

## LỜI MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường cùng với xu thế hội nhập hợp tác quốc tế đang diễn ra ngày càng sâu rộng, mỗi doanh nghiệp dù ở bất cứ thành phần kinh tế nào, ở bất cứ ngành nghề nào đều phải đối mặt với những khó khăn thử thách và những sự cạnh tranh khốc liệt. Đứng trước những khó khăn thử thách này đòi hỏi mỗi doanh nghiệp đều phải không ngừng nâng cao hiệu quả kinh doanh, hiệu quả sử dụng vốn, nâng cao năng lực quản lý, sử dụng nguồn nhân lực và tài sản của doanh nghiệp một cách có hiệu quả. Để thực hiện được điều đó, bản thân doanh nghiệp phải hiểu được tình trạng “sức khỏe” của mình để có hướng kinh doanh cho phù hợp

Đối với các doanh nghiệp sản xuất, để cơ quan, đơn vị hoạt động kinh doanh có hiệu quả, thực hiện tốt các kế hoạch đề ra thì con người là yếu tố quyết định. Yếu tố con người là quan trọng nhất, nó quyết định đến sự thành bại của cơ quan, đơn vị, là chủ thể của mọi quá trình hoạt động. Chính vì vậy Công ty, xí nghiệp, doanh nghiệp luôn luôn quan tâm đến công tác QTNL. Thắng lợi hay thất bại trong kinh doanh cũng đều do con người tạo nên, con người quyết định hết thảy. Các nhà lãnh đạo, các nhà quản lý trước khi thành lập doanh nghiệp thì công việc đầu tiên phải quan tâm đến vấn đề nhân lực. Vấn đề sử dụng con người thế nào cho có hiệu quả, để khai thác được hết tiềm năng vốn có của họ, là một công việc có vai trò quan trọng. Đòi hỏi các nhà quản trị phải có phương pháp tiếp cận khoa học, có cách thức nắm bắt năng khiếu, hiểu được tâm lý từng người ...trên cơ sở đó bố trí sắp xếp họ vào những công việc thích hợp để triệt để tận dụng được khả năng sáng tạo của người lao động, tinh thần say mê và lòng nhiệt tình của họ.

Cũng giống như các cơ quan đơn vị khác tồn tại trong nền kinh tế thị trường Công ty TNHH may Việt Hàn đã đặc biệt quan tâm chú trọng đến việc QTNL, hoạch định bố trí sử dụng con người. Trong bài viết này, bằng những kiến thức khoa học đã nghiên cứu trong quá trình học tập tại trường, kết hợp với quá trình thực tập tốt nghiệp, đi sâu vào thực tế tại Công ty TNHH may Việt Hàn, em muốn

đề cập đến vai trò to lớn của công tác QTNL trong văn phòng Công ty thông qua đề tài "**Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác QTNL tại Công ty TNHH may Việt Hàn**". Chính công tác QTNL khi đã được áp dụng một cách khoa học và đúng hướng cùng với nỗ lực của toàn bộ CBCNV trong công ty đã giúp cho công ty tồn tại và hiện nay đang từng bước lớn mạnh và ngày càng phát triển. Để thấy được vai trò to lớn của công tác QTNL trong Công ty, trong bài viết này ta phải đi sâu tìm hiểu thực trạng tổ chức QTNL tại Công ty từ đó đưa ra đưa ra các biện pháp nâng cao nhằm phát huy công tác này.

Qua thời gian dài nghiên cứu và học tập tại trường Đại học Dân lập Hải Phòng được sự tận tình dạy bảo một cách khoa học và nhiệt tình của các thầy cô trong trường đã truyền đạt cho tôi những kiến thức cơ bản về công tác Quản trị Văn phòng. Đồng thời sau khi thực tập tại Công ty TNHH may Việt Hàn được sự nhiệt tình chỉ bảo, giúp đỡ của các cán bộ nhân viên trong Công ty đã cung cấp những thông tin vô cùng cần thiết giúp cho tôi hoàn thành tốt đề tài nghiên cứu về công tác QTNL của mình.

Em xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo đã dạy dỗ em trong quá trình học tập tại trường, đặc biệt là sự chỉ bảo nhiệt tình của thầy giáo hướng dẫn: TS Lã Văn Bạt. Cảm ơn ban Giám đốc, các CBCNV của Công ty may Việt hàn đã nhiệt tình giúp đỡ, tạo điều kiện cho em hoàn thành tốt chuyên đề này.

## **PHẦN I**

# **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VÀ VẤN ĐỀ SỬ DỤNG HIỆU QUẢ NGUỒN NHÂN LỰC**

### **1.1 Nguồn nhân lực**

#### **1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực**

- Sức lao động là năng lực lao động của con người, là toàn bộ thể lực và trí lực của con người. Sức lao động là yếu tố cực nhất hoạt động nhất trong quá trình lao động.

- Lao động là một hành động diễn ra giữa con người và giới tự nhiên là điều kiện không thể thiếu được của đời sống con người.

- Nguồn nhân lực, là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó. Nguồn nhân lực không những bao gồm cả số lượng mà còn bao gồm cả trình độ chuyên môn của lực lượng lao động mà con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai.

Nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai.

#### **1.1.2 vai trò của nguồn nhân lực**

Lao động là yếu tố không thể thiếu quyết định đến thành công trong kinh doanh của bất kỳ một doanh nghiệp nào, dù là doanh nghiệp sản xuất hay kinh doanh thương mại.

Lao động đóng vai trò rất quan trọng trong doanh nghiệp sản xuất kinh doanh. Lao động tạo ra của cải vật chất cho doanh nghiệp cũng như cho toàn xã hội. Nếu như không có lao động thì quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh không thể thực hiện được. Dù cho có các nguồn lực khác như đất đai, tài nguyên, vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật, khoa học công nghệ sẽ không được sử dụng và khai thác có mục đích nếu như không có lao động. Một doanh nghiệp mà có nguồn lao động dồi dào, trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp phát triển mạnh.

Ngày nay, với sự phát triển vượt bậc của khoa học kỹ thuật cùng với sự bùng nổ của công nghệ thông tin, thì lao động phổ thông có xu hướng giảm đi. Các doanh nghiệp đòi hỏi ngày càng khắt khe hơn trong lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ, năng lực trình độ của người lao động.

## **1.2 Quản trị nhân lực**

### **1.2.1 Khái niệm quản trị nhân lực**

Nhân lực là một trong các nguồn lực quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Vì vậy vấn đề nhân lực luôn được quan tâm hàng đầu.

Có rất nhiều cách phát biểu khác nhau về quản trị nhân lực:

Theo giáo sư người Mỹ Dimock “Quản trị nhân lực bao gồm toàn bộ các biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra có liên quan tới một loại công việc nào đó”.

Còn giáo sư Felix Migro thì cho rằng: “Quản trị nhân lực là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng các nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể”.

Vậy quản trị nhân lực được hiểu là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị, giải quyết tất cả các vấn đề liên quan tới con người gắn với công việc của họ trong bất cứ tổ chức nào.

“Quản trị nhân lực là một hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên”. [1]

### **1.2.2 Vai trò của quản trị nhân lực**

Yếu tố giúp ta nhận biết được một xí nghiệp hoạt động tốt hay không hoạt động tốt, thành công hay không thành công chính là lực lượng nhân sự của nó- những con người cụ thể với lòng nhiệt tình và óc sáng kiến. Mọi thứ còn lại như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp .

Trong doanh nghiệp quản trị nhân lực thuộc chức năng chính của nhà quản trị, giúp nhà quản trị đạt được mục đích thông qua nỗ lực của người khác. Các nhà quản trị có vai trò đề ra các chính sách, đường lối, chủ trương có tính chất định hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp do đó nhà quản trị phải là người biết nhìn xa trông rộng, có trình độ chuyên môn cao. Người thực hiện các đường lối chính sách mà nhà quản trị đề ra là các nhân viên thừa hành, kết quả công việc hoàn thành tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của nhân viên, vì vậy cho nên có thể nói rằng: “mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”.

Quản trị nhân lực góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản trị nhân lực gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân lực. Quản trị nhân lực là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức.

Quản trị nhân lực hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân sự. Cung cách quản trị nhân sự tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp.

Quản trị nhân lực có vai trò to lớn đối với hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp, nó là hoạt động bề sâu chìm bên trong doanh nghiệp nhưng lại quyết định kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

### **1.2.3 Các nội dung chủ yếu của quản trị nhân lực**

#### **1.2.3.1 Phân tích công việc**

##### **1.2.3.1.1 Khái niệm và mục đích của việc phân tích công việc**

- *Khái niệm:*

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 lực , nó ảnh hưởng trực tiếp đến các nội dung khác của quản trị nhân lực .

- *Mục đích:*

Đưa ra các tiêu chuẩn cần thiết để tiến hành tuyển dụng nhân lực sao cho việc tuyển dụng nhân lực đạt kết quả cao nhất.

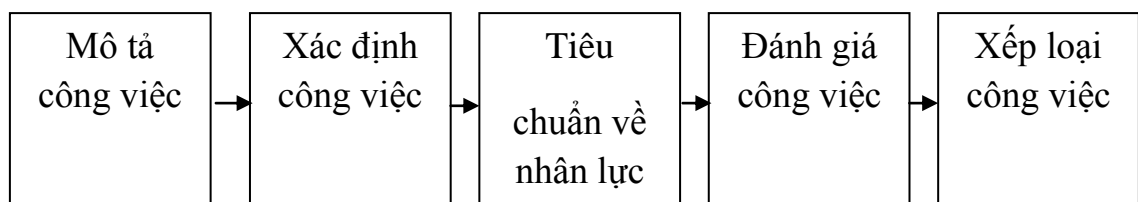
Chuẩn bị nội dung đào tạo và bồi dưỡng trình độ để đáp ứng yêu cầu của công việc.

Phân tích công việc làm căn cứ để xây dựng và đánh giá hiệu quả công việc. Ngoài ra nó còn giúp cho việc nghiên cứu và cải thiện điều kiện làm việc.

Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thực hiện công việc.

### 1.2.3.1.2 Nội dung của phân tích công việc

#### **Biểu 1: Nội dung phân tích công việc**



#### **Bước 1:** Mô tả công việc

Thiết lập một bản liệt kê về các nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, các hoạt động thường xuyên và đột xuất, các phương tiện và điều kiện làm việc, các quan hệ trong công việc...

*Để mô tả công việc trong thực tế có sử dụng một số biện pháp sau:*

- *Quan sát:* Quan sát trực tiếp xem công việc được thực hiện như thế nào tại nơi làm việc.
- *Tiếp xúc trao đổi:* Phương pháp này được thực hiện với chính những người làm công việc đó, với cấp trên trực tiếp của họ, đôi khi với đồng nghiệp của họ. Cuộc tiếp xúc trao đổi sẽ cho phép ta thu thập được những thông tin cần thiết, tạo cơ hội để trao đổi và giải quyết các vấn đề chưa rõ ràng. Trong khi quan sát có thể sử dụng một số dụng cụ cần thiết như: giấy bút để ghi chép, đồng hồ để bấm giờ.

➤ *Bản câu hỏi:* Theo phương pháp này các bản câu hỏi được thảo ra phát rộng rãi cho các công nhân viên và những người có liên quan đến công việc để họ trả lời. Câu hỏi đưa ra phải đầy đủ, rõ ràng, nhưng không nên quá chi tiết, tỷ mỉ.

**Bước 2:** Xác định công việc

Là việc thiết lập một văn bản quy định về nhiệm vụ, chức năng quyền hạn, các hoạt động thường xuyên đột xuất, các mối quan hệ trong công tác, các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc. Bằng việc xem xét các thông tin thu thập được từ thực tế trong bản mô tả, có thể phát hiện ra các điểm bất hợp lý cần thay đổi, những nội dung thừa cần loại bỏ và những nội dung thiếu cần bổ xung. Từ đó xác định được bản mô tả công việc mới theo tiêu chuẩn của công việc.

**Bước 3:** Đề ra các tiêu chuẩn về nhân lực

Là những yêu cầu chủ yếu về năng lực, phẩm chất, hình thức mà người đảm nhận công việc phải đạt được. Đối với các công việc khác nhau, số lượng và mức độ yêu cầu cũng khác nhau.

*Những yêu cầu hay được đề cập đến:*

- Sức khoẻ (thể lực và trí lực).
- Trình độ học vấn.
- Tuổi tác, kinh nghiệm.
- Ngoại hình, sở thích cá nhân, hoàn cảnh gia đình.

Các tiêu chuẩn đưa ra sẽ được xác định rõ là ở mức nào: cần thiết, rất cần thiết hay chỉ là mong muốn.

**Bước 4:** Đánh giá công việc

Là việc đo lường và đánh giá tầm quan trọng của mỗi công việc. Việc đánh giá công việc phải chính xác, khách quan, đây là một nhiệm vụ hết sức quan trọng, bởi vì giá trị và tầm quan trọng của mỗi công việc được đánh giá sẽ là căn cứ để xác định mức lương tương xứng cho công việc này. Chất lượng của công tác đánh giá phụ thuộc vào phương pháp đánh giá.

Có 2 nhóm phương pháp đánh giá:

**Nhóm 1:** *Các phương pháp tổng quát.*

- *Phương pháp đánh giá tất cả các công việc cùng một lúc:* hội đồng đánh giá sẽ họp lại để cùng xem xét các bản mô tả công việc và bàn bạc để đi đến kết luận về mức độ phức tạp và tầm quan trọng của công việc.

- *Phương pháp so sánh từng cặp:* việc đánh giá được tiến hành bằng cách so sánh lần lượt một công việc này với công việc khác.

- *Ngoài ra còn có một số phương pháp khác:* phương pháp đánh giá theo các công việc chủ chốt, phương pháp đánh giá theo mức độ độc lập tự chủ khi thực hiện công việc...

**Nhóm 2:** *Các phương pháp phân tích:*

Xem xét các công việc theo từng yếu tố riêng biệt, sau đó tổng hợp lại thành một đánh giá chung.

- *Phương pháp cho điểm:* mỗi yếu tố được đánh giá ở nhiều mức độ khác nhau tương đương với một số điểm nhất định.

**Bước 5:** Xếp loại công việc.

Những công việc được đánh giá tương đương nhau sẽ được xếp vào thành một nhóm. Việc xếp loại công việc như thế này rất tiện lợi cho các nhà quản lý trong công việc.

### **1.2.3.2 Tuyển dụng nhân lực**

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.



### **1.2.3.2.1 Nguồn tuyển dụng**

#### **✚ Nguồn tuyển dụng từ nội bộ doanh nghiệp.**

Tuyển dụng nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển đổi, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác.

*Hình thức tuyển dụng trong nội bộ doanh nghiệp có những ưu điểm sau:*

- 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.

*Tuy nhiên áp dụng hình thức này cũng có một số nhược điểm sau:*

- 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 đẩy 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.

#### **✚ Nguồn tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp.**

Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp

*Ưu điểm:*

- 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.

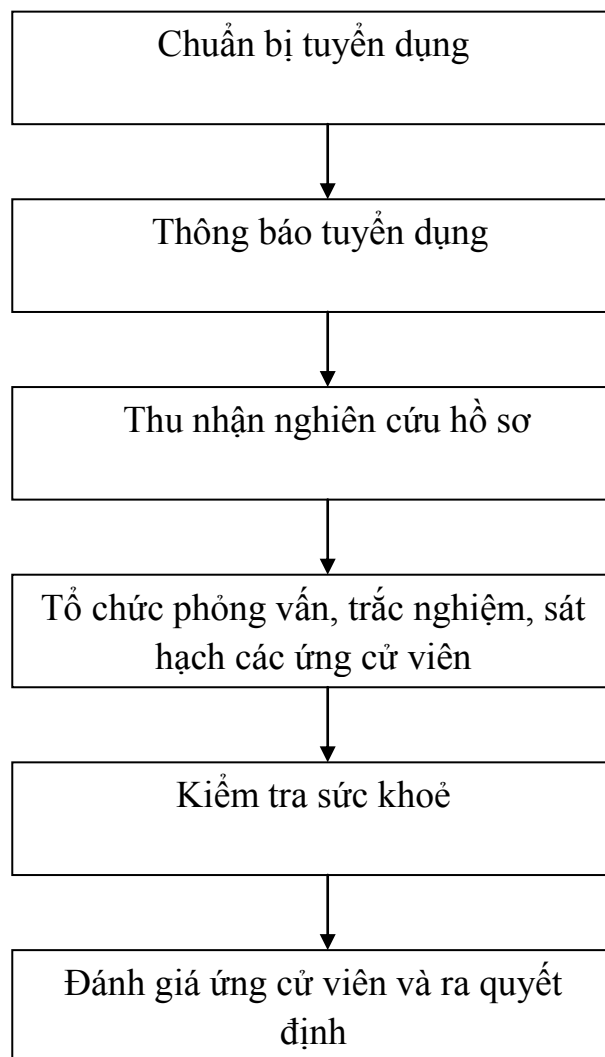
Nhược điểm :

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, lẽ 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.

**1.2.3.2.2 Nội dung tuyển dụng nhân lực**

**Biểu 2: Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân lực**



**Bước 1:** Chuẩn bị tuyển dụng.

- Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.

- 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 lực .

- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân lực 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:** Thông báo tuyển dụng.

Các doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.

- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.

- Thông báo tại doanh nghiệp.

Các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng cử viên. 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:** Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.

- Tất cả hồ sơ xin việc phải 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:** Tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng cử viên.

Trên cơ sở nghiên cứu hồ sơ phải làm rõ thêm một số thông tin để khẳng định vấn đề.

- 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...

- 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:** Kiểm tra sức khoẻ.

Dù 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 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, bên cạnh đó còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho doanh nghiệp .

**Bước 6:** Đánh giá ứng cử viên và 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.

**1.2.3.3 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**

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.

### **+ Nguyên tắc sắp xếp, bố trí người lao động**

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

- Sắp xếp theo nghề nghiệp được đào tạo. Xuất phát từ yêu cầu công việc để bố trí, sắp xếp cho phù hợp. Mọi công việc đều do người được đào tạo phù hợp đảm nhận.
- Sắp xếp theo hướng chuyên môn hoá: Chuyên môn hóa sẽ giúp người lao động đi sâu nghề nghiệp, tích lũy kinh nghiệm.
- Nhiệm vụ 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 phân đấu về mọi mặt.
- Sắp xếp phải tạo điều kiện cho phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm.

### **+ Phương pháp sắp xếp**

*Có hai cách sắp xếp: 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.

### **1.2.3.4 Đào tạo và phát triển nhân lực**

Đào tạo và phát triển nhân lực là hai nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ tinh thông nghề nghiệp cho nhân lực. Ngoài ra nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân lực cho doanh nghiệp. Phải đào tạo và phát triển nhân lực 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.

#### **1.2.3.4.1 Đào tạo nhân lực**

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....

#### **1.2.3.4.2 Phát triển nhân lực**

Mỗi một doanh nghiệp đều phải có sự quy hoạch về nhân lực 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 lực 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 lực. 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.

*Nội dung của công tác phát triển nhân lực :*

- Thăng tiến và bổ nhiệm nhân lực 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.

#### **1.2.3.5 Đánh giá và đãi ngộ nhân lực**

##### **1.2.3.5.1 Đánh giá thành tích công tác**

✘ *Khái niệm và ý nghĩa của công tác đánh giá thành tích:*

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 lực. 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 hời 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.

✘ *Nội dung của công tác đánh giá thành tích*

Việc đánh giá thành tích trải qua các giai đoạn sau:

- Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá;
- Đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá;
- Đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được về các tiêu chuẩn đã được đề ra;
- Đánh giá về năng lực, phẩm chất của các nhân viên;
- Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc;

✘ *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.

#### **1.2.3.5.2 Đãi ngộ nhân lực**

Công tác đãi ngộ nhân lực 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 lực, 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.

#### **✓ 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.

Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ xung 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 xung 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.

*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 ....

### ✓ **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:*

- 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.

- Tò 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. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, vui chơi, giải trí. Tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ. Định kỳ hàng năm tổ chức văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết.

- Trong nhiều trường hợp kích thích tinh thần có khi còn quan trọng hơn kích thích vật chất. Do đó các nhà quản lý cần dùng danh hiệu để phong tặng cho người lao động. Ngoài ra còn áp dụng một số hình thức khác như: gửi thư khen ngợi, đăng báo, dán hình tuyên dương...

- Đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời, phát hiện ra tiềm năng để bồi dưỡng đồng thời phát hiện ra các sai sót và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa.

- Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khỏe và tâm trạng vui tươi thoải mái cho người lao động.

- Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý. 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.

### **1.2.3.6 Trả công lao động**

*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 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.

*Hệ thống tiền lương* là toàn bộ tiền lương doanh nghiệp 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.

- Phải tuân theo những quy định chung của pháp luật như là mức lương tối thiểu, phụ cấp, nguy hiểm, làm thêm giờ...

- Phải thể hiện tính cạnh tranh về giá cả trên thị trường.

- 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...

### 1.3 Vấn đề sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực

#### 1.3.1 Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

##### 1.3.1.1 khái niệm chung về hiệu quả

Hiệu quả là mối tương quan so sánh giữa kết quả đạt được theo mục tiêu đã được xác định với chi phí bỏ ra để đạt được mục tiêu đó. Để hoạt động, doanh nghiệp thương mại phải có các mục tiêu hành động của mình trong từng thời kỳ, đó có thể là các mục tiêu xã hội, cũng có thể là các mục tiêu kinh tế của chủ doanh nghiệp và doanh nghiệp luôn tìm cách để đạt các mục tiêu đó với chi phí thấp nhất. Đó là hiệu quả.

Hiệu quả của doanh nghiệp gồm hai bộ phận: hiệu quả xã hội và hiệu quả kinh tế.

- Hiệu quả xã hội là đại lượng phản ánh mức độ thực hiện các mục tiêu xã hội của doanh nghiệp hoặc mức độ ảnh hưởng của các kết quả đạt được của doanh nghiệp đến xã hội và môi trường. Hiệu quả xã hội của doanh nghiệp thương mại thường được biểu hiện qua mức độ thoả mãn nhu cầu vật và tinh thần của xã hội, giải quyết việc làm, cải thiện điều kiện lao động, cải thiện và bảo vệ môi trường sinh thái.

- Hiệu quả kinh tế là hiệu quả chỉ xét trên phương diện kinh tế của hoạt động kinh doanh. Nó mô tả mối tương quan giữa lợi ích kinh tế mà doanh nghiệp đạt được với chi phí đã bỏ ra để đạt được lợi ích đó. Thực chất của hiệu quả kinh tế là thực hiện yêu cầu của quy luật tiết kiệm thời gian, nó biểu hiện trình độ sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp để thực hiện các mục tiêu đã xác định. Nói quyết định động lực phát triển của lực lượng sản xuất, tạo điều kiện phát triển văn minh của xã hội và nâng cao đời sống của loài người qua mọi thời đại.

Chúng ta có thể khái quát mối tương quan giữa lợi ích kinh tế và chi phí bỏ ra để có lợi ích đó bằng hai công thức sau:

- Một là: Hiệu quả là hiệu số giữa kết quả và chi phí ;

$$HQ = KQ - CF \quad (1)$$

Trong đó: HQ là hiệu quả đạt được trong một thời kỳ nhất định;

KQ là kết quả đạt được trong thời kỳ đó;

CF là chi phí đã bỏ ra để đạt kết quả;

Đây là hiệu quả tuyệt đối, mục đích so sánh ở đây là để thấy được mức chênh lệch giữa kết quả và chi phí, mức chênh lệch này càng lớn thì hiệu quả càng cao.

+ Ưu điểm: Cách so sánh này đơn giản và dễ tính toán

+ Nhược điểm: Có một số nhược điểm cơ bản như sau:

- Không cho phép đánh giá chất lượng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp;
- Không có khả năng so sánh hiệu quả giữa các thời kỳ, giữa các doanh nghiệp với nhau;
- Không phản ánh được năng lực tiềm tàng để nâng cao hiệu quả;
- Dễ đồng nhất hai phạm trù hiệu quả và kết quả;

- Hai là: Hiệu quả là tỉ lệ so sánh giữa kết quả đạt được với chi phí bỏ ra để đạt được kết quả đó. Đây là chi phí tương đối.

$$HQ = \frac{KQ}{CF} \quad (2)$$

+ Ưu điểm: Khắc phục nhược điểm của công thức (1) và cho phép phản ánh hiệu quả ở mọi góc độ khác nhau.

+ Nhược điểm: Cách đánh giá này khá phức tạp, đòi hỏi phải có quan điểm thống nhất khi lựa chọn hệ thống chỉ tiêu đo lường và đánh giá kết quả.

Cả hai cách tính trên đều có những ưu nhược điểm nên trong khi đánh giá hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp đặc chúng ta phải biết kết hợp cả hai phương pháp đánh giá nêu trên.

Hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội có mối quan hệ hữu cơ với nhau, là hai mặt của một vấn đề. Bởi vậy khi tiến hành các hoạt động sản xuất, kinh doanh cũng như khi đánh giá hiệu quả của các hoạt động này cần xem xét cả hai mặt này một cách đồng bộ. Không thể có hiệu quả kinh tế mà không có hiệu quả xã hội, ngược lại hiệu quả kinh tế là cơ sở, là nền tảng của hiệu quả xã hội.

### **1.3.1.2 khái niệm hiệu quả sử dụng lao động**

Con người là một trong những yếu tố khách quan không thể thiếu được trong quá trình sản xuất kinh doanh. Dưới góc độ kinh tế, quan niệm về con người gắn liền với lao động (lao động là hoạt động giữa con người với giới tự nhiên) là điều kiện tất yếu để tồn tại và phát triển. Quá trình lao động đồng thời là quá trình sử dụng sức lao động. Sức lao động là năng lực lao động của con người, là toàn bộ thể lực và trí tuệ của con người. Sử dụng lao động chính là quá trình vận dụng sức lao động để tạo ra sản phẩm theo các mục tiêu sản xuất kinh doanh. Làm thế nào để sử dụng lao động có hiệu quả là câu hỏi thường trực của những nhà quản lý và sử dụng lao động. Cho đến ngày nay có nhiều quan điểm khác nhau về hiệu quả sử dụng lao động.

Theo quan điểm của Mac-Lênin về hiệu quả sử dụng lao động là sự so sánh kết quả đạt được với chi phí bỏ ra một số lao động ít hơn để đạt được kết quả lao động nhiều hơn.

Các Mac chỉ rõ bất kỳ một phương thức sản xuất liên hiệp nào cũng cần phải có hiệu quả, đó là nguyên tắc của liên hiệp sản xuất. Mác viết: “Lao động có hiệu quả nó cần có một phương thức sản xuất”, và nhấn mạnh rằng “hiệu quả lao động giữ vai trò quyết định, phát triển sản xuất là để giảm chi phí của con người, tất cả các tiến bộ khoa học đều nhằm đạt được mục tiêu đó”[1].

Xuất phát từ quan điểm trên Mác đã vạch ra bản chất của hiệu quả sử dụng lao động là tiết kiệm và mọi sự tiết kiệm suy cho cùng là tiết kiệm thời gian và hơn thế nữa tiết kiệm thời gian không chỉ ở những khâu riêng biệt mà tiết kiệm thời gian cho toàn xã hội. Tất cả những điều đó có nghĩa là khi giải quyết bất cứ việc gì, vấn đề thực tiễn nào với quan điểm hiệu quả trên, chúng ta luôn đứng trước sự lựa chọn các phương án, các tình huống khác nhau với khả năng cho phép chúng ta cần đạt được các phương án tốt nhất với kết quả lớn nhất và chi phí nhỏ nhất về lao động.

Theo quan điểm của F.W.Taylor thì “con người là một công cụ lao động”[2]. Quan điểm này cho rằng: về bản chất con người đa số không làm việc, họ quan tâm nhiều đến cái họ kiếm được chứ không phải là công việc mà họ làm, ít



người muốn và làm được những công việc đòi hỏi tính sáng tạo, độc lập, tự kiểm soát. Vì thế để sử dụng lao động một cách có hiệu quả thì phải đánh giá chính xác thực trạng lao động tại doanh nghiệp mình, phải giám sát và kiểm tra chặt chẽ những người giúp việc, phải phân chia công việc ra từng bộ phận đơn giản lặp đi, lặp lại, dễ dàng học được.

- Con người có thể chịu đựng được công việc rất nặng nhọc, vất vả khi họ được trả lương cao hơn và có thể tuân theo mức sản xuất ấn định. Kết quả như ta đã biết, nhờ có phương pháp khoa học ứng dụng trong định mức và tổ chức lao động mà năng suất lao động đã tăng lên, nhưng sự bóc lột công nhân cũng đồng thời với chế độ tên gọi là “chế độ vắt kiệt mồ hôi”. Ông cũng ủng hộ việc khuyến khích lao động bằng tiền là cần thiết để họ sẵn sàng làm việc như mọi người có kỹ luật.

- Theo quan điểm của này ông cho rằng “con người muốn được cư xử như những con người”[3].

Theo ông về bản chất con người là một thành viên trong tập thể, vị trí và thành tựu của tập thể có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với anh ta là lợi ích cá nhân, anh ta hành động tình cảm hơn là lý trí, họ muốn cảm thấy có ích và quan trọng, muốn tham gia vào công việc chung và được nhìn nhận như một con người. Vì vậy muốn khuyến khích lao động, con người làm việc cần thấy được nhu cầu của họ quan trọng hơn tiền. Chính vì vậy, người sử dụng lao động phải làm sao để người lao động luôn luôn cảm thấy mình có ích và quan trọng. Tức là phải tạo ra bầu không khí tốt hơn dân chủ hơn và lắng nghe ý kiến của họ.

Theo quan điểm “con người là tiềm năng cần được khai thác và làm cho phát triển”[4], cho rằng: Bản chất con người là không phải không muốn làm việc. Họ muốn góp phần thực hiện các mục tiêu, họ có năng lực độc lập sáng tạo. Chính sách quản lý phải động viên khuyến khích con người đem hết sức của họ vào công việc chung, mở rộng quyền độc lập và tự kiểm soát của họ sẽ có lợi cho việc khai thác các tiềm năng quan trọng. Từ cách tiếp cận trên ta có thể hiểu khái niệm hiệu quả lao động như sau:

+ Theo nghĩa hẹp : hiệu quả sử dụng lao động là kết quả mang lại từ các mô hình, các chính sách quản lý và sử dụng lao động. Kết quả lao động đạt được

là doanh thu lợi nhuận mà doanh nghiệp có thể đạt được từ kinh doanh và việc tổ chức, quản lý lao động, có thể là khả năng tạo việc làm của mỗi doanh nghiệp.

+ Theo nghĩa rộng

Hiệu quả sử dụng lao động còn bao hàm thêm khả năng sử dụng lao động đúng ngành, đúng nghề đảm bảo sức khỏe, đảm bảo an toàn cho người lao động, là mức độ chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động, khả năng sáng kiến cải tiến kỹ thuật ở mỗi người lao động, đó là khả năng đảm bảo công bằng cho người lao động.

Tóm lại muốn sử dụng lao động có hiệu quả thì người quản lý phải tự biết đánh giá chính xác thực trạng tại doanh nghiệp mình, từ đó có những biện pháp chính sách đối với người lao động thì mới nâng cao được năng suất lao động, việc sử dụng lao động thực sự có hiệu quả.

### **1.3.2 Các chỉ tiêu phân tích hiệu quả sử dụng lao động**

- Hiệu suất lao động

$$H_n = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng lao động}}$$

í nghĩa: chỉ tiêu này phản ánh 1 lao động trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu

- Tỷ suất sinh lời của lao động =  $\frac{LN}{T}$

T: tổng lao động;

LN: Tổng lợi nhuận của công ty;

Ý nghĩa: chỉ tiêu này phản ánh một lao động trong năm tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận.

- Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương =  $\frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng quỹ lương}}$

Ý nghĩa: một đồng tiền lương lao động trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

$$- \text{ Năng suất lao động bình quân} = \frac{G_S}{T}$$

$G_S$ : Tổng sản lượng sản xuất;

T: Tổng lao động;

Ý nghĩa: Trung bình mỗi năm công nhân tạo ra bao nhiêu sản phẩm.

### **1.3.3 Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

Có thể nói trong các yếu tố nguồn lực của doanh nghiệp thì yếu tố con người là khó sử dụng nhất. Phải làm như thế nào để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp là vấn đề nan giải của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Trong doanh nghiệp, mục tiêu hàng đầu là đạt được hiệu quả kinh doanh cao và để hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp không bị giảm sút cần phải sử dụng lao động một cách hợp lý, khoa học. Nếu sử dụng nguồn lao động không hợp lý, việc bố trí lao động không đúng chức năng của từng người sẽ gây ra tâm lý chán nản, không nhiệt tình với công việc được giao dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp và sẽ dẫn tới sự giảm sút về tất cả các vấn đề khác của doanh nghiệp.

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sẽ góp phần tiết kiệm chi phí lao động sống, tiết kiệm thời gian lao động, giảm thời gian khấu hao tài sản của doanh nghiệp, tăng cường kỷ luật lao động dẫn tới giảm giá thành sản xuất dẫn đến tăng doanh thu và giúp doanh nghiệp mở rộng thị phần, cạnh tranh thành công trên thị trường.

Mặt khác, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là điều kiện đảm bảo không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện nâng cao trình độ tay nghề, khuyến khích năng lực sáng tạo của người lao động, thúc đẩy người lao động cả về mặt vật chất và tinh thần.

Con người là bộ phận chủ yếu để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh suy cho cùng cũng là để phục vụ lợi ích con người. Trong các doanh nghiệp hiện nay, yếu tố con người đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì vậy đào tạo, phát triển và sử dụng lao động có hiệu quả yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp.

Nói đến sử dụng lao động là nói đến việc quản lý và sử dụng con người. Con người luôn phát triển và thay đổi có tư duy, hành động cụ thể trong từng hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, phải làm sao để nắm bắt được những thay đổi, tư duy, ý thức của con người hay nói cách khác là nắm bắt được nhu cầu của người lao động thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới đạt hiệu quả cao.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng lao động có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp làm ăn kinh doanh tốt, giảm chi phí sản xuất, khấu hao nhanh TSCĐ, điều đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và mở rộng thị phần tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.

### **1.3.4 các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng lao động**

#### **1.3.4.1 Môi trường bên ngoài**

Đó là toàn bộ các tác nhân bên ngoài doanh nghiệp có liên quan và có ảnh hưởng tới quá trình tồn tại, vận hành và phát triển của doanh nghiệp. Nó bao gồm:

##### *a. Chính trị và luật pháp*

Sự ổn định hay bất ổn về mặt chính trị, xã hội, cũng là những nhân tố ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Hệ thống chính trị và các quan điểm về chính trị luật pháp suy cho cùng tác động trực tiếp đến phạm vi lĩnh vực mặt hàng...đối tác kinh doanh. Các cuộc xung đột lớn hay nhỏ về nội bộ trong các quốc gia và giữa các quốc gia sẽ dẫn tới sự thay đổi lớn, làm phá vỡ những quan hệ kinh doanh truyền thống, làm thay đổi hệ thống vận tải và chuyển hướng phục vụ tiêu dùng dân cư sang phục vụ tiêu dùng chiến tranh. Như thế vô hình chung đã làm ảnh hưởng đến hoạt động của công ty, ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng lao động.

##### *b. Môi trường tự nhiên và cơ sở hạ tầng*

Với sự phát triển của khoa học, con người càng nhận thức ra rằng họ là một bộ phận không thể tách rời của giới tự nhiên và giới tự nhiên có vai trò quan trọng như là một thân thể thứ hai của con người. Nhu cầu cải thiện điều kiện làm việc, cải thiện điều kiện sinh hoạt gắn gũi với thiên nhiên, chống ô nhiễm môi trường đã

trở thành một nhu cầu bức xúc phổ biến trong các nhà quản trị và công nhân viên của doanh nghiệp. Các phòng làm việc thoáng mát sạch sẽ, những khuôn viên cây xanh sạch, cơ sở hạ tầng tốt sẽ tạo ra môi trường thuận lợi giữ gìn sức khỏe và tăng năng suất lao động. Ngược lại điều kiện làm việc ồn ào, ô nhiễm môi trường.. sẽ tạo ra ức chế, tâm trạng dễ bị kích thích, quan hệ xã hội sẽ bị tổn thương, mâu thuẫn xã hội dễ bị tích tụ, bùng nổ do đó sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng lao động.

#### *c. Môi trường kỹ thuật và công nghệ*

Yếu tố kỹ thuật và công nghệ làm cơ sở cho yếu tố kinh tế là sức mạnh dẫn tới sự ra đời của sản phẩm mới sẽ tác động đến mô thức tiêu thụ và hệ thống bán hàng. Sự phát triển về kỹ thuật và công nghệ buộc người lao động phải bắt kịp tiến độ, không phải lao động nào trong doanh nghiệp cũng theo kịp sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, cho nên việc sử dụng lao động như thế nào cho hợp lý, không gây tình trạng thừa hay thiếu lao động, gây đình trệ sản xuất là công việc của nhà quản lý nhằm sử dụng lao động có hiệu quả. Sự ra đời phát triển của khoa học kỹ thuật cũng là lúc các công ty giảm bớt số lượng lao động của mình, loại bỏ những nhân viên yếu kém và lựa chọn những người có năng lực, có trình độ, đúng chuyên môn mới mong đem lại hiệu quả cao trong kinh doanh.

#### *d. Môi trường kinh tế*

Ngày nay trong buôn bán quốc tế nhóm các mặt hàng lương thực, thực phẩm, đồ uống, mặt hàng truyền thống giảm nhanh về tỷ trọng. Trong khi đó tỷ trọng buôn bán các mặt hàng chế biến, mặt hàng mới đang có xu hướng tăng rất nhanh. Điều này đang có tác động rất lớn tới lĩnh vực kinh doanh và đầu tư. Chính vì vậy việc đa dạng hoá các mặt hàng kinh doanh và quyết định lựa chọn hình thức kinh doanh, mặt hàng kinh doanh nào có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Việc lựa chọn các mặt hàng khác mở rộng đa dạng hoá các mặt hàng kinh doanh. Có ảnh hưởng tới việc ra tăng số lượng lao động, buộc các công ty cần tuyển thêm các lao động có năng lực trình độ phù hợp với ngành nghề kinh doanh của công ty mình.

#### *e. Môi trường văn hoá xã hội*

Môi trường văn hoá xã hội ảnh hưởng trực tiếp tới hành vi và cuộc sống của con người. Một đất nước, một doanh nghiệp có môi trường văn hoá xã hội tốt sẽ tạo tiền đề kích thích người lao động làm việc tốt và ngược lại. Các yếu tố văn hoá xã hội bao gồm:

- Dân số và xu hướng vận động;
- Các hộ gia đình và xu hướng vận động;
- Sự di chuyển của dân cư, thu nhập của dân cư;
- Dân tộc và đặc điểm tâm sinh lý;
- Việc làm và vấn đề phát triển việc làm;

#### **1.3.4.2 Môi trường ngành**

##### *a. Các khách hàng*

Khách hàng đó là người ảnh hưởng mạnh mẽ tới sự tồn tại và phát triển của công ty. Khách hàng có thể là người mua buôn, người mua lẻ, mua hàng hoá vật phẩm tiêu dùng hoặc mua nguyên vật liệu.. Tuỳ theo hành vi mua sắm của khách hàng mà công ty kinh doanh những mặt hàng phù hợp qua đó điều phối đội ngũ lao động cho phù hợp với từng mặt hàng, ngành hàng.

##### *b. Người cung ứng*

Cung ứng hàng hoá là việc tổ chức nguồn hàng nhằm phục vụ cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Cung ứng là điều kiện để giúp cho lưu chuyển hàng hoá, lưu thông được tiến hành thường xuyên, liên tục, góp phần thực hiện chức năng và mục tiêu của doanh nghiệp.

Nếu như người cung ứng luôn đáp ứng đầy đủ hàng hoá về mặt chất lượng, số lượng cũng như thời gian, địa điểm giao hàng... sẽ giúp doanh nghiệp nắm bắt được thời cơ kinh doanh, đáp ứng được nhu cầu khách hàng, tăng khả năng cạnh tranh. Ngược lại, sẽ làm gián đoạn quá trình sản xuất và lưu thông hàng hoá, làm doanh nghiệp bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Chính vì vậy các doanh nghiệp luôn có những nhà cung ứng tin cậy để tránh được những sai lầm không đáng có.

##### *c. Các tổ chức cạnh tranh và bán hàng*

Đó là những yếu tố tác động trực tiếp và mạnh mẽ tới doanh nghiệp. Các tổ

chức cạnh tranh một mặt là đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp làm cho doanh nghiệp giảm bớt chi phí, hạ giá bán. Điều này có liên quan đến công tác quản trị nhân sự một doanh nghiệp có đội ngũ lao động tốt sẽ tạo điều kiện tăng năng suất lao động, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận. Ngày nay trong nền kinh tế thị trường các công ty doanh nghiệp luôn lựa chọn cho mình những nhân viên có năng lực và trình độ. Đó là nguồn lực giúp doanh nghiệp hoạt động, phát triển đủ sức cạnh tranh với các công ty khác.

#### **1.3.4.3. Môi trường bên trong doanh nghiệp**

Môi trường bên trong của doanh nghiệp được hiểu là nền văn hoá của tổ chức doanh nghiệp. Nền văn hoá của doanh nghiệp bao gồm nhiều yếu tố cấu thành. Từ góc độ môi trường kinh doanh cần đặc biệt chú ý đến triết lý kinh doanh, các tập quán, thói quen, truyền thống phong cách sinh hoạt, nghệ thuật ứng xử, các nghi lễ được duy trì trong doanh nghiệp. Tất cả những yếu tố đó tạo nên bầu không khí, một bản sắc tinh thần đặc trưng riêng cho từng doanh nghiệp. Những doanh nghiệp có nền văn hoá phát triển cao sẽ có không khí làm việc say mê đề cao sự sáng tạo chủ động và trung thành. Ngược lại những doanh nghiệp có nền văn hoá thấp kém sẽ phổ biến sự bàng quan thờ ơ vô trách nhiệm và bất lực hoá đội ngũ lao động của doanh nghiệp hay nói cách khác sẽ làm hiệu quả sử dụng lao động thấp kém.

##### *a. Số lượng và chất lượng lao động*

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng lao động đó là số lượng và chất lượng lao động. Như ta đã biết, hiệu quả sử dụng lao động được đo lường và đánh giá bằng chỉ tiêu năng suất lao động. Tăng năng suất lao động là sự tăng lên của sức sản xuất hay năng suất lao động, nói chung chúng ta hiểu là sự thay đổi trong cách thức lao động, một sự thay đổi làm rút ngắn thời gian lao động xã hội cần thiết để sản xuất ra một đơn vị hàng hoá, sao cho số lượng lao động ít hơn mà sản xuất ra nhiều giá trị sử dụng hơn.

Khi số lượng lao động giảm đi mà vẫn tạo ra doanh thu không đổi thậm chí tăng lên có nghĩa là đã làm tăng năng suất lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương.

Đồng thời mức lương bình quân của người lao động tăng lên do hoàn cảnh kế hoạch tốt. Điều này sẽ kích thích tinh thần làm việc của người lao động, còn doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí lao động, tăng thêm quỹ thời gian lao động.

Chất lượng lao động tốt sẽ ảnh hưởng tới việc tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Chất lượng lao động hay trình độ lao động phản ánh khả năng, năng lực cũng như trình độ chuyên môn của người lao động.

Số lượng và chất lượng lao động luôn song song tồn tại với nhau. Một doanh nghiệp có đông lao động nhưng lao động làm việc không hiệu quả thì không thể đạt được mục tiêu kinh doanh. Nói cách khác sự dư thừa hay thiếu hụt lao động đều đem lại tác hại cho doanh nghiệp.

#### *b. Tổ chức và quản lý lao động*

Việc tổ chức tốt lao động sẽ làm cho người lao động cảm thấy phù hợp, yêu thích công việc đang làm, gây tâm lý tích cực cho người lao động, góp phần làm tăng năng suất lao động, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Phân công và bố trí người lao động vào những công việc phù hợp với trình độ chuyên môn của họ mới phát huy được năng lực và sở trường của người lao động, đảm bảo hiệu suất công tác. Phân công phải gắn liền với hợp tác và vận dụng tốt các biện pháp quản lý lao động sẽ thúc đẩy nâng cao năng suất lao động. Việc quản lý lao động thể hiện thông qua các công tác như: tuyển dụng lao động, đào tạo và phát triển đội ngũ lao động, đãi ngộ lao động, phân công và hiệp tác lao động, cơ cấu tổ chức.

- Tuyển dụng lao động: tuyển dụng nhân viên giữ vai trò rất quan trọng vì nó đảm nhiệm toàn bộ đầu vào guồng máy nhân sự, quyết định mức độ chất lượng, năng lực, trình độ cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp.

Tuyển dụng lao động được hiểu là một quá trình tìm kiếm, lựa chọn những người tham gia vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp theo đúng số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động, đáp ứng được yêu cầu về nhân sự của doanh nghiệp trong mỗi thời kỳ.

- Phân công và hiệp tác lao động là nội dung cơ bản nhất của tổ chức lao động. Nó chi phối toàn bộ những nội dung còn lại của tổ chức lao động hợp lý



trong doanh nghiệp. Do phân công lao động mà tất cả các cơ cấu về lao động trong doanh nghiệp được hình thành tạo nên một bộ máy với tất cả các bộ phận, chức năng cần thiết với những tỉ lệ tương ứng theo yêu cầu của sản xuất. Hiệp tác lao động là sự vận hành của cơ cấu lao động ấy trong không gian và thời gian. Hai nội dung này liên hệ và tác động qua lại với nhau. Sự chặt chẽ của hiệp tác lao động tùy thuộc vào mức độ hợp lý của phân công lao động. Phân công lao động càng sâu thì hiệp tác lao động càng đạt kết quả cao.

- Đào tạo và phát triển đội ngũ lao động được hiểu là một quá trình bồi dưỡng, nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn, tay nghề cũng như các phẩm chất cần thiết khác cho người lao động trong doanh nghiệp, từ đó tạo điều kiện cho mỗi người nâng cao được năng suất làm việc, đáp ứng được yêu cầu công việc, nâng cao chất lượng của đội ngũ lao động.

- Cơ cấu tổ chức: Đây là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng lao động. Một doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức tốt, ổn định sẽ góp phần thúc đẩy việc điều hành đội ngũ lao động ngày một tốt lên, tạo điều kiện cho doanh nghiệp phát triển bền vững lâu dài. Với một cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, hợp lý, người lao động sẽ có hứng thú làm việc, tăng năng suất lao động. Ngược lại với một bộ máy tổ chức cồng kềnh, khó kiểm soát sẽ gây trở ngại cho việc điều hành sản xuất và sản xuất làm cho hiệu quả sử dụng lao động kém đi.

**PHẦN II**  
**THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY**  
**TNHH MAY VIỆT HÀN**

**2.1 Giới thiệu chung về công ty TNHH may Việt Hàn**

**2.1.1 quá trình hình thành và phát triển**

**2.1.1.1 Tên và địa chỉ doanh nghiệp**

Căn cứ quyết định số 386/TTG ngày 07 năm 1997 của thủ tướng Chính Phủ về việc cấp giấy phép đầu tư đối với các dự án đầu tư trực tiếp nước ngoài. Căn cứ vào giấy chứng nhận đầu tư số 032022000006 ngày 18 tháng 10 năm 2006;

Căn cứ luật đầu tư số 59/2005/QH 11, luật doanh nghiệp số 60/2005/QH 11 được Quốc hội thông qua ngày 29/11/2005;

Căn cứ giấy phép đầu tư số 64/GP-HP ngày 10/09/2003 và các giấy phép khác;

UBND thành phố Hải Phòng, thành lập tổ chức kinh tế đầu tư theo hình thức 100% vốn đầu tư nước ngoài để thực hiện Dự án sản xuất các sản phẩm may Việt Hàn như sau:

- Tên doanh nghiệp: Công ty TNHH May Việt Hàn.
  - Tên giao dịch: GARVIHA CO.,LTD; Tên viết tắt GARVIHA. Doanh nghiệp có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng & mở tài khoản tại ngân hàng.
  - Loại hình doanh nghiệp: Công ty TNHH 2 thành viên trở lên.
  - Địa chỉ: Xã Đại Đồng, huyện Kiến Thụy, thành phố Hải Phòng, Việt Nam.
- Điện thoại: 0313.981.196  
Fax: 0313.981.197  
E- mail: [garvihacoltd@hp.vnn.vn](mailto:garvihacoltd@hp.vnn.vn)  
Mã số thuế: 0200561813
- Ngành, nghề kinh doanh: sản xuất các sản phẩm may mặc và kinh doanh mặt hàng do công ty sản xuất ra.

- Vốn điều lệ của doanh nghiệp: 500.000 USD, trong đó:

Bà Jeong Al Ra: 250.000 USD, chiếm 50% vốn điều lệ bằng máy móc thiết bị và tiền mặt.

Ông Oh Soo Kil: 250.000 USD, chiếm 50% vốn điều lệ bằng máy móc thiết bị và tiền mặt.

Chủ sở hữu là: Ông Oh Soo Kil và bà Jeong Al Ra

- Người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp: Ông Lee Jae Hwan, quốc tịch Hàn Quốc, chức danh Tổng giám đốc công ty.

Công ty TNHH May Việt Hàn được xây dựng trên vùng đất cảng Hải Phòng, là địa điểm có vị trí thuận lợi, nơi có nguồn lao động đông đảo, dồi dào, giao thông đi lại rất thuận lợi, góp phần không nhỏ trong việc tiết kiệm chi phí đầu vào, hạ giá thành sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp

### **2.1.1.2. Thời điểm thành lập và các mốc lịch sử quan trọng trong quá trình phát triển doanh nghiệp**

Công ty TNHH May Việt Hàn được thành lập trên cơ sở công ty liên doanh May Việt Hàn sau khi đối tác Việt Nam trong liên doanh nhượng lại vốn đầu tư cho các đối tác nước ngoài trong liên doanh.

Công ty được thành lập và đi vào hoạt động ngày 10 tháng 09 năm 2003 với tên doanh nghiệp là: “GARVIHA Joint Venture Co...,” ( 50% vốn góp của bên Việt Nam và 50% vốn góp của bên Hàn Quốc ).

Ngày 18 tháng 10 năm 2003 công ty chính thức hoạt động với tên là: Công ty liên doanh may Việt Hàn (70% vốn nước ngoài và 30% vốn Việt Nam)

Ngày 18 tháng 10 năm 2006 Công ty liên doanh May Việt Hàn đổi tên thành công ty TNHH May Việt Hàn: “GARVIHA Company Limited ” (100% vốn đầu tư nước ngoài).

### **2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ về hoạt động quản lý nhân lực và hành chính của công ty TNHH May Việt Hàn**

Trong công ty TNHH may Việt Hàn có nhiều chức năng nhiệm vụ khác nhau như :

- Chức năng sản xuất
- Chức năng tài chính
- Chức năng nhân sự

- .....

Trong bài này em xin đi sâu đề cập đến chức năng, nhiệm vụ quản lý nhân lực và hành chính của công ty như sau :

### **2.1.2.1 Chức năng**

Đảm bảo quyền lợi, trách nhiệm giữa người sử dụng lao động và người lao động thực hiện đúng theo hợp đồng lao động, nội quy lao động, thoả ước lao động tập thể và luật lao động hiện hành.

Cung ứng và phát triển nguồn nhân lực đồng thời tổ chức sắp xếp nguồn nhân lực hiệu quả nhất.

Bảo đảm vệ sinh, an toàn và an ninh trong khu vực nhà máy.

Cùng ban giám đốc thực hiện tuyên truyền, quảng bá hình ảnh công ty và xây dựng mối quan hệ ngoại giao với ban ngành liên quan.

Hỗ trợ các phòng ban, bộ phận trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty thông qua các hoạt động hành chính

### **2.1.2.2 Nhiệm vụ**

#### **+ Nhân sự**

#### **❖ Tiến hành hoạt động tuyển dụng và đào tạo**

- Cùng với ban giám đốc, các phòng ban đưa ra kế hoạch tuyển dụng và đào tạo hàng năm, hàng tháng;

- Tìm kiếm thiết lập mối quan hệ với các trung tâm cung ứng nguồn nhân lực;

- Thực hiện tuyển dụng và đào tạo theo đúng quy trình;

- Thông báo, hướng dẫn nội quy, chính sách, v.v. Công ty để người lao động hoà nhập nhanh nhất;

#### **❖ Quản lý hồ sơ cán bộ, công nhân viên công ty:**

- Đảm bảo tất cả CBCNV công ty phải có hồ sơ, hồ sơ phải đầy đủ các dữ liệu cá nhân ( Sơ yếu lý lịch, giấy khai sinh, CMND, địa chỉ thường trú, giấy khám sức khoẻ, bằng cấp chứng chỉ liên quan, ảnh) theo thứ tự, phân loại khoa học, dễ tìm.

- Cập nhật dữ liệu CBCNV hàng ngày.

- Làm báo cáo về tình trạng nhân sự theo yêu cầu của cấp trên ( Ví dụ: Bao nhiêu người vào từ ngày 18 tháng 10 đến 31 tháng 12).

**❖ Tiến hành ký hợp đồng lao động với người lao động:**

- Bảo đảm toàn bộ lao động làm việc cho công ty sau thời gian 2 tháng được ký hợp đồng lao động để trình tổng giám đốc ký.

Quản lý và thực hiện bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế:

- Trực tiếp quan hệ với Công ty bảo hiểm để thực hiện bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.

- Bảo đảm quyền lợi bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế của người lao động được thực hiện theo luật định.

**❖ Cùng với ban giám đốc xây dựng chính sách công ty, nội quy lao động, thỏa ước lao động tập thể và thực hiện theo đúng chính sách, nội quy đề ra.**

- Truyền tải các thông báo, các chỉ thị từ ban giám đốc tới CBCNV.

- Đưa ra các thông báo, tới CBCNV được dựa trên chính sách, nội quy công ty để thực hiện quyền lợi và nhiệm vụ của người lao động, giữ gìn kỷ luật lao động, an ninh, an toàn, v.v. trong công ty.

- Công ty cùng với ban giám đốc, các phòng ban xây dựng sơ đồ tổ chức, chức năng nhiệm vụ các phòng ban; Xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí, tiêu chuẩn công việc, định bậc công việc để làm cơ sở cho các phòng ban, bộ phận, cá nhân hoạt động nhịp nhàng, đúng chức năng nhiệm vụ, và làm cơ sở cho việc tuyển dụng đúng người, trả lương đúng theo vị trí công việc, năng lực cá nhân.

**❖ Cùng với ban giám đốc xây dựng hệ thống lương và thực hiện trả lương:**

- Đưa ra đề xuất hệ thống lương, phúc lợi để ban giám đốc xem duyệt.

- Theo dõi bảng chấm công, chấm công hàng ngày của các phòng ban, bộ phận chính xác.

- Kết xuất bảng chấm công, chấm công trước ngày 05 hàng tháng đưa lên ban giám đốc xét duyệt, phòng tài chính – kế toán lương.

- Phối hợp với phòng tài chính – kế toán thực hiện trả lương cho CBCNV vào ngày 10 tây hàng tháng.

❖ Cùng với ban giám đốc, phòng ban để đánh giá thành tích CBCNV hàng tháng, hàng năm để trình ban giám đốc xem xét khen thưởng (hiện vật, lên lương) hoặc xa thải và kỷ luật theo đúng nội quy của công ty và luật lao động.

- Theo dõi việc chấp hành nội quy, giờ làm việc và nghỉ ngơi, kỷ luật công ty của từng CBCNV.

- Lập bảng đánh giá thực hiện công việc và phối hợp các phòng ban để thu thập dữ liệu đánh giá.

#### **Hành chính**

**Hoạt động ngoại giao:** Hỗ trợ ban giám đốc trong các hoạt động ngoại giao với các cơ quan chính quyền địa phương, cơ quan hữu quan và các tổ chức. Cùng giám đốc tiến hành hoạt động quảng bá hình ảnh công ty qua các phương tiện đại chúng, tài trợ, hoạt động nhân đạo giao lưu. Đại diện cho công ty tiến hành công tác thăm hỏi người lao động bị ốm, bị tai nạn lao động, hoàn cảnh khó khăn thuộc chế độ chính sách.

**Hoạt động lễ tân:** Nhận điện thoại đến và chuyển điện thoại đến các phòng ban, nhận bưu thiệp, bưu phẩm gửi đến và gửi các bưu phẩm đi, tổ chức đón tiếp khách đến và làm việc tại công ty.

**Trợ giúp các chuyên gia:** Tiến hành gia hạn Visa kịp thời cho các chuyên gia. Đặt vé máy bay, bố trí chỗ ở, hoặc các việc khác nếu có yêu cầu của chuyên gia.

**Quản lý con dấu:** Quản lý con dấu an toàn, đóng dấu công ty, chức danh theo đúng yêu cầu công việc.

**Quản lý trang thiết bị văn phòng:** Quản lý hệ thống máy tính, chịu trách nhiệm sửa chữa, bảo trì, cài đặt và cập nhật phần mềm tương thích, diệt virus v.v...

### **1.3 Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH May Việt Hàn**

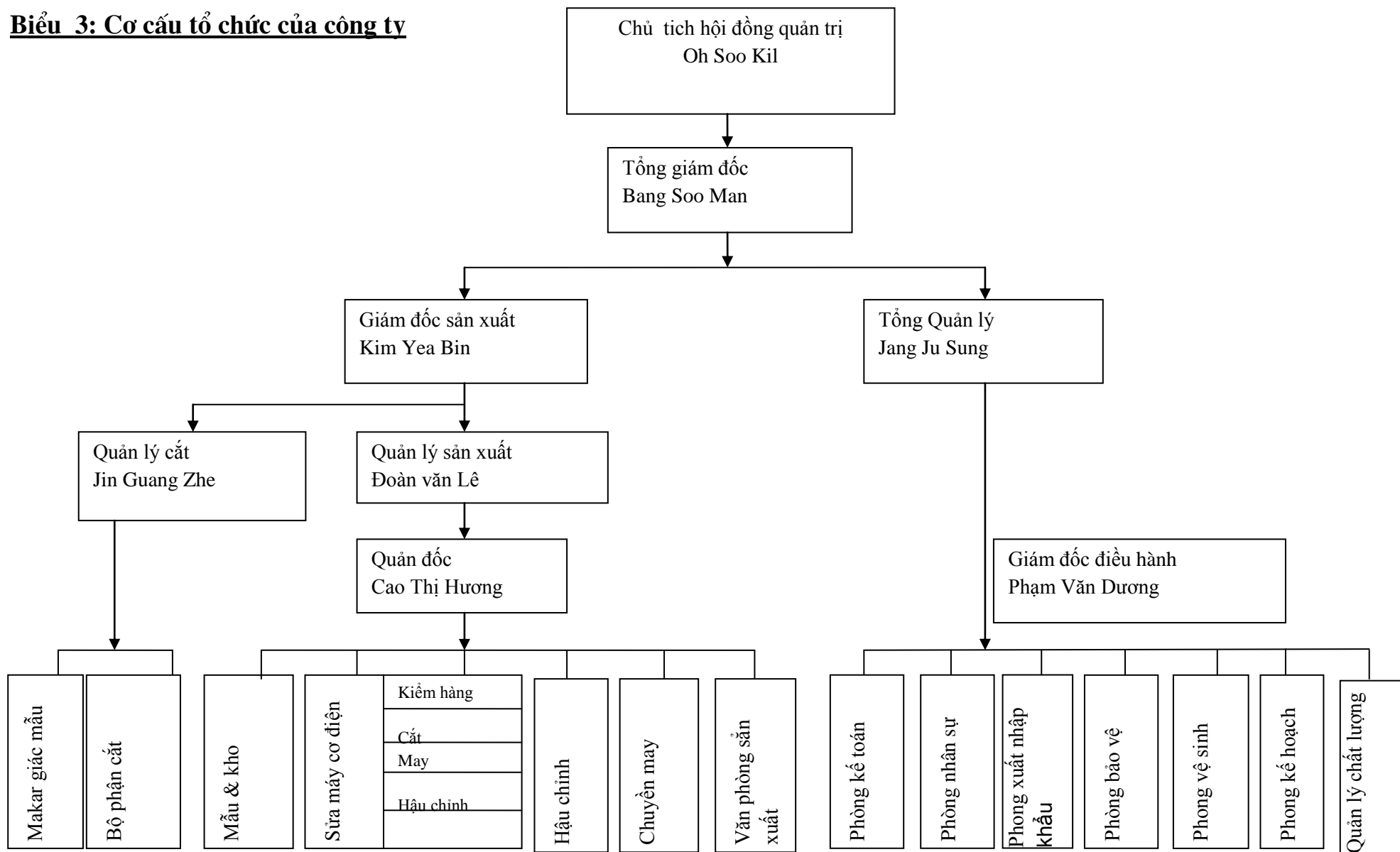
Trong công ty có cơ quan lãnh đạo cao nhất là chủ tịch hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị có quyền quyết định mọi vấn đề quan trọng của công ty là:

Ông Oh Soo Kil, Hàn Quốc - Chủ tịch

Để đảm bảo công tác quản lý và điều hành một cách thuận lợi và có hiệu quả. Công ty đã áp dụng cơ cấu tổ chức theo mô hình trực tuyến chức năng. Đúng

đầu là hội đồng quản trị nắm mọi quyền quyết định của công ty. Tổng quản lý giám đốc điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty dưới sự chỉ đạo trực tiếp của tổng giám đốc. Mô hình quản lý của công ty TNHH May Việt Hàn như sau:

**Biểu 3: Cơ cấu tổ chức của công ty**





Công ty TNHH May Việt Hàn với 100% vốn đầu tư của Hàn Quốc, quản lý một lượng công nhân viên lớn, áp dụng theo công nghệ kỹ thuật tiên tiến của Hàn Quốc, để vận hành bộ máy công ty hoạt động một cách hiệu quả việc quản lý hết sức nghiêm ngặt. Hàng tuần, hàng tháng có tổ chức họp, báo cáo tình hình cụ thể tiến độ hoạt động của từng phân xưởng, từng bộ phận sản xuất và phân công công việc cụ thể cho các cá nhân phụ trách để các đơn vị thực hiện kịp tiến độ của đơn hàng. Đồng thời thường xuyên đẩy mạnh phong trào thi đua sản xuất, nâng cao tay nghề, tổ chức các khoá học huấn luyện nâng cao trình độ quản lý, tinh thần trách nhiệm và hiệu quả trong sản xuất kinh doanh.

Tổng giám đốc công ty: ông Bang Soo Man, Hàn Quốc là người điều hành phụ trách chung, chịu trách nhiệm quản lý, chỉ đạo các mặt kế hoạch, sản xuất, tài chính, tiêu thụ sản phẩm, tổ chức lao động, ... trong công ty. Đại diện cho công ty trước cơ quan nhà nước, cơ quan pháp luật, thay mặt công ty ký kết các hợp đồng.

Giám đốc điều hành và giám đốc sản xuất dưới sự phân công của tổng giám đốc, trực tiếp giúp tổng giám đốc quản lý, giám sát thi hành các kế hoạch hoạt động kinh doanh của các phòng, ban trong công ty về phần thuộc quyền hạn của mình, có quyền quyết định mọi việc thuộc quyền hạn của mình, nếu những việc vượt quá khả năng thì phải xin ý kiến của cấp trên

**Ban kế toán:** có nhiệm vụ cân đối, đảm bảo tài chính phục vụ cho sản xuất, tham mưu cho giám đốc điều hành về mọi mặt của hoạt động tài chính. Đồng thời hạch toán các hoạt động sản xuất kinh doanh trong công ty

**Ban nhân sự:** Có nhiệm vụ tuyển dụng công nhân viên, quản lý lao động, tiền lương, tiền thưởng theo đúng chính sách của bộ ban hành. Quản lý lao động, tổ chức huấn luyện, chăm sóc cho người lao động.

**Ban xuất – nhập khẩu:** Chịu các trách nhiệm làm thủ tục hải quan, thuế quan để nhập nguyên phụ liệu và xuất nhập khẩu ra nước ngoài theo đơn đặt hàng. Lưu trữ tờ khai hải quan, chứng từ xuất khẩu.

**Phòng kế hoạch:** có trách nhiệm tìm kiếm và liên hệ với các đối tác và xử lý hợp đồng kinh tế, lập kế hoạch ngắn và dài hạn, quản lý và điều động sản xuất. lưu trữ các tài liệu, giấy tờ quan trọng của công ty.

**Bộ phận QC:** có nhiệm vụ tổ chức kiểm tra, phân tích đánh giá chất lượng sản phẩm từ giai đoạn đầu đến cuối. Kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu theo tiêu chuẩn của đơn đặt hàng. Cung cấp chứng chỉ chất lượng thông qua phân tích và xét nghiệm các mẫu thử.

**Ban cơ điện:** Có nhiệm vụ quản lý bảo dưỡng toàn bộ máy móc thiết bị, điện nước toàn công ty, lập kế hoạch đầu tư mua sắm trang thiết bị theo kế hoạch dài hạn, Lắp đặt và vận hành thử thiết bị mới cũng như sửa chữa đại tu máy móc, đảm bảo máy móc thiết bị tốt phục vụ cho sản xuất.

**Bộ phận sản xuất:** Đây là bộ phận lao động sản xuất trực tiếp. Họ làm việc theo một dây chuyền sản xuất từ bộ phận kiểm hàng, cắt, may, đến hậu chỉnh. Bộ phận kiểm hàng có nhiệm vụ kiểm tra về chất lượng, số lượng của vải và các nguyên vật liệu phụ. Bộ phận cắt chuyên cắt quần áo rồi chuyển sang bộ phận may, bộ phận may chia làm nhiều chuyên: chuyên 1 giáp thân, chuyên 2 giáp tay, chuyên 3 giáp cổ...cuối cùng là bộ phận hậu chỉnh là bộ phận hoàn tất phần kiểm tra và đóng gói.

#### 2.1.4 Đánh giá chung về hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

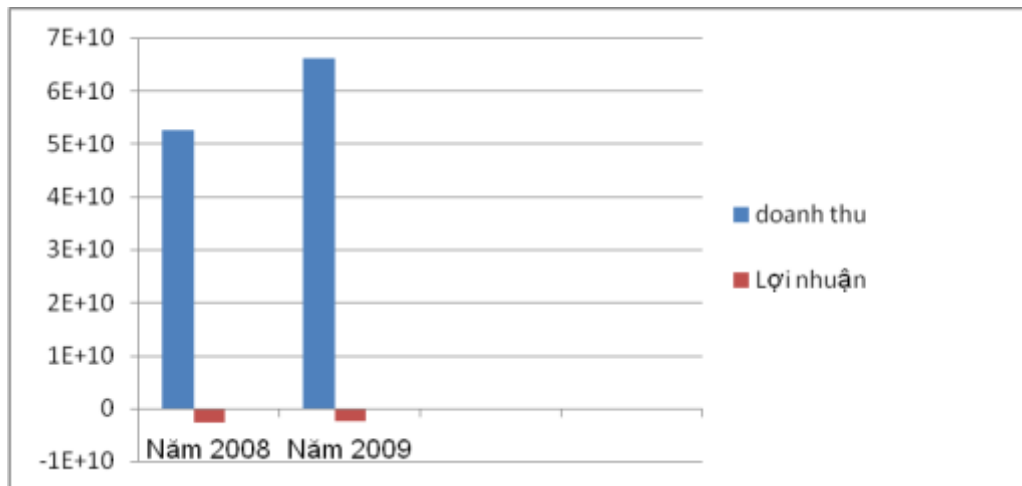
**Bảng 1:** Báo cáo kết quả thực hiện

*Đơn vị tính: đ*

Năm	2008	2009	Chênh lệch	
			Giá trị	%
Doanh thu	52.019.788.982	66.028.155.536	14.008.366.554	27%
Giá vốn HB	43.585.435.766	60.268.253.715	16.682.817.810	38%
Lợi nhuận	-2.677.469.957	-2.553.352.310	124.117.647	-5%
Thu nhập BQ/người	25.000.000	30.000.000	5000000	20%

*(Nguồn trích: báo cáo kết quả kinh doanh)*

**Biểu 4:**



Doanh thu năm 2009 đã tăng so với năm 2008 là 14.008.366.554đ tương ứng với 27%. Chứng tỏ công ty đã hoạt động có hiệu quả hơn năm trước . Nhưng lợi nhuận năm 2009 của công ty vẫn ở mức lỗ (-2.553.352.310 đ), tuy nhiên mức lỗ này đã giảm so với năm 2008 là (124.117.647đ) tương ứng với tỷ lệ giảm 5%. Nguyên nhân là do tỷ lệ tăng chi phí của công ty cao hơn so với tỷ lệ tăng doanh thu, (Giá vốn hàng bán năm 2009 tăng 16.682.817.810đ so với năm 2008 tương ứng với 38%, tỷ lệ tăng này cao hơn do với tỷ lệ tăng doanh thu là 11%).

Thu nhập bình quân/ người cũng tăng so với năm 2009 (20%) tương ứng với 5.000.000

## 2.2 Thực trạng sử dụng nguồn lao động tại công ty

### 2.2.1 Đặc điểm lao động trong công ty may Việt Hàn

#### 2.2.1.1 Đánh giá chung

**Bảng 2: thống kê Số liệu lao động**

Stt	Tên đơn vị	Số lượng CBCNV
1	Phòng giám đốc	3
2	Ban xuất nhập khẩu	4
3	Ban nhân sự	5
4	Phòng kế hoạch	4
5	Bộ phận QC	14
6	Ban kế toán	4
6	Phòng Thiết kế	12
7	Đội ngũ công nhân, kỹ thuật	1319
Tổng cộng		1365

(Trích phòng nhân sự)

#### ✘ Trình độ chuyên môn

Cán bộ có trình độ đại học và cao đẳng: 28 người;

Cán bộ có trình độ trung cấp: 25 người;

Công nhân kỹ thuật: 40 người;

Lao động phổ thông: 1272;

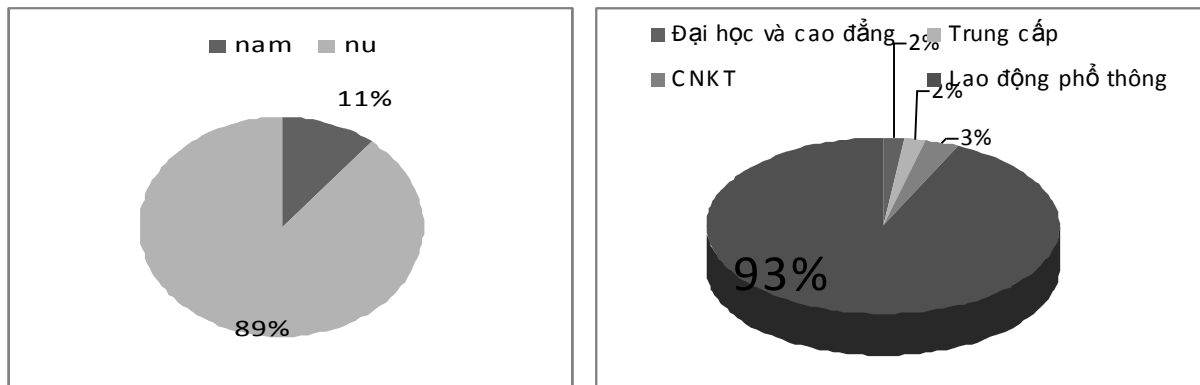
Tổng số cán bộ công nhân viên công ty là 1365 người.

Trong đó:

Nam : 146 người (chiếm 10,7%);

Nữ :1219 người (chiếm 89,3%).

• **Biểu 5: Biểu đồ cơ cấu trình độ lao động**



Nhìn chung trình độ cán bộ công nhân khá cao từ đại học ,cao đẳng ,trung cấp,và tập chung chủ yếu ở bộ phận lãnh đạo cho nên bộ phận này đảm bảo khá tốt công việc của mình . Nhưng so với toàn công ty thì tỷ số này còn thấp chỉ chiếm (3,88%). Việc tăng năng suất lao động phụ thuộc rất lớn vào yếu tố này cho nên muốn tăng năng suất lao động công ty phải tổ chức tuyển chọn , đào tạo lại , tổ chức thi tay nghề để cho người công nhân có điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn của mình để đáp ứng những đòi hỏi của công việc.Trong toàn doanh nghiệp tỷ trọng CBCNV nữ chiếm đa số (89,3%), thích hợp với ngành nghề sản xuất của công ty.

2.2.1.2 Cơ cấu lao động tại công ty TNHH may Việt Hàn

**Bảng 3** Bảng phân tích lao động qua trình độ của công ty TNHH may Việt Hàn

PHÂN LOẠI	SỐ LƯỢNG	(% )	NỮ	ĐH	CĐ_TC	CNKT
	(NGƯỜI)					
TỔNG SỐ	1365	100	1219	20	33	40
I. QUẢN LÝ	93	6.81	61	20	30	20
1. BỘ PHẬN QUẢN LÝ & NHÂN SỰ	8	0.59	4	5	4	0
2. NV XUẤT NHẬP KHẨU & KẾ HOẠCH	8	0.59	5	4	4	0
3. NV QUẢN LÝ KỸ THUẬT	40	2.93	25	8	12	20
4. NV THIẾT KẾ	19	1.39	12	2	4	0
5. NV KẾ TOÁN	4	0.29	3	1	3	0
6. NV QC	14	1.03	12	0	3	0
II. LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP SX	1198	87.77	1124	0	0	20
1. MARAR GIÁC MẪU	70	5.13	59	0	0	10
2. PHÂN XỬ LÝ CẮT	76	5.57	65	0	0	5
3. PHÂN XỬ LÝ MẪU VÀ KHO	32	2.34	28	0	0	0
4. PX KIỂM HÀNG	31	2.27	20	0	0	0
5. HẬU CHỈNH	29	2.12	22	0	0	0
6. CHUYÊN MAY	910	66.67	900	0	0	0
7. VĂN PHÒNG SẢN XUẤT	36	2.64	21	0	0	0
8. CÁC TỔ DỊCH VỤ	7	0.51	4	0	0	0
9. NGÀNH ĐỜI SỐNG Y TẾ	7	0.51	7	0	3	0
III. LĐ SẢN XUẤT GIÁN TIẾP	74	5.42	34	0	0	5

(Trích phòng nhân sự)

Nhận xét: Qua số liệu ở bảng trên ta thấy tổng số lao động tại Công ty 1365 người trong đó có 20 người có trình độ đại học chiếm 1,046%, số lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp CNKT là 5.34%.

Đối với những nhân viên ở bộ phận quản lý thì số người có trình độ cao đẳng và trung cấp chiếm tỷ lệ cao nhất 32.25% qua đó ta thấy đội ngũ quản lý ở công ty chưa thực sự có trình độ cao. Vì vậy mà công ty chưa thể hoạt động tốt được.

Đối với lao động trực tiếp thì chủ yếu là công nhân kỹ thuật và lao động phổ thông nhưng có tay nghề may. Nhìn chung trình độ học vấn của công ty là thấp so với các doanh nghiệp khác trong ngành. Tuy nhiên lao công ty có đội ngũ công nhân lao động trực tiếp có tay nghề giỏi nhưng vẫn phải đòi hỏi chuyên môn nghiệp vụ để nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty và hơn nữa theo kịp với xu hướng phát triển của đất nước cũng như trên thế giới, Công ty nên tạo điều kiện thuận lợi để giúp người lao động có thể tham gia học tập tại các trường, lớp, khoá học ngắn hạn để nâng cao trình độ chuyên môn hơn nữa.

Lao động nữ chiếm tỷ trọng rất lớn trong công ty (89,3%), đặc biệt là đội ngũ lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng chủ yếu (93,82%). Rất phù hợp với tình trạng sản xuất của công ty, và sản xuất sản phẩm này cần sự khéo léo của phái nữ.

**Bảng 4: Cơ cấu lao động qua các năm**

Chỉ tiêu	Năm	Năm	Năm	Tỷ trọng(%)		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
* Số lượng lao động	1.720	1.630	1.365	100%	100%	100%
- Lao động trực tiếp	1.480	1.402	1.198	86%	86%	88%
- Lao động gián tiếp	240	228	167	14%	14%	12%
* Trình độ						
- Đại học	17	18	20	0.99%	1.1%	1.46%
- Trung cấp	28	30	33	1.63%	1.84%	2.41%
- Sơ cấp	54	45	40	3.14%	2.76%	2.93%
- Lao động phổ thông	1.621	1.537	1.272	94.24%	94.3%	93.2%
* Giới tính						
- Nam	193	162	146	11.22%	9.94%	10.69%
- Nữ	1.527	1.468	1.219	88.78%	90.06%	89.31%

(Trích phòng nhân sự)

Qua số liệu ở biểu ta thấy, tổng số lao động trong Tổng công ty có sự thay đổi, cụ thể năm 2008 là 1630 giảm 90 người so với năm 2007, năm 2009 là 1.365 người giảm 265 người so với năm 2008.

Nguyên nhân của việc giảm lao động là do một số lao động chuyển sang công ty khác làm. Sở dĩ xảy ra tình trạng này là do ngày nay phát triển ngành dệt may rất mạnh các công ty may đã mọc lên rất nhiều ở vùng nông thôn. Vì vậy công nhân có xu hướng về gần nhà hơn.

- *Xét theo vai trò lao động*

- Lao động trực tiếp của Tổng công ty chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động ( xấp xỉ 86%) Số lao động trực tiếp giảm dần qua các năm. Năm 2008 giảm 78 người so với năm 2007, năm 2009 giảm 204 người so với năm 2008.

Nguyên nhân giảm là do: Số lao động trực tiếp đã chuyển sang các công ty khác gần nhà của họ hơn để làm.

- Số lao động gián tiếp của Tổng công ty tập trung ở các bộ phận chức năng và cũng có sự suy giảm qua từng năm, cụ thể: năm 2008 giảm 12 người so với năm 2007, năm 2009 giảm 61 người so với năm 2008.

- *Xét theo trình độ nhân sự*

Số lượng cán bộ công nhân viên ở Tổng công ty có trình độ đại học chiếm khoảng 0.99% ( năm 2007) và thường giữ các vị trí lãnh đạo từ cấp cao đến lãnh đạo cấp cơ sở.

Qua biểu ta thấy số lượng cán bộ công nhân viên có trình độ đại học tăng dần qua các năm còn số lượng cán bộ công nhân viên có trình độ sơ cấp giảm mạnh so với năm 2009. Nguyên nhân là do công tác đào tạo của Tổng công ty được chú trọng và thực hiện tốt chứ không phải là do số lượng tuyển dụng lao động đầu vào tăng. Nhưng lao động phổ thông cũng giảm qua các năm, do ngày nay có nhiều công ty may và dày gia mọc lên, họ cạnh tranh nhau bằng các chính sách để thu hút nguồn nhân lực, nên công nhân có nhiều lựa chọn hơn, mà công nhân cũng có nhu cầu làm gần nhà hơn. Vậy công ty nên có các khoản ưu đãi để thu hút được nguồn nhân lực.



- *Xét theo giới tính*

Nói chung lao động nữ chiếm tỉ trọng lớn trong Tổng công ty và cũng có sự thay đổi qua các năm, năm 2008 giảm 59 người so với năm 2007, năm 2009 giảm 249 lao động so với năm 2008 . Lao động nữ chủ yếu tập trung ở bộ phận may và cắt.

Còn lao động nam trong Tổng công ty chiếm tỉ trọng ít hơn khoảng 10.69%, thường là lao động gián tiếp.

**Bảng 5: Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi của tổng công ty**

Khoảng tuổi	Tổng số	Phần trăm ( %)
20 – 30	802	58.8
31 – 40	312	22.9
41 – 50	201	14.7
51 – 60	50	3.6
Tổng	1.365	100

*(trích báo cáo tình hình sử dụng lao động năm 2009)*

Đội ngũ lao động của Tổng công ty có tuổi đời khá trẻ. Khoảng tuổi 20 - 30 của Tổng công ty chiếm 58,8%. Do đặc điểm của Tổng công ty là sản xuất nên năm 2009 độ tuổi người lao động trong khoảng 31 - 40 chiếm (22.9%) là phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian tới. Đội ngũ lao động này năng động, sáng tạo, nhạy bén trong công việc nhưng tuy nhiên vẫn cần học hỏi nâng cao tay nghề.

Nhóm tuổi 41 - 50 còn chiếm tỉ lệ thấp 14.7%, độ tuổi này tuy dày dặn kinh nghiệm nhưng không năng động, sáng tạo như đội ngũ trẻ nên công ty tuyển dụng ở độ tuổi này rất ít, chủ yếu lượng lao động ở độ tuổi này là những lao động lâu năm.

## **2.2.2 Phân tích thực trạng sử dụng lao động tại công ty TNHH may Việt Hàn**

### **2.2.2.1 Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

Năng suất lao động là chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động của công ty tốt hay xấu. Muốn tăng năng suất lao động công ty phải biết phối hợp tất cả các yếu tố từ nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ, máy móc thiết bị, tổ chức lực lượng lao động, trình độ công nhân viên, tất cả các khâu này phải phối hợp với nhau một cách linh hoạt, ăn khớp với nhau thật hợp lý

+ Về nguyên vật liệu phải cung ứng một cách đầy đủ cả về số lượng và chất lượng, đúng thời gian quy định. Nếu không đủ về số lượng làm cho công nhân phải nghỉ việc. Không đúng chất lượng khi đó làm cho chất lượng của sản phẩm kém, tỷ lệ phế phẩm nhiều. Nếu nguyên vật liệu không cung cấp đúng thời gian khi đó nó cũng ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất lao động của công nhân.

+ Dụng cụ và máy móc thiết bị có ảnh hưởng rất lớn đến năng suất lao động của công nhân. Vì khi có đầy đủ dụng cụ thì người lao động dễ dàng làm việc trong mọi công đoạn sản xuất, máy móc tốt làm cho quá trình sản xuất được liên tục không bị gián đoạn. Nếu máy móc hiện đại thì năng suất lao động sẽ cao chất lượng sản phẩm tốt, sản phẩm có sức cạnh tranh cao

+ Tổ chức tốt tất cả các khâu trong quá trình sản xuất. Mọi công việc phải được thực hiện một cách khoa học, tiết kiệm lao động thời gian và nguyên vật liệu, phân công công việc không bị chồng chéo lẫn nhau. Khi ta tổ chức tốt được lực lượng lao động sẽ nâng cao được năng suất lao động của công nhân.

+ Trình độ của công nhân cũng là một trong những nguyên nhân có tác động trực tiếp đến năng suất lao động. Nếu công nhân có trình độ cao thì họ thực hiện công việc nhanh, tốn ít thời gian, chất lượng sản phẩm đảm bảo. Còn nếu công nhân có trình độ thấp thì khi họ thực hiện công việc sẽ tốn thời gian hơn, đôi khi còn không đảm bảo về chất lượng của sản phẩm. Vì thế muốn nâng cao được năng suất lao động thì người lãnh đạo phải tổ chức khâu tuyển chọn lao động sao cho đúng người, đúng việc đáp ứng những đòi hỏi của công việc.

**Bảng 6 Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động**

Các chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	So sánh			
					2008/2007		2009/2008	
					Số tiền	TL%	Số tiền	TL%
Doanh thu thuần	đ	53.477.561.599	52.019.788.982	66.028.155.536	- 1.457.772.617	-3%	14.008.366.554	27%
Tổng lợi nhuận	đ	3.759.750.537	-2.677.469.957	-2553.352.310	- 6.437.220.494	-171%	124.117.647	-5%
Tổng số lao động	Người	1.720	1.630	1.365	- 90	-5%	- 265	-16%
Tổng quỹ lương	đ	3.105.142.120	2.905.242.210	2.853.495.796	- 199.899.910	-6%	- 51.746.414	-2%
Tổng sản lượng	Chiếc	2.432.200	2.283.500	1.782.881	- 148.700	-6%	- 500.619	-22%
NSLĐ	đ/người	31.091.605,58	31.913.980,97	48.372.275,12	822.375	3%	16.458.294,15	52%
Khả năng sinh lời của lao động	đ/người	2.185.901,48	- 1.642.619,61	- 1.870.587,77	- 3.828.521	-175%	- 227.968,17	14%
Hiệu quả sử dụng CFTL	đ/đ	17,22	17,91	23,14	1	4%	5,23	29%
NSLĐ bình quân	Chiếc/người	1.414,07	1.400,92	1.306,14	- 13	-1%	- 94,78	-7%

Từ bảng số liệu trên ta có:

\* So sánh năm 2008 với năm 2007 ta thấy hầu hết các chỉ tiêu đều giảm.

-Doanh thu năm 2008 là 52.019.788.982 (đ), giảm so với năm 2007 1.457.772.617(đ) tương ứng với tỷ lệ giảm là 3%.

-Tổng lợi nhuận năm 2008 là -2.677.469.957(đ) giảm 6.437.220.494(đ)so với năm 2007 ứng với tỷ lệ giảm là 171%.

-Tổng lao động năm 2008 là 1.630 người giảm 90 người so với năm 2007 ứng với tỷ lệ giảm là 5%.

-Tổng quỹ lương năm 2008 là 2.905.242.210(đ) giảm 199.899.910(đ) so với năm 2007 ứng với tỷ lệ giảm là 6%.

-Tổng sản lượng năm 2008 là 2.283.500 giảm 148.700(đ) so với năm 2007 ứng với tỷ lệ giảm là 6%.

Do tổng số lao động năm 2008 giảm 90 người so với năm 2007 ứng với tỷ lệ tăng là 5%. Mà doanh thu của năm 2008 giảm đi so với năm 2007, nhưng tỷ lệ giảm tổng lao động lớn hơn tỷ lệ giảm doanh thu vì vậy mà năng suất lao động tăng lên.

Khi xét đến khả năng sinh lời của một nhân viên là xét tới khả năng một lao động đem lại bao nhiêu đồng lợi nhuận. Dựa vào biểu ta thấy năm 2007 một lao động tạo ra 2.185.901,48đ lợi nhuận, năm 2008 một lao động làm hụt đi 1.642.619,61đ lợi nhuận, giảm 3.828.521đ so với năm 2007, ứng với tỷ lệ giảm là 175%. Do tổng lao động giảm đi đồng thời lợi nhuận của công ty cũng giảm một cách nghiêm trọng.

Tổng quỹ lương giảm nhưng NSLĐ tăng. Nhìn vào hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương ta thấy hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương tăng lên. Cụ thể năm 2007 hiệu quả sử dụng CFTL là 17,22 còn năm 2008 là 17,91 tăng 0,26 ứng với tỷ lệ tăng là 4% Đây là dấu hiệu tốt vì một đồng CFTL bỏ ra đã tạo ra doanh thu tương ứng tăng lên.

Năng suất lao động bình quân của năm 2008 so với năm 2007 giảm nhiều từ 1.414,07(chiếc/ người )xuống 1.400,92(chiếc/ người), giảm đi 13 (chiếc/ người)

tương ứng với tỷ lệ giảm 1%. Nguyên nhân là do tỷ lệ giảm tổng sản lượng lớn hơn tỷ lệ giảm tổng lao động, điều này chứng tỏ công nhân làm việc chưa đạt hiệu quả.

Nhìn chung các chỉ tiêu năm 2008 đều giảm so với năm 2007 chứng tỏ công ty hoạt động kém hiệu quả, tuy nhiên đến năm 2009 công ty đã có một số thay đổi nhưng công ty vẫn chưa đạt được hiệu quả cao.

\*So sánh năm 2009-2008 ta thấy

Doanh thu năm 2009 là 66.028.155.536(đ), tăng 14.008.366.554(đ) so với năm 2008 ứng với tỷ lệ tăng là 27%.

Tổng lợi nhuận năm 2009 là 2553.352.310(đ), tăng 124.117.647(đ) so với năm 2008, ứng với tỷ lệ tăng là 5%.

Tổng lao động năm 2009 là 1.365( người), giảm 265 người so với năm 2008, ứng với tỷ lệ giảm 16%.

Tổng quỹ lương năm 2009 là 2.853.495.796(đ), giảm 51.746.414(đ) so với năm 2008, ứng với tỷ lệ giảm là 2%.

Tổng sản lượng năm 2009 là 1.782.881chiếc, giảm 500.619 chiếc so với năm 2008, ứng với tỷ lệ giảm là 22%.

Tổng số nhân viên của năm 2009 giảm đi đồng thời doanh thu của năm 2009 lại tăng lên. Vì vậy dẫn tới NSLĐ bình quân của một nhân viên năm 2009 đạt 48.372.275,12(đ), tăng 16.458.294,15(đ) so với năm 2008, tương ứng với tỷ lệ tăng là 52%.

Khi xét đến khả năng sinh lời của một lao động ta thấy năm 2009 một lao động làm hụt đi 1.870.587,77(đ) lợi nhuận, giảm 227.968,17(đ) so với năm 2008 ứng với tỷ lệ giảm là 14%. Do tỷ lệ tăng của tổng lợi nhuận thấp hơn tỷ lệ tăng của tổng lao động, vì vậy mà sức sinh lời của lao động vẫn giảm.

Tỷ lệ tăng của quỹ lương nhỏ hơn tỷ lệ tăng của doanh thu, điều này cho thấy công ty sử dụng quỹ lương hợp lý, tức hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương tăng lên 5,23 ứng với tỷ lệ giảm 29% so với năm 2008.

Điều này cho thấy hiệu quả sử dụng lao động của Công ty chưa tốt. Mặc dù vậy, mức lỗ của công ty đã giảm đi nhiều so với các năm trước. Với kết quả này chứng

tổ sức sản xuất kinh doanh của lao động trong công ty được nâng cao, thể hiện sự năng động sáng tạo nhiệt tình và trách nhiệm cao, chuyên môn giỏi luôn luôn nắm bắt thích nghi với sự thay đổi của thị trường. Do vậy, trong những năm tới công ty nên tăng mức lương cho người lao động, tích cực sử dụng các biện pháp khen thưởng đãi ngộ với người lao động. Có như vậy, hiệu quả sử dụng lao động của công ty mới tăng lên, tạo đà cho hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao.

### **2.2.2.2 Phân tích nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng nhân lực tại công ty**

Để đánh giá được tình hình sử dụng lao động của Công ty, ta phải thấy được công tác tổ chức và quản lý lao động của công ty có tác động như thế nào đến hoạt động kinh doanh của công ty.

Công TNHH may Việt Hàn từ khi thành lập đến nay, Công ty đã từng bước sắp xếp, điều chỉnh và phân công đúng người, đúng việc, tuyển dụng những cán bộ trẻ có năng lực chuyên môn và năng lực quản lý đã tạo ra một guồng máy hoạt động thông suốt liên tục từ dưới lên trên và đã thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp, tạo bầu không khí làm việc lành mạnh và thoải mái trong công ty. Tuy nhiên không phải việc gì cũng tốt hoàn toàn, cho nên công ty luôn tìm cách vươn lên trong mọi lĩnh vực, từ việc tổ chức nguồn lao động, phân bổ hợp lý nguồn lao động giữa các phòng ban, các xí nghiệp đến công tác khen thưởng, kích thích tác động vào đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên trong công ty.

Con người một nhân tố hết sức quan trọng trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh. Do vậy, tổ chức lao động như thế nào để đạt hiệu quả sử dụng lao động cao nhất là một việc quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Công tác tổ chức lao động được biểu hiện thông qua việc tuyển dụng đào tạo, phát triển đội ngũ lao động...Cụ thể:

#### **1. Đối với công tác tuyển dụng lao động**

Tuyển dụng nhân viên là vấn đề vô cùng quan trọng, nó quyết định đến sự thành công hay thất bại trong kinh doanh của công ty. Kết quả của việc tuyển dụng

lao động mang lại là rất to lớn và tồn tại lâu dài ( nếu việc tuyển dụng chính xác) ngược lại thì hậu quả khôn lường và rất khó khắc phục.

Nguồn tuyển dụng của công ty chủ yếu là con em của CBCNV trong ngành và lượng lớn nguồn lao động ở vùng nông thôn, có tư cách đạo đức tốt. Công ty cũng có những chính sách ưu tiên cho công nhân có tay nghề may.

Trong 2 năm qua tình hình tuyển dụng của công ty có nhiều thay đổi thể hiện qua bảng sau:

**Bảng7 : Tình hình tuyển dụng nhân sự của công ty**

<b>Các chỉ tiêu</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Tổng số lao động	1.630	1.365
Tổng số lao động tuyển dụng	165	200
Trong đó:		
- Đại học	4	5
- Cao đẳng	6	7
- Trung cấp	6	8
- Lao động phổ thông	149	180

Trong 2 năm qua, tổng số lao động của Công ty giảm từ 1.630 người năm 2008 xuống 1.365 người năm 2009. Nhưng tổng lao động tuyển dụng tăng lên, năm 2008 là 165 người trong đó tuyển lao động phổ thông chiếm tỉ trọng lớn nhất, tăng 35 người so với năm 2008. Do lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng chủ yếu trong tổng lao động của công ty, nên trong những năm qua công ty chủ yếu tuyển dụng lao động vào làm việc trong phân xưởng, đặc biệt phần lớn là các lao động có tay nghề may.

Trong 2 năm qua công tác tuyển dụng của công ty có một số ưu điểm sau:

- Tạo được năng suất lao động ngày càng cao;

-Dần dần cải tiến được chất lượng lao động, vì đội ngũ lao động mới thường năng động nhiệt tình sáng tạo trong công việc;

-Làm thay đổi phong cách nhận thức cũng như phong cách làm việc của nhân viên nhằm phục vụ tốt hơn nữa nhu cầu của khách hàng đối với công ty;

-Nâng dần sự cạnh tranh phần đầu trong công việc của mỗi người lao động

*Tuy nhiên công tác tuyển dụng của công ty còn mang lại một vài nhược điểm sau:*

-Do công ty có sự thay đổi trong phương thức quản lý nên công nhân chưa kịp tiếp thu, hơn nữa trong ba năm gần đây công ty có sự thay đổi lượng lớn công nhân, tuy công ty có tuyển những công nhân có tay nghề may nhưng họ cũng chưa thể thích hợp ngay với công ty được.

-Nhà quản trị tuyển chọn lao động vẫn còn dựa vào kinh nghiệm bản thân, không qua khảo sát thực tế làm cho đội ngũ lao động được tuyển vào không đạt chất lượng cao, ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sử dụng lao động của công ty.

➤ Công ty tuyển dụng nhân viên dựa trên những tiêu chí cơ bản sau:

***Với lao động gián tiếp:***

- Trình độ tốt nghiệp trung cấp, cao đẳng, đại học (chính quy và tại chức) trở lên, các ngành học phải phù hợp với ngành nghề Công ty đang có nhu cầu tuyển.

- Sử dụng thành thạo tin học, có trình độ ngoại ngữ... phù hợp với yêu cầu và tính chất công việc của Công ty.

- Phẩm chất đạo đức tốt, chấp hành nghiêm chỉnh các nội quy mà Công ty đã đề ra.

- Có sức khỏe tốt, hoàn thành được nhiệm vụ được giao....

***Với lao động trực tiếp:***

- Trình độ tốt nghiệp trung học phổ thông, sơ cấp tương đương với công việc được phân công.

- Chấp hành nghiêm chỉnh các nội quy mà Công ty đã đề ra.

- Có sức khỏe tốt, có thể làm việc theo ca.



## **2. Phân công và hiệp tác lao động**

Phân công lao động trong xí nghiệp là sự chia nhỏ toàn bộ các công việc của xí nghiệp để giao cho từng người hay nhóm người lao động thực hiện. Đó chính là quá trình gắn người lao động với những nhiệm vụ phù hợp với khả năng của họ.

Phân công và hiệp tác lao động hợp lý là điều kiện để tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất. Do phân công lao động sẽ chuyên môn hoá được công nhân, công cụ lao động. Nhờ chuyên môn hoá sẽ giới hạn được phạm vi lao động, người công nhân sẽ quen với công việc, có được những kỹ năng, kỹ xảo giảm nhẹ được thời gian lao động và chi phí đào tạo, đồng thời sử dụng triệt để những khả năng riêng có của từng người. Phân công phải chú ý đến những vấn đề như tính đơn điệu của công việc, cường độ lao động sản xuất.

Phân công lao động ở công ty được thực hiện dưới 3 hình thức:

- Phân công theo chức năng;
- Phân công lao động theo công nghệ;
- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc;

Hiệp tác lao động là sự phối hợp các dạng lao động đã được chia nhỏ do phân công nhằm sản xuất sản phẩm. Trong công ty đang tồn tại các hình thức hiệp tác lao động sau:

-Hiệp tác lao động về không gian gồm có hình thức hiệp tác giữa các phân xưởng chuyên môn hoá, hiệp tác giữa các ngành chuyên môn và hiệp tác giữa người lao động với nhau trong tổ sản xuất. Phân xưởng cắt và các chuyên may hiệp tác chặt chẽ với nhau để tạo ra sản phẩm, các công nhân trong cùng một tổ liên kết với nhau tạo thành một dây chuyền sản xuất

-Hiệp tác lao động về mặt thời gian tức là sự tổ chức các ca làm việc trong một ngày đêm. Việc bố trí làm việc hợp lý đảm bảo sức khỏe, tăng khả năng làm việc của người lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất cho công ty. Trong công ty Việt Hàn tổ chức phân công các tổ thay đổi ca cho nhau làm việc ngày và đêm, để đảm bảo sức khoẻ cho công nhân làm việc đạt được hiệu quả cao hơn.

Lựa chọn và áp dụng các hình thức phân công và hiệp tác lao động hợp lý là điều kiện để sử dụng hợp lý sức lao động, nâng cao năng suất lao động.

\*Ưu điểm của phân công và hiệp tác lao động trong công ty.

Phân công và hiệp tác lao động tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ, hăng say làm việc và hiệu quả công việc mang lại thường rất lớn.

Phân công và hiệp tác lao động tận dụng tối đa năng suất làm việc của máy móc trang thiết bị kỹ thuật, nhanh chóng khấu hao hết giá trị TSCĐ.

\*Nhược điểm của phân công và hiệp tác lao động:

Đôi khi sự phân công và hiệp tác lao động không tạo ra bầu không khí làm việc tốt. Người lao động có cảm giác gò bó, không thể hiện được khả năng sáng tạo và làm việc của mình.

### ***3. Công tác đào tạo và phát triển đội ngũ lao động***

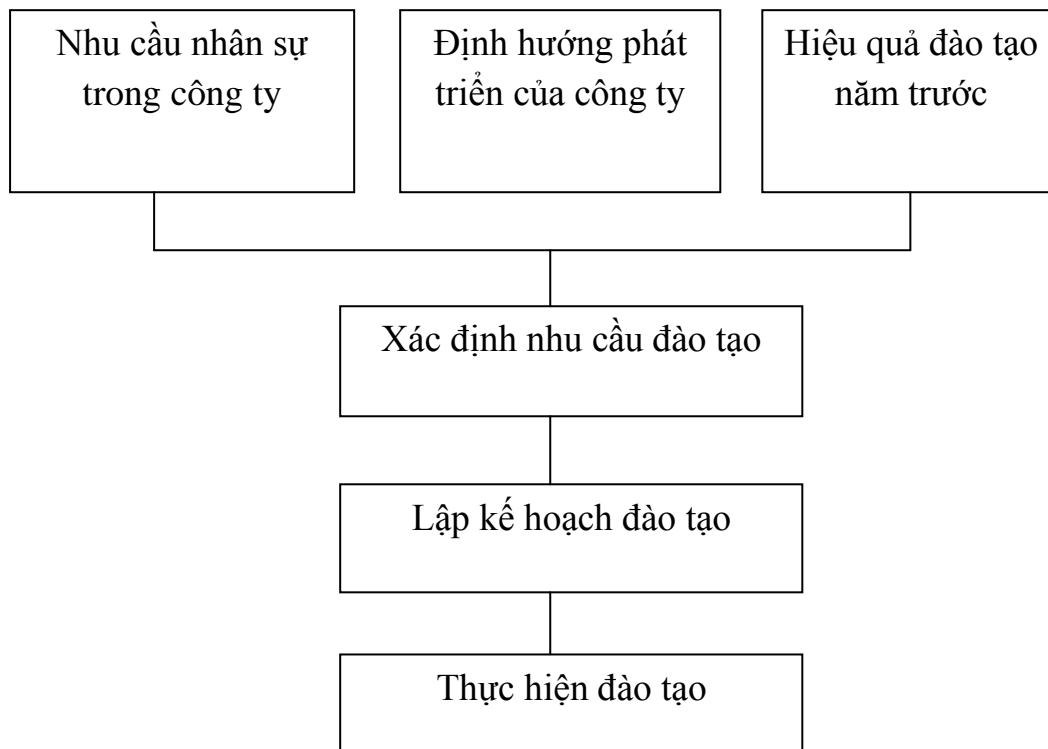
Nắm bắt được tầm quan trọng và vai trò của con người trong sản xuất kinh doanh, Công ty TNHH may Việt Hàn đã xác định lựa chọn phân công cụ thể từng cán bộ phù hợp với từng công việc, phụ trách từng giai đoạn hiện tại cũng như tương lai. Bên cạnh đó, Công ty đã xác định việc đào tạo và đào tạo lại, đào tạo ngắn hạn và dài hạn xen kẽ tuyển dụng chọn thêm một số cán bộ trẻ có năng lực đi đào tạo thêm từ những trường lớp chính quy, có kinh nghiệm tạo thành một thế mạnh cho công ty. Công ty áp dụng công nghệ hiện đại, kinh nghiệm của Hàn Quốc và những nước lân cận.

Do xác định được tầm quan trọng của công tác này nên công ty thường xuyên tiến hành công tác đào tạo và đào tạo lại nhân sự, đặc biệt là công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật cho người lao động.

Hàng năm phòng hành chính nhân sự cùng các đơn vị phòng ban chức năng rà soát lại cơ cấu lao động, trình độ hiện có của cán bộ công nhân viên đơn vị trên cơ sở đó phó phòng phụ trách tuyển dụng xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm sau đó trình Giám Đốc và triển khai thực hiện.

➤ Quy trình và nội dung đào tạo nhân viên tại công ty Việt Hàn

**Biểu 6 : Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH nội thất 190**



**Bảng 8: Số lượng lao động trong Công ty được đào tạo**

STT	Lao động được đào tạo	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
				(+, -)	Tương đối (%)
1	Thợ kỹ thuật	5	6	1	20
2	Markar giác mẫu	3	5	2	66.7
3	Bộ phận cắt	4	6	2	50
4	May	7	10	3	42.86
5	Cán Bộ kinh doanh	2	6	4	200
6	Cán Bộ quản lý	2	3	1	33

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Qua bảng số liệu ta thấy việc đào tạo nguồn nhân lực trong năm 2009 đã có những thay đổi rõ rệt và tích cực hơn. Cụ thể, thợ kỹ thuật và thợ bậc cao đã tăng thêm 2 người và Cán bộ quản lý, cán bộ kinh doanh tăng thêm 5 người. Đây là nỗ lực lớn của Công ty vì chi phí cho đào tạo không phải là con số nhỏ. Tuy nhiên kết quả thu được sau đào tạo là khả quan, trình độ công nhân lao động trực tiếp được nâng cao. Cán bộ quản lý sau khoá bồi dưỡng đã hoàn thành tốt công việc được giao.

- **Đào tạo tại chỗ:** 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.

Công ty Việt Hàn tổ chức đào tạo trực tiếp đối với những công nhân chưa biết may và cắt trong thời gian 3 tháng, tuy nhiên công ty chỉ đào tạo cho công nhân may theo từng chuyên. (Ví dụ: Đào tạo cho công nhân vào chuyên may 1, chuyên này chuyên may thân áo, thì công ty chỉ đào tạo cho công nhân may thành thạo phần thân áo thôi). Công nhân ở bộ phận phụ may đào tạo trong 10 ngày

- **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 CBCNV đi học tập thêm các lớp đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

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.

➤ Chi phí đào tạo:

**Bảng 9: Chi phí đào tạo lao động của Công ty năm 2009**

Hình thức đào tạo	Số lượng (người)	Tổng kinh phí cho đào tạo(chỉ tính của doanh nghiệp) (ĐVT:đ)
Tự đào tạo	85	12.000.000
Cử đi đào tạo	5	43.000.000
Tổng	100	55.000.000

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Năm 2009, Công ty đã trích ra 55.000.000 đồng để chi cho chi phí đào tạo lại cán bộ công nhân viên trong đó:

Tự đào tạo gồm 85 người với tổng kinh phí là 12.000.000 đồng, việc đào tạo số CBCNV này là nhằm nâng cao chất lượng lao động, vừa đáp ứng ngay được nhu cầu của công việc, vừa tiết kiệm thời gian, chi phí.

Số lao động được cử đi đào tạo gồm 5 người. Sở dĩ số lao động này phải đi đào tạo ở nước ngoài là nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để thích ứng với nhu cầu ngày càng cao trong công việc trong khi chất lượng của tự đào tạo chưa đáp ứng được. Tổng chi phí cho việc cử đi đào tạo ở nước ngoài trong năm 2009 là 43.000.000 đồng.

Với tổng chi phí đào tạo năm 2009 là 55.000.000 đồng, chiếm 0,08% tổng doanh thu cung cấp dịch vụ, chứng tỏ Công ty đã quan tâm đến việc nâng cao trình độ tay nghề của CBCNV cũng như chất lượng của hoạt động kinh doanh của Công ty.

Tuy nhiên, chi phí cho đào tạo bên ngoài Công ty là cao hơn so với tự đào tạo nhưng không đáng kể, vì công ty đã cử nhân viên đến các trường chuyên nghiệp để đào tạo nên đã giảm bớt chi phí đào tạo ngoài mà vẫn đảm bảo được chất lượng của việc đào tạo.

➤ **Kết quả đào tạo:**

**Bảng 10: Chất lượng học tập của các học viên năm 2009.**

Chỉ tiêu	Cán bộ kinh doanh, quản lý		Công nhân	
	Số lượng	%	Số lượng	%
Khá, giỏi	6	66.67	18	66.67
Trung bình	3	33.33	7	25.93
Yếu kém	-	-	2	7.4

Qua bảng trên ta thấy rằng chất lượng của công tác đào tạo bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực ở công ty Việt Hàn rất cao. Cán bộ quản lý thì kết quả học tập khá giỏi đạt 66,67% còn ở phía công nhân cũng khá giỏi đạt 66,67% như vậy khả năng tiếp thu của các học viên rất tốt.

**4. Đánh giá kết quả công việc của nhân viên trong công ty**

Ban lãnh đạo công ty nhận thức rất rõ tầm quan trọng của công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc chung được giao cho từng đơn vị. Bởi khi làm tốt công tác này thì sẽ giúp cho công ty thuận tiện hơn trong công tác lập và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với điều kiện sản xuất chung.

Đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi, không vi phạm an toàn, thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động.

Nhìn chung công tác đánh giá mức hoàn thành công việc ở công ty là tốt bởi công tác này đã giúp cho các phân xưởng, tổ đội phối hợp nhịp nhàng với nhau trong sản xuất kinh doanh, đạt mức sản lượng kế hoạch đề ra.

Nhưng bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại bởi công tác đánh giá được thực hiện bởi các đơn vị nội bộ lẫn nhau cho nên không tránh khỏi sự sai lệch về thông tin cũng như sự tự nâng cao thành tích và che dấu khuyết điểm.

- Đối với lực lượng lao động trực tiếp thì người đánh giá họ là các tổ trưởng.

- Đối với lực lượng quản lý, phục vụ thì sẽ được đánh giá mức hoàn thành công việc thông qua trưởng phòng nơi họ làm việc.

Hàng tháng công ty đánh giá nhân viên theo chỉ tiêu sau:

- Tổng điểm tối đa 100đ: Tổng điểm = X
- Xếp loại : + Xuất sắc :  $81đ \leq X \leq 100đ$ 
  - + Giỏi :  $71đ \leq X \leq 80đ$
  - + Khá :  $61đ \leq X \leq 70đ$
  - + Trung bình :  $51đ \leq X \leq 60đ$
  - + Yếu :  $X \leq 50đ$

- **Ví dụ:** đánh giá cho công nhân: Bùi Thị Thu

Cấp quản lý trực tiếp đánh giá (Số điểm tối đa là 10đ)

**Bảng 11: Chỉ tiêu đánh giá nhân viên**

STT	Đối với công việc	Phân đánh giá	Điểm số
1	Tính phức tạp	Chưa tốt	7
2	Khối lượng công việc (số giờ làm việc trong ngày)	Đi làm đúng giờ, hiệu quả công việc tốt	9
3	Tính sáng tạo, linh động	Làm việc chưa có tính sáng tạo, còn máy móc nhiều,	8
4	Tính phối hợp, tổ chức	Phối hợp chặt chẽ với các công nhân khác làm theo một dây chuyền sản xuất	9
5	Tinh thần trách nhiệm	Tinh thần trách nhiệm chưa cao	8
6	Tính kỷ luật	Tốt	9
7	Kết quả đạt được	Tốt	9
8	Kinh nghiệm giải quyết	Chưa tốt	7
9	Kỹ năng chuyên môn	Tốt	9
Tổng điểm tối đa 100 đ		Xếp loại: Gỏi	75

(Trích phòng: nhân Sự)

### **5. Công tác đãi ngộ nhân sự ở công ty**

Một trong những công tác quan trọng trong doanh nghiệp là nâng cao điều kiện lao động xây dựng chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý. Chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý liên quan trực tiếp đến khả năng làm việc của người lao động. Xây dựng chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý phải đạt được các mục tiêu sau: kéo dài khả năng làm việc của người lao động trong trạng thái ổn định và năng suất, chống mệt mỏi, bảo vệ sức khỏe cho người lao động, chống ô nhiễm môi trường lao động...

Đãi ngộ nhân sự là một công tác quan trọng. Chế độ đãi ngộ người lao động tốt sẽ làm người lao động phấn đấu, cố gắng và hăng say làm việc.

#### **\*Ưu điểm trong công tác đãi ngộ nhân sự ở công ty**

Do công ty có các biện pháp cụ thể trong công tác đãi ngộ nhân sự như: có các trang thiết bị bảo hộ lao động cho người lao động trong quá trình sản xuất, đối với những lao động làm việc trong môi trường độc hại, công ty ngoài các trang thiết bị bảo hộ còn có các chính sách ưu đãi như hưởng lương độc hại, bảo hiểm độc hại...Điều này đã kích thích người lao động hăng say trong công việc và yên tâm làm việc.

#### **\*Nhược điểm**

Vì là một công ty kinh doanh nhỏ nên các trang thiết bị bảo hộ chưa thật sự đạt tiêu chuẩn, công ty vẫn đang từng bước cố gắng đầu tư để nâng cao hơn nữa chất lượng trong lao động.

Do đó để tạo động lực cho người lao động, công ty cần có các hình thức đãi ngộ nhân sự nhằm động viên kích thích tinh thần làm việc hăng say của người lao động. Hình thức đãi ngộ gồm đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

#### **a. Đãi ngộ vật chất**

##### **✘ Chế độ tiền lương:**

Vấn đề tiền lương, tiền thưởng hiện nay ở công ty TNHH may Việt Hàn đã trở thành yếu tố kích thích lao động, thu hút toàn bộ nhân viên trong công ty. Thế nhưng vấn đề tổ chức tiền lương, tiền thưởng phải phù hợp với điều kiện kinh doanh của công ty.



Hiện nay Công ty áp dụng hai phương pháp trả lương :

- Trả lương theo sản phẩm;
- Trả lương theo thời gian;

➤ **Hình thức trả lương theo sản phẩm:**

Đối tượng trả lương theo sản phẩm theo hệ thống chỉ tiêu định mức đơn giá may mặc: công nhân cắt, công nhân may thuộc các chuyên, công nhân là, phụ. Tùy theo từng đối tượng công nhân và đơn giá trả lương sản phẩm thích hợp, được áp dụng tính cho công nhân trực tiếp sản xuất.

Sản phẩm ở đây là hàng may mặc như: quần, áo, chủ yếu là áo Jacket.

Lương sản phẩm được trả theo năng suất do từng cá nhân thực hiện có tính đến chất lượng, kỹ thuật của từng sản phẩm.

Công thức:  $L_{sp} = \text{ĐG} * Q_{tt}$

**Trong đó:**  $L_{sp}$ : là tiền lương theo sản phẩm ;

ĐG: là đơn giá;

$Q_{tt}$  : là số lượng sản phẩm thực tế;

**Ví dụ:** Trong 1 ngày công nhân: Nguyễn Thị Thu (một ngày may được 40sp, mà tiền công trả cho 1 sản phẩm là 2000 đồng .

Tiền lương ngày hôm đó của công nhân Nguyễn Thị Thu được tính như sau:

Lương ngày của 1 công nhân may =  $2000 * 40 = 80.000$  đồng

**Ưu điểm của phương pháp:**

- Quán triệt đầy đủ nguyên tắc trả lương theo số lượng và theo chất lượng lao động, gắn liền lương với kết quả sản xuất của mỗi người, kích thích nâng cao năng suất lao động.

- Khuyến khích người lao động cố gắng cố gắng nâng cao trình độ tay nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật để tạo ra nhiều sản phẩm.

- Cùng cố và phát triển mạnh mẽ phong trào thi đua trong đơn vị, tổ chức doanh nghiệp.

**Nhược điểm của phương pháp:**

- Người lao động dễ chạy theo số lượng mà quên đi chất lượng sản phẩm.

- Người lao động ít chăm lo đến công việc chung của tập thể.
- Dễ biến động.

➤ **Hình thức trả lương theo thời gian:**

Hình thức trả lương theo thời gian được áp dụng cho đội ngũ cán bộ nhân viên lao động gián tiếp và làm việc tại các bộ phận trong công ty. Công ty trả lương cho CBCNV theo chế độ lương cấp bậc và lương chức vụ, chức danh. Lương thực lĩnh của CBCNV lao động khối gián tiếp trong Công ty được tính được tính như sau:

$$TC = \frac{W_t * N_{tt}}{26}$$

**Trong đó:** TC: tiền lương lao động được hưởng;

$N_{tt}$ : số ngày làm việc thực tế trong tháng;

26: số ngày công hoàn thành trong 1 tháng do Công ty quy định;

$W_t$ : bậc lương theo chức danh của công ty quy định.

✳ **Bảng 12: Bảng bậc lương do Công ty quy định năm 2009 (Đơn vị tính: đ/th)**

Bậc	Thử việc	1	2	3	4	5
Chức danh						
Giám Đốc		36.000.000	39.000.000	42.000.000	45.000.000	48.500.000
Chuyên gia nước ngoài	27.000.000	36.000.000	39.000.000	42.000.000	45.000.000	48.500.000
Chuyên viên sửa máy	13.000.000	14.000.000	15.000.000	16.500.000	18.000.000	19.500.000
Quản đốc	4.500.000	5.000.000	6.000.000	7.000.000	8.000.000	9.000.000
Trưởng phòng quản lý, kế toán trưởng	4.000.000	4.500.000	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.500.000
Chuyên viên, nhân viên văn phòng	2.000.000	2.200.000	2.600.000	3.000.000	3.500.000	4.000.000
Tổ trưởng, tổ phó công nhân các bộ phận	1.040.000	1.112.800	1.170.000	1.228.500	1.290.000	1.354.500

( Nguồn trình phòng nhân sự)

**Ví dụ:** Tính lương tháng 8 năm 2009 cho ông Trương Công Định trình độ đại học với chức vụ nhân viên phòng kinh doanh: số ngày làm việc thực tế trong tháng ( $N_{TT} = 26$ ), lương bậc 3 ( $W_3 = 3.000.000$ ).

Vậy tiền lương của ông Định vào tháng 8 năm 2009 được tính như sau:

$$\begin{aligned} TC &= \frac{3.000.000 * 26}{26} \\ &= 3.000.000 \text{Đồng} \end{aligned}$$

Vậy lương cơ bản tháng 8/2009 của ông Định = 3.000.000 đồng

**Ưu điểm của phương pháp:**

- Người lao động sẽ chăm chỉ làm việc để đạt được nhiều ngày công, giờ công.
- Dễ tính toán, đảm bảo cho công nhân một khoản tiền thu nhập nhất định trong thời gian đi làm.
- Có hiệu quả.

**Nhược điểm của phương pháp:**

- Không gắn kết được giữa chất lượng và số lượng lao động mà người lao động đã tiêu hao trong quá trình sản xuất ra sản phẩm.
- Khó khăn trong quá trình đánh giá nhân viên vì không biết được ai tích cực, ai không tích cực.
- Do không gắn kết được giữa chất lượng và số lượng lao động nên nảy sinh những tiêu cực như: ỷ lại, dựa dẫm, thiếu tích cực trong công việc học tập, tiếp thu công nghệ mới ... Nếu không khuyến khích tăng lương, thưởng thì người lao động sẽ không chỉ làm việc ở mức trung bình mà còn không cố gắng hơn.
- Phụ thuộc lớn vào ý thức của người lao động nên đôi khi hiệu quả không cao.

**Nhận xét:** Phương pháp trả lương cho lực lượng lao động gián tiếp có thể coi là phù hợp, dễ tính. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại nhược điểm đó là trả lương chưa căn cứ theo mức độ hoàn thành công việc. Trả lương theo hình thức này chưa thực hiện tốt công tác trả lương dựa trên đánh giá thành tích công tác cụ thể, không

phân biệt được người thực hiện công việc tốt, người làm việc chiếu lệ. Do đó sẽ không kích thích được người lao động trong công việc

**✘ Công tác tiền thưởng**

Có thể nói vai trò của tổ chức tiền lương trong công ty đã tăng dần lên, các điều kiện làm việc, các căn cứ xét thưởng, tính thưởng được xây dựng tốt hơn để thúc đẩy người lao động làm việc. Công ty Việt Hàn tính thưởng theo định mức năng suất giờ được tính toán trên cơ sở thực tế công việc, đã được thoả thuận giữa công nhân, tổ trưởng với Ban quản đốc và Giám đốc sản xuất.

• *Thưởng đạt định mức*

Nếu chuyên may đạt đúng định mức năng suất, công nhân sẽ được thưởng 106.200VNĐ/người.

• *Thưởng vượt định mức*

Nếu truyền may vượt định mức năng suất sẽ được thưởng theo mức sau:  
 106.200 VND + (Số sản phẩm vượt định mức / Định mức sản phẩm một tiếng)  
 \*8.169 VND

Tiền thưởng định mức cho một công nhân được tính như sau:

**Bảng 13: Thưởng vượt định mức**

STT	Xếp loại	Thưởng vượt định mức
1	W1	(TCĐM * 0.8)/ ngày làm việc của tháng *ngày làm việc thực tế của công nhân
2	W2	(TCĐM * 0.9)/ ngày làm việc của tháng *ngày làm việc thực tế của công nhân
3	W3	(TCĐM * 1.0)/ ngày làm việc của tháng *ngày làm việc thực tế của công nhân
4	W4	(TCĐM * 1.1)/ ngày làm việc của tháng *ngày làm việc thực tế của công nhân
5	W5	(TCĐM * 1.2)/ ngày làm việc của tháng *ngày làm việc thực tế của công nhân

Ví dụ : Tổ1 có thưởng vượt định mức chuyển của tháng 3 năm 2010 sau khi tính toán là 130.000 VND. Ngày làm việc của tháng 3 là 27ngày. Công nhân A có số ngày làm việc thực tế là 26 ngày và được xếp loại W4...tiền thưởng vượt định mức cho công nhân A sẽ là:(130.000VND \*1.1)/27 ngày \*26 ngày=137.703 VND

Việc xếp loại W: Các tổ trưởng căn cứ trên bảng tiêu chí xếp loại W để xếp loại cho công nhân của tổ mình . Bảng này dựa trên vị trí công việc, Mức độ hoàn thành công việc trong tháng ( Năng suất , chất lượng) Và chấp hành nội quy tại tổ, nội quy công ty.

- *Thưởng các ngày lễ*

Công ty áp dụng chính sách thưởng cho CBCNV trong các ngày lễ như sau:

**Bảng 14: Thưởng các ngày lễ**

STT	Ngày lễ	Ngày được hưởng 100% lương	Mức thưởng(tiền mặt)
1	Giỗ Hùng Vương	01 ngày	100.000VND
2	30/4 và 1/5	02 ngày	100.000VND
3	Quốc Khánh	01 ngày	100.000VND
4	Tết dương lịch	01 ngày	100.000VND
5	Tết Âm lịch	04 ngày	190.000VND –1.000.000VND

Chính sách thưởng trên được căn cứ theo tình hình sản xuất thực tế của Công ty. Nếu tất cả các bộ phận đạt và vượt năng suất định mức sẽ được thưởng như chính sách trên. Nếu không đạt năng suất định mức, công ty sẽ điều chỉnh mức thưởng trên.

Việc thực hiện công tác khen thưởng của công ty đã góp phần không nhỏ vào việc khuyến khích người lao động tích cực trong việc sản xuất kinh doanh , đặc biệt tính thưởng theo định mức đã đánh đúng tâm lý người lao động trực tiếp.

**✘ Trợ cấp**

Nhằm tạo điều kiện tốt nhất cho CBCNV và khuyến khích họ làm việc tốt hơn, công ty đã áp dụng các mức trợ cấp khác nhau phù hợp với các vị trí công tác trong Công ty. Công ty có các loại trợ cấp sau:

Trợ cấp bữa ăn là 7.000 đồng/ bữa. công nhân làm việc trong ngày được công ty trợ cấp bữa ăn trưa. Công nhân làm thêm giờ quá 3 tiếng được trợ cấp bữa ăn tối.

Ngoài ra cán bộ công nhân viên được cử đi công tác ngoài tỉnh xa được trợ cấp bữa ăn và một số trợ cấp khác theo chính sách Travel Policy của công ty.

**Bảng 15: bảng chi tiết các khoản trợ cấp**

STT	Nội dung	Giám đốc	Trưởng phòng	Nhân viên văn phòng
1	Ăn sáng	30.000VND	20.000 VND	15.000VND
2	Ăn trưa	100.000 VND	30.000 VND	20.000VND
3	Ăn tối	100.000 VND	30.000 VND	20.000VND
4	Chi phí đi lại	Theo thực tế hoá đơn	Theo thực tế hoá đơn	Theo thực tế hoá đơn
5	Chi phí chỗ ở	Theo thực tế hoá đơn	300.000 VND / đêm	200.000 VND / đêm
6	Chi phí khác	Theo thực tế hoá đơn	Theo thực tế hoá đơn	Theo thực tế hoá đơn

(trích phòng nhân sự)

Ghi chú:

Ăn sáng khi đi sớm hơn 7:00

Ăn tối : khi muộn hơn 19:00

Ăn trưa khi muộn hơn 12:00

Chỗ ở khi ở qua đêm

Công ty còn có trợ cấp trách nhiệm cho tổ trưởng, tổ phó và một số vị trí cụ thể sẽ được tổng giám đốc xem xét và xét duyệt hàng tháng.

**Bảng 16: bảng chi tiết các loại trợ cấp**

ST T	Loại trợ cấp	Mức trợ cấp
1	Trợ cấp trách nhiệm cho quản lý bộ phận	2.000.000– 3.500.000đ/tháng
2	Trợ cấp trách nhiệm cho tổ trưởng	800.000 – 1.200.000đ/tháng
3	Trợ cấp trách nhiệm cho tổ phó	400.000 – 800.000đ/tháng
4	Trợ cấp công nhân ngồi máy ở các bộ phận, công nhân thu phát, chuyên may, hậu chính, QC	70.000đ/tháng
5	Trợ cấp nặng nhọc độc hại cho thợ cắt, công nhân nhà cắt bông.	200.000 – 400.000đ/tháng
6	Trợ cấp nặng nhẹ - độc hại cho công nhân “là” ở chuyên may của hậu chính, công nhân ép SIM và công nhân làm lông vũ.	5.000đ/ngày
7	Trợ cấp kỹ thuật cho công nhân may mẫu, cơ điện	200.000đ/tháng
8	Trợ cấp kỹ thuật cho công nhân sửa máy	200.000 – 300.000đ/tháng

(trích phòng nhân sự)

*b.Đãi ngộ tinh thần*

- Thường xuyên tổ chức các phong trào trong nội bộ công ty như:
  - +Phong trào người tốt, việc tốt;
  - + Phong trào lao động giỏi trong sản xuất;
  - + Phong trào thể dục, thể thao, văn hoá, văn nghệ.
- Tổ chức các cuộc vui chơi, liên hoan, tham quan nghỉ mát cho các cán bộ công nhân viên. Công tác này được tổ chức hàng năm nhằm tạo cho các cán bộ công nhân viên có được những giờ phút nghỉ ngơi sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi và tạo sự đoàn kết giữa các khối phòng ban, các tổ sản xuất.
- Cuối năm họp biểu dương gương người tốt, việc tốt, tặng các giấy khen để khuyến khích tinh thần.

- Trong thời gian làm việc. Đối với công nhân may tuy công việc của họ không nặng nhọc nhưng lại chịu sự căng thẳng về thần kinh, vì họ luôn phải tập trung vào một điểm là mũi kim và phải ở tư thế ngồi trong suốt một ca làm việc, hơn nữa mức độ chuyên môn hoá của họ là rất cao, mỗi công nhân chỉ làm một công đoạn và mỗi công đoạn rất nhỏ do vậy công việc của họ rất đơn điệu và đương nhiên là dễ nhàm chán. Để tránh sự đơn điệu trong lao động và căng thẳng thần kinh Nhà máy nên chú ý đến không gian sản xuất và sự phù hợp với thẩm mỹ như có thể phát bản nhạc hành khúc, nhạc múa, hoặc các bài hát thể thao có nhịp điệu rộn ràng sôi động nốt nhạc trong sáng vào đầu giờ làm việc tạo sự hào hứng cho người lao động bắt đầu vào một ngày mới làm việc. Trong thời gian làm việc cho đến lúc kết thúc ca làm việc Nhà máy có thể phát bản nhạc êm dịu nhịp điệu chậm tránh sự mệt mỏi kích thích thần kinh để kéo dài thời gian có khả năng làm việc cao của người lao động. Bởi không khí làm việc thoải mái tạo điều kiện tăng năng suất lao động, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Trong những năm tới, công ty cần phát huy những hoạt động này hơn nữa.

## **2.3 Một số đánh giá chung về tình hình quản lý và sử dụng lao động của công ty TNHH may Việt Hàn**

### **2.3.1 Ưu điểm**

Về công tác tuyển dụng công ty đã tuyển chọn được đội ngũ công nhân có tay nghề may, năng động sáng tạo trong công việc.

Tạo được bầu không khí tốt trong môi trường làm việc, tạo được hứng thú làm việc cho công nhân.

Tạo điều kiện cho người lao động học hỏi nâng cao tay nghề, phát huy được tiềm năng sáng tạo của họ.

Công ty đã có những đãi ngộ thích đáng cho cán bộ công nhân viên, điều này khuyến khích họ làm việc có trách nhiệm hơn.



### **2.3.2 Nhược điểm**

Chính vì công ty cần tuyển chọn lượng lớn đội ngũ công nhân có tay nghề, Nhưng chưa đủ, vậy công ty phải tuyển những lao động chưa có tay nghề sau đó đào tạo cho họ, do đó công ty mất đi khoản chi phí đào tạo.

Công ty tạo điều kiện cho CBCNV đi học nâng cao trình độ tay nghề, nhưng có một số người đi để đối phó, học cho vui, hơn nữa chi phí đào tạo rất tốn kém.

Bảng tiêu chuẩn xếp loại chưa thật hợp lý, vì coi các tiêu chuẩn có tầm quan trọng như nhau.

### **PHẦN III**

## **MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NẪNG CAO HIỆU QUẢ VÀ CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MAY VIỆT HÀN**

### **3.1 Định hướng hoạt động của công ty trong thời gian tới**

Đối với bất kỳ một công ty nào việc xây dựng phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh là vô cùng quan trọng. Bởi vì, để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh trong tương lai một cách tốt nhất và có hiệu quả nhất thì trước hết phải tiến hành xây dựng các mục tiêu chiến lược, phương hướng cho hoạt động đó trong tương lai. Hiệu quả của hoạt động kinh doanh cao hay thấp tùy thuộc vào hướng đi của công ty đúng hay sai. Công ty TNHH may Việt Hàn luôn luôn chủ động xây dựng hướng đi cho các hoạt động kinh doanh của mình trong ngắn hạn cũng như trong dài hạn.

Khi thành lập cũng như bao doanh nghiệp khác trong nền kinh tế thị trường, mục tiêu chính của công ty là lợi nhuận. Nhưng bên cạnh mục tiêu lợi nhuận, Công ty còn có một mục tiêu khác mang tính chất xã hội, đó là đào tạo dạy nghề và giải quyết công ăn việc làm cho đội ngũ thanh niên vùng nông thôn. Nhờ gánh vác thêm nhiệm vụ này mà công ty có thêm một lợi thế rất lớn đó là có đội ngũ cán bộ công nhân viên tuổi đời còn rất trẻ, năng động sáng tạo và rất nhiệt tình với công việc. Nó đã trở thành một động lực rất lớn thúc đẩy sự phát triển của công ty.

Sau đây là một số chỉ tiêu cần đạt được trong thời gian tới:

- Tổng doanh thu trong những năm tới sẽ vào khoảng 80-90 tỷ đồng
- Về lợi nhuận: đây là chỉ tiêu quan trọng hàng đầu đối với công ty, mục tiêu của công ty từ nay đến năm 2012 công ty sẽ hết lỗ và cho đến 2015 là lợi nhuận đạt được vào khoảng 10% trên tổng doanh thu của năm đó.
- Công ty cũng đưa ra một số phương hướng nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, từ đó tăng năng suất lao động nhằm đạt kết quả kinh doanh tốt hơn nữa.

+ Mức thu nhập bình quân của người lao động: Để đảm bảo cho cán bộ công nhân viên yên tâm sản xuất kinh doanh đạt chất lượng thì trong những năm tới công ty cần nâng cao mức thu nhập cho người lao động. Dự kiến trong những năm tới mức thu nhập bình quân của công nhân viên trong công ty sẽ tăng lên từ 0.5 - 1trđ. Và cùng trong thời gian tới công ty sẽ tiếp tục kiện toàn hoàn thiện bộ máy quản lý, thúc đẩy nâng cao năng suất lao động nhằm đạt hiệu quả cao hơn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

+ Giảm biên chế đối với những lao động dư thừa, làm việc không hiệu quả.

+ Đóng bảo hiểm đầy đủ cho CBCNV trong Công ty, trang thiết bị bảo hộ lao động sẽ được đầu tư tốt hơn nữa giúp cho người lao động yên tâm làm việc.

+ Nâng cao trình độ cho cán bộ cũng như những lao động trong Công ty bằng cách cử đi học hoặc tổ chức lớp học cho cán bộ công nhân viên nhằm nâng cao trình độ.

Tóm lại, mục tiêu chủ yếu trong công tác kinh doanh của công ty từ nay đến năm 2015 cố gắng đạt được những mục tiêu đã đề ra ở trên, củng cố và mở rộng quan hệ hợp tác với các tổ chức kinh tế thế giới, tiếp tục ký hợp đồng nhập khẩu vật tư, nguyên liệu, hoá chất, phương tiện vận tải để phục vụ cho sản xuất và tiêu dùng trong nước.

### **3.2 Một số biện pháp cơ bản nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động tại công ty TNHH may Việt Hàn**

#### **3.2.1 Biện pháp 1: Nâng cao chất lượng lao động thông qua tuyển chọn .**

Tuyển dụng là một bước quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty. Thực tế trong quá trình tuyển dụng, Công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, báo ra hàng ngày hay internet ... Do vậy việc tuyển dụng chưa được khả quan, nguồn tuyển dụng hạn chế, không thu hút được nhân tài tham gia tuyển dụng. Năm 2009 Công ty chủ yếu là tuyển lao động gián tiếp từ con em của CBCNV và tuyển qua sự giới thiệu của họ. Dựa vào kết quả phân tích ở phần II cho thấy năm 2009 Công ty tuyển 200 người trong đó có 20 người là lao động gián

tiếp chủ yếu là con em của CBCNV trong Công ty. Do đó có sự hạn chế về số lượng tham gia dự tuyển và Công ty không có nhiều cơ hội lựa chọn những lao động có trình độ, chuyên môn cao hơn. Trong khi những người thật sự có khả năng, trình độ và năng lực muốn tham gia dự tuyển lại không có cơ hội để ứng tuyển. Hơn nữa yêu cầu đối với lượng nhân viên này là phải có nghiệp vụ chuyên môn, trình độ học vấn cao, để có thể làm tốt công việc được giao. Còn 180 người còn lại là lao động phổ thông, công ty chưa chú trọng đến việc tuyển chọn lực lượng lao động này một cách chặt chẽ, nhất là đối với công nhân may và cắt, đây là hai bộ phận quan trọng nhất trong các khâu tạo ra sản phẩm. Điều này khiến cho công tác tuyển dụng gặp khó khăn và không đạt kết quả cao.

#### *Mục tiêu của công ty*

- Đối với nhân viên văn phòng, tuyển chọn những ứng viên tiềm năng có trình độ, năng lực, phẩm chất tốt.
- Đối với lao động phổ thông, tuyển chọn những ứng viên có tay nghề và kinh nghiệm trong ngành may mặc, phẩm chất tốt.
- Nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty.

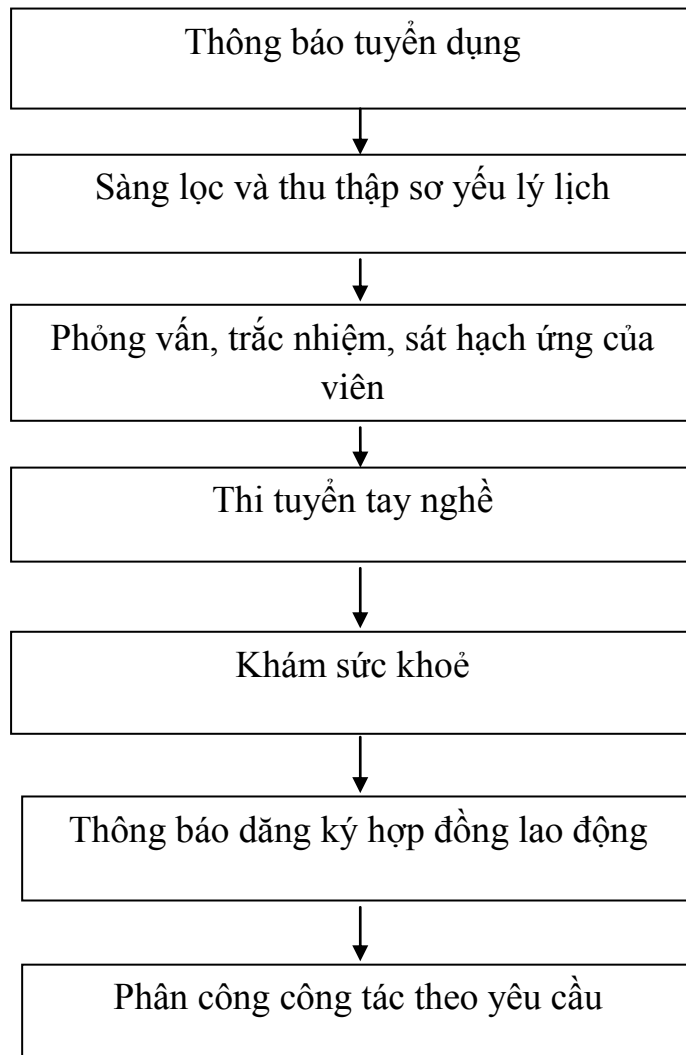
#### *Nội dung tuyển chọn*

Đa dạng hoá nguồn tuyển mộ để có thể thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn được những ứng viên giàu tiềm năng nhất, phù hợp với yêu cầu của Công ty. Với nhân viên văn phòng công ty nên đăng tin qua internet, báo, đài. Còn lao động phổ thông thì có thể treo băng rôn hoặc phát tờ rơi đến tận các địa phương.

Trong quy trình tuyển dụng mới thêm bước phỏng vấn sơ bộ để có thể loại bỏ ngay được những ứng viên không phù hợp với chuyên môn mà Công ty đang cần tuyển dụng. Trong quá trình tuyển dụng cần làm tốt hơn vòng thi tuyển tay nghề đối với ứng viên của lượng lao động trực tiếp vì đây là một bước sát hạch quan trọng để lựa chọn ứng viên có đủ trình độ năng lực để đáp ứng được nhu cầu công việc

**+** Kiến nghị quy trình tuyển chọn mới

**Bảng : Quy trình tuyển chọn**



**+** Dự kiến tuyển chọn mới

- Công ty nên thông báo tuyển chọn rộng rãi trên các phương tiện truyền thông phổ biến như sau:
  - + Đối với việc tuyển dụng nhân viên văn phòng thông báo tuyển dụng qua Internet, báo, truyền hình.
  - + Đối với lao động phổ thông thông báo tuyển dụng bằng phương pháp treo băng rôn tại cổng công ty, phát tờ rơi đến tận địa phương. Trong đó phải nêu rõ những lợi ích có tính cạnh tranh của công ty đối với ứng viên như: Tiền

lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt, có đầy đủ bảo hộ lao động, phúc lợi tốt hơn...

**Bảng 17:** Dự kiến tuyển dụng nguồn bên ngoài vào đợt tới:

STT	Nguồn tuyển dụng	Số người dự tuyển	Số người trúng tuyển	Số người hoàn thành tốt công việc	Số người bỏ việc sau khi trúng tuyển
1	Tại các trường Đại học và Cao đẳng	15	14	12	1
2	Ứng viên tự nộp đơn xin việc	415	400	365	2
<b>3</b>	<b>Tổng</b>	<b>430</b>	<b>414</b>	<b>377</b>	<b>3</b>

✚ Dự kiến kết quả đạt được sau tuyển dụng

**Bảng 18:** Dự kiến kết quả đạt được sau hoạt động tuyển dụng

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Trước tuyển dụng	Sau tuyển dụng	Chênh lệch
1	Sản lượng	Chiếc	1.782.881	2.382.150	559.269
2	Số lao động	Người	1.365	1.450	85
3	NSLĐbq	Chiếc/Người	1.306	1.643	337

Sau khi thực hiện biện pháp tuyển chọn mới Công ty sẽ có được những ứng viên có trình độ cao, có kinh nghiệm trong công việc, hơn nữa họ sẽ đem lại bầu không khí làm việc mới năng động hơn, nhiệt tình hơn từ đó sẽ lôi kéo được những người khác cùng tham gia sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty và có thể kỳ vọng năng suất lao động bình quân là 1.643 Chiếc/người tăng 337/người. Tuy nhiên sau khi tuyển dụng được đội ngũ

CBCNV trên công phải thực hiện được các chính sách đãi ngộ đã phổ biến qua phương tiện tuyển dụng trên, để họ gắn bó lâu dài với công ty.

Bên cạnh đó Công ty cũng cần phải duy trì tuyển dụng nguồn nội bộ bởi nếu kết hợp cả hai nguồn này thì sẽ mang lại hiệu quả kinh tế cao.

### **3.2.2 Biện pháp 2: Sắp xếp, bố trí, sử dụng lao động năng động và hợp lý hơn**

Dựa vào kết quả phân tích ở phần II cho thấy số liệu lao động trong công ty TNHH may Việt Hàn được bố trí rất phù hợp, tuy nhiên lượng lao động gián tiếp còn thấp, đặc biệt là bộ phận quản lý nhân sự có 8 người chiếm 0.59% tổng lao động, dẫn đến việc quản lý đội ngũ lớn nhân viên trong công ty gặp nhiều khó khăn.

Mặt khác, trình độ học vấn của cán bộ quản lý của công ty còn thấp, tổng bộ phận quản lý là 93 người mà trong đó chỉ có 20 người có trình độ đại học, chiếm 21.3 %.

Từ những phân tích trên ta thấy công ty nên sắp xếp lại bộ máy quản lý hợp lý, Tinh giảm những lao động không đạt yêu cầu, bổ sung những lao động có trình độ phù hợp cho một số phòng ban.

#### **✚ Mục tiêu của biện pháp:**

Việc tăng số lượng lao động gián tiếp lên mức cho phép sẽ là nhân tố góp phần:

- Làm cho bộ máy quản lý chặt chẽ hơn;
- Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của Công ty.

#### **✚ Nội dung của biện pháp:**

Tuyển thêm 2 lao động vào bộ phận quản lý nhân sự, có trình độ học vấn từ cao đẳng trở lên.

Sắp xếp 2 nhân viên vào bộ phận trực tiếp giám sát, quản lý công nhân tại các phân xưởng sản xuất.

Đội ngũ lao động trực tiếp trong công ty rất đông, chiếm 87,77% trên tổng lao động. Nhiệm vụ của CBCNV nhân sự không những phải tổ chức tuyển dụng, nắm bắt lý lịch của các công nhân, mà còn phải giám sát, điều hành họ làm sao để đạt được hiệu quả tốt nhất. Công việc khá nhiều, nhân viên trong phòng đều phải làm việc một cách cật lực thậm chí còn phải làm thêm giờ.

Đội ngũ nhân viên quản lý kỹ thuật, công việc giám sát máy móc thiết bị trong phân xưởng cũng như trên văn phòng, đảm bảo cho máy móc hoạt động tốt. Công việc này tuy không đơn giản, song bộ phận này vẫn cần bố trí lại nhân viên sao cho phù hợp mà vẫn đảm bảo hoàn thành tốt công việc.

✚ Dự kiến kết quả đạt được:

Trong năm vừa qua, theo số liệu của phòng Hành chính tổng hợp thì số ngày làm thêm của CBCNV phòng nhân sự là 35 ngày. Nếu làm thêm vào ngày chủ nhật thì Công ty phải trả cho họ 200% lương ngày thường

Lương bình quân của CBCNV là 100.000 đồng/ngày

Vậy số tiền lương mà Công ty trả cho việc làm thêm giờ của 4 nhân viên phòng nhân sự trong năm qua là:  $100.000 \times 4 \times 200\% \times 35 = 28.000.000$  đồng.

Theo tình hình thực trạng, hầu như tuần nào Phòng nhân sự cũng phải cắt cử người làm thêm ngoài giờ hoặc làm vào ngày nghỉ. Khi công ty sắp xếp cho nhân viên làm ngoài giờ thì không còn tình trạng thiếu lao động nữa, thay vào đó Công ty sẽ tiết kiệm được chi phí tuyển dụng, chi phí đào tạo, chi phí tiền lương và các khoản thưởng, đãi ngộ khác mà Công ty sẽ phải bỏ ra để tuyển nhân viên vào hai vị trí đang thiếu ở phòng Kế toán tài chính nếu Công ty không sắp xếp lại.

Chi phí Công ty có thể tiết kiệm được:

- Chi phí tuyển dụng vào 2 vị trí ở phòng Kế toán tài chính: 1.500.000 đồng
- Chi phí đào tạo sau khi đã tuyển dụng: 2.000.000 đồng
- Lương phải trả cho 2 vị trí mới tuyển dụng (lương thử việc 3 tháng đầu là 1.200.000 đồng, sau đó sẽ tăng lên tùy vào năng lực, mức độ hoàn thành công việc)  
 $= 9 \times 2 \times 1.200.000 = 21.600.000$  đồng

Các khoản tiền thưởng ngày lễ cho 2 vị trí là: 1.500.000 đồng

Tổng chi phí tuyển dụng mới =  $1.500.000 + 2.000.000 + 21.600.000 + 1.500.000 = 28.500.000$ .

Vậy khi thực hiện biện pháp tuyển dụng mới, chi phí tuy cao hơn cho lao động làm thêm giờ là  $500.000đ/1năm(28.500.000 - 28.000.000)$ . Nhưng tuyển dụng mới công nhân làm việc hiệu quả hơn so với việc làm thêm giờ, do việc làm



thêm giờ khiến công nhân bị mệt mỏi năng suất không cao. Do đó biện pháp tuyển dụng mới là có hiệu quả hơn.

### 3.2.3. Biện pháp 3: Đánh giá hiệu quả làm việc của công nhân viên trong công ty chặt chẽ hơn

Công tác đánh giá hiệu quả làm việc của công ty TNHH may Việt Hàn đã nêu được các chỉ tiêu đánh giá cho nhân viên, nhưng cách đánh giá đó vẫn chung chung coi các chỉ tiêu có tầm quan trọng như nhau. Mà mức độ công việc của công nhân viên trong công ty ở mỗi bộ phận là khác nhau. Theo cách đánh giá của công ty thì các chỉ tiêu đánh giá nhân viên ở các bộ phận là giống nhau, chưa nêu rõ được tầm quan trọng của các phòng ban. Vì vậy mà công ty nên đặt ra các trọng số cho các chỉ tiêu sao cho phù hợp với từng phòng ban, bộ phận.

#### + Mục tiêu của biện pháp:

- Góp phần đánh giá chính xác được năng lực của từng công nhân viên trong những phòng ban khác nhau;
- Giúp các phân xưởng, tổ đội tích cực, tập chung vào những yêu cầu công việc chính, từ đó có thể phối hợp nhịp nhàng với nhau hơn trong sản xuất.

#### + Nội dung của biện pháp:

- Xây dựng hệ thống trọng số phù hợp cho các chỉ tiêu trong từng phòng ban, bộ phận.

Mỗi phòng ban có hệ thống trọng số khác nhau như:

- + Phòng thiết kế thì tính sáng tạo, linh động quan trọng hơn;
- + Phòng nhân sự thì kinh nghiệm giải quyết quan trọng hơn;
- + Phân xưởng sản xuất thì khối lượng công việc và số giờ làm việc trong ngày quan trọng hơn.

- Đề xuất đánh giá nhân viên theo chỉ tiêu mức chất lượng có công thức như sau:

$$\sum_{i=1}^n C_i \times V_i$$

$$M_q = \frac{\sum_{i=1}^n C_{oi} \times V_i}{9 \times (0.05 + 0.2 + 0.1 + 0.175 + 0.1 + 0.125 + 0.075 + 0.075 + 0.1)}$$

Trong đó:

- $C_i$  là điểm số đánh giá của chỉ tiêu đánh giá thứ  $i$ ;
- $C_{oi}$  là thang điểm cao nhất của chỉ tiêu đánh giá thứ  $i$ ;
- $V_i$  là trọng số của chỉ tiêu đánh giá thứ  $i$ ;
- $n$  là số chỉ tiêu chất lượng của sản phẩm;

**Ví dụ:** ở bộ phận sản xuất công ty có hệ thống trọng số cho các chỉ tiêu như sau:

Chỉ tiêu đánh giá	$V_i$ (Trọng Số)	$C_i$ (CN Bùi Thị Hoa)
Tính phức tạp	0.05	7
Khối lượng công việc (số giờ làm việc trong ngày)	0.2	9
Tính sáng tạo, linh động	0.1	8
Tính phối hợp, tổ chức	0.175	9
Tinh thần trách nhiệm	0.1	8
Tính kỷ luật	0.125	9
Kết quả đạt được	0.075	9
Kinh nghiệm giải quyết	0.075	7
Kỹ năng chuyên môn	0.1	9

$$M_q = \frac{7 \cdot 0.05 + 9 \cdot 0.2 + 8 \cdot 0.1 + 9 \cdot 0.175 + 8 \cdot 0.1 + 9 \cdot 0.125 + 9 \cdot 0.075 + 7 \cdot 0.075 + 9 \cdot 0.1}{9 \cdot (0.05 + 0.2 + 0.1 + 0.175 + 0.1 + 0.125 + 0.075 + 0.075 + 0.1)}$$

$$= 0.95đ$$

- Tổng điểm tối đa 1điểm: Tổng điểm = X
- Xếp loại : + Xuất sắc :  $0.81đ \leq X \leq 1đ$
- + Giỏi :  $0.71đ \leq X \leq 0.8đ$
- + Khá :  $0.61đ \leq X \leq 0.7đ$
- + Trung bình :  $0.51đ \leq X \leq 0.6đ$
- + Yếu :  $X \leq 0.5đ$

Công nhân Bùi Thị Hoa xếp loại: xuất sắc

Vậy với cách đánh giá theo trọng số chính xác và cụ thể hơn. Cùng với công nhân Bùi Thị Hoa với cách đánh giá của công ty thì chị ấy được 75đ xếp loại Giỏi, nhưng với cách đánh giá này chị ấy đạt 0.95đ xếp loại xuất sắc.

#### **3.2.4. Biện pháp 4: Khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động**

Đời sống tinh thần của người lao động cũng quan trọng không kém phần đời sống vật chất. Đối với người lao động nếu như không có thu nhập thì sẽ không thể nuôi sống được bản thân và gia đình. Thế nhưng đời sống tinh thần của họ mà không được quan tâm kịp thời, đúng lúc thì đó thật sự đã trở thành một vấn đề nghiêm trọng đối với công ty. Để người lao động có thể phát huy hết năng lực của mình, tận tâm với công việc thì họ phải được đãi ngộ xứng đáng không chỉ về vật chất và còn cả về mặt tinh thần nữa. Thực tế đời sống tinh thần của người lao động trong Công ty năm qua chưa thực sự được quan tâm, chú trọng, mức khen thưởng vẫn chưa tương xứng với đóng góp của người lao động, chưa tổ chức được những buổi liên hoan, tham quan, nghỉ mát cho CBCNV, Công ty đã tổ chức chính sách thăm hỏi, tổ chức thi tay nghề giỏi cho công nhân nhưng kết quả chưa được cao, có khi chỉ mang tính hình thức, chiếu lệ. Điều này dẫn đến việc người lao động chưa phát huy hết năng lực của mình, giảm mức lao động hăng say trong công việc. Vì vậy Công ty phải luôn luôn quan tâm và đưa ra những biện pháp hợp lý để khuyến khích động viên người lao động làm việc.

 Mục tiêu của biện pháp:

- Góp phần kích thích tinh thần làm việc của người lao động;

- Tạo điều kiện cho người lao động thi đua phần đấu lập thành tích;
- Giúp người lao động có những khoảng thời gian nghỉ ngơi, thư giãn sau những thời gian làm việc căng thẳng mệt mỏi;
- Tăng cường sự gắn bó của người lao động với công việc, với tập thể.

**✚ Nội dung của biện pháp:**

Xây dựng các chương trình khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động.

Ban tổ chức lao động nên chủ động lên kế hoạch và thiết lập hệ thống chương trình khuyến khích người lao động, trình và xin ý kiến của ban lãnh đạo Công ty.

Các chương trình khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động bao gồm những khuyến khích tài chính và phi tài chính.

➤ Những khuyến khích tài chính bao gồm có: tăng lương tương xứng thực hiện công việc, tiền thưởng, phần thưởng, trợ cấp, về phần này công ty đã làm khá tốt. Nhưng sau khi thực hiện biện pháp đánh giá nhân viên có trọng số các tiêu chuẩn tính ra mức chất lượng làm việc ( $M_{qi}$ ) của từng nhân viên. Công ty có thể dựa vào đó để thực hiện việc trả lương, thưởng, đề bạt, sắp xếp nhân viên.

Từ việc đánh giá nhân viên có trọng số công ty có thể căn cứ vào đó để tính tiền thưởng cho công nhân theo công thức sau:

$$\text{Tiền thưởng của công nhân thứ } i = \frac{\text{Tổng tiền thưởng} * M_{qi}}{\sum_{i=1}^n M_{qi}}$$

**Ví dụ:** tính tiền thưởng cho công nhân “Bùi Thị Hoa” ở tổ 1 đạt chỉ tiêu tổng tiền thưởng cho 3 tháng năm 2010 là 1.650.000 cho 11 công nhân trong tổ 1. Tổng định mức đánh giá chất lượng của tổ 1  $M_q = 8.49$ , mức đánh giá của công nhân Hoa  $M_{qi} = 0.95$

$$\begin{aligned} \text{Tiền thưởng cho công nhân Hoa} &= \frac{1.650.000 * 0.95}{8.94} \\ &= 175.336\text{đ} \end{aligned}$$

Với cách tính thưởng này công nhân công nhân sẽ tích cực làm việc hơn đặc biệt họ sẽ chú trọng hơn đến chỉ tiêu quan trọng đối với từng bộ phận.

➤ **Cách khuyến khích tinh thần:**

Không phải lúc nào các khuyến khích về mặt vật chất cũng phát huy được hết tác dụng khuyến khích người lao động. Ở các nước phát triển, nhiều khi các khuyến khích tinh thần (hay còn gọi là phi tài chính) còn quan trọng hơn cả những khuyến khích về mặt vật chất. Còn ở Việt Nam một nước đang phát triển, tuy người lao động còn nặng về vấn đề cơm áo gạo tiền, nhưng cùng với sự thay đổi tích cực về thu nhập, mức sống thì những khuyến khích về mặt tinh thần đang được sự quan tâm của xã hội. Hơn nữa đây là một công ty 100% vốn nước ngoài với cách quản lý của người nước ngoài thì càng nên áp dụng điều này.

Công ty nên thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua trong công ty:

- Phong trào thi đua lao động giỏi, lao động tiên tiến: tổ chức các hội thi hoặc bình bầu cuối mỗi tháng hoặc mỗi quý, năm;
- Phong trào thể dục thể thao, văn hoá văn nghệ ...

Nên thường xuyên tổ chức các chuyến thăm quan, nghỉ mát cho CBCNV hàng năm tạo điều kiện cho mọi người thư giãn, đồng thời tạo ra sự gắn kết giữa những người lao động với nhau.

Để nâng cao thể lực và đời sống văn hoá tinh thần cho người lao động, Công ty thường xuyên quan tâm đến các hoạt động, phong trào văn hoá, thể dục thể thao như tổ chức các cuộc thi bóng đá, bóng chuyền, bóng bàn, cầu lông, các cuộc thi căn nghệ cho toàn thể CBCNV Công ty, chào mừng các ngày lễ 8-3, 10-3, 26-3, 20-10 ...

Tổ chức những buổi biểu dương và khen thưởng những lao động có thành tích tốt trong công tác...

Xây dựng môi trường làm việc tốt, an toàn, lành mạnh để người lao động yên tâm công tác: trang bị đầy đủ dụng cụ lao động cần thiết, máy móc thiết bị được bảo dưỡng định kỳ trong thời gian sử dụng để đảm bảo an toàn cho người sử dụng, nơi làm việc đảm bảo đủ tiêu chuẩn vệ sinh, phòng chống cháy nổ. cung cấp đầy đủ bảo hộ lao động cho công nhân ...

**✚ Dự kiến kết quả đạt được:**

Sau khi công ty thực hiện biện pháp khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động, cùng với số lượng lao động, nhưng với thu nhập và những đãi ngộ hợp lý cùng với cùng với việc khuyến khích tinh thần làm việc như trên công nhân đã đạt được những thành tích sau:

- Sản lượng tăng thêm 13% so với trước khi thực hiện biện pháp: Sau khi thực hiện biện pháp giá trị sản lượng là:  $G_{sl} = 1.782.881 * 1.13 = 2.014.656$  chiếc
- Với mức tăng sản lượng trên doanh thu đã tăng 8% so với trước khi thực hiện biện pháp. Doanh thu sau khi thực hiện là:  $TR = 66.028.155.536 * 1.08 =$

71.310.407.979đ

- Khi thực hiện biện pháp này công ty mất những chi phí sau:

- + Chi thưởng cho CBCNV = 201.875.000đ
- + Chi tổ chức thi đua lao động giỏi = 10.000.000đ
- + Chi tổ chức thể dục thể thao, giải trí = 9.850.000đ
- + Chi phí khác = 5.520.000
- + Tổng chi phí GVHB cho 231.755 SP = 3.834.888.852đ
- Tổng chi phí = 4.062.133.852đ

- Khoản lợi nhuận thu được từ biện pháp này là:  $LN = 5.282.252.443 - 4.062.133.852 = 1.220.118.591đ$

$LN_{st} = 1.220.118.591 * 0,75 = 915.088.943đ$

Vậy LN sau khi thực hiện biện pháp là:  $LN = 915.088.943 + (- 2.553.352.310) = - 1.638.343.376đ$

**Bảng 19: Dự kiến kết quả đạt được sau khi Công ty đã sử dụng biện pháp khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
					(+, -)	%
1	Giá trị sản lượng	Chiếc	1.782.881	2.014.656	231.775	13
2	Doanh thu	VND	66.028.155.536	71.310.407.979	5.282.252.443	8
3	Lợi nhuận	VND	- 2.553.352.310	- 1.638.343.376	915.088.943	35.84
4	Tổng số lao động	Người	1365	1365	0	0
5	NSLĐbq	Chiếc/người	1.306,14	1.475,94	169.8	13

Sau khi thực hiện biện pháp ta thấy vẫn cùng số lượng lao động là 1365 người nhưng giá trị sản lượng tăng thêm 231.755 chiếc tương ứng 13%, góp phần làm cho doanh thu và lợi nhuận cũng tăng lên 5.282.252.443 đồng và 915.088.943 đồng, kỳ vọng năng suất lao động bình quân tăng lên 169.8chiếc/người, tương ứng 13%. Khi sử dụng kết hợp giữa đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần hợp lý sẽ tạo ra một động lực tốt phát huy tinh thần tích cực trong lao động của người lao động, tạo ra bầu không khí tập thể tích cực, gắn bó trong xí nghiệp. Người lao động cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

### **3.2.5. Biện pháp 5: Tiếp tục đào tạo để nâng cao chất lượng lao động**

Đào tạo nâng cao chất lượng lao động cần phải được tiến hành thường xuyên như vậy mới giúp cho người lao động không bị tụt hậu so với sự phát triển của xã hội. Căn cứ vào thực trạng lao động của Công ty năm 2009, ta thấy trình độ tay

nghề, chuyên môn của người lao động còn thấp. Năm 2008 số lao động PHTH là 1.547 người chiếm 94,3% tổng số lao động, năm 2009 số lao động đã giảm chỉ còn 1.272 người chiếm 93,2% tổng số lao động, nhưng con số này vẫn còn rất cao. Điều này chứng tỏ công tác đào tạo nâng cao chất lượng lao động ở Công ty chưa thực sự được chú trọng. Vì vậy để đáp ứng yêu cầu nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh gay gắt như hiện nay, Công ty nên việc tổ chức các chương trình đào tạo giúp nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn. Vấn đề đào tạo phải luôn được quan tâm để đáp ứng với nhu cầu về nhân lực có trình độ cao phù hợp với công nghệ mới.

**+ Mục tiêu của biện 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 biện pháp:**

**➤ Đối với đào tạo cán bộ quản lý:**

Để thực hiện tốt công tác quản lý cũng như khối lượng công việc phức tạp bậc cao cần đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý đồng bộ cả về số lượng và chất lượng. Để làm được điều này Công ty cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

**Thứ nhất:** Cần phải trang bị những kiến thức mới, nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với những thay đổi về công nghệ, kỹ thuật mới. Đối với khối cán bộ quản lý chuyên môn nghiệp vụ cần được bồi dưỡng thêm kiến thức về quản lý sản xuất kinh doanh và cho đi học tại các trường trong và ngoài ngành.

**Thứ hai:** Khi đào tạo cán bộ quản lý, cần tuyển chọn những người có trí thông minh, có năng khiếu tư duy phức tạp và tư duy quản lý. Vì quản lý đã trở thành một lĩnh vực chuyên ngành khoa học, trên thực tế nó đã trở thành một nghề. Nghề quản lý có những đặc điểm nổi bật và những đòi hỏi riêng đối với người thực hiện. Do những cán bộ được tuyển chọn để đào tạo trở thành cán bộ quản lý cần có những tiêu chuẩn cơ bản sau:

- Người có xu hướng, định hướng về quyền lực, về quản lý kinh tế.



- Người có năng khiếu bẩm sinh về điều khiển người khác, hợp tác với người khác.

- Người có khả năng tư duy tổng hợp, tư duy nhân quả liên hoàn, có khả năng phát hiện nhanh và giải quyết dứt điểm vấn đề trọng yếu. Công ty cần có các biện pháp và các “phép thử” để phát hiện và lựa chọn những người có phẩm chất và tư duy như vậy để tiến hành đào tạo. Có như vậy việc đào tạo mới có hiệu quả và Công ty mới có được những cán bộ quản lý tài năng.

**Thứ ba:** Đào tạo cán bộ quản lý phải theo hình thức riêng mang tính đặc thù và thích hợp, cụ thể là:

- Cung cấp những kiến thức cơ bản về kinh tế, về quản lý qua các bài giảng.
- Thảo luận theo các cách khác nhau như: thảo luận theo nhóm, thảo luận theo kiểu “bàn tròn”, thảo luận theo kiểu “tấn công trí não”. Nhằm giúp cho các học viên có tư duy sắc bén, có cách nhìn vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau. Biết cách lật ngược vấn đề, hiểu vấn đề một cách sâu sắc và toàn diện, từ đó đưa ra cách giải quyết một cách triệt để và hiệu quả.
- Xây dựng, phân tích và sử lý các tình huống điển hình trong quản lý
- Sử dụng các phương pháp mô phỏng (hài kịch, trò chơi quản lý).
- Đào tạo thông qua việc tập dượt xây dựng các đề án cải tiến phương thức quản lý.

### **Đào tạo công nhân lao động trực tiếp và công nhân kỹ thuật:**

Đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp là vấn đề hết sức quan trọng đối với công ty TNHH may Việt Hàn, việc đào tạo họ chủ yếu là về mặt tay nghề, kỹ thuật, để có khả năng tạo ra năng suất cao chất lượng tốt. Để công nhân có tay nghề giỏi, đáp ứng yêu cầu kỹ thuật của máy móc hiện đại. Công ty cần thực hiện tốt các công việc sau:

- Với công nhân kỹ thuật. do công ty áp dụng chủ yếu các công nghệ tiên tiến ở các nước lân cận, vì vậy mà công ty nên tổ chức cho một số công nhân kỹ thuật được sang đào tạo ở nước ngoài, để họ nắm bắt được những quy trình công nghệ mới hiện đại nhất.

Với công nhân lao động trực tiếp ông ty nên cử một số công nhân có tiềm năng đi học tại các trung tâm dạy nghề, sau khi học xong cho họ về công ty kèm dạy trực tiếp cho các công nhân tại phân xưởng.

- Bên cạnh việc đào tạo tốt nghề chính, Công ty cần đào tạo cho công nhân nghề thứ hai, như công nhân ở các truyền may có thể học cắt, thiết kế... Để họ có thể thực hiện kiêm nghề, kiêm chức. Lao động theo phương thức tiên tiến, thúc đẩy họ tích cực tham gia cải tiến, sáng kiến kỹ thuật. Từ đó nâng cao chất lượng lao động và hiệu quả kinh doanh.

- Tiến hành thêm nhiều hình thức đào tạo khác nhau với các khoá học khác nhau:

- + Khoá học nâng cao kiến thức tay nghề đã có;
- + Khoá học nghề mới, nghề thứ hai;
- + Khoá bồi dưỡng kinh nghiệm tiên tiến, đi tham quan kiến tập;
- + Khoá luyện tay nghề, thi thợ giỏi;
- + Khoá bồi dưỡng kiến thức về quản lý kinh tế.

Có thể nói, chất lượng của đội ngũ lao động trực tiếp và công nhân kỹ thuật góp phần quyết định vào hiệu quả kinh doanh của Công ty. Tuy nhiên việc hỗ trợ kinh phí cho người lao động đi học cần chú ý đến kết quả đào tạo, khả năng học tập của người lao động để tránh tình trạng chi phí bỏ ra nhiều nhưng kết quả thu được không tương xứng với chi phí đã bỏ ra. Đồng thời Công ty cũng phải có những chính sách đãi ngộ xứng đáng, những nội quy nghiêm khắc như: thăng tiến, giáng chức, chuyển chuyên công tác ... và phải có những chế tài, ràng buộc cụ thể để giữ chân CBCNV có năng lực hay những nhân tài đã cử đi đào tạo khi về phải làm việc tại Công ty, tránh tình trạng sau khi được đào tạo họ sẽ rời khỏi Công ty.

Công ty nên đào tạo thêm 3 cán bộ làm công tác quản lý, 4 công nhân kỹ thuật và 3 lao động trực tiếp đi đào tạo ngoài doanh nghiệp.

Chi phí ước tính là: 1.500.000 đồng/người/tháng

Thời gian ước tính cho mỗi khoá đào tạo là 3 tháng/năm

\* Tổng chi phí đào tạo = 1.500.000 x 3 x 10 = 45.000.000 đồng

Trong thời gian cho công nhân đi đào tạo Công ty vẫn phải thanh toán lương cho 10 lao động này

Lương trung bình cho 10 lao động này là: 2.200.000 đồng/tháng

\*Tổng lương phải trả là = 2.200.000 x 3 x 10 = 66.000.000 đồng

Tổng kinh phí Công ty phải đầu tư là = 45.000.000 + 66.000.000 = 111.000.000 đồng

✚ Dự kiến kết quả đạt được:

➤ Trong ngắn hạn: Khi đào tạo xong, trình độ tay nghề kỹ thuật của CN được nâng cao, kỹ năng quản lý tiến bộ làm tăng năng suất lao động, công ty đã đạt được kết quả sau:

- Doanh thu tăng 5% so với trước khi thực hiện biện pháp. Phần doanh thu tăng lên sau khi thực hiện là:  $TR = 66.028.155.536 * 0.05 = 3.301.407.777đ$

- Các khoản chi phí tăng thêm:

+ Tổng chi phí GVBH cho SP tăng thêm là 1.890.635.500đ

+ chi phí đào tạo = 111.000.000đ

Tổng chi phí :  $TC = 1.890.635.500 + 111.000.000 = 2.001.635.500đ$

- Lợi nhuận tăng thêm khi Thực hiện biện pháp là:  $LN = 3.301.407.777 - 2.001.635.500 = 1.299.772.277đ$

$LN_{st} = 1.299.772.277 * 0.75 = 974.829.208đ$

năm tới Công ty có thể đạt mức lợi nhuận là  $(974.829.208 + (-2.553.352.310)) = -1.578.523.102$  đồng tăng 974.829.208 đồng, giả sử Công ty vẫn giữ nguyên số lượng lao động năm 2098 là 1365 người. Điều đó thể hiện hiệu quả của việc đào tạo, đào tạo lại.

➤ Trong dài hạn: Hiệu quả đào tạo trong dài hạn thường được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực, nâng cao năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Do sau khi đào tạo trình độ của công nhân viên được nâng cao, có thể đáp ứng được nhu cầu của công việc và sự chuyển đổi công nghệ phục vụ cho quá trình kinh doanh của Công ty.

## **KẾT LUẬN**

Trong công cuộc công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước hiện nay, khoa học kỹ thuật phát triển vượt bậc sẽ giúp giảm bớt sức lao động của con người. Như vậy không có nghĩa là con người sẽ không còn chỗ đứng trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Ngược lại con người ngày càng có ý nghĩa to lớn không thể thiếu trong sự thành công của hoạt động sản xuất kinh doanh, nếu không có con người thì cho dù máy móc có hiện đại đến đâu cũng trở thành những đồng sắt vô tri vô giác.

Qua quá trình thực tập ở Công ty TNHH may Việt Hàn đã tạo điều kiện cho em nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế cho thấy những vấn đề tồn tại trong ngành may mặc, sắp xếp lao động cần phải được hoàn thiện. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã đưa ra các nguyên nhân và một số giải pháp góp phần "nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực ở Công ty" cho phù hợp với tình hình thực tế hiện nay để Công ty có thể tham khảo nhằm mục đích góp phần giải quyết những mặt mà Công ty còn hạn chế. Tuy nhiên do thời gian và trình độ còn nhiều hạn chế, kinh nghiệm, kiến thức về thực tế tích lũy còn rất ít. Các thông tin và số liệu cần thiết bị hạn chế hoặc không thu thập được. Do đó nguồn số liệu chỉ tương đối chính xác, chưa bao quát đầy đủ vì vậy Luận văn tốt nghiệp của em không thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định.

Các giải pháp mới chỉ là những suy nghĩ bước đầu, nếu điều kiện cho phép em sẽ tiếp tục nghiên cứu hoàn thiện hơn. Rất mong sự chỉ bảo từ phía cô chú anh

chị trong Công ty và đặc biệt là thầy giáo hướng dẫn Th.S Lã Văn Bạt để Luận Văn của em được hoàn thiện hơn.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Giáo trình Kinh tế lao động  
PGS.PTS. NGUYỄN. Phạm Đức Thành  
PTS. Mai Quốc Chánh chủ biên
2. Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh  
Trường Đại học Thương mại
3. Kinh tế doanh nghiệp  
+ Xavier Richet
4. Quản lý nguồn nhân lực  
Paul Hersy, Ken Blanc Hard.
5. Quản trị nhân sự  
+ Nguyễn Hữu Thân
6. Tổ chức lao động khoa học trong xí nghiệp  
+ Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
7. Website: WWW.Vietmanagement.com.Vn
8. Website: WWW.Vpc.Org.Vn
9. Một số tài liệu liên quan được Công ty cung cấp.