

**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 : Đồng Thị Thắm

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lã Thị Thanh Thủy

HẢI PHÒNG - 2012

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

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN
TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH HOA ĐẠT**

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

Sinh viên : Đồng Thị Thắm

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lã Thị Thanh Thủy

HẢI PHÒNG - 2012

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Đồng Thị Thắm

Mã SV: 120503

Lớp: QT1202N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự tại công ty TNHH Hoa Đạt.

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).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

.....

.....

.....

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Lê Thị Nam Phương

Học hàm, học vị: Thạc sỹ

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

Nội dung hướng dẫn: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự tại công ty TNHH Hoa Đạt.

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 27 tháng 08 năm 2012

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 02 tháng 12 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
PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ	3
1.1 Khái niệm về nhân sự và quản trị nhân sự	3
1.1.1 Khái niệm về nhân sự.....	3
1.1.2 Khái niệm về quản trị nhân sự	3
1.2 Vai trò và chức năng của quản trị nhân sự.....	4
1.2.1 Vai trò của quản trị nhân sự	4
1.2.2 Chức năng của quản trị nhân sự.....	4
1.3 Những nhân tố ảnh hưởng tới nhân lực	5
1.3.1 Môi trường bên trong	6
1.3.2 Môi trường bên ngoài.....	6
1.4 Nội dung cơ bản của quản trị nhân sự.....	7
1.4.1 Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự.....	7
1.4.2 Phân tích công việc	9
1.4.3 Tuyển dụng nhân viên.....	10
1.4.4 Phân công lao động	14
1.4.5 Đào tạo và phát triển	15
1.4.6 Đánh giá năng lực nhân viên.....	16
1.4.7 Trả công lao động.....	17
1.4.8 Định mức lao động.....	22
1.5 Nội dung và các bước phân tích hiệu quả sử dụng nhân sự.....	23
1.5.1 Khái niệm về hiệu quả sử dụng lao động.....	23
1.5.2 Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động	25
PHẦN II: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH HOA ĐẠT	26
2.1 Quá trình hình thành và phát triển	26
2.1.1 Giới thiệu chung về Công ty	26
2.1.2 Lịch sử phát triển của Công ty	26
2.2 Chức năng, nhiệm vụ của Công ty	27
2.2.1 Chức năng của Công ty.....	27

2.2.2 Phương châm của Công ty	28
2.3 Sơ đồ cơ cấu tổ chức	28
2.3.1 Sơ đồ tổ chức quản lý.....	28
2.3.2 Chức năng của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức Công ty	29
2.4 Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....	31
2.4.1 Đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của doanh nghiệp.....	31
2.4.2 Đặc điểm sản xuất kinh doanh những năm gần đây	33
2.5 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Hoa Đạt.....	34
2.6 Những thuận lợi và khó khăn của Công ty	34
2.6.1 Thuận lợi	36
2.6.2 Khó khăn	37
PHẦN III: HIỆN TRẠNG QUẢN LÝ – SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HOA ĐẠT.....	39
3.1 Đặc điểm lực lượng lao động tại công ty TNHH Hoa Đạt	40
3.1.1 Tình hình cơ cấu nhân sự	40
3.1.2 Tình hình lao động theo giới tính.....	42
3.1.3 Tình hình độ tuổi người lao động.....	43
3.1.4 Trình độ học vấn của người lao động	44
3.1.5 Trình độ tay nghề của người lao động	47
3.2 Hiện trạng công tác sử dụng nhân lực tại công ty TNHH Hoa Đạt.....	48
3.2.1 Công tác bố trí nhân lực tại công ty TNHH Hoa Đạt	48
3.2.2 Công tác tuyển dụng nhân lực.....	50
3.2.3 Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	52
3.2.4 Công tác đánh giá thực hiện công việc	54
3.2.5 Công tác trả thù lao cho người lao động	54
3.2.5.1 Công tác trả lương.....	54
3.2.5.2 Các chế độ tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp.....	64
3.2.6 Công tác an toàn và sức khỏe của người lao động.....	65
3.2.7 Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	67

PHẦN IV: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HOA ĐẠT	70
4.1 Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Hoa Đạt.	70
4.2 Biện pháp2: Hoàn thiện phương pháp đánh giá lao động để xác định hệ số lương công việc hợp lý.....	76
KẾT LUẬN.....	82
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	83

LỜI MỞ ĐẦU

Trong quá trình công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước và đổi mới, cơ chế quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực là một trong những biện pháp cơ bản nhằm nâng cao năng suất lao động, cải thiện đời sống vật chất và văn hoá cho người lao động.

Trong phạm vi một doanh nghiệp, 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. Việc doanh nghiệp sử dụng những biện pháp gì, những hình thức nào để phát huy khả năng của người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh là một điều hết sức quan trọng, có ý nghĩa quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp đó. Mặt khác biết được đặc điểm của lao động trong doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí, thời gian và công sức vì vậy mà việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp dễ dàng hơn.

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.

Thấy được vai trò, ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp, nên trong thời gian thực tập tại công ty TNHH Hoa Đạt em thấy: mặc dù công ty đã có một số biện pháp quản lý và sử dụng lao động nhưng với quá trình phát triển và đổi mới ngày càng nhanh của nền kinh tế hiện nay thì đa số những biện pháp đó đã không còn phù hợp, vì vậy em đã chọn đề tài: ***“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự tại công ty TNHH Hoa Đạt”*** dưới sự hướng dẫn của Ths. Lã Thị Thanh Thủy.

Kết cấu của khóa luận gồm 4 phần :

Phần I: Cơ sở lý luận về quản lý nguồn nhân lực.

Phần II: Tổng quan về công ty TNHH Hoa Đạt.

Phần III: Hiện trạng quản lý – Sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Hoa Đạt.

Phần IV: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự tại công ty TNHH Hoa Đạt.

Với trình độ hiểu biết và thời gian nghiên cứu thực tế có hạn nên không tránh khỏi những thiếu sót trong khóa luận. Em mong muốn nhận được sự góp ý của các thầy cô giáo, các bạn để khóa luận được hoàn thiện, góp một phần nhỏ bé vào việc tăng cường công tác quản lý nhân sự nói chung và của Công ty TNHH Hoa Đạt nói riêng.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của Thạc sĩ QTKD Lã Thị Thanh Thủy, các cán bộ công nhân viên trong công ty đã tạo điều kiện và giúp đỡ em hoàn thành đề tài này.

Sinh viên thực hiện

Đông Thị Thắm

PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

1.1 Khái niệm về nhân sự và quản trị nhân sự

1.1.1 Khái niệm về nhân sự

Nhân sự được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động và sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của doanh nghiệp.

Nhân sự của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp. Nguồn nhân sự khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ, có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối hoạt động của nhà quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh. Do đó quản trị nhân sự phức tạp và khó khăn hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình của sản xuất kinh doanh.

1.1.2 Khái niệm về quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Quản trị nhân sự nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện để nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, được động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

Quản trị nhân sự là một loạt những quyết định tổng hợp hình thành lên mối quan hệ làm việc chất lượng, góp phần trực tiếp vào khả năng của tổ chức

và của các nhân viên để đạt được mục tiêu của mình. Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp nhà quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính xác...

Nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển dụng đúng người cho đúng việc hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm theo mình.

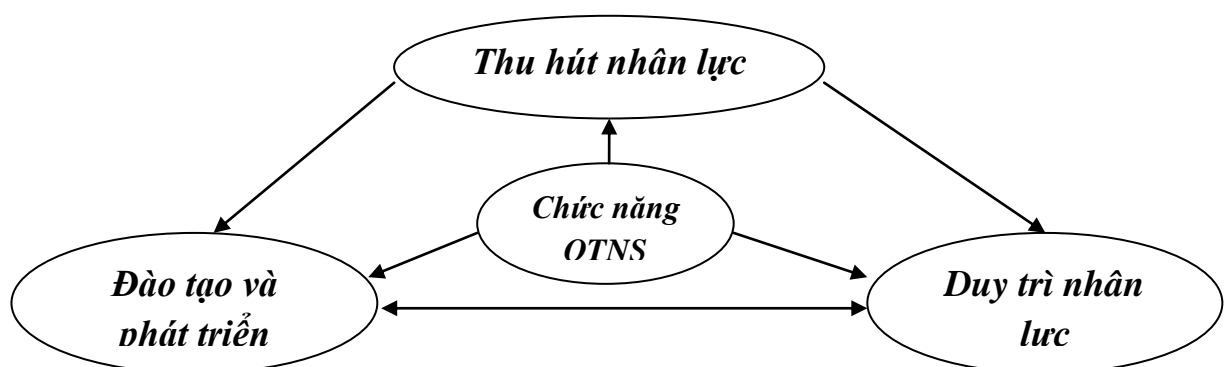
1.2 Vai trò và chức năng của quản trị nhân sự

1.2.1 Vai trò của quản trị nhân sự

- ❖ Quản trị nhân sự góp phần phát huy năng lực làm việc của con người ở mức độ triệt để và hiệu quả. Ở những điều kiện bình thường con người chỉ phát huy nỗ lực làm việc ở mức độ trung bình, tuy nhiên nếu được sử dụng và khích lệ đúng, con người có thể phát huy năng lực làm việc ở mức cao nhất, thậm chí có thể tạo ra các sáng kiến và thành quả mà bình thường họ cũng không nghĩ tới.
- ❖ Quản trị nhân sự có vai trò quyết định trong việc thành công hay thất bại của doanh nghiệp, vì con người là chủ thể của mọi hoạt động. Chính chất lượng của đội ngũ nhân sự trong doanh nghiệp mới quyết định năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp chứ không phải các yếu tố khác.
- ❖ Quản trị nhân sự là hoạt động nền tảng để trên cơ sở đó, triển khai các hoạt động quản trị khác: mọi quản trị suy đến cùng đều là quản trị con người.

1.2.2 Chức năng của quản trị nhân sự

+ Gồm 3 nhóm chức năng:



Sơ đồ: chức năng của quản trị nhân sự

a. Nhóm chức năng thu hút nhân lực:

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người.

Nhóm chức năng này thường có các hoạt động: hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập lưu trữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

b. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

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

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

c. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Nhóm chức năng này thường liên quan đến việc xây dựng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

1.3 Những nhân tố ảnh hưởng tới nhân lực

Việc quản lý nguồn nhân lực của bất kỳ một tổ chức doanh nghiệp nào

cũng đều chịu sự tác động của môi trường. Có thể chia môi trường thành: môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Môi trường bên ngoài gồm có môi trường vĩ mô và môi trường ngành (môi trường tác nghiệp), môi trường bên trong hay chính là nội bộ doanh nghiệp.

1.3.1 Môi trường bên trong

Môi trường bên trong hay còn gọi là nội bộ doanh nghiệp, bao gồm chính sách chiến lược, marketing, hoạt động tài chính, sản xuất tác nghiệp, quản trị nhân lực và nề nếp tổ chức. Doanh nghiệp phải có biện pháp để phát triển hài hòa các yếu tố bên trong, phải coi con người là yếu tố quan trọng cần được đầu tư phát triển, tạo không khí làm việc, kích thích khả năng của con người từ đó nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

1.3.2 Môi trường bên ngoài.

❖ Môi trường vĩ mô:

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp doanh nghiệp trả lời một phần câu hỏi: Doanh nghiệp đang trực diện với những gì?

Mặc dù có rất nhiều vấn đề khác nhau về môi trường vĩ mô có thể bàn đến, nhưng ở đây chỉ đề cập đến 5 yếu tố:

- Yếu tố kinh tế: gồm nhiều yếu tố tác động đến doanh nghiệp như: Chu kỳ kinh tế, xu hướng của GNP, tốc độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, tiền lương, cán cân thanh toán....
- Yếu tố văn hóa xã hội: phong tục tập quán, quan niệm về mức sống, bình đẳng giới, xu hướng nhân chủng học...
- Yếu tố tự nhiên: tác động của điều kiện tự nhiên đối với các quyết sách. Trong kinh doanh từ lâu đã được các doanh nghiệp thừa nhận. Tuy nhiên, cho tới nay các yếu tố về duy trì môi trường tự nhiên hầu như không được chú ý tới. Sự quan tâm của công chúng cũng làm cho các doanh nghiệp phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động liên quan.
- Yếu tố công nghệ: yếu tố công nghệ có thể thay thế một phần nhân lực

hoặc sẽ đòi hỏi trình độ tay nghề cao hơn của người lao động. Yếu tố này sẽ có ảnh hưởng lớn tới các quyết định tuyển dụng như tuyển bao nhiêu, trình độ thế nào...

- **Yếu tố chính trị pháp luật:** Các tổ chức doanh nghiệp có tồn tại và phát triển được đều chịu sự ràng buộc của các yếu tố luật lệ của Nhà nước. Do đó bất kỳ hoạt động nào của doanh nghiệp đều phải tuân thủ đúng những luật lệ và chính sách mà Nhà nước đã ban hành, cả những chính sách về sử dụng lao động, chế độ tiền lương, tiền công, bảo hiểm...

❖ **Môi trường tác nghiệp.**

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố quyết định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành kinh doanh đó. Có 5 yếu tố cơ bản là: Đối thủ cạnh tranh trực tiếp, đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, khách hàng, nhà cung ứng và sản phẩm thay thế.

1.4 Nội dung cơ bản của quản trị nhân sự

1.4.1 Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

a. Định nghĩa

Có nhiều định nghĩa khác nhau về hoạch định tài nguyên nhân sự. Tuy nhiên tất cả đều có một điểm chung đó là việc phân tách nhu cầu nhân sự trong tương lai và đề ra kế hoạch cụ thể để có nguồn tài nguyên nhân sự đó.

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

- Hoạch định nguồn nhân sự là quá trình xác định một cách có hệ thống những yêu cầu về số lượng, chất lượng lao động theo cơ cấu ngành nghề đáp ứng nhu cầu của các tổ chức trong doanh nghiệp ở mỗi thời kỳ kinh doanh.

b. Quy trình hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

Sau khi nghiên cứu, phân tích đầy đủ những yếu tố nội tại và ngoại tại, việc hoạch định nguồn nhân sự được thực hiện theo một quy trình gồm 4 bước sau:

Bước 1: Xác định nhu cầu và khả năng nhân sự

Nhu cầu nguồn nhân sự phải được xác định theo một cơ cấu lao động tối ưu về số, chất lượng, đặc điểm lao động cần có cho từng loại lao động (trực tiếp, gián tiếp) từng bộ phận, từng nghề sau đó tổng hợp chung nhu cầu lao động toàn doanh nghiệp.

Bước 2: Để có kế hoạch tuyển dụng lao động đáp ứng nhu cầu, các doanh nghiệp cần tính toán khả năng nhân sự sẵn có - khả năng này được xác định dựa vào việc thống kê, đánh giá lại đội ngũ lao động hiện có về số lượng, chất lượng. Loại trừ những biến động dự kiến trước được như: Về hưu, thuyên chuyển, thăng tiến... doanh nghiệp sẽ tính toán được khả năng cân đối giữa nhu cầu và khả năng nhân sự. Có thể xảy ra ba trường hợp sau:

Trường hợp 1: Nhu cầu bằng khả năng (cung bằng cầu)

Trường hợp 2: Thừa lao động (cung > cầu)

Trường hợp 3: Thiếu lao động (cung < cầu)

Bước 3: Đề ra các chính sách và kế hoạch thực hiện các chính sách được áp dụng thường gắn với việc cải tiến hệ thống tổ chức, sắp xếp bố trí hợp lý lao động, các chính sách về xã hội đối với người lao động, bồi dưỡng, đào tạo, hưu trí, thăng tiến, thuyên chuyển. Kế hoạch thực hiện thường được chia làm 2 loại:

- Thiếu lao động: thiếu về lao động có thể xảy ra dưới hai hình thức:

- + Thiếu về số lượng: cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng từ nguồn bên ngoài.

- + Thiếu về chất lượng: tức chất lượng lao động không đáp ứng, không phù hợp với công việc họ đang làm thì phải có kế hoạch bố trí, sắp xếp, thuyên chuyển, bồi dưỡng, đào tạo.

- Thừa lao động: doanh nghiệp phải hạn chế tuyển dụng, giảm bớt giờ lao động (cho 1 ca làm việc) nghỉ việc tạm thời, cho nghỉ hưu sớm.

Bước 4: Kiểm soát và đánh giá

Mục đích của bước này nhằm kiểm tra lại việc triển khai thực hiện các mục tiêu, nội dung đã được hoạch định trong kế hoạch nhân sự, đánh giá tiến

trình, mức độ đạt được ở mỗi giai đoạn từ đó mà điều chỉnh kế hoạch phù hợp.

1.4.2 Phân tích công việc

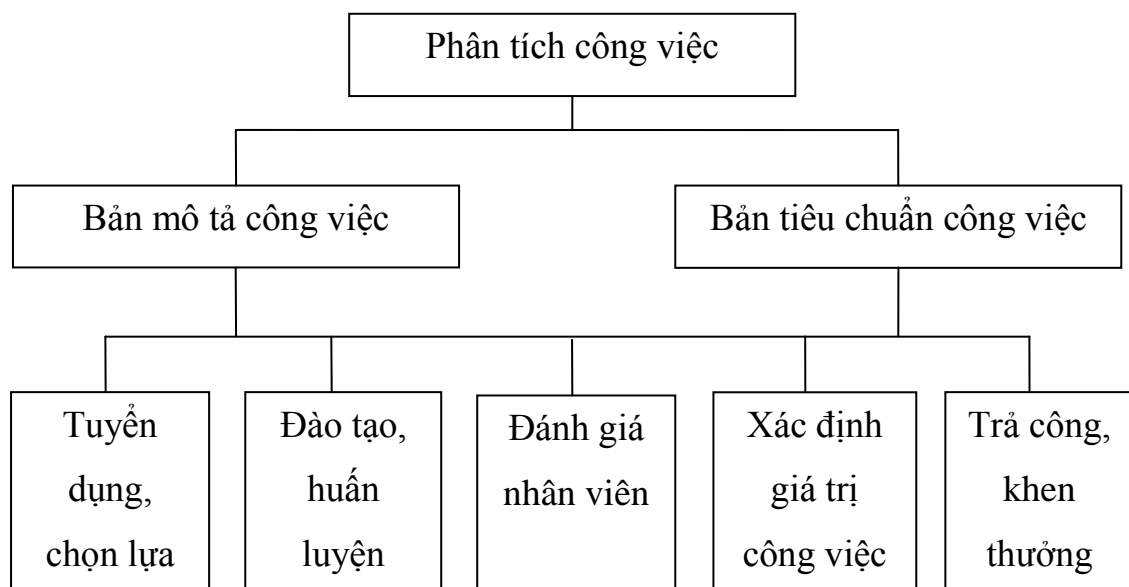
a. Khái niệm:

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

Phân tích công việc là những công việc, thủ tục xác định quyền hạn và trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, là tài liệu cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Sơ đồ 1.1: Phân tích công việc



b. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc: gồm 6 bước

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

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản trên cơ sở của sơ đồ tổ chức; các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của công ty, phòng ban, phân xưởng; sơ đồ quy trình công nghệ và mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi cần phân tích các công việc như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập; tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau đây: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bản câu hỏi.

Bước 5: Kiểm tra xác minh lại tính chính xác của thông tin.

Những thông tin thu thập để phân tích công việc (thực hiện trong bước 4) cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chứng các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các viên giám thị giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

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

- Bản mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp chúng ta hiểu được nội dung của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

- Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

1.4.3 Tuyển dụng nhân viên

a. Khái niệm

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

b. Quy trình tuyển dụng:

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

- Thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ ràng về số lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển dụng.
- Nghiên cứu các loại văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng.
- Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

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

- Quảng cáo trên báo đài, ti vi.
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Yết thị trước công cơ quan, doanh nghiệp.

Thông báo nên ngắn gọn nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng viên như yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và đặc điểm cá nhân, chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc, thủ tục làm hồ sơ...

Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ.

• Thu nhận hồ sơ: Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp những giấy tờ theo mẫu quy định của Nhà nước.

• Nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về ứng viên bao gồm:

- + Học vấn, kinh nghiệm, các quá trình công tác.
- + Khả năng tri thức.
- + Sức khỏe.
- + Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.
- + Tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng...

Nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng, có thể giảm bớt chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5-10 phút, được sử dụng nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn, hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm

Kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên nhằm chọn được các ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. Áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay....

Bước 6: Phỏng vấn lần hai

Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và những phẩm chất cá nhân thích hợp cho tổ chức, doanh nghiệp...

Bước 7: Xác minh, điều tra

Xác minh điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc với lãnh đạo cũ của ứng viên, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên.

Bước 8: Khám sức khỏe

Dù có trình độ, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo thì cũng không nên tuyển dụng. Nhận một bệnh nhân vào làm việc, không những không có lợi về mặt chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế mà còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho tổ chức, doanh nghiệp.

Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng

Mọi bước trong quá trình tuyển chọn đều quan trọng, nhưng bước quan trọng nhất vẫn là bước ra quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ những ứng viên.

Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bản tóm tắt về ứng viên.

Trong thực tế các bước và nội dung trình tự tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt. Điều này phụ thuộc vào yêu cầu công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của hội đồng tuyển chọn.

c. Nguồn tuyển dụng

❖ Nguồn bên ngoài:

- Ưu điểm:

- + Nguồn tuyển rộng rãi, có thể thu hút được nhân tài vì vậy có thể lựa chọn ứng viên phù hợp.
- + Đáp ứng được số lượng lớn.
- + Quá trình tuyển mộ diễn ra khách quan.
- + Có thể cập nhật mới nguồn nhân lực.

- Nhược điểm:

- + Nhân viên mới chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực.
- + Phải mất một thời gian nhất định để nhân viên mới thích nghi được với công việc.
- + Chi phí tuyển dụng và đào tạo cao.
- + Tỷ lệ bỏ việc cao.

❖ Nguồn bên trong:

- Ưu điểm:

- + Đồng nghiệp và các ứng viên hiểu rõ nhau trong quá trình làm việc trước đây. Nhân viên dễ dàng nắm bắt, thích nghi với môi trường, điều kiện làm việc.

- + Tận dụng tiềm năng sẵn có của nguồn lực trong doanh nghiệp.
- + Tiết kiệm chi phí tuyển dụng.
- + Đáp ứng nhu cầu cấp bách về nhân sự.
- + Nhân viên đã được thử thách và trung thành trong quá trình làm việc.
- + Tỷ lệ bỏ việc thấp.
- + Chính sách thăng tiến, sự ưu tiên, thi đua giữa các nhân viên,
- Nhược điểm:
 - + Bỏ qua cơ hội tuyển dụng các nhân viên giỏi bên ngoài do nguồn tuyển dụng hạn chế nên khó tuyển người có yêu cầu tương xứng với công việc.
 - + Cách tuyển dụng nội bộ không đáp ứng số lượng lớn.
 - + Nếu chỉ tuyển dụng nội bộ rất khó cập nhật, đổi mới nguồn nhân lực.
 - + Đôi khi tạo nên sự thiếu sáng tạo, chai lì, xơ cứng, dập khuôn.
 - + Tâm lý không tốt của nhóm người không được đề bạt.
 - + Tiềm ẩn tiêu cực.

1.4.4 Phân công lao động

a. Khái niệm:

Phân công lao động là một quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo tiêu thức nhất định trong một điều kiện xác định của doanh nghiệp.

Thực chất của phân công lao động là chia quá trình sản xuất kinh doanh thành các bộ phận, tổ và giao cho mỗi cá nhân, phù hợp với năng lực, sở trường và đào tạo của họ.

b. Mục tiêu của phân công lao động:

- Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng, chất lượng nhân sự, đáp ứng yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Phân công lao động đảm bảo đúng người đúng việc.
- Phân công lao động đảm bảo đúng thời hạn, đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động.

c. Nguyên tắc phân công lao động

- Căn cứ vào năng lực, sở trường, nguyện vọng của người lao động
- Phân công phải xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn của người lao động.
- Đảm bảo sự phù hợp giữa các cá nhân và người lao động với nhau.
- Đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện lao động cho người lao động.
- Phải đảm bảo quan hệ thích hợp giữa nhiệm vụ với quyền lợi.

d. Các hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp

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

1.4.5 Đào tạo và phát triển

a. Khái niệm

• *Đào tạo* là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, khái niệm hay thái độ dẫn tới sự tương xứng hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc.

• *Phát triển*: là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển bao gồm không chỉ có đào tạo mà có cả sự nghiệp và các kinh nghiệm khác nữa.

b. Mục đích của đào tạo và phát triển

• Trực tiếp giúp nhân viên làm công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên không đáp ứng được tiêu chuẩn mẫu của công việc hoặc khi nhận công việc mới.

- Cập nhật các kỹ năng kiến thức mới cho nhân viên.
- Tránh tình trạng quản lý lạc hậu, lỗi thời.
- Giải quyết các vấn đề của tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên và công đoàn, hay với nhà quản trị...
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

c. Tổ chức công tác đào tạo và phát triển nhân sự

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

Để xác định được nhu cầu đào tạo và phát triển cần căn cứ vào các yếu tố cơ bản: Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp; Kế hoạch nhân sự; Trình độ kỹ thuật công nghệ; Tiêu chuẩn thực hiện công việc; Trình độ năng lực chuyên môn của người lao động; Nguyên vọng của người lao động.

Bước 2: Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển

Một kế hoạch đào tạo và phát triển nhân sự tổng thể cần phải được xây dựng thường bao gồm những nội dung: Các chính sách, chương trình ĐT&PT; Ngân quỹ cho ĐT&PT; Các kế hoạch chi tiết; Mục tiêu ĐT&PT; Đối tượng được ĐT&PT; Cơ sở vật chất và tính chất công việc.

Bước 3: Triển khai thực hiện

Cần triển khai thực hiện theo đúng kế hoạch đã đề ra. Quá trình này thể hiện rõ vai trò của tổ chức, điều phối, hướng dẫn động viên nhà quản trị trong việc tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện tốt nhất mục tiêu đã vạch ra.

Bước 4: Đánh giá kết quả.

Đây là một việc làm cần thiết và quan trọng không chỉ giúp doanh nghiệp đánh giá được năng lực chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ của nhân viên trước và sau quá trình ĐT&PT mà còn chỉ ra cho doanh nghiệp những mặt tồn tại, hạn chế để từ đó có biện pháp khắc phục, cải thiện.

1.4.6 Đánh giá năng lực nhân viên

a. Mục đích

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.

- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề về đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức...
- Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

b. Nội dung, trình tự thực hiện

Bước 1: Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Bước 3: Huấn luyện những nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 4: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

Bước 5: Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc.

Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

c. Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc

- Phương pháp mức thang điểm.
- Phương pháp so sánh
- Phương pháp hành vi...

1.4.7 Trả công lao động

a. Tiền lương

• *Khái niệm:* Tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động của họ thanh toán lại tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải cho xã hội.

- *Vai trò của tiền lương:*

Với doanh nghiệp tiền lương là một trong các yếu tố đầu vào của quá trình

sản xuất, cấu thành nên giá thành sản phẩm. Thông qua chính sách tiền lương có thể đánh giá được hiệu quả kinh tế của việc sử dụng lao động.

Với người lao động, tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, là phương tiện duy trì sự tồn tại phát triển của họ và gia đình họ ở mức độ nào đó, nó là bằng chứng thể hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động.

Với xã hội, tiền lương không chỉ là chi phí mà trở thành phương tiện tạo ra giá trị mới, hay đúng hơn là nguồn kích thích nâng cao những năng lực tiềm ẩn của người lao động trong quá trình tạo ra giá trị gia tăng, tạo ra động lực cho sản xuất kinh doanh đạt kết quả cao. Khi tiền lương hợp lý sẽ tạo ra khả năng thu hút các nguồn lao động, sắp xếp điều hòa sản xuất xã hội một cách kế hoạch và hợp lý.

b. Cơ cấu thu nhập

- *Tiền lương cơ bản*: là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động của từng ngành nghề, công việc.

- *Phụ cấp lương*: là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Ngoài ra, trong thực tế có một số loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương của người lao động như phụ cấp di chuyển, phụ cấp đi đường... Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

- *Tiền thưởng*: là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Có rất nhiều loại thưởng, doanh nghiệp có thể áp dụng các loại thưởng sau:

- + Thưởng năng suất, chất lượng
- + Thưởng sáng kiến

- + Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp
- + Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, kí kết hợp đồng mới
- + Thưởng đảm bảo ngày công
- + Thưởng về lòng trung thành tận tâm với doanh nghiệp
- *Phúc lợi*: các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn thành tốt công việc hay chỉ ở mức độ bình thường, có trình độ tay nghề khác nhau, đã là nhân viên trong doanh nghiệp thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm:

- + Bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế
- + Hưu trí
- + Nghỉ phép
- + Nghỉ lễ
- + Ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ
- + Trợ cấp của doanh nghiệp cho các nhân viên đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn
- + Quà tặng của doanh nghiệp cho các nhân viên vào dịp sinh nhật, cưới hỏi...

c. Một số hình thức trả lương

❖ Lương sản phẩm:

+ *Công thức*: $L_{sp} = N_{tt} * Đg$

$$Đg/sp = \frac{\text{Mức lương CBCNV + phụ cấp}}{\text{Mức sản lượng}}$$

- Trong đó:
- + L_{sp} : lương theo sản phẩm
 - + N_{tt} : số sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành
 - + $Đg$: đơn giá lương sản phẩm

❖ *Ưu điểm:*

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

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

+ Củng cố và phát triển mạnh mẽ phong trào thi đua trong đơn vị, tổ chức

doanh nghiệp.

❖ *Nhược điểm:*

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

+ Người lao động ít chăm lo đến công việc chung của tập thể.

+ Dễ biến động.

❖ *Lương thời gian:*

+ *Công thức:* **Ltg = Ttt * L**

Trong đó: + Ltg: lương thời gian

+ Ttt: số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ

+ L: mức lương ngày (lương giờ) với:

L ngày = L tháng/ 22

L giờ = L ngày/ 8

❖ *Ưu điểm:*

+ Người lao động sẽ chăm chỉ làm việc để đạt được nhiều ngày công, giờ công.

+ Dễ tính toán, đảm bảo cho công nhân một khoản tiền thu nhập nhất định trong thời gian đi làm.

+ Có hiệu quả cao.

❖ *Nhược điểm:*

+ Không gắn kết được giữa chất lượng và số lượng lao động mà người lao động đã tiêu hao trong quá trình sản xuất ra sản phẩm.

+ Khó khăn trong quá trình đánh giá nhân viên vì không biết được ai tích cực, ai không tích cực.

+ Do không gắn kết được số lượng và chất lượng lao động nên nảy sinh những tiêu cực như ỷ lại, dựa dẫm, thiếu tích cực trong việc học tập, tiếp thu công nghệ mới... Nếu không có khuyến khích tăng lương, thưởng thì người lao động sẽ chỉ làm việc ở mức trung bình mà không cố gắng hơn.

+ Phụ thuộc lớn vào ý thức của người lao động nên đôi khi hiệu quả không cao.

❖ **Lương khoán:** Áp dụng với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết, nếu chia nhỏ sẽ không có lợi cho việc bảo đảm chất lượng thực hiện. Tiền lương nhóm, đội sẽ được trả cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của cả nhóm đội.

+ *Công thức:* **$T_{ci} = H_{si} * T_{ti} * K_i$**

Trong đó: + Hsi: hệ số lương của mỗi người

+ Tti: thời gian thực tế làm việc của công nhân i

+ Ki: mức độ tích cực của mỗi người vào kquả công việc

+ Tci: thời gian làm việc quy chuẩn của công nhân i

Tổng thời gian chuẩn = Tci

Trong đó: + n: số công nhân trong nhóm

$$W_i = \frac{\text{Số tiền khoán cho cả nhóm} * T_{ci}}{\text{Tổng thời gian chuẩn}}$$

Trong đó: + Wi: tiền công của công nhân thứ i

❖ *Ưu điểm:* kích thích tất cả nhân viên quan tâm đến kết quả sản phẩm cuối cùng của nhóm

❖ *Nhược điểm:* không biết ai tích cực và ai không tích cực đối với công việc chung của nhóm, nên khó đánh giá được từng nhân viên.

1.4.8 Định mức lao động

a. Khái niệm

Định mức lao động là quá trình xác định mức lao động, là việc quy định các mức chi phí cần thiết cho việc chế tạo ra một sản phẩm hay một công việc nhất định.

Mức lao động là một đại lượng lao động sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

Mức lao động chính xác có một vai trò vô cùng quan trọng trong công tác quản lý.

- ❖ Mức lao động là căn cứ để xác định quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi người lao động theo nguyên tắc phân phối lao động.

- ❖ Mức lao động là căn cứ để xác định số lượng và chất lượng lao động trong doanh nghiệp.

- ❖ Mức lao động là cơ sở vững chắc để xây dựng các kế hoạch của doanh nghiệp.

- ❖ Mức lao động là cơ sở để phân công tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và cũng là cơ sở để theo dõi kiểm tra đánh giá kết quả của mỗi người lao động trong doanh nghiệp.

b. Tầm quan trọng của định mức lao động

Định mức lao động có vai trò quan trọng đối với vấn đề quản trị nhân sự

Để đánh giá chính xác tình hình thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị phải xây dựng định mức lao động hợp lý.

Thông qua định mức lao động nhà quản trị có thể đánh giá được một cách khách quan mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, ý thức và trách nhiệm của họ đối với công việc được giao. Đánh giá trình độ tay nghề, mức độ đóng góp của từng thành viên vào kết quả chung của doanh nghiệp, trên cơ sở đó có chế độ lương bổng phù hợp.

1.5 Nội dung và các bước phân tích hiệu quả sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp

1.5.1 Khái niệm về hiệu quả sử dụng lao động

a. Khái niệm chung về hiệu quả

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

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

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

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

Trong đó: Kết quả đầu ra được đo bằng các chỉ tiêu: Giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận...

Nguồn lực đầu vào gồm: Lao động, tư liệu lao động, vốn...

b. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

Quản lý lao động là việc thực hiện tất cả các công việc như: Đào tạo, tuyển chọn, phân công bố trí hợp lý với trình độ người lao động...nhằm mục đích làm sao cho việc sử dụng lao động đạt hiệu quả cao. Các doanh nghiệp rất quan tâm đến vấn đề hiệu quả sử dụng lao động. Nếu sử dụng lao động có hiệu quả là góp phần làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Hiệu quả sử dụng

lao động cao hay thấp phụ thuộc vào trình độ tổ chức sản xuất, phân công lao động và quản lý của mỗi doanh nghiệp.

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

Hiệu quả sử dụng lao động là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối

được xác định:
$$H = \frac{K}{L}$$

❖ Kết quả đầu ra được đo bằng chỉ tiêu sau: tổng doanh thu, lợi nhuận, giá trị sản lượng...

❖ Nguồn lực đầu vào: tổng lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp, lao động khác...

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

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

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

1.5.2 Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động

❖ Năng suất lao động

$$H_n = \frac{\text{Tổng doanh thu thuần}}{\text{Lao động BQ năm}}$$

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

❖ Doanh lợi lao động

$$\text{Doanh lợi lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Lao động BQ năm}}$$

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

❖ Năng suất của một đồng tiền lương

$$\text{Năng suất của một đồng tiền lương} = \frac{\text{Tổng doanh thu thuần}}{\text{Tổng quỹ lương}}$$

Ý nghĩa: chỉ tiêu này phản ánh một đồng tiền lương trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

PHẦN II: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH HOA ĐẠT

2.1 Quá trình hình thành và phát triển

2.1.1 Giới thiệu chung về Công ty

Tên doanh nghiệp : CÔNG TY TNHH HOA ĐẠT

Tên viết tắt : HOADAT CO.LTD

Ngày thành lập : 28/03/2006.

Địa chỉ : 443 Thiên Lô – Vĩnh Niệm – Lê Chân – Hải Phòng

VPGD : KCN Đình Vũ – Đông Hải – Hải An – Hải Phòng

Điện thoại : 0313. 272.628

Fax : 0313.272.628

E-mail : hoadatco@gmail.com

❖ Giấy CNĐKKD: số 0200456505 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành Phố Hải Phòng cấp ngày 15/03/2010.

❖ Vốn điều lệ đăng ký: 10.000.000.000 VNĐ (Mười tỷ đồng)

2.1.2 Lịch sử phát triển của Công ty

Trong khoảng hơn mười năm trở lại đây, hệ thống giao thông nước ta không ngừng phát triển và mở rộng, những con đường chất lượng tốt, các xa lộ xuyên quốc gia đang được xây dựng với sự trợ giúp của công nghệ mới. Những phương tiện tiên tiến được ứng dụng vào các hệ thống giao thông hiện đại nhằm đảm bảo an toàn cho người sử dụng.

Những phương tiện này bao gồm các tín hiệu có thể nhận thấy được trên đường: Các vật phản xạ ánh sáng, biển báo, bùng binh, phân cách đường, hộ lan và đặc biệt là hệ thống vạch tín hiệu chỉ dẫn giao thông đóng một vai trò rất quan trọng.

Nắm bắt được tình hình đó, tháng 03/2006, Công ty TNHH Hoa Đạt chính thức thành lập, là đơn vị tại Việt Nam sản xuất Sơn giao thông nhiệt dẻo phản quang, công suất giai đoạn I: 3000 tấn/năm; Giai đoạn II: 6000 tấn/năm. Dự kiến đến năm 2015 nâng công suất lên 10.000 tấn/năm.

Trên bước đường phát triển của mình, công ty nhận thấy trên thị trường hiện nay, sự cạnh tranh giữa các nhà sản xuất là rất lớn, đòi hỏi luôn phải đa dạng hoá sản phẩm, thay đổi mẫu mã bao bì cho phù hợp với yêu cầu của từng khách hàng. Chính vì vậy, ngành công nghiệp Bao bì đang phát triển rất mạnh và đa dạng từ những loại làm bằng chất liệu bột giấy đến những chất liệu như PE, PVC, BOPP, PET, MPET Ngay sau khi nhà máy sản xuất Sơn giao thông đi vào hoạt động, công ty đã có kế hoạch đầu tư phân kỳ thêm nhà máy sản xuất Bao bì nhựa để đáp ứng nhu cầu và thị hiếu ngày càng cao của người tiêu dùng đồng thời tạo đa dạng sản phẩm góp phần vào sự tăng trưởng doanh thu, nâng cao tính cạnh tranh, tạo việc làm, tăng thu nhập cho người lao động, đem lại lợi ích lớn về mặt kinh tế cho Công ty:

+ Tháng 07/2006: đầu tư dây chuyền sản xuất bao bì màng mỏng phức hợp cao cấp đầu tiên với công suất 6,5 triệu túi/tháng.

+ Tháng 09/2008: dây chuyền thổi màng đa lớp công suất 90kg/h.

+ Tháng 06/2010: dây chuyền ép phun, thổi chai nhựa cứng cao cấp công suất 600.000 chai/tháng.

+ Tháng 11/2011: đầu tư dây chuyền sản xuất bao bì màng mỏng phức hợp cao cấp thứ hai nâng công suất lên 20 triệu túi/tháng.

Dự kiến đến năm 2020 nâng công suất lên: 30 - 35 triệu túi/tháng.

2.2 Chức năng, nhiệm vụ của Công ty

2.2.1 Chức năng của Công ty

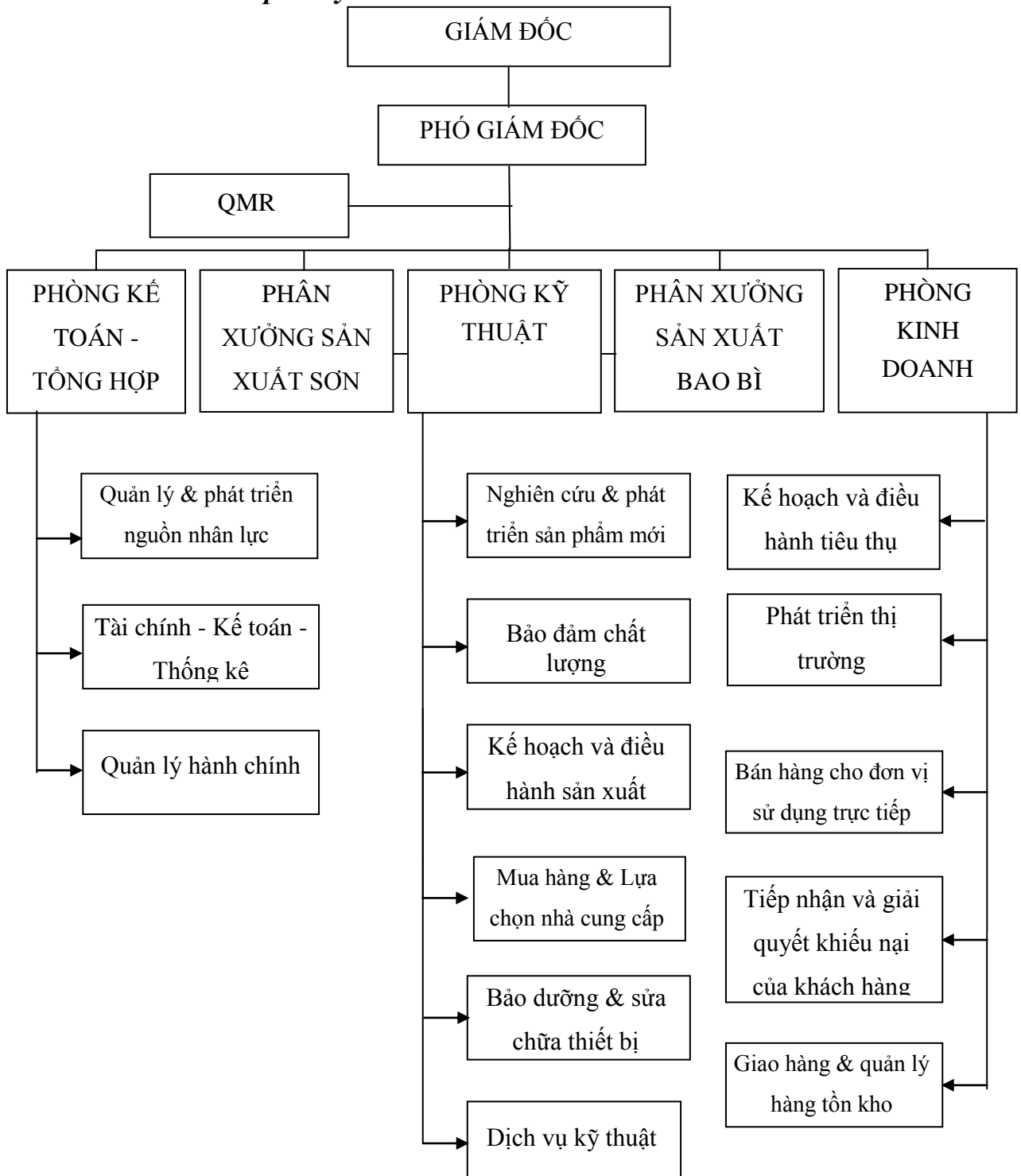
- Phát huy vai trò thực sự làm chủ của người lao động, chủ động trong sản xuất kinh doanh, đổi mới phương thức quản lý, sử dụng có hiệu quả vốn và tài sản của Công ty nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, bảo đảm mức thu lợi nhuận của công ty.
- Làm tròn nghĩa vụ đối với Nhà nước, bảo đảm kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao thu nhập của người lao động. Đảm bảo năng lực tài chính, đầu tư đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng và đa dạng hóa sản phẩm để phát triển Doanh nghiệp.

2.2.2 Phương châm của Công ty

- Lời nói là khế ước.
- Khách hàng là Thượng đế.
- Chất lượng phục vụ tốt nhất, hiệu quả, sáng tạo, an toàn, kinh tế và uy tín.

2.3 Sơ đồ cơ cấu tổ chức

2.3.1 Sơ đồ tổ chức quản lý



2.3.2 Chức năng của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức Công ty

a. Giám đốc:

Giám đốc là người quản lý toàn bộ hoạt động chung của Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến hoạt động của Công ty .

b. Phó Giám đốc:

Lập chính sách, mục tiêu chất lượng, phê duyệt Sổ tay chất lượng. Cung cấp nguồn lực cần thiết để duy trì Hệ thống quản lý chất lượng. Chỉ định một đại diện lãnh đạo chịu trách nhiệm về việc duy trì Hệ thống quản lý chất lượng, đảm bảo chính sách chất lượng, các chế định, các mục tiêu chất lượng được thấu hiểu và áp dụng tại mọi vị trí công tác của cán bộ công nhân viên trong công ty. Điều hành các cuộc xem xét của lãnh đạo về Hệ thống quản lý chất lượng. Phân công trách nhiệm cho các trưởng phòng ban, phân xưởng trong việc điều hành sản xuất kinh doanh. Trực tiếp chỉ đạo công tác kinh doanh, tài chính kế toán, kế hoạch vật tư, tổ chức cán bộ và thị trường.

c. Phòng Kinh doanh:

Lập và tổ chức thực hiện kế hoạch cung cấp, tiêu thụ sản phẩm. Dự đoán nhu cầu thị trường và xúc tiến phát triển mở rộng thị trường. Tiếp nhận nhu cầu và ý kiến khách hàng có đề xuất với lãnh đạo để giải quyết hợp lý nhằm thoả mãn yêu cầu của khách hàng. Lập các hợp đồng tiêu thụ sản phẩm trình Tổng Giám đốc phê duyệt. Tổ chức tốt việc xếp dỡ, vận chuyển, nhập kho, bảo toàn chất lượng sản phẩm trong kho, định kỳ kiểm soát tồn kho theo qui định (kể cả các cửa hàng, đại lý). Tổ chức giao hàng theo yêu cầu của khách hàng. Có kế hoạch nâng cao trình độ nhân viên phù hợp với đòi hỏi của thị trường tiêu thụ sản phẩm và xu hướng phát triển sản phẩm của công ty.

d. Phòng đảm bảo chất lượng (QMR):

Xây dựng, duy trì áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng tại các phòng ban, phân xưởng trong công ty. Lập kế hoạch, tổ chức thực hiện các cuộc đánh giá nội bộ trong công ty. Thực hiện kiểm soát tài liệu và hồ sơ chất lượng toàn công

ty. Kiểm soát nguyên liệu, sản phẩm trong công ty, và tái nhập sản phẩm. Thực hiện nhập sản phẩm hàng ngày và theo dõi chất lượng sản phẩm lưu kho. Thực hiện kiểm soát sản phẩm không phù hợp, giải quyết ý kiến phản ánh, đề xuất với lãnh đạo để có hành động khắc phục, hành động phòng ngừa hoặc cải tiến. Lập hồ sơ chất lượng sản phẩm khi giao cho bên ngoài. Báo cáo trực tiếp QMR và Tổng Giám đốc công ty định kỳ hoặc đột xuất về tình hình thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng và các vấn đề liên quan đến chất lượng sản phẩm.

e. Phòng kỹ thuật:

Căn cứ kế hoạch sản xuất, xây dựng các kế hoạch kỹ thuật gồm: chế thử sản phẩm, nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, bảo dưỡng, sửa chữa thiết bị, hiệu chuẩn kiểm định định kỳ thiết bị đo, kiểm tra kê cả dự phòng đón trước yêu cầu của khách hàng. Lập các định mức kinh tế kỹ thuật, các qui trình, hướng dẫn công nghệ, các công thức, định mức sản xuất, các đặc tính kỹ thuật nguyên liệu, sản phẩm. Xây dựng tiêu chuẩn phương pháp thử cho sản phẩm. Thường xuyên cập nhật các thông tin chuyên ngành để cải tiến mẫu mã, kiểu dáng sản phẩm. Kiểm tra giám sát thực hiện các công nghệ sản xuất. Kiểm tra chất lượng nguyên liệu, bán sản phẩm và sản phẩm. Tham mưu cho Ban Giám đốc xây dựng các tài liệu, văn bản có liên quan đến định mức kỹ thuật, chất lượng, tiêu hao nguyên liệu, nghiên cứu phát triển, đầu tư, sáng kiến, sáng tạo. Kết hợp cùng phòng tổ chức, tham gia biên soạn tài liệu đào tạo và thực hiện kế hoạch đào tạo trong toàn công ty. Báo cáo kết quả thử nghiệm, trình lãnh đạo phê duyệt. Quản lý phòng thử nghiệm, thiết bị thử nghiệm, xây dựng kế hoạch bổ xung phát triển phòng thử nghiệm (kể cả nhân viên).

f. Phòng kế toán – tổng hợp:

Lập kế hoạch lao động tiền lương, bảo hiểm, an toàn, đào tạo, văn phòng để phục vụ cho yêu cầu sản xuất. Có đề xuất phát triển dự phòng. Kiểm soát, kỷ luật lao động, vệ sinh môi trường. Tổ chức tốt công tác bảo vệ an ninh và tài sản công ty, có phối hợp với các ban ngành liên quan. Tổ chức, phổ biến và duy trì thực hiện các văn bản pháp quy nhà nước có liên quan đến hành chính - nội

chính, an toàn lao động, an ninh trật tự, phòng cháy chữa cháy, vệ sinh môi trường. Phối hợp với các phòng ban liên quan xây dựng và kiểm soát định mức lao động, các hình thức trả lương cho phù hợp, trình lãnh đạo phê duyệt. Xây dựng và giám sát việc thực hiện nội quy, quy chế, kỷ luật lao động, đề xuất khen thưởng, xử phạt trong quá trình thực hiện. Tham mưu cho Tổng Giám đốc xây dựng các hệ thống nội quy, quy chế hoạt động của công ty. Thực hiện công tác đời sống và sức khỏe cho CBCNV theo quy định của công ty và có đề xuất cải tiến cho phù hợp. Thực hiện đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho CBCNV để đáp ứng với yêu cầu phát triển công ty.

g. Phân xưởng sản xuất bao bì:

Tổ chức thực hiện kế hoạch sản xuất bao bì, sửa chữa, bảo dưỡng thiết bị. Quản lý và sử dụng lao động hợp lý, đảm bảo hoàn thành kế hoạch kể cả đột xuất hoặc dự phòng. Quản lý và sử dụng các tài sản được giao. Bảo đảm an toàn về con người, máy móc thiết bị. Kiểm tra phát hiện những hỏng hóc có thể xảy ra trong quá trình sản xuất ở các thiết bị, đề xuất các giải pháp sửa chữa và xử lý với lãnh đạo. Phối hợp với các phòng ban để tổ chức thực hiện tốt kế hoạch sản xuất, bảo trì và chế tạo thiết bị, thực hiện các hoạt động cải tiến kỹ thuật cơ điện.

2.4 Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.4.1 Đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của doanh nghiệp

a. Công nghệ

Với thế mạnh sẵn có về máy móc, thiết bị hiện đại, công nghệ tiên tiến được chuyển giao từ tập đoàn DPI – Malaysia, cộng với tính cần cù, sức sáng tạo và kinh nghiệm của CBCNV công ty đã đem lại sự vượt trội về lợi thế so với các nhà sản xuất cạnh tranh, điều này được khẳng định qua chất lượng sản phẩm Sơn giao thông và Bao bì màng mỏng của công ty không ngừng đáp ứng ngày một tốt hơn nhu cầu khách hàng.

b. Trang thiết bị

Các sản phẩm của Công ty TNHH Hoa Đạt được sản xuất theo công nghệ tiên tiến của DPI - Malaysia với việc sử dụng trên 40 thiết bị, máy móc tiên tiến

nhập khẩu từ Singapore, Thái Lan và Trung Quốc.

Để đáp ứng nhu cầu thi công sơn cho khách hàng công ty cũng đã đầu tư dây chuyền máy thi công sơn giao thông hiện đại từ DPI - Malaysia.

* *Kết cấu nhà xưởng và mặt bằng sản xuất :*

- Tổng diện tích mặt bằng : 5.900 m²
- Diện tích nhà xưởng : 1.900 m²
- Diện tích kho : 1.000 m²
- Diện tích nhà hành chính : 150 m²
- Diện tích công trình phụ trợ : 2.850 m²

CÁC THIẾT BỊ SẢN XUẤT CHÍNH

STT	Tên thiết bị	Số lượng	Đặc điểm kỹ thuật	Nơi chế tạo
1	Hệ thống máy sản xuất Sơn giao thông nhiệt dẻo phản quang	02 dây chuyền	6.000 tấn/năm	NISMIX., Singapore
2	Hệ thống máy In	02 dây chuyền	60 - 150 m/phút	SHANXI BEIRAN, Trung Quốc
3	Hệ thống máy Ghép	02 dây chuyền	60 - 150 m/phút	SHANXI BEIRAN, Trung Quốc
4	Hệ thống máy Xẻ	02 dây chuyền	120 - 300 m/phút	SHANXI BEIRAN, Trung Quốc
5	Hệ thống máy Cắt dán	06 máy	150 túi/phút	Nhiều NSX., Trung Quốc
6	Hệ thống máy Thổi màng	01 dây chuyền	90 kg/h	SHANTOU OLGGER, Trung Quốc
7	Hệ thống máy Thổi Chai	01 dây chuyền	600.000 chai/tháng	SMC CORP., Thái Lan
8	Hệ thống máy Ép Phun	01 dây chuyền	250 tấn	HAITIAN., Trung Quốc

2.4.2 Đặc điểm sản xuất kinh doanh những năm gần đây

a. Đặc điểm sản phẩm

Công ty TNHH Hoa Đạt là đơn vị sản xuất Sơn giao thông nhiệt dẻo phản quang cùng với những sản phẩm có liên quan theo công nghệ chuyển giao từ hãng DPI Malaysia hợp đồng chuyển giao công nghệ số 005.DPI, được Bộ Khoa học công nghệ và Môi trường cấp “Giấy chứng nhận đăng ký” số 1171/GCN-BKHCNMT ngày 07 tháng 5 năm 2007.

** Các loại sơn giao thông nhiệt dẻo phản quang mang thương hiệu DPI:*

- Sơn phẳng các loại (non-profiled line).
- Sơn tạo gờ (Profiled line).

Sản phẩm phù hợp các tiêu chuẩn: Viện Tiêu chuẩn Anh BS3262; Mỹ AASHTO - M249; tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản JIS K5665; Việt Nam 22TCN 282-02.

** Sơn lót DPI Primer 120 dùng cho nền bê tông xi măng hoặc bê tông asphalt cũ.*

** Bì phản quang rắc trên bề mặt (Drop-on glass beads).*

- Sản phẩm bao bì nhựa cao cấp

** Bao bì màng mỏng phức hợp dùng cho thực phẩm, mỹ phẩm, dược phẩm, chất tẩy giặt, hóa chất,...*

** Bao bì nhựa cứng dùng cho chất tẩy giặt, hóa chất,...*

b. Dịch vụ

- Tư vấn kỹ thuật thi công và thi công sơn nhiệt dẻo.
- Tư vấn thiết kế, cấu trúc và ứng dụng cho sản phẩm bao bì nhựa.

2.5 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Hoa Đạt

Báo cáo kết quả kinh doanh

Đơn vị tính: VNĐ

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
1.DT bán hàng và CCDV	287.091.873.695	343.061.150.267	456.850.115.500
2.Các khoản giảm trừ	1.729.630.268	1.730.500.189	2.874.617.047
3.DTT bán hàng và cung cấp DV	285.362.243.427	341.330.650.078	453.975.498.400
4.GVHB	216.296.053.953	254.908.885.176	335.662.124.200
5.Lợi nhuận gộp	69.066.189.474	86.421.764.902	118.313.374.200
6.DT từ hoạt động tài chính	219.830.271	9.011.374.278	14.189.899.440
7.Chi phí tài chính	3.152.731.691	3.323.504.266	3.717.954.055
Trong đó: chi phí lãi vay	3.094.576.229	2.478.137.604	3.297.174.121
8.Chi phí bán hàng	35.855.608.472	51.307.969.400	74.254.015.300
9.Chi phí QLDN	14.356.957.577	16.092.048.926	21.060.872.600
10.LNT từ hoạt động KD	15.920.722.005	24.709.616.588	33.470.431.720
11.Thu nhập khác	560.727.081	1.160.267.499	1.222.964.533
12.Chi phí khác	390.346.920	538.102.347	659.430.628
13.Lợi nhuận khác	170.380.161	622.165.152	563.533.905
14.Tổng lợi nhuận trước thuế	16.091.102.166	25.331.781.740	34.033.965.620
15.Thuế TNDN	3.772.985.317	6.149.268.168	9.038.734.795
16.Lợi nhuận sau thuế	12.318.116.849	19.182.513.572	24.995.221.830

Chỉ tiêu	Biến động 2009/2010		Biến động 2010/2011	
	ST	TL	ST	TL
1.DT bán hàng và CCDV	55.968.406.651	19.61	112.644.848.418	33.00
2.GVHB	38.612.831.223	17.85	80.753.239.079	31.68
3.Lợi nhuận gộp	17.355.275.428	25.13	31.891.609.339	36.90
4.Tỷ lệ LNG/DTT		1.12		0.74
5.Chi phí bán hàng	15.452.360.928	43.10	22.946.045.906	44.72
6.Chi phí quản lý	1.705.091.349	11.88	4.998.823.681	31.12
7.Lợi nhuận thuần	8.788.894.583	55.20	8.760.815.134	35.46
8.Tỷ lệ LNT/DTT		1.66		0.13
9.Tỷ lệ LNT/GV		1.69		0.10
10.Thuế TNDN	2.376.528.255	62.99	2.889.221.223	46.98
11.LN sau thuế	6.864.396.723	55.73	5.812.708.260	30.30

(trích bảng phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến lợi nhuận thuần năm 2009-2010 và 2010-2011)

Doanh thu thuần từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp tăng dần qua các năm từ năm 2009 đến năm 2011. Năm 2009, doanh thu thuần đạt hơn 287 tỷ đồng thì đến năm 2010 con số này đã tăng lên hơn mức 343 tỷ và gần 457 tỷ vào năm 2011. So với năm 2009 doanh thu thuần năm 2010 tăng gần 56 tỷ, tương đương 19.61%. Năm 2011 so với năm 2010 mức tăng lên với hơn 112 tỷ đồng (33.00%). Nhìn vào các con số trên, ta có thể nhận thấy rõ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH Hoa Đạt có sự tăng trưởng rất ấn tượng: biến động doanh thu thuần năm 2010/2011 gấp đôi so với năm 2009/2010, lợi nhuận gộp hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2010 cao hơn năm 2009 hơn 17 tỷ đồng tương ứng với mức tăng 25.13%. Biến động lợi nhuận gộp năm 2010-2011 cao hơn hẳn so với năm 2009-2010: 36.90%. Điều này có thể lý giải qua sự gia tăng của doanh thu thuần năm 2011 so với năm 2010.

Chi phí bán hàng năm 2010 so với năm 2009 tăng 43.10%. Năm 2011 mức tăng này không có sự thay đổi đáng kể và đạt mức 44.72% nhưng chi phí quản lý lại có sự gia tăng đột biến. Biến động chi phí quản lý 2011/2010 cao gấp 2.6 lần so với biến động 2009/2010. Điều này ảnh hưởng trực tiếp tới mức tăng của lợi nhuận thuần. Từ khi thành lập đến nay, Công ty hiện cố gắng bảo toàn, phát triển và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn của mình.

2.6 Những thuận lợi và khó khăn của Công ty

2.6.1 Thuận lợi

** Khách quan:*

Nước ta đang trong quá trình phát triển mô hình kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, Việt Nam tham gia tổ chức WTO, chủ động hội nhập là thành viên thứ 7 của khu vực ASEAN và cam kết thực hiện AFTA tạo điều kiện hội nhập sâu vào thị trường quốc tế.

Chính phủ rất quan tâm tới các doanh nghiệp kinh doanh do những lợi ích mà nó mang lại cho việc cải thiện GDP .

** Chủ quan:*

+ Đa số các bộ công nhân viên công ty tuổi đời còn trẻ, có sự năng nổ sáng tạo và đầy lòng nhiệt huyết vì sự phát triển Cty, biết nắm bắt kịp thời các công nghệ mới và đưa ra những ý tưởng mới.

+ Đoàn kết và tin tưởng vào định hướng phát triển của Cty nên toàn thể CNV chung sức chung lòng xây dựng thương hiệu Cty ngày càng lớn mạnh.

+ Uy tín và thương hiệu của công ty không ngừng được củng cố, thị phần luôn được giữ vững, ngày một phát triển mở rộng về ngành nghề và địa bàn.

+ Công ty tạo đủ công ăn việc làm cho người lao động do có một số công trình có giá trị lớn chuyên tiếp từ năm 2010.

+ Mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh

+ Xây dựng được chiến lược hàng xuất khẩu

+ Tăng nhanh vòng quay vốn

+ Phân đầu giảm chi phí lưu thông

+ Làm tốt công tác nhân sự đủ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ

Công ty TNHH Hoa Đạt là một Công ty có bề dày kinh nghiệm, kết hợp với những đầu tư thiết bị hiện đại trong và ngoài nước để phù hợp với quá trình sản xuất sản phẩm, tăng doanh số và lợi nhuận. Khi chuyển sang nền kinh tế thị trường Công ty cũng gặp phải một số khó khăn nhưng được sự chỉ đạo của ngành, thành phố Công ty đã mạnh dạn sắp xếp lại đội ngũ cán bộ có trình độ nhận biết, nhạy bén nắm bắt thị trường nên bước đầu đã thu được một số thành tích đáng kể để từ đó vươn lên làm tốt vai trò phát triển công ty cũng như góp phần đẩy mạnh sức nóng của nền kinh tế.

2.6.2 Khó khăn

Bên cạnh đó Công ty còn nhiều khó khăn cần phải khắc phục để có thể nâng cao hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh trên thị trường có nhiều biến động như hiện nay.

** Khách quan:*

Kinh tế Việt Nam đã phát triển với tốc độ rất nhanh trong hơn 4 năm qua. Sự phát triển quá nóng, quá phân tán và tự phát đã và đang làm cho các doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều thách thức.

Mức độ cạnh tranh trong ngành ngày càng gia tăng, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam đang hội nhập sâu hơn vào thương mại quốc tế. Thời gian gần đây, ngoài những doanh nghiệp mới tham gia vào ngành còn không ít các công ty trong cùng lĩnh vực kinh doanh cũng mở rộng hoạt động kinh doanh nhằm kiện toàn chuỗi dịch vụ cung cấp, khiến mức độ cạnh tranh trong ngành thêm gay gắt hơn.

** Chủ quan:*

- So với các Công ty tầm cỡ trong khu vực và trên thế giới thì nguồn vốn của Công ty TNHH Hoa Đạt là vô cùng nhỏ bé. Điều này hạn chế rất nhiều khả năng phát triển, đầu tư và mở rộng thị trường ra thị trường thế giới của công ty.

- Quản lý chi phí chưa thực tốt. Chi phí cho khối văn phòng quá lớn do đội ngũ nhân viên chưa có ý thức tiết kiệm nên mỗi năm gây lãng phí hàng tỉ đồng.

Việc lập kế hoạch, quản lý và thực hiện chi phí chưa tốt, tinh thần trách nhiệm của cán bộ CNV còn thấp nên chi phí hàng năm lớn. Do đó làm giảm lợi nhuận của công ty.

- Chất lượng sản phẩm cần được quan tâm hơn nữa để giảm thiểu hư hỏng .
- Ngoài ra, Công ty TNHH Hoa Đạt còn đối mặt với sự cạnh tranh khá gay gắt về nguồn nhân lực. Không ít nhân viên của công ty đã bị công ty khác lôi kéo trong thời gian qua. Đây là thách thức không nhỏ đối với công ty. Doanh nghiệp cần cân nhắc những chính sách hợp lý để duy trì đội ngũ cán bộ công nhân viên có chất lượng cao hiện tại.
- Công ty luôn bị bạn hàng chèn giá dẫn đến doanh thu đạt cao song lợi nhuận thu được thấp do phải hạ giá để giữ khách hàng .
- Một số khách hàng kinh doanh còn theo phương thức cũ chưa nhạy bén đổi mới phương thức phục vụ , phương án kinh doanh .
- Lợi thế cơ sở vật chất chưa được khai thác tối đa để sinh lời nâng cao doanh thu .
- Năng lực cán bộ chủ chốt vẫn còn chênh lệch , đại đa số đơn vị năng động , sáng tạo tiếp thu đổi mới nhưng cũng tồn tại không ít đơn vị thiếu tự tin , ngại va chạm dẫn đến doanh số thấp .

PHẦN III: HIỆN TRẠNG QUẢN LÝ – SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HOA ĐẠT

Trong một công ty, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất quyết định các nguồn lực khác như vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật,...Do vậy quản lý và sử dụng lao động là công việc có vị trí quan trọng đối với mọi doanh nghiệp. Việc nghiên cứu và phân tích quá trình quản lý, sử dụng lao động trong công ty là hết sức cần thiết.

Công ty TNHH Hoa Đạt cũng đã chú trọng đến vấn đề này trong thời gian qua, hàng năm công ty luôn có bản theo dõi về lao động trong đó chỉ rõ về tổng số lao động, trình độ lao động, độ tuổi, kết cấu lao động....

Mục đích – ý nghĩa tìm hiểu công tác sử dụng lao động

❖ Mục đích

Tìm hiểu công tác lao động của công ty nhằm mục đích:
Nghiên cứu kết cấu lao động của công ty qua các mặt chức năng, nghề nghiệp, trình độ và lứa tuổi.

Nghiên cứu tình hình tổ chức lao động, tình hình sử dụng lao động về các mặt thời gian, năng suất để xác định các nguyên nhân ảnh hưởng đến kết quả sử dụng sức lao động của doanh nghiệp.

Kiểm tra tình hình thực hiện các chế độ chính sách của Nhà Nước đối với người lao động trong doanh nghiệp.

Đánh giá việc áp dụng các hình thức tổ chức lao động khoa học và hợp tác lao động của doanh nghiệp.

Tìm ra các biện pháp để nâng cao hiệu quả sử dụng sức lao động nhằm đạt được năng suất cao, chất lượng tốt để nâng cao thu nhập cho người lao động.

❖ Ý nghĩa

Qua công tác phân tích nghiên cứu sẽ là tư liệu cung cấp cho người quản lý lao động thấy được những mặt còn yếu cần sửa đổi bổ sung, đồng thời cũng cho thấy những tiềm năng chưa được khai thác hết, từ đó đưa ra các biện pháp

điều chỉnh, đào tạo lại để tạo điều kiện sử dụng sức lao động một cách hợp lý.

❖ Nghiên cứu bảng theo dõi lao động của công ty:

Để đánh giá công tác tổ chức lao động của doanh nghiệp ta cần khái quát hóa sự biến động về số lượng giữa đầu kỳ với cuối kỳ qua số liệu bảng: “ Báo cáo theo dõi lao động của công ty đầu và cuối năm 2011”.

Thông qua bảng theo dõi sự biến động về số lượng ta cần phải xem xét đến định mức lao động tổng hợp. Từ đó xác định được số lao động đã thực hiện kế hoạch sản lượng của năm 2011 vừa qua. Thông qua đó đánh giá được việc sử dụng nguồn lao động của công ty trong năm qua.

3.1 Đặc điểm lực lượng lao động tại công ty TNHH Hoa Đạt

3.1.1 Tình hình cơ cấu nhân sự

Bảng 3.1. Cơ cấu nguồn nhân lực tại công ty TNHH Hoa Đạt

STT	Chức danh	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỉ trọng (%)	Số lượng	Tỉ trọng (%)	Số tuyệt đối (%)	Số tương đối (%)
1	CBCNV trực tiếp	565	77,29	593	76,51	28	4,96
	CN trực tiếp sản xuất	276	37,75	331	42,71	55	19,93
	CNV phục vụ	245	33,52	233	30,06	(-12)	(-4,90)
	CN thử việc	44	6,02	29	3,74	(-15)	(-34,09)
2	CBCNV gián tiếp	164	22,44	180	23,23	16	9,76
	CN thử việc	2	0,27	2	0,26	-	-
3	Tổng lao động	731	100	775	100	44	6,02

(Nguồn: phòng tổ chức cán bộ)

Nhìn vào bảng số liệu 3.1 ta thấy:

Cơ cấu nguồn nhân lực tại công ty TNHH Hoa Đạt có sự thay đổi. Mặc dù trong năm 2011 tổng số lao động tăng 44 người so với năm 2010, trong đó:

+ *Lao động trực tiếp*: Là loại lao động chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động của công ty, số lao động này tăng lên. Do đặc điểm lĩnh vực kinh

doanh của công ty mà đòi hỏi số lượng lao động trực tiếp lớn. Cụ thể: Năm 2010 số lượng CBCNV trực tiếp là 565 người (chiếm 77,29% tổng số lao động toàn doanh nghiệp), năm 2011 số lượng CBCNV trực tiếp tăng 28 người so với 2010 tương đương tăng 4,96%, tỷ trọng chiếm 76,51%. Như vậy mặc dù chiếm tỷ trọng lớn nhưng tỷ trọng của CBCNV trực tiếp lại giảm.

Trong nội bộ cơ cấu của công ty có sự thay đổi rõ rệt: CN trực tiếp sản xuất tăng 55 người tương đương với 19,93%. Nguyên nhân là công ty đã tuyển dụng những người trẻ bổ sung cho đội ngũ quản lý để phù hợp hơn, đáp ứng với yêu cầu công việc tăng lên. CNV phục vụ giảm 12 người, tương đương với giảm 4,9%. Nguyên nhân do nhân viên đến tuổi nghỉ hưu, chuyển công tác. CN thử việc giảm 15 người do số lượng lao động đủ đáp ứng nhu cầu công việc.

+ *Lao động gián tiếp*: Chiếm tỷ trọng tương đối nhỏ trong tổng số lao động, số lượng lao động này cũng được bổ sung hàng năm và tỷ trọng của nó cũng tăng dần trong thời gian qua. Cụ thể: Năm 2010 số lao động này là 164 người chiếm tỷ trọng 22,44%, đến năm 2011 tăng 16 người so với năm 2010, tỷ lệ tăng 9,76%, tỷ trọng của lao động gián tiếp lúc này chiếm 23,23%, tăng 0,79% so với 2010. Như vậy hiện nay công ty đang có xu hướng sắp xếp lại cơ cấu lao động để hình thành một cơ cấu tối ưu, bộ phận lao động gián tiếp được sắp xếp theo hướng gọn nhẹ, phù hợp, đúng chức năng, giảm bớt những vị trí không cần thiết.

Cụ thể, so với năm 2010 tình hình nhân sự của công ty thay đổi như sau:

- Tuyển dụng thêm 70 người mới
- Nhân viên nghỉ hưu, chuyển công tác 45 người
- Nhân viên chấm dứt hợp đồng 15 người
- Đuổi việc 2 người
- Nhân viên qua đời 6 người

Số lao động trực tiếp lớn gấp 3,3 lần số lượng lao động gián tiếp. Lao động trực tiếp chiếm 76,51% tổng số lao động toàn công ty. Điều này hoàn toàn hợp lý bởi lẽ ngành nghề kinh doanh của công ty TNHH Hoa Đạt là sản xuất các

loại sơn giao thông nhiệt dẻo, bao bì màng mỏng....Số lao động gián tiếp là CBCNV làm việc trong các phòng ban, giữ vị trí lãnh đạo và quản lý điều hành công việc.

Nhìn chung, số lượng lao động tăng lên đáp ứng được sự phát triển của thị trường và tình hình tăng trưởng của công ty, đồng thời công ty đã thực hiện được mục tiêu mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, tạo công ăn việc làm cho hơn 700 lao động.

3.1.2 Tình hình lao động theo giới tính

Bảng 3.2. Cơ cấu lao động theo giới tính

STT	Giới tính	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỉ trọng (%)	Số lượng	Tỉ trọng (%)	Số tuyệt đối (%)	Số tương đối (%)
1	Nam	499	68,26	535	69,03	36	7,21
2	Nữ	232	31,74	240	30,97	8	3,45
3	Tổng	731	100	775	100	44	6,02

(Nguồn: phòng tổ chức cán bộ)

Nhìn vào bảng số liệu 3.2 ta thấy:

Cơ cấu lao động theo giới tính tại công ty TNHH Hoa Đạt trong năm qua cũng có sự biến động.

+ *Lao động nam*: chiếm tỷ trọng nhiều hơn tỷ trọng lao động nữ, điều này là hợp lý bởi nó phụ thuộc vào tính chất công việc. Lĩnh vực kinh doanh của công ty phần lớn là các công việc phù hợp với nam giới như thi công các công trình, sản xuất...Các công việc này đòi hỏi số lượng lớn lao động là nam. Cụ thể:

Năm 2010 số lao động nam là 499 người chiếm tỷ trọng 68,26% trong tổng số lao động. Đến năm 2011, số lao động nam là 535 người tăng 36 người so với 2010, với tỷ lệ tăng 7,21%, tỷ trọng của lao động nam lúc này là 69,03%,

tăng 0,77%.

Như vậy số lao động nam của công ty ngày càng tăng lên và tỷ trọng cũng tăng lên điều đó chứng tỏ công ty đã chú trọng vào việc tuyển dụng lao động phù hợp với tính chất công việc.

+ *Lao động nữ*: số lao động nữ chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng số lao động, chỉ bằng gần nửa số lao động nam. Cụ thể: Năm 2010 số lao động nữ là 232 người, tỷ trọng chiếm 31,74%. Năm 2011 số lao động nữ tăng lên 8 người so với 2010, tỷ lệ tăng 3,45 %, tỷ trọng giảm 0,77% so với 2010 tức là chiếm 30,97%. Như vậy số lao động nữ tuy tăng lên nhưng tỷ trọng lại có xu hướng giảm, điều này phù hợp với đặc trưng ngành nghề của công ty.

Tỉ lệ nam, nữ chênh lệch khá lớn:

Năm 2010, số lao động nam là 499 người (chiếm 68,26% tổng số lao động), trong khi lao động nữ chỉ có 232 người (chiếm 31,74%). Đến năm 2011, số lao động nam là 535 người (chiếm 69,03% tổng số lao động) và lượng lao động nữ là 240 người (chiếm 30,97%). Tỉ lệ nam/nữ là 2,2 lần.

Nhìn chung, việc phân bổ và sử dụng lao động theo giới tính phù hợp với tính chất công việc và một trong những đặc điểm kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất.

3.1.3 Tình hình độ tuổi người lao động

Bảng 3.3. Đánh giá chất lượng lao động theo độ tuổi

STT	Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1	18-30	445	60,88	483	62,32	38	8,54
2	31-50	177	24,21	193	24,90	16	9,04
3	51-60	109	14,91	99	12,78	(-10)	(-9,17)
4	Tổng	731	100	775	100	44	6,02

(Nguồn: phòng tổ chức cán bộ)

Nhìn vào bảng 3.3 “Chất lượng lao động theo độ tuổi”. Ta thấy:

Độ tuổi của người lao động trong công ty từ 18 đến 60 tuổi

+ *Số lao động trong độ tuổi từ 18-30 tuổi*: Chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng số lao động, cụ thể 2010 là 445 người chiếm 60,88%. Đến năm 2011 tổng số lao động này là 483 người so với 2010, tỷ lệ tăng 8,54%, tỷ trọng là 62,32% tăng 1,44% so với 2010.

+ *Số lao động trong độ tuổi từ 31-50 tuổi*: Cũng có sự biến động nhưng mức biến động rất nhỏ. Năm 2010 tổng số lao động này là 177 người, tỷ trọng chiếm 24,21%, đến năm 2011 là 193 người chiếm 24,9% tăng 0,69% về tỷ trọng, tỷ lệ tăng là 9,04%.

+ *Số lao động trong độ tuổi từ 51-60 tuổi*: Chiếm tỷ trọng nhỏ nhất trong các nhóm tuổi: Năm 2010 tổng số có 109 người chiếm 14,91% trong tổng số, đến năm 2011 là 99 người, giảm 10 người tương đương giảm 9,17%, tỷ trọng chiếm 12,78% giảm 2,13% so với 2010.

Qua bảng ta thấy đội ngũ lao động của công ty đang được “Trẻ hóa đội hình” nhằm tuyển những người trẻ tuổi vào làm việc tại công ty. Số lượng lao động từ 18 - 30 tuổi luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các nhóm tuổi. Bên cạnh những người đã có kinh nghiệm lâu năm thì đội ngũ nhân viên trẻ tuổi luôn tiềm ẩn một sức sáng tạo rất lớn, năng động, linh hoạt, dễ thích nghi với điều kiện công việc. Công ty đã chú trọng trong việc khai thác và sử dụng những ưu điểm này, đây là lực lượng hùng hậu trong quá trình duy trì và tạo dựng sự lớn mạnh cho công ty.

3.1.4 Trình độ học vấn của người lao động

Chất lượng lao động của Công ty TNHH Hoa Đạt hiện nay là tương đối cao, qua mỗi năm chất lượng lao động lại được nâng lên, điều này phù hợp với sự phát triển của công ty trong điều kiện cạnh tranh hiện nay. Cụ thể:

Bảng 3.4. Đánh giá chất lượng lao động theo trình độ học vấn

STT	Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1	Trên đại học	0	0	1	0,13	1	-
2	Đại học	194	26,54	208	26,84	14	7,22
3	Cao đẳng	6	0,82	20	2,58	14	233,33
4	Trung cấp	21	2,87	75	9,68	54	257,14
5	LĐ phổ thông	510	69,77	471	60,77	(-39)	(-7,65)
6	Tổng số	731	100	775	100	44	6,02

(Nguồn : Phòng tổ chức cán bộ)

Nhìn vào bảng 3.4 “chất lượng lao động” của công ty ta thấy:

+ *Số lao động có trình độ trên đại học*: năm 2011 so với năm 2010 có sự thay đổi đó là có thêm 1 nhân viên có trình độ trên đại học, chiếm tỷ trọng rất nhỏ là 0,13%. Tuy số lượng chưa cao nhưng có thể thấy chất lượng lao động của doanh nghiệp đang dần được cải thiện.

+ *Số lao động có trình độ đại học*: Năm 2010 là 194 người, chiếm tỷ trọng 26,54% tổng số lao động toàn doanh nghiệp. Đến năm 2011 số lao động này là 208 người tỷ trọng chiếm 26,84%, tăng 14 người tương đương tăng 7,22% so với năm 2010. Như vậy số lao động có trình độ đại học ngày càng được nâng cao và chiếm tỷ trọng ngày càng lớn. Điều này chứng tỏ công ty ngày càng chú trọng vào việc nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ công nhân viên, và chú trọng vào việc tuyển dụng thêm nhiều nhân viên mới có trình độ để hiện đại hoá lực lượng lao động của mình.

+ *Số lao động có trình độ cao đẳng*: Năm 2010 là 6 người chiếm tỷ trọng 0,82%. Đến năm 2011 thì con số này là 20 người tỷ trọng chiếm 2,58%, tăng 14 người tương đương tăng 233,33% so với năm 2010. Nguyên nhân ban lãnh đạo

rất quan tâm đến việc tuyển những người có trình độ cao, trọng nhân tài để làm việc tại công ty, dần dần chuẩn hóa trình độ cho các cán bộ lãnh đạo tại công ty.

+ *Số lao động trình độ trung cấp*: chiếm một tỷ lệ tương đương với trình độ cao đẳng, và cũng tăng lên. Năm 2010 số lao động này là 21 người, tỷ trọng chiếm 2,87%, đến năm 2011 là 75 người và chiếm 9,68%, giảm 54 người tương đương giảm 257,14% so với năm 2010. Điều đó cho thấy lao động tuyển vào làm việc tại công ty là những công việc phổ thông nhưng vẫn đạt được yêu cầu, được đào tạo tại những trường công nhân kỹ thuật. Đây là 1 hướng đi lâu dài, chiến lược của doanh nghiệp để dần nâng cao chất lượng lao động góp phần tăng năng suất, đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới.

+ *Lao động phổ thông*: Chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các nhóm nhưng loại lao động này đã giảm dần. Năm 2010 có 510 người chiếm 69,77% sang đến năm 2011 giảm 39 người tương đương giảm 7,65%, tỷ trọng còn 60,77%. Số lao động này giảm dần, đây là dấu hiệu tốt tạo thuận lợi cho công ty trong việc đào tạo nhân viên. Nguyên nhân là do lãnh đạo cho nhân viên đi đào tạo để nâng cấp trình độ tay nghề, tuyển thêm lao động trung cấp và giảm bớt lao động phổ thông trong chiến lược thu hẹp dần của doanh nghiệp trong thời gian tới.

Tuy vậy, số lượng lao động phổ thông vẫn chiếm tỷ lệ cao trên tổng số lao động toàn công ty. Trong thời gian tới công ty nên tiếp tục giảm số lượng lao động phổ thông xuống để nâng cao hơn chất lượng nguồn nhân lực tại công ty.

Trong những năm tới doanh nghiệp cần mở rộng thêm diện tuyển dụng để thu hút thêm nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là những người có trình độ ĐH và trên ĐH.

Như vậy qua bảng số liệu trên ta thấy số lượng lao động có trình độ của công ty ngày một tăng lên còn lao động phổ thông thì ngày càng giảm đi. Công ty đã xác định được rằng muốn tồn tại và phát triển thì phải có một đội ngũ lao động lành nghề và có trình độ. Do vậy hàng năm công ty đã tổ chức học tập nghiệp vụ, nâng cao trình độ, tăng cường tuyển dụng trực tiếp những người có

trình độ cao. Những điều này cho thấy công ty đang có hướng đầu tư nhân lực hợp lý.

3.1.5 Trình độ tay nghề của người lao động

Trình độ tay nghề của người lao động cũng là một yếu tố không nhỏ góp phần vào sự thành công của doanh nghiệp. Công việc sản xuất có được thuận thực, nhuận nhuyển hay không là phụ thuộc vào trình độ lành nghề của người lao động. Trình độ lành nghề của người lao động được thể hiện qua bậc thợ của họ. Do đặc thù của doanh nghiệp là sản xuất nên lực lượng lao động chính là công nhân trực tiếp sản xuất. Do vậy phạm vi bài này em chỉ đánh giá trình độ lành nghề của công nhân trực tiếp sản xuất.

Bảng 3.5: Đánh giá trình độ lành nghề của CNTT sản xuất

STT	Chỉ tiêu	Đầu năm		Cuối năm		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng %
1	Bậc 1	43	15,58	38	11,48	(-5)	88,37
2	Bậc 2	61	22,10	57	17,22	(-4)	93,44
3	Bậc 3	74	26,81	57	17,22	(-17)	77,03
4	Bậc 4	70	25,37	108	32,63	38	154,29
5	Bậc 5	10	3,62	26	7,86	16	2,60
6	Bậc 6	13	4,71	25	7,55	12	192,31
7	Bậc 7	5	1,81	20	6,04	15	4,00
8	Tổng số	276	100	331	100	55	119,93

Nhìn vào bảng 3.5 - bảng: “Đánh giá trình độ lành nghề của CNTT sản xuất”. Ta thấy:

Trong năm qua, số lao động bậc 1 giảm 5 người. Số lao động bậc 2 giảm 4 người. Bậc 3 giảm mạnh nhất 17 người. Nguyên nhân lãnh đạo doanh nghiệp đã thường xuyên cho công nhân đi học, thi để nâng cao tay nghề và trình độ chuyên môn.

Bậc 4 tăng lên 38 người, cho thấy sự phấn đấu của người công nhân nhằm nâng cao tay nghề, phấn đấu trong lĩnh vực chuyên môn và khả năng nhận thức.

Tuy vậy, tổng số lao động ở bậc thợ 1,2,3,4 và 5 là 286 người, chiếm 86,41% toàn bộ công nhân trực tiếp. Tỷ lệ cao cho thấy trình độ tay nghề của

người công nhân còn hạn chế. Doanh nghiệp nên tiếp tục cho người lao động đi đào tạo, tổ chức các cuộc thi tay nghề, đặt ra các chỉ tiêu phấn đấu cụ thể để người công nhân được khẳng định và nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ.

Bậc thợ 5 tăng 16 người. Bậc thợ 6 tăng 12 người. Bậc 7 tăng 15 người. Có thể thấy lãnh đạo Công ty vẫn luôn chú trọng, tập trung vào nguồn nhân lực. Con người chính là nguồn tài nguyên quý giá nhất của doanh nghiệp.

3.2 Hiện trạng công tác sử dụng nhân lực tại công ty TNHH Hoa Đạt

3.2.1 Công tác bố trí nhân lực tại công ty TNHH Hoa Đạt

Bảng 3.6. Tình hình sắp xếp nhân lực tại công ty TNHH Hoa Đạt.

STT	Chức danh	Số lượng	Số nữ	Trình độ				
				Trên ĐH	Đại học	Cao đẳng	TC	LĐPT
	TỔNG SỐ	775	202	1	208	20	75	471
I	CBNCV gián tiếp	182	102	-	148	10	24	0
1	Ban lãnh đạo	5	1	-	5	-	-	-
2	Ban tổ chức tiền lương	28	18	-	21	2	5	-
3	Ban tài chính kế toán	21	19	-	21	-	-	-
4	Ban kinh doanh tiếp thị	31	15	-	28	3	-	-
5	Ban hàng hóa	21	15	-	19	-	2	-
6	Ban kỹ thuật vật tư	39	12	-	35	-	4	-
7	Ban an toàn lao động	12	4	-	3	-	9	-
8	Ban hành chính y tế	7	7	-	5	2	-	-
9	Cán bộ đoàn thể	8	5	-	7	-	1	-
10	Ban hành chính	10	6	-	4	3	3	-
II	Công nhân trực tiếp	593	100	1	60	10	51	471
2.1	CN trực tiếp sản xuất	331	-	-	4	1	41	285
11	CN đứng máy	201	-	-	-	-	19	182

12	Công nhân pha chế	102	-	-	-	1	12	89
13	NVQL phân xưởng	28	-	-	4	-	10	14
2.2	CNV phục vụ	262	100	1	56	8	10	187
14	Lái xe ô tô	4	-	-	-	-	1	3
15	Bộ phận PV ăn uống	46	14	-	9	5	6	26
16	CN lao động phổ thông	29	10	-	2	-	-	27
17	Khối kho hàng	135	52	-	30	1	3	101
18	Đội trưởng các đội SX	7	-	-	2	1	-	4
19	Đội phó các đội SX	11	1	-	4	-	-	7
20	Nhân viên khác còn lại	30	23	1	9	1	-	19

(Nguồn: phòng tổ chức cán bộ)

Nhìn bảng 3.6. “ Tình hình sắp xếp nhân sự tại công ty TNHH Hoa Đạt”.

Ta thấy:

Tổng số lao động trong toàn doanh nghiệp là 775 người. Lao động gián tiếp là 182 người. Còn lại 593 người là lao động trực tiếp (CNSX trực tiếp và CN phục vụ). Qua bảng ta sẽ nhìn và có cái nhìn tổng quan và cụ thể hơn về: Số lượng lao động, cách bố trí và trình độ có phù hợp với từng công việc hay không.

Đội ngũ làm việc gián tiếp có tổng số 182 người trong đó đều có trình độ từ Trung cấp trở lên. Đại học cao nhất có 148 người chiếm 81,3% trong đội ngũ lãnh đạo. Cao đẳng có 10 người và trung cấp có 24 người. Cho thấy những người có trình độ cao hầu hết đảm nhiệm ở những vị trí lãnh đạo và điều tiết chủ chốt.

Công nhân trực tiếp sản xuất chiếm tỉ lệ cao, công nhân đứng máy chủ yếu là lao động phổ thông điều này phù hợp vì ngành nghề đặc thù của công ty là sản xuất hàng hóa nên cũng chỉ cần người có sức khỏe.

Tuy vậy trong số nhân viên trực tiếp có 1 người có trình độ trên đại học, doanh nghiệp nên đề bạt, chuyển chuyên công tác để họ có cơ hội phát huy khả

năng, trình độ, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Cách bố trí nhân viên nữ chưa thực sự hợp lý ở các vị trí như: thợ điện đế, thợ tiện (2 nữ/3), thợ vận hành điện (14nữ/16), thợ đấu cáp (2 nữ/9), thợ cơ đế... Vì những công việc này nguy hiểm dù không nặng nhọc nhưng không phù hợp với nữ giới, nam giới sẽ làm tốt hơn.

Tóm lại, nhìn chung lao động tại công ty TNHH Hoa Đạt được bố trí khá hợp lý, phù hợp với khối lượng công việc nhằm giúp cho hoạt động sản xuất được diễn ra khá nhịp nhàng, thuận tiện, không có hiện tượng chông chéo công việc, bảo đảm nguyên tắc công bằng trong lao động. Một số điểm nêu trên cần thực hiện ngay để hiệu quả sử dụng lao động toàn doanh nghiệp đạt hiệu quả cao nhất.

3.2.2 Công tác tuyển dụng nhân lực

Dựa vào nguồn nhân lực sẵn có, căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp xét thấy ở bộ phận, phòng ban nào thiếu nhân lực hoặc cần tuyển thêm lao động... xuất phát từ nhu cầu thực tế đó mà doanh nghiệp sẽ có quyết định tuyển dụng hoặc điều động nhân lực.

Công ty tuyển dụng lao động từ 2 nguồn. Đó là: Tuyển dụng nội bộ và tuyển dụng bên ngoài.

❖ *Tuyển dụng nội bộ*: cũng như các doanh nghiệp Nhà nước khác, Công ty luôn ưu tiên các đối tượng là con em của cán bộ nhân viên trong ngành. Chọn trình độ phù hợp với chuyên môn, ngành nghề và cho thi tuyển vào các vị trí công việc. Mặt khác, hàng năm căn cứ vào nhu cầu nhân sự, Công ty thông báo tới toàn thể CBCNV về kế hoạch đào tạo tuyển dụng, động viên CBCNV đăng ký cho con em đi đào tạo tại các trường kỹ thuật. Sau khi được đào tạo thì sẽ được tuyển vào làm việc tại công ty.

❖ *Tuyển dụng bên ngoài*: Nếu nguồn tuyển dụng nội bộ chưa đáp ứng đủ số lượng thì Công ty mới đăng tuyển trên các phương tiện thông tin như báo, truyền hình... Các ứng viên được tuyển vào làm việc tại Công ty phải đáp ứng

đầy đủ các yêu cầu được nêu ở bản phân tích công việc và bản mô tả công việc mà Công ty đưa ra cho mỗi vị trí.

Bảng 3.7. Tình hình tuyển dụng

STT	Vị trí tuyển dụng	Năm 2010	Năm 2011
I	Công nhân trực tiếp	20	58
1	Công nhân đứng máy	15	46
2	Công nhân pha chế	3	9
3	Nhân viên quản lý phân xưởng	2	3
II	Công nhân viên phục vụ	93	10
1	Thợ sửa chữa cơ khí, công trình	13	-
2	Công nhân lao động phổ thông	45	2
3	Khối kho hàng	12	5
4	Nhân viên còn lại	23	3
III	CBCNV gián tiếp	3	2
1	CNV quản lý	2	1
2	CNV kỹ thuật	1	1
	TỔNG	116	70

➤ **Nhận xét:**

Tình hình tuyển dụng trong 2011 và 2010 có xu hướng giảm từ 116 người xuống 70 người. Nguyên nhân do tổng số lượng lao động qua các năm dần tăng lên. Cụ thể, năm 2009 tổng số lao động 705 người tăng 25 người so với năm 2008 (tổng số lao động 680 người). Năm 2010 tổng số lao động là 731 tăng 26 người so với năm 2009. Năm 2011 tổng số lao động 775 tăng 44 người so với 2010. Có thể thấy được số lượng lao động qua các năm đã dần ổn định, đủ đáp ứng được yêu cầu công việc. Nguyên nhân do xí nghiệp mua sắm thêm máy móc thiết bị mới, máy móc đã làm thay phần nào công việc của người lao động, công nhân được cử đi học các lớp đào tạo nâng cao tay nghề. Do đó năng suất lao động tăng lên.

3.2.3 Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

❖ Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, công ty đã xây dựng chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả. Có hai hình thức đào tạo tại doanh nghiệp:

+ *Đào tạo tại chỗ*: Tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn. Công nhân được phân làm việc với những công nhân khác có trình độ tay nghề cao hơn và có kinh nghiệm hơn.

Đối với những người lao động mới được tuyển vào qua thời gian thử việc họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt lại những kinh nghiệm làm việc. Cách sử dụng máy móc thiết bị và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc họ hoàn toàn có thể sử dụng máy móc cũng như có đầy đủ các kỹ năng để đáp ứng yêu cầu công việc.

+ *Đào tạo ngoài doanh nghiệp*: Hàng năm doanh nghiệp lập danh sách CBCNV trong doanh nghiệp (sau khi đã xem xét đầy đủ các tiêu chuẩn) đưa lên để xét duyệt cho đào tạo. Chương trình đào tạo cũng như kinh phí đào tạo do công ty quyết định chi trả.

Công ty cử các cán bộ đi dự các khóa huấn luyện hay hội thảo, các khóa học ngắn ngày để có điều kiện nâng cao trình độ và kinh nghiệm quản lý. Công ty luôn khuyến khích CBCNV đi học tập thêm các lớp để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Thông thường đối với công nhân lao động trực tiếp thì cứ 3 năm (theo quy định của công ty) họ lại được cử đi đào tạo tại trường kỹ thuật để nâng bậc tay nghề.

CBCNV được cử đi đào tạo cần phải đáp ứng các yêu cầu về số năm công tác cũng như một số yêu cầu khác về trình độ chuyên môn, thành tích công tác, nhu cầu công việc.

Bảng 3.8. Tình hình đào tạo của công ty năm 2011

Hình thức đào tạo	Thời gian đào tạo (tháng)	Số lượng (người)	Chi phí một người/tháng (đồng)	Tổng chi phí (đồng)
1. Đào tạo tại chỗ		32		63.360.000
- CN trực tiếp	2	32	990.000	63.360.000
- CN phục vụ	-			
- CBCNV gián tiếp	-			
2. Cử đi đào tạo		55		145.200.000
- CN trực tiếp	1	20	2.640.000	52.800.000
- CN phục vụ	-	-		
- CBCNV gián tiếp	1	35	2.640.000	92.400.000
TỔNG		87		208.560.000

➤ **Nhận xét:**

Năm 2011, doanh nghiệp đã chi ra 208.560.000 đồng phục vụ cho việc đào tạo mới và đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho 87 cán bộ, công nhân viên. Đào tạo tại chỗ có 32 người với tổng mức chi phí là 63.360.000 đồng (chủ yếu đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp). Cử đi đào tạo với tổng kinh phí là 145.200.000 đồng với tổng số người được đào tạo là 55 người chủ yếu là đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên trách và một số lao động trực tiếp.

Như vậy, doanh nghiệp rất quan tâm đến lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy đã thực sự quan

tâm đến vấn đề đào tạo nhưng mới chỉ đào tạo được số ít người lao động nên chưa thực sự đáp ứng hết được yêu cầu của công việc. Vì vậy, doanh nghiệp cần tăng cường đầu tư công tác đào tạo để có được một đội ngũ lao động có trình độ cao nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

3.2.4 Công tác đánh giá thực hiện công việc

Hàng ngày, các trưởng bộ phận theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ xem người lao động có tham gia lao động trong ca sản xuất hoặc ngày đó không. Sau đó báo cáo lên ban tổ chức lao động tiền lương.

Việc tính toán và tính thưởng cho người lao động được xét chủ yếu trên phiếu chấm công hàng ngày được tập hợp lại.

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

Có thể nói hoạt động đánh giá người lao động được thực hiện mang tính đối phó, chưa hề có một hệ thống từ trên đánh giá chính thức từ trên xuống.

Cuối kỳ, những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau, cách quy định chưa rõ ràng. Điều đó ảnh hưởng không ít tới tâm lý người lao động.

3.2.5 Công tác trả thù lao cho người lao động

3.2.5.1 Công tác trả lương

a. Trả lương cho lao động trực tiếp (trả lương theo sản phẩm)

❖ Công thức để tính lương sản phẩm cho tổ công nhân là:

$$L_{SP} = N_{TT} * Đg (\text{đồng})$$

Trong đó:

- + L_{SP} : Tiền lương sản phẩm của tổ sản xuất (hoặc công nhân theo ca).
- + N_{TT} : Sản lượng hàng hoá của tổ sản xuất, tổ công nhân thực hiện.
- + $Đg$: Đơn giá tiền lương ứng với từng loại hàng.

❖ Đối với công nhân bốc xếp NVL:

- ✓ Lương sản phẩm của một công nhân

$$LSP_{CN} = \frac{L_{SP} + PC_{ĐT} + PC_{CT}}{N}$$

Trong đó:

+ $PC_{ĐT}$, PC_{CT} : Phụ cấp đêm tối, chuyển tải (nếu có) được thanh toán trong 1 ca sản xuất.

+ N : Số công nhân tham gia ca sản xuất.

- ✓ Thu nhập 1 tháng của công nhân

$$TNCN = L_{SP} + T_{NK} \text{ (đồng)}$$

Trong đó:

+ L_{SP} : Tổng thu nhập tiền lương sản phẩm của công nhân từ ca đầu đến ca cuối trong tháng.

+ T_{NK} : Thu nhập khác ngoài tiền lương sản phẩm bao gồm lương công nhật, lương bảo quản, bảo dưỡng, lương chờ việc, tiền ăn giữa ca, lương khuyến khích theo kết quả sản xuất, thời gian và thu nhập khác.

❖ Đối với công nhân pha chế::

Thu nhập 1 tháng của công nhân pha chế cũng được tính như công nhân trực tiếp tham gia sản xuất..

❖ Khối kho hàng:

CBCNV khối kho hàng tính lương theo số ngày công sản xuất và hệ số lương cấp bậc theo chức danh công việc từng cá nhân, theo công thức:

$$LSP_{CN} = L_{SP} * T_{SX} * H_{CV} \text{ (đồng)}$$

Trong đó:

+ LSP_{CN} : Tiền lương sản phẩm cá nhân

+ L_{SP} : Tiền lương sản phẩm bình quân 1 công

+ T_{SX} : ngày công sản xuất của người thứ i

+ H_{CV} : Hệ số phân phối theo cấp bậc chức danh từng người

✓ Thu nhập 1 tháng của công nhân:

$$TN_{CNKH} = LSP_{CN} = T_{NK} \text{ (đồng)}$$

Trong đó:

+ T_{NK} : Gồm lương thời gian, tiền ăn giữa ca, lương khuyến khích và khoản thu nhập khác.

❖ Công nhân lao động phổ thông:

✓ Phân phối tiền lương sản phẩm cá nhân

$$LSP_{CN} = T_{SX} * K_{TT} * H_{CV} * L_{SP} \text{ (đồng)}$$

Trong đó:

+ LSP_{CN} : Tiền lương sản phẩm cá nhân người thứ i trong tháng

+ K_{TT} : Hệ số thành tích theo mức độ hoàn thành công việc do Giám đốc quyết định

- Làm việc tích cực, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, chấp hành tốt kỷ luật lao động : $K_{TT} = 1,1$

- Hoàn thành nhiệm vụ, chấp hành kỷ luật lao động : $K_{TT} = 1,0$

- Hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ thấp hơn: $K_{TT} = 0,9$

+ H_{CV} : Hệ số phân phối lương cá nhân như sau:

- Tổ trưởng tổ sản xuất: $H_{CV} = 3,0$

- Tổ viên: $H_{CV} = 2,75$

+ L_{SP} : Tiền lương sản phẩm bình quân 1 công quy đổi

$$L_{SP} = \frac{L_{SP} - L_{TG}}{\sum(H_{CV} * T_{SX} * K_{TT})}$$

Trong đó:

+ L_{SP} : Tổng tiền lương sản phẩm tính theo khối lượng công việc và đơn giá tiền lương sản phẩm trong tháng.

+ L_{TG} : Tiền lương thời gian (nghỉ phép, nghỉ theo lao động quy định tại Bộ luật Lao động)

$(H_{CV} * T_{SX} * K_{TT})$ = Ngày công quy đổi theo hệ số phân phối lương và hệ số cá nhân phân tích từng người i

- + H_{CV} : Hệ số phân phối lương cá nhân người thứ i
- + T_{SX} : Thời gian sản xuất của người thứ i trong tháng
- + K_{TT} : Hệ số thành tích cá nhân người thứ i

✓ Thu nhập trong tháng của 1 công nhân

$$TNCN = LSP_{CN} + T_{NK} \text{ (đồng/người/tháng)}$$

Trong đó:

- + T_{NK} : Gồm thời gian, lương khuyến khích, tiền ăn giữa ca và một số thu nhập khác.

b. Trả lương cho khối lao động gián tiếp (Lương thời gian)

Quỹ tiền lương khối gián tiếp được xác định trên cơ sở doanh thu và đơn giá tiền lương theo quyết định của Giám đốc ban hành theo công thức:

$$QL_{GTPV} = (R * Q_{SP}) + L_{TG} + L_{PC} + L_{KK} \text{ (đồng)}$$

Trong đó:

- + QL_{GTPV} : Quỹ lương khối gián tiếp phục vụ của đơn vị
- + R : Đơn giá lương khoán
- + Q_{SP} : Khối lượng sản phẩm khối gián tiếp phục vụ
- + L_{TG} : Quỹ lương thời gian chi theo Bộ Luật lao động
- + L_{PC} : Các khoản phụ cấp
- + L_{KK} : Tiền lương khuyến khích sản phẩm sau khi đã điều chỉnh theo doanh thu

Thu nhập lương của mỗi cán bộ nhân viên khối gián tiếp phụ thuộc vào hệ số lương công việc, mức lương chi trả và ngày công tham gia sản xuất công tác.

$$L_i = \frac{H_{LCVi} * R}{22} * t_i$$

Trong đó:

- + L_i : Là tiền lương của cá nhân i
- + H_{LCVi} : Hệ số lương công việc của cá nhân i
- + R : Mức lương SXKD được tính trên doanh thu từng tháng
- + t_i : Số ngày công làm việc thực tế của cá nhân i

*Bảng 3.9 Bảng hệ số lương CB và lương CV
Ban hành chính y tế*

TT	HỌ VÀ TÊN SỐ HIỆU CNV	HỆ SỐ	
		Lương CB 205/NĐ-CP	Lương CV 698/LĐTL
1	Bùi Hữu Thuận 00432	4,99	5,25
2	Dương Vũ Huyền 00433	4,66	3,50
3	Trịnh Văn Cường 00436	4,20	5,00
4	Đặng Thị Thơm 00438	4,20	3,25
5	Phạm Thị Tuyết 00439	4,20	3,25
6	Đoàn Bích Thảo 00440	4,20	3,25
7	Nguyễn Cảnh Nhung 00442	3,60	3,25
8	Nguyễn Thị Thuý Hà 01249	2,26	3,00
9	Lâm Thị Phương Lan 01969	4,20	3,50
10	Phạm Thị Nhân 01970	4,20	3,25
Tổng		40,71	36,50

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Bảng 3.10 Bảng ngày công thanh toán
Ban hành chính y tế

STT	HỌ VÀ TÊN SỐ HIỆU CNV	NGÀY CÔNG THANH TOÁN		
		SP/khoán	Thời gian	Ăn giữa ca
1	Bùi Hữu Thuận 00432	22	1,0	22
2	Dương Vũ Huyền 00433	22	1,0	22
3	Trịnh Văn Cường 00436	22	1,0	22
4	Đặng Thị Thom 00438	22	1,0	22
5	Phạm Thị Tuyết 00439	22	1,0	22
6	Đoàn Bích Thảo 00440	22	1,0	22
7	Nguyễn Cảnh Nhung 00442	22	1,0	22
8	Nguyễn Thị Thuý Hà 01249	22	1,0	22
9	Lâm Thị Phương Lan 01969	22	1,0	22
10	Phạm Thị Nhân 01970	22	1,0	22
Tổng		220	10,0	220

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Bảng 3.11 Bảng lương tháng 5/2012 – Ban hành chính y tế

STT	HỌ VÀ TÊN SỐ HIỆU CNV	CÁC KHOẢN THU NHẬP (đồng)					
		Lương sản phẩm, Khoản	Lương KK theo kết quả SXKD	Lương thời gian	Các khoản phụ cấp	Tiền ăn giữa ca	Cộng
1	Bùi Hữu Thuận	7.087.500	3.543.750	403.038		330.000	11.364.288
2	Dương Vũ Huyền	4.725.000	2.362.500	376.384		330.000	7.793.884
3	Trịnh Văn Cường	6.750.000	3.375.000	399.230	228.980	330.000	11.083.210
4	Đặng Thị Thơm	4.387.500	2.193.750	399.230		330.000	7.310.480
5	Phạm Thị Tuyết	4.387.500	2.193.750	399.230		330.000	7.310.480
6	Đoàn Bích Thảo	4.387.500	2.193.750	399.230		330.000	7.310.480
7	Nguyễn Cảnh Nhung	4.387.500	2.193.750	290.768		330.000	7.202.018
8	Nguyễn Thị Thuý Hà	4.050.000	2.025.000	182.538		330.000	6.587.538
9	Lâm Thị Phương Lan	4.725.000	2.362.500	339.230		330.000	7.756.730
10	Phạm Thị Nhàn	4.387.500	2.193.750	254.422		330.000	7.165.672
Tổng		49.275.000	24.637.500	3.542.530	228.980	3.630.000	80.884.780

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Diễn giải:

Ông Trịnh Văn Cường - ban hành chính y tế

$$\text{Lương sản phẩm, khoán} = \frac{1.350.000 * 5,00}{22} * 22 = 6.750.000đ$$

$$\begin{aligned} \text{Lương KK theo kết quả SXKD} &= 50\% * \text{Lương sản phẩm, khoán} \\ &= 50\% * 6.750.000 \\ &= 3.375.000đ \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Lương thời gian} &= \frac{4,20 * 1.050.000}{26} * 1 * 2 = 339.230đ \\ &\text{(nghỉ ngày 1/5)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Phụ cấp trực đêm} &= \frac{4,20 * 1.050.000}{208h} * 30\% * 36h = 228.980đ \end{aligned}$$

$$\text{Tiền ăn giữa ca} = 22 * 15.000đ = 330.000đ$$

$$\text{Cộng các khoản thu nhập} = 11.083.210đ$$

Bảng 3.12 Bảng lương tháng 5/2012 – Ban hành chính y tế

STT	HỌ VÀ TÊN SỐ HIỆU CNV	CÁC KHOẢN TRÍCH NỘP KHẤU TRỪ THEO QUY ĐỊNH (đồng)					SL giảm trừ	THU NHẬP CÒN LẠI KÌ II (đồng)
		BHXH,BHVT, BHTN (9,5%)	Tạm trích thuế TN	Khấu trừ tiền vay, tiền lĩnh trước	Tiền lương tạm ứng kì I	Cộng		
1	Bùi Hữu Thuận	497.752	245.000		3.000.000	3.742.752	0	7.621.536
2	Dương Vũ Huyền	464.835	15.000		2.000.000	2.479.835	1	5.314.049
3	Trịnh Văn Cường	418.950	236.000		2.000.000	2.654.950	0	8.428.260
4	Đặng Thị Thơm	418.950			2.000.000	2.418.950	1	4.891.530
5	Phạm Thị Tuyết	418.950	74.000		2.000.000	2.492.950	0	4.817.530
6	Đoàn Bích Thảo	418.950	74.000		2.000.000	2.492.950	0	4.817.530
7	Nguyễn Cảnh Nhung	359.100	75.000		2.000.000	2.434.100	0	4.767.918
8	Nguyễn Thị Thuý Hà	225.435			2.000.000	2.225.435	2	4.362.103
9	Lâm Thị Phương Lan	418.950	16.000		2.000.000	2.434.950	1	5.321.780
10	Phạm Thị Nhân	418.950			2.000.000	2.418.950	1	4.746.722
Tổng		4.375.034	735.000		23.000.000	28.110.034	7	55.088.958

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Diễn giải:

Ông Trịnh Văn Cường – ban hành chính y tế

Trích BHXH, BHYT, BHTN 9,5% = $4,20 * 1.050.000 * 9,5\% = 418.950đ$

Tạm trích thuế TNCN = 236.000đ

Tạm ứng lương kỳ 1 = 2.000.000đ

Tổng cộng các khoản trích nộp, khấu trừ theo quy định = 2.654.950đ

Như vậy tiền lương tháng 5/ 2012 của Ông Trịnh Văn Cường là:

$11.083.210 - 2.654.950 = 8.428.280đ$

➤ Nhận xét :

- *Ưu điểm:*

Nhìn chung công tác chia lương cho từng cán bộ công nhân viên của công ty tương đối công bằng và hợp lý. Trong công thức đó đã có đầy đủ tất cả các khoản lương, thưởng mà nhân viên được hưởng trong tháng. Do đó, nhân viên không bị thiệt thòi trong mọi trường hợp. Tiền lương được chia đều cho những người tham gia vào dây chuyền sản xuất. Đồng thời, công thức đó cũng phản ánh thời gian làm việc, mức độ hoàn thành công việc, hiệu quả công việc, hệ số cấp bậc công việc, chức danh của từng người. Tiền lương được quy đổi theo một hệ số cấp bậc công việc hay theo một ngày công. Do đó, mọi người đều được hưởng như nhau.

Tóm lại, công tác tổ chức tiền lương của công ty TNHH Hoa Đạt từ việc xây dựng đơn giá tiền lương, xây dựng quỹ lương kế hoạch, quỹ lương thực hiện cho tới việc chia lương đều thể hiện đúng đắn, đầy đủ và hợp lý phù hợp với các quy định mới của nhà nước về quy chế tiền lương mới. Công ty đã vận dụng nghiêm túc và linh hoạt các quy chế tiền lương mới cho phù hợp với tình hình sản xuất của công ty nên lao động trong công ty đều yên tâm sản xuất.

- *Nhược điểm:*

Cách trả lương cho khối lao động gián tiếp chưa thực sự khách quan. Dựa trên doanh thu tính lương để trả còn nhiều bất cập. Chưa thể hiện rõ được kết

quả làm việc, người làm việc nhiều cũng như người làm việc ít, gây ra thái độ là việc không tích cực, dẫn đến việc quản lý chưa cao.

Cách tính lương thưởng tuy có xây dựng thành một hệ thống chi tiết, tuy nhiên còn rườm rà, khó hiểu, gây khó khăn cho bản thân Cán bộ công nhân viên trong việc tính lương và theo dõi lương của mình. Hệ thống cách thức phân phối lương chi tiết cho từng chức danh, cấp bậc công nhân, tuy nhiên rườm rà khó hiểu, quá nhiều công thức dễ dẫn đến sai sót tính nhầm lương cho Cán bộ công nhân viên.

Công tác tiền thưởng và các chế độ phúc lợi xã hội đối với người lao động chưa thực sự tốt, chưa khuyến khích được người lao động hăng say làm việc, gắn bó với công ty, chưa tạo ra không khí thi đua công tác trong công ty.

3.2.5.2 Các chế độ tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp

Tiền thưởng thực chất là khoản bổ sung cho tiền lương để quán triệt hơn nguyên tắc phân phối lao động và gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích bằng vật chất đối với người lao động nhằm động viên mọi người phát huy tích cực, sáng tạo trong sản xuất để nâng cao năng suất lao động, góp phần hoàn thiện toàn diện kế hoạch được giao.

Có các hình thức thưởng tại công ty TNHH Hoa Đạt như sau: thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng danh hiệu thi đua như: lao động giỏi, thưởng sáng kiến, thưởng tiết kiệm nhiên liệu, thưởng lợi nhuận. Trong đó, hình thức thưởng phân phối theo lợi nhuận là chủ yếu, lợi nhuận nhiều thì thưởng nhiều và ngược lại.

Các phúc lợi và dịch vụ mà người lao động tại doanh nghiệp được hưởng bao gồm: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm tai nạn, trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động, tử tuất... được hưởng theo chế độ bảo hiểm xã hội, theo luật quy định Luật bảo hiểm xã hội, Nghị định số 152/2006 NĐ-CP ngày 22/12/2006 của Chính phủ, thông tư số 03/2007/TT - BLDTBXH ngày 20/1/2007 của Bộ Lao

Động Thương Binh và Xã Hội.

- Tặng quà các cán bộ công nhân viên vào dịp sinh nhật, nhân ngày Quốc tế phụ nữ 8/3, ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10, cưới hỏi, ngày lễ tết (Tết Dương lịch, Tết Nguyên đán, ngày Giải phóng Miền Nam 30/4, ngày Quốc tế Lao động 1/5, Quốc khánh 2/9).

- Tặng quà cho các cán bộ công nhân viên trong công ty tham gia lực lượng vũ trang nhân ngày thành lập Quân đội Nhân dân Việt Nam 22/12.

- Tổ chức cho các cán bộ công nhân viên đi nghỉ mát, du lịch hàng năm.

- Tổ chức vui chơi và tặng quà cho các cháu là con của cán bộ công nhân viên trong công ty nhân ngày Quốc tế Thiếu nhi 1/6, Rằm Trung thu, các cháu đạt thành tích cao trong học tập.

Các phụ cấp: phụ cấp làm đêm, phụ cấp trách nhiệm, chức vụ, phụ cấp độc hại....

- Phụ cấp độc hại, nguy hiểm: áp dụng với nghề, công việc có điều kiện lao động độc hại, nguy hiểm. Gồm mức từ 0,1-0,4% tiền lương tối thiểu.

- Phụ cấp trách nhiệm: Gồm mức từ 0,1-0,3% tiền lương tối thiểu, áp dụng đối với một số ngành nghề, công việc đòi hỏi trách nhiệm cao hoặc phải kiêm nhiệm công tác quản lý không phụ thuộc chức lãnh đạo.

- Phụ cấp làm đêm: áp dụng cho người lao động làm từ 22h-6h sáng, gồm 2 mức: 30% tiền lương cấp bậc hoặc chức vụ đối với công việc không thường xuyên vào ban đêm và 40% tiền lương cấp bậc hoặc chức vụ đối với công việc thường xuyên vào ban đêm.

- Phụ cấp đất đỏ: áp dụng cho những nơi có chỉ số giá sinh hoạt cao hơn chỉ số sinh hoạt chung của cả nước từ 10% trở lên, gồm 0,1; 0,15; 0,2; 0,25; 0,3 so với mức lương tối thiểu.

3.2.6 Công tác an toàn và sức khỏe của người lao động

Người lao động không thể yên tâm công tác khi họ đang phải làm việc trong một môi trường chứa đựng những nguy cơ tai nạn, đe dọa tới sức khỏe

cũng như tính mạng của họ. Mặt khác, chất lượng thực hiện công việc của người lao động không thể tốt nếu trong người lao động không đủ các điều kiện sức khỏe mà công việc yêu cầu. Đảm bảo an toàn và sức khỏe cho người lao động thể hiện sự quan tâm của những người lãnh đạo tổ chức đối với những người lao động. Vấn đề an toàn và sức khỏe cho người lao động đang là vấn đề mà hiện nay xã hội rất quan tâm.

Công ty TNHH Hoa Đạt, vấn đề an toàn và sức khỏe cho người lao động rất được chú trọng, công ty không ngừng cải thiện các điều kiện lao động bằng nhiều biện pháp khác nhau.

Hệ thống máy móc thiết bị, kho bãi nhà xưởng, kho hàng của công ty thường xuyên được nâng cấp theo tiêu chuẩn an toàn, vệ sinh lao động. Công ty đã trang bị thêm những máy móc thiết bị mới, hiện đại thay thế cho những thiết bị cũ đã hết thời gian sử dụng.

Ngoài ra, công ty còn trang bị đầy đủ các dụng cụ bảo hộ, lao động cho người lao động, vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện làm việc cho CBCNV: đảm bảo nước uống và tắm theo mùa, theo ca sản xuất, đảm bảo nơi làm việc đạt tiêu chuẩn về không gian, độ thoáng, độ sáng, đạt tiêu chuẩn vệ sinh cho phép về bụi, khí độc, phóng xạ, điện từ trường... và các yếu tố độc hại khác. Các yếu tố này thường xuyên được đo lường. Hàng năm, mỗi công nhân được công ty phát cho hai bộ quần áo, mũ, giày, găng tay bảo hộ lao động. Tùy theo công việc mà công nhân được trang bị thêm dụng cụ bảo hộ lao động khác.

Để đề phòng cháy nổ xảy ra, công ty đã trang bị hệ thống bình chữa cháy nổ đặt ở những nơi cần thiết. Công ty đưa ra những quy định chung về phòng chống cháy nổ yêu cầu toàn tập thể CBCNV chấp hành đầy đủ. Cứ 6 tháng/ lần toàn thể CBCNV toàn công ty được học các lớp huấn luyện vệ sinh, an toàn lao động và phòng chống cháy nổ do công ty tổ chức. Trưởng ban an toàn lao động của công ty trực tiếp chỉ đạo, hướng dẫn cho người lao động thực hiện. Đây là một hoạt động cần thiết nhằm nâng cao ý thức an toàn lao động cho mọi

CBCNV trong công ty, giúp giảm bớt các rủi ro tai nạn lao động, cháy nổ ở nơi làm việc, đồng thời cũng giảm những thiệt hại mất mát về người và của trong phạm vi công ty.

3.2.7 Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Hiệu quả sử dụng lao động của công ty được thể hiện thông qua bảng 3.9:

Một số chỉ tiêu trong bảng được tính như sau:

$$+ \text{NSLĐ bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

$$+ \text{Thu nhập bình quân} = \frac{\text{Tổng quỹ lương}}{\text{Tổng số lao động}}$$

$$+ \text{Lợi nhuận bình quân} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động}}$$

Bảng 3.9. Hiệu quả sử dụng lao động tại Công ty TNHH Hoa Đạt

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2010	Năm 2011	So sánh 11/10	
				CL	TL%
1. Tổng doanh thu	Trđ	364706,3	233863,2	-130843,1	-35,9
2. Tổng quỹ lương	Trđ	11592	9950	-1642	-14,2
3. Tổng số lao động	Người	731	775	44	6,02
4. Thu nhập BQ	Tr/ng/tháng	1,32	1,07	-0,25	-18,9
5. NSLĐ bình quân	Tr/ng/năm	498,9	301,8	-197,1	-39,5
6. Lợi nhuận	Trđ	4785,7	1220,6	-3565,1	-74,5
7. Lợi nhuận BQ	Tr/ng/năm	6,55	1,57	-4,98	-76,03

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Với mỗi công ty thì năng suất lao động luôn là một trong những yếu tố được quan tâm hàng đầu. Việc nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động có ý nghĩa rất lớn đối với hoạt động kinh doanh của công ty. Nhưng bằng biện pháp nào để có thể phát huy tối đa khả năng của người lao động lại không phải là chuyện dễ. Trong thời gian qua dù đã có nhiều biện pháp cố gắng trong việc

cải thiện đời sống cho người lao động nhưng công ty vẫn gặp khó khăn trong việc nâng cao năng suất lao động. Qua bảng số liệu 3.9 ta thấy rõ điều đó:

* Năm 2010: với mức doanh thu 364706,3 trđ thì năng suất lao động bình quân đạt 498,9 trđ một người một năm, tức là doanh thu bình quân một nhân viên đạt được một tháng là 41,58 trđ.

Qua các chỉ tiêu này ta có nhận xét tình hình quản lý và sử dụng lao động của công ty năm 2010 là rất tốt. Việc sử dụng và phân bổ quỹ lương là hợp lý, mức lương bình quân và năng suất lao động bình quân của người lao động đều.

* Năm 2011: Số lượng lao động của công ty tăng 44 người so với năm 2010, tỷ lệ tăng 6,02%, so sánh tỷ lệ tăng của lao động với tỷ lệ tăng của doanh thu ta thấy chưa hợp lý vì trong khi lao động tăng thì doanh thu của công ty lại giảm 35,9% so với năm 2010. Năng suất lao động của nhân viên năm 2011 cũng giảm so với 2010, chỉ còn 301,8 trđ/người/năm, giảm 39,5%.

Tổng quỹ lương của công ty năm 2011 là 9950 trđ, giảm 1642 trđ so với năm 2010, tỷ lệ giảm 14,2% điều này cũng chưa hợp lý vì tỷ lệ giảm của doanh thu cao hơn tỷ lệ giảm của quỹ lương, như vậy tình hình quản lý và sử dụng quỹ lương của công ty là chưa tốt.

Qua bảng ta cũng thấy trong năm 2011 mức lợi nhuận sau thuế của công ty đạt 1220,6 trđ, giảm 3565,1 trđ so với năm 2010 tương ứng giảm 74,5%. Mức lợi nhuận bình quân một nhân viên chỉ đạt 1,57 trđ/người/năm, giảm 4,98 trđ/người/năm. Qua đây ta thấy việc quản lý và sử dụng lao động của công ty là kém hiệu quả vì tỷ lệ lao động tăng trong khi lợi nhuận lại giảm.

Như vậy, mặc dù năm 2010 việc quản lý sử dụng lao động và phân bổ quỹ lương của công ty là hợp lý nhưng đến năm 2011 đã có sự thay đổi, mức lương bình quân và năng suất lao động bình quân của người lao động đều giảm đi nhiều, hiệu quả sử dụng lao động giảm nhiều so với năm 2010. Công ty cần đánh giá, phân tích tình hình thực tế để có nhận thức đúng đắn về tình hình quản lý và sử dụng lao động trong hiện tại và cần đưa ra những giải pháp nhằm khắc

phục tình trạng giảm năng suất lao động, nâng cao hiệu suất làm việc của từng cán bộ công nhân viên trong công ty, nâng cao chất lượng và hiệu quả kinh doanh. Các biện pháp đưa ra nhằm nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí cho việc sử dụng lao động như: Tiến hành cải thiện điều kiện lao động, đẩy mạnh sự phối kết hợp giữa các phòng ban, các bộ phận, nâng cao chất lượng lao động ngay từ khâu tuyển dụng, có chính sách đào tạo, phát triển nhân viên một cách hợp lý.

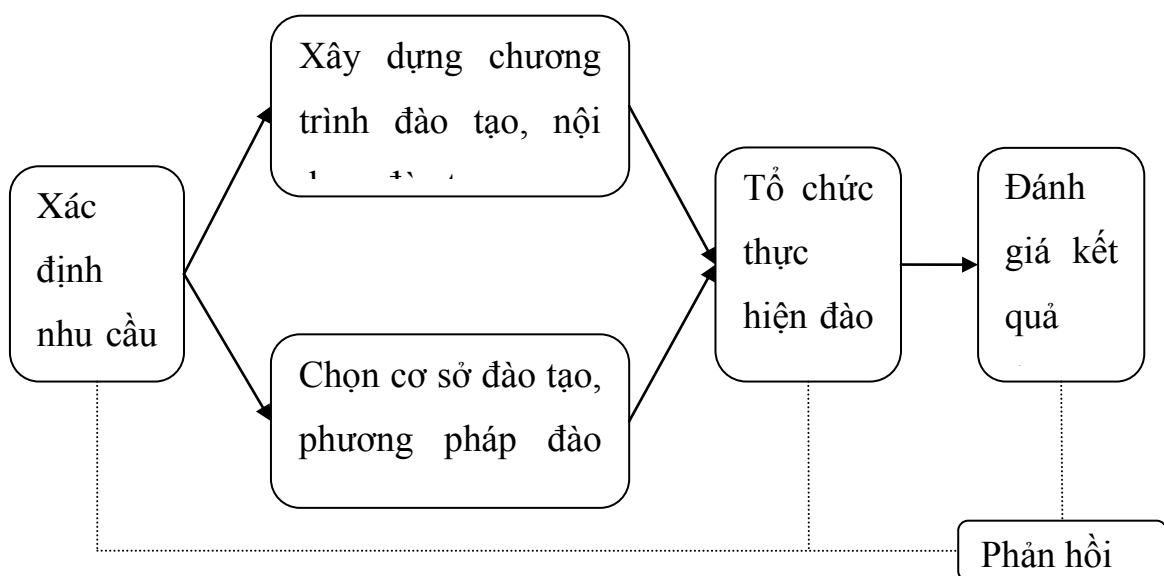
PHẦN IV: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HOA ĐẠT

4.1 Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Hoa Đạt.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là cực kì quan trọng để tạo ra các cán bộ giỏi, các tập thể mạnh tại công ty. Mặc dù trong thời gian qua, công ty đã chú trọng vào chất lượng cán bộ, thông qua việc khuyến khích cũng như tạo điều kiện cho cán bộ tổng công ty học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Công ty đã thực hiện đào tạo cũng như gửi đi đào tạo bên ngoài để đào tạo lại và đào tạo nâng cao cho cán bộ. Nhưng công ty cần phải đầu tư hơn nữa cho vấn đề này và chú ý đến chất lượng của công tác đào tạo. Để hoạt động này thực sự mang lại hiệu quả, đào tạo phải trải qua một quá trình từ lập kế hoạch đến lựa chọn các hình thức, phương pháp đào tạo cho đến đánh giá kết quả cuối cùng của đào tạo.

Để đảm bảo sự phát triển của công ty trong những năm tiếp theo, chính sách phát triển nguồn nhân lực của công ty phải là ưu tiên số một và nội dung của biện pháp:

➤ Công ty có thể tiến hành công tác đào tạo và phát triển theo sơ đồ sau:



Sơ đồ 4.1 “Sơ đồ đào tạo và phát triển”

Nội dung cơ bản của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phải thể hiện ở những mặt sau:

- Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý các cấp vững vàng về phẩm chất chính trị, có năng lực về quản trị doanh nghiệp, đáp ứng sự nghiệp phát triển và đổi mới của Công ty TNHH Hoa Đạt. Thực tiễn hoạt động trong những năm qua cho thấy vai trò quan trọng của cán bộ quản lý trong việc tổ chức triển khai các hoạt động nghiên cứu, chuyển giao công nghệ cũng như tổ chức sản xuất kinh doanh. Nơi nào có cán bộ, chuyên gia giỏi, năng động, nắm bắt được nhu cầu thực tiễn, có khả năng tập hợp quần chúng thì nơi đó công tác nghiên cứu triển khai, tổ chức sản xuất kinh doanh sẽ đem lại hiệu quả kinh tế. Vì vậy, việc xây dựng, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ đầu ngành trong các lĩnh vực của công ty là hết sức quan trọng.

- Đào tạo cán bộ chủ chốt: Cán bộ chủ chốt là những người có vai trò rất quan trọng trong sự nghiệp phát triển của công ty. Đối với các cán bộ này, công ty cần phải có chính sách đào tạo cụ thể, có như vậy họ mới có thể đảm nhận được các công việc được giao trên cơ sở trình độ và điều kiện cụ thể của từng người. Công ty nên tạo điều kiện cho các cán bộ chủ chốt về điều kiện, trang thiết bị sản xuất, nhân lực để họ triển khai công việc có hiệu quả.

- Đào tạo và đào tạo lại: Công ty phải thực hiện đào tạo và đào tạo lại cán bộ. Nhu cầu đào tạo lại cán bộ nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng cho họ để phục vụ cho công cuộc sản xuất kinh doanh là rất cần thiết

+ Đối với đào tạo tại chỗ: Công ty phải tận dụng tối đa đội ngũ cán bộ đầu ngành hiện có và hệ thống các phòng thí nghiệm đã được xây dựng cho đến nay cùng với phòng đào tạo để phục vụ cho công tác này. Phòng đào tạo phải xây dựng được chương trình đào tạo lại các lĩnh vực khác nhau trong công ty, phải xác định các cơ sở đủ điều kiện thực hành cho công tác đào tạo lại hàng năm của công ty. Như vậy, phòng đào tạo thực chất chỉ là một bộ phận hành chính quản lý công tác đào tạo sử dụng đội ngũ các cán bộ chuyên gia và các phòng thí

nghiệm để phục vụ cho công tác đào tạo. Việc tổ chức như vậy là phù hợp với điều kiện kinh tế của nước ta hiện nay khi mà công ty chưa thể có một trung tâm đào tạo hoàn toàn độc lập cho riêng mình.

Bên cạnh đó, việc thực hiện đào tạo tại chỗ cũng sẽ đạt được hiệu quả nếu công ty mời được các chuyên gia đầu ngành ở các trường đại học trong và ngoài nước về giảng dạy tại công ty về các khoa chuyên ngành.

+ Đào tạo ngoài công ty: Công ty cử cán bộ đi học tại các trường đại học chính quy ở trong nước, đi dự các khoá huấn luyện ở các trường, các viện khác. Phương pháp này có ưu điểm là tạo điều kiện cho cán bộ tập trung học và nắm bắt được lý luận một cách có hệ thống, nâng cao khả năng sáng tạo của cán bộ và nhân viên. Phương pháp này có thể áp dụng đối với các cán bộ phòng ban chuyên môn, các công nhân kỹ thuật cao, các kỹ sư... Công ty gửi các cán bộ quản lý đi đào tạo về quản lý hành chính nhà nước tại học viện hành chính quốc gia và gửi đi đào tạo về chính trị tại học viện chính trị quốc gia. Đặc biệt, đối với đội ngũ lãnh đạo kế cận, công ty phải có kế hoạch cho đi đào tạo và bồi dưỡng sớm cung cấp cho họ kiến thức về quản lý hành chính và chính trị cao cấp để tránh tình trạng hụt hẫng đội ngũ lãnh đạo kế cận như hiện nay.

Các cán bộ được cử đi học trong nước phải thường xuyên có báo cáo kết quả học tập và nghiên cứu.

+ Đào tạo ngoài nước: Cần phải cải tiến trong xét tuyển, cử và đánh giá cán bộ đào tạo ở nước ngoài. Công tác xét tuyển đi đào tạo ở nước ngoài phải tổ chức cẩn thận, chu đáo hơn như tổ chức thi tuyển trong đó nội dung thi tuyển phải có yêu cầu cao về trình độ chuyên môn và trình độ ngoại ngữ. Vì vậy, cán bộ được cử đi học cũng phải có sự chuẩn bị tốt về trình độ chuyên môn và ngoại ngữ thì đào tạo mới đạt hiệu quả cao. Bên cạnh đó công tác quản lý đào tạo ở nước ngoài phải được chú trọng. Tất cả các cán bộ được cử đi học đều phải có báo cáo kết quả học tập và công tác từng kỳ học. Công ty nên có hình thức đào tạo bằng cách cử cán bộ đi dự các khoá huấn luyện hoặc tập sự, dự các hội thảo ở nước ngoài.

Sau khi kết thúc các khoá đào tạo cán bộ, cần phải thực hiện đánh giá kết quả đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo là một việc cần thiết của quá trình đào tạo, nó giúp Tổng công ty nắm được chất lượng nguồn nhân lực sau khi đào tạo trên cơ sở đó bổ sung và rút kinh nghiệm cho các kế hoạch đào tạo.

** Đối với lao động quản lý :*

- Đào tạo phát triển phải mang tính chiến lược, phải đào tạo được một thế hệ các nhà quản lý mới có những đặc trưng khác với những người trước đây đã ra đi. Vì vậy công ty phải xây dựng những chương trình đào tạo, huấn luyện dài ngày đối với một số cán bộ có khả năng lãnh đạo tốt, trích một phần quỹ đầu tư phát triển cho việc đào tạo, coi như khoản đầu tư vào giá trị tài sản vô hình của công ty.

- Mỗi năm, mỗi cán bộ quản lý từ trưởng phòng trở lên phải được giao một dự án hay một chuyên đề tham gia quản lý hoặc sáng kiến, kiến nghị với bộ phận chuyên môn khác (thông qua ban quản lý) bên cạnh sự hoàn thành tốt công việc và nhiệm vụ được giao.

- Trước khi đề bạt một người lao động lên vị trí từ trưởng phòng trở lên người đó được thông báo trước 3 tháng và được tạo điều kiện làm một dự án hay một đề tài về mở rộng sản xuất kinh doanh, tăng hiệu quả sản xuất hoặc nâng cao chất lượng quản lý ở bộ phận hoặc lĩnh vực chuyên môn mà họ sắp đảm nhận.

- Đối với một số bộ phận đang hoạt động tăng trưởng, công ty cần có cơ chế khuyến khích một số cán bộ có khả năng phát triển liên hệ học hỏi cách ứng xử lãnh đạo.

** Đối với lao động kỹ thuật, nhân viên công nhân công ty nên :*

- Đào tạo kỹ năng thực hành do đội ngũ nhân viên kỹ thuật để họ có khả năng tham gia trực tiếp vào dây chuyền sản xuất, vì vậy người lao động trên dây chuyền vừa có kiến thức công nghệ, vừa có kỹ năng thực hành.

- Công ty nên xây dựng các chương trình phát triển nhân lực cụ thể, phân

tích tình hình học tập của người lao động để tư vấn đào tạo cho họ, nắm bắt tâm tư nguyện vọng của những người đang theo đuổi học tập để tạo điều kiện vật chất, thời gian điều kiện tinh thần cho họ như:

- + Khuyến khích tăng lương cho người có trình độ, kỹ thuật mới hoàn thành nhiệm vụ .

- + Có thưởng đối với những người có thành tích học tập đạt kết quả cao

- + Đề bạt những người nâng cao được thành tích lao động sau quá trình học tập.

- + Tạo điều kiện cho họ được sử dụng các phương tiện máy móc thiết bị trong xí nghiệp để phục vụ cho học tập.

- + Hỗ trợ chi phí học tập cho những người có cam kết phục vụ lâu dài cho xí nghiệp.

Ngoài ra còn có một số giải pháp khác như:

Phân công bố trí lại lực lượng lao động trong toàn công ty cho hợp lý và tạo thành một tập thể thống nhất liên hoàn sự phối hợp giữa các bộ phận với nhau và giữa các phân xưởng với nhau và giữa bộ phận quản lý và bộ phận sản xuất một cách liên hoàn thống nhất và ăn khớp.

Khi đó ta tận dụng được tối đa sức , trí lực của người lao động trong toàn công ty. Việc giảm số lao động quản lý trong thời gian sắp tới là điều công ty phải làm vì nó chiếm tỉ trọng trong tổng số lao động là khá lớn (17,29%) cao hơn thông thường vì thường chỉ chiếm vào khoảng 12- 15% vì số lao động này không trực tiếp ra sản phẩm khi tăng lượng lao động này nó làm giảm năng suất lao động chung của công ty vì thế nó kéo theo doanh thu của doanh nghiệp cũng như thu nhập của người lao động giảm theo khi đó nó làm cho doanh nghiệp chậm phát triển.

Đa dạng hoá sản phẩm là chính sách phải làm của công ty trong thời gian tới. Kế hoạch sản xuất của công ty chủ yếu dựa vào đơn đặt hàng nên sản phẩm sản xuất phụ thuộc vào yêu cầu của khách hàng vì thế mà kế hoạch sản xuất

luôn bị động. Việc đa dạng hoá sản phẩm làm cho công ty chủ động trong sản xuất. Do chủ động trong sản xuất mà công ty nộp được những kế hoạch sản xuất kinh doanh một cách chính xác hơn. Khi đó việc sử dụng lao động của công ty được chủ động hơn muốn sản xuất cái gì? Với chất lượng ra sao? Số lượng bao nhiêu? Việc chủ động trong sử dụng lao động làm cho hiệu quả sử dụng lao động của công ty được nâng cao do kế hoạch được bố trí sản xuất đúng ngành nghề, sở trường và năng lực người lao động.

Nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động là một vấn đề mà tất cả các nhà máy, doanh nghiệp đều quan tâm. Cần phải nắm bắt rõ phương châm : “Thiếu con người có đào tạo là thiếu thành công”.

Hoàn thiện chính sách kích thích vật chất đối với người lao động. Khuyến khích vật chất đối với người lao động thông qua tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp để tăng thu nhập cho người lao động. Đây là một trong những đòn bẩy kích thích người lao động nâng cao hiệu quả lao động, năng suất lao động. Chỉ khi nào người lao động thực sự quan tâm đến hiệu quả lao động thì khi đó chất lượng lao động của công ty mới được nâng cao.

Với cách tính tiền thưởng dựa vào bình bầu của tổ như thế các thành viên trong tổ có xu hướng bao che lẫn nhau để cùng được hưởng .Để chính sách tiền thưởng thực sự là đòn bẩy người công nhân làm việc tích cực hơn thì cách tính tiền thưởng nên tính như sau:

Đối với bộ phận gián tiếp không trực tiếp sản xuất ra sản phẩm khi đó tiền lương sẽ tính theo quy định của nhà nước còn tiền thưởng thì dựa vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty .

Đối với người trực tiếp sản xuất ra sản phẩm thì dựa vào chất lượng, số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian của phân xưởng qui định nếu dưới mức qui định thì không được hưởng chế độ này .

➤ Kế hoạch và chi phí cho biện pháp :

Hằng năm công ty cử đi đào tạo cán bộ công nhân viên với mức tổng chi

phí từ 150.000.000đ đến 200.000.000đ. Tuy tình hình kinh tế năm nay khó khăn nhưng công ty vẫn giữ mức chi phí khoảng 200.000.000đ cho cán bộ công nhân viên đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cũng như trình độ tay nghề. Trong đó:

-Nhận thấy việc quản lý tài chính và marketing của công ty còn nhiều thiếu sót chưa đạt được hiệu quả cao, công ty đã cử 3 cán bộ thuộc bộ phận này đi học khóa đào tạo ngắn hạn nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ tại Singapore trong khoảng thời gian là 1 tháng với mức chi phí cho 1 khóa học là 15.000.000đ/người/khóa.

-Ngoài ra công ty cử 50 công nhân thuộc phân xưởng sản xuất đi học nâng cao trình độ tay nghề trong thời gian 1 tháng với mức chi phí cho 1 người là 3.000.000đ. Đồng thời công ty cũng thường xuyên tổ chức các cuộc thi tay nghề nhằm khuyến khích công nhân hăng hái thi đua kiểm tra khả năng trình độ của bản thân để họ biết được năng lực của mình và để tạo không khí làm việc hiệu quả hơn trong công ty.

- Tổng chi phí cho quá trình đào tạo:: 195.000.000đ

❖ Dự kiến kết quả đạt được :

-Công ty tăng thêm công nhân viên kế cận có năng lực quản lý vững vàng, có trình độ chuyên môn cao, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường.

-Từ đó nâng cao được chất lượng dịch vụ, nâng cao sức cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường, nâng cao năng suất lao động, do đó, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

-Dự kiến tổng sản lượng sau quá trình đào tạo tăng lên làm cho doanh thu tăng theo.

-Với mức học phí như vậy thì công ty sẽ có thể ràng buộc công nhân viên sau khi đi đào tạo về phải đảm bảo được công việc đạt hiệu quả cao, nhằm tăng năng suất lao động. Đồng thời trình độ của công nhân được nâng bậc.

4.2 Biện pháp2: Hoàn thiện phương pháp đánh giá lao động để xác định hệ số lương công việc hợp lý.

Công ty coi công tác này như một khâu của quá trình quản lý lao động, nhưng thực tế công ty chưa tiến hành thường xuyên mà vẫn còn nhiều vướng mắc chưa đánh giá sát thực chất lượng công tác của người lao động. Hạn chế đó do nhiều nguyên nhân :

- Chưa dành nhiều thời gian tiền bạc cho công tác này
- Sự đánh giá mang tính chủ quan
- Thực hiện việc đánh giá chưa đồng bộ với tất cả bộ phận
- Gắn việc đánh giá với việc phát triển về nhân lực để tạo sự cần thiết của công ty này .

- Từ trước tới nay công ty luôn áp dụng cách cấp trên đánh giá cấp dưới vì thế cần áp dụng thêm :

- + Cấp dưới đánh giá cấp trên thông qua các cuộc họp ban quản lý
- + Đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau
- + Tự kiểm điểm cá nhân .

- Các thông tin đánh giá trước đây chỉ dùng cho các nhà quản lý lao động, nay nên xem xét đó như một hình thức giáo dục phát triển bằng cách chuyển những biên bản tổng hợp đánh giá đến từng cá nhân người lao động nhằm cho họ nhận thức được tình hình công tác của họ để điều chỉnh hành vi.

Giải pháp thực hiện:

Hệ số lương công việc áp dụng theo các tiêu chí:

- Kinh nghiệm: kinh nghiệm làm việc càng nhiều, thời gian công tác
- Vị trí công việc
- Mức độ hoàn thành tốt công việc được giao
- Trách nhiệm với cấp dưới
- Tinh thần thái độ trong công việc
- Khả năng sáng tạo

- Việc đào tạo: tự học tập, nâng cao trình độ
- Sự hợp tác tập thể
- Việc chấp hành kỷ cương, kỷ luật

Cách tính:

Đạt: 7/8 chỉ tiêu tốt trở lên và không có chỉ tiêu TB => nâng 1 bậc

Đạt: 5/9 - 6/9 chỉ tiêu tốt + còn lại là chỉ tiêu khá => giữ nguyên bậc hiện tại

Đạt: 7/8 chỉ tiêu tốt, khá và có 1 chỉ tiêu TB => hạ 1 bậc

Đạt: Chỉ tiêu tốt, khá và có 2 chỉ tiêu TB trở lên => về bậc 1

Bảng 4.1 Hệ số lương công việc 5 bậc

Chức danh – công việc	Bậc				
	1	2	3	4	5
Chuyên viên nghiệp vụ phòng tổ chức nhân sự	3,75	4,00	4,25	4,50	4,75

Bảng 4.2 Nhóm chuyên viên nghiệp vụ phòng tổ chức nhân sự

Họ tên	Hệ số lương
Nguyễn Quốc Hùng	4,25
Lại Quỳnh Anh	4,25
Hoàng Minh Đức	4,25
Trần Quốc Huy	4,25

Bảng 4.3 Bảng chỉ tiêu đánh giá các nhân viên

Chỉ tiêu đánh giá	Tên nhân viên			
	Nguyễn Quốc Hùng	Lại Quỳnh Anh	Hoàng Minh Đức	Trần Quốc Huy
Chức danh	Như nhau			
Kinh nghiệm	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt
Mức độ hoàn thành công việc được giao	Tốt	Khá	Khá	Khá
Trách nhiệm với cấp dưới	Tốt	Tốt	Tốt	Khá
Tinh thần thái độ trong công việc	Tốt	Khá	Khá	TB
Khả năng sáng tạo	Tốt	Khá	Tốt	Khá
Việc đào tạo: tự học tập, nâng cao trình độ	Tốt	TB	Khá	TB
Sự hợp tác tập thể	Khá	Khá	Tốt	Tốt
Việc chấp hành kỷ cương, kỷ luật	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt
Tổng xếp loại	7/8 Tốt	3/8 Tốt	5/8 Tốt	3/8 Tốt
	1/8 Khá	4/8 Khá	3/8 Khá	3/8 Khá
	0/8 TB	1/8 TB	0/8 TB	2/8 TB
Tổng kết	Nâng 1 bậc	Hạ 1 bậc	Giữ nguyên	Về bậc 1

❖ Nhận xét:

Sau khi tiến hành đánh giá xếp loại các nhân viên ta nhận thấy có sự thay đổi trong hệ số lương công việc của các nhân viên trong cùng một chức danh. Tuy cùng làm việc nhưng có thể thấy rõ sự nỗ lực, không nỗ lực của từng nhân viên, vì thế hệ số lương công việc của từng người thay đổi khác nhau. Có nhân

viên tăng hệ số lương công việc, có người sau thời gian làm việc chỉ giữ nguyên hệ số và có người bị hạ hệ số.

Bảng 4.4 Bảng hệ số công việc sau khi đánh giá

Họ tên	Tổng kết	Hệ số lương mới
Nguyễn Quốc Hùng	Nâng 1 bậc	4,50
Lại Quỳnh Anh	Hạ 1 bậc	4,00
Hoàng Minh Đức	Giữ nguyên	4,25
Trần Quốc Huy	Về bậc 1	3,75

Bảng 4.5 Bảng thay đổi hệ số lương công việc

Họ tên	Bậc lương cũ	Hệ số lương mới
Nguyễn Quốc Hùng	4,25	4,50
Lại Quỳnh Anh	4,25	4,00
Hoàng Minh Đức	4,25	4,25
Trần Quốc Huy	4,25	3,75

Bảng 4.6 Bảng lương cũ

Họ tên	Tiền lương cũ (R=1.350.000đ) (t = 22)
Nguyễn Quốc Hùng	5.737.500
Lại Quỳnh Anh	5.737.500
Hoàng Minh Đức	5.737.500
Trần Quốc Huy	5.737.500

Bảng 4.7 Bảng lương mới cho nhân viên

Họ tên	Hệ số lương mới	Tiền lương mới (R=1.350.000đ) (t = 22)
Nguyễn Quốc Hùng	4,50	6.075.000
Lại Quỳnh Anh	4,00	5.400.000
Hoàng Minh Đức	4,25	5.737.500
Trần Quốc Huy	3,75	5.062.500

Bảng 4.8 So sánh 2 bảng lương

Họ tên	Tiền lương cũ (R=1.350.000đ) (t = 22)	Tiền lương mới (R=1.350.000đ) (t = 22)	Chênh lệch
Nguyễn Quốc Hùng	5.737.500	6.075.000	+337.500
Lại Quỳnh Anh	5.737.500	5.400.000	-337.500
Hoàng Minh Đức	5.737.500	5.737.500	0
Trần Quốc Huy	5.737.500	5.062.500	-675.000

Kết quả thực hiện:

Sau khi thực hiện biện pháp hoàn thiện công tác đánh giá lao động để xác định hệ số lương công việc hợp lý đã đạt được kết quả rõ ràng. Tuy cùng một chức danh công việc, ban đầu các nhân viên có cùng một hệ số lương công việc giống nhau nhưng dựa vào tiêu chí để xếp loại nhân viên sau một thời gian đã có sự thay đổi. Có nhân viên tích cực làm việc nên cải thiện được hệ số của mình nhưng mặt khác cũng có nhân viên bị đánh tụt hệ số về mức ban đầu. Điều đó cho thấy tuy cùng một nhóm nhân viên làm việc nhưng có những người cố gắng, có những người không cố gắng làm việc. Bằng cách đánh giá này ta có thể đánh giá được một cách công bằng đối với nhân viên, người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không đánh đồng các nhân viên với nhau từ đó tạo ra sự kích thích làm việc, hoàn thành công việc tốt hơn để đạt được mức lương cao hơn.

KẾT LUẬN

Trong công cuộc công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước hiện nay, khoa học kỹ thuật phát triển vượt bậc sẽ giúp giảm bớt sức lao động của con người. Như vậy không có nghĩa là con người sẽ không còn chỗ đứng trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Ngược lại con người ngày càng có ý nghĩa to lớn không thể thiếu trong sự thành công của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Nhận thức được điều đó nên Công ty TNHH Hoa Đạt đã rất chú trọng và quan tâm đến công tác quản lý nguồn nhân lực, nhằm phát huy tốt năng lực sáng tạo của đội ngũ cán bộ công nhân viên. Thời gian qua tuy công tác quản lý nhân sự tại công ty đã đạt được một số thành tích quan trọng nhưng bên cạnh đó vẫn còn một số hạn chế nhất định, có ảnh hưởng đến sự phát triển trong tương lai của công ty.

Qua một thời gian thực tập tại công ty TNHH Hoa Đạt, bằng việc vận dụng những lý luận đã học cùng với quá trình tìm hiểu thực tế, em đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp với mong muốn góp phần hoàn thiện công tác quản lý nhân sự tại công ty. Do lần đầu tiên đi từ lý luận vào thực tế nên trong quá trình trình bày bài viết sẽ không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế nhất định. Vì vậy em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài này hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn nhiệt tình của Th.s Lã Thị Thanh Thủy cùng với các cán bộ nhân viên tại Công ty TNHH Hoa Đạt đã có những ý kiến đóng góp và giúp đỡ để em có thể hoàn thành đề tài này đúng thời hạn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày tháng năm 2012

Sinh viên thực hiện

Đông Thị Thắm

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Trần Kim Dung* - Quản trị nguồn nhân lực - Nhà xuất bản Thống kê, 2011
2. *Nguyễn Thanh Hội* - Quản trị nhân lực - Nhà xuất bản Thống kê, 1995
3. *Martin Hilb* - Quản trị nhân sự tổng thể - Nhà xuất bản thống kê, 2009.
4. *Vũ Thuỳ Dương, Hoàng Văn Hải* - Quản trị nhân lực - Nhà xuất bản Thống kê, 2011.
5. *Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân* - Giáo trình quản trị nhân lực - Nhà xuất bản Lao động xã hội, 2010.
6. *Nguyễn Văn Lê* - Quản trị nguồn nhân lực - Nhà xuất bản Thống Nhất, 1994
7. *Phạm Vũ Luận* - Quản trị doanh nghiệp thương mại - Nhà xuất bản Thống kê, 2010.
8. *Nguyễn Hữu Thân* - Quản trị nhân sự - Nhà xuất bản thống kê, 2010.
9. *Thân Tuấn* (Ngọc Minh biên dịch) - Bí quyết dùng người - Nhà xuất bản Thanh Hóa, 2002
10. *Nguyễn Doãn Trí* - Những nguyên tắc vàng dành cho các nhà Quản trị doanh nghiệp – Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, 2000.