊU	Mã số	Thuyết minh	Số cuối năm	Số đầu năm
1	2	3	4	5
TÀI SẢN				
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	110	V.01	5.003.425.413	5.084.837.360
II. Đầu tư tài chính	120	V.02	30.400.000.000	30.400.000.000
1. Chứng khoán kinh doanh	121		0	0
2. Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn	122		0	0
3. Đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	123		30.400.000.000	30.400.000.000
4. Dự phòng tổn thất đầu tư tài chính (*)	124		0	0
III. Các khoản phải thu	130	V.03	348.077.680	348.496.272
1. Phải thu của khách hàng	131		9.555.999	207.596.999
2. Trả trước cho người bán	132		79.760.905	36.575.000
3. Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	133		0	0
4. Phải thu khác	134		258.760.776	104.324.273
5. Tài sản thiếu chờ xử lý	135		0	0
6. Dự phòng phải thu khó đòi (*)	136		0	0
IV. Hàng tồn kho	140	V.04	0	0
1. Hàng tồn kho	141		0	0
2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	142		0	0
V. Tài sản cố định	150	V.05	30.549.714.925	31.059.872.925
- Nguyên giá	151		70.495.372.614	63.707.142.242
- Giá trị hao mòn lũy kế	152		(39.945.657.689)	(32.647.269.317)
VI. Bất động sản đầu tư	160	V.06	0	0
- Nguyên giá	161		0	0
- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	162		0	0
VII. XDCB dở dang	170	V.07	0	0

VIII. Tài sản khác	180	V.08	1.585.762.083	982.299.883
1. Thuế GTGT được khấu trừ	181		360.454.911	375.997.630
2. Tài sản khác	182		1.225.307.172	606.302.253
TỔNG CỘNG TÀI SẢN (200=110+120+130+140+150+160+170+180)	200		67.886.980.101	67.875.506.440
NGUỒN VỐN				
I. Nợ phải trả	300		13.242.686.839	11.762.203.378
1. Phải trả người bán	311	V.09.a	0	325.026.715
2. Người mua trả tiền trước	312	V.09.b	19.083.830	0
3. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	313	V.10	5.146.350	0
4. Phải trả người lao động	314		0	0
5. Phải trả khác	315	V.09.c	0	0
6. Vay và nợ thuê tài chính	316	V.11	13.218.456.659	11.437.176.663
7. Phải trả nội bộ về vốn kinh doanh	317		0	0
8. Dự phòng phải trả	318	V.12	0	0
9. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	319		0	0
10. Quỹ phát triển khoa học và công nghệ	320		0	0
II. Vốn chủ sở hữu	400	V.13	54.644.293.262	56.113.303.062
1. Vốn góp của chủ sở hữu	411		70.000.000.000	70.000.000.000
2. Thặng dư vốn cổ phần	412		0	0
3. Vốn khác của chủ sở hữu	413		0	0
4. Cổ phiếu quỹ (*)	414		0	0
5. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	415		0	0
6. Các quỹ thuộc vốn chủ sở hữu	416		0	0
7. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	417		(15.355.706.738)	(13.886.696.938)
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN (500=300+400)	500		67.886.980.101	67.875.506.440

NGƯỜI LẬP BIỂU
(Ký, Ghi rõ họ tên)
Phùng T. Bích Hương

KẾ TOÁN TRƯỞNG
(Ký, Ghi rõ họ tên)
Phùng T. Bích Hương

Lập ngày 20 tháng 03 năm 2026
**NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO
PHÁP LUẬT**
(Ký, Ghi rõ họ tên, Đóng dấu)
Nguyễn Tuấn Anh