

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



ISO 9001 : 2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Nguyễn Thị Nhung

Giảng viên hướng dẫn: Ths. Nguyễn Thị Tình

HẢI PHÒNG - 2012

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ
CÔNG TÁC QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TẠI
CÔNG TY TNHH MAY XUẤT KHẨU MINH THÀNH**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Sinh viên : Nguyễn Thị Nhung

Giảng viên hướng dẫn: Ths. Nguyễn Thị Tình

HẢI PHÒNG - 2012

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thị Nhung

Mã SV:120170

Lớp: QT1202N

Ngành: Quản trị Doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lý lao động tại công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp
(về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

- Nghiên cứu lý luận về lao động và quản lý lao động để từ đó có cái nhìn tổng quan và những định hướng đúng đắn cho những nội dung nghiên cứu sau này.

- Nghiên cứu thực tiễn công tác quản lý lao động tại công ty để tìm ra những ưu điểm, khuyết điểm đồng thời tìm ra các nguyên nhân để từ đó có những hướng giải quyết cho từng vấn đề.

- Phân tích các số liệu đã thu thập được để làm sáng tỏ các vấn đề từ đó đưa ra những giải pháp thích hợp.

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

- Các bản báo cáo tổng hợp về kết quả kinh doanh của công ty

- Bảng thanh toán lương của công ty

- Các số liệu khác liên quan đến lao động và công tác quản lý lao động phù hợp cho việc phân tích thực trạng để từ đó đưa ra các giải pháp.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: NGUYỄN THỊ TÌNH

Học hàm, học vị: Thạc sỹ

Cơ quan công tác: Trường Đại học Dân Lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lý lao động tại công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 02 tháng 04 năm 2012

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 07 tháng 07 năm 2012

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2012

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT Trần Hữu Nghị

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Đánh giá chất lượng của khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...):

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):

.....
.....
.....

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2012

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ LAO ĐỘNG VÀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	2
1.1. Các khái niệm và học thuyết cơ bản về lao động và quản lý lao động	2
1.1.1. Các khái niệm về lao động và quản lý lao động.	3
1.1.2. Các học thuyết cơ bản về quản lý con người.	3
1.2. Nội dung chủ yếu của quản trị nhân sự	4
1.2.1. Các bước tuyển dụng nhân sự:	5
1.2.2. Đào tạo và phát triển nhân sự.....	6
1.2.2.1. Đào tạo nhân sự.....	7
1.2.2.2. Phát triển nhân sự.....	9
1.2.3. Sắp xếp và sử dụng lao động.....	9
1.2.4. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự.....	10
1.2.4.1. Đánh giá thành tích công tác.....	10
1.2.4.2. Đãi ngộ nhân sự.....	12
1.3. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự.....	15
1.3.1. Khái niệm	15
1.3.2. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự.....	15
1.3.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động	16
1.3.3.1. Năng suất lao động.....	16
1.3.3.2. Khả năng sinh lời của một lao động.....	17
1.3.3.3. Chi phí tiền lương.....	17
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MAY XUẤT KHẨU MINH THÀNH	18
2.1. Giới thiệu chung về công ty	18
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	18
2.1.1.1. Tên công ty: Công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành	18

2.1.1.2. Địa chỉ: Số 307-Đường Nguyễn Văn Linh-Phường Kênh Dương-Quận Lê Chân-Thành phố Hải Phòng.....	18
2.1.1.3. Các nét khái quát.....	18
2.1.2.2. Nhiệm vụ.....	19
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.....	20
2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.....	22
2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của công ty.....	23
2.1.5.1. Thuận lợi.....	23
2.1.5.2. Khó khăn.....	24
2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công tác quản lý lao động.....	24
2.2.1. Các nhân tố bên ngoài.....	25
2.2.1.1. Khung cảnh kinh tế.....	25
2.2.1.2. Dân số, lực lượng lao động.....	25
2.2.1.3. Văn hoá- xã hội.....	26
2.2.1.4. Khách hàng.....	26
2.2.1.5. Đối thủ cạnh tranh.....	26
2.2.1.6. Khoa học công nghệ.....	27
2.2.2. Các nhân tố bên trong.....	27
2.2.2.1. Đặc điểm chung về lao động trong công ty.....	27
2.2.2.2. Nhiệm vụ, mục tiêu của công ty.....	28
2.2.2.3. Chính sách quản lý lao động của công ty.....	29
2.2.2.4. Bầu không khí văn hoá của công ty.....	30
2.3. Thực trạng công tác quản lý lao động trong công ty.....	31
2.3.1. Đặc điểm lao động của công ty.....	31
2.3.2. Công tác đãi ngộ tài chính.....	32
2.3.2.1. Công tác tiền lương.....	32
2.3.2.2. Tiền thưởng.....	43
2.3.2.3. Phụ cấp, trợ cấp và phúc lợi.....	44
2.3.3. Thực trạng công tác đãi ngộ phi tài chính trong Công ty.....	48
2.3.3.1. Thực trạng công tác đãi ngộ phi tài chính thông qua công việc.....	48

Thu nhập.....	48
2.3.4. Kỹ luật lao động	52
2.3.5. Tuyển dụng và bố trí lao động	53
2.3.6. Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn.....	55
2.3.7. Công tác kiểm tra, đánh giá kết quả lao động.....	55
2.4. Phân tích hiệu quả công tác quản lý lao động tại công ty.....	56
2.4.1. Phân tích hiệu quả sử dụng lao động theo năng suất lao động	56
2.4.2. Phân tích hiệu quả sử dụng lao động theo khả năng sinh lời của một lao động	57
2.4.3. Phân tích hiệu quả sử dụng lao động theo chi phí tiền lương	58
2.5. Tổng hợp đánh giá về công tác quản trị nhân sự trong công ty	59
2.5.1. Ưu điểm.....	59
2.5.2. Nhược điểm.....	60
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MAY XUẤT KHẨU MINH THÀNH	62
3.1. Định hướng quản trị nhân sự của công ty trong thời gian tới	62
3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lý lao động	62
3.2.1. Tuyển chọn và bố trí lao động.....	62
3.2.2. Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn.....	65
3.2.2.1. Đối với lao động trực tiếp sản xuất.....	65
3.2.2.2. Cán bộ quản lý.....	66
3.2.3. Điều kiện lao động và chế độ làm việc, nghỉ ngơi.....	66
3.2.4. Tạo động lực cho người lao động	67
3.2.4.1. Kích thích vật chất	67
3.2.4.2. Kích thích tinh thần.....	70
KẾT LUẬN	72

LỜI MỞ ĐẦU

Trong phạm vi một doanh nghiệp, quản lý và sử dụng lao động được coi là vấn đề quan trọng hàng đầu vì lao động là một trong ba yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất. Nhưng sử dụng lao động sao cho có hiệu quả cao nhất lại là một vấn đề riêng biệt đặt ra trong từng doanh nghiệp.

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là cơ sở để nâng cao tiền lương, cải thiện đời sống cho công nhân, giúp cho doanh nghiệp có bước tiến lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành là đơn vị sản xuất có trang thiết bị hiện đại, trên dây chuyền công nghệ tiên tiến, chất lượng ngày càng hoàn thiện theo yêu cầu của khách hàng. Các mặt quản lý trong những năm gần đây đã đạt được hiệu quả, nhưng vẫn còn có những mặt hạn chế. Và vấn đề nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng lao động ở Công ty vẫn luôn là vấn đề được quan tâm và cần được nâng cao. Trong quá trình thực tập tại công ty em đã đi sâu vào nghiên cứu lĩnh vực sử dụng lao động của Công ty với mục đích vận dụng lý thuyết để phân tích, đánh giá và điều quan trọng nữa là tìm giải pháp cho vấn đề này. Do đó em đã lựa chọn đề tài ***“Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lý lao động tại Công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành”*** cho luận văn của mình.

Em xin chân thành cảm ơn cô Nguyễn Thị Tình vì sự giúp đỡ nhiệt tình của cô trong quá trình em viết luận văn này.

Do kiến thức lý luận và thực tiễn còn hạn chế nên luận văn của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong sẽ nhận được những ý kiến đóng góp cũng như sự chỉ bảo của các thầy cô.

Em xin chân thành cảm ơn!

CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ LAO ĐỘNG VÀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm và học thuyết cơ bản về lao động và quản lý lao động

Quản lý lao động là hoạt động quản lý con người trong một tổ chức nhất định trong đó chủ thể quản trị tác động lên khách thể bị quản trị nhằm mục đích tạo ra lợi ích chung của tổ chức.

Trong nền kinh tế thị trường các doanh nghiệp được đặt trong sự cạnh tranh quyết liệt. Vì vậy để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp phải thường xuyên tìm cách nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Trong đó các công việc phải quan tâm hàng đầu là quản trị lao động. Những việc làm khác sẽ trở nên vô nghĩa nếu công tác quản lý lao động không được chú ý đúng mức không được thường xuyên củng cố. Thậm chí không có hiệu quả, không thể thực hiện bất kỳ chiến lược nào nếu từng hoạt động không đi đôi với việc hoàn thiện và cải tiến công tác quản lý lao động.

Một doanh nghiệp dù có điều kiện thuận lợi trong kinh doanh, có đầy đủ điều kiện vật chất kỹ thuật để kinh doanh có lãi, một đội ngũ công nhân viên đủ mạnh nhưng khoa học quản lý không được áp dụng một cách có hiệu quả thì doanh nghiệp đó cũng không tồn tại và phát triển được. Ngược lại một doanh nghiệp đang có nguy cơ sa sút, yếu kém để khôi phục hoạt động của nó, cán bộ lãnh đạo phải sắp xếp, bố trí lại đội ngũ lao động của doanh nghiệp, sa thải những nhân viên yếu kém, thay đổi chỗ và tuyển nhân viên mới nhằm đáp ứng tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phù hợp với khả năng làm việc của từng người.

Ngày nay với sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật và sự chuyển đổi từ nền kinh tế tập trung quan liêu bao cấp sang nền kinh tế thị trường đã làm cho các mối quan hệ giữa con người càng trở nên phức tạp. Nhiệm vụ của quản lý lao động là điều hành chính xác trọn vẹn các mối quan hệ ấy để cho sản xuất được tiến hành nhịp nhàng, liên tục và đem lại hiệu quả cao. Vì vậy vai trò của quản lý lao động đối với doanh nghiệp là rất quan trọng. Bởi lẽ quản lý lao động là bộ

phận không thể thiếu được của quản trị sản xuất kinh doanh, nó nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng người làm việc cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra, tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để con người có thể đóng nhiều sức lực cho các mục tiêu của tổ chức đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân con người. Sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người là mục tiêu của quản lý lao động.

1.1.1. Các khái niệm về lao động và quản lý lao động.

- 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 tích 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.

- Quản lý lao động là một hình thức quan trọng của quản lý kinh tế nói chung, bao gồm nhiều nội dung hoạt động khác nhau.

Như vậy có thể nói rằng quá trình lao động là quá trình sử dụng sức lao động và quản lý lao động thực chất là quản lý con người.

1.1.2. Các học thuyết cơ bản về quản lý con người.

Quản lý con người là quản lý một yếu tố cấu thành hệ thống lớn phức tạp. Trong một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh bao gồm: Con người, máy móc thiết bị, nguyên nhiên vật liệu, tiền vốn, thị trường, hàng hoá, dịch vụ.

Có rất nhiều học thuyết về con người và quản lý con người.

Căn cứ vào vai trò của con người trong quá trình lao động có bốn quan niệm :

- "Coi con người như động vật biết nói" ra đời thời kỳ nô lệ

- "Con người như một công cụ lao động" ra đời thời kỳ tiền tư bản

- "Con người muốn được đối xử như con người" ra đời thời kỳ các nền công nghiệp phát triển do nhóm tâm lý xã hội Elton Mayo.

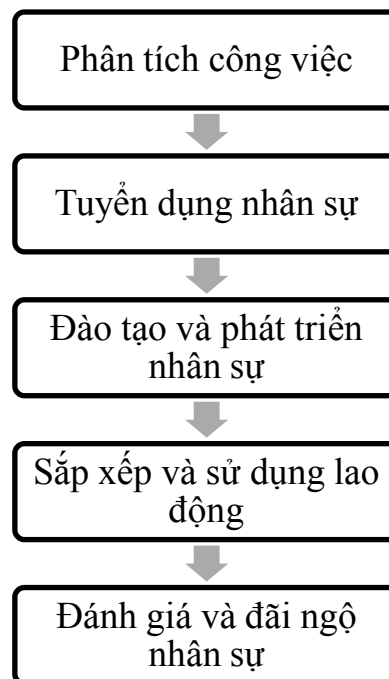
- "Con người có có những khả năng tiềm ẩn và có thể khai thác" - Đây là quan điểm tiến bộ nhất giúp cho con người phát huy khả năng của mình.

1.2. Nội dung chủ yếu của quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự là một hoạt động của quản trị doanh nghiệp, là quá trình tổ chức nguồn lao động cho doanh nghiệp, là phân bố sử dụng nguồn lao động một cách khoa học và có hiệu quả trên cơ sở phân tích công việc, bố trí lao động hợp lý, trên cơ sở xác định nhu cầu lao động để tiến hành tuyển dụng nhân sự, đào tạo và phát triển nhân sự, đánh giá nhân sự thông qua việc thực hiện.

Nội dung của quản trị nhân sự có thể khái quát theo sơ đồ sau

Sơ đồ 1: Nội dung chủ yếu của quản trị nhân sự



Phân tích công việc: Xác định nội dung đặc điểm của từng công việc, đánh giá tầm quan trọng của nó, và đưa ra các yêu cầu cần thiết đối với người thực hiện.

Tuyển dụng nhân sự: Chiêu mộ và chọn ra những người có khả năng thực hiện công việc.

Đào tạo và phát triển nhân sự: Giúp người lao động xác định được mục tiêu hướng đi của mình, tạo môi trường thuận lợi để người lao động làm việc tốt.

Sắp xếp và sử dụng lao động: Đảm bảo sự phù hợp, sự tương xứng giữa công việc và người thực hiện công việc. Đảm bảo mọi công việc được thực hiện tốt.

Đánh giá và đãi ngộ nhân sự: Nhằm kích thích người lao động nâng cao hiệu quả kinh doanh, thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

1.2.1. Các bước tuyển dụng nhân sự:

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 sự .

- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân sự ở cả ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp, tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

Bước 2: 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.

1.2.2. Đào tạo và phát triển nhân sự

Đào tạo và phát triển nhân sự nhằm nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động. Ngoài ra nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân sự cho doanh nghiệp.

Phải đào tạo và phát triển nhân sự vì trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, công nghệ kỹ thuật luôn đổi mới không ngừng, muốn bắt kịp với thời đại thì con người cần phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ.

1.2.2.1. Đào tạo nhân sự

Trong quá trình đào tạo mỗi người sẽ được bù đắp những thiếu hụt trong học vấn, được truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn được cập nhật hoá kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để không những có thể hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng tới công việc của mình.

Quá trình đào tạo được áp dụng cho những người thực hiện một công việc mới hoặc những người đang thực hiện một công việc nào đó nhưng chưa đạt yêu cầu. Ngoài ra còn có quá trình nâng cao trình độ đó là việc bồi dưỡng thêm chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động để họ có thể làm được những công việc phức tạp hơn, với năng suất cao hơn.

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

Đào tạo nhân sự được chia làm 2 loại:

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

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

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

- Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn: những người có trách nhiệm đào tạo liệt kê những công việc, nhiệm vụ, những bước phải tiến hành, những điểm then chốt, những cách thực hiện công việc, sau đó kiểm tra kết quả công việc của học viên, uốn nắn hướng dẫn, đào tạo học viên làm cho đúng. Phương pháp này có

ưu thế hơn phương pháp trước, nó đòi hỏi sự chủ động sáng tạo của người học, nhấn mạnh sự sáng dạ, năng lực năng khiếu của mỗi người.

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

Đào tạo nâng cao năng lực quản trị

Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở.

Đào tạo năng lực quản trị để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị là rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, vì các quản trị gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực quản trị:

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

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

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

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

1.2.2.2. Phát triển nhân sự

Mỗi một doanh nghiệp đều phải có sự quy hoạch về nhân sự và các cán bộ trong doanh nghiệp để mỗi một cá nhân có cơ hội thử sức mình, bộc lộ các năng lực của mình để có cơ hội thăng tiến. Phát triển nhân sự là việc làm thường xuyên của mỗi doanh nghiệp xuất phát từ yêu cầu mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có đủ nguồn nhân 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 sự :

- Thăng tiến và bổ nhiệm nhân sự vào các chức vụ quản trị.
- Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời bỏ doanh nghiệp,
- Tuyển dụng đội ngũ lao động mới. Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Muốn phát triển doanh nghiệp thì các nhà quản trị phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong doanh nghiệp.

1.2.3. 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 của công việc để bố trí, sắp xếp lao động 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 người lao động 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 sử dụng cán bộ quản lý.

1.2.4. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự

1.2.4.1. 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 và đãi ngộ nhân sự.

Đánh giá là một thủ tục đã được tiêu chuẩn hoá, được tiến hành thường xuyên nhằm thu thập thông tin về khả năng nghề nghiệp, kết quả công tác, nguyện vọng cá nhân và phát triển của mỗi người.

Đánh giá thành tích công tác là một việc làm rất khó khăn, nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua đánh giá biết rõ được năng lực và triển vọng của mỗi người, từ đó có thể đưa ra các quyết định đúng đắn liên quan đến người đó.

Việc đánh giá thành tích được thực hiện đúng đắn sẽ cải thiện được bầu không khí trong tập thể, mỗi người đều cố gắng làm việc tốt hơn, để trở thành người tích cực hơn, để đón nhận những đánh giá tốt về mình. Đánh giá thành tích công tác nâng cao trách nhiệm của cả hai phía: người bị đánh giá và hội đồng đánh giá. Không những người bị đánh giá có ý thức hơn về hành vi, lời nói, việc làm của mình mà những người trong hội đồng đánh giá cũng phải nâng cao tinh thần trách nhiệm trong việc thu thập thông tin đánh giá về người khác. Ngược lại những đánh giá 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 cá 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: khối lượng và chất lượng công việc.

Các yếu tố liên quan đến cá nhân đương sự: 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.

1.2.4.2. *Đãi ngộ nhân sự*

Công tác đãi ngộ nhân sự nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Mỗi một nhóm một cá nhân đều đến với doanh nghiệp với một mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi người đều có cái ưu tiên và ràng buộc riêng của mình.

Là nhà quản trị nhân sự, với các cá nhân và nhóm cụ thể đã được xác định, ta cần xác định được mục tiêu thúc đẩy từng nhóm, từng cá nhân để có tác động phù hợp, đủ liều lượng, đúng lúc, đem lại kết quả như mong muốn. Đãi ngộ được thể hiện qua hai hình thức là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

Đãi ngộ vật chất

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

Tiền lương: Tiền lương là một vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại xí nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người ăn lương tiền lương thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ. Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thoả thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động phù hợp với quan hệ trong nền kinh tế thị trường

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...

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.

- Tỏ thái độ quan tâm chân thành: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới.

- Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. 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.

1.3. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự

1.3.1. Khái niệm

Hiệu quả quản trị nhân sự của doanh nghiệp là hiệu quả phản ánh kết quả thực hiện các mục tiêu về nhân sự mà chủ thể đặt ra trong một giai đoạn nhất định trong quan hệ với chi phí để có được kết quả đó.

1.3.2. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự

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

Các mục tiêu đó thường là các mục tiêu sau đây:

- Chi phí cho lao động nhỏ nhất
- Giá trị (lợi nhuận) do người lao động tạo ra lớn nhất
- Đạt được sự ổn định nội bộ, tạo việc làm đầy đủ cho người lao động và không có tình trạng dư thừa lao động.
- Người lao động làm đúng ngành nghề đã được học của mình.
- Nâng cao chất lượng lao động.
- Tăng thu nhập của người lao động.
- Đảm bảo công bằng giữa những người lao động.
- Đảm bảo sự đồng thuận của người lao động.
- Thái độ chấp hành và trung thành của người lao động đối với doanh nghiệp.

Các mục tiêu trên có thể quy tụ thành các mục tiêu cơ bản, quyết định sự tồn tại của một doanh nghiệp đó là đảm bảo nguồn nhân sự có chất lượng, trình độ để thực hiện công việc và có thái độ chấp hành, trung thành với doanh nghiệp đồng thời đạt được sự ổn định nhân sự.

Với mục tiêu đó thì các tiêu chí để đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự là nguồn nhân sự có chất lượng, trình độ và đạt được sự ổn định trong giai đoạn đề ra các mục tiêu đó.

1.3.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động

1.3.3.1. Năng suất lao động

Công thức tính năng suất lao động

$$\text{NSLĐ} = \text{Doanh thu} / \text{Số lượng lao động}$$

NSLĐ phản ánh năng lực tạo ra của cải hay hiệu suất của lao động cụ thể trong quá trình sản xuất, đo bằng số sản phẩm, lượng giá trị sử dụng (hay lượng giá trị) được tạo ra trong một đơn vị thời gian, hay đo bằng lượng thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị thành phẩm. Có thể nói NSLĐ là chỉ tiêu quan trọng nhất thể hiện tính chất và trình độ của một tổ chức, một đơn vị sản xuất hay của một phương án sản xuất.

1.3.3.2. Khả năng sinh lời của một lao động

Công thức tính khả năng sinh lời của một lao động

$$\text{Khả năng sinh lời của một lao động} = \text{Lợi nhuận} / \text{Tổng số lao động}$$

Đây là một trong các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động của công ty. Chỉ tiêu này càng cao thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao.

1.3.3.3. Chi phí tiền lương

Công thức tính hiệu quả sử dụng lao động theo chi phí tiền lương

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động} = \text{Doanh thu} / \text{Quỹ lương}$$

Chỉ tiêu hiệu quả lao động theo chi phí tiền lương phản ánh mức doanh thu đạt được trên một đồng chi phí tiền lương. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MAY XUẤT KHẨU MINH THÀNH

2.1. Giới thiệu chung về công ty

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.1.1. *Tên công ty:* Công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành

2.1.1.2. *Địa chỉ:* Số 307-Đường Nguyễn Văn Linh-Phường Kênh Dương-Quận Lê Chân-Thành phố Hải Phòng.

Điện thoại: 031. 3821558

Fax: 031. 3821557

2.1.1.3. Các nét khái quát

Công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành được đăng ký thành lập lần đầu ngày 16/7/1997 (theo giấy phép đầu tư số 006 GP/TLDN do UBND Thành Phố Hải Phòng cấp ngày 14/07/1997)

-Đăng ký thay đổi lần thứ 9 ngày 4/11/2011.

-Vốn điều lệ của công ty: 47.910.623.000 đồng

-Người đại diện theo pháp luật của công ty: Giám đốc Đàm Thành Vinh.

Trong hơn 14 năm hoạt động, công ty đã có những thay đổi như bất cứ doanh nghiệp nào khác để có thể thích nghi với những thay đổi của nền kinh tế thế giới. Tuy nhiên, lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty vẫn là sản xuất hàng đồ chơi trẻ em (thú nhồi bông) xuất khẩu. Thị trường của công ty bao gồm các nước lớn như: Anh, Mỹ, Pháp, Thụy Sĩ, Đức, Nhật... Do vậy, mặc dù sức mua đồ chơi trẻ em trên toàn thế giới giảm đi nhưng công ty vẫn chủ động được đơn hàng để duy trì và phát triển sản xuất kinh doanh. Trên 1400 công nhân của công ty có việc làm ổn định và đảm bảo thu nhập của các năm sau tăng nhiều hơn so với các năm trước.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp

2.1.2.1. Chức năng

Mỗi công ty sau khi đăng ký thành lập và đi vào hoạt động đều thực hiện những chức năng riêng của nó.

Công ty TNHH may xuất khẩu Minh Thành được thành lập với:

- Lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh là: Sản xuất hàng đồ chơi trẻ em (thú nhồi bông) xuất khẩu.

- Sản phẩm của công ty chủ yếu là hình tượng các nhân vật hoạt hình của Disney như: Chuột Mickey, vịt Donald nhồi bông, gấu bông và mèo nhồi bông các loại.

2.1.2.2. *Nhiệm vụ*

Công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành là một trong rất nhiều doanh nghiệp hoạt động kinh tế nhằm bổ sung ngân sách cho thành phố Hải Phòng nói riêng và Nhà nước nói chung.

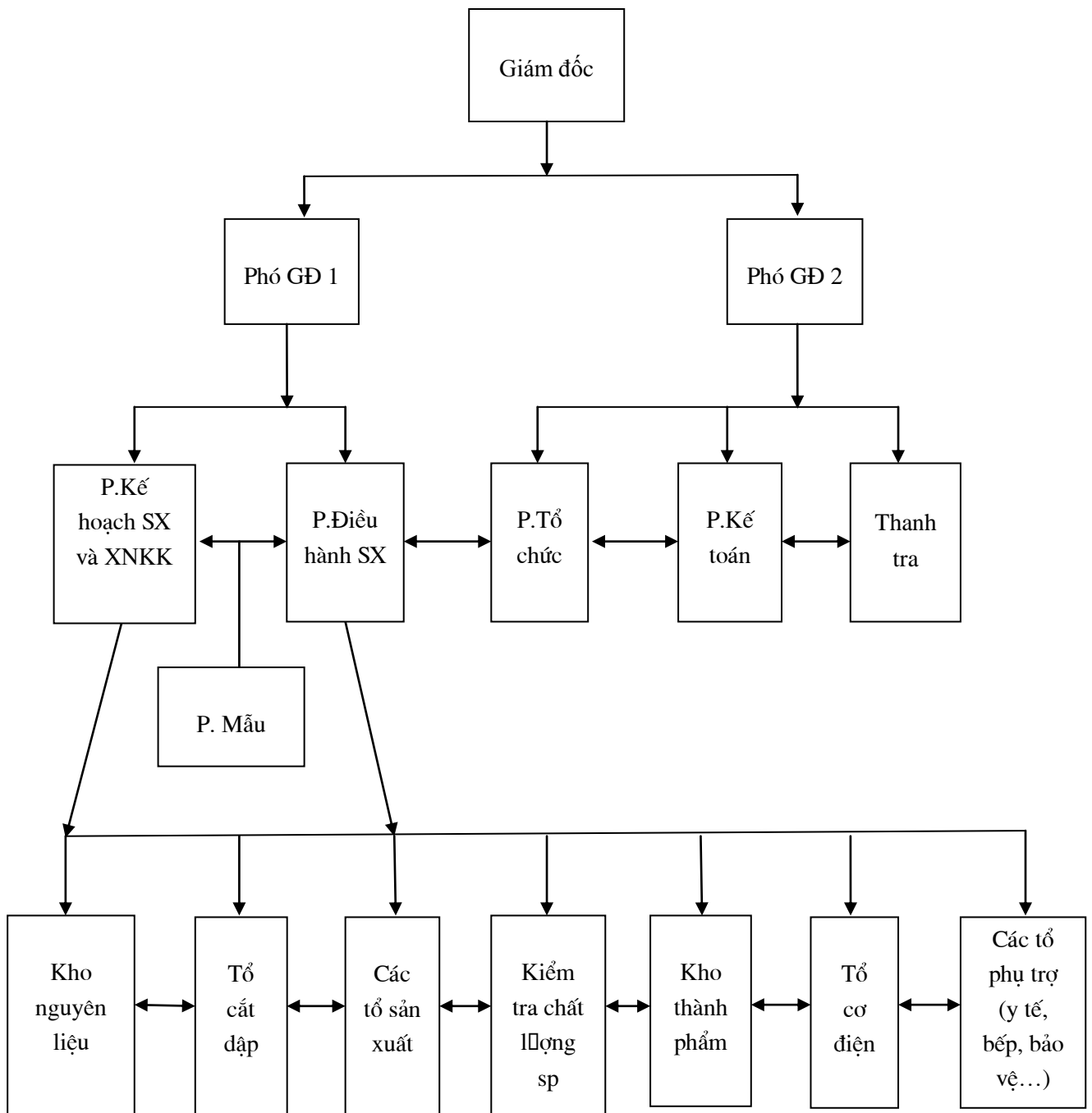
Ngoài ra, công ty còn có các nhiệm vụ sau:

- Xây dựng và thực hiện đúng các kế hoạch theo những mục tiêu đã đề ra
- Kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng ký và mục đích thành lập Công ty của Nhà nước.

- Thực hiện phân phối lao động, chăm lo đời sống vật chất và bồi dưỡng trình độ tay nghề, chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Sơ đồ: Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành



Nguồn: Phòng Tổ chức

❖ Tổ chức**Giám đốc**

- Là cấp quản lý cao nhất, người ra quyết định cuối cùng của công ty.
- +Quyền lực tập trung nên dễ dàng ra quyết định
- Đôi khi người lãnh đạo cao nhất độc đoán do quyết định của anh ta mới là quyết định cuối cùng

Phó giám đốc

- Phó giám đốc 1: Chịu trách nhiệm về lĩnh vực sản xuất
- Phó giám đốc 2: Chịu trách nhiệm về tài chính, tiền lương, nhân sự.

Khối hành chính

Do phó giám đốc 2 phụ trách

- Phòng tổ chức: thực hiện sắp xếp nhân sự cho từng vị trí, tổ chức các hoạt động chung của doanh nghiệp
- Phòng kế toán: thực hiện tính lương cho doanh nghiệp, tính toán thu chi, cân đối tài khoản, thực hiện nghĩa vụ thuế với nhà nước.
- Phòng thanh tra: giám sát các hoạt động của doanh nghiệp, thực hiện điều chỉnh các hoạt động theo đúng kế hoạch mà doanh nghiệp đã vạch ra.

Khối sản xuất

Do phó giám đốc 1 phụ trách

- Phòng kế hoạch và xuất-nhập khẩu: Lập ra các kế hoạch sản xuất kinh doanh cho toàn bộ doanh nghiệp, nhận và dịch các đơn hàng từ các bạn hàng nước ngoài, đặt mua các nguyên vật liệu cần thiết cho quá trình sản xuất.
- Phòng điều hành sản xuất: điều hành các hoạt động sản xuất trong doanh nghiệp theo kế hoạch.

- Phòng mẫu: Thiết kế các mẫu sản phẩm để bộ phận sản xuất thực hiện.

Các bộ phận khác

- Kho nguyên liệu: Nhập các nguyên liệu về, cung cấp cho bộ phận sản xuất, kiểm tra, giám sát khối lượng nguyên vật liệu, kiểm tra và báo cáo với người quản lý cấp cao hơn về chất lượng nguyên vật liệu...
- Tổ cắt dập: Cắt dập vải tạo hình cho các bộ phận của các con hàng

- Các tổ sản xuất: bao gồm nhiều tổ với những công việc khác nhau như các chuyên may, tổ thành phẩm, tổ phụ việc...

- Kiểm tra chất lượng sản phẩm: Trong quá trình may và làm thành phẩm, bộ phận KCS kiểm tra con hàng để đảm bảo chất lượng mà đơn hàng yêu cầu.

- Kho thành phẩm: Quản lý thành phẩm trong kho trước khi các sản phẩm được xuất đi

- Tổ cơ điện: Vận hành, sửa chữa, bảo dưỡng định kỳ các thiết bị máy móc trong các phân xưởng

- Các tổ phụ trợ (bếp, y tế, bảo vệ...): Chăm sóc sức khỏe cho công nhân viên, bảo vệ tài sản của công ty

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Bảng 1: Những chỉ tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh chính của công ty năm 2011

TTT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2010 (1)	Năm 2011 (2)	Tỷ lệ % (2)/(1)
1	Doanh thu xuất khẩu	1000 USD	8445	9420	111,5%
2	Số lượng sản phẩm xuất khẩu	Con hàng	3.280.000	3.500.000	107%
3	Thu nhập bình quân người lao động	Đồng	2.950.000	3.867.000	131,08%
4	Số lao động	Người	1405	1728	122,99%

Nguồn: Phòng Tổ chức

Trước yêu cầu nhiệm vụ đặt ra là phải xuất khẩu đạt trên 8 triệu USD, công ty luôn không ngừng năng động, sáng tạo để giải quyết, tháo gỡ khó khăn trong mối quan hệ với khách hàng nước ngoài như:

- Cần thiết phải giảm giá con hàng

- Quản lý chặt chẽ tất cả các khâu sản xuất nhằm giảm bớt những chi phí không cần thiết

- Quản lý dòng vốn chặt chẽ nhằm bảo tồn được vốn

- Sắp xếp tổ chức, bố trí đội ngũ cán bộ chủ chốt, nhất là cán bộ quản lý sản xuất và kỹ thuật trong công ty cho phù hợp để đạt hiệu quả cao trong những công việc được giao

Ngoài ra, các chuyên, tổ cũng được kiện toàn, công nhân có việc làm ổn định (trong cả năm hoạt động chưa có người lao động nào phải nghỉ do nhỡ việc)

Mục đích của công ty là sản xuất kinh doanh có hiệu quả và nâng cao đời sống cho người lao động, hoàn thành nghĩa vụ nộp thuế cho Nhà nước năm sau cao hơn năm trước.

2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của công ty

Để có thể thực hiện tốt hoạt động sản xuất kinh doanh và phát triển được trong nền kinh tế thị trường với sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp, giữa các ngành kinh tế, với những cơ hội và thách thức, mỗi công ty phải tìm ra được những điểm mạnh của mình để phát huy thế mạnh đó, đồng thời cũng cần tìm ra những mặt còn yếu kém để tìm ra những cách khắc phục phù hợp từ đó tăng năng lực cạnh tranh và đón đầu cơ hội và đối mặt với thách thức.

Nhận thức rõ điều đó, công ty TNHH May Xuất khẩu Minh Thành đã tìm ra những thuận lợi và khó khăn như sau:

2.1.5.1. Thuận lợi

- ✓ Công ty đã hoạt động trên 14 năm trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh đồ chơi trẻ em xuất khẩu nên đã có nhiều kinh nghiệm quý báu, đồng thời đã có nhiều mối quan hệ tốt đẹp với những bạn hàng lớn trên thế giới như: Anh, Mỹ, Pháp, Thụy Sĩ, Đức, Nhật...

- ✓ Có đội ngũ cán bộ, nhân viên giàu kinh nghiệm, nhiệt tình, năng động, trung thành với công ty.

- ✓ Có đội ngũ công nhân lành nghề, đặc biệt có những người đã gắn bó với doanh nghiệp từ những ngày đầu thành lập.

✓ Việt Nam đã là thành viên của tổ chức kinh tế thế giới WTO đồng nghĩa với thị trường được mở rộng, các đối tác và bạn hàng tăng lên, bên cạnh đó nguồn cung cấp nguyên vật liệu cho doanh nghiệp cũng được mở rộng và phong phú hơn.

2.1.5.2. *Khó khăn*

➤ Trong quá trình sản xuất kinh doanh, công ty gặp phải những khó khăn về đơn hàng mới khó làm.

➤ Việc tuyển dụng lao động có tay nghề đáp ứng yêu cầu chất lượng của con hàng có mẫu mã mới cũng gặp nhiều khó khăn.

➤ Nguyên liệu chính phải nhập khẩu, chỉ có phụ liệu là mua trong nước, nguyên liệu thường xuyên về trễ nên phát sinh nhiều chi phí, ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

➤ Khi tham gia vào thị trường kinh tế thế giới, công ty sẽ gặp nhiều đối thủ cạnh tranh hơn, điều này ảnh hưởng rất nhiều tới chiến lược hoạt động của công ty.

➤ Sự cạnh tranh lớn giữa các doanh nghiệp trong ngành đòi hỏi công ty phải không ngừng cải tiến công nghệ nhằm giảm giá thành sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như mẫu mã chủng loại.

Tóm lại:

Trong tình hình khó khăn về kinh tế toàn cầu, hàng hóa của công ty chủ yếu được xuất sang thị trường châu Âu và Mỹ, sản xuất kinh doanh của công ty vẫn đạt kết quả tốt, vốn kinh doanh được bảo toàn, tài sản cố định đã đầu tư được khấu hao đúng kế hoạch, do đó chủ động hơn trong việc nhập khẩu nguyên liệu và mua phụ liệu cho sản xuất kể cả khi có nhiều đơn hàng xuất khẩu.

Công ty đã chấp hành nghiêm túc nghĩa vụ nộp ngân sách cho Nhà nước, đồng thời thực hiện đầy đủ chính sách đối với người lao động theo quy định của Bộ Luật Lao động.

2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công tác quản lý lao động

Đối với mỗi doanh nghiệp, việc xác định được các yếu tố ảnh hưởng đến doanh nghiệp mình, đến các hoạt động của doanh nghiệp nói chung và hoạt động

nhân sự nói chung là rất quan trọng. Bởi khi xác định rõ các nhân tố ảnh hưởng, doanh nghiệp sẽ có những giải pháp tác động lên các nhân tố đó nhằm tận dụng và phát huy những tác động tích cực đồng thời ngăn chặn những tác động tiêu cực, giúp doanh nghiệp phát triển hơn.

Các nhân tố ảnh hưởng tới mỗi doanh nghiệp không giống nhau. Công tác quản lý lao động trong công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành phải chịu sự ảnh hưởng của những yếu tố cơ bản sau:

2.2.1. Các nhân tố bên ngoài

2.2.1.1. Khung cảnh kinh tế

Việt Nam ra nhập WTO tạo một bước ngoặt lớn cho nền kinh tế trong nước. Điều này mang lại cả những cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp nói chung và công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành nói riêng. Các yêu cầu đặt ra cho các doanh nghiệp ngày cao, trong đó các yêu cầu về tổ chức, quản lý và sử dụng lao động là một trong những vấn đề cấp thiết nhất.

Nền kinh tế mở đồng nghĩa với việc các công ty nước ngoài xuất hiện nhiều hơn và trở thành nguy cơ đối với các doanh nghiệp trong nước nói chung và công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành nói riêng khiến công ty phải luôn tìm ra những giải pháp thích hợp để quản lý lao động hiệu quả nhằm giữ chân người lao động, cắt giảm những chi phí không cần thiết, nâng cao vị thế và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Nền kinh tế trong nước gần đây có nhiều bất ổn, số lượng các doanh nghiệp phá sản tăng lên. Một trong những nguyên nhân của việc phá sản là các doanh nghiệp quản lý và sử dụng lao động chưa hiệu quả làm phát sinh nhiều chi phí. Công ty một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động bằng cách ra phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

2.2.1.2. Dân số, lực lượng lao động

Tỷ lệ dân số phát triển nhanh và lớn hơn tỷ lệ phát triển kinh tế, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao nên công ty có thêm nhiều cơ hội lựa chọn những lao động có chất lượng.

2.2.1.3. Văn hoá- xã hội

Một nền văn hoá có nhiều đẳng cấp, nhiều nấc thang giá trị không theo kịp với đà phát triển của thời đại. Rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho doanh nghiệp. Điều này đi đến hậu quả là bầu không khí văn hoá trong doanh nghiệp bị ảnh hưởng. Điều này đòi hỏi Công ty phải tìm ra những giải pháp quản lý lao động sao cho vừa phù hợp với những chính sách phát triển của công ty, vừa phù hợp với các đặc điểm văn hoá xã hội.

2.2.1.4. Khách hàng

Khách hàng của công ty bao gồm các nước lớn như: Anh, Mỹ, Pháp, Thụy Sĩ, Đức, Nhật... Đồng thời công ty cũng không ngừng tìm kiếm để mở rộng thị trường, tăng số lượng khách hàng.

Các nước là khách hàng của công ty có yêu cầu rất cao về chất lượng con hàng nên đòi hỏi công ty phải tuyển chọn những công nhân có tay nghề để đảm bảo sản xuất ra sản phẩm đạt chất lượng, phải sử dụng hiệu quả để họ làm ra nhiều sản phẩm đạt chất lượng đồng thời phải có các chính sách quản lý hợp lý để giữ chân người lao động hiện tại và thu hút lao động mới.

Trong khi đó, cũng có những giai đoạn công ty chỉ ký kết được hợp đồng nhỏ, gia công trong thời gian ngắn do nền kinh tế gặp nhiều khó khăn, ảnh hưởng tới sự phát triển của ngành sản xuất đồ chơi trẻ em xuất khẩu nói riêng và tất cả ngành nghề nói chung. Vì thế lao động trong sản xuất lại thừa. Những người quản lý lao động lại phải lo sắp xếp công việc để giữ chân người lao động (chờ sản xuất lớn). Điều này ảnh hưởng trực tiếp tới công tác quản lý, tới chính sách đối với người lao động của công ty.

2.2.1.5. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay Công ty không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn phải cạnh tranh về nguồn nhân lực bởi vì nguồn nhân lực của Công ty là lực lượng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của Công ty. Như vậy Công ty cần chú trọng tới vấn đề đào tạo phát triển chính sách lương bổng, phúc lợi, điều kiện làm việc nghỉ ngơi để duy trì lực lượng lao động.

Đôi thủ cạnh tranh của công ty là các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp may mặc nói riêng. Nếu không quản lý tốt, không có chính sách tốt thì người lao động của công ty có thể bị thu hút bởi các công ty khác. Đây là một yếu tố ảnh hưởng lớn đến việc quản lý lao động của công ty đồng thời đặt ra cho công ty những thách thức và đòi hỏi công ty phải giải quyết thoả đáng.

Để nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng lao động, Công ty phải quan tâm tới các chính sách và nhu cầu của công nhân để giữ gìn nguồn tài nguyên quý báu là lực lượng lao động có tay nghề.

2.2.1.6. Khoa học công nghệ

Các nhà quản trị phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học - công nghệ. Khi khoa học – công nghệ thay đổi, một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa. Do đó doanh nghiệp phải đào tạo lại lực lượng lao động của mình. Sự thay đổi về khoa học đồng nghĩa với việc là cần ít người hơn nhưng vẫn phải sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là các nhà quản trị phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa sao cho hợp lý.

2.2.2. Các nhân tố bên trong

2.2.2.1. Đặc điểm chung về lao động trong công ty

Nhân tố con người

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

Cùng với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ. Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được

những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoải mái, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Nhân tố nhà quản trị

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho doanh nghiệp. Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản trị phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, phải làm cho nhân viên tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản trị phải biết khéo léo kết hợp hai mặt của doanh nghiệp, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công. Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoải mái nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản trị nhân sự vì quản trị nhân sự giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ. Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

2.2.2.2. Nhiệm vụ, mục tiêu của công ty

Mỗi doanh nghiệp đều có nhiệm vụ mục tiêu và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ nhiệm vụ doanh nghiệp mình. Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Nhiệm vụ của doanh nghiệp là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng tới các nhiệm vụ chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và quản trị tài nguyên nhân sự. Mỗi một bộ phận chuyên môn hay tài vụ phải dựa vào nhiệm

vụ công ty để đề ra nhiệm vụ của bộ phận mình. Lao động được sử dụng một cách có hiệu quả là đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành là một trong rất nhiều doanh nghiệp hoạt động kinh tế nhằm bổ sung ngân sách cho thành phố Hải Phòng nói riêng và Nhà nước nói chung. Mục tiêu của Công ty là sản xuất ra những sản phẩm đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng đem lại hiệu quả kinh doanh cao cho công ty, phục vụ tốt nhu cầu khách hàng như đảm bảo đúng tiến độ giao hàng, đảm bảo về chất lượng, số lượng, chủng loại, mẫu mã theo yêu cầu khách hàng.

Ngoài ra, công ty còn có các nhiệm vụ sau:

- Xây dựng và thực hiện đúng các kế hoạch theo những mục tiêu mà công ty đã đề ra.

- Kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng ký và mục đích thành lập Công ty của Nhà nước.

- Thực hiện phân phối lao động, chăm lo đời sống vật chất và bồi dưỡng trình độ tay nghề, chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên.

Để đạt được các mục tiêu và nhiệm vụ đó, nhiều lúc Công ty gặp phải khó khăn trong việc bố trí lao động trong dây chuyền sản xuất để phù hợp với sự thay đổi của kế hoạch sản xuất.

2.2.2.3. Chính sách quản lý lao động của công ty

Công ty luôn chủ trương thực hiện đúng các chính sách mà Nhà nước quy định đồng thời cũng có những chính sách quản lý riêng, tạo điều kiện cho người lao động có việc làm ổn định, làm ngoài giờ để công nhân có thêm thu nhập, khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình. Tuy nhiên do điều kiện thực tế và công tác quản trị nhân lực còn nhiều hạn chế. Do đó rất ảnh hưởng tới vấn đề sử dụng lao động có hiệu quả

Qua khảo sát cho thấy 13,89 % ý kiến cho rằng kỷ luật của Công ty là quá nghiêm khắc, 63,89% cho rằng nghiêm khắc, 22,22% cho rằng hợp lý. Như vậy chính sách của Công ty vẫn còn thiên về kỷ luật nhiều. Nên chăng Công ty cần có chính sách cởi mở hơn nữa để kích thích tinh thần lao động của người lao động. Bởi lẽ nếu kỷ luật quá nghiêm khắc thì người lao động cảm thấy gò bó không phát huy được tính sáng tạo.

2.2.2.4. Bầu không khí văn hoá của công ty

Bên cạnh việc nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh, công ty không ngừng đưa ra các giải pháp nhằm xây dựng văn hoá doanh nghiệp bởi văn hoá doanh nghiệp là một trong những yếu tố quan trọng góp phần giúp doanh nghiệp phát triển hơn. Nếu được lao động trong môi trường chuyên nghiệp, không khí thân thiện thì người lao động sẽ có hứng thú hơn trong công việc và ngược lại. Bởi vậy, việc tìm ra những giải pháp thích hợp nhằm xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một trong những nhân tố có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả công tác quản lý lao động của công ty.

Các khảo sát về bầu không khí văn hoá của công ty cho thấy 55,56% số công nhân được hỏi cho rằng bầu không khí văn hoá của Công ty là bình thường, 30,56% cho là khó chịu và 13,88% cho rằng tệ nhạt.

Các bất bình, phàn nàn của công nhân được lãnh đạo quan tâm và giải quyết thì 50% là đồng ý, 50% không đồng ý.

Các con số trên nói lên rằng công nhân chưa thực sự cảm thấy thoải mái với bầu không khí làm việc và lãnh đạo Công ty cũng chưa thực sự quan tâm tới sức khỏe của công nhân cũng như lắng nghe ý kiến phản hồi của họ. Điều này sẽ làm cho hiệu quả sử dụng lao động của Công ty giảm sút. Sự quan tâm và lắng nghe ý kiến của công nhân từ phía người lãnh đạo, người lao động sẽ cảm thấy vai trò của họ được nâng lên. Do vậy sẽ kích thích công nhân nỗ lực làm việc.

2.3. Thực trạng công tác quản lý lao động trong công ty

2.3.1. Đặc điểm lao động của công ty

Bảng 2: Tình hình lao động của công ty năm 2011

Chỉ tiêu	Nam	Nữ	Cộng	Tỷ lệ
I. Trình độ học vấn				
1. Trung học	99	1530	1629	94.27%
2. Trung cấp	12	10	22	1.27%
3. Công nhân kỹ thuật	8	14	22	1.27%
4. Cao đẳng	9	24	33	1.91%
5. Đại học	8	14	22	1.27%
Tổng:	136	1592	1728	100%
II. Độ tuổi				
1. Từ 18-29	26	1024	1050	61%
2. Từ 30- 39	66	286	352	20%
3. Từ 40-49	38	265	303	18%
4. Từ 50 trở lên	6	17	23	1%
Tổng:	136	1592	1728	100%

Nguồn: Phòng Tổ chức

Do là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực may mặc nên cũng như các doanh nghiệp khác, đặc điểm lao động của công ty là:

- Lao động nữ chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số lao động (chiếm 92,12% tổng số lao động). Đặc điểm này đặt ra cho công ty những yêu cầu quản lý riêng.
- Lao động phổ thông là chủ yếu (chiếm 94.27% tổng số lao động).
- Người lao động có tuổi đời trẻ (công nhân trong độ tuổi từ 18-40 chiếm 81% trong tổng số lao động). Đây là độ tuổi sung sức, năng động, có khả năng sáng tạo cao và nhanh chóng tiếp thu công nghệ mới, nhưng lại không chịu sự gò bó của kỷ luật. Do vậy cán bộ quản lý Công ty cần tạo điều kiện phát huy tính sáng tạo của người lao động vì tiềm năng sáng tạo của con người rất lớn.

Những đặc điểm trên là những đặc điểm đặc trưng đòi hỏi công ty phải có những chính sách quản lý hiệu quả nhằm hạn chế những mặt còn yếu của công ty đồng thời khai thác tốt những lợi thế của mình.

2.3.2. Công tác đãi ngộ tài chính

Đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là hình thức đãi ngộ được thực hiện bằng các công cụ tái chính bao gồm nhiều loại khác nhau: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi, cổ phần...

2.3.2.1. Công tác tiền lương

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp đến người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là một trong những công cụ để thu hút lao động. Muốn công tác quản trị nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

❖ Nội dung quy chế trả lương

• Nguyên tắc chung:

Lương bổng luôn là một trong những động lực chính kích thích nhân viên làm việc nhưng nó cũng là một trong những nguyên nhân gây ra sự bất mãn hoặc từ bỏ Công ty. Vậy nên để có chính sách lương hợp lý là rất quan trọng. Với lao động trực tiếp trong công ty thì việc trả lương được thực hiện theo nguyên tắc phân phối lao động. Tiền lương phụ thuộc vào kết quả cuối cùng của người lao động. Người lao động thực hiện các công việc đòi hỏi chuyên môn kỹ thuật cao, tay nghề giỏi, đóng góp nhiều vào kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thì được trả lương cao. Quỹ lương được phân phối cho người lao động, không sử dụng vào mục đích khác.

Tiền lương tháng của người lao động được ghi vào sổ lương theo quy định tại thông tư số 15/LĐTBXH-TT ngày 10/4/1997 của Bộ Lao động Thương binh xã hội.

Hệ số lương cơ bản và các loại phụ cấp (nếu có) của người lao động theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP của Chính phủ được dùng để :

- Làm cơ sở đóng BHXH, Bảo hiểm y tế.
- Làm cơ sở để trả lương đối với phần lương trả theo hệ số lương cơ bản của người lao động.
- Làm cơ sở để trả lương trong một số trường hợp đặc biệt.

- **Nguồn hình thành nên quỹ tiền lương**

Căn cứ và kết quả thực hiện nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh, công ty TNHH may xuất khẩu Minh Thành xác định quỹ tiền lương tương ứng để trả cho người lao động bao gồm:

- Quỹ tiền lương từ sản phẩm và các công việc hoàn thành.
- Quỹ tiền lương dự phòng của năm trước chuyển sang (nếu có).
- Quỹ tiền lương đoàn thể và các tổ chức khác chuyển đến.

Tất cả các nguồn quỹ tiền lương nêu trên được gọi là tổng quỹ tiền lương.

- **Sử dụng quỹ tiền lương**

Để đảm bảo quỹ tiền lương không vượt chi so với quỹ tiền lương được hưởng, dồn chi quỹ tiền lương vào các tháng cuối năm hoặc để dự phòng quỹ tiền lương quá lớn cho năm sau, có thể quy định phân chia tổng quỹ lương cho các quỹ sau:

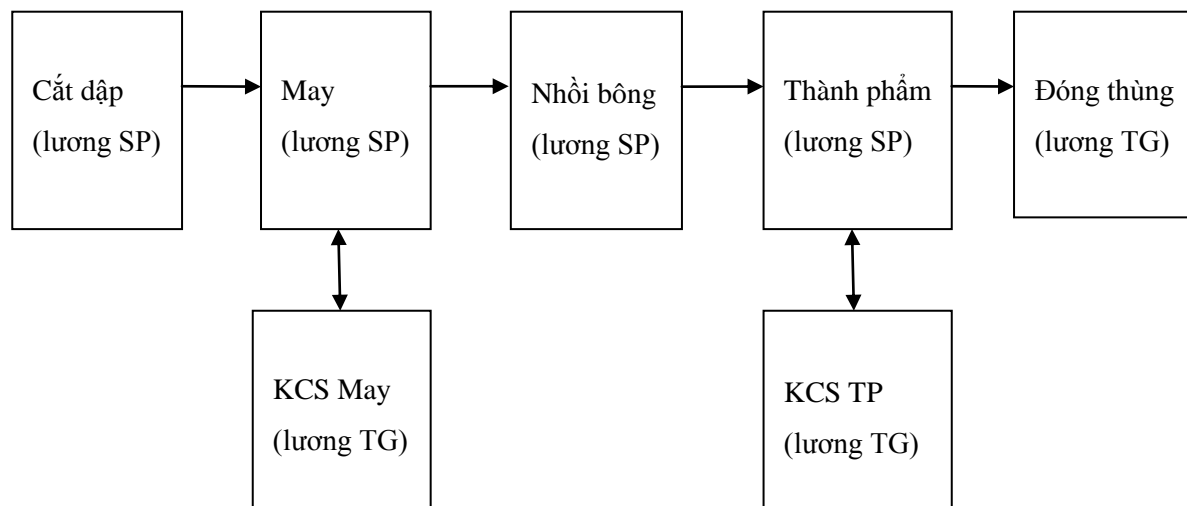
- Quỹ lương trả trực tiếp cho người lao động theo lương khoán lương sản phẩm, lương thời gian (ít nhất bằng 76% tổng quỹ lương).
- Quỹ khen thưởng từ quỹ lương đối với người lao động có năng suất, chất lượng cao, có thành tích trong công tác (tối đa không quá 10% tổng quỹ lương).
- Quỹ khuyến khích người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, tay nghề giỏi (tối đa không vượt quá 2% tổng quỹ lương).
- Quỹ dự phòng cho năm sau (tối đa không quá 12% tổng quỹ tiền lương).

- **Hình thức trả lương**

Nhân viên công ty được trả lương theo 2 hình thức:

- ✓ Với công nhân trong các bộ phận tham gia sản xuất trực tiếp thì trả lương theo sản lượng trực tiếp (tính lương theo số lượng sản phẩm sản xuất ra).
- ✓ Với công nhân phụ thì trả lương thời gian.

Sơ đồ 3: Các khâu sản xuất và cách trả lương



Nguồn: Phòng Tổ chức

-Nhân viên văn phòng, nhân viên điều hành sản xuất, công nhân của bộ phận thuê, công nhân trong các bộ phận phụ khác đều hưởng lương thời gian.

❖ **Trả lương theo sản lượng**

Áp dụng hệ thống trả lương theo sản phẩm là một hình thức kích thích vật chất có từ lâu đã được sử dụng rộng rãi, có hiệu quả cao. Nó gắn thu nhập của nhân viên với kết quả sản xuất, lao động trực tiếp của họ. Nhân viên ra sức học tập văn hoá, nâng cao trình độ lành nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật... tìm mọi biện pháp để nâng cao năng suất lao động. Trả lương theo sản phẩm góp phần giáo dục ý thức lao động tự giác, thúc đẩy phong trào thi đua hăng hái sản xuất giữa các nhân viên trong xí nghiệp, công ty.

Được áp dụng đối với những công nhân trực tiếp sản xuất, trong điều kiện quá trình lao động của họ mang tính chất tương đối độc lập, có thể định mức, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể, riêng biệt. Áp dụng định mức lao động để có tiêu chuẩn sản phẩm và đơn giá tiền lương phù hợp.

(Tiền lương tính trả cho công nhân theo số lượng sản phẩm mà họ làm ra ở từng khâu và đơn giá ở từng khâu là khác nhau với điều kiện là các sản phẩm làm ra phải đảm bảo đúng tiêu chuẩn kỹ thuật, chất lượng đã quy định).

Công thức tính lương theo sản phẩm

Tiền lương thực lĩnh tháng = Số lượng sản phẩm hoàn thành * Hệ số lương theo bậc thợ * Đơn giá 1 sản phẩm + Phụ cấp, trợ cấp – Các khoản phải nộp

Trong đó:

Hệ số lương: Do giám đốc quy định cho từng bậc thợ

Bảng 3: Hệ số lương theo bậc thợ

Bậc thợ	Hệ số
A	1.2
A-	1.175
B+	1.125
B	1.1
B-	1.075
C+	1.025
C	1.0

Nguồn: Phòng Tổ chức – Tiền lương

Đơn giá tiền lương: Do giám đốc quy định cho từng bộ phận

Bảng 4: Đơn giá tiền lương cho các bộ phận hưởng lương sản phẩm

Bộ phận	Đơn giá
May	21000/sp
Thành phẩm	20000/sp
Thối bông	16000/sp
Cắt dập	11000/sp

Nguồn: Phòng Tổ chức – Tiền lương

Phụ cấp, trợ cấp: Bao gồm trợ cấp nhà trọ, trợ cấp đi lại, tiền chuyên cần

Các khoản phải nộp: Bao gồm các loại bảo hiểm: BHXH, BHYT, BHTN và kinh phí công đoàn.

Tiền đóng BH=1.500.000 (mức lương công ty đăng ký đóng BH)*8.5%

Nếu như doanh nghiệp phải tiến hành tăng ca để phù hợp với tiến độ thì lương làm thêm được tính như sau:

Lương trả thêm = Tiền công một giờ *150% hoặc 200% hoặc 300% *số giờ làm thêm

Mức 150% áp dụng đối với giờ làm thêm vào ngày thường; mức 200% áp dụng đối với giờ làm thêm vào ngày nghỉ hàng tuần; 300% áp dụng đối với giờ làm thêm vào các ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương theo qui định của Bộ Luật lao động.

Nếu được bố trí nghỉ bù những giờ làm thêm thì chỉ phải trả phần chênh lệch 50% tiền lương giờ thực trả của công việc đang làm nếu làm ngày bình thường; 100% nếu là ngày nghỉ hàng tuần; 200% nếu là ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương theo qui định.

Ví dụ:

Chị Nguyễn Thị Hoa, công nhân chuyên may 3, trong tháng 11 năm 2011 đã hoàn thành 179 sản phẩm đạt yêu cầu, đi làm đủ 26 ngày, chị hoa được xếp loại B, đơn giá 1 sản phẩm may là 14000đồng/sản phẩm. Chị Hoa làm được 10 buổi tăng ca.

Tiền công mà chị Hoa được nhận từ số sản phẩm hoàn thành là:

$$179 \text{ sản phẩm} * 1.1 * 14000 = 2756600 \text{ đồng}$$

Tiền trợ cấp của chị Hoa gồm các khoản:

Tiền nhà trợ: 150000 đồng

Tiền đi đường: 50000 đồng

Tiền chuyên cần: 200000 đồng

Tiền bồi dưỡng tăng ca: 10 buổi * 8000 đồng/buổi = 80000 đồng

Tổng số tiền trợ cấp, phụ cấp:

$$150000 + 50000 + 200000 + 80000 = 480000 \text{ đồng}$$

Tổng thu nhập của chị Hoa = 2756600 + 480000 = 3236600 đồng

Các khoản tiền mà chị Hoa phải nộp bao gồm:

Tiền bảo hiểm: 1500000 * 8.5% = 127500 đồng

Kinh phí công đoàn: 5000 đồng

Tổng số tiền phải nộp = 127500 + 5000 = 132500 đồng

Số tiền thực lĩnh của chị Hoa trong tháng:

$$3236600 - 132500 = 3104100 \text{ đồng}$$

Bảng thanh toán lương

Bộ phận: Chuyển may 8 - tháng 11 năm 2011

S T T	Họ tên	Ngày công	Bậc thợ	Tiền lương				Các khoản trợ cấp, phụ cấp				Tổng cộng	Các khoản phải nộp		Thực lĩnh	Ký nhận
				Hệ số	SLSP hoàn thành	Đơn giá	Tiền	Trợ cấp	Chuyên cần	Bồi dưỡng tăng ca			Bảo hiểm	Phí công đoàn		
										Công	Tiền					
1	Ng Thuý Hằng	26	A	1.2	195	14000	3276000	200000	200000	11	88000	3764000	127500	5000	3631500	
2	Bùi Thị Hải	26	B+	1.125	188	14000	2961000	200000	200000	13	104000	3465000	127500	5000	3332500	
3	Văn Thị Thuý	26	B	1.1	182	14000	2802800	200000	200000	8	64000	3266800	127500	5000	3134300	
4	Trần Kim Dung	26	A-	1.175	192	14000	3158400	200000	200000	8	64000	3622400	127500	5000	3489900	
5	Ng T Thuý Anh	26	B-	1.075	175	14000	2633750	200000	200000	11	88000	3121750	127500	5000	2989250	

Nguồn: Phòng Kế toán – Tiền lương

Ưu - nhược điểm của phương pháp trả lương theo sản lượng**Ưu điểm:**

✓ Thông qua số lượng sản phẩm sản xuất ra công ty có thể đánh giá được năng lực của công nhân để từ đó có biện pháp khen thưởng kịp thời

✓ Do làm được càng nhiều sản phẩm đạt yêu cầu thì số tiền nhận được càng cao nên công nhân tích cực hơn để nâng cao hiệu quả là việc của chính họ từ đó làm hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty cũng tăng lên.

• Nếu một công nhân luôn hoàn thành tốt công việc của họ, luôn làm được nhiều sản phẩm đạt chất lượng thì có thể được đề bạt làm tổ trưởng, chuyên trưởng. Điều này đồng nghĩa với việc họ sẽ được nhận mức lương cao hơn. Đó chính là mục tiêu để họ phấn đấu.

Nhược điểm:

➤ Một số người chưa ý thức được đầy đủ ý nghĩa của việc trả lương theo sản lượng sản phẩm nên chưa chú ý đến chất lượng sản phẩm sản xuất ra mà chỉ quan tâm đến sản lượng gây ra lỗi trên một số sản phẩm. Điều này gây ra những ảnh hưởng nhất định đến công ty như:

• Mất thời gian sửa lại hàng đồng nghĩa với tăng chi phí sản xuất kinh doanh

• Một số lỗi không thể sửa được thì phải thay bằng con hàng mới làm tăng thêm chi phí, đôi khi không kịp xuất hàng đi làm ảnh hưởng đến mối quan hệ với khách hàng và uy tín của công ty.

• Có những lỗi không được phát hiện trước khi xuất mà được phát hiện bởi khách hàng nên sản phẩm đó bị trả lại hoặc phải giảm giá, ảnh hưởng tới doanh thu toàn công ty...

➤ Vì lý do ấy nên công ty phải tổ chức thêm bộ phận thanh tra để giám sát công nhân trong quá trình họ làm việc. Điều này gây tâm lý không thoải mái cho người lao động...

➤ Khó khăn hơn trong việc tính toán lương cho công nhân.

❖ Trả lương theo thời gian

Là hình thức trả lương theo thời gian làm việc, cấp bậc kỹ thuật và thang lương của người lao động.

Đối với lao động trong biên chế của công ty

$$Ltl = \text{Tiền lương} + \text{Các khoản phụ cấp, trợ cấp} - \text{Các khoản phải nộp}$$

Trong đó:

1. **Ltl:** Mức lương thực lĩnh của người lao động theo tháng.

2. **Tiền lương:** Mức lương mà người lao động được nhận tương ứng với số ngày công

$$\text{Tiền lương} = \text{Lương chính} / 26 * \text{Ngày công}$$

$$\text{Lương chính} = \text{Ltt} * \text{hệ số lương}$$

(Sau mỗi 6 tháng làm việc, tiền lương chính tăng thêm 50000đ)

Hệ số lương: Do giám đốc quy định, phụ thuộc vào trình độ của người lao động

Bảng 5: Hệ số lương theo trình độ của người lao động

Trình độ	Hệ số lương
Đại học	3.13
Cao đẳng	2.77
Trung cấp	2.47
Lao động phổ thông	2.23

Nguồn: Phòng Tổ chức – Tiền lương

Ltt: là mức lương tối thiểu

Ltt = 830.000 theo quy định của Nhà nước tính từ ngày 01 tháng 10 năm 2011 với các khu vực II đối với thành phố Hải Phòng

Ltt = 750,000 tính từ trước ngày 1 tháng 10 năm 2011.

26: Số ngày làm việc định mức tháng.

Ví dụ:

Chị Phạm Thị Thu, nhân viên phụ kho.

Trình độ: Lao động phổ thông, hệ số lương = 2.23

Tháng 11 năm 2011, chị Thu đi làm đủ 26 ngày công, 36 giờ thêm giờ từ 16 giờ 30 đến 18 giờ mỗi ngày, không làm thêm giờ buổi tối.

Tiền lương của chị Thu = $830000 \times 2.23 / 26 \times 26$ ngày = 1850900 đồng

Lương thêm giờ = $1850900 / 26 / 8 \times 36 = 320350$ đồng

Tổng thu nhập của chị Thu = $1850900 + 320350 = 2171250$ đồng

Tiền trợ cấp của chị Thu gồm các khoản:

Tiền nhà trợ: 150000 đồng

Tiền đi đường: 50000 đồng

Tiền chuyên cần: 200000 đồng

Tổng số tiền trợ cấp, phụ cấp:

$150000 + 50000 + 200000 = 400000$ đồng

Tổng thu nhập của chị Thu = $2171250 + 400000 = 2571250$ đồng

Các khoản tiền mà chị Thu phải nộp bao gồm:

Tiền bảo hiểm: $1500000 \times 8.5\% = 127500$ đồng

Kinh phí công đoàn: 5000 đồng

Tổng số tiền phải nộp = $127500 + 5000 = 132500$ đồng

Số tiền thực lĩnh của chị Thu trong tháng là:

$2571250 - 132500 = 2438750$ đồng

Bảng thanh toán lương

Bộ phận: Phòng điều hành sản xuất - tháng 11 năm 2011

S T T	Họ tên	Chức vụ	Tiền lương				Các khoản trợ cấp, phụ cấp				Tổng cộng	Các khoản phải nộp		Thực lĩnh	Ký nhận
			Lương chính	Phụ cấp chức vụ	Ngày công	Tiền	Trợ cấp	Chuyên cần	Bồi dưỡng tăng ca			BH	Phí Công đoàn		
									Công	Tiền					
1	Bùi Minh Chi	Trưởng phòng	2750000	500000	26	2950000	200000	200000	11	88000	3438000	127500	5000	3605500	
2	Bùi Văn Minh	Phó phòng	2550000	300000	24	2353846.154	200000		5	40000	2593846.154	127500	5000	2761346.15	
3	Trần Thị Thuỳ	Nhân viên	2600000		26	2600000	200000	200000	9	72000	3072000	127500	5000	2939500	
4	Trần T.Kim Dung	Nhân viên	2600000		26	2600000	200000	200000	6	48000	3048000	127500	5000	2915500	
5	Ngô Thuỳ Ngân	Nhân viên	2400000		26	2400000	200000	200000	11	88000	2888000	127500	5000	2755500	

Nguồn: Phòng Kế toán – tiền lương

Ưu – nhược điểm của phương pháp trả lương theo thời gian**Ưu điểm:**

✓ Tính toán lương dễ hơn so với phương pháp trả lương theo sản lượng do không phải tổng hợp các con số về sản lượng sản phẩm hoàn thành.

Nhược điểm:

➤ Do không trực tiếp làm ra sản phẩm cũng như không bị kiểm soát về sản lượng nên đôi khi công nhân trong các bộ phận hưởng lương thời gian không tích cực làm việc hoặc làm việc cầm chừng cho hết ngày.

➤ Rất khó để biết một nhân viên có tích cực làm việc hay không do tất cả mọi người đều có thể đến làm việc cùng lúc, có thể cùng làm một công việc trong khi công việc đó không có kết quả rõ ràng, dễ thấy như những việc làm ra sản phẩm.

➤ Ngoài yếu tố mang tính khuyến khích rõ ràng nhất là tiền chuyên cần hàng tháng thì gần như không còn yếu tố nào khác có tính kích thích đối với người lao động vì họ chỉ cần đi làm đủ 8 tiếng một ngày, 6 ngày một tuần mà không cần biết có làm việc tích cực hay không là đã có thể nhận được đủ số lương như đã ký kết trong hợp đồng lao động.

➤ Cũng như bộ phận hưởng lương sản phẩm, các bộ phận hưởng lương thời gian cần được giám sát trong quá trình làm việc. Điều này cũng gây ra sự không thoải mái cho người lao động.

➤ Chưa gắn được tiền lương với kết quả và chất lượng lao động.

❖ Chế độ thanh toán

Công ty thực hiện thanh toán một lần một tháng vào ngày mùng 9 hàng tháng.

Các chứng từ thanh toán tiền lương đảm bảo thực hiện đúng quy định và có chữ ký của người lao động.

Trong những dịp nghỉ lễ, công ty cho công nhân tạm ứng trước từ 300.000 đến 500.000 đồng nếu công nhân có nhu cầu nhận tiền tạm ứng. Đến khi có quyết toán sẽ thanh toán theo năng suất lao động hoặc theo mức lương thời gian.

2.3.2.2. Tiền thưởng

Để khuyến khích động viên toàn bộ công nhân viên, công ty TNHH may xuất khẩu Minh Thành đã áp dụng biện pháp tiền thưởng cho toàn bộ công nhân trực tiếp sản xuất. Kích thích chung theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng chung cho tất cả nhân viên trong doanh nghiệp. Hình thức này giúp cho mỗi nhân viên hiểu được mối quan hệ giữa lợi ích cá nhân với kết quả chung của doanh nghiệp.

Tiền thưởng đó là tiền chuyên cần cho những công nhân đi làm đủ và đúng giờ. Mỗi tháng, tiền chuyên cần của một công nhân là 200.000 đồng.

Điều kiện thưởng

Cán bộ công nhân viên nếu đi làm đầy đủ và đúng giờ thì cuối tháng sẽ được nhận tiền thưởng chuyên cần.

Công ty áp dụng chế độ làm việc 8 giờ một ngày, sáng từ 7 giờ 30 đến 12 giờ nghỉ ăn trưa, chiều từ 13 giờ đến 16 giờ 30 và làm thêm 1,5 giờ tăng ca đến 18 giờ. Nếu công nhân nào trong tháng nghỉ quá 5 giờ vào gồm cả tăng ca từ 16 giờ 30 đến 18 giờ trong một tháng thì sẽ không nhận được tiền chuyên cần.

Bảng 6: Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động đối với chế độ tiền thưởng của công ty

Số người tham gia khảo sát: 200 người (200 phiếu) = 100%

Câu hỏi	Các câu trả lời	Số người lựa chọn	Tỷ lệ
1. Bạn có hài lòng với chế độ tiền thưởng hiện tại của công ty không?	Hài lòng	16	8%
	Bình thường	48	24%
	Không hài lòng	136	68%
2. Bạn có ý kiến, đề xuất nào không?	1:.....		
	2:.....		
	3:.....		
	4:.....		

Nguồn: Tổng hợp phiếu điều tra

Theo kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của công nhân đối với các quy định về tiền thưởng của công ty thì có đến 68% số phiếu tương đương với 136 công nhân trong tổng số 200 phiếu phát cho 200 công nhân đều cho kết quả là không hài lòng và mong muốn công ty thay đổi quy định này. Một số người còn

tỏ ra thái độ bất cần bằng cách nghỉ làm tự do hoặc làm việc chểnh mảng, không hiệu quả.

Công ty không hề có quy định về việc thưởng cho những người lao động sản xuất vượt chỉ tiêu sản lượng yêu cầu và người có sáng kiến trong sản xuất kinh doanh do đó không khuyến khích được người lao động tích cực đưa ra những sáng kiến nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Điều này đòi hỏi công ty phải xem xét lại chính sách của mình để tạo thêm động lực làm việc cho người lao động.

2.3.2.3. *Phụ cấp, trợ cấp và phúc lợi*

Nguồn tài chính mà công ty sử dụng để phục vụ cho các chính sách trợ cấp, phụ cấp và phúc lợi cho người lao động được lấy từ lợi nhuận đạt được hằng năm của công ty.

❖ **Nguyên tắc phân phối**

Nguồn tài chính phục vụ cho chính sách đãi ngộ của công ty được áp dụng cho tất cả người lao động làm việc tại công ty. Sau khi áp dụng, luôn đảm bảo có sự công bằng với tất cả người lao động, tạo tâm lý thoải mái, hứng thú làm việc. Ngoài ra, khi áp dụng các chế độ đãi ngộ, công ty luôn tuân thủ đúng theo những quy định của pháp luật và cả những chính sách đã đề ra.

Người lao động nhận được tất cả các khoản trợ cấp, các khoản phụ cấp (nếu có) thông qua tiền lương.

❖ **Phụ cấp**

Hiện công ty áp dụng một số loại phụ cấp nhằm bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp cho người lao động khi họ làm việc trong những điều kiện không ổn định, thuận lợi nhưng lại chưa được tính vào trong khoản tiền lương cơ bản.

Một số loại phụ cấp mà công ty áp dụng

Phụ cấp chức vụ:

Là phụ cấp giúp những cán bộ có thể hoàn thành nhiệm vụ mà mình đang nắm giữ. Một số chức vụ trong công ty được hưởng phụ cấp này là: Các trưởng phòng, phó phòng hưởng mức phụ cấp do công ty quy định.

Các mức phụ cấp mà công ty áp dụng:

- Trưởng phòng: 500.000 đồng/người/tháng
- Phó phòng: 300.00 đồng/người/tháng

Phụ cấp trách nhiệm:

Là phụ cấp dành cho những người có chức vụ nhất định trong công ty bao gồm: Quản đốc phân xưởng, các chuyên trưởng, tổ trưởng – những người có trách nhiệm quản lý công nhân, nhắc nhở, đôn đốc họ làm việc.

Các mức phụ cấp:

- Quản đốc phân xưởng: 300.000đồng/người/tháng
- Chuyên trưởng, tổ trưởng: 200.000đồng/người/tháng

Phụ cấp độc hại, nguy hiểm:

Phụ cấp này được áp dụng với những công nhân làm việc trong môi trường độc hại, nguy hiểm như công nhân cắt đập, công nhân thổi bông, công nhân kho, công nhân nấu bếp...

Mức phụ cấp:

- Công nhân cắt đập, thổi bông: 150.000đồng/ người/tháng.
- Công nhân các bộ phận khác: 100.000đồng/người/tháng

❖ Trợ cấp

Các khoản trợ cấp của công ty bao gồm hai phần: phần theo quy định của pháp luật và phần trợ cấp tự nguyện do doanh nghiệp tự quy định.

Trợ cấp bằng bảo hiểm xã hội

Công ty tổ chức mua bảo hiểm thân thể 24/24 cho 100% CBCNV. Hàng tháng, phòng Tổ chức lập bảng tăng giảm tiền lương nộp cho ban Bảo hiểm xã hội (BHXH). Dựa vào phiếu tăng giảm tiền lương, kế toán tính 22% trên tổng tiền lương cấp bậc của toàn bộ công nhân viên trong Công ty. Trong đó, 16% hạch toán vào chi phí kinh doanh, 6% trích từ lương cơ bản của người lao động hay nói cách khác người lao động phải nộp 6% còn lại cho BHXH. Khi người lao động nghỉ ốm sẽ có quyền lợi được hưởng 75% mức lương, nghỉ do thai sản sẽ được hưởng 100% mức lương (do bảo hiểm chi trả). Về trợ cấp tai nạn: dựa vào ngày nghỉ ốm đã được xác nhận của cơ sở y tế, dựa vào bảng chấm công nghỉ ốm gửi lên, dựa vào tỷ lệ phần trăm theo quy định của Nhà nước, dựa vào

tiền lương, cấp bậc của từng cán bộ công nhân viên kế toán sẽ tính tiền trợ cấp tai nạn cho lao động.

Sau khi đã hạch toán xong, kế toán BHXH lập bảng tổng hợp thanh toán tiền trợ cấp BHXH, sau đó chuyển cho Giám đốc duyệt chi. Kế toán thanh toán viết phiếu chi, sau đó chuyển thủ quỹ rồi đưa cho từng cán bộ công nhân viên xác nhận.

Trợ cấp bằng bảo hiểm y tế

Theo quy định của Nhà nước thì bảo hiểm y tế (BHYT) Công ty phải nộp 4,5 % mức lương cơ bản, Công ty mua sổ BHYT cho toàn thể cán bộ công nhân viên với tỷ lệ đóng góp phía Công ty là 3% và phía nhân viên là 1,5% tổng tiền lương. Công ty định kỳ hàng năm tổ chức khám sức khỏe cho CBCNV, xét trợ cấp nghỉ dưỡng sức, phục hồi sức khỏe... với tổng chi phí trung bình/ năm là 110 triệu đồng.

Trợ cấp bằng bảo hiểm thất nghiệp

Theo quy định của nhà nước thì bảo hiểm thất nghiệp (BHTN) Công ty phải nộp 2% mức lương cơ bản, trong đó Công ty hạch toán 1% vào chi phí, 1% trích từ lương cơ bản của người lao động.

Trợ cấp tự nguyện

Công đoàn và ban lãnh đạo Công ty có trích một phần lợi nhuận của Công ty hàng năm để thành lập quỹ phúc lợi và quỹ trợ cấp khó khăn nhằm hỗ trợ cho người lao động trong những trường hợp: chi trợ cấp khó khăn với bình quân giá trị 500.000đồng/người. Trợ cấp bữa ăn giữa ca của công nhân với tổng chi phí trung bình/ năm là 3 tỷ đồng. Trợ cấp đột xuất cho CBCNV theo đối tượng 100.000– 500.000 đồng tùy từng trường hợp cụ thể. Trợ cấp đào tạo bồi dưỡng cán bộ công nhân viên. Các khoản trợ cấp này tuy không lớn nhưng cũng thể hiện sự quan tâm của Công ty đến đời sống cán bộ công nhân viên.

❖ Phúc lợi

- Tham gia BHXH, BHYT, BHTT đạt 88,7% trong tổng số hợp đồng lao động đủ điều kiện tham gia.

• Ngoài các chế độ cho người lao động theo quy định, Công ty còn chăm lo đến đời sống người lao động:

• Tiền nhà trọ trong năm 2010 là 100000đ/người/tháng và trong năm 2011 tăng lên 150000đ/người/tháng.

• Tăng tiền chuyên cần lên 200000đ năm 2011

• Tổ chức nấu cho công nhân bữa ăn trưa (8000đ/xuất), công nhân không phải trả tiền.

• Trong trường hợp đột xuất phải tăng ca cho kịp hàng xuất khẩu thì bồi dưỡng bữa ăn tối và thưởng 8000đ/người.

• Từ năm 2010 còn trợ cấp thêm tiền đi đường cho mọi công nhân là 30000đ/tháng, năm 2011 tăng lên là 50000đ/tháng.

• Các ngày lễ trong năm, mọi công nhân đều được thưởng từ 50000đ đến 100000đ. Ngày Tết Trung thu, ngày 1/6, những công nhân có con nhỏ đều có quà từ 30000đ đến 50000đ/cháu. Ngày Tết, mọi công nhân đều được thưởng tháng lương thứ 13.

• Những công nhân ốm đau, tai nạn trong sản xuất đều được công ty chi trả đầy đủ mọi chi phí điều trị. Công ty có 2 y tá thường xuyên túc trực để kịp thời chăm sóc cho công nhân.

• Hằng năm, công ty đều tổ chức cho công nhân viên đi tham quan, du lịch trong nước.

• Ngoài ra, quỹ phúc lợi được tách ra một phần cho các công việc sau: CBCNV xây dựng gia đình Công ty mừng 200.000 đồng/người; Bản thân CBCNV mất viếng 500.000 đồng/ người, thân nhân CBCNV mất viếng 200.000đồng/ người; CBCNV ốm điều trị 3 ngày trở lên Công ty thăm hỏi 200.000đồng/người; Bố mẹ bên vợ (hay chồng), vợ hoặc chồng, con điều trị dài ngày thăm hỏi 200.000 đồng/người.

• Công ty còn thực hiện chế độ nghỉ phép, người lao động được hưởng lương theo chế độ quy định. Theo quy định của Công ty trong năm đầu tiên được vào biên chế người lao động được 12 ngày nghỉ phép, sau 5 năm công tác tiếp

theo được cộng thêm 1 ngày nghỉ phép. Trong 1 năm làm việc người lao động có số thời gian nghỉ do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp quá 6 tháng hoặc ốm đau quá 3 tháng thì thời gian đó không được tính để hưởng chế độ nghỉ phép của năm đó.

2.3.3. Thực trạng công tác đãi ngộ phi tài chính trong Công ty

Trước đây các doanh nghiệp Việt Nam thường chỉ quan tâm đến công tác đãi ngộ tài chính. Nhưng trong điều kiện hiện nay, khi mà nhu cầu “ăn no áo ấm” của người lao động được đáp ứng về cơ bản thì hoạt động đãi ngộ phi tài chính đã trở thành một đòi hỏi cấp thiết mà doanh nghiệp cần phải quan tâm. Thực hiện tốt công tác đãi ngộ sẽ giúp cho nhân viên có được sự say mê trong công việc và thêm gắn bó với doanh nghiệp.

2.3.3.1. Thực trạng công tác đãi ngộ phi tài chính thông qua công việc

Thu nhập

Thực tế ở Công ty TNHH may xuất khẩu Minh Thành, thu nhập của người lao động trực tiếp là khá tốt. Thu nhập năm sau cao hơn năm trước. Tuy nhiên, thu nhập của lao động gián tiếp lại tương đối thấp. Điều này khiến cho công nhân có sự so sánh, ganh tị, mối quan hệ giữa họ từ đó mà tiềm ẩn và cũng phát sinh nhiều mâu thuẫn.

Bảng 7: Bảng so sánh thu nhập của công nhân một số bộ phận

TT	Tên công nhân	Bộ phận	Lương tháng
1	Đào Hồng Hải	Cắt dập	3.907.500
2	Nguyễn Thị Cẩm Tú	May	5.452.000
3	Phạm Thị Lan	Kho	2.908.000
4	Phạm Thị Thanh	Phụ việc	2.310.000
5	Trần Thị Bình	Thành phẩm	4.160.000
6	Nguyễn Thị Mỹ Trang	Thêu	3.766.000

Ngoài ra, giữa các công nhân trong cùng bộ phận với chức vụ khác nhau thì thu nhập cũng khác nhau. Điều này cũng gây ra sự so sánh giữa họ.

Bảng 8: Bảng so sánh thu nhập của công nhân bộ phận kho

TT	Tên công nhân	Chức vụ	Tiền lương
1	Nguyễn Phương Xuân	Trưởng kho	5.316.000
2	Phạm Thị Thu	Kế toán kho	3.415.000
3	Trần Thị Ngân	Phụ kho	2.618.000

Mặc dù mỗi công nhân đều biết rằng mỗi người có trách nhiệm riêng trong công việc nên thu nhập khác nhau, tuy nhiên họ vẫn không ngừng so sánh. Điều này cũng đòi hỏi công ty phải có những giải pháp nhằm cải thiện tình trạng này.

Về đảm bảo người lao động có một vị trí và vai trò nhất định trong doanh nghiệp

Gần như không có việc định kỳ hàng năm, lãnh đạo đơn vị các cấp rà soát lại cấp cán bộ của đơn vị cấp dưới để có thể bổ nhiệm hoặc miễn nhiệm nhân sự.

Về đảm bảo công việc phù hợp với trình độ, sở trường của người lao động

Người lao động trong công ty không có quyền lựa chọn công việc phù hợp với họ khi làm việc tại công ty. Họ phải tuân thủ sự sắp xếp của công ty. Về thâm niên công tác có thể thấy cán bộ công nhân viên của Công ty có thâm niên khá cao. Tuy nhiên đó lại chủ yếu là các công nhân sản xuất làm việc lâu năm. Còn cán bộ quản lý thì chủ yếu là những nhân viên mới. Điều này khiến cho công nhân đôi khi không chấp hành mệnh lệnh của người quản lý do họ cho rằng những người quản lý thậm trí còn không hiểu về công việc bằng họ.

Về cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp trong công việc của người lao động

Người lao động trực tiếp gần như hoàn toàn không có cơ hội thăng tiến do đó họ không có nhiều động lực để phấn đấu.

Người lao động gián tiếp thì có nhiều cơ hội hơn công nhân trực tiếp sản xuất trong các phân xưởng một chút nhưng cơ hội đó vẫn không rõ ràng.

Về đảm bảo công việc không nhàm chán, trùng lặp, gây ức chế

Trong Công ty, người lao động ở các vị trí khác nhau thì sự tác động của công việc tới họ cũng khác nhau. Tuy nhiên tất cả công nhân bao gồm cả khối sản xuất và khối văn phòng luôn phải lặp lại các công việc nhàm chán.

2.3.3.2. Thực trạng công tác đãi ngộ phi tài chính thông qua môi trường làm việc

Tạo ra môi trường làm việc thoải mái sẽ giúp cho nhân viên yên tâm và nhiệt tình làm việc. Hiểu được điều này, Công ty luôn quan tâm đến việc xây dựng và nâng cấp môi trường làm việc cho người lao động.

Tạo dựng không khí làm việc

Không khí làm việc tốt sẽ kích thích sự hăng say làm việc của người lao động. Tại Công ty, lãnh đạo Công ty đã cố gắng xây dựng được không khí làm việc thoải mái, vui vẻ. Tuy nhiên, do tính chất công việc, ở một số bộ phận trong Công ty không khí làm việc còn uể oải, nặng nề và nhàm chán. Họ cần một sự thay đổi để tạo ra lòng nhiệt tình và hào hứng trong công việc.

Đảm bảo thời gian làm việc cho nhân viên và điều kiện làm việc

Công ty thực hiện đúng về thời gian làm việc nên không quan tâm tới việc bố trí sao cho đảm bảo sức khỏe và trạng thái làm việc có hiệu quả nhất. Thời gian làm việc cố định cho cả mùa đông và mùa hè:

Sáng bắt đầu lúc 7 giờ 30 đến 12 giờ. Ăn ca và nghỉ trưa trong 1 giờ. Chiều bắt đầu từ 13 giờ đến 16 giờ 30 nhưng phải tiếp tục làm tăng ca đến 18 giờ. Người lao động bắt buộc phải đến Công ty và ra về đúng giờ quy định, nếu không sẽ bị trừ vào tiền thưởng chuyên cần theo quy định. Có thể thấy quy định về thời gian làm việc của Công ty là khá hợp lý nhưng chưa thực sự mang lại sự thoải mái cho người lao động.

Bảng 9: Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động về chế độ làm việc của công ty

Số người tham gia khảo sát: 200 người (200 phiếu) = 100%

Câu hỏi	Các câu trả lời	Số người lựa chọn	Tỷ lệ
1. Bạn có hài lòng với chế độ làm việc hiện tại của công ty không?	Hài lòng	0	0%
	Bình thường	48	24%
	Không hài lòng	152	76%
2. Bạn có ý kiến đề xuất nào không?	Nên thay đổi giờ làm vào mùa đông	147	73,5%
	Thời gian linh hoạt	76	38%
	Đề xuất khác		

Nguồn: Tổng hợp phiếu điều tra

Theo kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động về thời gian làm việc của công ty, 76% số người lao động tham gia khảo sát (tương đương với 152 phiếu) không hài lòng với khung thời gian làm việc hiện tại, 100% công nhân mong muốn thời gian làm việc thay đổi vào mùa đông và 38% (tương ứng với 76 phiếu trong đó toàn bộ số nhân viên văn phòng tham gia khảo sát (26 người)) mong muốn được làm việc với thời gian linh hoạt.

Người lao động được làm việc đảm bảo đầy đủ các điều kiện làm việc như: ánh sáng, thoáng mát, nhiệt độ không khí phù hợp, máy lạnh... Các phòng được trang bị đầy đủ các thiết bị hiện đại như máy vi tính, điện thoại, máy in, điều hòa... Có thể nói của ban lãnh đạo Công ty đã nỗ lực dành sự quan tâm đến môi trường làm việc của nhân viên nhằm tạo cho họ sự thoải mái để họ làm việc hiệu quả hơn và đặc biệt để họ cảm thấy gắn bó hơn với Công ty.

Ngoài ra, công ty cũng áp dụng thời gian làm việc linh hoạt hơn với những người đang nuôi con nhỏ. Họ được về nhà vào buổi trưa và không phải làm ca 1,5 giờ vào buổi chiều nhưng vẫn được hưởng tiền thưởng chuyên cần nếu họ không nghỉ quá thời gian mà họ được phép nghỉ.

Về việc xây dựng mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo

Nhân viên trong công ty chưa cảm thấy lãnh đạo của họ là những người thân thiện. Họ gần như chỉ giao tiếp với nhau bằng các mệnh lệnh. Nhân viên còn có tư tưởng sợ hãi và ngại tiếp xúc với lãnh đạo. Rất ít người lao động biết mặt người lãnh đạo cao nhất của họ do giám đốc và những người lãnh đạo thuộc khối văn phòng rất ít khi xuống xưởng sản xuất để tiếp xúc với công nhân và ngược lại.

Có thể nói, mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo cần phải có sự thay đổi để tạo cho người lao động sự thoải mái trong công việc.

Về việc tổ chức các hoạt động phong trào

Trong công ty hoàn toàn không có việc tổ chức các hoạt động phong trào. Gần như không một công nhân nào biết ngày thành lập công ty. Công nhân tự tổ chức các hoạt động văn nghệ, thể dục thể thao theo nhóm nhỏ lẻ...

Về thực hiện các chính sách phúc lợi

Công ty thực hiện khá tốt. Hàng năm Công ty đều tổ chức đi du lịch, nghỉ mát, liên hoan cuối năm...

2.3.4. Kỷ luật lao động

Một đặc điểm không thể thiếu được của con người đó là tính tính tập thể song mỗi con người có cá tính riêng, mục đích riêng. Do vậy để quá trình sản xuất đem lại hiệu quả cao, đạt năng suất cao thì phải có biện pháp hướng những người lao động vào mục tiêu chung của Công ty.

Một trong những biện pháp đem lại hiệu quả đó là việc đề ra kỷ luật lao động. Đó là một loạt các qui định của Công ty đặt ra buộc người lao động phải tuân theo, cụ thể là:

1. Cấm hút thuốc, uống trà ở nơi làm việc, không tổ chức sinh nhật ở cơ quan gây lãng phí tiền của và thời gian làm việc của mọi người, không tự ý ra khỏi Công ty nếu chưa có lệnh của Giám đốc. Cấm mang túi sách, các đồ ăn uống hoa quả vào nơi làm việc và sản xuất.

2. Trong giờ làm việc phải mặc đồng phục, không nói chuyện, không làm việc riêng, không tự ý rời khỏi vị trí làm việc, không đi lại làm ảnh hưởng sản

xuất. Phải triệt để tận dụng thời gian vào làm việc, tận dụng khả năng và năng lực của bản thân, tận dụng năng lực của máy móc thiết bị, vật tư, năng lượng để nâng cao năng suất, nâng cao chất lượng sản phẩm.

3. Mọi khó khăn vướng mắc do chủ quan và khách quan làm ảnh hưởng đến sản xuất thì mọi người từ công nhân, nhân viên nghiệp vụ – kỹ thuật đến các tổ trưởng, chuyên trưởng sản xuất, tổ trưởng kỹ thuật, nghiệp vụ và lãnh đạo Công ty khẩn trương tìm mọi biện pháp khắc phục khó khăn để đảm bảo kịp thời cho sản xuất. Nghiêm cấm mọi hành động dây dưa ỉ lại, đổ lỗi cho nhau gây chậm trễ hoặc, làm ách tắc sản xuất.

4. Mọi cán bộ, công nhân phải gắn bó trách nhiệm của mình với trách nhiệm tập thể. Người ở công đoạn trước phải lấy việc hoàn thành mục tiêu kế hoạch của bản thân mình, tổ mình mà phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ.

5. Trong sản xuất phải triệt để tiết kiệm thời gian, lao động (tăng người ngồi máy, giảm người phục vụ), tiết kiệm điện và năng lượng, tiết kiệm vật tư và phụ liệu (thu gom tận dụng các loại vật tư phụ liệu thừa trong sản xuất để tận dụng lại). Phải bảo vệ tài sản máy móc thiết bị, vật tư, sản phẩm của Công ty. Cấm tham ô lấy cắp tài sản của Công ty, cấm trộm cắp tài sản công dân

Chế độ kỷ luật của Công ty như trên là hợp lý với công nhân nhưng vẫn chưa có mức độ phạt cụ thể là như thế nào.

Qua khảo sát cho thấy 22,22% cho là chế độ kỷ luật hợp lý còn lại cho là nghiêm khắc và quá nghiêm khắc và khi được hỏi về lý do công nhân đi làm tăng ca thì có 54,59% trả lời vì kỷ luật lao động của Công ty. Tất nhiên kỷ luật lao động tạo hiệu quả trong việc quản lý lao động nhưng nếu quá khắt khe thì sẽ có tác động ngược lại. Vậy với ý kiến trên Công ty cũng nên có biện pháp kỷ luật lao động cởi mở hơn và việc công nhân đi làm tăng ca phải có sự thoả thuận giữa họ và Công ty, không nên dùng kỷ luật ép buộc họ.

2.3.5. Tuyển dụng và bố trí lao động

Các phòng ban gửi yêu cầu bổ sung lao động => Phòng tổ chức xem xét nhu cầu thực tế để ra quyết định bổ sung lao động.

Việc bổ sung lao động thống nhất lấy “đề nghị bổ sung lao động” của các phòng ban và bản “thuyết minh chức vụ” đã được phê chuẩn làm căn cứ.

Phương thức tuyển chọn

Căn cứ vào tính chất công việc trình độ chuyên môn nghiệp vụ mà áp dụng nhiều cách tuyển dụng lao động phù hợp mang lại chất lượng cao.

Tất cả việc tuyển chọn lao động do phòng tổ chức thực hiện từ khâu thông báo tuyển dụng đến kiểm tra trình độ tay nghề, nghiệp vụ hay học vấn của người tham gia tuyển dụng.

Quá trình tuyển chọn lao động

- Khi các bộ phận có nhu cầu bổ sung lao động, trưởng các bộ phận có nhu cầu gửi yêu cầu lên cho phòng tổ chức.

- Phòng tổ chức thông báo tuyển dụng bằng các hình thức như: truyền thông, áp phích, tờ rơi...

- Trong quá trình tuyển dụng, tùy theo tích chất công việc mà có hình thức tuyển dụng khác nhau.

- Với công nhân tham gia sản xuất trực tiếp: thời gian phỏng vấn và kiểm tra tay nghề được diễn ra liên tục cho tới khi đủ số lượng theo yêu cầu của các bộ phận.

- Với các vị trí thuộc khối văn phòng: sẽ tổ chức phỏng vấn vào một ngày nhất định, sàng lọc ứng viên dựa trên học vấn, kinh nghiệm sau đó tiến hành thử việc, thử trình độ. Sau 1 tháng thử việc công ty sẽ ký kết hợp đồng lao động với ứng viên đạt yêu cầu. Với các ứng viên không đạt, công ty sẽ có thông báo đồng thời chấm dứt thời gian thử việc.

Bố trí sử dụng nhân sự

Cũng như các doanh nghiệp khác, công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành thực hiện chuyên môn hoá. Nó giúp cho công tác quản lý và đào tạo được thực hiện được tốt hơn trình độ tay nghề của cán bộ công nhân viên trong công ty cũng được chuyên sâu hơn.

Hơn thế nữa, là một doanh nghiệp sản xuất nên công tác phân công lao động sao cho hợp lý đảm bảo khoa học và dễ quản lý là vấn đề hết sức cần thiết.

Do tính chất công việc, hoàn thành một sản phẩm phải qua nhiều công đoạn. Để kết hợp hài hoà cần bố trí lao động hợp phù hợp sao cho trong quá trình sản xuất không bị gián đoạn. Công ty đã làm tốt được công việc này, xong còn có nhược điểm là đôi khi trong một ca làm việc người lao động có khi phải thay đổi làm hai ba việc. Điều này làm hạn chế khả năng của người lao động. Đây là một vấn đề cần khắc phục về công tác quản lý lao động để sử dụng lao động có hiệu quả hơn. Việc phân công lao động vừa phải chú ý đến tay nghề, kỹ năng của người lao động nhưng cũng phải chú ý đến cá tính riêng cũng như sở thích của từng người để bố trí cho phù hợp. Có như vậy người lao động mới phát huy hết khả năng của mình.

2.3.6. Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn

Đối với công nhân trực tiếp sản xuất tại các phân xưởng

Hiện tại trong công ty chỉ có hình thức đào tạo tại chỗ nghĩa là những người có thâm niên, có tay nghề dạy những người mới vào nghề. Hình thức này giúp công ty tiết kiệm được một lượng chi phí đáng kể song trong nhiều trường hợp, hiệu quả của nó chưa cao.

Đối với lao động gián tiếp

Đối với lao động gián tiếp thì gần như không có hình thức đào tạo nào đăng kê mà cũng chỉ có một hình thức là người cũ kèm cặp, hướng dẫn cho người mới.

Vì vậy để nâng cao chất lượng quản lý và sử dụng lao động, công ty cần có kế hoạch đào tạo và phát triển nhân sự hợp lý như đưa đi học tập nâng cao trình độ chuyên môn, gửi người đi học tập, giao lưu tại các cơ sở mà công ty có mối quan hệ với họ...

2.3.7. Công tác kiểm tra, đánh giá kết quả lao động

Việc quản lý thời gian làm việc được quản lý bằng cách: dựa trên phiếu báo vắng từ các phòng ban, bộ phận gửi lên, phiếu chấm công của trưởng các bộ phận và thẻ chấm công điện tử. Việc tính công được giao cho phòng Tổ chức thực hiện.

Trong quá trình lao động sản xuất, các chuyên trưởng, tổ trưởng, trưởng bộ phận đều thường xuyên kiểm tra, giám sát người lao động. Việc này làm cho các

công nhân viên làm việc nghiêm túc hơn nhưng lại gây áp lực cho người lao động. Họ sẽ luôn phải làm việc trong trạng thái căng thẳng.

Công tác đánh giá kết quả của công ty không được thực hiện thường xuyên trong việc đánh giá xem lao động sản xuất được bao nhiêu sản phẩm trong từng ngày, từng tháng. Vì vậy cá nhân người lao động chưa tự thấy được kết quả lao động của mình trong từng ngày, từng tháng và không có sự so sánh giữa bản thân lao động với các lao động khác làm cho tính thi đua trong sản xuất kém đi. Do đó người lao động còn chưa tích cực làm việc, có những lúc nơi lỏng quản lý là nhân viên sao nhãng trong công việc.

2.4. Phân tích hiệu quả công tác quản lý lao động tại công ty

Để biết đã sử dụng lao động hiệu quả hay chưa, công ty cần có những phân tích đánh giá cụ thể.

2.4.1. Phân tích hiệu quả sử dụng lao động theo năng suất lao động

Năng suất lao động là chỉ tiêu đo lường hiệu quả sử dụng lao động, đặc trưng bởi quan hệ so sánh giữa một chỉ tiêu đầu ra (kết quả sản xuất) với lao động để sản xuất ra nó. Năng suất lao động là một trong những yếu tố quan trọng tác động tới cạnh tranh, đặc biệt, năng suất lao động lại phản ánh yếu tố chất lượng người lao động – yếu tố cốt lõi của sự phát triển trong cạnh tranh toàn cầu, sự phát triển của khoa học công nghệ và nền kinh tế tri thức hiện nay.

Năng suất lao động được tính bằng công thức sau:

$$\text{NSLD} = \text{Doanh thu} / \text{Số lượng lao động}$$

Bảng 10: Bảng năng suất lao động của công ty theo doanh thu

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2010	Năm 2011
1	Doanh thu xuất khẩu	USD	8.445.000	9.420.000
2	Số lao động	Người	1405	1728
3	Năng suất lao động (1/2)	USD/người	6010,67	5451,39

NSLĐ phản ánh năng lực tạo ra của cải hay hiệu suất của lao động cụ thể trong quá trình sản xuất, đo bằng số sản phẩm, lượng giá trị sử dụng (hay lượng giá trị) được tạo ra trong một đơn vị thời gian, hay đo bằng lượng thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị thành phẩm. Có thể nói NSLĐ là chỉ tiêu quan trọng nhất thể hiện tính chất và trình độ của một tổ chức, một đơn vị sản xuất hay của một phương án sản xuất.

Qua bảng năng suất lao động theo doanh thu của công ty có thể thấy năng suất lao động của công ty năm 2010 là 6010,67 USD tương đương với 120.123.400 đồng/lao động. Năng suất lao động năm 2011 là 5451,39 USD tương đương với 109.027.800 đồng/lao động, giảm 0,56 ngàn USD tương đương với 11.095.600 đồng/lao động mặc dù doanh thu xuất khẩu của công ty tăng 975.000USD tương đương với 19.500.000.000 đồng.

NSLĐ được quyết định bởi nhiều yếu tố như trình độ thành thạo của người lao động, trình độ phát triển khoa học và áp dụng công nghệ của doanh nghiệp, sự kết hợp xã hội của quá trình sản xuất, quy mô và tính hiệu quả của các tư liệu sản xuất và các điều kiện tự nhiên.

Trong trường hợp của công ty, mức độ gia tăng doanh thu thấp hơn mức độ gia tăng lao động. Nguyên nhân của việc này là do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế nên số lượng đơn hàng mà doanh nghiệp ký kết được trong năm 2011 tăng không nhiều so với năm 2010. Do đó, Công ty cần có những giải pháp làm tăng năng suất lao động bằng việc đổi mới thiết bị máy móc, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, áp dụng phương pháp Taylor để hợp lý hoá các thao tác của người lao động. Với các biện pháp này sẽ làm giảm giá thành sản xuất, nâng cao số lượng và chất lượng sản phẩm.

2.4.2. Phân tích hiệu quả sử dụng lao động theo khả năng sinh lời của một lao động

Đây là một trong các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động của công ty, chỉ tiêu này càng cao thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao.

Bảng 11: Khả năng sinh lời của lao động

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2010	Năm 2011
1. Lợi nhuận	Triệu đồng	3.840.581.500	4.396.064.400
2. Tổng lao động	Người	1405	1728
3. Khả năng sinh lời của 1 lao động (1/2)	Triệu đồng /người	2.733.500	2.544.000

Qua bảng khả năng sinh lời của lao động có thể thấy, khả năng sinh lời của một lao động năm 2010 là 2.733.500 đồng, năm 2011 là 2.544.000 đồng, giảm 189.000 đồng so với năm 2010. Nguyên nhân của sự suy giảm này là do tổng số lao động tăng 1,23% trong khi tổng lợi nhuận của công ty chỉ tăng 1,14%.

Những phân tích trên cho thấy, để chỉ tiêu khả năng sinh lời của một lao động tăng lên, công ty cần có các giải pháp làm tăng doanh thu, giảm chi phí để tổng lợi nhuận tăng, từ đó khả năng sinh lời của một lao động cũng tăng lên.

2.4.3. Phân tích hiệu quả sử dụng lao động theo chi phí tiền lương

Chỉ tiêu này phản ánh mức doanh thu đạt được trên một đồng chi phí tiền lương. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao.

Bảng 12: Hiệu quả lao động theo chi phí tiền lương

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2010	Năm 2011
1. Doanh thu	Đồng	168.900.000.000	188.400.000.000
2. Quỹ lương	Đồng	49.737.000.000	80.186.112.000
3. Tổng lao động	Người	1405	1728
4. Lương bình quân 1 lao động	Đồng/người /năm	35.400.000	46.404.000
5. Hiệu quả sử dụng lao động theo chi phí tiền lương (1/2)		3,4	2,35

Qua bảng trên có thể thấy, hiệu quả sử dụng lao động theo chi phí tiền lương của công ty năm 2010 là 3,4 nghĩa là cứ 1 đồng chi phí tiền lương tạo ra 3,4 đồng doanh thu. Trong năm 2011, chỉ tiêu này là 2,35, giảm 1,05 so với năm 2010 nghĩa là 1 đồng chi phí tiền lương chỉ tạo ra 2,35 đồng doanh thu.

Nguyên nhân là tốc độ tăng doanh thu tăng chậm hơn so với chi phí tiền lương, do nhu cầu sản xuất, công ty phải tăng thêm số lượng nhân viên và do nhu cầu lao động có tay nghề ngày càng tăng công ty phải trả lương tăng để thu hút và giữ lao động yên tâm làm việc tại công ty trong khi thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt phải hạ giá sản phẩm để cạnh tranh dẫn tới doanh thu giảm.

2.5. Tổng hợp đánh giá về công tác quản trị nhân sự trong công ty

Qua khảo sát thực tế kết hợp với việc phân tích tình hình lao động của công ty trong 2 năm ta thấy những ưu nhược điểm sau:

2.5.1. Ưu điểm

**Ban lãnh đạo*

- Ban lãnh đạo trong công ty có trình độ năng lực tốt do vậy đã nhận định đúng đắn, thấy được hết khó khăn mà công ty phải vượt qua, bên cạnh đó còn phải cạnh tranh quyết liệt với các sản phẩm của nhiều đơn vị trong nước và nước ngoài nên đã đề ra các chính sách hợp lý cho sự phát triển của công ty.

- Có sự phân công mỗi đồng chí trong Ban Giám Đốc phụ trách từng công việc cụ thể để nắm vững tiến độ sản xuất kinh doanh hàng ngày, chỉ đạo phòng ban chức năng xử lý kịp thời những vướng mắc trong sản xuất kinh doanh.

- Có chủ trương định hướng phát triển sản xuất kinh doanh đúng đắn, quan tâm đến việc đầu tư đổi mới thiết bị công nghệ, để nâng cao năng suất lao động tạo tiền đề cho sự phát triển.

**Đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty*

- Cán bộ kỹ thuật giám sát có trình độ kỹ thuật cao tay nghề vững, chịu trách nhiệm giám sát từng phân xưởng sản xuất, trực tiếp theo dõi tiến độ sản xuất và chất lượng sản phẩm.

- Các nhân viên trong các phòng ban chuẩn bị tốt các điều kiện phục vụ sản xuất. Cân đối đồng bộ, xây dựng và giao kế hoạch tác nghiệp kịp thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc tổ chức sản xuất trong các phân xưởng.

- Đội ngũ công nhân trong công ty có tuổi đời trẻ, tay nghề vững, có sức khoẻ tốt tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của công ty.

**Công tác tổ chức lao động*

- Có nhiều linh hoạt và hợp lý, đảm bảo số lao động phục vụ kịp thời kế hoạch sản xuất kinh doanh. Đặc biệt những tháng thời vụ sản xuất có nhiều biến động đã có sự điều phối lao động thích hợp, đảm bảo không gây ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất. Trên cơ sở đó đã giải quyết đủ việc làm thường xuyên cho người lao động.

- Bộ phận lao động gián tiếp đã được bố trí phù hợp với công việc của từng phòng ban, tình trạng dư thừa lao động giảm rõ rệt. Hiệu quả quản lý và chất lượng lao động cũng tăng lên.

**Công tác đời sống*

- Người lao động trong công ty có đủ việc làm đều đặn, điều kiện làm việc cho người lao động được cải thiện.

- Thực hiện đóng bảo hiểm xã hội theo luật định, không gây ảnh hưởng gì đến việc làm, chế độ cho cán bộ công nhân viên khi đến tuổi nghỉ hưu cũng như các chế độ khác của người lao động.

- Quan tâm đầy đủ đến công tác tinh thần cho các cán bộ công nhân viên trong toàn công ty bằng rất nhiều các hình thức khác nhau: thăm hỏi động viên nhân viên nhân các dịp lễ tết, ốm đau, hiếu hỷ...

2.5.2. Nhược điểm

- Công tác quản lý đội ngũ cán bộ kỹ thuật, thợ có tay nghề cao còn lỏng lẻo chưa khai thác hết được khả năng của họ, dẫn đến trong sản xuất còn trì trệ và kém nhạy bén, năng suất lao động chưa cao.

- Khả năng phối hợp nội bộ giữa các phòng ban, bộ phận trong công ty còn hạn chế, do đó chưa tạo ra được sự thống nhất chung, sức mạnh chung để từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Ý thức vệ sinh công nghiệp còn yếu, tác phong công nghiệp của công nhân lao động chưa cao.

- Việc quản lý chất lượng lao động còn chưa chặt chẽ dẫn đến hiệu suất lao động còn thấp.

- Chưa cân đối được lao động theo giờ máy để nâng cao năng suất lao động.

- Chưa phát động nhiều phong trào thi đua cho nhân viên.
- Không có các hoạt động văn nghệ, các hoạt động thể dục thể thao để thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên.
- Chiến lược phát triển con người chưa được quan tâm đúng mức, chính sách tuyển dụng đào tạo mới chỉ đáp ứng nhu cầu bức thiết trước mắt, chưa được quy hoạch và đầu tư tương xứng với yêu cầu phát triển lâu dài.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MAY XUẤT KHẨU MINH THÀNH

3.1. Định hướng quản trị nhân sự của công ty trong thời gian tới

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

- Trong thời gian tới hoàn thành chỉ tiêu về thu nhập bên cạnh đó nghiên cứu và cải tiến chế độ phân phối tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo động lực nâng cao năng suất chất lượng lao động, gắn lợi ích với trách nhiệm và hiệu quả sản xuất kinh doanh, hạn chế tối đa điều tiết nội bộ, bình quân chủ nghĩa. Phấn đấu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình và yên tâm công tác.

- Xoá bỏ tư tưởng bao cấp, ỷ lại, nêu cao tinh thần dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm đối với công việc được giao

- Hoàn thiện công tác quản trị để tăng hiệu quả của việc sử dụng lao động. Xây dựng đội ngũ lao động có ý thức kỉ luật, ý thức vệ sinh lao động, vệ sinh công nghiệp và có tác phong công nghiệp cao.

- Tạo sự thống nhất, đồng bộ giữa các phòng ban chức năng với nhau để tạo điều kiện trong việc điều hành sản xuất kinh doanh, chấm dứt tình trạng chông chéo trong giải quyết công việc.

- Tiếp tục công tác chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong công ty cả về vật chất lẫn tinh thần.

- Duy trì và tổ chức các hoạt động từ thiện.

3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lý lao động

3.2.1. Tuyển chọn và bố trí lao động

Qua khảo sát cho thấy rất nhiều ý kiến của tổ trưởng cho rằng chất lượng lao động tuyển mới hiện nay ảnh hưởng rất nhiều tới kết quả sản xuất, khó đáp

ứng được yêu cầu sản xuất, nguyên nhân do Công ty tuyển dụng ồ ạt không đảm bảo chất lượng. Vậy tuyển chọn và bố trí lao động hợp lý là một trong những vấn đề quan trọng để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của Công ty. Bởi lẽ để phát triển trong tương lai và cũng như đáp ứng yêu cầu của Công ty thì ngay trong giai đoạn tuyển dụng công nhân, nhân viên, Công ty cũng cần phải hoàn thiện và nâng cao chất lượng tuyển dụng.

Hơn nữa quá trình tuyển dụng rất tốn kém, Công ty phải lựa chọn phương pháp tối ưu nhất. Vậy để công tác tuyển chọn đạt được kết quả tốt thì trước khi tuyển dụng Công ty cần làm theo các bước sau :

- Thông qua công tác phân tích công việc Công ty có đầy đủ thông tin về yêu cầu công việc.

- Dựa vào số lượng công nhân chuyển, về hưu, sa thải, bỏ việc, hết hợp đồng qua các năm, kế hoạch sản xuất trong năm tới.

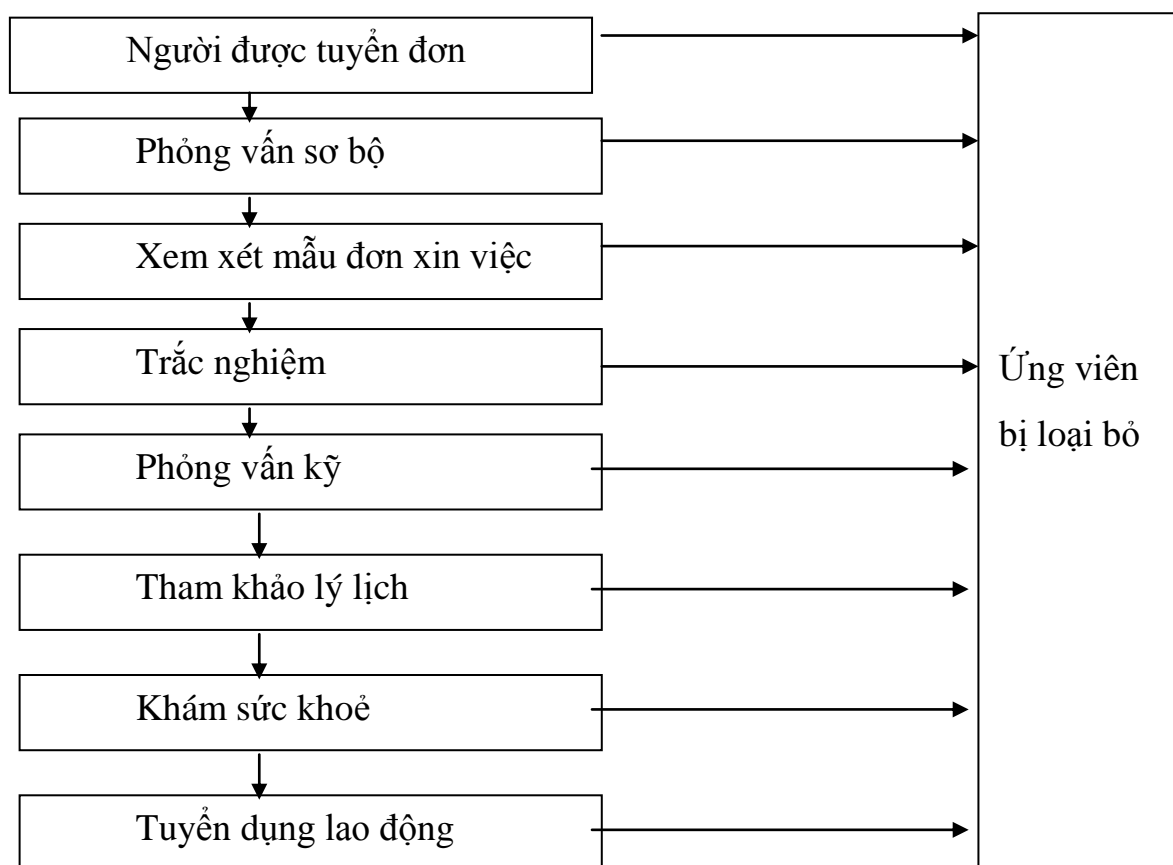
- Từ đó xác định số lượng lao động cần tuyển thêm hiện tại và tương lai.

Sau đó tiến hành tuyển chọn. Công việc tuyển chọn được tiến hành qua các bước sau:

Thông báo tuyển chọn

Công ty có thể thông báo tuyển chọn bằng những cách như:

- Thông báo bằng các biển, bảng trước cổng công ty
- Thông báo tuyển dụng trong nội bộ công ty để các nhân viên có thể giới thiệu người nhà nếu hoặc giới thiệu nguồn nội bộ...
- Thông báo trên cáo phương tiện thông tin đại chúng...



Quá trình tuyển chọn được bắt đầu từ cuộc phỏng vấn sơ bộ. Trong giai đoạn này, cần tạo cho người dự tuyển một không khí vui vẻ thoải mái và tạo cho họ ấn tượng tốt về Công ty, áp dụng cho công nhân và cán bộ quản lý.

Mẫu đơn xin việc có thể do Công ty soạn ra. Mẫu đơn này có hiệu quả hơn là bản khai lý lịch. Đối với cán bộ quản lý và công nhân sản xuất có thể soạn hai mẫu đơn khác nhau, mẫu đơn này có thể phát cho người dự tuyển ngay sau khi phỏng vấn sơ bộ.

Trắc nghiệm: Về kiến thức tổng quát, trắc nghiệm về tâm lý, trí thông minh, cá tính, trắc nghiệm năng khiếu và khả năng chuyên môn, sở thích nghề nghiệp, sau cùng là trắc nghiệm về chuyên môn hay công việc cụ thể. Phương pháp này giúp cho Công ty tiết kiệm được chi phí nhờ tuyển được các ứng viên làm việc tốt, có thể tạo ra năng suất cao. Tuy nhiên, phương pháp này có thể thực hiện hoặc không thực hiện tùy thuộc vào công ty.

Phỏng vấn sâu (đối với cán bộ quản lý) : Giai đoạn này nhất thiết Công ty phải thực hiện nhằm đánh giá đúng khả năng của người dự tuyển. Trong cuộc

phỏng vấn sâu này thì đích thân giám đốc Công ty phụ trách phỏng vấn và phải tạo được bầu không khí phỏng vấn thoải mái. Mục đích của cuộc phỏng vấn này nhằm kiểm tra lại tất cả những dữ kiện mà ứng viên đã cung cấp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau trong suốt các giai đoạn lựa chọn. Thông qua đây người phỏng vấn có thể biết được ứng viên có đủ kiến thức hoặc trình độ với công việc sau này hay không và có qui định tuyển dụng đúng đắn.

Hai giai đoạn cuối cùng là khám sức khoẻ và quyết định tuyển dụng

Trong giai đoạn thử việc hay học nghề, Công ty cần tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động. Điều này có lợi cho người lao động, tạo điều kiện cho họ bộc lộ khả năng và trình độ trong công việc được giao. Đồng thời Công ty cũng đánh giá được đúng khả năng của người lao động.

Hoàn thiện công tác tuyển dụng và bố trí lao động theo phương pháp trên giúp cho Công ty có hướng giải quyết tốt trong công tác tuyển chọn lao động trong thời gian tới cho Công ty. Công tác này được thực hiện tốt giúp cho Công ty có thể sử dụng lao động có hiệu quả hơn góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất.

Công ty phải giúp công nhân viên mới được tuyển có định hướng lao động mới tức là giúp cho họ nhanh chóng làm quen với Công ty, làm quen với môi trường làm việc. Chương trình này cho phép người lao động rút ngắn thời gian học việc, nhanh chóng tăng năng suất lao động, rút ngắn thời gian hoà nhập với Công ty.

3.2.2. Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn

3.2.2.1. Đối với lao động trực tiếp sản xuất

Để bồi dưỡng tay nghề cho số công nhân đang làm việc trước hết phải thường xuyên kiểm tra tay nghề cho toàn bộ công nhân hàng tháng. Trên cơ sở đó phân loại lao động theo tay nghề.

Đối với công nhân tay nghề kém cần đào tạo theo hình thức kèm cặp tại chỗ dưới sự chỉ bảo trực tiếp của cán bộ kỹ thuật. Phương pháp này cần phải có sự kiểm tra tay nghề thường xuyên của công nhân từ phía cán bộ kỹ thuật.

Đào tạo tại chỗ: áp dụng cho những học viên mới qua giai đoạn học nghề có thể quan sát những công nhân có kỹ năng, có tay nghề, có kinh nghiệm làm

việc. Phương pháp này cần phải có sự nỗ lực từ hai phía học viên và người hướng dẫn. Người hướng dẫn phải lành nghề, phải tạo ra không khí học tập thoải mái, là người biết lắng nghe những thắc mắc của học viên mới vào.

3.2.2.2. Cán bộ quản lý

Cán bộ quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc điều hành quản lý sản xuất của Công ty. Chính vì vậy việc nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ quản lý, nhiệm vụ của Công ty hết sức quan trọng và cần thiết.

Các phương pháp có thể tiến hành để bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn của cán bộ quản lý:

- Gửi người đi đào tạo dài hạn hoặc ngắn hạn một số cán bộ trẻ có triển vọng để kế cận lao động Công ty.

- Mở lớp đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn xen kẽ tại công ty mời giáo viên các trung tâm đào tạo về giảng dạy.

- Tổ chức cho cán bộ đi tham quan, học tập kinh nghiệm ở các doanh nghiệp có nhiều biện pháp quản lý tiên tiến. Đồng thời cũng thường xuyên mở các cuộc mạn đàm trao đổi kinh nghiệm giữa các đơn vị về các lĩnh vực quản lý, kỹ thuật, nghiệp vụ nhằm nâng cao trình độ cho nhân viên.

Thực hiện tốt chương trình đào tạo sẽ giúp cho Công ty có lực lượng lao động có trình độ tay nghề cao đảm bảo thực hiện công việc có hiệu quả. Điều này cũng thể hiện hiệu quả sử dụng lao động của Công ty.

3.2.3. Điều kiện lao động và chế độ làm việc, nghỉ ngơi

Điều kiện lao động là tổng hợp các nhân tố của mục tiêu sản xuất ảnh hưởng đến sức khỏe, khả năng làm việc của người lao động và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động cũng có nghĩa là Công ty cần phải có điều kiện lao động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý.

Đối với công nhân, công việc của họ không nặng nhọc nhưng lại chịu sự căng thẳng về thần kinh vì họ luôn phải tập trung vào sản xuất. Để tránh sự đơn điệu trong lao động và căng thẳng thần kinh, Công ty nên chú ý đến không gian sản xuất và sự phù hợp với thẩm mỹ. Công ty 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 để bắt đầu vào một ngày làm việc mới. Không gian sản xuất trong phân xưởng nên sơn tường và trần nhà bằng màu xanh lá cây tạo cảm giác mát mẻ thư thái giảm căng thẳng thị lực và cảm giác yên tâm cho người lao động.

Ngoài ra Công ty có thể khắc phục tiếng ồn bằng cách: trang bị công nhân phương tiện phòng hộ cá nhân như bông nút tai để chống tiếng ồn, hoặc thường xuyên điều chỉnh sửa chữa để máy chạy êm.

Bầu không khí tâm lý tập thể, phong cách của cán bộ quản lý của Công ty cũng đóng vai trò quan trọng đến thái độ làm việc của người lao động. Vì vậy để tạo ra một bầu không khí làm việc vui vẻ, sôi động, đoàn kết thì lãnh đạo cần quan tâm đến công nhân hơn nữa, lắng nghe ý kiến phản hồi từ phía người lao động bằng cách xây dựng bảng hỏi phát đến tận tay người công nhân, tổ chức các cuộc thi thể thao, cuộc trao đổi kinh nghiệm giữa các tổ đội và cá nhân. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy vai trò của họ đối với tổ chức và không khí làm việc chắc chắn sẽ vui vẻ đoàn kết hơn, tránh được những căng thẳng giữa người lao động và tập thể. Cuối cùng cán bộ quản lý phải có khả năng thuyết phục giải quyết những va chạm giữa cá thành viên và tập thể, cũng như nắm bắt được tâm tư tình cảm của người lao động giúp họ giải quyết vướng mắc một cách tối ưu nhất.

3.2.4. Tạo động lực cho người lao động

3.2.4.1. Kích thích vật chất

Kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác. Kích thích vật chất rất đa dạng và phong phú.

Kích thích bằng việc trả lương.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp đến người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là một trong những công cụ để thu hút lao động. Muốn công tác quản trị nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

Áp dụng hệ thống trả lương theo sản phẩm là một hình thức kích thích vật chất có từ lâu đã được sử dụng rộng rãi, có hiệu quả cao. Nó gắn thu nhập của nhân viên với kết quả sản xuất, lao động trực tiếp của họ. Nhân viên ra sức học tập văn hoá, nâng cao trình độ lành nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật... tìm mọi biện pháp để nâng cao năng suất lao động. Trả lương theo sản phẩm góp phần giáo dục ý thức lao động tự giác, thúc đẩy phong trào thi đua hăng hái sản xuất giữa các nhân viên trong xí nghiệp, công ty. Trả lương theo sản phẩm có thể được thực hiện theo nhiều dạng khác nhau.

Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân.

Được áp dụng đối với những công nhân trực tiếp sản xuất, trong điều kiện quá trình lao động của họ mang tính chất tương đối độc lập, có thể định mức, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể, riêng biệt. Áp dụng định mức lao động để có tiêu chuẩn sản phẩm và đơn giá tiền lương phù hợp.

Trả lương theo sản phẩm gián tiếp.

Áp dụng trả lương cho công nhân phụ. Công việc của họ có ảnh hưởng nhiều đến kết quả lao động của công nhân chính hưởng lương theo sản phẩm như công nhân sửa chữa, phụ may, phụ việc. Tiền lương của công nhân phụ tính bằng cách lấy mức độ hoàn thành tiêu chuẩn sản phẩm của công nhân chính nhân với mức tiền lương của công nhân phụ.

Kích thích bằng tiền thưởng

Kích thích chung theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng chung cho tất cả nhân viên trong doanh nghiệp. Hình thức này giúp cho mỗi nhân viên hiểu được mối quan hệ giữa lợi ích cá nhân với kết quả chung của doanh nghiệp. Hệ thống kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp chủ yếu là thưởng theo năng suất lao động cho công nhân.

Công ty nên có một định mức cụ thể về năng suất đạt được (bao gồm cả số lượng và chất lượng sản phẩm hoàn thành) của công nhân và mức tiền thưởng tương ứng. Người lao động sẽ cố gắng làm việc để đạt được mức tiền thưởng cao nhất.

Các mức khen thưởng đối với những công nhân hoàn thành vượt mức công việc mà công ty yêu cầu có thể như sau:

Bảng 13: Mức thưởng đề xuất

Bộ phận	Số sản phẩm hoàn thành yêu cầu	Số sản phẩm vượt mức	Mức thưởng
May	180	1 – 20	Số sp vượt mức*Đơn giá 1 sp*1.5
		21 - 40	Số sp vượt mức *Đơn giá 1 sp*1.75
		>40	Số sp vượt mức *Đơn giá 1sp*2
Thành phẩm	200	1 – 35	Số sp vượt mức *Đơn giá 1sp*1.5
		36 – 50	Số sp vượt mức *Đơn giá 1sp*1.75
		>50	Số sp vượt mức *Đơn giá 1sp*2

Nếu công ty áp dụng mức thưởng cho sản phẩm hoàn thành vượt mức thì thu nhập của người lao động có thể thay đổi như sau:

Bảng 14: So sánh mức thu nhập của người lao động trước và sau khi có thêm tiền thưởng cho sản phẩm hoàn thành vượt mức

Bộ phận: Chuyên may 8

Tên công nhân	Tiền lương trước	Tiền lương sau	Tổng thu nhập trước	Tổng thu nhập sau	Thực lĩnh trước	Thực lĩnh sau
Ng Thuý Hằng	3276000	3402000	3764000	3890000	3631500	3757500
Bùi Thị Hải	2961000	3225600	3465000	3729600	3332500	3597100
Văn Thị Thuý	2802800	3074400	3266800	3538400	3134300	3405900
Trần Kim Dung	3158400	3326400	3622400	3790400	3489900	3657900
Ng T Thuý Anh	2633750	2633750	3121750	3121750	2989250	2989250

Nguồn: Tổng hợp so sánh từ bảng lương của công ty và phân tích toán dựa trên mức thưởng đề xuất

Với sự thay đổi về thu nhập như thế, công ty có thể hoàn toàn kỳ vọng vào sự gia tăng sản phẩm có chất lượng.

Công ty nên xác định mức thưởng phù hợp để tạo động lực tích cực cho người lao động vì mức thưởng thấp và mang tính bình quân sẽ làm giảm ý nghĩa của tiền thưởng còn nếu quá cao sẽ có sự ganh đua, có biểu hiện tiêu cực do quá say mê lợi ích vật chất.

Tuy nhiên, không nên đặt ra các yêu cầu quá cao khiến người lao động có cảm giác họ không thể nào đạt được các mức đó nên họ không còn hứng thú lao động.

3.2.4.2. *Kích thích tinh thần*

Lợi ích vật chất giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc kích thích nhân viên làm việc. Tuy nhiên các kích thích về tinh thần cũng có vai trò rất lớn, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thoả mãn các nhu cầu và động cơ ngày càng cao của nhân viên. Mọi người lao động cần có niềm vui trong công việc, được kính trọng và được ghi nhận thành quả lao động. Lợi ích kinh tế càng cao thì đòi hỏi về lợi ích tinh thần càng cao tương ứng. Kích thích về tinh thần có tác dụng nâng cao tính tự giác và sáng tạo trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tăng khả năng làm việc, tăng năng suất lao động là mục tiêu của nhà quản lý và sử dụng lao động. Vì vậy xây dựng biện pháp kích thích lao động, tạo sự hăng hái cho người lao động trong công việc là nhiệm vụ quan trọng các nhà quản trị nhân lực. Các biện pháp phải xây dựng trên cơ sở kết hợp sự hài hoà các yếu tố vật chất và tinh thần người lao động.

Công ty nên giao trách nhiệm cho các tổ trưởng, chuyên trưởng, đồng thời khuyến khích họ quan tâm tới từng người trong chuyên, tổ để kịp thời phát hiện những người lao động nhiệt tình, năng lực tốt để có chế độ khen thưởng kịp thời, sắp xếp đúng người, đúng việc.

Trong thời đại bùng nổ thông tin như ngày nay. Sự phát triển và đào thải của mỗi sản phẩm rất nhanh, và yếu tố con người luôn là nguồn tài nguyên trí tuệ dồi dào, vì thế người quản lý luôn phải học hỏi và chú trọng đến khâu đào tạo và khơi dậy sự sáng tạo trong mỗi nhân viên, tạo điều kiện cho họ phát huy hết tài năng của mình.

Áp dụng chế độ thời gian làm việc linh hoạt: Do đặc điểm về cá nhân và gia đình khác nhau, việc áp dụng thời gian làm việc linh hoạt cho phép nhân viên làm

chủ, thoải mái và tự do trong thu xếp công việc. Chế độ thời gian làm việc linh hoạt được thể hiện qua việc cho phép nhân viên lựa chọn thời gian làm việc thích hợp, được rút ngắn ngày làm việc, thoả thuận thay thế thực hiện công việc...

Nâng cao chất lượng cuộc đời làm việc là thể hiện mức độ thoả mãn các nhu cầu cá nhân quan trọng do làm việc trong doanh nghiệp.

Bao gồm các nội dung:

- Được quan tâm, đối xử bình đẳng
- Có cơ hội như nhau trong phát triển nghề nghiệp
- Được tham gia tích cực vào các quyết định có liên quan đến cá nhân
- Được ghi nhận và thưởng khi có thành tích.
- Môi trường làm việc lành mạnh, an toàn
- Lương được trả tương xứng, công bằng.

Quản trị nhân sự có khả năng tác động lên chất lượng cuộc đời làm việc của nhân viên trên nhiều phương diện.

Hoạt động	Sự tác động lên chất lượng cuộc đời làm việc của nhân viên
Phân tích công việc	- Bố trí nhân viên phù hợp với công việc - Giúp nhân viên tìm được cách ngắn nhất để làm tốt công việc
Đánh giá công việc	- Trả lương đầy đủ, hợp lý, công bằng - Mở rộng các chương trình phúc lợi
Chính sách về an toàn	Tạo môi trường làm việc an toàn, lành mạnh
Khen thưởng	Kích thích về vật chất và tinh thần cho nhân viên

KẾT LUẬN

Hoạt động quản lý con người là hoạt động vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật. Nó đòi hỏi nhà quản lý không những có kiến thức về lý luận thực tiễn mà còn đòi hỏi nhà quản lý có kiến thức sâu sắc về tâm lý cá nhân và tâm lý tập thể. Kết hợp hai yếu tố này lại và thực hiện một cách hài hoà người quản lý sẽ thành công trong hợp đồng quản lý và sử dụng lao động. Đó là những yêu cầu mà mỗi nhà quản lý và các doanh nghiệp quan tâm.

Quá trình nghiên cứu công tác quản lý lao động tại Công ty TNHH may xuất khẩu Minh Thành 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 vấn đề xây dựng, 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 quản lý lao động 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 nên bài viết 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. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo từ phía các thầy cô.

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ LAO ĐỘNG VÀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	11
1.1. Các khái niệm và học thuyết cơ bản về lao động và quản lý lao động	11
1.1.1. Các khái niệm về lao động và quản lý lao động.	12
1.1.2. Các học thuyết cơ bản về quản lý con người.	12
1.2. Nội dung chủ yếu của quản trị nhân sự	13
1.2.1. Các bước tuyển dụng nhân sự:	14
1.2.2. Đào tạo và phát triển nhân sự.....	15
1.2.2.1. Đào tạo nhân sự.....	16
1.2.2.2. Phát triển nhân sự.....	18
1.2.3. Sắp xếp và sử dụng lao động.....	18
1.2.4. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự	19
1.2.4.1. Đánh giá thành tích công tác.....	19
1.2.4.2. Đãi ngộ nhân sự.....	21
1.3. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự.....	24
1.3.1. Khái niệm	24
1.3.2. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự.....	24
1.3.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động	25
1.3.3.1. Năng suất lao động.....	25
1.3.3.2. Khả năng sinh lời của một lao động.....	26
1.3.3.3. Chi phí tiền lương.....	26
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MAY XUẤT KHẨU MINH THÀNH	27
2.1. Giới thiệu chung về công ty	27
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	27
2.1.1.1. Tên công ty: Công ty TNHH May xuất khẩu Minh Thành	27
2.1.1.2. Địa chỉ: Số 307-Đường Nguyễn Văn Linh-Phường Kênh Dương-Quận Lê Chân-Thành phố Hải Phòng.....	27

2.1.1.3. Các nét khái quát	27
2.1.2.2. Nhiệm vụ	28
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp	29
2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp	31
2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của công ty	32
2.1.5.1. Thuận lợi	32
2.1.5.2. Khó khăn	33
2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công tác quản lý lao động.....	33
2.2.1. Các nhân tố bên ngoài	34
2.2.1.1. Khung cảnh kinh tế	34
2.2.1.2. Dân số, lực lượng lao động	34
2.2.1.3. Văn hoá- xã hội	35
2.2.1.4. Khách hàng.....	35
2.2.1.5. Đối thủ cạnh tranh	35
2.2.1.6. Khoa học công nghệ.....	36
2.2.2. Các nhân tố bên trong	36
2.2.2.1. Đặc điểm chung về lao động trong công ty	36
2.2.2.2. Nhiệm vụ, mục tiêu của công ty	37
2.2.2.3. Chính sách quản lý lao động của công ty.....	38
2.2.2.4. Bầu không khí văn hoá của công ty	39
2.3. Thực trạng công tác quản lý lao động trong công ty	40
2.3.1. Đặc điểm lao động của công ty	40
2.3.2. Công tác đãi ngộ tài chính.....	41
2.3.2.1. Công tác tiền lương	41
2.3.2.2. Tiền thưởng	52
2.3.2.3. Phụ cấp, trợ cấp và phúc lợi	53
2.3.3. Thực trạng công tác đãi ngộ phi tài chính trong Công ty	57
2.3.3.1. Thực trạng công tác đãi ngộ phi tài chính thông qua công việc	57
2.3.4. Kỷ luật lao động	61
2.3.5. Tuyển dụng và bố trí lao động	62

2.3.6. Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn.....	64
2.3.7. Công tác kiểm tra, đánh giá kết quả lao động.....	64
2.4. Phân tích hiệu quả công tác quản lý lao động tại công ty.....	65
2.4.1. Phân tích hiệu quả sử dụng lao động theo năng suất lao động	65
2.4.2. Phân tích hiệu quả sử dụng lao động theo khả năng sinh lời của một lao động	66
2.4.3. Phân tích hiệu quả sử dụng lao động theo chi phí tiền lương.....	67
2.5. Tổng hợp đánh giá về công tác quản trị nhân sự trong công ty	68
2.5.1. Ưu điểm.....	68
2.5.2. Nhược điểm.....	69
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MAY XUẤT KHẨU MINH THÀNH	
.....	71
3.1. Định hướng quản trị nhân sự của công ty trong thời gian tới	71
3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lý lao động	71
3.2.1. Tuyển chọn và bố trí lao động.....	71
3.2.2. Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn.....	74
3.2.2.1. Đối với lao động trực tiếp sản xuất	74
3.2.2.2. Cán bộ quản lý.....	75
3.2.3. Điều kiện lao động và chế độ làm việc, nghỉ ngơi.....	75
3.2.4. Tạo động lực cho người lao động	76
3.2.4.1. Kích thích vật chất	76
3.2.4.2. Kích thích tinh thần.....	79
KẾT LUẬN	81