

QUẢN TRỊ LAO ĐỘNG VÀ TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

(Tham khảo)

PHẦN A. QUẢN TRỊ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

I. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm

Quản trị lao động là quá trình tuyển dụng, duy trì và tạo mọi điều kiện làm việc thuận lợi để khuyến khích người lao động làm việc trong một tổ chức nhằm đạt được mục đích đã được đề ra.

Tuy vậy, cùng với sự phát triển của quá trình quản trị lao động, nhiều nhà kinh tế đã xem xét, định nghĩa quản trị lao động theo những góc độ khác nhau, cụ thể :

- Xét theo quan điểm của người tổ chức : quản trị lao động là tất cả các biện pháp, thủ tục áp dụng cho người lao động nhằm giải quyết mọi trường hợp xảy ra liên quan đến công việc của họ.

- Xét theo quan điểm lợi ích : quản trị lao động là một nghệ thuật tuyển dụng và bố trí lao động nhằm đạt được năng suất lao động và chất lượng công việc cao nhất.

- Xét theo quan điểm hệ thống : quản trị lao động là một tổng thể của một hệ thống giữa người, công việc và một tổ chức nhằm giải quyết tốt nhất các điều kiện làm việc để đạt được mục tiêu đã đề ra của một tổ chức.

Mỗi định nghĩa nêu trên đã xem xét quản trị lao động theo những khía cạnh khác nhau, tuy nhiên trong điều kiện nền kinh tế chuyển đổi như ở Việt Nam, nơi trình độ kỹ thuật và quản lý còn ở mức thấp và nền kinh tế chưa ổn định thì quản trị lao động là một hệ thống những quan điểm, chính sách và thực tiễn nhằm gắn con người với một công việc cụ thể trong một tổ chức nhằm đạt hiệu quả cao nhất.

2. Vai trò của quản trị lao động trong doanh nghiệp.

Nguồn lao động của một tổ chức doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có đặc điểm, vị trí, vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn lao động khác với các nguồn lực khác bởi nó sáng tạo ra các nguồn lực khác, nó là nguồn lực đầu tiên và là nguồn lực quý báu nhất, quyết định nhất.

Quản trị lao động giữ một vai trò quan trọng trong hoạt động của một doanh nghiệp vì :

- Quản trị lao động giúp doanh nghiệp đề ra các chính sách về nhân viên, từ đó xây dựng tiêu chuẩn, chuẩn mực áp dụng thống nhất cho toàn doanh nghiệp.

- Quản trị lao động có vai trò cố vấn về lao động cho các bộ phận trong một tổ chức.

- Quản trị lao động giúp thực hiện các dịch vụ về lao động như quản lý hồ sơ, tuyển dụng lao động, đào tạo và phát triển lao động...

II. QUÁ TRÌNH CÂN BẰNG CUNG - CẦU VỀ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

Trong nền kinh tế thị trường, thị trường lao động được hình thành thông qua quan hệ giữa các doanh nghiệp với vai trò người có nhu cầu về lao động và người lao động là người chủ sở hữu của sức lao động với các kỹ năng sẵn có của họ (thông qua việc đào tạo) với tư cách là người cung ứng sức lao động. Vì vậy muốn quản trị lao động đạt hiệu quả thì tất yếu phải tiến hành trên cơ sở xác định mối quan hệ giữa cung và cầu về lao động.

1. Xác định nhu cầu về lao động

Việc xác định nhu cầu về lao động nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có được đúng người, đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và đối phó linh hoạt với sự thay đổi của thị trường. Xác định nhu cầu lao động không chính xác sẽ dẫn đến một là thừa lao động sẽ làm tăng chi phí; hai là thiếu lao động hay chất lượng lao động không đáp ứng nhu cầu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện công việc và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Vì vậy khi xác định nhu cầu lao động nhà quản trị phải dựa vào các yếu tố chủ yếu sau :

- Khối lượng công việc hay khối lượng sản phẩm cần hoàn thành trong kỳ.
- Phân tích công việc làm cơ sở để xác định lượng lao động hao phí cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc trong kỳ.
- Cơ cấu tổ chức, quản lý , sự thay đổi về các hình thức tổ chức lao động như : áp dụng tổ chức lao động khoa học, nhóm tự quản và bán tự quản, nhóm chất lượng...
- Khả năng nâng cao chất lượng và năng suất của nhân viên.
- Tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề trên thị trường lao động.

Tùy theo đặc điểm tổ chức kỹ thuật của sản xuất, trình độ quản lý của doanh nghiệp mà lựa chọn phương pháp xác định nhu cầu thích hợp.

a. Xác định số lượng công nhân sản xuất

Để xác định số lượng công nhân sản xuất trong năm có thể dùng hai phương pháp: theo định mức lao động hao phí để sản xuất đơn vị sản phẩm hoặc định mức đứng máy.

- Theo định mức hao phí lao động trên một đơn vị sản phẩm có thể dựa vào định mức thời gian lao động hao phí trên một đơn vị sản phẩm hay định mức sản lượng.

- Căn cứ vào định mức hao phí lao động trên một đơn vị sản phẩm, số lượng

công nhân sản xuất được xác định theo công thức:
$$CN = \frac{\sum_{i=1}^n QiDti}{Tbq} \quad (1)$$

Trong đó :

CN: số lượng công nhân cần có trong năm.

Qi: số lượng sản phẩm i (khối lượng công việc i) trong năm.

Dti: định mức thời gian lao động hao phí để sản xuất một đơn vị sản phẩm hay hoàn thành khối lượng công việc i trong năm (giờ) .

Tbq: thời gian làm việc thực tế bình quân của một công nhân sản xuất trong năm

Căn cứ vào định mức sản xuất trên một đơn vị thời gian, số lượng công nhân xác định theo công thức :

$$CN = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{D_{si}T_{bq}} \quad (2)$$

Trong đó :

D_{si} : định mức sản lượng sản phẩm i trên một đơn vị thời gian.

Chú ý : Trong hai công thức trên, các đại lượng D_{ti} , D_{si} , T_{bq} phải thống nhất với nhau về phạm vi thời gian tính toán. Trong đó công thức (1) thường được áp dụng cho những doanh nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau, công thức (2) thường áp dụng cho những doanh nghiệp sản xuất ít loại sản phẩm và trang thiết bị cùng loại.

* *Căn cứ vào định mức đứng máy* (hoặc định mức phục vụ nơi làm việc) :

$$CN = \sum_{i=1}^n \frac{M_i.Ca}{D_{mi}.ht}$$

Trong đó :

M_i : số máy loại i huy động làm việc trong năm (cái).

D_{mi} : định mức đứng máy loại i (số lượng máy loại i một công nhân có thể đứng được).

Ca : số ca làm việc trong một ngày đêm.

ht : hệ số sử dụng thời gian làm việc theo chế độ (tỷ lệ giữa thời gian làm việc thực tế so với thời gian làm việc theo chế độ).

b. Xác định nhân viên quản lý

Cơ sở để tính toán số lượng cán bộ, nhân viên quản lý là tiêu chuẩn định biên (hoặc tiêu chuẩn chức danh của từng bộ phận, phòng, ban phân xưởng). Tiêu chuẩn định biên là số nhân viên cần thiết quy định cho từng bộ phận, đơn vị trong doanh nghiệp. Tiêu chuẩn chức danh là trong tiêu chuẩn định biên có quy định cụ thể từng loại cán bộ, nhân viên như: trưởng phòng, phó phòng, kế toán tổng hợp...

Số lượng cán bộ nhân viên cần có bình quân trong năm theo tiêu chuẩn định biên (hoặc tiêu chuẩn chức danh) tính theo công thức :

$$NV = \sum_{i=1}^n D_{vi}.D_{ni} \frac{h}{12}$$

Trong đó :

NV : số lượng cán bộ, nhân viên cần có trong năm.

D_{vi} : số đơn vị công tác i .

D_{ni} : tiêu chuẩn định biên (hoặc tiêu chuẩn chức danh) của một đơn vị công tác.

h : số tháng từ khi bắt đầu hoạt động với số người theo tiêu chuẩn trên đến hết năm của đơn vị công tác i .

Ngoài các phương pháp trên, doanh nghiệp có thể sử dụng phương pháp tính tổng quát số lượng công nhân viên (hay công nhân sản xuất) ngành công nghiệp hay một số ngành khác bằng cách lấy tổng sản lượng sản xuất ra trong năm chia năng suất lao động một công nhân (hay một công nhân sản xuất) trong năm.

2. Khai thác các nguồn khả năng lao động.

a. Phân tích hiện trạng nguồn lao động trong doanh nghiệp

Việc phân tích nguồn lao động nội tại của doanh nghiệp sẽ giúp nhà quản trị kinh doanh phát hiện được điểm mạnh, điểm yếu của mình, trên cơ sở đó đề ra các giải pháp hữu hiệu cho quá trình quản trị lao động.

Các bước thực hiện quá trình phân tích nguồn lao động nội tại bao gồm:

- **Bước 1:** Thu nhập thông tin: bao gồm các thông tin sau:

- Phân tích cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý trong doanh nghiệp, loại hình tổ chức, phân công chức năng, quyền hạn giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp, giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các bộ phận nhằm phát hiện ra những bất hợp lý của cơ cấu lao động trong một tổ chức.

- Phân tích khả năng làm việc của nhân viên căn cứ vào hồ sơ nhân viên. Loại thông tin này sẽ giúp nhà quản trị biết rõ cơ cấu lao động về độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, nghề nghiệp, kỹ năng, sở thích về nghề nghiệp, sở thích muốn đào tạo phát triển của người lao động.

- Dùng bảng câu hỏi, phỏng vấn để đánh giá nhân viên về vấn đề có liên quan như sự thỏa mãn đối với công việc, môi trường văn hóa của tổ chức...

- **Bước 2:** Đánh giá hiệu quả hoạt động của nhân viên thông qua các chỉ tiêu: năng suất lao động, chi phí lao động, mức độ sử dụng quỹ thời gian, hiệu quả công suất máy móc thiết bị...

- **Bước 3:** Tổng hợp các nguồn thông tin đã thu nhập được để xác định điểm mạnh, điểm yếu về nguồn lao động của doanh nghiệp.

- **Bước 4:** Đề ra các giải pháp. Cơ sở của giải pháp là so sánh nhu cầu với khả năng thực tế của doanh nghiệp.

- Trường hợp nhu cầu nhỏ hơn khả năng của doanh nghiệp nhà quản trị áp dụng các biện pháp sau:

- + Hạn chế việc tuyển dụng.

- + Giảm bớt giờ lao động.

- + Giãn thợ cho nghỉ tạm thời.

- + Cho nghỉ hưu sớm, sa thải bớt lao động theo quy định của luật pháp

- Trường hợp khả năng phù hợp với nhu cầu nhà quản trị cần áp dụng các biện pháp hoàn thiện như sau:

- **Bước 2:** Phân tích và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến vấn đề đang giải quyết.

Trên cơ sở thu nhập các thông tin cần thiết, cả nhóm cùng tham gia vào thảo luận phân tích và xác định rõ các yếu tố của vấn đề, đồng thời phân định rõ vai trò tác động qua lại giữa các cá nhân trong nhóm, giữa người quản lý với nhân viên, giữa những người có trình độ, có chuyên môn khác nhau.

- **Bước 3:** Lựa chọn giải pháp và thực hiện

Trên cơ sở các yếu tố của vấn đề đã được xác định, cả nhóm bàn bạc thảo luận để lựa chọn giải pháp tốt nhất và thực hiện giải pháp đó.

* *Các hình thức hiệp tác lao động*

a. Tổ chức sản xuất: là một tập thể làm việc kết hợp những công nhân có cùng một hoặc nhiều nghề cùng nhau thực hiện một công việc nhất định.

Căn cứ vào nghề:

- Tổ sản xuất theo nghề: gồm những công nhân làm một nghề giống nhau. Hình thức này tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn hóa ứng dụng kỹ thuật tiên tiến, thi đua, giúp đỡ lẫn nhau trong sản xuất.

- Tổ sản xuất tổng hợp: gồm những công nhân có nhiều nghề khác nhau. Tổ sản xuất tổng hợp có thể tổ chức dưới 2 dạng:

+ Tổ sản xuất gồm những công nhân chính và công nhân phụ có liên quan chặt chẽ với nhau trong công việc sản xuất và phục vụ sản xuất.

+ Tổ sản xuất gồm những công nhân có nghề khác nhau cùng thực hiện một giai đoạn công nghệ hoặc toàn bộ quá trình sản xuất.

Căn cứ vào thời gian sản xuất trong ngày

- Tổ sản xuất theo ca: gồm những công nhân trong một ca làm việc.

Ưu: sinh hoạt tổ thuận lợi, theo dõi và thống kê năng suất lao động từng người nhanh.

Nhược: chế độ bàn giao ca phức tạp, đối với sản phẩm có chu kỳ sản xuất dài xác định kết quả công việc khó khăn.

- Tổ sản xuất thông ca: gồm những công nhân ở các ca khác nhau cùng làm việc ở những chỗ nhất định hoặc cùng sử dụng chung máy móc thiết bị.

Ưu: đảm bảo máy móc hoạt động liên tục, giảm thời gian chuẩn bị và kết thúc ca.

Nhược: sinh hoạt tổ khó khăn, quản lý phức tạp nên áp dụng đối với những sản phẩm có chu kỳ sản xuất dài.

b. Tổ chức ca làm việc: là hình thức hiệp tác lao động về mặt thời gian, việc tổ chức số ca phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Đặc điểm kỹ thuật sản xuất của doanh nghiệp.

- Độ dài ca làm việc (8 giờ): 2 hoặc 3 ca

- Hiệu quả kinh tế của tổ chức ca làm việc: chú ý đặc điểm tâm sinh lý người lao động.

Do đó ít sử dụng ca đêm (tránh ca 3)

** Các hình thức đảo ca*

a. Đảo ca thuận: Một công nhân nào đó nếu tuần thứ nhất làm ca 1 thì tuần thứ hai làm ca 2, tuần thứ ba ca 3, tuần thứ tư ca 1

Tuần Ca	1	2	3	4
1	A	C	B	A
2	B	A	C	B
3	C	B	A	C

b. Đảo ca nghịch: Một công nhân nào đó tuần thứ nhất làm ca 3 thì tuần thứ hai và tuần thứ ba làm ca 1.

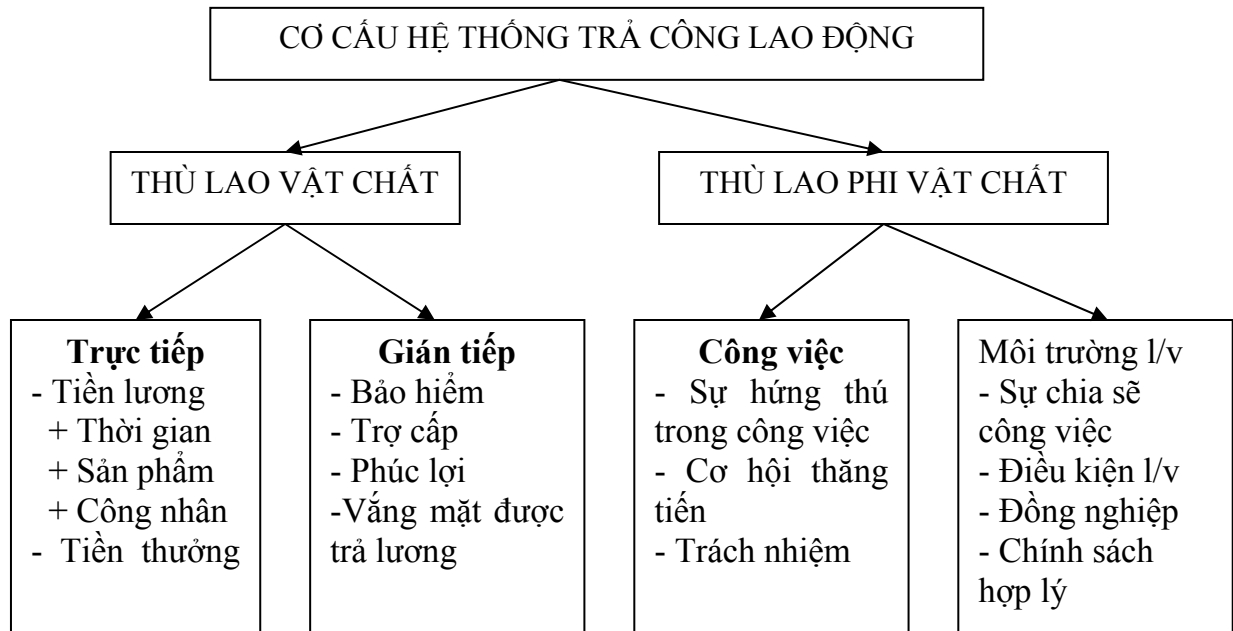
PHẦN B. QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

I. KHÁI QUÁT VỀ HỆ THỐNG TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm về hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp.

Tiền lương trong thực tế có nhiều cách gọi khác nhau như thù lao động, thu nhập lao động, trả công lao động...

Ở Việt Nam theo quan điểm của cải cách hệ thống tiền lương năm 1993, “tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu, sức lao động trong nền kinh tế thị trường”.



2. Mục tiêu của hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp.

- Thu hút nhân viên: Mức lương doanh nghiệp đề nghị thường là yếu tố cơ bản nhất để ứng viên quyết định có nên chấp nhận làm việc cho doanh nghiệp hay không. Các doanh nghiệp trả lương cao thường có khả năng thu hút được ứng viên giỏi trên thị trường lao động.

- Hệ thống tiền lương công bằng và hợp lý: sẽ tạo ra không khí cởi mở giữa những người lao động, hình thành khối đoàn kết thống nhất phấn đấu vì sự phát triển của doanh nghiệp. Ngược lại, hệ thống tiền lương thiếu công bằng và hợp lý sẽ dẫn đến mâu thuẫn nội bộ giữa những người làm công việc như nhau, giữa quản trị gia và nhân viên... gây ra sự lãng phí rất lớn trong doanh nghiệp.

- Thúc đẩy sản xuất phát triển trên cơ sở ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật: Để đạt được mục tiêu này hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp phải được xây dựng trên cơ sở kích thích động viên nhân viên có đóng góp trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật, đồng thời phải đảm bảo một khoảng cách thích hợp về mức lương giữa các loại lao động có trình độ khác nhau đủ để người lao động không ngừng nâng cao trình độ trong quá trình làm việc.

- Hệ thống tiền lương phải đảm bảo đáp ứng các yêu cầu của pháp luật: Những vấn đề cơ bản của luật pháp liên quan đến trả công lao động trong doanh nghiệp thường chú trọng các vấn đề sau:

- Quy định về mức lương tối thiểu.
- Quy định về thời gian làm việc và điều kiện lao động.

- Quy định về lao động trẻ em.
- Quy định về các khoản tiền phụ cấp.
- Các quy định về phúc lợi xã hội như: bảo hiểm xã hội, kinh tế, ốm đau, hưu trí...

- Hệ thống tiền lương phải thể hiện tính cạnh tranh, có nghĩa hệ thống tiền lương cần phải đảm bảo tương với thị trường tiền lương trong khu vực.

Doanh nghiệp có thể trả lương tương đương với mức lương của các doanh nghiệp trong khu vực nếu doanh nghiệp muốn giữ vững đội ngũ lao động của mình. Doanh nghiệp cũng có thể trả lương cao hơn mức lương của các doanh nghiệp khác trong khu vực nếu doanh nghiệp có lợi nhuận cao và muốn thu hút lao động giỏi từ các công ty và xí nghiệp khác đến. Doanh nghiệp cũng có thể trả lương thấp hơn mức lương của các doanh nghiệp khác trong khu vực nếu doanh nghiệp có một trong các điều kiện sau:

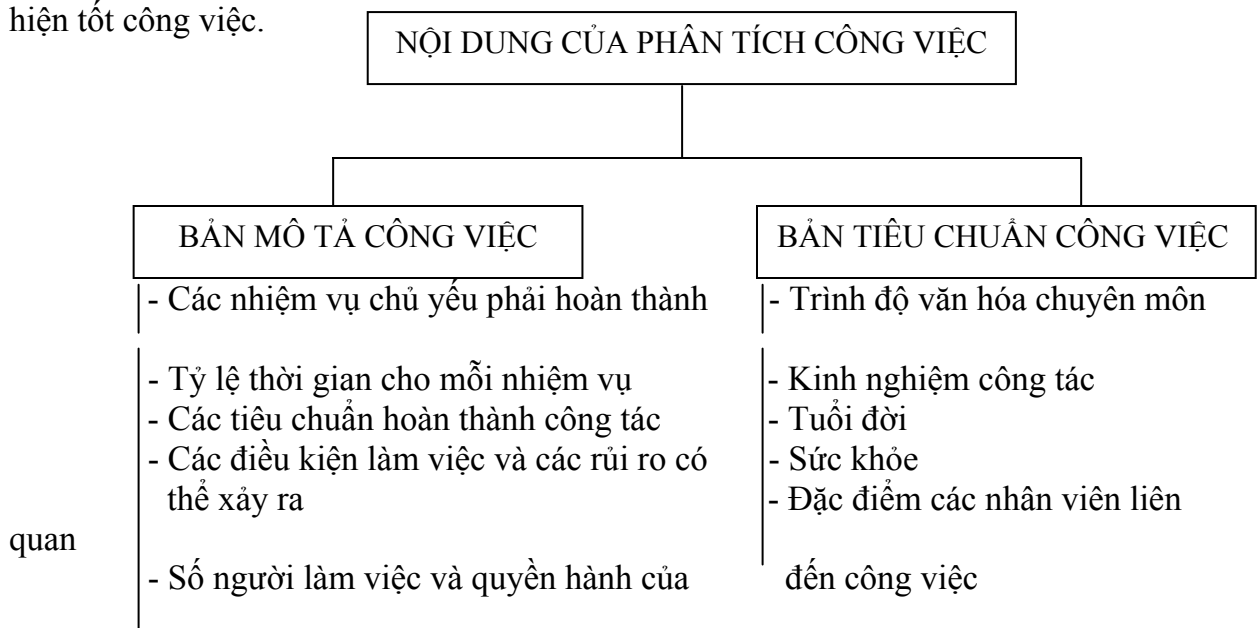
- Có điều kiện làm việc tốt hơn, ổn định hơn.
- Có chế độ phúc lợi cao, các công trình phúc lợi công cộng tốt hơn.
- Có chế độ nhà cửa, đất đai cấp cho nhân viên.
- Có chế độ đào tạo thăng tiến hợp lý.

II. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ HỆ THỐNG TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

Muốn hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp đạt được các mục tiêu trên, khi xây dựng hệ thống tiền lương doanh nghiệp phải dựa vào việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến mức lương, đồng thời phải căn cứ vào mức độ phức tạp của các công việc để xác định đúng đắn mối quan hệ tỷ lệ giữa lao động phức tạp và lao động giản đơn. Sau đó tiến hành xây dựng hệ thống ngạch lương, bậc lương và ấn định mức lương trong các đơn vị, các ngành kinh tế khác nhau.

1. Căn cứ vào mức độ phức tạp của công việc.

Để đánh giá mức độ phức tạp của công việc, quản trị gia phải tiến hành phân tích công việc để xác định điều kiện tiến hành các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc.



người làm việc

- Máy móc thiết bị để thực hiện công việc đó

* *Ý nghĩa của phân tích công việc:*

- Cung cấp các thông tin về những đặc điểm, yêu cầu của công việc như thực hiện công việc như thế nào, các loại máy móc thiết bị nào cần để thực hiện công việc. mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp khi thực hiện công việc...

- Là có sở để sử dụng hợp lý và tiết kiệm sức lao động, chỉ đạo việc nâng cao trình độ người lao động, là căn cứ để trả lương chính xác và kịp thời, bố trí bồi dưỡng và đào tạo có kế hoạch lực lượng lao động trong doanh nghiệp đồng thời là nhân tố quan trọng để tăng năng suất lao động và nâng cao chất lượng sản phẩm.

- Là công cụ hữu hiệu giúp các doanh nghiệp mới thành lập hoặc các doanh nghiệp muốn thay đổi cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế.

- Thuyên chuyển nhân viên nhằm đáp ứng nhu cầu của sản xuất.

- Thăng chức căn cứ vào thâm niên, thành tích và khả năng làm việc của nhân viên.

- Giáng chức đối với những nhân viên thiếu khả năng, không chịu học hỏi thêm, làm biếng...

Tuy nhiên đây là vấn đề tế nhị, phức tạp và khó khăn do đó đòi hỏi nhà quản trị phải hết sức thận trọng khi thực hiện quyết định.

Trường hợp nhu cầu lớn hơn khả năng: sau khi sắp xếp lại mà vẫn không cân đối được nguồn nhân lực, doanh nghiệp phải tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn qua việc khai thác nguồn nhân lực từ bên ngoài.

2. Phân tích các khả năng thu hút lao động từ bên ngoài

- Các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút lao động từ bên ngoài.

Các yếu tố bên ngoài:

- Khung cảnh kinh tế: Chu kỳ kinh tế ảnh hưởng lớn đến nguồn lao động. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống doanh nghiệp vẫn phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề và một mặt phải giảm chi phí lao động. Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định thường thường nhu cầu lao động tăng lên do đó sẽ ảnh hưởng đến thị trường lao động nói chung.

- Luật pháp: Thường thường luật lao động ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tuyển dụng lao động vì muốn sử dụng lao động các doanh nghiệp bắt buộc phải trả lương cho người lao động lớn hơn mức lương tối thiểu nhà nước quy định đảm bảo điều kiện làm việc và các vấn đề khác có liên quan đến quyền lợi của người lao động.

- Văn hóa – xã hội: Nền nếp văn hóa xã hội ảnh hưởng lớn đến hoạt động của con người. Sự thay đổi về thái độ làm việc và nghỉ ngơi, sự thay đổi về lối sống trong xã hội, sự thay đổi về cách nhìn nhận đối với lao động nữ... tất cả các yếu tố đó đều ảnh hưởng đến thị trường lao động.

- Đối thủ cạnh tranh: Để tồn tại và phát triển nhất thiết doanh nghiệp phải dựa vào nguồn lao động của mình do đó để thu hút lao động các doanh nghiệp thường có các chính sách động viên thăng thưởng hợp lý, chính sách lương bổng đủ để khuyến khích và giữ nhân viên làm việc với mình... do đó để duy trì và phát triển nhân viên nhà quản trị phải biết đề ra các chính sách để thu hút lao động một cách có hiệu quả.

- Chính quyền và đoàn thể: Chính quyền và các cơ quan đoàn thể tác động đến doanh nghiệp nhằm đảm bảo quyền lợi của người lao động. Do đó ảnh hưởng của các tổ chức này đối với các doanh nghiệp thường liên quan đến chế độ, chính sách, tuyển dụng, sa thải... lao động.

Các yếu tố nội tại của doanh nghiệp:

- Chính sách cán bộ của doanh nghiệp: những doanh nghiệp theo đuổi chính sách đề bạt nội bộ sẽ tự làm hạn chế số lượng ứng viên từ bên ngoài, đặc biệt là chức vụ quan trọng và thường khó có những ứng viên tốt nhất cho công việc.

- Uy tín của doanh nghiệp: nói lên sức hấp dẫn của doanh nghiệp mặc dù công việc chưa được thích thú lắm nhưng tên gọi, quy mô tổ chức, tuyển dụng... của doanh nghiệp làm tăng thêm khả năng thu hút được ứng viên giỏi.

- Sức hấp dẫn của công việc: Những công việc có nhiều cơ hội thăng tiến, vị trí xã hội tốt không đòi hỏi khắt khe đối với ứng viên... sẽ dễ thu hút được ứng viên hơn.

- Khả năng tài chính của doanh nghiệp: tiền lương luôn luôn là một động lực rất quan trọng thúc đẩy mức độ đóng góp của người lao động trong doanh nghiệp. Trả lương cao sẽ có khả năng thu hút được nhiều người lao động giỏi và kích thích nhân viên tích cực, sáng tạo. ngược lại nếu doanh nghiệp gặp khó khăn về tài chính không có khả năng trả lương cao sẽ gặp khó khăn trong việc thu hút lao động giỏi trên thương trường.

- Các hình thức thu hút lao động từ bên ngoài:

Thu hút lao động bên ngoài thông qua quảng cáo: gồm các hình thức sau:

- Nhật báo.
- Tạp chí chuyên ngành.
- Đài truyền hình phát thanh.
- Gửi thư trực tiếp.

Thu hút lao động thông qua các cơ quan giới thiệu việc làm

- Các cơ quan giới thiệu việc làm của nhà nước hay các cơ quan giới thiệu việc làm không vì mục đích lợi nhuận như: phòng lao động và thương binh xã hội, các tổ chức nghiệp đoàn, các tổ chức từ thiện...

- Các tổ chức tư nhân
- Tuyển trực tiếp từ các trường lớp đào tạo chuyên môn

III. BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG

Bố trí và sử dụng lao động là sự sản xuất, bố trí và phân công lao động nhằm giải quyết 3 mối quan hệ cơ bản sau:

- Người lao động và đối tượng lao động.
- Người lao động và máy móc thiết bị
- Người lao động với người lao động trong quá trình lao động.

Nội dung:

- Phân công lao động.
- Hiệp tác lao động.
- Tổ chức phục vụ nơi làm việc.

1. Phân công lao động

Là sự phân công quá trình lao động thành những phần việc khác nhau theo số lượng và tỷ lệ nhất định phù hợp với các đặc điểm kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó bố trí công nhân cho từng công việc phù hợp với khả năng và sở trường của họ.

- Phân công lao động chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố: cơ cấu sản xuất, loại hình sản xuất, trình độ tổ chức quản lý, trình độ kỹ thuật... do đó khi phân công lao động phải chú ý các nhân tố trên để phân công lao động hợp lý.

- Các hình thức phân công lao động

- a. Phân công lao động theo công nghệ:** là phân loại công việc theo tính chất quy trình công nghệ, ví dụ ngành dệt may, cơ khí... Hình thức này cho phép xác định nhu cầu công nhân theo nghề tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn hóa của công nhân.

- b. Phân công lao động theo trình độ:** là phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc. Hình thức này phân thành công việc giản đơn và phức tạp (chia theo bậc) tạo điều kiện kèm cặp giữa các loại công nhân trong quá trình sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, trình độ lành nghề của người công nhân.

- c. Phân công lao động theo chức năng:** là phân chia công việc cho mỗi công nhân viên của doanh nghiệp trong mối quan hệ với chức năng mà họ đảm nhận.

- Ví dụ:** - Công nhân chính, công nhân phụ

- Công nhân viên quản lý kinh tế, kỹ thuật, hành chính...

Hình thức này xác định mối quan hệ giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp, tạo điều kiện cho công nhân chính được chuyên môn hóa cao hơn nhờ không làm công việc phụ.

2. Hiệp tác lao động.

Là sự phối hợp công tác giữa những người lao động, giữa các bộ phận làm việc thành từng nhóm để đạt được mục đích cuối cùng là chế tạo sản phẩm hoàn chỉnh, hay hoàn thành một khối lượng công việc nào đó.

Quá trình xây dựng nhóm làm việc được thực hiện qua các bước sau:

Bước 1: Xác định vấn đề mà nhóm cần giải quyết

Các thành viên trong nhóm sẽ tham gia thảo luận các vấn đề trong nhóm cần giải quyết để thực hiện quá trình sản xuất sản phẩm hay hoàn thành một khối lượng công việc nào đó. Đây chính là quá trình xác định mục tiêu hành động cho nhóm.

3. Xác định ngạch lương, bậc lương

Ngạch lương là việc xác định nhóm các công việc tương tự nhau nhằm đơn giản hóa các thủ tục ấn định lương.

Trong mỗi ngạch lương người ta chia thành nhiều bậc lương tùy theo mức độ phức tạp của các công việc khác nhau.

Để tiến hành xây dựng ngạch lương người ta chia thành nhiều bậc lương tùy theo mức độ phức tạp của các công việc khác nhau.

Để tiến hành xây dựng ngạch lương, bậc lương người ta phải đánh giá công việc. Đánh giá công việc là một thủ tục có tính cách hệ thống nhằm đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc dựa trên nhiều yếu tố nhằm đảm bảo tính công bằng và hợp lý cho các loại công việc khác nhau. Các phương pháp đánh giá công việc gồm có:

- + Phương pháp xếp hạng.
- + Phương pháp phân loại.

- + Phương pháp so sánh các yếu tố.
- + Phương pháp tính điểm

IV. CÁC HÌNH THỨC TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

1. Tiền lương theo thời gian

Là tiền trả cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc, cấp bậc, thang lương của người lao động.

Tiền lương theo thời gian gồm có:

- Lương tháng: tính theo lương cấp bậc cộng với các khoản phụ cấp nhà nước.
- Lương ngày: bằng mức lương tháng chia cho 26 ngày.
- Lương công nhật: bằng số ngày làm việc thực tế nhân với mức lương công nhật là mức lương do sự thỏa thuận của người lao động với công ty trước khi làm việc.

2. Tiền lương theo sản phẩm.

Là tiền lương thanh toán cho người lao động căn cứ vào kết quả làm được, khối lượng sản phẩm làm ra đảm bảo tiêu chuẩn kỹ thuật và đơn giá tiền lương sản phẩm.

a. Tiền lương sản phẩm cá nhân

Tiền lương = Sản lượng sản phẩm đã nghiệm thu đúng quy cách x Đơn giá tiền lương

- *Tiền lương sản phẩm trực tiếp*: Không hạn chế, không kể người lao động đã vượt định mức bao nhiêu, cứ lấy sản phẩm đã nghiệm thu nhân với đơn giá tiền lương.
- *Tiền lương sản phẩm gián tiếp*: chế độ lương này chỉ áp dụng cho nhân viên phục vụ sản xuất. Công việc của họ có ảnh hưởng trực tiếp đến việc đạt và vượt mức của công nhân chính hưởng lương theo sản phẩm.

$$L_i = P_{gt} \times Q_l$$

Trong đó L_i : lương của công nhân

Q_l : sản lượng thực tế của công nhân chính mà họ phục vụ

P_{gt} : đơn giá lương gián tiếp

$$P_{gt} = \frac{\text{Lương chính và phụ của công nhân}}{\text{Định mức sản lượng của công nhân chính mà công nhân phục vụ}}$$

- *Tiền lương sản phẩm có thưởng*: ngoài số tiền lương theo sản phẩm không hạn chế còn có thể căn cứ vào chất lượng sản phẩm, mức tiết kiệm nguyên vật liệu, số sản phẩm định mức mà tính thêm một khoản tiền thưởng.

- *Phân chia theo sản phẩm lũy tiến*: ngoài số tiền lương theo sản phẩm không hạn chế, căn cứ vào mức độ hoàn thành vượt mức mà tính thêm tỷ lệ tiền thưởng lũy tiến. Cách trả lương này có tác dụng kích thích công nhân rất mạnh và

thường được áp dụng khi doanh nghiệp cần hoàn thành gấp một khối lượng công việc trong một thời gian nhất định.

Tiền lương của công nhân làm theo chế độ lương sản phẩm lũy tiến được tính theo công thức:

$$L_i = (Q_o \times P) + (\square Q \times P_l)$$

Trong đó Q_o : mức sản lượng

P : đơn giá lương sản phẩm

P_l : đơn giá lũy tiến

$\square Q$: số sản phẩm vượt mức sản lượng

- *Tiền lương theo sản phẩm tập thể*: theo hình thức này tiền lương căn cứ vào số lượng sản phẩm hoàn thành của cả tổ và đơn giá chung để tính cho cả tổ, sau đó phân phối lại cho từng người trong tổ. Phương pháp tính giống như tiền lương theo sản phẩm cá nhân trực tiếp.

- *Phân chia theo giờ hệ số*: thực chất của phương pháp này là sự quy đổi thời gian làm việc thực tế (giờ hoặc ngày) của từng công nhân ở cấp bậc khác nhau thành thời gian của công nhân cấp 1 bằng cách nhân với hệ số cấp bậc tiền lương (gọi là giờ hệ số, ngày hệ số). Sau đó tính tiền lương của một giờ hệ số bằng cách lấy lương của cả tổ chia cho tổng số giờ hệ số của cả tổ. Cuối cùng tính phần tiền lương của mỗi người căn cứ vào giờ hệ số của họ và tiền lương của một giờ hệ số.

$$L = \frac{L_t}{\sum_{i=1}^n T_i \cdot K_i} T_i \cdot K_i$$

L_t : tiền lương sản phẩm của cả tổ

T_i : thời gian làm việc thực tế của công nhân

K_i : hệ số cấp bậc của công nhân

N : số công nhân của cả tổ

- *Phân chia theo hệ số điều chỉnh*: trước hết căn cứ vào thời gian thực tế và mức lương cấp bậc từng người để tính lương cho từng cá nhân và của cả tổ. Sau đó dùng hệ số điều chỉnh để thanh toán lại tiền lương của mỗi người. Hệ số điều chỉnh là tỷ số giữa tiền lương sản phẩm của cả tổ và tiền lương cấp bậc của cả tổ.

$$L = \frac{L_t}{\sum_{i=1}^n T_i \cdot M_i} T_i \cdot M_i$$

M_i : mức lương theo cấp bậc công nhân

- *Khoản tập thể theo sản phẩm cuối cùng*

Nguyên tắc: lấy thu nhập trừ đi các khoản tiêu hao vật chất, thuế, trích lập các quỹ theo quy định. Phần còn lại phân phối giữa công ty và thu nhập cá nhân theo tỷ lệ quy định bởi công thức:

$$\begin{array}{l} \text{Tiền lương} \\ \text{khoản} \\ \text{theo} \\ \text{sản phẩm} \\ \text{cuối cùng} \end{array} = \left[\begin{array}{l} \text{Số sản phẩm} \\ \text{giao nộp} \\ \text{theo đúng} \\ \text{quy cách} \\ \text{phẩm chất} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Giá} \\ \text{tiêu} \\ \text{thụ} \end{array} - \left[\begin{array}{l} \text{Chi phí} \\ \text{vật chất} \\ \text{và} \\ \text{trích lập} \\ \text{các quỹ} \end{array} \right] \times \begin{array}{l} \text{Tỷ lệ} \\ \text{phân phối} \\ \text{cho} \\ \text{người} \\ \text{lao động} \end{array}$$

