

# LỜI MỞ ĐẦU Lương thị hường

## 1. Lý do lựa chọn đề tài

Quá trình toàn cầu hóa đem đến cho các doanh nghiệp Việt Nam rất nhiều cơ hội nhưng cũng đồng nghĩa với không ít thách thức. Để có thể đứng vững và phát triển trong hoàn cảnh đó các doanh nghiệp cần phải biết phát huy mọi nguồn lực của mình. Trong đó vốn, khoa học kỹ thuật và con người là 3 nguồn lực quan trọng nhất, đặc biệt là con người – nguồn lực quý giá nhất của doanh nghiệp. Tầm quan trọng của yếu tố con người trong bất cứ một doanh nghiệp hay một tổ chức nào dù chúng có tầm vóc lớn đến đâu, hoạt động trong bất cứ một lĩnh vực nào cũng là một thực tế hiển nhiên không ai phủ nhận được, công tác quản trị nhân sự sẽ giúp giải quyết vấn đề này, nó là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, hiện nay công tác quản trị nhân sự tại một số doanh nghiệp da giày Hải Phòng vẫn còn nhiều bất cập, tiêu biểu là: công tác hoạch định nhân sự chưa được chú trọng, nhân viên làm việc kém hiệu quả, chế độ duy trì và đãi ngộ nhân sự chưa thật sự hợp lý đã dẫn đến nhiều tình trạng như: thừa thiếu lao động tại các bộ phận, tỷ lệ người lao động bỏ việc cao, hàng loạt các vụ đình công, bãi công đòi tăng lương giảm giờ làm yêu cầu doanh nghiệp thực hiện các chính sách như BHXH cho nhân viên đã diễn ra. Nghiên cứu điển hình tại công ty TNHH Đỉnh Vàng trong 5 năm trở lại đây (2007-2011) đã xảy ra nhiều sự việc liên quan đến vấn đề nhân sự: Hàng nghìn lao động đình công, lao động bị ngộ độc thực phẩm do thức ăn của công ty chế biến... đã đặt ra nghi vấn về công tác quản trị của công ty. Vì vậy em đã chọn đề tài: ***“Thực trạng nhân sự và một số giải pháp cải thiện công tác quản lý nhân sự tại một số doanh nghiệp da giày ở Hải Phòng – nghiên cứu điển hình tại công ty TNHH Đỉnh Vàng”*** để làm rõ được những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản lý nhân sự của công ty TNHH Đỉnh Vàng nói riêng và một số doanh nghiệp da giày Hải Phòng nói chung.

## 2. Mục tiêu của đề tài

Vận dụng được các kiến thức đã học để đánh giá tình hình nhân sự tại một số công ty da giày tại Hải Phòng, nghiên cứu cụ thể tại công ty TNHH Đỉnh Vàng.

Đóng góp một số ý kiến cải thiện công tác quản lý nhân sự của công ty TNHH Đỉnh Vàng nói riêng, một số doanh nghiệp dệt may Hải Phòng nói chung.

Giúp cho các doanh nghiệp dệt may đánh giá được vai trò quan trọng của quản trị nhân sự trong công ty và cải thiện công tác quản trị nhân sự cho hiệu quả hơn.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Dữ liệu sơ cấp: phiếu điều tra, phỏng vấn trực tiếp.

Dữ liệu thứ cấp: thu thập thông kê dữ liệu từ nguồn lưu trữ của công ty, internet, các bản báo cáo của công ty.

Ngoài ra còn sử dụng các phương pháp như: phân tích, tổng hợp.

### **4. Đối tượng nghiên cứu**

Nghiên cứu thực trạng nguồn nhân sự và công tác quản lý nguồn nhân sự tại một số doanh nghiệp da giày ở Hải Phòng – nghiên cứu điển hình tại công ty TNHH Đinh Vàng

### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

***Đóng góp về mặt khoa học, phục vụ công tác đào tạo:***

Kết quả nghiên cứu của đề tài sẽ được sử dụng như một tài liệu tham khảo phục vụ cho công tác đào tạo tại nhà trường đặc biệt là cho chuyên ngành quản trị doanh nghiệp.

***Đóng góp liên quan đến phát triển kinh tế:***

Đề ra được giải pháp, định hướng các mục tiêu chiến lược cụ thể để vừa cải thiện vừa nâng cao được hiệu quả của công tác quản lý nhân sự trong mỗi doanh nghiệp. Tạo ra sự thay đổi trong cách nhìn nhận và đánh giá đúng tầm quan trọng của công tác quản lý nhân sự tại các doanh nghiệp dệt may Hải Phòng.

### **6. Bố cục của đề tài**

***Chương 1: Cơ sở lý luận chung về quản trị nhân sự***

***Chương 2: Thực trạng quản trị nhân sự tại một số doanh nghiệp da giày Hải Phòng – nghiên cứu điển hình tại công ty TNHH Đinh Vàng***

***Chương 3: Giải pháp cải thiện công tác quản trị nhân sự tại một số doanh nghiệp da giày Hải Phòng***

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

## 1.1. Khái niệm và vai trò của quản trị nhân sự

### 1.1.1. Các khái niệm cơ bản

#### 1.1.1.1. Khái niệm về nhân sự

Nguồn nhân sự là một nguồn lực sống, bước vào thế kỷ mới chúng ta đang đứng trước thách thức của thời đại kinh tế tri thức. Vì trong thời đại kinh tế tri thức vai trò của lao động trí óc ngày càng trở nên quan trọng hơn, nguồn lực con người là nguồn lực quý nhất của xã hội ngày nay, là nguồn lực mang tính chiến lược và quản lý nguồn nhân sự phải đặt lên tầm cao chiến lược của nó.

Đứng trước thách thức của thế kỷ mới cần phải coi trọng ý nghĩa to lớn của nguồn nhân sự đối với toàn bộ đời sống kinh tế xã hội và sự tồn tại, phát triển của doanh nghiệp. Sự nghiệp thành hay bại đều do con người. Bước đầu tiên trong quá trình xây dựng ưu thế cạnh tranh và tăng cường khả năng tồn tại của một doanh nghiệp là xác định và công nhận vai trò chiến lược của nguồn nhân sự. Một doanh nghiệp có thể tạo được ưu thế cạnh tranh nhờ có đội ngũ nhân sự năng động, khả năng đáp ứng yêu cầu nhạy bén, trình độ chuyên môn cao...

Vậy theo Trần Kim Dung (2000) đã định nghĩa: “Nhân sự là bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức xã hội hay doanh nghiệp (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp) tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp”

#### 1.1.1.2. Khái niệm về quản trị nhân sự

Ngày nay người ta bắt đầu nói nhiều về quản trị nhân sự. Khi người ta nói đến một doanh nghiệp, một giám đốc làm ăn thua lỗ, không phải do thiếu vốn, thiếu trang thiết bị, thiếu mặt bằng, v.v... mà người ta chỉ ngay đến người đó không đủ năng lực điều hành công việc và thiếu sự trang bị về kiến thức quản trị nhân sự hoặc thiếu kinh nghiệm trong chiến lược con người.

Một vị giám đốc từng nói: “Học vấn kinh doanh cơ bản của tôi không ngoài điều: đó là về con người, tiền bạc và công việc xem ra mới thấy rằng ngày nay muốn làm được việc vĩ đại hay thành đạt trong kinh doanh thì cần phải biết sử dụng nhân tài,

phải biết khai thác nguồn nhân sự và phối hợp sự hoạt động của con người trong hoạt động sản xuất – kinh doanh” (Trần Kim Dung, 2000)

Yếu tố hạn chế trong hầu hết mọi trường hợp làm ăn kém hiệu quả chính là sự thiếu thốn về chất lượng và sức mạnh của nhà quản trị, không biết cách khai thác nguồn nhân sự và sự lãng phí không thể tưởng tượng được về các nguồn nhân sự và vật lực. Vì thế, có thể nói quản trị nhân sự là một công việc hết sức khó khăn và phức tạp, bởi vì nó đụng chạm đến những con người cụ thể với những hoàn cảnh và nguyện vọng, sở thích, cảm xúc và văn hóa riêng biệt.

Quản lý nhân sự là lĩnh vực theo dõi, hướng dẫn điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất (năng lượng, thần kinh, bắp thịt,...) giữa con người và các yếu tố vật chất của tự nhiên (công cụ, đối tượng lao động, năng lượng,...) trong quá trình tạo của cải vật chất, tinh thần để thỏa mãn nhu cầu của con người nhằm duy trì, bảo vệ, sử dụng và phát triển tiềm năng vô hạn của con người. Không một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu quản lý nhân sự. Hay nói cách khác, mục tiêu của bất kỳ tổ chức nào cũng là nhằm sử dụng một cách có hiệu quả nhân sự của tổ chức để đạt mục tiêu đặt ra.

Vậy quản trị nhân sự là gì? Hiểu thế nào về quản trị nhân sự?

Theo Nguyễn Thanh Hội (2000):” Quản trị nhân lực (quản trị tài nguyên nhân sự) là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức”.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2004):”Quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức

### ***1.1.2. Vai trò của quản trị nhân sự***

Ra đời sau các môn quản trị chuyên ngành khác như quản trị sản xuất, quản trị tài chính, quản trị marketing... nhưng quản trị nhân sự lại có tốc độ phát triển nhanh nhất, đặc biệt là trong vòng 30 năm trở lại đây. Nguyên nhân của sự chuyển biến tích cực này là ở chỗ quản trị nhân sự chịu sức ép trực tiếp của những biến đổi thuộc môi trường bên ngoài .

Quản trị nhân sự giúp cho các doanh nghiệp xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức doanh nghiệp, vận hành doanh nghiệp và quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Nguồn nhân sự là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của doanh nghiệp nên quản trị nhân sự là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức doanh nghiệp. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu doanh nghiệp không quản lý tốt nguồn nhân sự, vì suy cho cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người. Xét về mặt kinh tế, quản trị nhân sự giúp cho các doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân sự. Về mặt xã hội, quản trị nhân sự thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động.

Quản trị nhân sự là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ một tổ chức, là sự đối xử của tổ chức doanh nghiệp với người lao động. Quản trị nhân sự chịu trách nhiệm về việc đưa con người vào doanh nghiệp giúp họ thực hiện công việc, thâu lao cho sức lao động của họ và giải quyết các vấn đề phát sinh.

Một công ty hay một tổ chức nào dù có nguồn tài chính phong phú, nguồn tài nguyên (vật tư) dồi dào với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại, kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kỳ đi chăng nữa, cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị tài nguyên nhân sự. Chính cung cách quản trị tài nguyên nhân sự này tạo ra bộ mặt văn hóa của tổ chức, tạo ra bầu không khí vui tươi phấn khởi hay căng thẳng – u ám của tổ chức đó, hay còn gọi là bộ mặt văn hóa của công ty (corporate culture).

Quản trị nhân sự giúp cho các doanh nghiệp xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức doanh nghiệp, vận hành doanh nghiệp và quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Nguồn nhân sự là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của doanh nghiệp nên quản trị nhân sự là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức doanh nghiệp. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu doanh nghiệp không quản lý tốt nguồn nhân sự, vì suy cho cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

Xét về mặt kinh tế, quản trị nhân sự giúp cho các doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân sự. Về mặt xã hội, quản trị nhân sự thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động.

Trong nền kinh tế thị trường mà sự cạnh tranh rất quyết liệt “thương trường là chiến trường” thì các tổ chức muốn tồn tại phải tổ chức bộ máy của mình gọn nhẹ, tìm đúng người đúng việc, “chiêu hiền đãi sĩ” với những người tài để tổ chức, doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển. Muốn làm được việc này thì phải có bộ máy quản trị nguồn nhân sự tốt, các nhà lãnh đạo phải quan tâm hơn nữa đến quản trị nguồn nhân sự.

### **1.1.3. Mục tiêu của quản trị nhân sự**

Mục tiêu cơ bản của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là thu hút, lôi cuốn những người giỏi về với doanh nghiệp; sử dụng có hiệu quả nguồn nhân sự nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp; động viên, thúc đẩy nhân viên, tạo điều kiện cho họ bộc lộ, phát triển và cống hiến tài năng cho doanh nghiệp, giúp họ gắn bó, tận tâm, trung thành với doanh nghiệp. Nhằm cung cấp cho các cơ quan một lực lượng lao động có hiệu quả. Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị phải biết cách thu dụng, phát triển đánh giá, và duy trì nhân viên của mình.

Để cho công ty được phát triển, có lời, và sống còn, nhà quản trị cần nắm vững bốn mục tiêu cơ bản sau:

**Mục tiêu xã hội:** công ty phải đáp ứng nhu cầu và thách thức của xã hội. công ty hoạt động vì lợi ích xã hội chứ không phải của riêng mình.

**Mục tiêu thuộc về tổ chức:** Quản trị nhân sự là làm thế nào cho cơ quan tổ chức có hiệu quả. Quản trị tài nguyên nhân sự tự nó không phải là cứu cánh; nó chỉ là phương tiện giúp cơ quan đạt được mục tiêu của mình.

**Mục tiêu các bộ phận chức năng:** Mỗi bộ phận phòng ban đều có chức năng nhiệm vụ riêng. Vì thế mỗi bộ phận phòng ban đều phải đóng góp phục vụ cho nhu cầu của cơ quan tổ chức. Mức phục vụ này phải phù hợp với cơ quan tổ chức.

**Mục tiêu cá nhân:** Nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản trị phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của

nhân viên, năng suất lao động sẽ giảm, việc hoàn thành công tác sẽ suy giảm, và nhân viên có thể sẽ rời bỏ cơ quan.

Mỗi cá nhân có mục tiêu riêng của mình. Tuy nhiên trong phạm vi tổ chức, mục tiêu này được đo lường bằng sự thoả mãn đối với công việc, nghĩa là mức độ mà một cá nhân cảm thấy tích cực hay tiêu cực đối với công việc của đương sự. Điều này được thể hiện bởi việc đương sự có gắn bó với tổ chức đó. Tích cực với công việc chỉ về việc một người nào đó sẵn lòng làm việc chăm chỉ và nỗ lực làm việc vượt mức trung bình.

## **1.2. Chức năng của quản trị nhân sự**

Các hoạt động quản trị nguồn nhân sự liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt hiệu quả cao cho tổ chức lẫn nhân viên. Trong thực tế hoạt động này rất đa dạng và thay đổi trong các doanh nghiệp khác nhau, tùy theo đặc điểm, tính chất và các đặc thù của mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, các hoạt động chủ yếu của nguồn nhân sự có thể phân chia thành ba nhóm chức năng chủ yếu sau:

### ***1.2.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân sự***

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất, trình độ và năng lực phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để tuyển được đúng người đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào chiến lược, kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp, nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người. Thực hiện phân tích công việc sẽ cho doanh nghiệp biết phải tuyển thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng cử viên. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được các ứng cử viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân sự, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý thông tin về nguồn nhân sự của doanh nghiệp.

### ***1.2.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân sự***

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt các công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào

tạo nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với các công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

### **1.2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân sự**

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn nhân sự trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm 2 chức năng:

**Chức năng kích thích động viên:** liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tâm, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp,... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

**Chức năng duy trì phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp:** Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ giúp cho doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thoải mái với công việc của doanh nghiệp.



### **1.3. Nội dung của quản trị nhân sự**

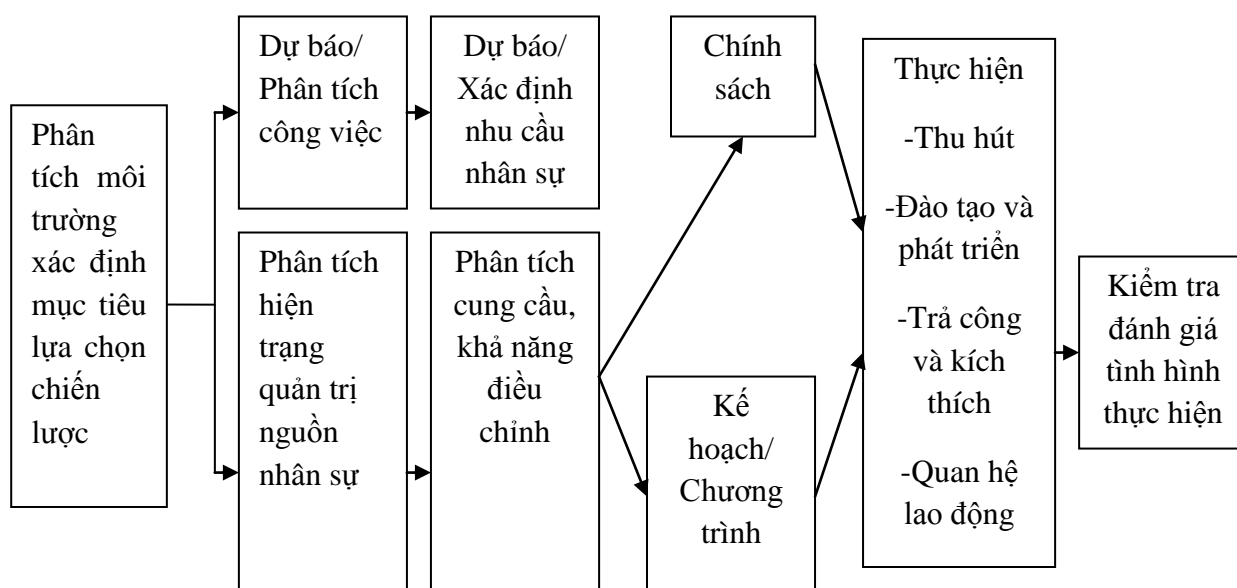
#### **1.3.1. *Hoạch định nguồn nhân sự***

Theo Nguyễn Hữu Thân(2004), hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

Sau khi đề ra mục tiêu về kinh doanh doanh nghiệp sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch hoạt động cho các bộ phận, trong đó có bộ phận nhân sự. Thông thường các chiến lược và kế hoạch hoạt động quản trị nhân sự bao gồm các bước sau:

Thứ nhất là phân tích môi trường, tình hình thị trường, xác định rõ mục tiêu và chiến lược phát triển cho doanh nghiệp trong các khoảng thời gian khác nhau (ngắn hạn, trung hạn, dài hạn). Thứ hai là phải phân tích hiện trạng nguồn nhân sự cũng như công tác quản lý nguồn nhân sự trong doanh nghiệp để đưa ra được các đánh giá. Sau khi phân tích hiện trạng bước tiếp theo là dự báo khối lượng công việc ( đối với các mục tiêu kinh tế, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng là các công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn) và nhu cầu nguồn lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn. trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân sự (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn). Tiếp theo sẽ tiến hành phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân sự, khả năng điều chỉnh, đề ra các chính sách, kế hoạch chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân sự. Khi đã có các chính sách, kế hoạch thì doanh nghiệp sẽ tiến hành thực hiện các chính sách, kế hoạch chương trình quản trị nguồn nhân sự đó sao cho phù hợp nhất với khả năng của doanh nghiệp. Bước cuối cùng là kiểm tra và đánh giá tình hình thực hiện, để biết được với các chính sách hay kế hoạch đề ra thì doanh nghiệp đã thực hiện được đến đâu, kết quả thực hiện như thế nào và cần phải tiếp tục thực hiện ra sao.

### Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân sự



### 1.3.2. Phân tích công việc và định mức lao động

#### 1.3.2.1. Phân tích công việc

Phân tích công việc là việc tìm hiểu và xác định nội dung, đặc điểm của từng công việc, đo lường giá trị và tầm quan trọng của nó để đề ra các tiêu chuẩn về năng lực, phẩm chất mà người thực hiện công việc cần phải có. Phân tích công việc là một nội dung quan trọng của quản trị nhân sự, nó ảnh hưởng trực tiếp đến các nội dung khác của quản trị nhân sự.

Phân tích công việc là một công cụ của quản trị nguồn nhân sự cơ bản nhất vì từ đó nhà quản trị có cơ sở hoạch định tài nguyên nhân sự, tuyển dụng, đào tạo, và phát triển, đánh giá mức độ hoàn thành công việc, thiết lập các chế độ lương bổng và phúc lợi, an toàn lao động, y tế, giao tế nhân sự, nghiên cứu tài nguyên nhân sự; là quá trình đánh giá bản chất hoặc nội dung công việc bằng cách xác định và tổ chức thông tin về công việc.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2004) thì có nhiều phương pháp phân tích công việc. Các phương pháp phổ biến nhất là bản câu hỏi, quan sát, phỏng vấn, ghi chép lại trong nhật ký hoặc tổng hợp các phương pháp trên lại. Mục đích cuối cùng của việc phân tích công việc là đưa ra được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Đây là 2 tài liệu quan trọng để nhân viên của doanh nghiệp có thể xác định được: Người được bố trí vào vị trí mà đã tuyển dụng phải làm những gì? Khi nào phải làm? Làm ở đâu? Làm như thế nào? Các tiêu chuẩn cần thiết để làm công việc đó là gì?

Nội dung và trình tự thực hiện phân tích công việc tại mỗi doanh nghiệp lại có sự khác nhau. Theo Dessler, quá trình thực hiện phân tích công việc thông thường gồm sáu bước sau đây :

Bước 1: Xác minh mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất.

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng quyền hạn của doanh nghiệp và các bộ phận cơ cấu, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm bớt thời gian và tiết kiệm hơn trong thực hiện phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây : phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Có thể nói trong hoạt động quản lý nguồn nhân sự, những thông tin từ phân tích công việc mang lại có thể giúp doanh nghiệp đưa ra các quyết định liên quan. Trong quá trình điều hành đối với doanh nghiệp phân tích công việc là việc xác định tiêu chuẩn tuyển dụng, phân công bố trí lại nhân sự, thiết kế chương trình đào tạo, đánh giá công việc thực thi nhân sự, đánh giá hoàn toàn dựa vào tiêu chí công việc, cải thiện điều kiện làm việc, xây dựng thành bảng lương theo công việc, khen thưởng theo mức độ hoàn thành công việc của mỗi thành viên trong doanh nghiệp. có thể nói phân tích công việc liên quan mật thiết đối với các hoạt động khác của chính doanh nghiệp.

### *1.3.2.2. Định mức lao động*

Định mức lao động là quá trình xác định mức lao động, là việc quy định các mức hao phí cần thiết để người lao động hoàn thành một công việc nhất định.

Mức lao động là một đại lượng lao động sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định. Một mức lao động được coi là khoa học, hợp lý là một yếu tố thúc đẩy công tác phân tích công việc được tiến hành chính xác và tiết kiệm cả về thời gian và các nguồn lực liên quan. Ngoài ra còn phải đảm bảo hợp lý về yêu cầu đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

Mức lao động được phân chủ yếu làm ba loại sau:

Mức thời gian (Mtg): Là số lượng thời gian cần thiết quy định cho một nhóm người lao động có trình độ tay nghề nhất định đạt yêu cầu về phẩm chất, chất lượng trong điều kiện tổ chức sản xuất xác định.

Mức sản lượng (Msl): Là số lượng phẩm chất hay khối lượng công việc nhất định quy định cho một nhóm người lao động có trình độ lành nghề nhất định để họ điều khiển tổ chức sản xuất xác định.

Mức phục vụ: Là số lượng máy móc thiết bị quy định cho một nhóm người lao động có trình độ lành nghề nhất định phải phục vụ cho công việc nhất định đạt yêu cầu về phẩm chất, chất lượng trong điều kiện tổ chức sản xuất xác định.

### *1.3.3. Tuyển dụng nhân sự*

Trong một doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân sự thành công tức là tìm được những người thực sự phù hợp với công việc có ý nghĩa rất to lớn. doanh nghiệp nhận được một nguồn nhân sự xứng đáng, hoàn thành tốt công việc được giao góp phần vào việc duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Bản thân những người được tuyển vào công việc phù hợp với năng lực và sở trường của mình sẽ rất hứng thú và an tâm với công việc. Ngược lại nếu việc tuyển dụng nhân sự không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tác động trực tiếp tới công ty và người lao động.

#### *1.3.3.1. Nguồn tuyển dụng*

Thông thường nguồn tuyển dụng của doanh nghiệp được chia ra làm 2 loại là nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp và nguồn tuyển dụng từ bên ngoài doanh nghiệp.

**Bảng 1.1: So sánh 2 nguồn tuyển dụng nhân sự**

	<b>Nguồn tuyển dụng nội bộ</b>	<b>Nguồn tuyển dụng bên ngoài</b>
<b>Đặc điểm</b>	Tuyển dụng nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển đổi đề bạt, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác.	Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp
<b>Ưu điểm</b>	Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc. Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết cách để đạt được mục tiêu đó.  Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo ra hiệu suất cao hơn.	Giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.  Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể cho nên hiệu quả sử dụng lao động rất cao
<b>Nhược điểm</b>	Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây nên hiện tượng chai lì, sơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ dập khuôn vì thế mất đi sự sáng tạo, không dấy lên được không khí thi đua mới.  Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”, họ là những người được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, chia bè phái gây mất đoàn kết.	Đó là người được tuyển dụng phải mất một thời gian để làm quen với công việc và doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu rõ được mục tiêu, lề lối làm việc của doanh nghiệp, điều này có thể dẫn đến những sai lệch và cản trở nhất định.  Các hình thức thu hút ứng cử viên từ bên ngoài: thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường Đại học và một số hình thức khác.

**Kết luận:** Mỗi nguồn tuyển dụng đều có những ưu nhược điểm nhất định, vì thế doanh nghiệp cần phải dựa trên chiến lược kinh doanh của mình đồng thời xem xét các yêu cầu từ thực tế để quyết định sử dụng nguồn tuyển dụng bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp cho phù hợp.

#### *1.3.3.2. Nội dung của tuyển dụng nhân sự*

Hiện nay công tác tuyển dụng nhân sự là một trong những yếu tố quan trọng trong hoạt động quản trị nhân sự. Tuy nhiên công tác này tại các doanh nghiệp vẫn còn thực hiện rất đơn giản, không mang lại một nguồn nhân sự thật sự có chất lượng. Tuyển dụng quan trọng nhất là tuyển đúng người đúng chỗ, vì thế công tác tuyển dụng cần có một quy trình nhất định và được thực hiện một cách chặt chẽ. Quy trình đó được thể hiện ở các bước sau:

**Bước 1 là chuẩn bị tuyển dụng:** Trong bước này bộ phận nhân sự và các bộ phận có liên quan sẽ tiến hành thành lập một hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng thành phần tham gia và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng. sau đó là nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan tới tuyển dụng nhân sự. Nhưng cần chú ý phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân sự ở cả ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp, tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

**Bước 2 là thông báo tuyển dụng:** Các doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng như sau: quảng cáo trên báo, đài, tivi; thông qua các trung tâm dịch vụ lao động; thông báo trực tiếp tại doanh nghiệp. Một điều cũng cần phải lưu ý khi thông báo tuyển dụng là các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng cử viên. Đồng thời phải thông báo đầy đủ về tên doanh nghiệp, thông tin về nội dung công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng, hồ sơ và giấy tờ cần thiết, cách thức tuyển dụng và nội dung tuyển dụng.

**Bước 3 là thu nhận và nghiên cứu hồ sơ:** Tất cả hồ sơ xin việc phải được bộ phận nhân sự ghi vào sổ xin việc. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những hồ sơ giấy tờ cần thiết theo yêu cầu. Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng do đó có thể giảm chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

**Bước 4 là tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng cử viên:** Trên cơ sở nghiên cứu hồ sơ bộ phận nhân sự và những người có liên quan cần phải làm rõ thêm một số thông tin để khẳng định vấn đề. Sau đó tiến hành kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn nhằm chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá các ứng cử viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. Ngoài ra có thể áp dụng các hình thức trắc nghiệm để đánh giá một số năng lực đặc biệt của ứng cử viên như: trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay...Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng...Chú ý phải ghi chép từng đặc điểm cần lưu ý với từng ứng cử viên để giúp cho việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác nhất.

**Bước 5 là kiểm tra sức khoẻ:** Dù ứng viên có đáp ứng đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách đạo đức tốt, nhưng sức khoẻ không đảm bảo thì cũng không nên tuyển dụng. Nhận một người có sức khoẻ không đảm bảo sẽ ảnh hưởng tới chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp, bên cạnh đó còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho doanh nghiệp .

**Bước 6 là đánh giá ứng cử viên và ra quyết định:** Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động.Trưởng phòng nhân sự đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc...Trách nhiệm của nhà quản trị là làm mềm các ứng cử viên, giúp họ mau chóng làm quen với công việc mới.

#### **1.3.4. Đào tạo và phát triển nhân sự**

Đào tạo và phát triển nhân sự là hai nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ tinh thông nghề nghiệp cho nhân sự. Ngoài ra nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân sự cho doanh nghiệp. Phải đào tạo và phát triển nhân sự vì trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, công nghệ kỹ thuật luôn đổi mới không ngừng, muốn bắt kịp với thời đại thì con người cần phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ.

#### 1.3.4.1. Đào tạo nhân sự

Trong quá trình đào tạo mỗi người sẽ được bù đắp những thiếu hụt trong học vấn, được truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn được cập nhật hoá kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để không những có thể hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng tới công việc của mình. Quá trình đào tạo được áp dụng cho những người thực hiện một công việc mới hoặc những người đang thực hiện một công việc nào đó nhưng chưa đạt yêu cầu. Ngoài ra còn có quá trình nâng cao trình độ đó là việc bồi dưỡng thêm chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động để họ có thể làm được những công việc phức tạp hơn, với năng suất cao hơn.

Lao động là một yếu tố quý của quá trình sản xuất, vì vậy những lao động có trình độ chuyên môn cao là một yếu tố quý của sản xuất xã hội nói chung, nó quyết định được việc thực hiện mục tiêu của quá trình sản xuất kinh doanh. Vì vậy công tác đào tạo nhân sự có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Đào tạo về tư duy, kiến thức, trình độ, nhận thức của con người. Đào tạo nhân sự được chia làm 2 loại:

**Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:** Là quá trình giảng dạy và nâng cao chuyên môn kỹ thuật cho người lao động. Được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp.

Các phương pháp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:

Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc: công nhân được phân công làm việc chung với một người có kinh nghiệm hơn để học hỏi, làm theo. Phương pháp này áp dụng rất đơn giản, đào tạo được số lượng đông, chi phí thấp, tính thực tiễn cao, nhưng nó lại thiếu đi sự bài bản và kiến thức lý luận vì vậy nhân viên không phát huy được tính sáng tạo trong công việc.

Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn: những người có trách nhiệm đào tạo liệt kê những công việc, nhiệm vụ, những bước phải tiến hành, những điểm then chốt, những cách thực hiện công việc, sau đó kiểm tra kết quả công việc của học viên, uốn nắn hướng dẫn, đào tạo học viên làm cho đúng. Phương pháp này có ưu thế hơn phương pháp trước, nó đòi hỏi sự chủ động sáng tạo của người học, nhấn mạnh sự sáng dạ, năng lực năng khiếu của mỗi người.



Đào tạo theo phương pháp giảng bài: các giảng viên có thể tổ chức các lớp học, hướng dẫn đào tạo về mặt lý thuyết kết hợp với thực hành, hoặc giảng bài một cách gián tiếp.

**Đào tạo nâng cao năng lực quản trị:** Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở. Đào tạo năng lực quản trị để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị là rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, vì các quản trị gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực quản trị:

Phương pháp luân phiên: thường xuyên thay đổi công việc, mục tiêu của người đào tạo là cho đối tượng đào tạo tiếp cận với nhiều công việc khác nhau, làm cho người lao động hiểu được về công việc của doanh nghiệp một cách tổng thể nhất.

Phương pháp kèm cặp: người được đào tạo sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn, kèm cặp cách thức giải quyết mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm cho người được đào tạo. Phương pháp được áp dụng để đào tạo các quản trị gia cấp cao.

Phương pháp đào tạo giám đốc trẻ: áp dụng cho các quản trị viên cấp trung gian bằng cách bổ nhiệm họ vào các vị trí tương đương sau đó giao quyền cho họ để họ giải quyết các vấn đề thực tế, thực hiện công việc đào tạo dưới sự giám sát của tổ chức và giám đốc.

Một số phương pháp khác: đó là các phương pháp đào tạo bên ngoài doanh nghiệp như: phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp trò chơi quản trị, phương pháp hội thảo, phương pháp nhập vai....

#### *1.3.4.2. Phát triển nhân sự*

Mỗi một doanh nghiệp đều phải có sự quy hoạch về nhân sự và các cán bộ trong doanh nghiệp để mỗi một cá nhân có cơ hội thử sức mình, bộc lộ các năng lực của mình để có cơ hội thăng tiến. Phát triển nhân sự là việc làm thường xuyên của mỗi doanh nghiệp xuất phát từ yêu cầu mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có đủ nguồn nhân sự. Ngoài ra phát triển nhân sự còn giúp cho người lao động tìm ra được hướng đi cho mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn.

Công tác phát triển nhân sự gồm các nội dung chính sau: Thăng tiến và bổ nhiệm nhân sự vào các chức vụ quản trị; giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời bỏ doanh nghiệp; tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Muốn phát triển doanh nghiệp thì các nhà quản trị phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong doanh nghiệp.

### ***1.3.5. Sắp xếp và sử dụng lao động***

Đào tạo, lựa chọn và đánh giá chưa đủ để đảm bảo phát huy chất lượng của đội ngũ người lao động. Vấn đề sắp xếp, bố trí cán bộ có vai trò quyết định đến hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý. Việc bố trí người lao động cũng như cán bộ quản lý phải được thể hiện ở kết quả cuối cùng, đó là hiệu quả và chất lượng hoạt động, là sự phù hợp giữa các thuộc tính có tính cá nhân kể cả tri thức và phẩm chất với yêu cầu của công việc đảm nhận.

***Mục đích của việc sắp xếp và sử dụng lao động là:*** Đảm bảo sự phù hợp cao nhất giữa yêu cầu của công việc và năng lực của người lao động. Đảm bảo sự tương xứng giữa công việc và người thực hiện công việc. Đảm bảo cho mọi công việc được thực hiện tốt.

Để đạt được những mục đích trên, cần tuân thủ những nguyên tắc sau:

Sắp xếp theo nghề nghiệp được đào tạo được xuất phát từ yêu cầu công việc để bố trí, sắp xếp người lao động cho phù hợp. Mọi công việc đều phải do người được đào tạo phù hợp đảm nhận thì mới mang lại hiệu quả cao nhất. Sắp xếp theo hướng chuyên môn hoá sẽ giúp người lao động đi sâu nghề nghiệp, tích lũy được kinh nghiệm. Nhiệm vụ của người lao động ở từng vị trí phải được xác định rõ ràng. Mỗi người cần phải hiểu rõ mình cần phải làm gì? Trong thời gian nào? Nếu hoàn thành sẽ được gì? Nếu không, trách nhiệm sẽ ra sao? Sắp xếp, sử dụng người lao động phù hợp với trình độ chuyên môn và các thuộc tính tâm lý cũng như kết quả phấn đấu về mọi mặt. Đồng thời sắp xếp phải tạo điều kiện cho người lao động phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm của mình.

**Phương pháp sắp xếp :** Có hai cách sắp xếp là trực tiếp và thi tuyển.

Theo cách trực tiếp, căn cứ yêu cầu công việc và năng lực của người lao động cấp trên có thẩm quyền sẽ ra quyết định bố trí công tác vào một vị trí công việc cụ thể.

Cách thi tuyển tương tự như thi tuyển công chức. Ngay cả với cương vị lãnh đạo cũng có thể áp dụng phương pháp thi tuyển.

Việc sắp xếp người lao động không chỉ giới hạn trong việc bố trí vào một ngạch bậc, nghề nghiệp mà còn bao hàm việc sử dụng người lao động trong thực hiện công việc. Việc phân công nhiệm vụ cũng có vai trò quan trọng trong quá trình sử dụng cán bộ quản lý.

### **1.3.6. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự**

#### **1.3.6.1. Đánh giá thành tích công tác**

Đánh giá nhân viên là một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu của quản trị nhân sự. Nó là chìa khoá cho doanh nghiệp hoạch định, tuyển mộ cũng như phát triển nhân sự và đãi ngộ nhân sự. Đánh giá là một thủ tục đã được tiêu chuẩn hoá, được tiến hành thường xuyên nhằm thu thập thông tin về khả năng nghề nghiệp, kết quả công tác, nguyện vọng cá nhân và phát triển của mỗi người.

Đánh giá thành tích công tác là một việc làm rất khó khăn, nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua đánh giá biết rõ được năng lực và triển vọng của mỗi người, từ đó có thể đưa ra các quyết định đúng đắn liên quan đến người đó. Việc đánh giá thành tích được thực hiện đúng đắn sẽ cải thiện được bầu không khí trong tập thể, mỗi người đều cố gắng làm việc tốt hơn, để trở thành người tích cực hơn, để đón nhận những đánh giá tốt về mình.

Đánh giá thành tích công tác nâng cao trách nhiệm của cả hai phía: người bị đánh giá và hội đồng đánh giá. Không những người bị đánh giá có ý thức hơn về hành vi, lời nói, việc làm của mình mà những người trong hội đồng đánh giá cũng phải nâng cao tinh thần trách nhiệm trong việc thu thập thông tin đánh giá về người khác. Ngược lại những đánh giá hơi hợt chủ quan có thể tạo nên tâm trạng bất bình, lo lắng ám ức nơi người bị đánh giá. Sự không thoả mãn hay hài lòng này có thể làm cho họ không tập trung tư tưởng vào công việc, làm việc kém năng suất và hiệu quả, có khi tạo nên sự chống đối ngầm ngấm, mâu thuẫn nội bộ và làm vẩn đục không khí tập thể.

Việc đánh giá thành tích của người lao động phải trải qua các giai đoạn sau: bộ phận nhân sự và các bộ phận liên quan cần xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá. Sau đó phải đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá. Tiếp theo là tiến hành đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được với các tiêu chuẩn đã được đề ra của doanh nghiệp. Sau đó đưa ra được các đánh giá về năng lực, phẩm chất của các nhân viên và đánh giá về mức độ hoàn thiện công việc của nhân viên.

***Một số phương pháp đánh giá thành tích công tác:***

Phương pháp xếp hạng luân phiên: đưa ra một số khía cạnh chính, liệt kê danh sách những người cần được đánh giá sau đó lần lượt những người giỏi nhất đến những người kém nhất theo từng khía cạnh đó. Phương pháp này đơn giản, nhưng có vẻ ách chùng, không được chính xác và mang nặng cảm tính.

Phương pháp so sánh từng cặp: các nhân viên được so sánh với nhau từng đôi một về: thái độ nghiêm túc trong công việc, khối lượng công việc hoàn thành, về chất lượng công việc...

Phương pháp cho điểm: đánh giá nhân viên theo nhiều tiêu chuẩn khác nhau, mỗi một tiêu chuẩn chia thành năm mức độ: yếu, trung bình, khá, tốt, xuất sắc, tương ứng với số điểm từ một đến năm. Phương pháp này rất phổ biến vì nó đơn giản và thuận tiện.

Các yếu tố để lựa chọn đánh giá gồm hai loại: đặc tính liên quan đến công việc và đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự. Các yếu tố liên quan đến công việc bao gồm: khối lượng và chất lượng công việc. Các yếu tố liên quan đến cá nhân đương sự bao gồm: sự tin cậy, sáng kiến, sự thích nghi, sự phối hợp.

Mỗi nhân viên sẽ được cho một số điểm phù hợp với mức độ hoàn thành công việc, sau đó sẽ được tổng hợp đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của mỗi người.

***1.3.6.2 Đãi ngộ nhân sự***

Công tác đãi ngộ nhân sự nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Mỗi một nhóm một cá nhân đều đến với doanh nghiệp với một mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi người đều có cái ưu tiên và ràng buộc riêng của mình. Là nhà quản trị nhân sự, với các cá nhân và nhóm cụ thể đã được xác định, ta cần xác định được mục tiêu thúc đẩy từng nhóm, từng cá nhân để có tác động phù hợp, đủ liều lượng, đúng lúc, đem lại

kết quả như mong muốn. Đãi ngộ được thể hiện qua hai hình thức là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

**Thứ nhất là đãi ngộ vật chất :** Đãi ngộ vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.

**Tiền lương:** Tiền lương là một vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại xí nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người ăn lương thì tiền lương thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ. Tiền lương chính là giá cả sức lao động được hình thành qua thoả thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động phù hợp với quan hệ trong nền kinh tế thị trường. Doanh nghiệp xây dựng một hệ thống tiền lương để trả cho nhân viên do công việc mà họ đã làm. Vì vậy khi xây dựng hệ thống tiền lương cần phải có các yêu cầu cơ bản sau:

Cách tính tiền lương phải đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người có thể hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình. Cách tính phải tuân theo những quy định chung của pháp luật như là mức lương tối thiểu, phụ cấp, nguy hiểm, làm thêm giờ... Đồng thời phải thể hiện tính cạnh tranh về giá cả trên thị trường. Khoản tiền lương mà doanh nghiệp trả cho người lao động phải tương xứng với năng lực và đóng góp của mỗi người, đảm bảo sự công bằng trong doanh nghiệp. Trong cơ cấu tiền lương phải có phần cứng(phần ổn định) và phần mềm(phần linh động) để có thể điều chỉnh lên xuống khi cần thiết.

Hai hình thức trả lương chủ yếu trong doanh nghiệp :

**Trả lương theo thời gian:** Tiền lương sẽ trả căn cứ vào thời gian tham gia công việc của mỗi người. Có thể trả lương theo ngày, giờ, tháng, năm. Hình thức trả lương này thường áp dụng cho các cấp quản lý và các nhân viên làm việc ở các phòng ban hoặc các nhân viên làm việc trực tiếp ở những khâu đòi hỏi sự chính xác cao. Hình thức trả lương này có ưu điểm là khuyến khích người lao động đảm bảo ngày công lao động. Nhưng hình thức trả lương này còn có nhược điểm là mang tính bình quân hoá, do đó không kích thích được sự nhiệt tình sáng tạo của người lao động, tư tưởng đối phó giảm hiệu quả công việc.

*Trả lương theo sản phẩm:* Là việc trả lương không dựa vào thời gian làm việc mà dựa vào kết quả làm ra trong thời gian đó. Hình thức này gắn thu nhập của người lao động với kết quả làm việc của họ. Vì vậy trả lương theo sản phẩm được gọi là hình thức đòn bẩy để kích thích mỗi người nâng cao năng suất lao động của mình. Có thể vận dụng nhiều hình thức trả lương theo sản phẩm khác nhau thích hợp với mỗi hoàn cảnh cụ thể như: trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo sản phẩm trực tiếp, trả lương khoán...

Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ sung như: phụ cấp, trợ cấp, tiền thưởng...

*Phụ cấp:* là những khoản thu nhập thêm nhằm mục đích đền bù cho các công việc chịu thiệt thòi hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.

*Trợ cấp:* cũng là những khoản tiền thu nhập thêm nhưng không mang tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.

*Các khoản thu nhập khác:* nghỉ phép có lương, cấp nhà hoặc thuê nhà với giá tượng trưng, ăn trưa miễn phí, bồi dưỡng thêm...

*Tiền thưởng:* là những khoản tiền bổ sung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động.

Đây là một công cụ mang tính chất khuyến khích vật chất mạnh mẽ đối với nhân viên, đồng thời cũng là công cụ khuyến khích tinh thần cho nhân viên. Tiền thưởng khẳng định tính vượt bậc về thành tích của nhân viên đồng thời cổ vũ cho toàn nhân viên trong doanh nghiệp phấn đấu đạt thành tích cao.

Doanh nghiệp có thể áp dụng các hình thức khen thưởng chủ yếu: Thưởng cho cán bộ, nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao. Thưởng cho các cá nhân có phát minh, sáng kiến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh. Thưởng cho những người trung thành và tận tụy với doanh nghiệp. Thưởng cho cán bộ nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp ....

***Thứ hai là đãi ngộ tinh thần:*** Đãi ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

Các biện pháp khuyến khích tinh thần cho người lao động của doanh nghiệp: Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ nâng cao trình độ. Cán bộ quản lý luôn tỏ thái độ quan tâm chân thành: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới. Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Đồng thời tạo điều kiện để nhân viên cấp trên và cấp dưới cùng tham gia sinh hoạt, các hoạt động vui chơi, giải trí. Các doanh nghiệp cần tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ để tạo ra sự công bằng giữa các nhân viên trong doanh nghiệp. Định kỳ hàng năm tổ chức hoạt động văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết, tạo điều kiện cho việc kết nối giữa lãnh đạo doanh nghiệp và nhân viên của mình.

Trong nhiều trường hợp kích thích tinh thần có khi còn quan trọng hơn kích thích vật chất, tinh thần làm việc của người lao động có tốt thì công việc mới hoàn thành đúng mục tiêu đề ra. Do đó các nhà quản lý cần dùng danh hiệu để tặng cho người lao động, tạo tinh thần thi đua giữa những người lao động. Ngoài ra còn áp dụng một số hình thức khác như: gửi thư khen ngợi, đăng báo, dán hình tuyên dương...

Công tác đánh giá nhân viên phải được tiến hành thường xuyên, kịp thời phát hiện ra tiềm năng của người lao động để tạo điều kiện bồi dưỡng đồng thời cũng phát hiện ra các sai sót của nhân viên và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa. Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khoẻ và tâm trạng vui tươi thoải mái cho người lao động. Áp dụng chế độ thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý tạo nên tâm lý thoải mái khi làm việc của người lao động. Áp dụng chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ cao. Về khía cạnh tâm lý nhân viên sẽ cảm thấy tự có trách nhiệm hơn vì cảm thấy cấp trên tin tưởng và tạo điều kiện cho mình hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào. Tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Thi đua là phương tiện để kích thích và phát huy tích cực tính chủ động và sáng tạo của người lao động.

#### **1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự**

##### **1.4.1. Môi trường bên ngoài**

**Khung cảnh kinh tế:** Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng lớn đến quản lý nhân sự. Khi có biến động về kinh tế thì doanh nghiệp phải biết điều chỉnh các

hoạt động để có thể thích nghi và phát triển tốt. Cần duy trì lực lượng lao động có kỹ năng cao để khi có cơ hội mới sẽ sẵn sàng tiếp tục mở rộng kinh doanh. Hoặc nếu chuyển hướng kinh doanh sang mặt hàng mới, cần đào tạo lại công nhân. doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

***Dân số, lực lượng lao động:*** Tình hình phát triển dân số với lực lượng lao động tăng đòi hỏi phải tạo thêm nhiều việc làm mới; ngược lại sẽ làm lão hóa đội ngũ lao động trong công ty và khan hiếm nguồn nhân sự.

***Luật pháp:*** Luật pháp cũng ảnh hưởng đến quản lý nhân sự, ràng buộc các doanh nghiệp trong việc tuyển dụng, đãi ngộ người lao động: đòi hỏi giải quyết tốt mối quan hệ về lao động.

***Văn hoá - xã hội:*** Đặc thù văn hóa - xã hội của mỗi nước, mỗi vùng cũng ảnh hưởng không nhỏ đến quản lý nhân sự với nấc thang giá trị khác nhau, về giới tính, đẳng cấp...

Khoa học kỹ thuật công nghệ phát triển đặt ra nhiều thách thức về quản lý nhân sự; đòi hỏi tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại nghề nghiệp, sắp xếp lại lực lượng lao động và thu hút nguồn nhân sự mới có kỹ năng cao.

***Các cơ quan chính quyền cùng các đoàn thể:*** có ảnh hưởng đến quản lý nhân sự về những vấn đề liên quan đến chính sách, chế độ lao động và xã hội (quan hệ về lao động, giải quyết các khiếu nại và tranh chấp về lao động).

***Khách hàng:*** mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, quản lý nhân viên sao cho vừa lòng khách hàng là ưu tiên nhất. Không có khách hàng tức là không có việc làm, doanh thu quyết định tiền lương và phúc lợi. Phải bố trí nhân viên đúng để có thể phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

***Đối thủ cạnh tranh:*** cũng là những nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhân sự. Đó là sự cạnh tranh về tài nguyên nhân sự, doanh nghiệp phải biết thu hút, duy trì và phát triển lực lượng lao động, không để mất nhân tài vào tay đối thủ.



### **1.4.2. Môi trường bên trong**

**Mục tiêu:** Mục tiêu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến các hoạt động quản lý bao gồm quản lý nhân sự. Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân sự..

**Chiến lược phát triển kinh doanh:** định hướng cho chiến lược phát triển nhân sự, tạo ra đội ngũ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề và phát huy tài năng của họ.

**Bầu không khí- văn hoá của doanh nghiệp:** Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

**Công đoàn:** công đoàn cũng là nhân tố ảnh hưởng đến các quyết định quản lý, kể cả quyết định về nhân sự (như: quản lý, giám sát và cùng chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động).

### **1.4.3. Nhân tố con người**

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích... vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học- kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp đến người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả

công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

#### **1.4.4. Nhân tố nhà quản trị**

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

Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản trị phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, phải làm cho nhân viên tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản trị phải biết khéo léo kết hợp hai mặt của doanh nghiệp, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công.

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

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

### **1.5. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự**

Hiệu quả quản trị nhân sự của doanh nghiệp được đánh giá thông qua một hoặc một số chỉ tiêu nhất định, những chỉ tiêu hiệu quả này phụ thuộc chặt chẽ vào các mục tiêu hoạt động của các chủ thể hiệu quả. Cũng như các hoạt động kinh tế, trong hoạt động quản trị nhân sự, doanh nghiệp thường đặt ra các mục tiêu cụ thể về hoạt động nhân sự.

### **1.5.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân sự**

#### **1.5.1.1. Khái niệm chung về hiệu quả**

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội. Hiệu quả là một phạm trù kinh tế có vai trò đặc biệt và có ý nghĩa to lớn trong quản lý kinh tế cũng như trong khoa học quản lý. Từ xưa đến nay nhiều nhà kinh tế đã đưa ra các khái niệm khác nhau về hiệu quả và dưới đây là một vài quan điểm đại diện:

Hiệu quả chỉ là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn các phương án hoặc các quyết định trong quá trình hoạt động thực tiễn của con người ở mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Chỉ tiêu hiệu quả là tỷ lệ giữa kết quả thực hiện của hoạt động đã đề ra so với chi phí đã bỏ ra để đạt được kết quả đó.

Theo “ Giáo trình phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh” của PGS. TS Nguyễn Thị Gái thì hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn nhân tài, vật lực của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng hợp chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng công thức:

$$\text{Hiệu quả sản xuất kinh doanh} = \frac{\text{Kết quả đề ra}}{\text{Nguồn lực đầu vào}}$$

Trong đó, kết quả điều tra được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận ... Nguồn lực đầu vào gồm: Lao động, tư liệu lao động, vốn ...

#### **1.5.1.2. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động**

Quản lý lao động là việc thực hiện tất cả các công việc như: đào tạo, tuyển dụng, phân công bố trí với trình độ người lao động ... Nhằm mục đích làm sao cho việc sử dụng lao động đạt hiệu quả. Các doanh nghiệp rất quan tâm đến vấn đề hiệu quả sử dụng lao động. Nếu sử dụng lao động có hiệu quả là góp phần làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Hiệu quả sử dụng lao động cao hay thấp phụ thuộc vào trình độ tổ chức, sản xuất, phân công lao động và quản lý của mỗi doanh nghiệp.

Hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả sử dụng lao động nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn liền với cơ chế thị trường có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như: lao động, vốn, máy móc thiết bị ... doanh nghiệp chỉ có thể đạt hiệu quả cao khi việc sử dụng các yếu tố cơ bản của quá trình kinh

doanh có hiệu quả cao, khi đề cập đến hiệu quả sử dụng lao động. Hiệu quả sử dụng lao động là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Căn cứ vào nhân sự bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối được xác định:

$$H = \frac{K}{L}$$

Kết quả đầu ra được đo bằng chỉ tiêu: tổng doanh thu, lợi nhuận, giá trị sản lượng... Nguồn lực đầu vào: tổng lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp, lao động khác ...

Tuy nhiên cần hiểu hiệu quả lao động một cách toàn diện trên cả 2 mặt: hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội. Hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội có mối quan hệ khăng khít nhưng cũng có mâu thuẫn. Vì vậy, vấn đề ở đây là tạo sự thống nhất giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của toàn xã hội.

Hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp đạt được trong từng thời kỳ, từng giai đoạn, đều đòi hỏi đặt ra cho doanh nghiệp là không được vì lợi ích trước mắt làm tổn hại đến lợi ích lâu dài của toàn doanh nghiệp. Hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung của hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Như vậy có thể nói doanh nghiệp là một tế bào, một bộ phận cấu thành của nền kinh tế.

Lợi ích của toàn xã hội, của doanh nghiệp bao giờ cũng phải phù hợp nhau. Sử dụng lao động có hiệu quả góp phần làm cho xã hội bớt đi thói hư tật xấu, giảm bớt những tai nạn xã hội ...

### ***1.5.2 Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân sự***

***Bước 1:*** Phân tích hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân sự

Trong quá trình sản xuất, sức lao động của con người là yếu tố quan trọng mang tính chất quyết định. Sử dụng tốt sức lao động biểu hiện trình độ quản lý của doanh nghiệp, thúc đẩy quá trình sản xuất phát triển. Việc phân tích chỉ tiêu lao động nhằm khai thác mọi khả năng tiềm tàng về lao động, không ngừng nâng cao năng suất lao động. Nhóm chỉ tiêu hiệu quả lao động của doanh nghiệp gồm có:

### **Hiệu suất sử dụng lao động (Hn)**

$$\mathbf{Hn = \frac{\mathbf{Tổng\ doanh\ thu}}{\mathbf{Tổng\ lao\ động}}}$$

Đơn vị tính: Sản phẩm / người

Ý nghĩa chỉ tiêu: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu, trong thực tế sản xuất và kinh doanh thì chỉ tiêu này càng cao càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nguồn nhân sự hiệu quả hay không.

### **Năng suất lao động bình quân tính bằng hiện vật**

$$\mathbf{NSLĐbq = \frac{\mathbf{Tổng\ sản\ lượng}}{\mathbf{Tổng\ lao\ động}}}$$

Đơn vị tính: Sản phẩm / người

Ý nghĩa của chỉ tiêu: Chỉ tiêu này cho các nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu sản phẩm.

### **Hiệu quả sử dụng lao động**

$$\mathbf{Hiệu\ quả\ sử\ dụng\ lao\ động = \frac{\mathbf{Tổng\ lợi\ nhuận}}{\mathbf{Tổng\ số\ lao\ động}}}$$

Đơn vị tính: Đồng / người

Ý nghĩa của chỉ tiêu: Cho các nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận.

### **Hàm lượng sử dụng lao động**

$$\mathbf{Hàm\ lượng\ sử\ dụng\ lao\ động = \frac{\mathbf{Tổng\ số\ lao\ động}}{\mathbf{Tổng\ lợi\ nhuận}}}$$

Đơn vị tính: Người / đồng

Ý nghĩa của chỉ tiêu: Cho các nhà quản trị biết cứ một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

So sánh số liệu qua các năm:

Dựa vào số liệu đã thu thập được, tính toán các chỉ tiêu trên qua các năm, so sánh sự tăng giảm của các chỉ tiêu đó về số tương đối và số tuyệt đối.

Nhận xét tìm nguyên nhân: Dựa vào số đã so sánh ở trên, nhận xét tìm nguyên nhân.

**Bước 2:** Phân tích nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân sự

- Công tác định mức
- Tổ chức phân công lao động
- Điều kiện làm việc
- Thời gian nghỉ ngơi
- Tuyển dụng
- Đào tạo
- Đánh giá nhân viên
- Các chính sách đãi ngộ: + Tiền lương
  - + Tiền thưởng và phụ cấp
  - + Phúc lợi khác ...

**Bước 3:** Nhận xét

### ***1.5.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự***

Lao động là một trong những yếu tố đầu vào cơ bản của một quá trình sản xuất. Bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn tồn tại và phát triển được, không những phải sử dụng tốt những yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ mà còn phải sử dụng lao động một cách có hiệu quả nhất. Bởi vì yếu tố con người nó là một nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân sự có vai trò chủ yếu sau:

Doanh nghiệp có thể kế hoạch hóa nguồn nhân sự của mình ở thời điểm hiện tại cũng như ở tương lai. Giúp doanh nghiệp tổ chức tốt các quá trình lao động bằng cách đẩy mạnh các quá trình hợp tác lao động giữa các bộ phận, các đơn vị trong quá trình sản xuất thông qua đó giảm thời gian lao động hao phí, lãng phí. Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tức là giúp doanh nghiệp định mức lại lao động trong mỗi bộ phận, đơn vị từ đó giảm hao phí lao động không cần thiết, đó là cơ sở để nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành sản phẩm tạo điều kiện nâng cao tính cạnh tranh sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường. Tạo cho người lao động có việc làm ổn định, thu nhập cao hơn và có cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi mà doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân sự. Tức là doanh nghiệp sẽ có nhiều chế độ đãi ngộ thích hợp hơn đối với người lao động. Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ

giữa người với người trong lao động, giúp bầu không khí được thoải mái khi làm việc. Đó cũng là cơ sở để người lao động nâng cao năng suất lao động.

Tóm lại, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân sự trong doanh nghiệp là một điều kiện không thể thiếu nếu như doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển.

#### ***1.5.4. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự của doanh nghiệp***

Đối với nền kinh tế quốc dân: Hiệu quả sử dụng lao động là một phạm trù kinh tế quan trọng, nó góp phần nào phản ánh được trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong cơ chế thị trường. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện đồng thời càng nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

Đối với bản thân doanh nghiệp: Hiệu quả sử dụng lao động xét về mặt tuyệt đối đó chính là năng suất lao động, là lợi nhuận thu được. Nó là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống cán bộ công nhân viên. Hiệu quả chính là căn cứ quan trọng và chính xác để doanh nghiệp đánh giá các hoạt động của mình. Nhận thức đúng đắn về hiệu quả sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hơn.

Đối với người lao động: Hiệu quả sử dụng lao động là động lực thúc đẩy, kích thích người lao động hăng say sản xuất và luôn quan tâm đến kết quả lao động của mình. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống người lao động trong doanh nghiệp. Nâng cao đời sống sẽ tạo động lực trong sản xuất, làm tăng năng suất lao động sẽ góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP DA GIÀY HẢI PHÒNG - NGHIÊN CỨU DIỄN HÌNH TẠI CÔNG TY TNHH ĐỈNH VÀNG**

### **2.1. Khái quát về tình hình nhân sự tại một số doanh nghiệp da giày ở Hải Phòng**

#### **2.1.1. Một số kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp da giày Hải Phòng**

Hải Phòng hiện nay có 40 doanh nghiệp da giày, thu hút hơn 5 vạn lao động. Từ khi kinh tế đất nước được mở cửa ngành giày dép Hải Phòng tiếp tục có bước phát triển mới, thị trường mở rộng tới các nước châu Âu, Mỹ, Nhật Bản..., kim ngạch xuất khẩu lên tới vài trăm triệu USD, tạo việc làm cho vài chục nghìn lao động. Các doanh nghiệp giày dép tại Hải Phòng đã có nhiều đột phá, sáng tạo, tự tái cơ cấu khi vừa tiếp tục khai thác các đơn hàng sản xuất giày dép, bóng đá, găng tay xuất khẩu, vừa chuyển sang các hoạt động thương mại, dịch vụ để bổ sung cho sản xuất, duy trì sự ổn định và từng bước tạo dựng hướng đi mới cho doanh nghiệp. Tiềm năng của ngành giày dép còn lớn, thị trường còn rộng mở và khả năng tạo việc làm cho người lao động, góp phần bảo đảm an sinh xã hội vẫn tiếp tục được duy trì.

Mặc dù chiếm tỷ trọng 32,2% tổng kim ngạch xuất khẩu thành phố trong 10 tháng đầu năm 2011 nhưng 2 ngành sản xuất mũi nhọn của Hải Phòng là dệt may, da giày vẫn gặp phải không ít khó khăn. Giá trị sản xuất của các doanh nghiệp dệt may chỉ tăng 2,2%; da giày giảm đến 7,8% so với cùng kỳ. Trong 10 tháng đầu năm 2010, các doanh nghiệp dệt may sản xuất trên 35 triệu sản phẩm với giá trị khoảng 1.733,3 tỷ đồng, tăng 2,2% so với cùng kỳ năm ngoái (dệt giảm 4,1%, may tăng 16,5%). Cũng trong 10 tháng đầu năm, ngành da giày sản xuất hơn 27,1 triệu đôi giày, dép các loại với giá trị khoảng 2.294,8 tỷ đồng, giảm 7,8% so với cùng kỳ năm ngoái. Tính từ đầu năm đến tháng 10, tổng giá trị xuất khẩu toàn ngành đạt 435,5 triệu USD, chiếm tỷ trọng 32,2% tổng kim ngạch xuất khẩu toàn thành phố.

Từ cuối năm 2008, tình hình sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp dệt may, da giày gặp nhiều khó khăn. Nền kinh tế toàn cầu khủng hoảng, sự bảo hộ mậu dịch gia tăng. Đặc biệt, ngày 7/10/2009, Ủy ban châu Âu (EC) đã đề xuất kéo dài hạn áp thuế chống bán phá giá với giày dép nhập khẩu từ Việt Nam tới thiểu 15 tháng nữa.



Cùng với khó khăn nêu trên, ngành da giày, may mặc còn phải đối mặt với những khó khăn về thủ tục hải quan, tuyển dụng và đào tạo nguồn lao động có trình độ, kỹ thuật, gánh nặng về tăng lương, thủ tục cấp đất... Trước khó khăn đó, Hải Phòng khuyến khích các doanh nghiệp giữ thị trường truyền thống, tích cực tìm kiếm thị trường mới và hướng vào thị trường trong nước. Các doanh nghiệp cần có bộ phận tư vấn riêng về các thủ tục hải quan, đầu tư công nghệ và thị trường, minh bạch nội dung các thủ tục hành chính, hướng tập trung cao độ để tiết kiệm thời gian, công sức và chi phí. Đồng thời, UBND thành phố sẽ nhanh chóng xem xét thông qua quyết định thành lập sàn giao dịch việc làm do các doanh nghiệp đề xuất, nhằm kết nối doanh nghiệp với các trường dạy nghề và cơ quan quản lý lao động.

## ***2.1.2. Thực trạng chung về nhân sự tại một số doanh nghiệp da giày ở Hải Phòng***

### ***2.1.2.1. Khó khăn của một số doanh nghiệp da giày Hải Phòng hiện nay***

Từ cuối năm 2008 và nửa đầu quý I năm 2009, do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu khiến hàng loạt doanh nghiệp da giày Hải Phòng nhận được ít đơn hàng, thiếu việc làm, phải điều chỉnh, cơ cấu lại lao động.

Bên cạnh một số doanh nghiệp, do dự báo được tình hình, đã tìm mọi biện pháp để duy trì được đội ngũ lao động của mình, trong đó phải kể tới 2 doanh nghiệp có lực lượng lao động đông nhất là: công ty TNHH Đỉnh Vàng (hơn 20.000 công nhân) và công ty Da giày Hải Phòng (hơn 10.000 công nhân). Nhưng cũng không ít Doanh nghiệp, vì quá khó khăn, đã chủ động cắt giảm nhân công để đảm bảo an toàn cho mình, bằng cách cho nghỉ phép, nghỉ luân phiên để... chờ việc.

Bộ Công thương cho biết, quý 1/2012, sản xuất ngành da giày gặp nhiều khó khăn đặc biệt là do thiếu hụt lực lượng lao động. Nguyên nhân chính là do thu nhập của người lao động thấp, khó cạnh tranh với các ngành nghề khác, hiện nay các doanh nghiệp da giày Việt Nam chủ yếu làm gia công, giá gia công chiếm chỉ khoảng 5% toàn bộ giá trị của sản phẩm, chủ doanh nghiệp còn phải chi rất nhiều khoản nên mức thu nhập của lao động rất khó tăng cao. Ngoài ra, do ngành chạy theo thời gian của hợp đồng nên hay phải làm thêm giờ cho kịp thời hạn hợp đồng, giờ giấc làm việc không ổn định khó thu hút lao động.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp da giày đang rất lo lắng vì mới ký hợp đồng xuất khẩu đến hết quý I, chỉ có một số doanh nghiệp là ký được hợp đồng đến hết quý II; tuy nhiên đơn hàng lại giảm từ 20% - 30% so với cùng kỳ năm trước. Theo Bộ Công thương, từ đầu năm đến nay, cũng như các doanh nghiệp dệt may, doanh nghiệp da giày bị ảnh hưởng nhiều vì việc áp dụng thuế môi trường đối với sản phẩm túi nilong dùng đóng gói hàng xuất khẩu đã làm tăng chi phí cho doanh nghiệp.

Mặt khác, ngành da giày Việt Nam lại đang chịu sự tác động mạnh mẽ của xu thế chuyên dịch, sự thay đổi trong chính sách nhập khẩu của các thị trường lớn như EU, Mỹ, Nhật... thay đổi trong cách thức mua hàng và yêu cầu ngày càng cao về tiêu chuẩn chất lượng, các tiêu chuẩn môi trường, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp... của các nhà nhập khẩu, người tiêu dùng ở các nước nhập khẩu.

Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp cần chuyển dịch sản xuất từ gia công sang tự sản xuất và tiêu thụ sản phẩm một cách có hệ thống; tiếp tục tìm kiếm đơn hàng xuất khẩu từ thị trường Nam Mỹ, nghiên cứu hợp tác đầu tư sản xuất và cung ứng nguyên phụ liệu da giày với các nước có tiềm năng như Ấn Độ, Brazil... đồng thời chú trọng nhiều hơn tới phát triển nguồn nhân sự phục vụ cho mục tiêu, chiến lược phát triển trong những năm tiếp theo. 3 tháng đầu năm 2012, sản lượng sản xuất sản phẩm giày dép, ủng giả da cho người lớn ước đạt 13,9 triệu đôi, tăng 15,7%; sản phẩm giày thể thao ước đạt 73 triệu đôi, giảm 4,1% so với cùng kỳ.

#### *2.1.2.2. Thực trạng về nguồn lao động tại một số doanh nghiệp da giày Hải Phòng*

Về phía người lao động trong các doanh nghiệp da giày, vì hầu hết xuất thân từ các vùng nông thôn, lại ở các tỉnh xa tới, rất khó khăn về nhà ở và điều kiện sinh hoạt nói chung. Trong khi đó, phải nghỉ chờ việc cũng đồng nghĩa với không có thu nhập, buộc họ phải tìm đường mưu sinh, bằng cách kiếm việc khác hoặc về quê làm ruộng. Tóm lại, ngoài lao động do Doanh nghiệp chủ động cho nghỉ việc ra, số công nhân tự động bỏ việc vì lý do nêu trên cũng không ít.

Theo lãnh đạo công ty TNHH Đinh Vàng, trong lúc lao động của công ty biến động như vậy, thì từ tháng 3/2009 đến nay, đơn hàng về Doanh nghiệp ngày một nhiều lên. Đây là tín hiệu vui cho Doanh nghiệp, song cũng đặt ra cho Doanh nghiệp không ít

khó khăn. Bởi cần phải tuyển nhanh, tuyển gấp lao động để bổ sung cho nguồn nhân sự hụt giảm thời gian vừa qua.

Tuy nhiên, tuyển lao động lúc này đâu có dễ, nhất lại đối với lao động ngành Da giày, nơi được coi là lựa chọn cuối cùng của những lao động phổ thông không có trình độ, không có tay nghề. Bởi cường độ lao động của công nhân ở đây thường cao hơn những ngành khác, trong khi người lao động lại muốn những công việc có thu nhập vừa cao hơn lại vừa có thời gian để nghỉ ngơi hoặc vui chơi, giải trí.

Vì lẽ này, mặc dù đã phải chạy đôn, chạy đáo, nhưng cả tháng 3 vừa qua, công ty Đinh Vàng cũng mới tuyển dụng được 32 người, tháng 4 tuyển được 527 lao động và tổng số tuyển mới cho đến nay mới đạt hơn 1.000 lao động. So với yêu cầu thực tế vẫn còn thiếu nhiều. Chưa kể, Doanh nghiệp lại phải mất thời gian và tiền bạc để đào tạo lại số lao động mới này.

Có một thực tế, phần lớn Doanh nghiệp da giày ở Hải Phòng do "hổng" về nhân sự vừa qua, mặc dù tuyển mới nhưng vẫn thiếu nên việc công nhân phải làm thêm giờ, thêm ca là điều khó tránh. Điều này không đơn giản chỉ làm phát sinh thêm tiền lương, tiền phụ cấp, gây khó khăn thêm cho Doanh nghiệp, mà còn tạo áp lực cho người lao động.

Bởi, có đến 80% công nhân da giày là nữ, chị em không chỉ cần có điều kiện để nghỉ ngơi, mà còn cần có thời gian để thực hiện các thiên chức khác trong gia đình ngoài giờ lao động ở nhà máy, xưởng thợ. Chưa nói, hầu hết công nhân ở các Doanh nghiệp da giày hiện vẫn phải tự lo nhà ở (trừ công ty Giày Liên Dinh thuộc công ty TNHH Đinh Vàng), trong khi đó, các nữ công nhân đa phần lại ở ngoại tỉnh. Với mức lương bình quân cho lao động mới vào 1 triệu đồng/người/tháng, thật khó để họ có thể xoay xoã. Và điều này, dù không muốn, cũng sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu suất công việc và nhất là, tới sự ổn định lâu dài của Doanh nghiệp.

Để khắc phục và cũng là để tránh lặp lại tình trạng lao động đình công, tự động bỏ việc, gây bất ổn cho Doanh nghiệp da giày như hồi năm 2008, nên chăng Hải Phòng cần chỉ đạo các ban, ngành, đơn vị liên quan hỗ trợ cho các Doanh nghiệp da giày của địa phương, đặc biệt là hỗ trợ đào tạo nghề và xây dựng nhà ở xã hội cho công nhân. Bởi ngành Da giày là khu vực có số lượng lao động đông nhất và kim ngạch xuất khẩu cũng chiếm tỉ trọng lớn nhất so với các ngành sản xuất công nghiệp khác của Hải Phòng.

Các doanh nghiệp da giày tại Hải Phòng đang phải chọn giải pháp thuê gia công để giải quyết bài toán thiếu lao động cho các đơn hàng sản xuất. Một trong số các Doanh nghiệp da giày tại Hải Phòng phải chọn giải pháp này để thực hiện các đơn hàng sản xuất là công ty CP Long Sơn có trụ sở tại huyện An Dương, Hải Phòng. Tại phân xưởng may của công ty này, nhiều bàn máy vẫn che phủ nilong vì sau Tết nguyên đán nhiều lao động vẫn chưa quay trở lại làm việc. Trước đây, bộ phận này chưa bao giờ có công nhân nam nhưng đến nay do nhu cầu công việc nên phân xưởng may đã có nhiều công nhân nam tham gia lao động. Theo ông Phạm Văn Vinh, giám đốc công ty, gần đây nguồn nhân sự của công ty luôn ở trong tình trạng biến động, có xu hướng giảm dần về số lượng và chất lượng. Thời điểm cao nhất, Doanh nghiệp này có hơn 2.000 lao động, nhưng đến những tháng cuối năm 2009, số lao động giảm chỉ còn 650 người. Đặc biệt, từ sau Tết đến nay, ước tính có khoảng 120- 150 lao động chưa quay trở lại làm việc. Hai dây chuyền sản xuất của công ty thiếu khoảng 300 lao động. “So với những năm trước, chúng tôi được phép lựa chọn công nhân, nhưng đến thời điểm này, không kể nam hay nữ, làm được việc là trúng tuyển”. Ông Vinh trao đổi và cho biết thêm, trước đây Doanh nghiệp tuyển rất kỹ càng cả về tay nghề, sức khỏe và hình thức. Nhưng hiện tại, do thiếu lao động nên cứ có người nộp hồ sơ là được công ty bố trí việc làm ngay. Chính vì lao động luôn biến động như vậy, nên mặc dù được thành lập 10 năm nhưng số lao động có thâm niên trên 3 năm cũng không nhiều.

Trao đổi với phóng viên báo Đầu tư, Chủ tịch công đoàn công ty TNHH Sao Vàng cho hay, đến thời điểm này công ty thiếu hụt gần 400 công nhân và nếu để đảm bảo cho hoạt động sản xuất thực chất cần 1.600 đến 1.700 công nhân, nhưng hiện tại mới chỉ có 1.200 công nhân. công ty Da giày Hải Phòng cũng là một trường hợp tương tự. Ông Bùi Văn Luyện, Phó giám đốc công ty cho biết: “riêng giày vải, sản lượng đơn đặt hàng của chúng tôi tăng 45- 50%. Tuy nhiên, tính đến ngày 31/1/2010 công ty có 4.793 lao động, nhưng sau Tết có 179 lao động không trở lại làm việc”. Ông Luyện cũng khá lo lắng về việc tăng giá thành các sản phẩm đầu vào như xăng dầu, điện, than... Còn đại diện một Doanh nghiệp da giày khác cho hay: “nếu đủ lao động để thực hiện đơn hàng, năm 2009, tăng trưởng xuất khẩu của công ty còn cao hơn nữa, vì thiếu lao động nên công ty không dám nhận thêm đơn hàng. công ty luôn trong tình trạng thiếu 300- 500 lao động”.

Thiếu lao động không chỉ là vấn đề nóng của một số Doanh nghiệp trên, mà còn là tình trạng chung của hầu hết các Doanh nghiệp sản xuất và gia công mặt hàng này tại Hải Phòng. Theo tính toán, các Doanh nghiệp da giày tại Hải Phòng có từ 8- 15% lao động không trở lại làm việc sau Tết. Tuy vậy, để giải quyết vấn đề này trong bối cảnh hiện nay không phải dễ. Để thu hút người lao động, trên thực tế một số Doanh nghiệp da giày đã tiến hành nhiều đợt tăng lương trong năm 2009, với mức lương trung bình là 1,8 triệu người/tháng. Tuy nhiên, các Doanh nghiệp vẫn không tuyển đủ số lao động mình cần. Nguyên nhân là mức lương mà các Doanh nghiệp đưa ra với lao động phổ thông còn thấp so với môi trường và tính chất công việc. Phần lớn lao động trong ngành da giày là lao động từ nông thôn. Trong khi đó, hầu hết các địa phương hiện nay đều chú trọng phát triển và mở rộng các KCN, nên việc thu hút lao động từ nông thôn ra thành phố làm việc tại các KCN sẽ còn khó khăn hơn nữa. Mặt khác, tâm lý lao động nông thôn khi ra thành phố kiếm việc làm là phải được đảm bảo về thu nhập và phương tiện đi lại từ phía Doanh nghiệp. Song hầu hết các Doanh nghiệp hiện nay ở TP thực tế vẫn chưa thể đáp ứng được một cách trọn vẹn nhu cầu này cho người lao động.

Trong bối cảnh trên, nhiều công ty đã cử người trực tiếp về khu vực ngoại thành Hải Phòng và các tỉnh khác, thậm chí còn qua các trung tâm môi giới để tìm được lao động. Một số khác, để đối mặt với nỗi lo chậm đơn hàng do không đủ lao động đã chọn giải pháp đem đơn hàng đi thuê gia công tại các Doanh nghiệp vệ tinh. Tuy vậy, “để đem đơn hàng đi gia công Doanh nghiệp lại phải thêm phần chi phí gia công. Thậm chí, để gia công được, cơ sở đó phải gia công được đúng với đẳng cấp sản phẩm mà Doanh nghiệp đã ký với đối tác, nếu không sản phẩm làm ra sẽ không được các nhà nhập khẩu chấp nhận”. Ông Vinh nói và cho biết, đây chỉ là giải pháp trước mắt vì hiện tại việc tuyển dụng lao động phổ thông là rất khó. Do vậy, về lâu dài, muốn thu hút được lao động vào làm việc, các Doanh nghiệp da giày phải có chiến lược nhân sự phù hợp, cần nâng mức thu nhập và các chế độ đãi ngộ cho người lao động như: có chỗ ở ổn định cho công nhân, có xe đưa đón công nhân...

## **2.2. Một số nét khái quát về công ty TNHH Đỉnh Vàng**

### **2.2.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty**

#### **2.2.1.1. Tên, trụ sở và các chi nhánh đại diện**

Tên doanh nghiệp : công ty TNHH ĐỈNH VÀNG

Tên giao dịch : GOLDEN TOP CO.,LTD

GOLDEN TOP COMPANY LIMITED

Ngày thành lập : 17/02/1995

Quyết định thành lập số :7466 GP/TLDoanh nghiệp - 02

Trụ sở chính : Số 1166 đường Nguyễn Bình Khiêm, phường Đông Hải, quận Hải An, Hải Phòng.

Tỉnh / Thành phố : Hải Phòng

Điện thoại : 84 - 31 - 3 769 981/82/83/84/85 Fax 84 - 4 - 3 769 987

Thư điện tử : goldentop-hp@hn.vnn.vn

Website : <http://www.dinhvang.vn>

Giám đốc : Bà Nguyễn Kim Thuý

Vốn điều lệ : 1.201.000.000 đồng

Vốn pháp định : 60.100.000.000 đồng

#### **2.2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của công ty**

Golden Top-công ty TNHH Đỉnh Vàng là một trong những công ty lớn ở Việt Nam chuyên sản xuất giày dép da chất lượng cao để xuất khẩu sang các thị trường lớn như EU, Hoa Kỳ và Bắc Mỹ. công ty cũng là một trong những nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu trong lĩnh vực dịch vụ xuất khẩu lao động. công ty còn mở rộng phạm vi kinh doanh của mình vào bất động sản với các dự án đầu tư xây dựng văn phòng, khu công nghiệp, nhà chung cư, khách sạn.

Năm 1994, bà Nguyễn Kim Thuý đã thành lập xí nghiệp tư nhân Đỉnh Vàng, rồi tháng 2/1995 chính thức chuyển mô hình sản xuất sang thành công ty TNHH Đỉnh Vàng với số vốn pháp định là 60,1 tỷ đồng, gồm 3 nhà máy thành viên chuyên sản xuất giày thể thao. Đến bây giờ, đây là một tổ hợp kinh doanh đang càng ngày càng phát triển mạnh mẽ.

Công ty đã nhanh chóng mở rộng phạm vi sản xuất của mình ở nhiều tỉnh thành trọng điểm trên cả nước như : Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Quảng Ninh, Khánh Hoà, Đồng Nai... với các chi nhánh hay nhà máy sản xuất. Kể từ khi bắt đầu hoạt động, công ty đã xây dựng các nhà máy có quy mô lớn đồng thời trang bị các loại máy móc thiết bị sản xuất hiện đại nhằm mang lại hiệu quả sản xuất cao nhất.

Nhà máy giày Liên Dinh là nhà máy sản xuất gia công chính của công ty TNHH Đỉnh Vàng, nhà máy được thành lập năm 1997 là sự liên kết giữa công ty cổ phần thương mại Liên Dinh tại thành phố Đà Trung (Đài Loan- Trung Quốc) với công ty TNHH Đỉnh Vàng. Hợp đồng được kí kết giữa hai bên là đưa kỹ thuật công nghệ tiên tiến nhất vào Việt Nam để sản xuất ra các loại giày dép có chất lượng cao, đưa ra tiêu thụ trên thế giới. Nhà máy được xây dựng tại km 9 – Đường Phạm Văn Đồng – Quận Dương Kinh – Hải Phòng. công ty bắt đầu đầu tư sản xuất năm 1998, đất đai nhà máy có 50.000m<sup>2</sup> trong đó diện tích nhà xưởng là 25.080m<sup>2</sup> với 62 dây chuyền sản xuất đều được lắp đặt hệ thống tự động hoá và bán tự động với thiết bị máy móc hiện đại. Từ khi thành lập đến nay do tính chất về nguồn lao động cũng như để phát triển nhà máy ngày càng lớn mạnh, công ty đã xây dựng thêm 4 nhà máy vệ tinh : xưởng Vĩnh Bảo I, xưởng Vĩnh Bảo II, xưởng Tiên Lãng và xưởng Diêm Điền. Tính đến nay nhà máy có 23 đơn vị với đội ngũ công nhân lành nghề đã được huấn luyện đạt tiêu chuẩn. Cấp quản lý cán bộ ngày càng phong phú với kinh nghiệm hoàn thiện.

Với phương châm phát triển bền vững, công ty đã đầu tư xây dựng và quản lý 16 nhà máy, nhà máy trên cả nước với những dây chuyền thiết bị tiên tiến, hiện đại. công ty không ngừng nỗ lực nâng cao hiệu quả sản xuất, đổi mới quản lý và kết hợp chặt chẽ với các đối tác để sản xuất ra nhiều sản phẩm uy tín, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Hoạt động sản xuất của công ty góp phần đảm bảo an sinh xã hội, tạo việc làm ổn định cho hơn 28.000 lao động với mức thu nhập bình quân trên 2,7 triệu đồng/người/tháng, trong đó 80% là lực lượng lao động ở các vùng nông thôn các tỉnh Quảng Ninh, Hải Dương, Thái Bình, Hưng Yên, Bắc Giang và một số tỉnh vùng cao Tuyên Quang, Cao Bằng, Bắc Cạn, Thanh Hóa, Nghệ An, Hà Tĩnh, góp phần xóa đói giảm nghèo, đẩy mạnh sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa kinh tế nông nghiệp nông thôn của đất nước

Đặc biệt, công ty đã thành lập Trường dạy nghề Đỉnh Vàng và được Bộ lao động, thương binh và xã hội cấp phép tham gia vào lĩnh vực xuất khẩu lao động, nhằm xây dựng nguồn nhân sự có kỹ năng và phẩm chất đạo đức, yêu và gắn bó với nghề. Đây là một trong những yếu tố tiên đề cho việc đảm bảo chất lượng, mỹ thuật sản phẩm của Đỉnh Vàng.

Tháng 4/2004, công ty còn khai trương thêm một nhà máy may mũ giày với dự kiến sản lượng hơn 3 triệu đôi/năm, giải quyết việc làm cho hơn 3.000 người tại thị xã Uông Bí, Quảng Ninh.

Bên cạnh lĩnh vực chuyên gia công sản xuất giày dép, công ty TNHH Đỉnh Vàng còn đang là một nhà cung cấp nguồn lao động xuất khẩu lớn. Năm 2000, công ty TNHH Đỉnh Vàng là Doanh nghiệp ngoài quốc doanh đầu tiên trong cả nước được phép đưa người lao động và chuyên gia VN đi làm việc có thời hạn ở nước ngoài. Trong gần 3 năm qua, công ty đã đưa được nhiều lượt lao động sang Đài Loan làm việc với chất lượng lao động cao. Lãnh đạo công ty đã cho xây dựng 2 trung tâm đào tạo lao động xuất khẩu tại Hải Phòng và TP Hồ Chí Minh với tổng trị giá gần 20 tỷ đồng, có chức năng trang bị kiến thức toàn diện cho người lao động trước khi đi làm việc tại nước ngoài. Trung tâm xuất khẩu lao động Đỉnh Vàng chi nhánh tại TP Hồ Chí Minh cũng đã thành lập và hoạt động từ 29/6/2001 tại số 40A Hồ Học Lãm - Thị trấn An Lạc - huyện Bình Chánh - TP HCM với sự đầu tư lớn, bước đầu đã đào tạo và đưa được hơn 300 lao động sang Đài Loan làm việc. công ty đã đầu tư cho Trung tâm gần 1 tỷ đồng để làm quỹ cho mỗi người lao động vay 500 USD (tương đương với 10.400.000 đồng) để làm thủ tục xuất cảnh. Như vậy, số tiền mà người lao động phải chuẩn bị để sang được Đài Loan chỉ còn 3,5 triệu đồng. Số cho vay này, Cty sẽ trừ dần trong vòng 6 tháng đầu tiên của hợp đồng làm việc tại Đài Loan. Người lao động thu nhập được sau 2 năm làm việc (sau khi trừ tất cả các khoản) bảo đảm khoảng 100 triệu đồng.

Nhằm mục đích giảm chi phí tối đa cho người lao động, tránh các hiện tượng môi giới tiêu cực, ngoài 2 trung tâm tại Hải Phòng và TP HCM, công ty còn đặt nhiều văn phòng đại diện tại Hà Nội, Hải Dương, Thanh Hóa, Ninh Bình, Lâm Đồng và Quảng Nam... để tư vấn tuyển dụng lao động. Người lao động đến với các văn phòng của công ty sẽ được tư vấn, giúp đỡ nhiệt tình trong việc tư vấn, hoàn tất hồ sơ, hộ chiếu,



lý lịch tư pháp... mà không phải đóng góp bất cứ khoản tiền nào khác. Tháng 6 năm 2005 công ty đã gửi hơn 3.000 lao động sang Nhật Bản, Hàn Quốc, Malaysia, Đài Loan để làm việc theo hợp đồng xuất khẩu trong nhiều lĩnh vực như : xây dựng, giúp việc, thực phẩm, chế biến...

Nhằm phát triển theo hướng đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, trong những năm gần đây công ty quan tâm đầu tư vào cơ sở hạ tầng, du lịch, bất động sản. Một số dự án lớn đang được đầu tư gồm: Khu du lịch sinh thái, nghỉ dưỡng ở đảo Quan Lạn (Quảng Ninh), Khu giải trí, thể thao liên hợp ở Thủy Nguyên (Hải Phòng), Khu nhà ở Ưông Bí (Quảng Ninh), Trường dạy nghề Đỉnh Vàng (Hải Phòng), Trung tâm thương mại (thành phố Hồ Chí Minh), Chung cư cao cấp ở Biên Hòa (Đồng Nai) ...

#### *2.2.1.3. Thành tích và giải thưởng của công ty*

Với những kết quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh và trách nhiệm xã hội đạt được, công ty đã vinh dự được trao tặng nhiều phần thưởng:

- Giải thưởng Sao Đỏ (năm 2000)
- Giải thưởng Sao Vàng Đất Việt (năm 2003)
- Giải thưởng Doanh nghiệp tiêu biểu thành phố Hải Phòng (năm 2004)
- Giải thưởng Thương hiệu Kinh tế đối ngoại uy tín (năm 2009)
- Giải thưởng Doanh nghiệp tiêu biểu ngành Dệt may và Da giày (năm 2009)
- Danh hiệu Doanh nghiệp xuất khẩu uy tín (sáu năm liên 2005 - 2010)

Lãnh đạo công ty, Tổng giám đốc Nguyễn Kim Thúy được tặng nhiều giải thưởng cao quý:

- Chủ tịch nước tặng thưởng Huân chương lao động hạng ba (năm 2003)
- Thủ tướng chính phủ tặng Bằng khen (năm 2004)
- Trung ương Hội liên hiệp phụ nữ Việt Nam và Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam tặng Cúp Bông hồng vàng (năm 2006)
- Giải thưởng Nhà hoạt động kinh tế đối ngoại tiêu biểu (năm 2009)

#### *2.2.2. Chức năng và nhiệm vụ của công ty TNHH Đỉnh Vàng*

Công ty có chức năng chính là sản xuất gia công giày thể thao, giày nữ, nguyên phụ liệu cho ngành sản xuất da giày.

Xuất khẩu các mặt hàng về giày dép.

Cung cấp nguyên phụ liệu ngành da giày cho các doanh nghiệp khác.

Hoạt động đưa người lao động và chuyên gia Việt Nam đi làm việc có thời hạn ở nước ngoài.

Kinh doanh dịch vụ vé máy bay.

Lập, quản lý và tổ chức thực hiện các dự án đầu tư xây dựng phát triển nhà, văn phòng cho thuê, nhà nghỉ, khách sạn, khu du lịch sinh thái và dịch vụ thương mại.

Kinh doanh bất động sản.

Bảo toàn và phát triển nguồn vốn được giao và nộp ngân sách Nhà nước.

Thực hiện chế độ thu chi hoá đơn chứng từ theo chế độ hạch toán của Nhà nước.

Chấp hành nghiêm chỉnh luật pháp của Nhà nước trong quá trình sản xuất - kinh doanh và đường lối của Đảng, sản xuất - kinh doanh trong ngành nghề cho phép.

Nghiêm chỉnh thực hiện chế độ bảo vệ lao động và ô nhiễm môi trường...

Sản xuất kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng ký và mục đích thành lập.

Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ đối với Nhà nước.

Thực hiện phân phối theo lao động và không ngừng chăm lo cải thiện đời sống vật chất tinh thần, bồi dưỡng và nâng cao trình độ văn hóa, tay nghề, chuyên môn cho cán bộ công nhân viên của công ty.

Bảo vệ doanh nghiệp, bảo vệ sản xuất, giữ gìn an ninh chính trị, trật tự xã hội, an ninh quốc phòng.

### **2.2.3. Cơ cấu tổ chức của công ty**

#### **2.2.3.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty**

Nhà máy giày Liên Dinh là thành viên trực thuộc công ty TNHH đỉnh Vàng nên trong quá trình hoạt động nhà máy đều phải tuân thủ theo nội quy, quy chế của công ty đồng thời chịu sự kiểm soát của công ty thông qua sự kiểm soát của phòng nhân sự trong nhà máy và phó giám đốc công ty được giao phụ trách tại các nhà máy.

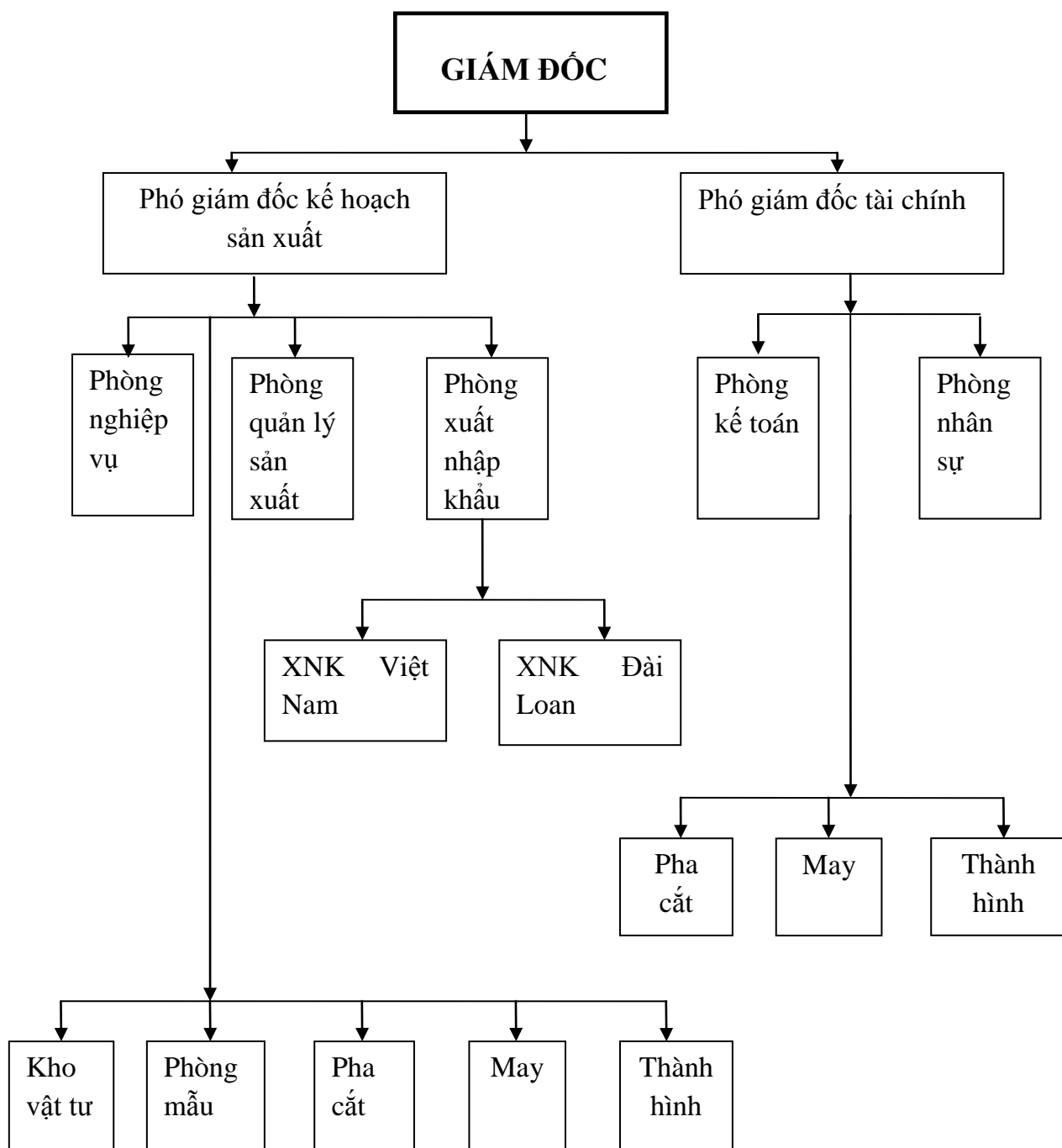
Biên chế các bộ phận của nhà máy giày Liên Dinh như sau:

- Giám đốc : 1 người
- Phó giám đốc : 2 người
- Phòng nhân sự : 6 người
- Phòng kế toán : 4 người

- Phòng xuất nhập khẩu : 20 người
- Các xưởng và tổ sản xuất : 3098 người

Do mặt hàng sản xuất của công ty rất đa dạng và công nghệ sản xuất từng loại có khác nhau, chuyên môn hoá nghiệp vụ của các bộ phận cũng khác nhau nên phải lựa chọn và bố trí nhân viên vào từng vị trí phù hợp với khả năng chuyên môn, năng lực và sở trường của họ. Chức năng chủ yếu của công nhân là trực tiếp tạo ra sản phẩm, chức năng của các phòng ban quản lý là làm công tác tổ chức, chỉ đạo hoạt động sản xuất của công nhân diễn ra hợp lý nhất, hay đây chính là lực lượng gián tiếp tạo ra sản phẩm. Trong quá trình điều hành quản lý sản xuất công ty luôn chú trọng giảm lao động gián tiếp và tăng lao động trực tiếp, phát huy hết khả năng của họ để tạo ra nhiều sản phẩm, tăng năng suất lao động.

## Mô hình cơ cấu tổ chức công ty TNHH Đỉnh Vàng



### 2.2.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận trong công ty

*Tổng giám đốc:* Là người quyết định các chủ trương, chính sách, mục tiêu chiến lược của công ty. Phê duyệt tất cả các quy định áp dụng trong nội bộ công ty. Giám sát và kiểm tra tất cả các hoạt động về sản xuất kinh doanh, đầu tư của công ty. Trực tiếp ký các hợp đồng XNK. Quyết định toàn bộ giá cả mua bán hàng hóa vật tư thiết bị. Quyết định ngân sách hoạt động cho các đơn vị và các phòng ban cụ thể trong công ty theo kế hoạch phát triển do hội đồng thành viên phê duyệt. Quyết định các chỉ tiêu về tài chính. Giám sát toàn bộ hệ thống hoạt động trong công ty.

*Các phó tổng giám đốc:* Chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của các nhà máy sản xuất. Nhận chỉ tiêu kế hoạch sản xuất của công ty, khai thác nguồn hàng ngoài thị trường. Tổ chức điều hành sản xuất, thực hiện hoàn thành kế hoạch của công ty giao đồng thời đảm bảo kế hoạch nguồn hàng bên ngoài để thu về lợi nhuận cao nhất. Quản lý, điều hành, đào tạo đội ngũ nhân viên, xây dựng hệ thống quản lý sản xuất và chất lượng sản phẩm trong phạm vi toàn nhà máy. Thực hiện các nội quy, quy chế về quản lý lao động, quản lý vật tư thiết bị, tài sản của nhà máy. Xây dựng mục tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh theo quý, năm và đảm bảo lợi nhuận và vốn công ty đầu tư. Quyền ký quyết định bổ nhiệm, bãi nhiệm, điều động nhân sự tại nhà máy (trừ Giám đốc nhà máy). Báo cáo kết quả tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của nhà máy cho Tổng Giám đốc công ty. Tự chủ về hoạt động tài chính của nhà máy, ưu tiên nhận kế hoạch sản xuất từ công ty, tự chủ động nguồn hàng đối với năng lực sản xuất dư thừa.

*Giám đốc nhà máy sản xuất chính của công ty:* Người chịu trách nhiệm với cấp trên về mọi lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Là người điều hành cao nhất trong công ty, là người phụ trách chung và trực tiếp chỉ đạo công tác kế hoạch kế toán vật tư, kí kết các hợp đồng lao động kinh tế. Giám đốc cùng với công đoàn trực tiếp chỉ đạo và sắp xếp đội ngũ cán bộ.

*Phó giám đốc kế hoạch sản xuất:* Trực tiếp chỉ đạo phòng kế hoạch kỹ thuật bao khâu dịch vụ với khách hàng, chỉ đạo công tác marketing và trực tiếp ký các lệnh sản xuất.

*Phó giám đốc về tài chính:* Trực tiếp phụ trách và quản lý thiết bị chung của công ty, có trách nhiệm nghiên cứu để tổ chức sản xuất sản phẩm mới, làm công tác

thiết kế và chỉ đạo chế tạo những máy móc chuyên dụng phục vụ sản xuất để nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản xuất. ngoài ra còn được phân công phụ trách xây dựng cơ bản và thường trực hội đồng xét nâng lương, bậc của công ty.

*Phòng xuất nhập khẩu:* Được ra đời khi nhà máy vừa thành lập, phòng được chia thành 2 bộ phận là xuất nhập khẩu Đài Loan và xuất nhập khẩu Việt Nam. Phòng chuyên trách làm các nhiệm vụ về chứng từ xuất hàng của nhà máy cho các nước bạn. Phòng xuất nhập khẩu chuyên về các chứng từ Certificate of original và các chứng từ hải quan về hàng hoá nhập và xuất khẩu. Đáp ứng thủ tục một cách nhanh nhất về xuất nhập hàng hoá.

*Phòng nhân sự:* Làm nhiệm vụ quản lý lao động từ đầu vào đến đầu ra và các chế độ chính sách liên quan đến người lao động. Xây dựng kế hoạch lao động, tổ chức huấn luyện đào tạo công nhân và chuyên môn nghiệp vụ và tổ chức thi nâng lương bậc hàng năm. Lập và tổ chức thực hiện kế hoạch hành chính sự nghiệp.

*Phòng kế toán:* Mở sổ sách kế toán ghi chép phản ánh các nghiệp vụ kinh tế phát sinh trong tháng, tổng hợp thành quyết toán định kỳ. Phó giám đốc đồng tiền chịu trách nhiệm trước chủ tài khoản về các hoạt động liên quan đến tiền tệ trong sản xuất kinh doanh và các hoạt động khác của doanh nghiệp. Đảm bảo nguồn vốn phục vụ cho mọi kế hoạch sản xuất và kế hoạch khác của doanh nghiệp. Theo dõi quản lý TSCĐ, thực hiện các chế độ báo cáo tài chính kế toán theo quy định của nhà nước. Lập kế hoạch mua vật tư, bảo quản và cấp phát nguyên liệu, vật tư kỹ thuật theo định mức kỹ thuật và tổ chức giao nhận hàng cho khách.

*Đơn vị cơ sở sản xuất:* Một đơn vị sản xuất lớn như công ty TNHH Đinh Vàng ngoài những lực lượng lao động gián tiếp để chỉ đạo các bộ phận sản xuất, công ty cần một lực lượng lao động trực tiếp rất lớn để tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh của công ty. Một nhà máy lớn với hơn 3.000 lao động đòi hỏi công ty phải có sự điều hành quản lý rất tốt.

Công ty chuyên sản xuất về giày dép xuất khẩu nên lực lượng lao động trực tiếp ở công ty được chia thành 3 đơn vị lớn : Bộ phận pha cắt, bộ phận may, bộ phận thành hình.

Đứng đầu là các xưởng trưởng chịu trách nhiệm trước mọi vấn đề về quản lý của khu vực hiện trường sản xuất. Sau đó là các chủ nhiệm chịu trách nhiệm chính về các đơn hàng của bộ phận mình thực hiện và các kỹ thuật về hộp đóng gói sản phẩm. Tiếp

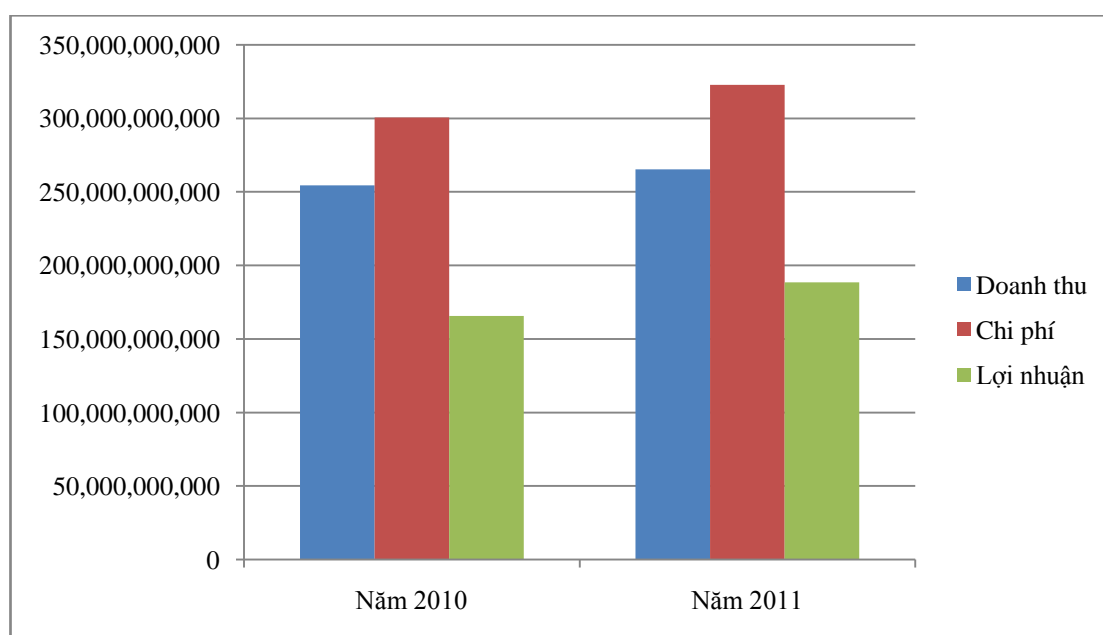
theo là các quản đốc của các phân xưởng chịu trách nhiệm về kỹ thuật của các sản phẩm của phân xưởng mình, luôn theo dõi sát sao về các kỹ thuật của từng dây chuyền sản xuất của các tổ. Sau tổ trưởng là các ca trưởng các nhóm, được nghe chỉ thị từ các tổ trưởng về kế hoạch sản xuất của cấp trên và đôn đốc công nhân. Cuối cùng là các công nhân trực tiếp làm ra sản phẩm để phục vụ nhu cầu của khách hàng.

#### 2.2.4. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Đỉnh Vàng

**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Đỉnh Vàng (năm 2010- 2011)**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2010	Năm 2011	So sánh	
					SL	%
1	Sản lượng sản phẩm sản xuất	Đôi	6.000.000	6.500.000	500.000	8.3%
2	Doanh thu bán hàng	VNĐ	254,348,366,064	265,266,325,204	10,917,959,140	4%
3	Chi phí cho hoạt động SXKD	VNĐ	300,631,470,691	322,731,869,294	22,100,398,603	77%
4	Lợi nhuận thuần từ hoạt động SXKD	VNĐ	165,570,722,221	188,463,036,406	22,892,314,185	14%

(Nguồn: Phòng kế toán công ty TNHH Đỉnh Vàng)



**Biểu đồ 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh**

Từ bảng số liệu ta có thể thấy tình hình sản xuất kinh doanh của công ty đã đạt được nhiều hiệu quả cụ thể như sau:

Về sản lượng: Ta có thể thấy sản lượng sản phẩm được sản xuất ra trong năm 2011 là 6.5 triệu đôi giày dép các loại tăng 500.000 đôi tương đương với 8.3% so với năm 2010.

Về doanh thu bán hàng: năm 2010 doanh thu công ty đạt được là 254,348,366,064 đ, năm 2011 là 265,266,325,204 đ tăng 10,917,959,140 đ tương đương với 4% so với năm 2010.

Về chi phí sản xuất: năm 2011 tăng 22,100,398,603 đ tương ứng với 7% so với năm 2010.

Về lợi nhuận thuần thu được: công ty đã thu được 188,463,036,406 đ trong năm 2011 tăng 22,892,314,185 đ tương đương với 14% so với năm 2010.

Qua nhận xét một số chỉ tiêu chính đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Đỉnh Vàng ta có thể thấy công ty đang có những bước phát triển hơn về quy mô sản xuất, tăng cường về khoa học kỹ thuật nhằm nâng cao năng suất lao động, mang lại giá trị kinh tế cao hơn nữa cho công ty. Bên cạnh đó ta cũng có thể thấy được giá trị về chi phí của công ty tương đối lớn và tăng nhanh hơn so với doanh thu. Nguyên nhân có thể do giá mua nguyên vật liệu tăng, các chi phí cho nhân viên tăng, chi phí cho hoạt động mở rộng quy mô sản xuất... hoặc cũng có thể do các chi phí gây lãng phí. Vì vậy trong thời gian tới công ty cần tìm hiểu rõ nguyên nhân và đề ra các biện pháp để làm giảm được nguồn chi phí mà vẫn mang lại lợi nhuận cao cho công ty

### **2.3. Thực trạng về nhân sự tại công ty TNHH Đỉnh Vàng**

#### **2.3.1. Đặc điểm về lao động tại công ty**

Công ty TNHH Đỉnh Vàng chuyên sản xuất giày dép nên lực lượng lao động trong công ty, đặc biệt là lực lượng lao động trực tiếp rất lớn. Vì thế trình độ của các cấp quản lý và công nhân trong công ty được phân ra rất rõ ràng. Qua nghiên cứu tại nhà máy sản xuất chính của công ty – nhà máy giày Liên Dinh có thể thấy được một số đặc điểm chủ yếu của nguồn lao động của công ty.

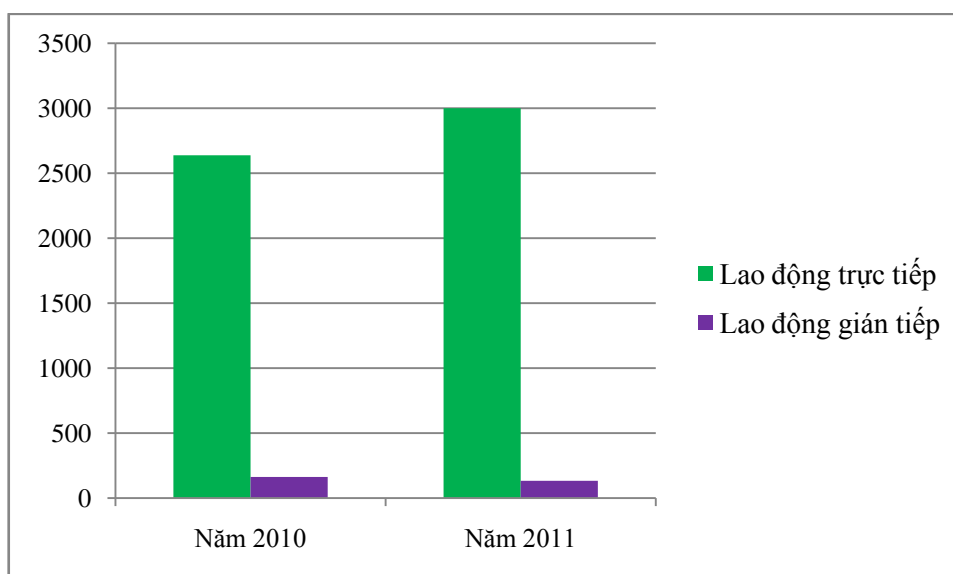


### 2.3.1.1. Phân loại lao động theo tính chất công việc

**Bảng 2.2: Phân loại lao động theo tính chất công việc**

Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		So sánh	
	SL	%	SL	%	SL	%
Lao động trực tiếp	2638	94.2%	2999	95.8%	361	13.68%
Lao động gián tiếp	162	5.8%	132	4.2%	-30	-18.5%

(Nguồn: Phòng nhân sự công ty TNHH Đỉnh Vàng)



**Biểu đồ 2.2: Phân loại lao động theo tính chất công việc**

Vì đặc thù của công ty là sản xuất gia công giày dép nên số lượng lao động của công ty chủ yếu là lao động trực tiếp. Điều này là hợp lý với công ty và các doanh nghiệp da giày khác.

Số lượng lao động gián tiếp của công ty tập trung chủ yếu ở các bộ phận chức năng chiếm một tỷ trọng tương đối nhỏ. Cụ thể:

Năm 2010 số lượng lao động gián tiếp là 162 người chiếm 5.8% tổng số lao động

Năm 2011 số lượng lao động gián tiếp là 132 người chiếm 4.2% tổng số lao động và giảm 30 người tương đương 18.5% so với năm 2010. Điều này cho thấy công ty đang mở rộng quy mô sản xuất mà lực lượng lao động gián tiếp lại giảm, có thể các ứng viên tham gia tuyển dụng chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc đặt ra.

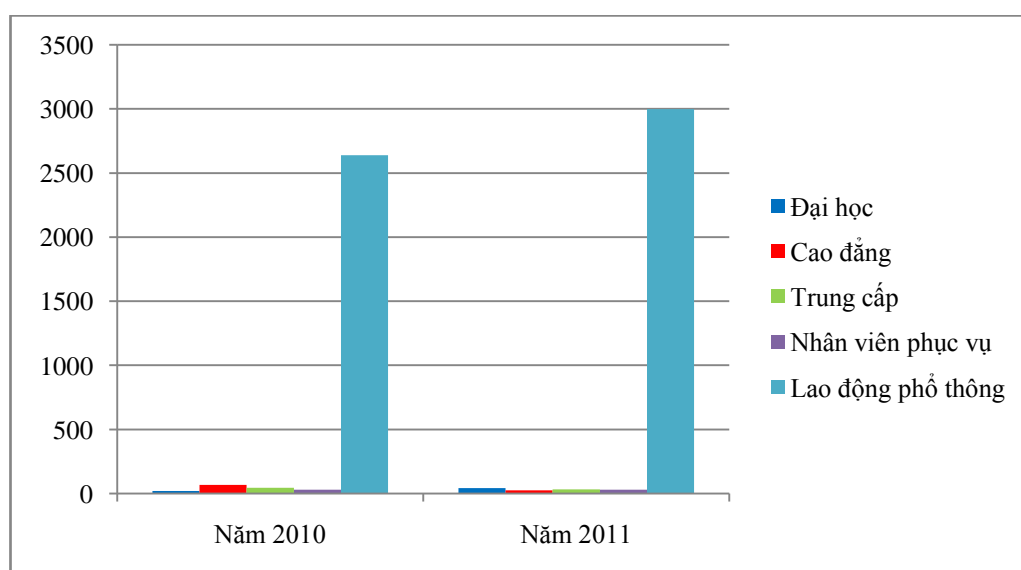
Số lượng lao động trực tiếp năm 2011 là 2999 tương đương với 95,8% tăng 361 người tương ứng với 13.68% so với năm 2010. Điều này cho thấy rõ lao động trực tiếp của công ty đang tăng khá nhanh phù hợp với mục tiêu mở rộng sản xuất của công ty, cần thêm nguồn lao động trực tiếp sản xuất ra sản phẩm.

### 2.3.1.2. Phân loại theo trình độ

**Bảng 2.3: Phân loại lao động theo trình độ**

STT	Trình độ	Năm 2010	Năm 2011	So sánh	
				Số người	Tỷ trọng (%)
	Tổng số CBCNV	2800	3131	331	11.82%
1	<i>Nhân viên quản lý</i>	132	102	-30	-22.72%
	Đại học	20	43	23	115%
	Cao đẳng	68	26	-42	-61.76%
	Trung cấp	44	33	-11	-25%
2	<i>Nhân viên phục vụ (không bằng cấp)</i>	30	30	0	0%
3	<i>Công nhân sản xuất</i>	2638	2999	361	13.68%
	Công nhân lành nghề (bậc 2 trở lên)	1838	2799	961	52.28%
	Công nhân chưa lành nghề	800	200	-600	-75%

( Nguồn: Phòng nhân sự công ty TNHH Đình Vàng)



**Biểu đồ 2.3: Phân loại lao động theo trình độ**

Qua bảng phân loại lao động của công ty ta thấy số lao động của công ty có trình độ, tay nghề phân hóa khác nhau cụ thể:

Tổng số nhân viên năm 2011 là 3131 người tăng 331 người tương đương với 11.82% so với năm 2010, cho thấy công ty đang càng ngày càng mở rộng quy mô sản xuất, đồng thời thu hút được nguồn lao động lớn. Số lượng nhân viên quản lý của công ty tuy có tăng về chất lượng trình độ, số nhân viên có trình độ đại học tăng từ 20 người năm 2010 lên 43 người năm 2011, tăng hơn gấp đôi nhưng số lượng nhân viên quản lý chung lại giảm 30 người tương đương với 22.72% chưa tương xứng với quy mô phát triển của công ty, không thể đáp ứng tốt các yêu cầu về quản lý trong công ty.

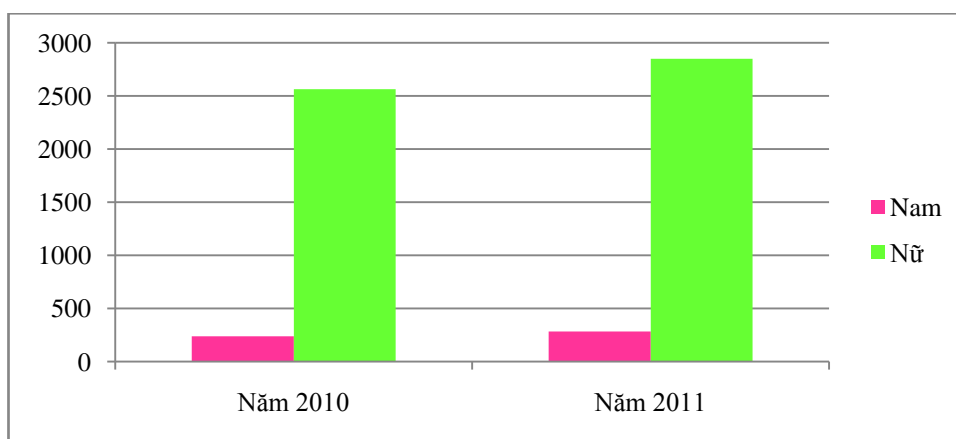
Số lượng công nhân sản xuất tăng 361 người tương đương 13.68% so với năm 2010, đồng thời số công nhân lành nghề có sự phát triển vượt bậc, tăng từ 1838 người năm 2010 lên 2799 người năm 2011, tăng hơn 50%. Điều này cho thấy công ty đã làm tốt công tác tuyển dụng, chọn lựa được những công nhân có tay nghề cao, và công tác đào tạo công nhân của công ty cũng đã có kết quả tốt.

### 2.3.1.3. Phân loại theo giới tính

**Bảng 2.4: Phân loại lao động theo giới tính**

Chi tiêu	Năm 2010		Năm 2011		So sánh	
	Số người	Tỷ trọng(%)	Số người	Tỷ trọng(%)	Số người	Tỷ trọng(%)
Nam	237	8.46	283	9.03	46	19.4
Nữ	2563	91.54	2848	90.97	285	11.11

( Nguồn: Phòng nhân sự công ty TNHH Đình Vàng)



**Biểu đồ 2.4: Phân loại lao động theo giới tính**

Qua bảng số liệu trên ta thấy tỷ lệ chênh lệch lao động giữa nam và nữ là rất lớn. Điều này là hợp lý với công ty cũng như các doanh nghiệp cùng ngành vì sản xuất da giày là ngành công nghiệp sản xuất cần nhiều lao động nữ hơn lao động nam.

Năm 2010, số lượng lao động nam chỉ chiếm có 8.46% trên tổng số lao động toàn công ty, năm 2011 là 9.03%. so sánh giữa 2 năm thì số lao động nam tăng 19.4%, tuy có tăng nhưng không nhiều.

Số lượng lao động nữ chiếm 91.54% tổng số lao động trong năm 2010, nếu so sánh về tỷ trọng trong năm 2011 tuy có giảm xuống còn 90.97% nhưng về số lượng vẫn là tăng lên so với năm 2010. Cụ thể năm 2010 là 2563 lao động và tăng lên 2848 trong năm 2011, số người tăng lên là 285 người tương đương với 11.11%.

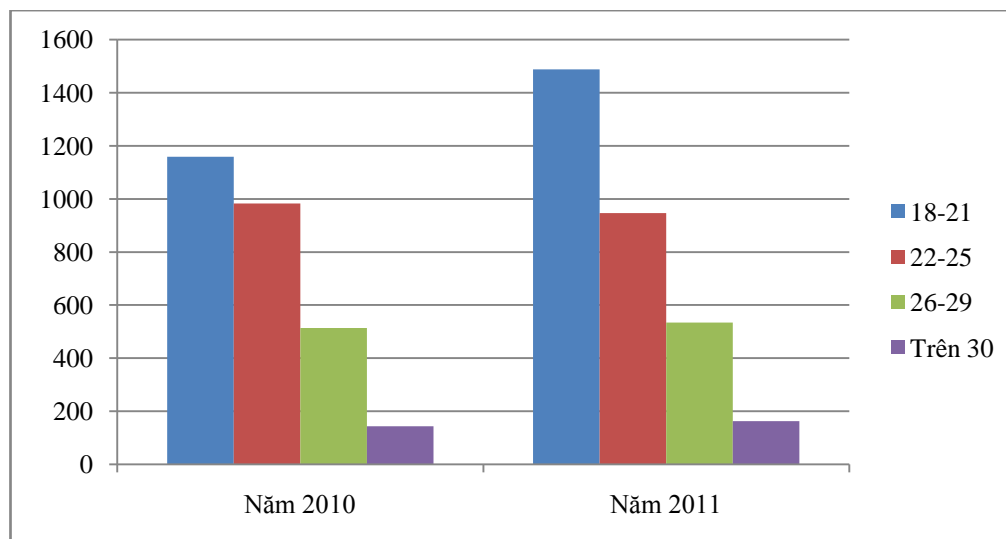
Số lượng lao động trong năm 2011 của công ty đã tăng cả về số lao động nữ lẫn lao động nam nhưng giữ ưu thế hơn vẫn là lao động nữ. Đây là đặc điểm của các doanh nghiệp da giày nói chung.

#### 2.3.1.4. Phân loại theo độ tuổi

**Bảng 2.5: Phân loại lao động theo độ tuổi**

Độ tuổi	Năm 2010		Năm 2011		So sánh	
	Số người	Tỷ trọng(%)	Số người	Tỷ trọng(%)	Số người	Tỷ trọng(%)
18-21	1159	41.39	1488	47.5	329	28.38
22-25	983	35.1	946	30.2	-37	-3.76
26-29	514	18.35	534	17.1	20	3.89
Từ 30 trở lên	144	5.16	163	5.2	19	13.19

(Nguồn: Phòng nhân sự công ty TNHH Đỉnh Vàng)



**Biểu đồ 2.5: Phân loại lao động theo độ tuổi**

Qua bảng số liệu trên ta có thể thấy:

Số lượng lao động tuổi từ 18- 21 năm 2011 là 1488 người tăng 329 người tương đương với 28.28% so với năm 2010

Lao động từ 22-25 năm 2011 giảm 37 người so với năm 2010 tương đương 3.765%.

Lao động có độ tuổi từ 26-29 tăng 20 người trong năm 2011 tương đương 3.89%.

Lao động từ 30 trở lên tăng 19 người tương đương 13.19%.

Ta có thể thấy lực lượng lao động trực tiếp của công ty chủ yếu là lao động trẻ tuổi từ 18 đến 30. Đội ngũ nhân viên trẻ tuổi luôn tiềm ẩn một sức sáng tạo rất lớn, năng động, linh hoạt, dễ thích nghi với điều kiện công việc. công ty đã chú trọng trong việc khai thác và sử dụng những ưu điểm này, đây là lực lượng hùng hậu trong quá trình duy trì và tạo dựng sự lớn mạnh cho công ty trong quá trình phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh.

### 2.3.1.5. Phân bổ lao động tại nhà máy

**Bảng 2.6: Phân bổ lao động trong nhà máy sản xuất của công ty**

STT	Tên đơn vị	Số người
1	Ban giám đốc	3
2	Phòng nhân sự	6
3	Phòng kế toán	4
4	Phòng xuất nhập khẩu	20
5	Phòng nghiệp vụ	18
6	Phòng quản lý sản xuất	21
7	Văn phòng phân xưởng pha cắt	10
8	Văn phòng phân xưởng may	11
9	Văn phòng phân xưởng thành hình	10
10	Kho vật tư	72
11	Phòng mẫu	252
12	Phân xưởng pha cắt	998
13	Phân xưởng may	1124
14	Phân xưởng thành hình	508
15	Tổ bốc xếp hàng hoá	25
16	Ban cơ điện	20
17	Tạp vụ và vệ sinh	14
18	Y tế	4
19	Ban bảo vệ	12

( Nguồn: Phòng nhân sự công ty TNHH Đinh Vàng)

Từ bảng số liệu trên ta thấy người lao động trong công ty chủ yếu là công nhân sản xuất nên việc quản lý sẽ được chia nhỏ thành các bộ phận để dễ dàng giám sát công việc. Các bộ phận làm những nhiệm vụ khác nhau sẽ được quản lý bởi trưởng bộ phận. Mỗi phân xưởng thực hiện một công đoạn khác nhau của quá trình sản xuất nên công việc có mức độ phức tạp khác nhau và môi trường làm việc cũng khác nhau nên công nhân sẽ được quản lý theo từng phân xưởng. Trong mỗi phân xưởng lại được chia nhỏ thành các tổ, đội và có danh sách để theo dõi khả năng làm việc và thái độ của từng người.

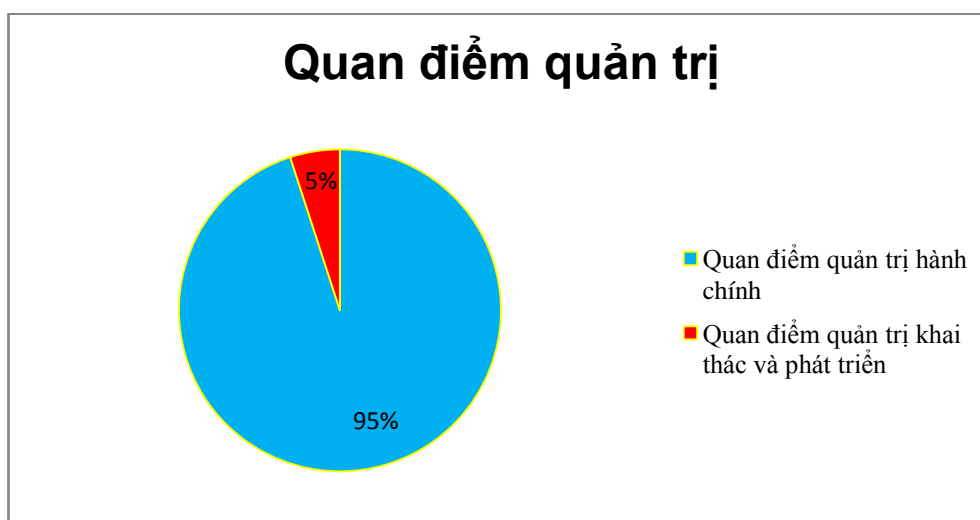
Người lao động trong công ty một mặt được tham gia sản xuất còn được công ty đào tạo nâng cao trình độ và tay nghề, đáp ứng được các yêu cầu kỹ thuật càng ngày càng tiên tiến của máy móc, tăng hiệu quả lao động. Công nhân sản xuất thì có thể được đào tạo ngay tại công ty như làm việc tại phân xưởng hoặc cho đến trung tâm đào tạo. Các cán bộ quản lý thì có thể được công ty cử ra nước ngoài để học tập kinh nghiệm và các kỹ thuật mới.

Công ty luôn cố gắng tạo ra một môi trường làm việc thoải mái cho công nhân, cán bộ, tạo mối quan hệ mật thiết giữa lãnh đạo và người lao động để cùng nhau làm việc, khắc phục những khó khăn của công ty. Đồng thời công ty có chế độ khen thưởng đối với nhân viên có đóng góp cho công ty, xử phạt đối với những nhân viên chưa chấp hành, hoặc tổ chức các hoạt động nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động.

### **2.3.2. Thực trạng quản trị nhân sự tại công ty TNHH Đỉnh Vàng**

Bằng phương pháp điều tra chọn mẫu với 300 phiếu điều tra được từ 300 người lao động đang làm việc tại công ty TNHH Đỉnh Vàng, kết quả thu về được đủ 300 phiếu. Sau khi tổng hợp kết quả điều tra đã đánh giá được tình hình quản trị nhân sự tại công ty TNHH Đỉnh Vàng nói riêng và 1 số doanh nghiệp da giày Hải Phòng nói chung trong thời gian qua theo một số tiêu chí sau:

#### **2.3.2.1. Quan điểm hoạt động quản trị nhân sự của công ty**



**Biểu đồ 2.6: Quan điểm quản trị nhân sự của công ty**

Qua biểu đồ ta có thể nhận thấy có tới 95% nhân viên của công ty TNHH Đinh Vàng đồng ý rằng mọi hoạt động nhân sự tại công ty là theo quan điểm quản trị hành chính. Không chỉ công ty TNHH Đinh Vàng mà các doanh nghiệp da giày khác trên địa bàn Hải Phòng đều có quan điểm quản trị hoạt động nhân sự tuân theo quan điểm hành chính, đây chính là quan điểm quản trị truyền thống được sử dụng phổ biến trong các doanh nghiệp hiện nay. Từ kết quả điều tra, thực trạng về quan điểm này tại công ty như sau:

Các kế hoạch về nhân sự trong công ty luôn luôn được xây dựng dựa trên chiến lược kinh doanh của công ty. Khi công ty xây dựng một chiến lược kinh doanh cụ thể thì lúc đó các kế hoạch hay chính sách nhân sự mới được đề cập đến và đưa ra xem xét khi công ty có nhu cầu về nhân sự.

Nhu cầu về đào tạo trong công ty chỉ được quan tâm khi nhân viên thể hiện sự thiếu hụt về mặt kiến thức, chuyên môn, các kỹ năng làm việc chưa chuyên nghiệp, không đáp ứng được những yêu cầu cần thiết của công việc.

Đối với công ty quan điểm “cấp dưới phải phục tùng cấp trên” là quan điểm chi phối mọi mối quan hệ trong công ty. Trong công ty, cấp trên luôn muốn nhân viên chỉ làm đúng những gì mà họ ra lệnh vì nhân viên là những người thuộc đẳng cấp thấp hơn. Công ty được xem như một cỗ máy và nhân viên là những chiếc bánh răng trong cỗ máy ấy. Họ thiết lập ra những cấu trúc hoạt động và tìm cách kiểm soát việc tuân thủ những cấu trúc đó của nhân viên.

Nhân viên của công ty sẽ được xem xét đề bạt lên chức vụ mới phải dựa trên số năm làm việc tại công ty, năng lực làm việc và những đóng góp cho sự phát triển của công ty. Đồng thời chế độ lương thưởng của nhân viên dựa nhiều vào tính chất công việc của họ, năng lực làm việc và mức độ hiệu quả của công việc mà họ làm. Các chính sách đãi ngộ cho nhân viên chỉ là chính sách BHXH và BHYT.

Tuy hoạt động quản trị nhân sự theo quan điểm hành chính là quan điểm được nhiều doanh nghiệp sử dụng nhưng quan điểm này cũng mang đến không ít nhược điểm, qua thông tin thu thập được tại công ty TNHH Đinh Vàng thì có một số nhược điểm như sau:



Nhân viên làm việc ở mỗi bộ phận tại công ty hàng ngày họ làm việc theo đúng những gì cấp trên yêu cầu. Điều đó làm cho nhân viên không phát huy được khả năng sáng tạo, không đổi mới được cách làm việc mà chỉ làm việc một cách máy móc, dập khuôn theo những thứ có sẵn.

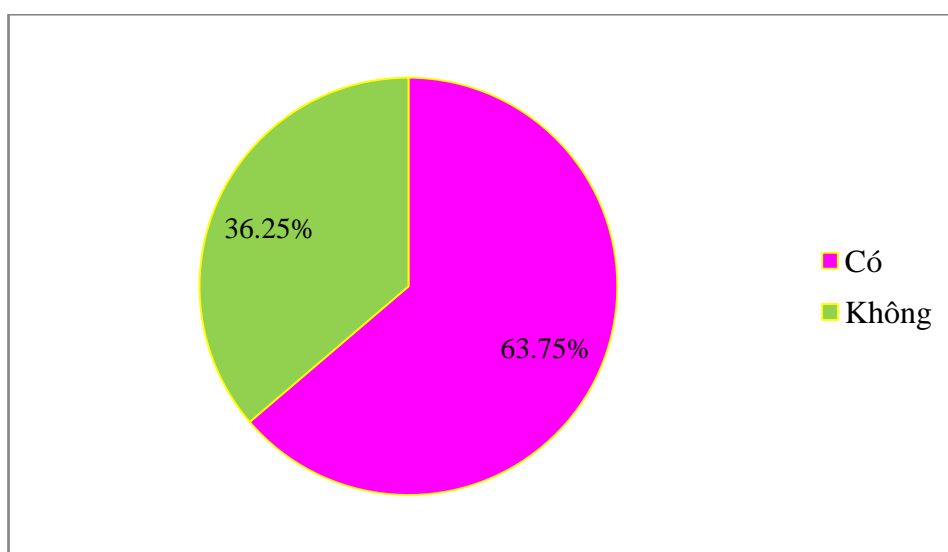
Môi trường làm việc không thoải mái vì mọi hoạt động của nhân viên cấp dưới luôn bị giám sát bởi cấp trên, tạo nên tâm lý lo lắng sợ làm sai hỏng thì sẽ bị phạt hay bị đùoi việc, dẫn đến làm việc không hiệu quả, đôi khi là chống đối. Đồng thời tạo ra sự không gắn kết giữa nhân viên cấp trên và cấp dưới, lúc nào cũng có một khoảng cách giữa các nhân viên ở các bộ phận khác nhau, đặc biệt là giữa khối nhân viên văn phòng với công nhân sản xuất.

Vì nhu cầu đào tạo không được xem xét 1 cách thường xuyên, chỉ khi xảy ra những sự cố về nhân sự ảnh hưởng đến hoạt động của công ty thì mới được chú ý, dẫn đến việc thiếu hụt về nhân sự tại những thời điểm quan trọng nhất.

Chế độ lương thưởng lại phụ thuộc chủ yếu vào vị trí mà nhân viên đảm nhiệm, không phụ thuộc vào những đóng góp tích cực của nhân viên đó đã tạo ra tâm lý làm việc không hết mình, cầm chừng của nhân viên.

#### 2.3.2.2. Công tác hoạch định nhân sự

Cũng giống như các doanh nghiệp khác ở Việt Nam, với công ty TNHH Đinh Vàng có thể nói việc hoạch định chiến lược kinh doanh trung và dài hạn vẫn còn là một lĩnh vực khá mới mẻ. Cho đến nay công ty hầu như chỉ xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh trong đó có kế hoạch về nguồn nhân sự trong một năm.



**Biểu đồ 2.7: Kết quả điều tra thực hiện công tác hoạch định nhân sự**

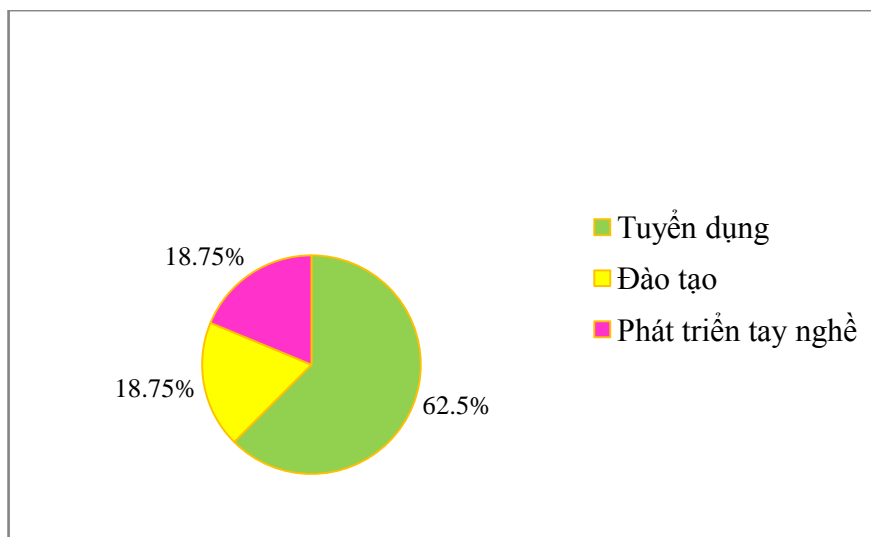
Từ kết quả điều tra tại công ty TNHH Đinh Vàng qua một số chỉ tiêu ta có thể thấy công tác hoạch định nhân sự tại công ty đã nhận được sự quan tâm. Một số vấn đề nổi bật về công tác này như sau:

- Giám đốc bộ phận nhân sự không được tham gia vào việc xây dựng kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Điều này chứng tỏ công ty đang áp dụng triệt để quan điểm quản trị hành chính, coi bộ phận nhân sự là một bộ phận riêng biệt trong công ty.

- Mức độ xem xét về nhu cầu nhân sự của công ty chỉ là 1 lần/1 năm. Cho đến nay công ty hầu như chỉ xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh trong đó có kế hoạch về nguồn nhân sự trong một năm. Do vậy, công tác sắp xếp và hoạch định nguồn nhân sự thường được xác định vào cuối mỗi năm, khi tổng kết công tác cho năm vừa qua và lập kế hoạch cho năm tới. Để dự báo nhu cầu nhân sự, công ty thường dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh năm tới để trên cơ sở đó cân đối lại lực lượng lao động sẵn có và xác định xem mức độ phải đào tạo lại và tuyển dụng thêm là bao nhiêu. Thông thường, số lượng nhân viên làm việc ở các phòng ban có sự thay đổi rất ít. Do vậy hàng năm, công ty ít chú ý đến việc xác định nhu cầu nhân sự cho bộ phận này. Chỉ khi nào có người lao động nghỉ việc, bỏ việc thì công ty mới tuyển thêm người thay thế.

Lao động của công ty tăng lên chủ yếu ở bộ phận trực tiếp sản xuất ra sản phẩm. Việc xác định nhu cầu cho bộ phận này dựa vào kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của năm đó. Ở đây công ty TNHH Đinh Vàng thường dựa vào năng suất trung bình để xác định số lao động cần thiết.

- Các kết quả đánh giá thực trạng về nhân sự tại công ty hiện nay chủ yếu được sử dụng vào mục đích tuyển dụng là chính, đào tạo và phát triển tay nghề cho người lao động chỉ chiếm tỷ trọng nhỏ. Cụ thể được thể hiện ở biểu đồ sau:



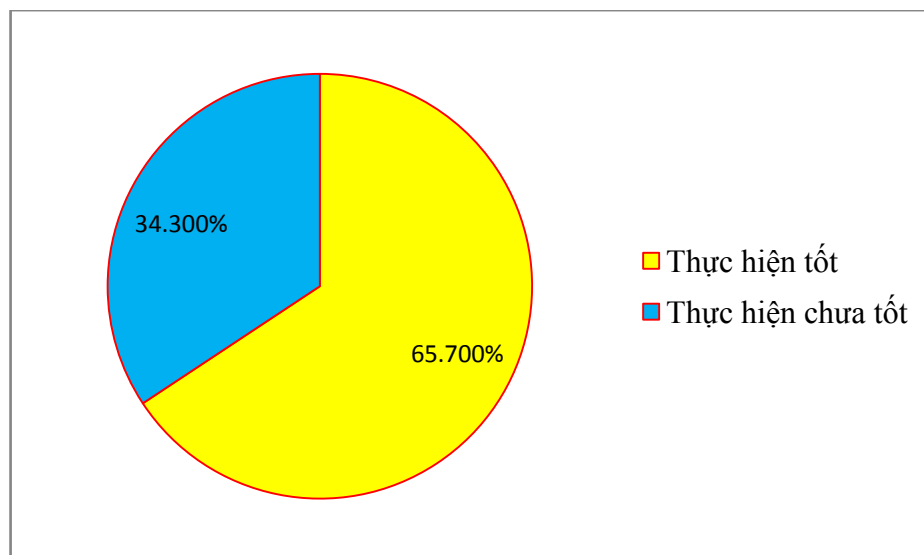
**Biểu đồ 2.8: Mục đích đánh giá thực trạng nhân sự**

Có 62.5% ý kiến cho rằng công tác đánh giá thực trạng nhân sự tại công ty nhằm phục vụ cho mục đích tuyển dụng thêm nhân sự. Có thể nói công ty hiện nay chỉ tập trung hoạch định nhân sự cho ngắn hạn.

Như vậy có thể nói công tác hoạch định nguồn nhân sự của công ty còn nhiều hạn chế. Đặc biệt là việc hoạch định nguồn nhân sự cho trung hạn và dài hạn. Thực trạng này đặt ra vấn đề đối với các nhà quản trị cấp cao là phải xây dựng được một chiến lược kinh doanh trong đó có chiến lược về con người theo hướng chủ động thì mới đảm bảo được sản xuất kinh doanh không đi chệch quỹ đạo và đạt hiệu quả cao.

### 2.3.2.3. Công tác tuyển dụng nhân sự

Trước hết, tuyển dụng là một hoạt động quan trọng của bất kỳ một công ty nào. Sự quan tâm hàng đầu của các công ty là tuyển được nguồn lao động có chất lượng, tuyển được đúng người vào đúng vị trí, nhằm đảm bảo cho khả năng của nhân viên được phát huy tối đa. Căn cứ vào nhu cầu sản xuất ngày càng phát triển của công ty, nhu cầu về sử dụng lao động của từng bộ phận trong công ty nên nhu cầu về tuyển dụng lao động của công ty tương đối lớn. Đặc điểm chính của công ty là sản xuất và gia công giày dép nên số lượng người lao động đặc biệt là nhân công trực tiếp luôn cần được cung cấp đầy đủ, song phải đảm bảo được chất lượng của nguồn lao động, đảm bảo được các tiêu chuẩn về tay nghề đối với công nhân trực tiếp sản xuất, đảm bảo được sự hợp lý trong công tác quản lý, khả năng và kinh nghiệm cần có, đáp ứng được mục đích của công việc.



**Biểu đồ 2.9: Kết quả điều tra đánh giá thực hiện công tác tuyển dụng**

Theo kết quả điều tra trên ta có thể thấy công tác tuyển dụng lao động tại 1 số doanh nghiệp da giày Hải Phòng, điển hình tại công ty TNHH Đinh Vàng đã được quan tâm.

Công tác tuyển dụng của công ty được xây dựng căn cứ vào kế hoạch nhân sự, đây là công việc đầu tiên khi công ty có nhu cầu về nhân sự. Phòng nhân sự sẽ lập bản mô tả công việc và các tiêu chuẩn công việc cho từng phòng ban, các bộ phận sản xuất trong công ty. Khi công ty có nhu cầu tuyển dụng do mở rộng quy mô sản xuất, do nhân viên thôi việc hoặc bị đuổi ... thì sẽ căn cứ vào các yêu cầu đó để tuyển dụng nhân sự cho phù hợp. Những người được tham gia vào quá trình tuyển dụng của công ty thường là bộ phận nhân sự và các cấp quản lý trực tiếp đơn vị có nhu cầu tuyển dụng.

Công ty cũng sử dụng 2 nguồn tuyển dụng là: Nguồn bên trong và bên ngoài. Tuy nhiên do đặc điểm sản xuất cần nhiều lao động trực tiếp nên công ty thường lựa chọn nguồn tuyển dụng bên ngoài, tuyển dụng chủ yếu là lao động phổ thông nên công tác chuẩn bị tuyển chọn cũng có phần đơn giản hơn. Bộ phận nhân sự và người quản lý bộ phận có nhu cầu tuyển dụng là những người trực tiếp tham gia vào quá trình tuyển dụng. công ty thường sử dụng hình thức thông báo ngay trước nhà máy sản xuất của công ty, chỉ có một số trường hợp tuyển dụng nhân viên văn phòng công ty mới sử dụng đến các phương tiện khác.

Bên cạnh yêu cầu về chuyên môn nghiệp vụ đối với một số vị trí làm việc thì công ty luôn đặt ra các yêu cầu về tinh thần trách nhiệm với công việc, thái độ làm việc với các ứng viên tham gia tuyển dụng vào công ty.

Công ty luôn có đánh giá nhận xét hiệu quả của công tác tuyển dụng sau mỗi lần tuyển dụng để xem xét và có kế hoạch cho lần tuyển dụng sau.

Đối với công ty chuyên sản xuất và gia công giày dép như Đỉnh Vàng và một số doanh nghiệp khác trên địa bàn Hải Phòng thì công tác tuyển dụng là công việc thường xuyên được diễn ra trong năm, vì thế mỗi công ty luôn có nguồn kinh phí riêng cho công tác tuyển dụng và được phân bổ hàng năm.

**Bảng 2.7: Tình hình tuyển dụng của công ty TNHH Đỉnh Vàng**

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	So sánh	
			Số lượng	Tỷ trọng
Tổng số LĐ tuyển dụng	592	1007	415	70.1%
Theo tính chất lao động				
Lao động trực tiếp	584	1002	418	71.57%
Lao động gián tiếp	8	5	-3	-37.5%
Theo độ tuổi				
Dưới 30 tuổi	578	972	394	68.1%
Trên 30 tuổi	14	35	21	150%
Theo giới tính				
Nam	6	52	46	766%
Nữ	586	955	369	62.9%
Theo trình độ				
Đại học	12	34	22	183%
Cao đẳng	2	2	0	0%
Trung cấp	12	19	7	58.3%
Lao động phổ thông	566	952	386	68.1%

Qua bảng số liệu có thể thấy trong năm 2011 số lượng nhân viên được tuyển dụng vào làm tại công ty là tương đối nhiều, so với năm 2010 số lượng tăng 415 người tương đương với 70.1%. Trong đó:

Theo tính chất công việc: số lao động trực tiếp được tuyển dụng trong năm 2011 là 1002 người tăng 418 người so với năm 2010 tương đương với 71.57%. Số lao động gián tiếp năm 2011 công ty chỉ tuyển được 5 người, giảm 3 người so với năm 2010.

Theo độ tuổi lao động: số lượng lao động trẻ được tuyển dụng vẫn chiếm ưu thế. Cụ thể lao động trên 30 tuổi được tuyển dụng vào công ty trong năm 2010 chỉ là 14 người, năm 2011 là 35 người, tăng 21 người. Trong khi đó số lượng lao động dưới 30 tuổi được tuyển dụng năm 2010 là 578 người, năm 2011 là 972 người.

Theo giới tính: công ty chủ yếu là tuyển dụng lao động nữ nên số lượng lao động nữ luôn áp đảo so với lao động nam. Năm 2010 số lao động nam được tuyển dụng là 6 người trong khi đó số lao động nữ là 586 người. Năm 2011 tương ứng là 52 nam và 955 nữ.

Theo trình độ: trong những năm gần đây tình hình nhân sự ở các phòng ban của công ty ít có sự thay đổi nên số lượng lao động có trình độ đại học hay cao đẳng được tuyển dụng rất ít, năm 2010 là 14 người, năm 2011 là 36 người, lao động được tuyển dụng nhiều vẫn là lao động phổ thông, năm 2010 là 566 người, năm 2011 là 952 người.

Qua phân tích có thể thấy công tác tuyển dụng của công ty là phù hợp với đặc điểm chung của toàn ngành.

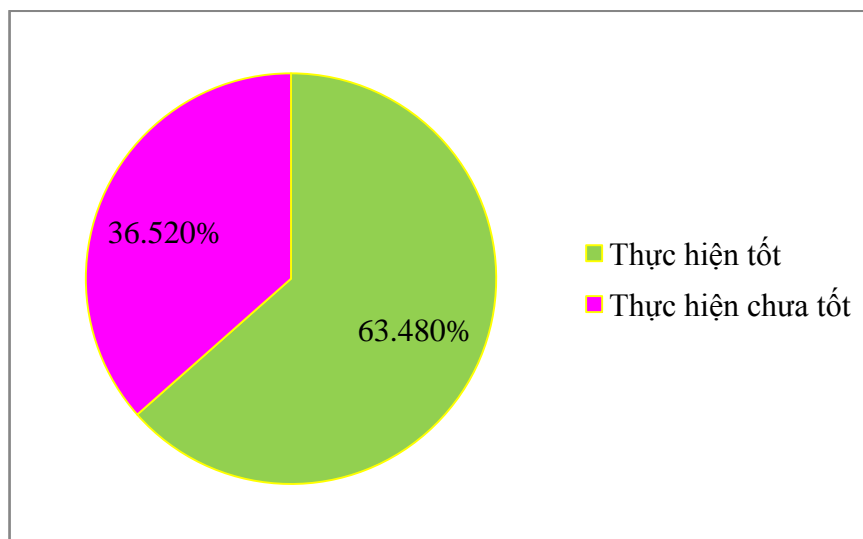
Tuy nhiên công tác tuyển dụng của công ty trong những năm gần đây vẫn chưa đạt được hiệu quả cao mặc dù tổ chức tuyển dụng rất thường xuyên nhưng nguồn tuyển dụng lại không đáp ứng được những yêu cầu cần thiết của công việc. Hàng năm công ty vẫn tìm kiếm những nguồn tuyển dụng để có thể đáp ứng được nhu cầu về lao động của mình. Do đặc điểm của toàn ngành là sản xuất giày dép hàng năm cần một số lượng công nhân sản xuất trực tiếp là rất lớn, nên công tác tuyển dụng lại được thực hiện theo quy trình đơn giản hơn để giảm bớt thời gian và công sức cho những người tham gia tuyển dụng. Đồng thời nguồn tuyển dụng chủ yếu là lao động phổ thông nên yêu cầu đặt ra với các ứng viên không quá khắt khe: Sau khi xem xét hồ sơ xin việc phòng nhân sự và quản lý bộ phận cần tuyển dụng sẽ thông báo cho các ứng viên tập

trung tại công ty để kiểm tra một số thông tin và phổ biến một số quy định của công ty và các ứng viên sẽ được đi làm ngay. Vì vậy có thể nói nguồn tuyển dụng của công ty thì dồi dào nhưng thật sự có chất lượng thì chưa có, chưa đáp ứng được đầy đủ nhu cầu của công ty đặt ra.

#### 2.3.2.4. Công tác đào tạo và phát triển nhân sự

Đào tạo là một công tác đặc biệt quan trọng trong quá trình quản lý nguồn nhân sự của mỗi doanh nghiệp. Đặc biệt trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt và không ngừng biến động hiện nay. Chất lượng nguồn nhân sự là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, bởi vậy mà xây dựng một kế hoạch cụ thể cho đào tạo và sử dụng nguồn nhân sự là cần thiết cho mọi doanh nghiệp. Ý thức được vai trò quan trọng của chất lượng nguồn nhân sự như trên, công ty TNHH Đỉnh Vàng đã đặt ra một số mục tiêu đào tạo như sau:

- Trang bị những kỹ năng cần thiết cho công việc.
- Nâng cao được năng lực làm việc của người lao động
- Ổn định nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên.
- Nâng cao tay nghề, bồi dưỡng cho các bậc thợ
- Đào tạo những nhân viên quản lý, nghiên cứu, để họ đáp ứng và đổi mới công nghệ.



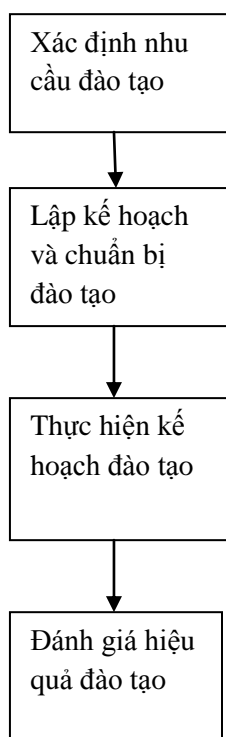
**Biểu đồ 2.10: Đánh giá kết quả thực hiện công tác đào tạo và phát triển nhân sự**

Từ kết quả điều tra ta có thể thấy công tác đào tạo và phát triển nhân sự đang được thực hiện tốt tại 1 số doanh nghiệp da giày Hải Phòng, đặc biệt là tại công ty TNHH Đỉnh Vàng.

Công ty luôn có chính sách nêu rõ chủ trương trong việc đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Những thay đổi về chiến lược sản xuất kinh doanh, các mục tiêu, văn hóa tổ chức được xem xét trong quá trình hoạch định đào tạo của công ty để xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp với sự phát triển của công ty.

Công ty cũng bố trí bộ phận chịu trách nhiệm về công tác đào tạo và phát triển nhân sự và xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo hàng năm nhằm mục đích đáp ứng kịp thời về kỹ năng thiếu hụt của nhân viên hoặc tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy khả năng của mình.

Công ty thực hiện công tác đào tạo theo quy trình sau:



- Các hình thức đào tạo được sử dụng tại công ty:

- Đào tạo tại chỗ: Thường được áp dụng cho công nhân lao động trực tiếp. Công tác này tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn. Công nhân được phân làm việc với những công nhân khác có trình độ tay nghề



cao hơn và có kinh nghiệm hơn. Đối với những người lao động mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng máy móc, được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc họ hoàn toàn thành thạo với các thao tác làm việc cũng như có đầy đủ những kỹ năng để đáp ứng nhu cầu công việc.

• Đào tạo ngoài công ty: Phối hợp với các tổ chức trung tâm, tổ chức các lớp học cập nhật các chế độ chính sách mới: Ngoại ngữ, tin học ... Hàng năm công ty lập danh sách Cán bộ trong công ty (sau khi đã xem xét đủ các tiêu chuẩn) cử đi dự các khoá huấn luyện hay hội thảo, các khoá học ngắn ngày để có điều kiện nâng cao trình độ quản lý. Công ty luôn khuyến khích nhân viên đi học tập thêm các lớp đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Thông thường đối với công nhân lao động trực tiếp thì cứ 3 năm họ lại được cử đi đào tạo tại các trường kỹ thuật để nâng bậc nghề. Kết thúc khoá đào tạo, mỗi người phải trải qua một kỳ thi, nếu đạt yêu cầu sẽ được cấp chứng nhận và sau khi trở về công ty sẽ vẫn được bố trí tại vị trí cũ nhưng trình độ giải quyết công việc thì thành thực hơn trước và được nâng bậc lương. Nhìn chung, sau khoá đào tạo về người lao động đều đạt được những trình độ nhất định, tiến bộ hơn, tay nghề cũng như chuyên môn nghiệp vụ được nâng cao và đáp ứng nhu cầu công việc.

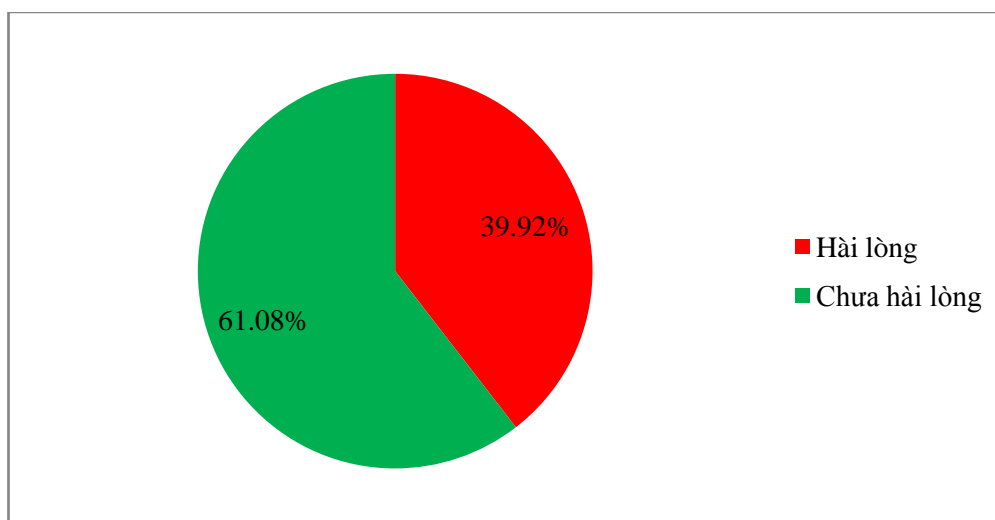
- Sau khi đào tạo công ty sẵn sàng tạo điều kiện cho nhân viên áp dụng các kết quả đào tạo vào công việc. Đồng thời cũng thường xuyên theo dõi, kiểm tra và đánh giá hiệu quả áp dụng các kết quả đào tạo của nhân viên để có các đánh giá chính xác về công tác đào tạo của công ty và để xác định mức lương thưởng cho nhân viên sao cho hợp lý.

Bên cạnh đó công tác đào tạo và phát triển nhân sự của công ty TNHH Đinh Vàng vẫn bộc lộ một số nhược điểm sau:

- Mức đánh giá của công ty về hiệu quả làm việc cho nhân viên lại chưa được nhân viên hài lòng và ủng hộ. Hầu như nhân viên đều cho rằng với mức đánh giá như vậy là chưa xứng đáng và cần có sự thay đổi.

- Công ty chỉ chú trọng vào công tác đào tạo mà chưa có sự quan tâm đến công tác phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Cụ thể là công ty không có kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho nhân viên có năng lực trong công ty, không tạo cơ hội cho nhân viên được thực hành cũng như trau dồi các kỹ năng nghề nghiệp mà họ có.

### 2.3.2.5. Công tác duy trì và quản lý nhân viên



**Biểu đồ 2.11: Đánh giá kết quả điều tra về công tác duy trì và quản lý nhân viên**

Từ kết quả điều tra cho thấy có đến 61.08% số nhân viên được hỏi đều chưa hài lòng với cơ chế duy trì và quản lý nhân viên của công ty. Đặc biệt là về chính sách tiền lương thưởng và các chế độ đãi ngộ của công ty dành cho nhân viên:

Công ty có chính sách trả lương cho nhân viên nhưng lại không truyền đạt cụ thể và rõ ràng đến đội ngũ nhân viên trong toàn công ty, chỉ có những nhân viên phòng kế toán và nhân sự là 2 bộ phận chịu trách nhiệm chính về việc thực hiện các chính sách này.

Khi có sự thay đổi của tình hình thị trường thì công ty cũng nhanh chóng thay đổi chính sách lương cho phù hợp hơn, và theo quy định của Nhà nước. Tuy nhiên sự thay đổi là không đáng kể so với tình hình thị trường đang biến động hiện nay.

Công ty xây dựng các chuẩn mực giao tiếp và cư xử đối với các nhân viên trong công ty, nhưng chưa được sự hưởng ứng từ các nhân viên vì họ cho rằng nó quá cứng nhắc và gò bó.

Chế độ tiền lương đang được công ty sử dụng bao gồm trả lương theo cấp bậc và trả lương theo chức vụ.

Chế độ lương chức vụ:

Chế độ này được áp dụng với nhân viên làm công việc hành chính văn phòng, được tính toán dựa trên chức vụ và thời gian làm việc tại công ty. Mức lương của mỗi chức vụ ở công ty được tính theo bảng lương quy định của Nhà nước.

Chế độ lương cấp bậc:

Chế độ này thường được áp dụng với công nhân sản xuất trực tiếp.

**Bảng 2.8: Bảng hệ số lương được công ty áp dụng**

STT	Cấp bậc	Hệ số
1	Bậc 1	1.2
2	Bậc 2	1.44
3	Bậc 3	1.67
4	Bậc 4	1.8
5	Bậc 5	1.98
6	Bậc 6	2.16
7	Bậc 7	2.34

Đa số công nhân của công ty hiện nay nhận được chế độ lương ở bậc 2 và 3. 3 năm một lần thì công ty lại tổ chức cho công nhân thi tay nghề để nâng cao bậc thợ.

**Chế độ tiền thưởng và các khoản phụ cấp**

Tiền thưởng trong lương hàng tháng Tiền thưởng là số tiền mà công ty sẽ trả thêm cho nhân viên trong công ty khi hoàn thành tốt công việc. Số tiền thưởng được tính sẽ dựa trên kết quả làm việc của từng bộ phận, từng phân xưởng trong tháng. Mức thưởng sẽ tùy thuộc vào sản lượng, doanh thu đạt trong tháng của công ty.

Tiền vượt khoán sản phẩm Nhằm mục đích khuyến khích khả năng làm việc của công nhân sản xuất, nâng cao năng suất lao động, sản lượng sản phẩm, công ty đã đề ra mức tiền thưởng vượt khoán dành cho những lao động có số ngày đi làm tương đối đầy đủ trong tháng.

Ngoài ra công ty còn áp dụng các khoản tiền phụ cấp cho người lao động như sau:

- Tiền phụ cấp trách nhiệm với cán bộ quản lý của công ty : 15% tiền lương chức vụ.
- Tiền phụ cấp đứng máy : 20% tiền lương cấp bậc.
- Tiền phụ cấp làm ca đêm : 30% tiền lương chức vụ hoặc cấp bậc.

Hiện nay công ty đang áp dụng 2 hình thức trả lương:

+ Đối với công nhân trực tiếp thì công ty sử dụng kết hợp hình thức trả lương theo thời gian dựa trên số sản phẩm sản xuất ra trong tháng. Cụ thể là công nhân sẽ được hưởng số tiền lương bằng số ngày công thực tế làm trong tháng nhân hệ số lương được quy định nhưng được giới hạn trong quỹ lương của từng bộ phận trong tháng.

+ Đối với lao động gián tiếp công ty sử dụng hình thức trả lương theo thời gian.

Hầu hết nhân viên trong công ty đặc biệt là khối lao động trực tiếp đều không hài lòng về mức lương mà họ đạt được, thường là khá chênh lệch giữa quản lý và công nhân, trong khi công nhân làm việc vất vả nhưng lại nhận được mức lương thấp hơn rất nhiều so với nhân viên quản lý, môi trường làm việc thì không thoải mái, không đảm bảo được an toàn cho người lao động. Dưới đây là 2 bảng lương của nhân viên quản lý và nhân viên sản xuất:

**Bảng 2.9: Bảng lương của công nhân sản xuất ( tháng 10/2011)**

Họ và tên	Ngày công	Hệ số cấp bậc	Phụ cấp		Tổng cộng
			Ăn trưa	T/nhiệm	
Nguyễn Thị Lệ	26	1.8	286,000	224,100	2,275,736
Trịnh Thị Hảo	22	1.67	242,000	207,915	1,836,015
Vũ Thị Mai	25	1.44	275,000	179,280	1,812,461
Đinh Thị Nhung	26	1.2	286,000	149,400	1,612,490

Trong khi đó, mức lương bình quân cho công nhân sản xuất tại một số doanh nghiệp đa ngành khác trên địa bàn thành phố Hải Phòng là 2.500.000đ đến 3.500.000đ

**Bảng 2.10: Bảng lương của nhân viên quản lí (tháng 10/2011)**

Họ và tên	Ngày công	Hệ số chức danh	Phụ cấp		Tổng cộng
			Ăn trưa	T/nhiệm	
Phạm Văn Tuấn	25	6.85	275,000	852,825	9,526,859
Lê Văn Đạt	26	5.98	286,000	744,510	8,656,097
Nguyễn Đình Trọng	24	4.99	264,000	621,255	6,758,938
Lê Thị Tuyết	22	4.33	242,000	539,085	5,453,155
Đào Thị Trang	21	3.78	231,000	445,710	4,363,947

Qua số liệu của 2 bảng lương ta có thể thấy tiền lương của nhân viên trong công ty có sự chênh lệch rất lớn dù số thời gian làm việc tương đương nhau. Vì thế nhân viên tại công ty thường xuyên làm việc không tích cực, nhân viên quản lí thì làm việc cầm chừng còn công nhân sản xuất thì làm việc vất vả hơn, điều kiện làm việc lại không thoải mái dẫn đến thái độ làm việc chống đối hoặc nghiêm trọng hơn là tổ chức các cuộc đình công, bãi công, thậm chí là không chịu được với thời gian, điều kiện làm việc hoặc thái độ của nhân viên quản lí nhiều công nhân đã nghỉ việc. Đồng thời đa số lao động là người từ nông thôn nên phải thuê nhà trọ, vì vậy với mức lương mà công ty trả cho họ thì không thể đáp ứng được các nhu cầu cần thiết của cuộc sống hàng ngày. Trong những năm gần đây có thể thấy một số trường hợp điển hình như sau:

- Sáng 24-4-2007, khoảng 2.000 công nhân của Nhà máy giày Tiên Lãng (đóng trên địa bàn huyện Tiên Lãng, TP Hải Phòng) đã đồng loạt ngừng làm việc, trong lúc khoảng 5.000 công nhân khác cũng của công ty này đóng trên địa bàn thị trấn Trường Sơn, huyện An Lão vẫn đang đình công kể từ ngày 18-4.

- Hồi tháng 9/6/2007, gần 100 công nhân làm việc tại nhà máy giày Liên Dinh (chuyên sản xuất giày xuất khẩu) thuộc công ty TNHH Đinh Vàng đều thấy có biểu hiện nổi mề đay, tê lưỡi, tê tay, đau đầu, đau bụng, buồn nôn... Theo một số công nhân

thì triệu chứng này xuất hiện sau khi họ ăn cơm hộp của xưởng chế biến cơm của công ty, thức ăn gồm cá thu rán, canh rau ngót và đồ xào.

- Từ ngày 26/2/2011 đến 1/3/2011, hơn 1.000 nữ công nhân của công ty TNHH Đinh Vàng, chi nhánh Vĩnh Bảo - Hải Phòng đứng trước cổng công ty đình công đòi quyền lợi, mặc trời mưa hay nắng. Trong số đó, có nhiều chị em đang mang bầu.

Chi nhánh công ty TNHH Đinh Vàng tại Vĩnh Bảo - Hải Phòng hiện có 1.200 công nhân, trong đó, hơn 1.000 công nhân nghỉ việc đình công. Về nguyên nhân đình công, chị N.T.M - công nhân may có thâm niên 3 năm, cho biết: “Chúng tôi ăn thì không được đầy đủ, đồ ăn ngoài không được mang vào. Nhiều chị em, nhất là những người đang mang thai đói không chịu được, dắt cả bánh vào ngực cũng bị bảo vệ khám xét và phạt 60.000 đồng. Nếu ai cố tình mang thức ăn vào, chủ quản bắt được sẽ bị phạt nặng hơn và bị sỉ nhục”.

Nhiều công nhân cho biết, do làm việc quá sức nên hay đói, phải giấu đồ ăn trong người. Nếu chủ quản nhìn thấy là bị bắt nhặt lên, ăn trước mặt mọi người và phạt tiền. Tiền phạt có khi hơn nửa tháng lương, trong khi lương của họ cao nhất cũng chỉ được 1.580.000 đồng/tháng. Gây bức xúc nhất cho công nhân công ty này là vấn đề thưởng chênh lệch không công bằng. Công nhân làm vượt sản phẩm, cả tổ, cả phân xưởng được thưởng nhưng lại chia theo kiểu: "công nhân được 1, cán bộ gấp đôi".

Khi không đủ chỉ tiêu, chỉ có công nhân bị phạt. "Cứ dồn ba lồng hàng (lồng chứa sản phẩm của các giai đoạn) thì công nhân bị phạt 60.000 đồng. Sau đó bị bắt phải làm bù thời gian nghỉ trưa, kể cả thời gian giải lao để hoàn thành định mức công việc. Hầu hết phụ nữ làm việc ở đây đều gầy gò, có những người đang mang bầu nhưng da tái xanh đây về mệt mỏi", chị Điện - một công nhân, cho biết. Ngoài ra, theo phản ánh của công nhân thì khi bị phạt họ sẽ bị thu thẻ, không được đi vệ sinh từ 11 giờ đến 1 giờ 30. Đa số công nhân ở đây là nữ nên với họ, đến chu kỳ kinh nguyệt là một nỗi kinh hoàng. Buổi trưa, họ không có chỗ để vệ sinh cá nhân.

Với mức thu nhập tương đối thấp như vậy và đặc thù thời vụ (tháng 7 – tháng 12 là mùa cao điểm còn những tháng khác thường xuyên trong tình trạng thiếu hàng, số công nhân bỏ việc tại công ty là gần 30%/năm.

Các chính sách đãi ngộ nhân viên của công ty cũng chưa được coi trọng. Điển hình:

Nhiều nhân viên của công ty không được đóng bảo hiểm, ngoài phúc lợi xã hội, công ty chưa có nhiều chính sách khác cho nhân viên, chủ yếu chỉ là tặng quà vào dịp lễ và có trợ cấp về thâm niên cho nhân viên gắn bó lâu dài với công ty. Các chính sách khác như tổ chức đi tham quan du lịch chủ yếu dành cho khối nhân viên văn phòng còn công nhân sản xuất thì không có. Đặc biệt các chế độ dành cho lao động nữ cũng không được công ty thực hiện đúng, điển hình là các chế độ thai sản, công ty thường không thực hiện theo đúng quy định của Nhà nước mặc dù công ty có số lượng lao động nữ chiếm gần như là toàn bộ số lượng lao động.

Các kế hoạch hay chính sách mới của công ty được ban lãnh đạo của công ty xem xét và đưa ra, nhân viên trong công ty chỉ được thực hiện theo những kế hoạch đó mà không được tham gia đóng góp ý kiến hay có những kiến nghị về công việc.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP CẢI THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN SỰ TẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP DA GIÀY HẢI PHÒNG**

### **3.1. Định hướng, mục tiêu phát triển của công ty trong thời gian tới**

#### **3.1.1. Chiến lược phát triển kinh doanh của công ty**

Qua các phân tích, tình hình tại các bộ phận văn phòng và sản xuất của công ty nhìn chung trong năm 2011, công ty vẫn đang giữ được tốc độ phát triển. Mặc dù là một doanh nghiệp đi sau so với các doanh nghiệp cùng ngành nhưng công ty TNHH Đinh Vàng đang có những bước tiến vững chắc cho thấy sự trưởng thành từng ngày.

Vi đặc điểm của công ty là sản xuất giày dép xuất khẩu nên ở thị trường trong nước công ty vẫn chưa tạo được dấu ấn. công ty đã tạo được uy tín trên các thị trường lớn của thế giới, kể cả là thị trường khó tính như thị trường Mỹ.

Với một quy mô sản xuất lớn công ty đã tạo được việc làm cho hàng nghìn người lao động với nhiều chi nhánh lớn nhỏ trên cả nước. Nhưng với quy mô sản xuất lớn như vậy công ty lại có một đội ngũ cán bộ quản lý không nhiều, như thế rất khó khăn cho việc quản lý lao động một cách chặt chẽ, mỗi cán bộ phải làm nhiều công việc một lúc sẽ không mang lại hiệu quả công việc cao.

Trong năm 2011, số lượng sản phẩm không đạt chất lượng của công ty là khá lớn. Mặc dù có đội ngũ công nhân lành nghề lớn nhưng chất lượng sản phẩm lại bị giảm sút.

Chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian tới

Chiến lược phát triển của công ty trong thời gian tới sẽ phù hợp với chiến lược phát triển của toàn ngành giày Việt Nam vừa được Ban chấp hành Hiệp hội Da giày Việt Nam (Lefaso) xây dựng nổi bật 2 nội dung lớn.

Một là chuyển từ thế chỉ sản xuất cho xuất khẩu sang thế cân bằng giữa xuất khẩu và tiêu thụ nội địa. Tính đến thời điểm hiện nay, tỷ lệ lượng giày dép xuất khẩu so với tổng số sản xuất của Việt Nam là 92,3%. Ngay cả những nước có hoàn cảnh gần giống Việt Nam thì tỷ lệ xuất khẩu/tiêu thụ nội địa thấp hơn rất nhiều, chẳng hạn như của Thái Lan là 42,5%, Indonesia 40,5%, Malaysia 37,9%, cá biệt có Phillippines 5,4%, Pakistan 7,3%.



Nội dung lớn thứ hai chính là phải nhanh chóng giảm tỷ lệ gia công đối với giày dép xuất khẩu. Tỷ lệ này hiện đang được các chuyên gia đánh giá là rất cao, cụ thể là trên 50% trong cả ngành và lên đến 70% đối với các doanh nghiệp có vốn trong nước.

Cũng theo Hiệp hội, ngành da giày Việt Nam trong quá khứ đã cho thấy luôn có một sức bật rất tốt, con số giảm kim ngạch xuất khẩu 14,7% (đạt 4,07 tỷ USD năm 2009) vẫn được xem là con số lạc quan so với dự báo của nhiều chuyên gia là phải giảm hơn 20%, khi bị các đòn giáng từ việc tái áp thuế chống bán phá giá đối với giày mũ da và việc bãi bỏ chính sách ưu đãi thuế quan (GSP) từ EU, vốn là thị trường của gần 60% năng lực xuất khẩu qua nhiều năm.

Ngày 25/11, Bộ trưởng Bộ Công Thương đã ký Quyết định số 6209/QĐ-BCT phê duyệt Quy hoạch tổng thể phát triển ngành da - giày Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025. Mục tiêu chung phát triển đến năm 2020 là xây dựng ngành da giày trở thành một ngành công nghiệp xuất khẩu mũi nhọn quan trọng của nền kinh tế, tiếp tục giữ vị trí trong nhóm các nước sản xuất và xuất khẩu các sản phẩm da giày hàng đầu thế giới và tạo thêm nhiều việc làm cho xã hội trên cơ sở thu nhập của người lao động ngày càng được nâng cao, thực hiện trách nhiệm xã hội ngày càng tốt, số lượng lao động được qua đào tạo ngày càng tăng.

Với tốc độ tăng trưởng dự kiến, kim ngạch xuất khẩu của toàn ngành năm 2015 là 9,1 tỷ USD, năm 2020 là 14,5 tỷ USD và năm 2025 đạt 21 tỷ USD. Đồng thời, nâng dần tỷ lệ nội địa hoá các loại sản phẩm là một trong những vấn đề được quan tâm đặc biệt trong quá trình xây dựng Quy hoạch trong giai đoạn 2020, tầm nhìn 2025, trong đó phần đầu năm 2015 tỷ lệ nội địa hoá đạt 60 - 65%, năm 2020 đạt 75 - 80 % và năm 2025 đạt 80 - 85%.

Trong Quy hoạch, giày dép vẫn là sản phẩm chủ lực của ngành, song sẽ quan tâm đến việc sản xuất giày dép da thời trang và cặp - túi - ví chất lượng cao phục vụ thị trường mới, thị trường cao cấp và thị trường nội địa. Đối với sản phẩm da thuộc, ngành sẽ tập trung sản xuất da thuộc với công nghệ tiên tiến, thân thiện với môi trường. Đầu tư sản xuất da thuộc được gắn liền với việc phát triển đàn gia súc góp phần giảm nhập siêu và chủ động trong sản xuất. Đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025, ngành da giày Việt Nam sẽ phát triển trên cơ sở phù hợp các quy định hiện hành

về công tác quy hoạch. Toàn ngành vẫn duy trì định hướng chủ động phục vụ xuất khẩu và chiếm lĩnh dần thị trường nội địa, phát triển mạnh sản xuất nguyên phụ liệu và công nghiệp hỗ trợ, tham gia sâu vào chuỗi giá trị gia tăng của thị trường sản phẩm da giày thế giới. Phát triển ngành da giày Việt Nam nhằm tạo ra năng suất lao động và hiệu quả kinh tế cao, chủ động hội nhập kinh tế với khu vực và thế giới. Điểm mới của quy hoạch giai đoạn đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025 là việc quan tâm đến việc nâng cao khả năng thiết kế mẫu mã sản phẩm và phát triển nguồn nhân sự trong lĩnh vực da giày nói chung và thời trang nói riêng.

Ngoài ra công ty còn xây dựng cho mình một số biện pháp:

Từ năm 2010 đến 2015 phấn đấu đạt sản lượng 7.000.000 đôi giày dép các loại

Xây dựng và đầu tư mới máy móc, thiết bị nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất

Tăng cường bộ máy quản lý trong công ty, đồng thời củng cố, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ nhân viên có năng lực hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Thực hiện công tác chỉ đạo, theo dõi, kiểm tra sản xuất để tránh tình trạng sản phẩm sản xuất ra có chất lượng kém.

Nhằm phát triển theo hướng đa dạng hoá hoạt động kinh doanh, công ty quan tâm đầu tư vào cơ sở hạ tầng, du lịch bất động sản. Trong đó nhiều dự án đã được nhà nước, UBND tỉnh cấp phép đầu tư, xây dựng và đang trong quá trình kêu gọi đầu tư. Một số dự án lớn đang trong quá trình đầu tư, xây dựng bao gồm Dự án Khu du lịch sinh thái, giải trí, nghỉ dưỡng biển đảo chất lượng cao 50 ha, ở xã Minh Châu, đảo Quan Lạn, huyện Vân Đồn, tỉnh Quảng Ninh; Dự án khu dịch vụ du lịch sinh thái và thể thao liên hợp giải trí nghỉ dưỡng 2,6ha ở Thủy Nguyên, thành phố Hải Phòng; Dự án đầu tư xây dựng hạ tầng khu công nghiệp An Hạ 200 ha ở Huyện Vĩnh Bảo, thành phố Hải Phòng; khu nghỉ dưỡng 4 sao tại đảo Cát Bà và khách sạn Hữu Nghị, Hải Phòng; Khu nhà ở Uông Bí, Quảng Ninh 2ha; Trường dạy nghề Đinh Vàng 10.000m<sup>2</sup>; Dự án khu trung tâm thương mại, showrom trưng bày ô tô tại Tp. HCM; Dự án khu chung cư cao cấp tại TP. Biên Hòa- tỉnh Đồng Nai.

### ***3.1.2. Định hướng công tác quản trị nhân sự***

Xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm và nâng cao chất lượng lao động. Phải có sự đổi mới về tư duy kỹ thuật trong giai đoạn cách mạng về công nghệ

này để giúp cho công ty vững bước trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Phần đầu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình và yên tâm công tác.

Đội ngũ cán bộ kỹ thuật, thợ có tay nghề bậc cao phải có sức bật mới, có những sáng kiến cải tiến, có sự thay đổi về mẫu mã chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Thay đổi cách quản lý để người lao động làm việc có hiệu quả cao. Xây dựng đội ngũ lao động có ý thức tổ chức kỷ luật, ý thức vệ sinh lao động, vệ sinh công nghiệp và tác phong công nghiệp.

Có sự kết dính kết giữa các đơn vị sản xuất cũng như các phòng ban với nhau để tạo điều kiện trong việc điều hành sản xuất cũng như tiến độ sản xuất chấm dứt tình trạng mất đồng bộ trong sản xuất.

Đảm bảo đủ công ăn việc làm cho các cán bộ công nhân viên trong công ty, tránh tình trạng ngồi không.

Công tác tiền lương phải có sự đổi mới hợp lý làm sao cho vừa thực tế với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty vừa bảo đảm được theo chế độ, khắc phục tình trạng mất cân đối mức thu nhập giữa lao động ở khối phân xưởng và lao động ở các phòng ban.

Chăm lo và đảm bảo các điều kiện an toàn và các điều kiện làm việc cho người lao động.

### **3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng quản lý nhân sự của công ty**

#### **3.2.1. Giải pháp về thay đổi quan điểm quản trị**

*Căn cứ đưa ra giải pháp:*

Theo như phần thực trạng đã nêu rõ quan điểm hành chính tuy là quan điểm quản trị phổ biến nhưng nó lại cho thấy nhiều điểm hạn chế, quan điểm này thể hiện mọi hoạt động diễn ra trong công ty là do người quản lý cao nhất quyết định, quan điểm này rõ ràng nhất là không tạo điều kiện cho nhân viên phát huy được tính sáng tạo của mình, mà làm cho họ đi theo một lối mòn, môi trường làm việc không thoải mái, nhân viên làm việc trong tâm trạng lo lắng vì sự giám sát của những người quản lý dẫn đến hiệu quả công việc chưa cao. Điều này làm ảnh hưởng tới chính khả năng làm việc của

người lao động, tạo tâm lý e ngại cho những người tham gia tuyển dụng vào công ty, và quan trọng nhất là hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Từ những nhược điểm đó thì công ty cần thay đổi quan điểm quản trị của mình. Tuy nhiên đây là một biện pháp không phải là dễ thực hiện vì quan điểm quản trị truyền thống đã là một quan điểm quen thuộc. Vì thế mục tiêu đặt ra là công ty nên thay đổi một phần trong quan điểm của mình.

*Mục tiêu của giải pháp:*

Thay đổi về nhận định của nhà quản lý, phải xem nguồn nhân sự chính là sự đầu tư lâu dài cho sự phát triển công ty, không phải là chi phí. Đó chính là cách công ty có thể khơi nguồn cho cảm hứng sáng tạo của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được thể hiện khả năng của mình. Nếu được như thế nhân viên mới có thể tự nguyện cống hiến sức lực của bản thân cho sự thành công của các đồng nghiệp khác, cho công ty và cho cộng đồng.

Các nhân viên cấp trên cần đề cao vai trò của cấp dưới trong quá trình ra quyết định, cho phép nhân viên tạo ra các nguyên tắc riêng cho mình và chỉ can thiệp trong những tình huống khẩn cấp.

*Nội dung thực hiện giải pháp:*

Công ty cần tập trung cho các hoạt động quản trị nhân sự như hoạch định, đặc biệt là công tác đào tạo, phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, và xem xét chế độ lương thưởng, các chính sách đãi ngộ cho nhân viên sao cho phù hợp. Các giải pháp này sẽ được trình bày kỹ hơn ở các phần tiếp theo.

### **3.2.2. Giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định nhân sự**

*Căn cứ đưa ra giải pháp:*

Qua phân tích thực trạng về công tác hoạch định nhân sự của công ty TNHH Đinh Vàng, có thể thấy được nhược điểm lớn nhất của công ty là giám đốc bộ phận nhân sự không được tham gia vào việc xây dựng kế hoạch hoạt động của công ty, công ty chỉ tập trung hoạch định nhân sự trong ngắn hạn, cho tương lai gần mà chưa chú trọng tới hoạch định trung và dài hạn. Thông thường, việc hoạch định kế hoạch nhân sự trung và dài hạn của mỗi doanh nghiệp ở Việt Nam nói chung và công ty TNHH Đinh Vàng nói riêng phụ thuộc vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Như

thể công tác quản lý nhân sự sẽ gặp rất nhiều khó khăn. Việc bố trí và sử dụng nguồn nhân sự không hiệu quả và không đạt được tốc độ sản xuất kinh doanh một cách kịp thời. Điều đó sẽ làm mất đi thời cơ của công ty trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

*Mục tiêu của giải pháp:*

Đánh giá đúng được vai trò của bộ phận nhân sự trong các kế hoạch, chiến lược phát triển của công ty.

Tiến hành thực hiện công tác hoạch định nguồn nhân sự trong dài hạn. Nó đảm bảo cho công tác nên kế hoạch sản xuất đạt hiệu quả cao và chính xác hơn, hoàn thành đúng tiến độ công việc, giữ được uy tín với khách hàng cả về chất lượng hàng hoá và thời gian giao hàng.

*Nội dung thực hiện giải pháp:*

Công ty phải đưa bộ phận nhân sự tham gia vào các kế hoạch hay chiến lược kinh doanh của công ty để bộ phận nhân sự có được đầy đủ thông tin cần thiết để đưa ra các dự báo về nhu cầu nhân sự, để không xảy ra tình trạng dự báo sai.

Công ty cần tiến hành thực hiện 2 phương pháp dự báo dài hạn và trung hạn: bao gồm phân tích toàn cảnh và dựa vào máy tính.

Phân tích toàn cảnh : phân tích những hoàn cảnh khác nhau cho phép ban lãnh đạo công ty lập kế hoạch đánh giá nhiều yếu tố ảnh hưởng tương tác lẫn nhau (ví dụ như các bước ngoặt kinh tế, sự xuất hiện các nhà cạnh tranh mới trên thị trường, những thay đổi về công nghệ ... ). Những tác động của sự thay đổi đó được gắn với những mục tiêu mà công ty đeo đuổi trong tương lai sẽ được các nhà hoạch định cân nhắc để quyết định. Việc dự báo các nhu cầu nhân sự tương lai của tổ chức có thể thực hiện cho mỗi hoàn cảnh khác nhau. Trong thời điểm cụ thể các nhà hoạch định cũng cần phải đưa ra các dự báo ngắn hạn cụ thể. Các hoạch định dài hạn cũng cần phải được cụ thể hóa bằng các kế hoạch ngắn hạn. Dự báo dài hạn chắc chắn có độ chênh lớn hơn so với các dự báo ngắn hạn. Dù sao, lợi thế của phân tích toàn cảnh là ở chỗ phương pháp đó có khả năng cung cấp một cách nhanh chóng những kế hoạch phù hợp nếu phương án đã được chọn không thể đưa vào thực tế.

Mô phỏng bằng máy tính: là một trong những phương pháp hiện đại để dự báo nhân sự tương lai của tổ chức . Mô phỏng bằng máy tính là sự trình bày bằng toán học

quá trình và chính sách chính của tổ chức cũng như những diễn biến nhân sự trong tổ chức. Sự mô phỏng bằng máy tính nhanh chóng giúp ta đưa ra các kế hoạch nhân sự trong một môi trường biến đổi. Bằng sự thay đổi các thông số trong chương trình máy tính có thể dễ dàng tính đến những thay đổi trong các quyết định của tổ chức. Vấn đề ở chỗ ở những thời điểm nào đó các nhà quản lý phải quyết định lựa chọn các yếu tố hay điều kiện nào được coi là dễ xảy ra nhất để thực hiện được những dự báo ngắn hạn và cụ thể hơn về nhân sự.

### **3.2.3. Giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ**

*Căn cứ của giải pháp:*

Tiền lương là nguồn sống của người lao động nên nó là đòn bẩy kinh tế rất mạnh mẽ. Trong phạm vi doanh nghiệp tiền lương đóng vai trò quan trọng trong việc kích thích người lao động phát huy mọi khả năng lao động, sáng tạo, làm việc tận tụy, có trách nhiệm với công việc. Tiền lương là một lực hút khiến cho người lao động ở lại và cống hiến cho công ty. Như trong phần thực trạng ở trên đã nêu thì công tác về trả lương cho người lao động tại công ty hiện nay là chưa thỏa đáng gây ra nhiều bức xúc cho nhân viên. Công ty cần có sự điều chỉnh trong chính sách lương của mình để nhân viên cảm thấy là phù hợp với sức lao động mà họ bỏ ra, vì thế mới tạo được động lực làm việc cho người lao động. Đồng thời các chế độ phụ cấp của công ty cho nhân viên cũng phải được thực hiện đầy đủ.

Hiện nay, công ty chỉ áp dụng hình thức thưởng cho công nhân vào các ngày lễ, tết, thưởng sáu tháng đầu năm và cuối năm. Phần thưởng của công ty còn mang tính bình quân rỗ rệt, áp dụng cho mọi người lao động trong công ty, người lao động chỉ cần đi đủ số ngày làm việc, nhưng có thể chưa làm hết khả năng của mình. Để khắc phục điều này công ty nên có quy chế thưởng phạt rõ ràng, có thể cùng một phần quỹ khen thưởng vào việc thưởng phạt đột xuất cho ý kiến hay, sáng tạo cho kỹ thuật sản xuất. Xí nghiệp nên chú ý khuyến khích người lao động quan tâm đến các chỉ tiêu về số lượng và chất lượng sản phẩm bằng chế độ trả lương theo sản phẩm có thưởng.

*Mục tiêu của giải pháp:*

Đưa ra được một chế độ lương và thưởng phù hợp với nhân viên trong công ty. Khi sức lao động bỏ ra được trả công xứng đáng sẽ tạo động lực cho người lao động làm việc có hiệu quả hơn, cải thiện được mức sống của người lao động.

*Nội dung thực hiện giải pháp:*

### *3.2.3.1. Sử dụng hình thức trả lương phù hợp để khuyến khích người lao động*

Công ty cần xem xét và đánh giá lại hệ số lương cấp bậc cho nhân viên, đặc biệt là khối công nhân sản xuất, tránh để chênh lệch quá lớn giữa hai khối nhân viên. Hiện nay mức lương tối thiểu của Nhà nước là 1.050.000 đ, nếu giữ nguyên các hệ số như cũ thì công nhân của công ty vẫn ở trong tình trạng không đủ sống. Vì thế em đã mạnh dạn đề xuất bảng hệ số lương mới cho công nhân sản xuất tại công ty, mỗi cấp bậc sẽ được tăng theo tỷ lệ là 25%.

**Bảng 3.1: Hệ số lương mới cho công nhân sản xuất**

STT	Cấp bậc	Hệ số
1	Bậc 1	1.5
2	Bậc 2	1.8
3	Bậc 3	2.08
4	Bậc 4	2.25
5	Bậc 5	2.47
6	Bậc 6	2.7
7	Bậc 7	2.92

Bên cạnh đó với mức tiền ăn ca như hiện nay là 11.000đ/ngày là không đáp ứng được đầy đủ năng lượng cho công nhân làm việc cả ngày, mức tiền ăn ca nên tăng lên là 15.000đ/ngày.

**Bảng 3.2: Lương dự kiến sau khi thay đổi**

Họ và tên	Ngày công	Hệ số cấp bậc	Phụ cấp		Tổng cộng
			Ăn trưa	T/nhiệm	
Nguyễn Thị Lệ	26	2.25	390,000	354,375	3,536,420
Trịnh Thị Hảo	22	2.08	330,000	327,600	2,841,600
Vũ Thị Mai	25	1.8	375,000	283,500	2,806,227
Đinh Thị Nhung	26	1.5	390,000	236,250	2,487,613

### 3.2.3.2. Sử dụng các hình thức thưởng phạt và kỷ luật kịp thời để khuyến khích người lao động

**Hình thức khen thưởng:** Để tạo thêm thu nhập cho người lao động thì công ty nên áp dụng một số chỉ tiêu thưởng như thưởng hoàn thành vượt mức sản lượng, thưởng tiết kiệm vật tư, thưởng ngày công cao... làm như vậy công ty mới bảo đảm tính kích thích người lao động, giảm tính bình quân trong phân phối, gắn các khoản thu nhập đó với hình thức trả lương.

#### *Thưởng tiết kiệm vật tư.*

Tiết kiệm vật tư làm cho chi phí đầu vào giảm xuống, số tiền tiết kiệm được sẽ được chia làm hai phần. Một phần dùng để hạ giá thành sản phẩm, một phần dùng để trả công cho công nhân thông qua tiền thưởng. Vì vậy, nên áp dụng hình thức này cho các phân xưởng sản xuất. Thực hiện biện pháp này vừa mang lại lợi ích cho công ty đồng thời mang lại lợi ích cho chính bản thân người lao động, khuyến khích tinh thần lao động của họ. Cách tính thưởng được căn cứ vào mức tiêu thụ nguyên vật liệu cho một mặt hàng. Giao vật tư theo định mức qui định, hết mã hàng đó, nếu công nhân tiết kiệm được bao nhiêu thì giao lại vật tư thừa và tính thưởng trực tiếp số vật tư thừa đó.

Điều kiện cần tuân thủ là: Vật tư tiết kiệm phải còn nguyên giá trị, tiết kiệm vật tư nhưng đồng thời công nhân phải đảm bảo chất lượng sản phẩm, không vì mục tiêu tiết kiệm mà gây ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, công nhân phải hoàn thành mức sản lượng. Áp dụng hình thức thưởng cho việc tiết kiệm vật tư này nó tác động trực tiếp đến người lao động, khuyến khích người lao động học hỏi để nâng cao tay nghề của mình từ đó góp phần làm cho năng suất lao động tăng lên. Mức thưởng cho tiết kiệm vật tư có thể được áp dụng như sau:



Vải hoặc da	
Từ 20 -40m	Thưởng 250.000 đ
Từ 40- 60m	Thưởng 500.000đ
Từ 60-80m	Thưởng 750.000đ
Từ 80-100m	Thưởng 1.000.000đ
Cao su	
Từ 1-10Kg	Thưởng 250.000 đ
Từ 10-20Kg	Thưởng 500.000đ
Từ 20-30Kg	Thưởng 750.000đ
Từ 30-40Kg	Thưởng 1.000.000đ

*Thưởng cho việc hạn chế số phế phẩm:*

Trong quá trình sản xuất thì việc xuất hiện những sản phẩm không đủ tiêu chuẩn chất lượng là điều không thể tránh khỏi, để hạn chế tới mức tối thiểu số sản phẩm hỏng thì ngoài việc áp dụng kỹ thuật ra công ty cũng cần phải chú ý đến ý thức của chính những người công nhân. Để làm được điều này công ty nên áp dụng một số hình thức thưởng cho những dây chuyền công nhân, tổ có tỷ lệ sản phẩm hỏng, phế phẩm thấp hơn mức cho phép. Ta thấy rằng, việc giảm số phế phẩm không những làm cho năng suất lao động tăng lên mà nó còn là một hình thức nhằm tiết kiệm vật tư, nguyên liệu cho sản xuất. Đặc biệt là đối với các sản phẩm cao su bởi vì số phế phẩm đó có thể sử dụng lại để làm nguyên liệu cho sản xuất được. công ty có thể áp dụng các mức thưởng tính trong một tổ sản xuất số sản phẩm trong một tháng, trung bình là 600.000 sản phẩm ở mỗi công đoạn. Mức thưởng này nên áp dụng cho cả tổ sản xuất

Số phế phẩm	Mức thưởng
Từ 400-500	500.000đ
Từ 300-400	750.000đ
Từ 200-300	1.000.000đ
Từ 100-200	1.250.000đ
Dưới 100	2.000.000đ

Như thế việc áp dụng các hình thức này sẽ làm cho người lao động quan tâm đến công việc của mình làm, chịu khó học hỏi, nâng cao tay nghề của mình. Từ đó tạo thêm thu nhập cho chính bản thân làm cho mức sống khá hơn và góp phần giúp cho công ty đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh tốt hơn.

*Áp dụng hình thức lương cộng với thưởng cho thâm niên công tác.*

Mục đích của việc thưởng và ưu tiên cho cán bộ công nhân viên có thâm niên công tác là nhằm ngăn ngừa việc lao động chuyển dịch ra ngoài công ty quá lớn, đặc biệt là những lao động có tay nghề cao, điều này giúp cho các lao động có thâm niên hiểu rằng công ty luôn quan tâm đến họ và chứng kiến sự cố gắng của họ, cống hiến cho sự tồn tại và phát triển của công ty. Điều này thực sự không vi phạm nhu cầu bình đẳng đối với lao động trẻ vì khi lao động trẻ tiếp tục cống hiến cho công ty thì họ cũng được thưởng như vậy. Vì thế, hình thức này không chỉ tạo động lực kích thích người lao động về mặt vật chất mà còn kích thích người lao động về mặt tinh thần rất lớn, giúp họ thấy được sự cống hiến của mình cho công ty là có ích và được công ty ghi nhận điều đó.

Việc áp dụng chế độ này không những làm tăng chi phí cho công ty mà còn có tính hiệu quả về kinh tế. Đầu tiên ta tính chi phí để cho công nhân nâng cao tay nghề, khoản chi phí này tương chững như không có nhưng trong thực tế đó là một lượng chi phí khổng lồ, nó bao gồm tất cả những chi phí để người lao động đạt đến trình độ đó (thi nâng bậc, nguyên vật liệu, thời gian...). Ngoài ra chúng ta cũng cần xem xét hiệu quả mà nó mang lại.

*Xây dựng quỹ phúc lợi*

Quỹ phúc lợi sẽ được trích ra từ một phần lợi nhuận của công ty sau khi làm nghĩa vụ với nhà nước. Có thể chia quy làm ba phần như sau:

*Phần một:* Lập quỹ chung dùng để tổ chức cho cán bộ công nhân viên tham quan nghỉ mát...Mua tặng phẩm cho nhân viên nhân dịp cưới hỏi, sinh nhật. Xét về mặt giá trị nó không lớn lắm, nhưng nó thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo công ty đối với nhân viên, từ đó có tác dụng kích thích nhân viên làm việc có hiệu quả.

*Phần hai:* Quỹ này cũng có thể sử dụng để đầu tư cho cán bộ công nhân viên đi học, tổ chức gặp mặt con cái của công nhân viên trong công ty vào những ngày lễ tết

của thiếu nhi, vào cuối năm học để khen thưởng khích lệ. Và cũng có thể dùng cho hoạt động vui chơi giải trí của nhân viên ngoài giờ, từ đó cũng có tác dụng kích thích, khích lệ tinh thần làm việc của cán bộ công nhân viên. Ngoài ra nó còn thể hiện sự quan tâm của công ty đối với bản thân nhân viên và gia đình họ.

*Phần ba:* Phần quỹ riêng, phần này không mang tính chất chung đồng đều mà giành riêng cho những người gặp khó khăn, cho việc thăm hỏi, giúp đỡ nhân viên khi ốm đau, gia đình gặp khó khăn... Nhân viên của công ty sẽ thấy được tập thể quan tâm họ, chia sẻ với họ những lúc khó khăn, gia đình gặp chuyện buồn...Làm cho họ tự cảm thấy phải có trách nhiệm đối với công việc.

**Hình thức kỷ luật:** Bên cạnh đòn bẩy kích thích vật chất, tinh thần, công ty cần có những hình thức kỉ luật kịp thời đối với những người lao động thiếu tinh thần trách nhiệm, cố tình vi phạm kỷ luật của công ty đề ra như không hoàn thành nhiệm vụ, làm thất thoát tài sản của công ty ... để người vi phạm hiểu được lý do của việc thi hành kỷ luật. Thông thường thi hành kỷ luật không phải là giải pháp tối ưu nhất. Nhưng để đảm bảo sự công bằng và quyền lợi cho những người lao động chấp hành tốt kỷ luật, quy định của công ty một cách nghiêm túc. Công ty cần đưa ra những hình thức xử phạt và kỷ luật khác nhau đối với những sai lầm hoặc sự trì trệ có thể dẫn đến việc ngưng trệ quá trình sản xuất của công ty thì phải áp dụng hình thức khiển trách nặng, phải làm bù hoặc cắt tiền thưởng . Nhưng để giải quyết tốt mối quan hệ giữa những người lao động với người sử dụng lao động, công ty không nên áp dụng hình thức kỷ luật một cách bừa bãi, tùy tiện mà cần phải xem xét sự việc một cách cẩn thận trước khi đặt ra hình thức kỷ luật, xử phạt. Tùy từng trường hợp mà có hình thức xử phạt, kỷ luật khác nhau. Cụ thể:

Nhân viên bị hạ mức thưởng hàng tháng, quý, năm trong các trường hợp sau: Nghỉ tự do 01 ngày trong một tháng. Nhân viên thường xuyên đi làm muộn, về sớm, trang phục không phù hợp với công việc, chất lượng công việc thấp, vi phạm các thủ tục hành chính như giải quyết công việc chậm, gây phiền hà cho khách hàng, thái độ phục vụ có biểu hiện của quyền khách hàng phê phán.

Nhân viên không được phân phối tiền thưởng năng xuất trong các trường hợp sau: Bị xử kỷ luật từ khiển trách trở lên. Vi phạm chính sách pháp luật của Nhà

nước, nội quy quy chế của công ty, chi nhánh, vi phạm kỷ luật lao động. Nghỉ tự do 03 ngày ( Cộng dồn trong một tháng ), 10 ngày trong một quý. Thời gian nghỉ BHXH, nghỉ việc riêng không hưởng lương. Thời gian đi học tập đào tạo không tham gia sản xuất và công tác nghiệp vụ.

Ngoài các hình thức xử phạt, kỷ luật nêu trên thì công ty cần có những hình thức sau để xử phạt, kỷ luật đối với nhân viên: Nếu người lao động làm thất thoát tài sản của Công ty do sơ xuất, thiếu tinh thần trách nhiệm thì phải bồi thường thiệt hại. Người lao động làm việc với thái độ thiếu tinh thần trách nhiệm, không hoàn thành nhiệm vụ được giao Công ty sẽ không xét thưởng thi đua. Nếu lặp lại vi phạm sẽ có hình thức kỷ luật như giáng cấp, chuyển công tác... Sau khi nhận công việc mới vẫn tiếp tục vi phạm thì sẽ bị sa thải. Nếu người lao động làm việc không đủ thời gian quy định hoặc đi làm muộn quá 30 phút thì coi như nghỉ không có lý do.

#### ***3.2.4. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân sự***

*Căn cứ của giải pháp:*

Theo phân tích ở trên, có thể thấy công ty hiện nay chỉ chú trọng vào công tác đào tạo mà quên đi việc cần phải thực hiện song song với nó là phát triển tay nghề cho người lao động. Công tác kiểm tra tay nghề và nâng bậc đã được thực hiện trong công ty từ nhiều năm nay. Tuy nhiên, nó diễn ra chưa được thường xuyên, có định kỳ và thực hiện đối với tất cả các nhân viên trong công ty. Do đó, việc đào tạo và bổ sung kiến thức mới cho cán bộ công nhân viên trong công ty vẫn chưa được tổ chức một cách hiệu quả, kịp thời. Vì vậy để hoàn thiện tốt hơn công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp thì đây là công tác mà cán bộ công nhân viên trong công ty cần phải quan tâm và lưu ý hơn nữa. Thường xuyên kiểm tra tay nghề theo định kỳ để xác định được chất lượng nhân viên, từ đó lên kế hoạch đào tạo và bổ sung kịp thời.

*Mục tiêu của giải pháp:*

Nâng cao chất lượng của người lao động và cán bộ quản lý

Nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty

Tăng sức cạnh tranh về chất lượng dịch vụ của công ty trên thị trường

*Nội dung của giải pháp:*

Trước hết, công ty phải hình thành ngay một tổ kiểm tra giám sát các công việc của công nhân viên trong công ty. Những cán bộ thuộc tổ kiểm tra này đòi hỏi phải có kinh nghiệm chuyên sâu trong lĩnh vực kiểm tra này đòi hỏi phải có kinh nghiệm chuyên sâu trong lĩnh vực kiểm tra mà mình đảm nhận. Từ kết quả mà tổ kiểm tra đưa về, lãnh đạo trong công ty sẽ tiến hành đào tạo, thay thế hoặc sa thải những cán bộ công nhân viên không phù hợp. Công tác này sẽ là công tác hỗ trợ cho khâu sắp xếp lại cán bộ công nhân viên trong công ty để tiến hành tuyển mộ hoặc tuyển chọn nhân viên mới.

Từ thực tiễn trong nước và kinh nghiệm của thế giới có thể thấy rằng, việc xây dựng và phát triển nguồn nhân sự phù hợp với điều kiện thực tế của nước ta có ý nghĩa hết sức quan trọng và cũng là yêu cầu bức thiết hiện nay. Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011-2020 cũng nêu rõ cần tập trung tạo đột phá “phát triển nhanh nguồn nhân sự, nhất là nguồn nhân sự chất lượng cao, tập trung vào việc đổi mới căn bản nền giáo dục quốc dân, gắn kết chặt chẽ phát triển nguồn nhân sự với phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ”. Để xây dựng đội ngũ nhân sự có chất lượng cao, công ty cần xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân sự gắn với chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, hội nhập kinh tế quốc tế. Vấn đề hiện nay là cần hiện thực hóa Chiến lược bằng các biện pháp, hành động cụ thể. Kinh nghiệm của nhiều nước cho thấy rõ, coi trọng và quyết tâm thực thi chính sách giáo dục - đào tạo phù hợp là nhân tố quyết định tạo ra nguồn nhân sự chất lượng cao cho sự phát triển nhanh và bền vững.

Hiện nay đối với cán bộ thuộc khối phòng ban công ty cần duy trì công tác đào tạo đã thực hiện và mở thêm các lớp chuyên đề về quản lý kinh tế, ngoại ngữ, tin học giúp họ liên tục trau dồi kiến thức mới về cả lý thuyết lẫn thực hành. Tuy nhiên công ty cần phải chú ý đến chi phí và hiệu quả của quá trình đào tạo, tránh hiện tượng cử cán bộ đi học chỉ để lấy bằng cấp như thực tế hiện nay rất phổ biến ở các doanh nghiệp hiện nay. Để làm tốt việc này công ty cần theo dõi, giám sát chặt chẽ quá trình học tập thông qua liên hệ với cơ sở đào tạo. Ngoài những nghiệp vụ quản lý, điều hành kinh doanh cán bộ phòng ban cần phải được đào tạo tốt cả về ngoại ngữ, tin học, giao dịch, đối ngoại, ứng xử, giao tiếp tốt nhằm phục vụ cho công việc kinh doanh.

Công ty không chỉ quan hệ mật thiết với các tổ chức, doanh nghiệp trong nước mà còn với các tổ chức, doanh nghiệp ngoài nước vì vậy ngoài việc đào tạo cán bộ công nhân viên trong nước, công ty cũng nên cử những cán bộ giỏi, có năng lực, trẻ tuổi đi học và nghiên cứu ở nước ngoài như học tập và nghiên cứu ngoại ngữ, tin học, quản lý của Anh, Mỹ, Đài loan, Nhật... Chắc chắn rằng với sự đầu tư như vậy, trong tương lai công ty sẽ có một đội ngũ chủ chốt giỏi và đưa công ty phát triển mạnh mẽ hơn.

Đối với công nhân đang làm việc tại các nhà máy, phân xưởng cần có sự kiểm tra tay nghề định kỳ và tổ chức các cuộc thi thợ giỏi nhằm phát hiện những người có năng lực để đề bạt trong tương lai, cũng như tìm những người chưa đủ năng lực để có kế hoạch đào tạo tiếp. Việc xác định khả năng của từng người phù hợp với khâu nào là rất quan trọng để bố trí họ đúng vị trí. Do vậy có thể sử dụng phương pháp dạy kèm tại chỗ đối với nhân viên mới vào nghề và công nhân yếu kém. Đối với công nhân của phân xưởng may, yêu cầu công nhân phải đạt được tính khéo léo trong việc thực hiện các thao tác. Do vậy trong công việc tuyển dụng cần phải kiểm tra tính khéo léo của người lao động. Sau đó với những công nhân yếu có thể sử dụng phương pháp dạy kèm, thợ bậc cao kèm thợ bậc thấp.

### ***3.2.5. Các biện pháp khác trong công tác quản lý nhân sự***

Bên cạnh những giải pháp chính như trên, công ty cũng cần phải chú ý một số giải pháp sau để duy trì tổ công tác quản trị của mình

#### ***3.2.5.1. Tạo môi trường làm việc tốt cho người lao động***

Môi trường làm việc của người lao động trong công ty có tác động trực tiếp đến kết quả công việc mà người đó thực hiện. Nếu như môi trường lao động trong công ty tạo ra cho người lao động một tâm lý ức chế, phải làm việc trong bầu không khí căng thẳng sẽ làm cho người lao động mất đi khả năng tập trung, chuyên sâu vào công việc. Khi đó chất lượng sản phẩm mà người lao động làm ra sẽ không chỉ không đạt yêu cầu về mẫu mã mà cả các công đoạn kỹ thuật cũng sẽ bị sai quy cách dẫn đến mất uy tín đối với khách hàng. Vì thế để tạo ra cho người lao động một tâm lý thoải mái trong quá trình sản xuất, làm việc là một yêu cầu bức thiết đặt ra. Để làm được điều đó công ty cần thực hiện một số công việc sau:

Tạo ra một môi trường làm việc giúp người lao động cảm thấy thoải mái khi làm việc như thế chất lượng công việc sẽ cao hơn rất nhiều. Thực hiện các cuộc giao lưu giữa các bộ phận, phân xưởng nhằm thi đua lao động giữa các phân xưởng để nâng cao hiệu suất lao động. Đi sâu, đi sát, quan tâm, tìm hiểu đến hoàn cảnh riêng của từng cá nhân để có chế độ ưu tiên đối với từng cá nhân có hoàn cảnh khó khăn. Ngoài ra còn khuyến khích, kêu gọi các cán bộ công nhân viên, lao động trong công ty, ủng hộ lẫn nhau để vượt qua được hoàn cảnh khó khăn.

Như vậy, môi trường làm việc cho người lao động là một khâu quan trọng quyết định đến chất lượng công việc mà họ thực hiện. Vì thế, tạo ra cho môi trường lao động tốt trong công ty là một giải pháp giúp cho công ty hoàn thành công tác quản trị nhân lợi nhân sự một cách tốt hơn.

#### *3.2.5.2. Thực hiện tốt an toàn cho người lao động và các nghĩa vụ trong việc sử dụng lao động đối với xã hội*

Hiện nay, công tác thực hiện an toàn` lao động và các nghĩa vụ xã hội đối với người lao động ở công ty đã được thực hiện khá tốt. Tuy nhiên, tôi cũng xin bổ sung một số giải pháp nhằm hoàn thiện một cách tốt hơn công tác này. Đó là các giải pháp sau:

Do công ty là doanh nghiệp sản xuất và tiếp xúc với nhiều hoá chất gây độc hại nên công nhân rất có thể mắc phải những căn bệnh nghề nghiệp chưa có tác hại trước mắt mà có thể tới khi về già mới phát bệnh. Vì thế việc kiểm tra, khám định kỳ cho cán bộ công nhân viên toàn công ty để có thể dự báo và phòng ngừa các căn bệnh nghề nghiệp là hết sức cần thiết. Nó làm cho người lao động yên tâm công tác, làm việc, cống hiến sức lao động của mình cho công ty tới khi về già. Có chế độ, ưu tiên đối với các lao động làm việc trong môi trường có hoá chất hơn ở các bộ phận khác. Hàng năm đưa cán bộ công nhân viên trong công ty đi nghỉ định kỳ vào các dịp hè hoặc các ngày lễ lớn trong năm để tạo động lực cho người lao động trong sản xuất.

#### *3.2.5.3. Đánh giá nhân viên*

Một yếu tố nữa để tạo động lực cho người lao động làm việc tốt hơn chính là năng lực làm việc cũng như những đóng góp của mình được công ty hay các cấp quản lí đánh giá một cách chính xác nhất. Vì khi được đánh giá đúng, được cấp trên tin tưởng giao cho những công việc phù hợp với khả năng của mình sẽ là nguồn động viên

lớn giúp cho người lao động hăng hái tích cực với công việc hơn. Tuy nhiên để đánh giá nhân viên một cách khách quan và chính xác nhất thì các nhà quản lý của công ty cần phải chú ý các yêu cầu sau:

*Cần có tiêu chí đánh giá rõ ràng:* Cho dù áp dụng bất cứ phương pháp đánh giá nào, nhà quản lý cũng nên có các tiêu chí đánh giá nhân viên. Các tiêu chí này cần rõ ràng và quan trọng nhất là phải đo lường được, tránh đưa ra các tiêu chí "chung chung" dẫn tới sự hiểu lầm của cấp dưới. Tiêu chí đánh giá phải gắn liền với nhiệm vụ được giao thực hiện và mục tiêu mà tổ chức mong muốn đạt tới. Các tiêu chí phải được đưa ra từ đầu kỳ đánh giá để nhân viên hiểu các yêu cầu và sự mong đợi của người quản lý đối với mình.

Nhà quản lý không nên thay đổi các yêu cầu của mình đối với nhân viên khi bắt đầu tiến hành đánh giá vì khi đó nhân viên sẽ không có cơ hội để điều chỉnh bản thân. Tuy vậy, để tạo sự "mới mẻ" và "thách thức" cho nhân viên, nhà quản lý đôi lúc cũng cần điều chỉnh tiêu chí đánh giá và phải thông báo từ sớm cho nhân viên biết. Nội dung của các thay đổi này có thể nhắm tới mục đích khắc phục các điểm yếu của tổ chức. Chẳng hạn như doanh số bán hàng, độ lớn của thị trường đối với nhân viên tiếp thị, kinh doanh; hoặc số thư khen, những lời phàn nàn từ khách hàng để đánh giá đối với nhân viên cung ứng dịch vụ...

*Đối thoại với nhân viên:* Nhiều nhà quản lý thường tỏ ra không thích đối thoại trực tiếp với nhân viên vì lý do thiếu thời gian hoặc những lý do khác. Tuy nhiên, đây lại là việc tối quan trọng, vì thông qua đối thoại trực tiếp, nhà quản lý mới đưa được các thông điệp của tổ chức và cá nhân nhà quản lý tới nhân viên một cách hữu hiệu. Gặp gỡ, trao đổi với nhân viên sẽ giúp nhà quản lý có cách nhìn toàn diện về các mối quan hệ trong doanh nghiệp, từ đó có các quyết định hợp lý nhằm giải quyết các mâu thuẫn, tạo tính kết dính giữa các cá nhân trong tổ chức. Lắng nghe ý kiến của nhân viên, để họ cùng tham gia vào công tác quản lý của doanh nghiệp hoàn toàn không làm giảm uy tín của nhà quản lý mà trái lại sẽ làm nhân viên cảm thấy yên tâm, kính phục cấp trên của mình hơn.



#### *3.2.5.4. Công tác tuyển dụng nhân sự*

Trong công tác tuyển dụng, "đúng người, đúng việc" là một nguyên tắc quan trọng hàng đầu bởi điều này ảnh hưởng rất lớn đến thành tích làm việc của nhân viên, để thực hiện nguyên tắc này, doanh nghiệp phải có một chiến lược nhân sự toàn diện, trong đó có một chương trình tuyển dụng lao động tốt.

Chìa khóa giúp xây dựng thành công một chương trình tuyển dụng là tuân thủ một quy trình đã được công nhận cho từng vị trí mà doanh nghiệp cần tuyển dụng. công ty cần có sự thay đổi quy trình tuyển dụng của mình sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Đồng thời phải thực hiện theo quy trình này một cách chặt chẽ, không để thiếu sót trong từng bước.

## KẾT LUẬN

Đề tài nghiên cứu: “*Thực trạng nhân sự và một số giải pháp cải thiện công tác quản lý nhân sự tại một số doanh nghiệp da giày ở Hải Phòng – nghiên cứu điển hình tại công ty TNHH Đỉnh Vàng*” đã thực hiện được mục tiêu chính đề ra là đánh giá thực trạng và đề xuất một số giải pháp cải thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH Đỉnh Vàng nói riêng và một số doanh nghiệp da giày Hải Phòng nói chung.

Công ty TNHH Đỉnh Vàng là một doanh nghiệp sản xuất mặt hàng da giày xuất khẩu lớn của cả nước, công ty đang cố gắng từng bước hoàn thiện mọi hoạt động của mình. Một trong những hoạt động đó chính là hoạt động quản trị nguồn nhân sự. Với một đội ngũ nhân viên đông đảo, công ty đã có những thành tích đáng kể trong công tác quản lý nhân sự, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân sự của mình, đó là yếu tố quan trọng giúp cho công ty TNHH Đỉnh Vàng nâng cao được năng suất lao động và đạt hiệu quả kinh tế cao. Qua việc sử dụng phương pháp như: phương pháp bảng câu hỏi điều tra, phỏng vấn trực tiếp và thu thập dữ liệu từ công ty, sau thời gian tìm hiểu và nghiên cứu dựa trên lý thuyết về quản trị nhân sự, kết quả thu được về thực trạng quản trị nhân sự tại công ty TNHH Đỉnh Vàng trong những năm gần đây đã thực hiện tốt những công tác sau:

Công ty đang chú trọng nhiều tới công tác hoạch định nhân sự trong ngắn hạn, tức là trong một năm thì sẽ có một lần hoạch định.

Do đặc điểm của toàn ngành cần nhiều lao động đặc biệt là lao động nữ, nhưng nguồn lao động này không được ổn định, dễ bỏ việc sau khi lập gia đình hoặc về quê làm việc nên hàng năm công ty phải tổ chức tuyển dụng nhiều lần để bù đắp vào số lượng thiếu hụt nên công tác tuyển dụng nhân sự của công ty được thực hiện tương đối tốt.

Công tác đào tạo đã được quan tâm đầu tư, nhân viên có năng lực được cử đi học, công nhân được đào tạo để nâng cao tay nghề.

Tuy nhiên công tác quản trị nhân sự của công ty vẫn còn những tồn tại như sau:

Công ty vẫn đang thực hiện quản lý các hoạt động nhân sự theo quan điểm hành chính, quan điểm này tạo ra môi trường làm việc cấp dưới luôn luôn phục tùng theo

mọi yêu cầu của cấp trên, không tạo điều kiện cho nhân viên có thể phát huy khả năng sáng tạo trong công việc.

Công tác hoạch định lại chỉ phục vụ cho các kế hoạch trong ngắn hạn mà chưa đáp ứng được trong dài hạn.

Bên cạnh đó công ty lại chưa tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tay nghề.

Vấn đề lớn nhất của công ty chính là về chế độ lương, đãi ngộ. Công nhân sản xuất của công ty không hài lòng với mức lương mà công ty trả cho họ, nó quá chênh lệch giữa nhân viên quản lý và công nhân sản xuất. Vì vậy công nhân thường xuyên làm việc cầm chừng, bỏ việc, đình công bãi công đòi tăng lương, giảm giờ làm...

Công ty cần phải có sự thay đổi, cải tiến phương thức quản lý cũ đồng thời học tập và áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại, tiên tiến trên thế giới nhằm phát huy lợi thế và nâng cao hơn nữa khả năng sản xuất của mình. Từ đó em xin đề xuất các biện pháp sau để góp phần cải thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH Đinh Vàng nói riêng và một số doanh nghiệp da giày tại Hải Phòng nói chung:

Giải pháp 1: Thay đổi quan điểm quản trị nhân sự của công ty từ hành chính sang khai thác và phát triển.

Giải pháp 2: Giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định nhân sự trong dài hạn.

Giải pháp 3: Giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ đặc biệt là chế độ về lương và thưởng cho người lao động

Giải pháp 4: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân sự, chú trọng vào công tác phát triển nhân sự.

Ngoài ra còn một số giải pháp khác để giúp công ty duy trì những công tác mà công ty đã làm tốt trong thời gian qua.

Qua thời gian nghiên cứu đề tài đã đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra là dựa trên những lý luận về quản trị nhân sự để đánh giá và đề xuất một số biện pháp giúp cho một số doanh nghiệp da giày Hải Phòng, đặc biệt là công ty TNHH Đinh Vàng có thể cải thiện được công tác quản trị nhân sự của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, do thời gian có hạn nên đề tài còn nhiều thiếu sót, rất mong được sự góp ý của các thầy cô và các bạn!

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Hữu Thân, 2004, Giáo trình quản trị Nhân sự, Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê
2. Nguyễn Thanh Hội, 2000, Quản trị nhân sự, Hà Nội: NXB Thống Kê
3. Trần Kim Dung, 2000, Giáo trình quản trị Nhân sự, Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê
4. Công ty TNHH Đinh Vàng cung cấp một số văn bản, tài liệu như: báo cáo tài chính, báo cáo về cơ cấu lao động...
5. Webside:
  - <http://www.dinhvang.vn> (12/05/2012)
  - <http://www.haiphongonline.net> (14/05/2012)
  - <http://www.lefaso.org.vn> (22/04/2012)

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

STT	Tên bảng, biểu	Trang
1	Bảng 1.1: So sánh 2 nguồn tuyển dụng nhân sự	13
2	Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Đinh Vàng (năm 2010- 2011)	47
3	Bảng 2.2: Phân loại lao động theo tính chất công việc	49
4	Bảng 2.3: Phân loại lao động theo trình độ	50
5	Bảng 2.4: Phân loại lao động theo giới tính	51
6	Bảng 2.5: Phân loại lao động theo độ tuổi	52
7	Bảng 2.6: Phân bố lao động trong nhà máy sản xuất của công ty	54
8	Bảng 2.7: Tình hình tuyển dụng của công ty TNHH Đinh Vàng	61
9	Bảng 2.8: Bảng hệ số lương được công ty áp dụng	67
10	Bảng 2.9: Bảng lương của công nhân sản xuất ( tháng 10/2011)	68
11	Bảng 2.10: Bảng lương của nhân viên quản lí (tháng 10/2011)	69
12	Bảng 3.1: Hệ số lương mới cho công nhân sản xuất	79
13	Bảng 3.2: Lương dự kiến sau khi thay đổi	79
14	Biểu đồ 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh	47
15	Biểu đồ 2.2: Phân loại lao động theo tính chất công việc	49
16	Biểu đồ 2.3: Phân loại lao động theo trình độ	50
17	Biểu đồ 2.4: Phân loại lao động theo giới tính	51
18	Biểu đồ 2.5: Phân loại lao động theo độ tuổi	53
19	Biểu đồ 2.6: Quan điểm quản trị nhân sự của công ty	55
20	Biểu đồ 2.7: Kết quả điều tra thực hiện công tác hoạch định nhân sự	57
21	Biểu đồ 2.8: Mục đích đánh giá thực trạng nhân sự	59
22	Biểu đồ 2.9: Kết quả điều tra đánh giá thực hiện công tác tuyển dụng	60
23	Biểu đồ 2.10: Đánh giá kết quả thực hiện công tác đào tạo và phát triển nhân sự	63
24	Biểu đồ 2.11: Đánh giá kết quả điều tra về công tác duy trì và quản lí nhân viên	66

## PHỤ LỤC

### Phiếu điều tra

Tôi là sinh viên trường Đại học dân lập Hải Phòng đang nghiên cứu về đề tài: “*Thực trạng nhân sự và một số giải pháp cải thiện công tác quản lý nhân sự tại một số doanh nghiệp da giày ở Hải Phòng – nghiên cứu điển hình tại công ty TNHH Đỉnh Vàng*”. Mong anh, chị, cô bác vui lòng điền vào những thông tin dưới đây. Tôi xin chân thành cảm ơn!

**Phiếu điều tra số 1:** Anh (chị) hãy đánh giá hoạt động quản trị nhân sự trong công ty của mình đang hoạt động theo quan điểm nào?

STT	Hoạt động quản trị nhân sự	Có	Không
1	Kế hoạch về nhân sự tại công ty có được xây dựng dựa trên chiến lược kinh doanh của công ty không?		
2	Nhân viên của công ty có được đề bạt theo thâm niên công tác không?		
3	Nhu cầu về đào tạo có được xác định dựa vào những thiếu hụt về mặt kiến thức và kỹ năng làm việc thực tế so với yêu cầu công việc không?		
4	Đánh giá hiệu quả làm việc hàng năm có nhằm xem xét mức tăng lương, thưởng không?		
5	Nhân viên có năng lực có được hoạch định cho việc đề bạt và phát triển nghề nghiệp không?		
6	“Cấp dưới phải phục tùng cấp trên” có phải là quan điểm chi phối mọi mối quan hệ trong công ty không?		
7	Thang bậc lương cho nhân viên có dựa vào tính chất công việc và năng lực không?		
8	Mức thưởng có dựa vào hiệu quả của công việc không?		
9	Nhân viên chỉ được đãi ngộ bằng chính sách BHXH và BHYT theo quy định của Nhà nước?		

**Phiếu điều tra số 2:** Anh (chị) hãy cho biết hoạt động hoạch định nhân sự đang diễn ra như thế nào trong công ty của anh (chị)?

STT	Tiêu chí đánh giá	Có	Không
1	Giám đốc nhân sự có được tham gia vào xây dựng kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty không?		
2	Nhu cầu về nhân sự của công ty có được xem xét thường xuyên không?		
3	Khi xem xét nhu cầu về nhân sự, công ty có căn cứ vào mục tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty không?		
4	Công ty có người phụ trách xem xét và đánh giá nhu cầu cũng như thực trạng của nguồn nhân sự không?		
5	Kết quả đánh giá thực trạng nhân sự có được sử dụng vào các mục đích sau không? - Tuyển dụng - Đào tạo - Phát triển tay nghề		
6	Các nhân viên có năng lực có được quy hoạch cho những vị trí chủ chốt trong công ty không?		
7	Nếu có yêu cầu tinh giản nhân viên, tái cấu trúc, công ty có lập kế hoạch cụ thể cho những nhân viên dôi dư, không đủ năng lực hay nhân viên vẫn được tiếp tục đảm nhiệm vị trí của mình không?		
8	Nhân viên chỉ được đãi ngộ bằng chính sách BHXH và BHYT theo quy định của Nhà nước?		

**Phiếu điều tra số 3:** Anh (chị) hãy cho biết việc tìm kiếm và thu hút nhân sự tại công ty của anh (chị) được thực hiện như thế nào?

STT	Tiêu chí đánh giá	Có	Không
1	Việc tuyển dụng của công ty có căn cứ vào kế hoạch nhân sự không?		
2	Công ty có chính sách tuyển dụng viết thành văn bản không?		
3	Kế hoạch tuyển dụng có được xây dựng hoàn chỉnh trước khi tiến hành tuyển dụng không?		
4	Những ai tham gia vào việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng của công ty? - Ban lãnh đạo - Bộ phận nhân sự - Quản lý trực tiếp		
5	Từng vị trí tuyển dụng có được tiến hành phân tích công việc và mô tả công việc không?		
6	Nguồn tuyển dụng nội bộ có được xem xét trước khi khai thác từ nguồn bên ngoài không?		
7	Những ai sẽ tham gia vào quá trình tuyển chọn nhân viên cho công ty? - Bộ phận nhân sự - Người quản lí bộ phận có nhu cầu tuyển dụng - Người giám sát bộ phận có nhu cầu tuyển dụng		
8	Công ty có đặt ra các yêu cầu về thái độ, tính cách đối với các ứng viên ngoài yêu cầu về chuyên môn không?		
9	Sau mỗi lần tuyển dụng, công ty có đánh giá hiệu quả của việc tuyển dụng không?		
10	Công ty có phân bổ kinh phí tuyển dụng hàng năm không?		



**Phiếu điều tra số 4:** Anh (chị) hãy cho biết công ty của anh (chị) đang đào tạo và phát triển nhân sự như thế nào?

STT	Tiêu chí đánh giá	Có	Không
1	Công ty có chính sách nêu rõ chủ trương trong việc đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên không?		
2	Những thay đổi về chiến lược, mục tiêu, văn hóa tổ chức có được xem xét trong quá trình hoạch định đào tạo của công ty không?		
3	Công ty có bố trí người chịu trách nhiệm về công tác đào tạo và phát triển nhân sự không?		
4	Công ty có xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo hàng năm không?		
5	Công ty có phân bổ kinh phí cho công tác đào tạo hàng năm không?		
6	Quy trình đào tạo có các bước sau không? - Xác định nhu cầu đào tạo - Lập kế hoạch và chuẩn bị đào tạo - Thực hiện kế hoạch đào tạo - Đánh giá hiệu quả đào tạo		
7	Những ai tham gia vào hoạch định đào tạo và đánh giá kết quả sau đào tạo? - Ban lãnh đạo - Bộ phận nhân sự - Quản lý các bộ phận khác - Nhân viên được cử đi đào tạo		
8	Khi xác định nhu cầu đào tạo, các kỹ năng, kiến thức, khả năng làm việc của nhân viên có được xem xét không?		
9	Công ty có sẵn sàng tạo điều kiện cho nhân viên áp dụng các kết quả đào tạo không?		
10	Công ty có theo dõi và đánh giá việc áp dụng các kết quả đào tạo của nhân viên không?		
11	Công ty có thực hiện đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên không?		

12	Công ty đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên nhằm mục đích gì?		
	- Xác định mức lương, thưởng		
	- Xác định nhu cầu đào tạo - Lập mục tiêu và cách thức phát triển		
13	Những ai tham gia vào quá trình đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên?		
	- Ban lãnh đạo		
	- Bộ phận nhân sự		
	- Quản lý trực tiếp - Nhân viên		
14	Nhân viên có ủng hộ việc đánh giá và hài lòng với kết quả đánh giá không?		
15	Công ty có lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho nhân viên có năng lực không?		
16	Công ty có giúp đỡ nhân viên trong việc xác định mục tiêu và cách thức phát triển nghề nghiệp không?		
17	Công ty có tạo cơ hội cho nhân viên trau dồi và thực hành các kỹ năng nghề nghiệp không?		

**Phiếu điều tra số 5:** Anh (chị) hãy cho biết công tác duy trì và quản lý đội ngũ nhân viên tại công ty của anh (chị) như thế nào?

STT	Tiêu chí đánh giá	Có	Không
1	Công ty có cơ chế trả lương thưởng cho nhân viên bằng văn bản rõ ràng không?		
2	Chính sách về lương thưởng của công ty có được truyền đạt cụ thể và rõ ràng đến tất cả nhân viên trong công ty không?		
3	Chính sách lương của công ty có đưa ra quy trình hướng dẫn thực hiện cho các cấp quản lý không?		
4	Chính sách lương của công ty có được cải thiện theo sự thay đổi của tình hình thị trường không?		
5	Nhân viên có hài lòng với mức lương của họ không?		
6	Việc trả lương của công ty có thể hiện được ai là nhân viên giỏi không?		
7	Ngoài phúc lợi xã hội, công ty còn có chính sách phúc lợi nào cho nhân viên không? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổ chức du lịch, tham quan</li> <li>- Tặng quà nhân dịp ngày lễ</li> <li>- Tiệc đầu năm, cuối năm, sinh nhật, liên hoan</li> <li>- Hỗ trợ gia đình nhân viên khó khăn</li> <li>- Hỗ trợ kinh phí đào tạo ngoài kế hoạch</li> </ul>		
8	Công ty có chính sách đãi ngộ nào cho những nhân viên gắn bó lâu dài với công ty không? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trợ cấp thâm niên</li> <li>- Chia lợi nhuận hàng năm</li> <li>- Bán cổ phần ưu đãi</li> <li>- Mua bảo hiểm nhân thọ</li> </ul>		
9	Tỷ lệ nhân viên thôi việc có cao hơn tỷ lệ thôi việc bình quân của ngành không?		
10	Cấp quản lý có tin tưởng khi giao việc cho nhân viên cấp dưới không?		
11	Nhân viên có hài lòng với môi trường làm việc trong công ty không?		
12	Việc đưa ra kế hoạch hay chính sách mới của công ty có tham khảo ý kiến của nhân viên không?		
13	Công ty có xây dựng và phổ biến các chuẩn mực giao tiếp và cư xử giữa các nhân viên trong công ty không?		
14	Những chuẩn mực này có được các cấp quản lý và nhân viên hưởng ứng không?		

LỜI MỞ ĐẦU .....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ.....	3
1.1. Khái niệm và vai trò của quản trị nhân sự.....	3
1.1.1. Các khái niệm cơ bản.....	3
1.1.1.2. Khái niệm về quản trị nhân sự.....	3
1.1.2. Vai trò của quản trị nhân sự.....	4
1.1.3. Mục tiêu của quản trị nhân sự.....	6
1.2. Chức năng của quản trị nhân sự .....	7
1.2.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân sự .....	7
1.2.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân sự.....	7
1.2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân sự.....	8
1.3. Nội dung của quản trị nhân sự.....	9
1.3.1. Hoạch định nguồn nhân sự .....	9
1.3.2. Phân tích công việc và định mức lao động.....	10
1.3.2.1. Phân tích công việc .....	10
1.3.2.2. Định mức lao động .....	12
1.3.3. Tuyển dụng nhân sự .....	12
1.3.3.1. Nguồn tuyển dụng .....	12
1.3.3.2. Nội dung của tuyển dụng nhân sự .....	14
1.3.4. Đào tạo và phát triển nhân sự .....	15
1.3.4.1. Đào tạo nhân sự .....	16
1.3.4.2. Phát triển nhân sự .....	17
1.3.5. Sắp xếp và sử dụng lao động.....	18
1.3.6. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự .....	19
1.3.6.1. Đánh giá thành tích công tác .....	19
1.3.6.2 Đãi ngộ nhân sự.....	20
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự.....	23
1.4.1. Môi trường bên ngoài .....	23
1.4.2. Môi trường bên trong.....	25
1.4.3. Nhân tố con người .....	25
1.4.4. Nhân tố nhà quản trị.....	26

1.5.	Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự.....	26
1.5.1.	Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân sự.....	27
1.5.1.1.	Khái niệm chung về hiệu quả .....	27
1.5.1.2.	Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động .....	27
1.5.2	Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân sự.....	28
1.5.3.	Vai trò của việc nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự.....	30
1.5.4.	Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự của doanh nghiệp .....	31
	<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI MỘT SỐ .....</b>	<b>32</b>
	<b>DOANH NGHIỆP DA GIÀY HẢI PHÒNG - NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>32</b>
	<b>ĐIỂN HÌNH TẠI CÔNG TY TNHH ĐỈNH VÀNG .....</b>	<b>32</b>
2.1.	Khái quát về tình hình nhân sự tại một số doanh nghiệp da giày ở Hải Phòng .....	32
2.1.1.	Một số kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp da giày Hải Phòng .....	32
2.2.2.	Thực trạng chung về nhân sự tại một số doanh nghiệp da giày ở Hải Phòng .....	33
2.2.2.1.	Khó khăn của một số doanh nghiệp da giày Hải Phòng hiện nay .....	33
2.2.2.2.	Thực trạng về nguồn lao động tại một số doanh nghiệp da giày Hải Phòng .....	34
2.2.	Một số nét khái quát về công ty TNHH Đỉnh Vàng.....	38
2.2.1.	Quá trình hình thành và phát triển của công ty .....	38
2.2.1.1.	Tên, trụ sở và các chi nhánh đại diện .....	38
2.2.1.2.	Quá trình hình thành và phát triển của công ty .....	38
2.2.1.3.	Thành tích và giải thưởng của công ty .....	41
2.2.2.	Chức năng và nhiệm vụ của công ty TNHH Đỉnh Vàng.....	41
2.2.3.	Cơ cấu tổ chức của công ty .....	42
2.2.3.1.	Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty.....	42
2.2.3.2.	Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận trong công ty.....	45
2.2.4.	Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Đỉnh Vàng .....	47
2.3.	Thực trạng về nhân sự tại công ty TNHH Đỉnh Vàng .....	48
2.3.1.	Đặc điểm về lao động tại công ty .....	48
2.3.1.1.	Phân loại lao động theo tính chất công việc .....	49
2.3.1.2.	Phân loại theo trình độ.....	50
2.3.1.3.	Phân loại theo giới tính.....	51
2.3.1.4.	Phân loại theo độ tuổi .....	52

2.3.1.5. Phân bổ lao động tại nhà máy.....	54
2.3.2. Thực trạng quản trị nhân sự tại công ty TNHH Đỉnh Vàng .....	55
2.3.2.1. Quan điểm hoạt động quản trị nhân sự của công ty .....	55
2.3.2.2. Công tác hoạch định nhân sự.....	57
2.3.2.3. Công tác tuyển dụng nhân sự .....	59
2.3.2.4. Công tác đào tạo và phát triển nhân sự.....	63
2.3.2.5. Công tác duy trì và quản lý nhân viên.....	66
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP CẢI THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN SỰ TẠI</b> <b>MỘT SỐ DOANH NGHIỆP DA GIÀY HẢI PHÒNG .....</b>	<b>72</b>
3.1. Định hướng, mục tiêu phát triển của công ty trong thời gian tới .....	72
3.1.1. Chiến lược phát triển kinh doanh của công ty.....	72
3.1.2. Định hướng công tác quản trị nhân sự .....	74
3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng quản lý nhân sự của công ty.....	75
3.2.1. Giải pháp về thay đổi quan điểm quản trị .....	75
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định nhân sự .....	76
3.2.3. Giải pháp hoàn thiện chế độ đãi ngộ .....	78
3.2.3.1. Sử dụng hình thức trả lương phù hợp để khuyến khích người lao động .....	79
3.2.3.2. Sử dụng các hình thức thưởng phạt và kỷ luật kịp thời để khuyến khích người lao động .....	80
3.2.4. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân sự.....	84
3.2.5. Các biện pháp khác trong công tác quản lý nhân sự .....	86
3.2.5.1. Tạo môi trường làm việc tốt cho người lao động .....	86
3.2.5.2. Thực hiện tốt an toàn cho người lao động và các nghĩa vụ trong việc sử dụng lao động đối với xã hội .....	87
3.2.5.3. Đánh giá nhân viên.....	87
3.2.5.4. Công tác tuyển dụng nhân sự .....	89
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>90</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>92</b>