

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

-----

**ĐỀ TÀI: MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ QUẢN  
LÝ LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG Ở  
CÔNG TY VẬN TẢI Ô TÔ SỐ 3**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC**

## LỜI MỞ ĐẦU

Lao động là điều kiện đầu tiên, cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của xã hội, là yếu tố cơ bản có tác dụng quyết định trong quá trình sản xuất. Lao động của con người trong phát triển kinh tế xã hội có tính chất hai mặt: Một mặt con người là tiềm lực của sản xuất, là yếu tố của quá trình sản xuất, còn mặt khác con người được hưởng lợi ích của mình là tiền lương và các khoản thu nhập .

Tiền lương là khoản tiền công trả cho người lao động tương ứng với số lượng , chất lượng và kết quả lao động .

Tiền lương là nguồn thu nhập của công nhân viên chức , đồng thời là những yếu tố chi phí sản xuất quan trọng cấu thành giá thành sản phẩm của doanh nghiệp .

Quản lý lao động tiền lương là một yêu cầu cần thiết và luôn được các chủ doanh nghiệp quan tâm nhất là trong điều kiện chuyển đổi cơ chế quản lý từ cơ chế bao cấp sang cơ chế thị trường. Qua thời gian thực tập và nghiên cứu tại Công ty vận tải ô tô số 3 , tôi đã nhận thức rõ vấn đề này và lựa chọn đề tài luận văn tốt nghiệp là: "**Một số vấn đề về quản lý lao động tiền lương ở Công ty vận tải ô tô số 3**".

Đề tài gồm 3 phần:

*Chương I:* **Lý thuyết cơ bản về quản lý lao động tiền lương.**

*Chương II:* **Thực trạng về quản lý lao động tiền lương ở Công ty vận tải ô tô số 3.**

*Chương III:* **Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý lao động tiền lương ở công ty.**

# **CHƯƠNG I :**

## **LÝ THUYẾT CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG**

### **I. VỊ TRÍ , VAI TRÒ CỦA QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP .**

#### **1. Bản chất của tiền lương.**

Lao động của con người là yếu tố trung tâm , giữ vai trò quyết định trong quá trình sản xuất . Việc đánh giá đúng vai trò của người lao động , sản xuất sẽ tạo ra kết quả theo ý muốn . Hàng hóa sức lao động cũng như mọi hàng hóa khác đều có hai thuộc tính , đó là giá trị và giá trị sử dụng.

Giá trị sử dụng sức lao động chính là năng lực sáng tạo ra những giá trị mới trong hàng hóa và trong tiêu dùng hay thực hiện giá trị sử dụng của hàng hóa sức lao động diễn ra trong quá trình sản xuất.

Giá trị hàng hóa sức lao động là chi phí đào tạo , là những tư liệu sinh hoạt cần thiết để duy trì đời sống của người lao động và gia đình họ , giúp họ khôi phục lại những hao phí về năng lực , thể chất và tinh thần sau quá trình lao động. Giá trị hàng hóa sức lao động thay đổi trong từng giai đoạn và có sự khác nhau giữa các vùng và giữa các quốc gia do tiêu chuẩn đời sống của mỗi người và mỗi tầng lớp dân cư khác nhau . Tiêu chuẩn của đời sống con người liên quan mật thiết với thu nhập , khi thu nhập tăng thì tiêu chuẩn sống cũng được nâng cao và ngược lại . Vì vậy , khi chuyển sang cơ chế quản lý mới thì bản chất tiền lương cũng có sự thay đổi hoàn toàn so với cơ chế tập trung quan liêu bao cấp .

Trong cơ chế cũ , hoạt động của các xí nghiệp hoàn toàn trông chờ vào chỉ tiêu của nhà nước và cấp trên như chờ chỉ tiêu kế hoạch sản xuất , chờ vật tư, chờ lao động. Hoạt động sản xuất kinh doanh không phụ thuộc vào năng suất chất lượng và hiệu quả của sản xuất mà chỉ cần thực hiện tốt chỉ tiêu nhà nước giao cho và nộp đủ những khoản Nhà nước qui định . Do vậy , gây ra sự lộn xộn giữa tiền lương của người lao động làm việc có hiệu quả và người làm việc không hiệu quả , dẫn đến tình trạng bất bình , không yên tâm trong công việc . Tình trạng tiền lương như vậy không đủ để người lao động tái sản xuất sức lao động, làm triệt tiêu tính chủ động sáng tạo của mỗi người lao động, không khuyến khích họ nâng cao trình độ nghiệp vụ, trình độ tay nghề. Còn rong nền kinh tế thị trường có sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế

đã thừa nhận sức lao động là một hàng hoá. Vì vậy, thị trường sức lao động được hình thành là một tất yếu, người ta có quyền tự do lựa chọn công việc, người làm việc, do đó giá cả lao động luôn biến đổi.

Trong cơ chế thị trường, tiền công chỉ trả cho những hoạt động có ích, những hoạt động mang lại giá trị vật chất hoặc tinh thần cho xã hội. Song tiền công mà người sử dụng lao động trả lại căn cứ vào thời gian lao động và trình độ nghề nghiệp của mỗi người hoặc có thể căn cứ vào số lượng, chất lượng sản phẩm được sản xuất ra. Như vậy, ai làm nhiều, có trình độ nghề nghiệp cao, tạo ra nhiều sản phẩm người đó sẽ nhận được nhiều tiền công và ngược lại. Bản chất của tiền công trong cơ chế thị trường chính là giá cả sức lao động được hình thành trên cơ sở giá trị sức lao động thông qua sự thoả thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động. Đồng thời chịu sự chi phối của các qui luật kinh tế như qui luật giá trị, qui luật cung cầu. Mặt khác, tiền công phải đảm bảo là nguồn thu nhập, là nguồn sống chủ yếu của người lao động và là điều kiện để người lao động có thể hoà nhập vào xã hội. Nói chung khái niệm về tiền công có tính phổ quát hơn và cùng với nó là một loạt các khái niệm: Tiền lương danh nghĩa, tiền lương thực tế, tiền lương tối thiểu, tiền lương kinh tế, chế độ tiền lương, hình thức tiền lương...

+ Tiền lương danh nghĩa: Là khái niệm chỉ số lượng tiền tệ mà người sử dụng sức lao động trả cho người cung ứng sức lao động căn cứ vào hợp đồng thoả thuận giữa hai bên trong việc thuê lao động. Song bản thân tiền lương danh nghĩa chưa cho ta một nhận thức đầy đủ về mức trả công thực tế cho người lao động. Lợi ích mà người cung ứng sức lao động nhận được ngoài việc phụ thuộc vào mức lương danh nghĩa còn phụ thuộc vào giá cả hàng hoá, dịch vụ và số lượng thuế mà người lao động sử dụng tiền lương đó để mua sắm hoặc đóng thuế.

+ Tiền lương thực tế: Là tiền lương mà số tư liệu sinh hoạt và dịch vụ mà người lao động có thể mua bằng tiền lương của mình sau khi đã đóng các khoản thuế theo qui định của chính phủ. Chỉ số tiền lương tỷ lệ nghịch với chỉ số giá cả và tỷ lệ thuận với chỉ số tiền lương danh nghĩa tại thời điểm xác định.

Công thức:

$$I_{LTT} = \frac{I_{LDN}}{IG}$$

Trong đó:

ILTT : Chỉ số tiền lương thực tế .

ILDN : Chỉ số tiền lương danh nghĩa .

IG : Chỉ số giá .

Với mức tiền lương nhất định nếu giá cả hàng hoá thị trường tăng thì chỉ số tiền lương thực tế giảm xuống . Trường hợp giá cả thị trường ổn định , tiền lương danh nghĩa tăng lên chỉ số tiền lương thực tế cũng tăng . Nếu cùng một lúc , tiền lương danh nghĩa và giá cả hàng hoá thị trường cùng tăng hoặc cùng giảm lớn hơn thì sẽ quyết định lương thực tế .

+ Tiền lương tối thiểu (Mức lương tối thiểu) : Cũng có những quan điểm khác nhau . Từ trước tới nay mức lương tối thiểu được xem là " cái ngưỡng cuối cùng " , để từ đó xây dựng các mức lương khác tạo thành hệ thống tiền lương của một ngành nào đó , hoặc hệ thống tiền lương chung thống nhất của một nước , là căn cứ để xác định chính sách tiền lương . Với quan niệm như vậy , mức lương tối thiểu được coi là yếu tố rất quan trọng của một chính sách tiền lương nó liên hệ chặt chẽ với ba yếu tố là :

- Mức sống trung bình của dân cư một nước .
- Chỉ số giá cả sinh hoạt .
- Loại lao động và điều kiện lao động .

Mức lương tối thiểu nhằm hạn chế sự giãn cách quá lớn giữa tiền lương thực tế và tiền lương danh nghĩa , là hình thức can thiệp của chính phủ vào chính sách tiền lương , trong điều kiện thị trường lao động luôn có số cung lớn hơn cầu. Nhiều nhà hoạch định chính sách kinh tế xã hội và các nhà kinh tế ủng hộ biện pháp bảo hộ của chính phủ đối với mức lương tối thiểu và cơ chế trả lương ở các thành phần kinh tế . Đặc biệt , đối với các nước đang trong quá trình công nghiệp hoá phát triển thường trực , nguồn nhân lực tăng quá nhanh so với khả năng tạo việc làm của nền kinh tế , sự xâm nhập lớn của chủ nghĩa tư bản nước ngoài để tận dụng thị trường và nguồn nhân lực tại chỗ ... thì việc chính phủ công bố các mức lương tối thiểu ở mỗi thời kỳ là một yêu cầu bắt buộc . Tuy vậy cũng có ý kiến cho rằng mức lương tối thiểu quy định quá " cứng và máy móc" sẽ làm mất đi sự linh hoạt trong cơ chế tự điều tiết của thị trường lao động , thậm chí có ảnh hưởng đến cả tính hấp dẫn trong thu hút đầu tư nước ngoài vào nền kinh tế .

+ Tiền lương kinh tế : Là một khái niệm của kinh tế học . Các doanh nghiệp muốn có sự cung ứng sức lao động như yêu cầu , cần phải trả mức lương cao hơn so với mức lương tối thiểu . Tiền trả thêm vào lương tối thiểu

đạt được yêu cầu cung ứng sức lao động gọi là tiền lương kinh tế . Vì vậy , có người quan niệm tiền lương kinh tế giống như tiền thưởng thuần túy cho những người đã hài lòng cung ứng sức lao động cho doanh nghiệp đó , với các điều kiện mà người thuê lao động yêu cầu .

+ Thu nhập : Khi nghiên cứu phạm trù tiền lương , chúng ta cần phân biệt tiền lương với thu nhập . Thu nhập bao gồm ngoài khoản tiền lương còn tiền thưởng , phần tiền thưởng , phần lợi nhuận được chia vào các khoản khác.

Thu nhập được chia ra : Thu nhập trong doanh nghiệp và thu nhập ngoài doanh nghiệp , thu nhập chính đáng và thu nhập không chính đáng . Hiện nay dù chế độ tiền lương đã được cải tiến nhưng ở nhiều doanh nghiệp , người lao động (kể cả Giám đốc) sống không phải chủ yếu bằng tiền lương mà bằng nguồn thu nhập khác từ doanh nghiệp và phạm vi doanh nghiệp . Có những trường hợp tiền thưởng lớn hơn tiền lương , thu nhập ngoài doanh nghiệp lớn hơn thu nhập trong doanh nghiệp . Đó là những bất hợp lý chúng ta phải nghiên cứu cải tiến sao cho trong thời gian tới , người lao động trong các doanh nghiệp sống chủ yếu bằng lương .

## **2. Vai trò của tiền lương .**

Chắc hẳn ai cũng thừa nhận rằng tiền lương là bộ phận cơ bản trong thu nhập của người lao động, quyết định mức sống vật chất của những người làm công ăn lương trong các doanh nghiệp . Vì vậy chỉ khi nào tiền lương phù hợp với sức lao động, tức là quyền lợi của người lao động được đảm bảo thì họ mới yên tâm làm việc và dồn hết tâm huyết của mình trong công việc . Có thể nói rằng , sử dụng đúng đắn tiền lương là đòn bẩy kinh tế quan trọng để kích thích các nhân tố tích cực trong mỗi con người , phát huy tài năng , sáng kiến , tinh thần trách nhiệm và nhiệt tình của người lao động , tạo ra động lực quan trọng của sự phát triển kinh tế . Do vậy , tiền lương có hai vai trò lớn sau :

### **2.1. Vai trò tái sản xuất sức lao động .**

Sức lao động là công năng về cơ bắp , bắp thịt và tinh thần của người lao động . Trong quá trình lao động , nó sẽ tiêu hao dần vào qui trình sản xuất. Tiền lương lúc này sẽ giữ vai trò khôi phục lại công năng đó , tái sản xuất sức lao động . Nó là một yêu cầu tất yếu không phụ thuộc vào một điều kiện khách quan nào , là cơ sở tối thiểu để đảm bảo tác động trở lại phân phối tới sản xuất . Tiền lương phải đủ để nuôi sống người lao động và gia đình họ,

đảm bảo những nhu cầu tối thiểu trong cuộc sống của người lao động để từ đó có thể tái sản xuất sức lao động và lực lượng sản xuất .

Nếu những điều kiện trên mà không thực hiện được thì sẽ không đảm bảo tái sản xuất sức lao động và quá trình tái sản xuất xã hội không đảm bảo tiến hành bình thường ngay cả tái sản xuất giản đơn.

Tiền lương phải được coi là giá cả sức lao động , tiến hành trả lương theo việc, không trả lương theo người . Trả lương không thấp hơn mức lương tối thiểu và phải phù hợp với điều kiện xã hội , tâm sinh lý con người , bảo hiểm tuổi già và nuôi con .

Xây dựng hệ thống thang bảng lương phải phù hợp với tình hình thực tế của đơn vị , cơ sở sản xuất kinh doanh . Đồng thời phải phản ánh mức hao phí và tiêu hao lao động trên cơ sở đánh giá mức độ phức tạp lao động và phân biệt trong những điều kiện lao động khác nhau giữa các ngành nghề , công việc để từ đó có thể đảm bảo nâng cao đời sống vật chất cũng như tinh thần cho người lao động .

## 2.2 . Vai trò kích thích sự phát triển của sản xuất

Trong quá trình lao động , lợi ích kinh tế là động lực thúc đẩy con người, đồng thời thúc đẩy những hoạt động kinh tế xã hội nhất định . Chính vì vậy, vấn đề đặt ra là phải giải quyết tốt lợi ích cho người lao động , có như vậy mới kích thích họ bộc lộ năng lực của mình . Lợi ích cá nhân người lao động là động lực trực tiếp và quan trọng đối với sự phát triển của nền kinh tế và hoàn thiện thêm sự phát triển của xã hội . Người lao động là bộ phận chủ yếu của guồng máy sản xuất . Vậy , giải quyết đúng đắn chính sách tiền lương sẽ phát huy sức mạnh của mỗi cá nhân trong việc thực hiện mục tiêu kinh tế xã hội của mỗi doanh nghiệp . Bên cạnh đó , tổ chức tiền lương phải đảm bảo thúc đẩy khuyến khích người lao động phát huy năng lực , đảm bảo công bằng và bình đẳng xã hội . Mở rộng và áp dụng linh hoạt các hình thức tiền thưởng để cùng với tiền lương góp phần làm động lực thúc đẩy mỗi người lao động đem lại nhiều lợi ích và sự phát triển của doanh nghiệp . Bên cạnh đó , cải tiến có hệ thống các phong pháp tổ chức lao động , sử dụng tốt ngày công lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu , phát huy sáng kiến , nâng cao trình độ văn hoá, trình độ nghiệp vụ cho người lao động , khắc phục chủ nghĩa bình quân trong phân phối , biến phân phối trở thành một động lực thực sự của sản xuất .

Thực hiện tốt tất cả các hình thức trên thì tiền lương đã thực sự trở thành động lực của mỗi người lao động . Đồng thời tăng cường sự phát triển và mở rộng sản xuất của mỗi doanh nghiệp nói riêng và toàn bộ xã hội nói chung .

### **3. Vai trò của quản lý lao động .**

Vai trò của tổ chức và quản lý lao động là việc tìm kiếm , lựa chọn một cơ chế thích hợp các biện pháp hữu hiệu cho việc thực hiện tổ chức và quản lý lao động một cách đồng bộ đem lại hiệu quả cao . Ngày nay trong lĩnh vực sản xuất , nếu để tăng thêm hiệu quả hay năng lực sản xuất thì sự tiến bộ của khoa học công nghệ có ý nghĩa quyết định việc tăng năng suất lao động và quyết định khả năng cạnh tranh . ở đây vai trò của tổ chức rất quan trọng nó giúp cho các nhà quản lý tiết kiệm được lao động trong sản xuất kinh doanh .

Với quan điểm lao động là nguồn gốc sáng tạo ra của cải vật chất cho xã hội , còn tăng cường tổ chức quản lý lao động một cách hiệu quả nhất , đồng thời cải thiện mức sống cho người lao động .

Vì thế về mặt kinh tế lao động là một trong các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất đó là : Nguồn vốn , lao động , tài nguyên , khoa học công nghệ .

Còn về mặt chính trị : Tổ chức lao động có vai trò thực hiện chính sách chiến lược con người của Đảng và Nhà nước . Nếu tổ chức và quản lý lao động không biết phát huy yếu tố con người ( chỉ biết sử dụng mà không biết đào tạo bồi dưỡng sức lao động) sẽ dẫn tới làm tha hoá đội ngũ cán bộ công nhân và mất đi vai trò lãnh đạo của Đảng .Bởi vì chỉ có những con người này mới đảm đương được nhiệm vụ của doanh nghiệp - đó là làm cho dân giàu , nước mạnh , xã hội công bằng văn minh .

Về mặt xã hội : ở nước chậm phát triển sẵn có chưa phải là một động lực cho sự phát triển vì nếu người lao động thiếu kỹ năng về quản lý ngành nghề trong quá trình làm việc thì năng lực của người lao động không được sử dụng hết ... và ở nước ta cũng trong tình trạng như vậy .

Tuy nhiên để có kế hoạch hoá phát triển lực lượng lao động trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội cần có từng bước . Số lượng và tỷ lệ người tham gia vào lực lượng lao động phụ thuộc vào nhiều yếu tố : Trình độ phát triển của giáo dục đào tạo ( nếu người lao động có điều kiện học tập thì khi đó trình độ năng lực của người lao động sẽ cao nhưng họ sẽ chậm tham gia vào thị trường lao động , đây chính là sự đánh đổi giữa số lượng và chất lượng lao động ) . Tổ chức lao động là làm như thế nào để đảm bảo cho người lao động



có việc làm ổn định , bình đẳng , thu nhập phải phù hợp với khả năng và cống hiến của mỗi người .

#### **\* Ý nghĩa của công tác quản lý lao động .**

Việc quản lý lao động hợp lý , khoa học , phù hợp với điều kiện của xí nghiệp sẽ góp phần tăng năng suất lao động , cải thiện điều kiện làm việc và tăng thu nhập cho người lao động .

Tổ chức lao động tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động nâng cao trình độ văn hoá , chuyên môn , sử dụng triệt để thời gian lao động nhờ đó tăng năng suất lao động và nâng cao chất lượng sản phẩm . Tổ chức và quản lý lao động có tác dụng tốt hơn đối với việc sử dụng hiệu quả yếu tố vật chất của quá trình sản xuất đảm bảo cho quá trình tiến hành một cách hợp lý ăn khớp nhịp nhàng .

#### **4. Môi quan hệ giữa lao động và tiền lương .**

Lao động và tiền lương có mối quan hệ chặt chẽ với nhau như một thể thống nhất không thể tách rời và mối quan hệ chặt chẽ này được biểu hiện như sau :

Trường hợp người lao động là người làm thuê thì người chủ có thể trực tiếp ( hoặc thông qua những người giúp việc ) đánh giá lao động của người làm thuê và thoả thuận về tiền công . Khi tồn tại thị trường tự do cạnh tranh , cả chủ và thợ đều không thể gây áp lực cho nhau và tiền công sẽ hình thành ở mức cân bằng cung - cầu về lao động . Một điểm quan trọng cần nhấn mạnh ở đây là sự kiểm soát chặt chẽ lao động từ phía chủ thuê lao động . Họ là người trả tiền và họ tìm cách kiểm soát lao động thuê . Người làm thuê cũng thấy cần có trách nhiệm làm tốt công việc được giao . Họ hiểu rằng nếu không làm tốt , họ sẽ bị mất việc làm , hoặc thay đổi công việc tồi hơn , cắt giảm lương ... và nếu là tốt , họ có thể đánh giá tốt và có thể được trả công cao...

Do đó, tiền lương là một yếu tố đầu vào của sản xuất , nếu doanh nghiệp ( chủ thuê lao động ) sử dụng không hợp lý sẽ lãng phí lao động , làm giảm lợi nhuận. Trong doanh nghiệp thì người quản lý phải phân công lao động hợp lý, người nào việc ấy , đúng chuyên môn trình độ điều này sẽ làm tăng năng suất lao động và tiết kiệm được quỹ lương . Còn tiền công được trả trên cơ sở người lao động làm được gì , chứ không phải người đó có bằng cấp gì .

## **II. NỘI DUNG CỦA QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG .**

## 1. Về quản lý tiền lương .

Tiền lương là một yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh , có quan hệ chặt chẽ với kết quả kinh doanh . Khi kết quả kinh doanh tăng thì chi phí tiền lương cũng tăng và ngược lại. Tuy nhiên đã là doanh nghiệp thì sản xuất kinh doanh phải có lãi nghĩa là phải giới hạn sự tăng " tương đối " của chi phí . Riêng chi phí tiền lương, nếu tăng quá sẽ làm giảm lợi nhuận do hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp tạo ra , nếu giảm quá sẽ ảnh hưởng đến tái sản xuất sức lao động. Việc xác định giới hạn tăng hoặc giảm của tiền lương là nội dung lớn của quản lý tiền lương trong các doanh nghiệp.

Vì vậy, mục đích của quản lý tiền lương trong doanh nghiệp là vừa đảm bảo tiền lương trả cho người lao động đủ mức tái sản xuất sức lao động đã hao phí vừa đảm bảo cho doanh nghiệp có lãi để thực hiện lợi ích cơ bản , lâu dài .

Với mục đích đó, phương pháp quản lý tiền lương trong cơ chế thị trường không dừng lại ở quỹ lương (con số tuyệt đối) như trước đây, mà phải xác định một chỉ tiêu tương đối mang tính định mức. Chỉ tiêu tương đối này gọi là đơn giá tiền lương của doanh nghiệp , là căn cứ để hình thành quỹ lương thực hiện của doanh nghiệp và là căn cứ quyết toán tài chính cuối năm về tiền lương. Đơn giá tiền lương do cấp trên xét duyệt hàng năm .

Một trong những nguyên tắc cơ bản của tiền lương là tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động tức là tiền lương phải đủ để người lao động nuôi sống bản thân và gia đình . Vì vậy , công tác quản lý tiền lương phải được đổi mới toàn diện , làm sao để tiền lương đúng với sức lao động , đảm bảo là thu nhập chính và thường xuyên của người lao động , tránh tình trạng người lao động do mức lương không đủ sống phải đi làm thêm ở những nơi khác .

Vấn đề này đang là nỗi lo của rất nhiều doanh nghiệp và là nỗi lo của toàn xã hội . Nếu công tác quản lý tiền lương không đạt hiệu quả , không mang lại lợi ích cho người lao động một cách chân chính thì sẽ gây nhiều hậu quả xấu đối với xã hội .

Do vậy , để tiền lương trở thành cơ bản trong thu nhập của người làm công ăn lương , không để xảy ra tình trạng thu nhập ngoài lương của người lao động lớn gấp hàng chục lần tiền lương - đó là nhiệm vụ cơ bản của công tác quản lý tiền lương .

## 2. Về quản lý lao động .

Theo cách nói của F.Engen : Lao động đã góp phần sáng tạo ra con người. Lao động là hoạt động chính của xã hội và sự phát triển của lao động, sản xuất là nền tảng , là thước đo sự phát triển của xã hội . Lao động là hoạt động của con người . Mỗi người tham gia lao động đều có những lý do và mục đích nhất định :

- Lao động để kiếm sống .
- Lao động để tự khẳng định mình .
- Lao động để được thăng chức .
- Lao động vì bị bắt buộc .

Cho dù vì lý do nào đi chăng nữa thì lao động luôn là hoạt động có mục đích và sự nỗ lực trong lao động luôn là động lực thúc đẩy xã hội phát triển .

Ở mỗi thời kỳ phát triển của xã hội , hình thành những tổ chức lao động phù hợp mà ở đó mỗi người phải luôn cố gắng , nỗ lực. Khi điều kiện thay đổi, hình thức đã có trở nên lỗi thời , mọi người không còn tích cực lao động nữa, xã hội rơi vào tình trạng bế tắc và một hình thức mới , thích hợp sẽ ra đời. Đó là quy luật phát triển chung của xã hội trong thời đại hiện nay, do mức độ phát triển cao của tự do cá nhân , hình thức lao động bắt buộc không còn thích hợp nữa (trừ lao động cải tạo) . Mọi người đều có thể tự quyết định làm gì và làm như thế nào trong điều kiện cụ thể .

Trong trường hợp lao động riêng biệt , người lao động tự làm và tự hưởng thành quả của mình . Trong trường hợp lao động tập thể , lao động làm thuê , việc đánh giá lao động và phân phối , trả công trở thành một vấn đề hết sức quan trọng .

Do vậy, quản lý lao động là nhân tố quan trọng đảm bảo cho sự phát triển toàn diện của con người , cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động góp phần biến lao động thành nhu cầu đầu tiên của con người .

Đồng thời giúp cho việc tăng năng suất lao động trên cơ sở sử dụng có hiệu quả các tiềm năng về sức lao động trong doanh nghiệp, sử dụng triệt để sức lao động không chỉ là tập trung hết thời gian lao động của mỗi người mà bên cạnh đó phải đảm bảo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng lao động, tránh tiêu hao lao động lãng phí đảm bảo tăng năng suất lao động vì mục tiêu chính là " tăng năng suất lao động là thước đo trình độ tổ chức quản lý lao động" .

## CHƯƠNG II

# THỰC TRẠNG VỀ QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG Ở CÔNG TY VẬN TẢI Ô TÔ SỐ 3

## I. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY .

### 1. Sự ra đời.

Công ty vận tải ô tô số 3 là một doanh nghiệp nhà nước.

Từ năm 1975 trở về trước, Công ty phục vụ chiến đấu, tháng 12-1982 Công ty vận tải ô tô số 3 được thành lập dựa trên cơ sở sát nhập 3 xí nghiệp đó là :

Xí nghiệp vận tải hàng hoá số 2.

Xí nghiệp vận tải ô tô số 20.

Xí nghiệp vận tải quả cảnh C1.

Khi thành lập Công ty có khoảng 1000 xe và khoảng 2000 công nhân.

Tháng 3-1983 Công ty vận tải được thành lập lại thông qua Nghị định 388CP, với qui định sắp xếp lại doanh nghiệp Nhà nước . Ngày 4-3-1993 Công ty vận tải ô tô số 3 được thành lập tại Quyết định số 315QĐ/TCCB-LĐ và đặt trụ sở tại số 1 - Phố Cẩm Hội - Phường Đồng Mác - Quận Hai Bà Trưng - Thành Phố Hà Nội .

### 2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty.

Nhiệm vụ về chính trị : (Vận chuyển hàng hoá) vận tải dân sinh cho các tỉnh phía Bắc trên tuyến đường 6A và nhất là các tỉnh biên giới Miền núi Tây Bắc ; Bắc Lào và nước Cộng hoà dân chủ nhân dân Lào . Là một doanh nghiệp quốc doanh thuộc Cục đường bộ Việt nam - Bộ giao thông vận tải . Đảm bảo nhiệm vụ vận chuyển hàng hoá trên tuyến Tây Bắc phục vụ phát triển kinh tế Miền núi - Sau khi có Nghị định 388 , Nhất là kỳ họp thứ V năm 1990 Đảng và Nhà nước có chủ trương đa dạng hoá sản phẩm và phân phối theo cơ chế thị trường , có sự quản lý của Nhà nước .

Do vậy, Công ty phải hoà nhập với tình hình phát triển cả nước. Năm 1993 Công ty đã mở rộng nhiều loại hình mới cụ thể :

- + Vận chuyển hàng hoá đường bộ .
- + Sửa chữa phương tiện vận tải đường bộ .
- + Đại lý vận tải hành hoá .
- + Kinh doanh xuất nhập khẩu trực tiếp phương tiện vật tư đường bộ , hàng thủ công mỹ nghệ , lâm sản.

- + Garage trông giữ xe , dịch vụ nhà nghỉ .
- + Đại lý xăng dầu.

### **3. Quá trình phát triển của Công ty.**

Công ty vận tải ô tô số 3 trong thời kỳ bao cấp : Doanh nghiệp đảm nhận 100% khối lượng hàng hoá vận chuyển cho Tây Bắc . Nền kinh tế trong thời kỳ này là một nền kinh tế khép kín tự cung - tự cấp . Cơ chế quản lý tập trung quan liêu bao cấp " cấp phát - giao nộp " . Đã dẫn đến công tác lãnh đạo trong các xí nghiệp quốc doanh trở nên bị động .

Vì thế việc hoàn thành kế hoạch không chú trọng đến chất lượng công việc . Trong thời kỳ này sự phân chia các bộ phận , các phòng , ban trong xí nghiệp là không rõ ràng về bố trí nhân lực và giao nhiệm vụ quyền hạn và trách nhiệm cho từng cá nhân , từng bộ phận . Do đó , tạo ra những mâu thuẫn thiếu gắn bó trong công việc thực hiện kế hoạch mục tiêu chung của xí nghiệp ở mỗi bộ phận .

Với phong cách lãnh đạo tập trung quan liêu bao cấp chủ quan duy ý chí , luôn luôn chờ đợi ở cấp dưới , không khách quan trong quá trình ra quyết định . Điều này góp phần làm cho công việc thực hiện kế hoạch của xí nghiệp kém hiệu quả . Bên cạnh đó công tác kiểm tra đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch của xí nghiệp thiếu chính xác thường chỉ quan tâm đến số lượng vận chuyển chứ ít quan tâm đến chất lượng vận chuyển , thiếu sự thống nhất trong việc xác lập chỉ tiêu và đơn vị đo lường kết quả thực hiện nhiệm vụ của một cá nhân, một tập thể . Chỉ tiêu chủ yếu là "Tấn / km"; "Tấn" . Do những tồn tại thường có trong những xí nghiệp thời kỳ bao cấp dẫn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp .

Ở thời kỳ này doanh nghiệp gặp phải một số khó khăn là :

+ Số lượng lao động quá lớn .

+Tại thời điểm 1990 tổng số phương tiện vận tải là trên 600, có đến 130 xe Zin cũ nát , hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp . Tuyến đường Tây Bắc là chính , có điều kiện khí hậu và địa hình khắc nghiệt.

+ Từ chỗ vận chuyển hàng hoá tập trung luôn có hàng cung ứng đi về, nay hàng phân tán và hàng hoá chỉ vận tải một chiều. Là một doanh nghiệp Nhà nước , Công ty vừa quán triệt đường lối của Đảng là chuyển sang nền kinh tế thị trường , vừa phải đáp ứng yêu cầu vận chuyển cho các tỉnh Miền núi theo tinh thần Nghị quyết 22 của Bộ chính trị , Nghị quyết 72 của thủ

tướng chính phủ . Do đó quá trình đổi mới diễn ra hết sức phức tạp trên lĩnh vực kinh tế - xã hội . Vì thế khi chuyển sang cơ chế thị trường thì cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý cũng có sự thay đổi lớn . Trước sự thay đổi toàn diện về kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước , đặc biệt là sự thay đổi về kinh tế được đặt lên hàng đầu , đồng thời ổn định về chính trị - xã hội nhằm đáp ứng, phù hợp với điều kiện của đất nước .

Bắt đầu từ đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VI (12/1986) với tinh thần đổi mới mạnh mẽ , trước hết là đổi mới về tư duy, phong cách làm việc nhìn thẳng vào sự thật , xác định đúng mục tiêu và nhiệm vụ của đất nước trong thời kỳ đổi mới . Tiếp đó là Đại hội đại biểu lần thứ VII và thứ VIII tiếp tục quá trình đổi mới , với phương châm "công nghiệp hoá - hiện đại hoá" làm kim chỉ nam để phát triển nền kinh tế . Đứng trước tình hình đó, Công ty vận tải ô tô số 3 cần thiết phải đổi mới đồng bộ , toàn diện đổi mới cơ cấu bộ máy quản lý , theo yêu cầu đặt ra là phải có một cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý làm sao để vừa gọn nhẹ vừa đảm bảo hoạt động kinh doanh có hiệu quả nhằm hoàn thành tốt mục tiêu , kế hoạch của Công ty đề ra . Cụ thể hiện nay công ty có 8 phòng ban , 10 đội xe , 4 trạm .

#### **4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.**

Bảng 1: Số liệu được trích từ báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty qua các năm 1996, 1997, 1998, 1999.

| Chỉ tiêu                | đơn vị<br>tính | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  |
|-------------------------|----------------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Vốn kinh doanh       | Triệu<br>đồng  | 3018  | 13796 | 16969 | 1959  |
| 2. Lao động- tiền lương | Người          | 582   | 541   | 481   | 451   |
| + Lao động đang LV      | —              | 450   | 406   | 409   | 416   |
| + Lao động nghỉ việc    | —              | 132   | 135   | 72    | 35    |
| + Thu nhập bình quân    | nghìn<br>đồng  | 422   | 423   | 541   | 550   |
| 3. Kết quả SXKD         | triệu<br>đồng  | 38380 | 57724 | 46758 | 19620 |
| + Doanh thu thuần       |                | 37768 | 57431 | 44371 | 19300 |
| + Lợi tức trước thuế    |                | 612   | 293   | 2387  | 320   |
| 4. Nộp ngân sách        | triệu<br>đồng  | 9917  | 16962 | 12067 | 12964 |
| + Thuế doanh thu        |                | 853   | 895   | 902   | 910   |
| + Thuế lợi tức          |                | 108   | 83    | 478   | 569   |
| + thuế XNK              |                | 8746  | 15762 | 10491 | 11304 |
| + Thuế môn bài+thuế đất |                | 87    | 213   | 193   | 179   |
| + Thu sử dụng vốn       |                | 51    | 9     | 3     | 2     |

Như vậy, trong nền kinh tế thị trường hiện nay vận tải ô tô bị cạnh tranh quyết liệt giá cước phí vận tải thấp, hàng hoá vận chuyển ít, lệ phí giao thông tăng, tiêu cực trên đường nhiều, dẫn đến xe hoạt động giảm, lao động dôi dư nhiều. Công ty đã phải tìm kiếm nhiều ngành nghề nhưng cũng chỉ đủ công việc làm cho 416 người với mức lương bình quân 500 nghìn đồng/người/ tháng. Tuy vậy vẫn còn gần 40 người không có việc làm. Để Công ty tồn tại và phát triển, bảo đảm cuộc sống cho người lao động, đồng thời hoàn thành nghĩa vụ đối với Nhà nước. Đòi hỏi ban lãnh đạo Công ty định ra chiến lược sản xuất kinh doanh phù hợp nhằm ổn định lao động và người lao động có mức lương ngày càng tăng.

\* Mô hình trên được xây dựng theo loại hình cơ cấu tổ chức:

+ **Đảng uỷ:** Là cơ quan lãnh đạo, tham mưu cho Công ty, song việc lãnh đạo của Đảng uỷ chỉ mang tính chất định hướng chiến lược cho Công ty.

+ **Giám đốc :** Thay mặt Nhà nước điều hành cao nhất mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và các hoạt động khác của Công ty. Do vậy, mọi mệnh lệnh của Giám đốc, người lao động phải chấp hành . Giúp việc cho Giám đốc còn có Phó Giám đốc kinh doanh và Phó Giám đốc kỹ thuật.

+ **Phòng tổ chức -lao động :** Có nhiệm vụ

- Xây dựng bộ máy quản lý , đơn vị sản xuất, chức danh viên chức, sắp xếp bố trí CNVC vào các vị trí sản xuất, công tác phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ năng lực, tay nghề nhằm phát huy năng lực , sở trường của CNVC trong sản xuất kinh doanh . Xây dựng bồi dưỡng đội ngũ CNVC có phẩm chất đạo đức, giác ngộ chính trị, có chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng SXKD trong cơ chế thị trường .

- Làm thủ tục ký hợp đồng lao động, cho thôi việc, giải quyết hưu trí, chuyển chuyên công tác... cho CNVC.

-Tổ chức lớp bồi dưỡng kỹ thuật, nghiệp vụ, tham quan, thực tập cho CNVC , ở trong nước và ngoài nước, hướng dẫn tham quan thực tập của các cơ quan , trường học gửi đến.

- Quản lý hồ sơ , kịp thời bổ xung vào hồ sơ thay đổi về bản thân, gia đình CNVC , lập báo cáo về LĐ-TL.

- Lập kế hoạch LĐ-TL theo kỳ sản xuất kinh doanh , tính chi trả tiền lương theo tiến độ sản xuất , hàng tháng xây dựng qui chế trả lương, thưởng, phạt, duyệt công, nghiên cứu các chế độ chính sách, luật lao động, xây dựng qui chế để áp dụng vào Công ty và phổ biến cho CNVC biết.

+ **Phòng kế toán - tài chính:** Có nhiệm vụ.

- Tổ chức sắp xếp thật hợp lý, khoa học, tập trung các bộ phận kế toán, thống kê trong phòng để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao về công tác kế toán - tài chính , thống kê.

- Ghi chép phản ánh được các số liệu hiện có về tình hình vận động toàn bộ tài sản của Công ty. Giám sát việc sử dụng bảo quản tài sản của các đơn vị, đặc biệt là phương tiện vận tải , máy móc thiết bị, nhà xưởng.

- Phản ánh chính xác tổng số vốn hiện có và các nguồn hình thành vốn. Xác định hiệu quả sử dụng đồng vốn đưa vào sản xuất kinh doanh . Tham gia



lập các dự toán phương án kinh doanh xuất nhập khẩu dịch vụ kinh doanh khác, kiểm tra chặt chẽ các chi phí trong xây dựng kiến thiết cơ bản. Quyết toán bóc tách các nguồn thu và tổng chi phí của tất cả các lĩnh vực kinh doanh. Tính toán hiệu quả kinh tế, lợi nhuận đem lại trong toàn Công ty.

- Tổ chức thực hiện kiểm tra kế toán định kỳ việc thực hiện kế hoạch chỉ tiêu giao nộp khoán của Công ty cho các đơn vị đội xe , xưởng. Phát hiện và ngăn chặn kịp thời những hành động vi phạm pháp luật tham ô lãng phí làm thất thoát tài sản , vi phạm chế độ kế toán tài chính.

- Thực hiện đầy đủ các nội dung qui định của pháp lệnh kế toán thống kê, chế độ tài chính của Nhà nước . Thực hiện đúng yêu cầu về qui định báo cáo quyết toán thống kê hàng tháng , quý , năm với chất lượng cao, chính xác, kịp thời , trung thực. Trích nộp đầy đủ nghĩa vụ với ngân sách Nhà nước .

- Tham mưu đặc lực cho lãnh đạo Công ty trong lĩnh vực quản lý kinh doanh , vật tư , tiền vốn , tập hợp các số liệu thông tin kinh tế kịp thời cho lãnh đạo Công ty điều hành chỉ đạo sản xuất .

- Định kỳ phân tích hoạt động kinh tế tài chính được tổ chức. Tham gia tích cực trong khâu lập kế hoạch sản xuất, kế hoạch thu chi tài chính... Các kế hoạch định hướng lâu dài cho các năm sau.

+ **Phòng kế hoạch điều độ:** Trên cơ sở các định hướng chiến lược xây dựng các kế hoạch dài hạn , trung hạn và ngắn hạn của Công ty.

- Xây dựng hệ thống định mức kinh tế, kỹ thuật phù hợp với từng thời điểm cụ thể của các lĩnh vực sản xuất vận tải, sản xuất công nghiệp và các ngành nghề dịch vụ kinh doanh được giao , trình Giám đốc Công ty phê duyệt.

- Tham mưu cho Giám đốc trong Công ty quản lý kinh doanh soạn thảo các văn bản , ban hành bổ xung sửa đổi hoàn chỉnh các nội qui qui chế, qui định trong phạm vi được giao trình Giám đốc phê duyệt ban hành.

+ **Phòng kỹ thuật :**

- Soạn thảo các qui chế quản lý xe máy của Công ty và đơn đốc thực hiện các qui trình, qui phạm kỹ thuật của ngành đã ban hành .

- Tổng hợp các kiến nghị về công tác kỹ thuật ở đội xe, xưởng và các hội nghị đề báo cáo đề xuất lãnh đạo Công ty có hướng giải quyết . Lập qui trình công nghệ và phục hồi cá chi tiết, tổng thành xe ô tô và may móc thiết bị.

- Quản lý kỹ thuật các xưởng sửa chữa, kiểm tu hướng dẫn công nghệ và nghiệm thu sản phẩm , lập kế hoạch bảo dưỡng sửa chữa thiết bị . Đảm bảo giấy tờ hợp pháp khi xe hoạt động , trực tiếp giải quyết các vướng mắc về đăng kiểm, lưu hành.

- Xây dựng nội dung, đào tạo thi nâng bậc cho lái xe- thợ sửa chữa . Tổ chức thi xe tốt theo chủ trương của lãnh đạo Công ty.

+ **Phòng cung ứng dịch vụ vật tư - nhiên liệu** : Tổ chức hệ thống cung ứng, mua bán vật tư hợp lý phù hợp với qui mô của Công ty và đảm bảo thu nhập cho CNVC trong phòng . Mở sổ sách theo dõi các hoạt động mua bán vật tư nhiên liệu và các báo cáo quyết toán với Công ty kịp thời và chính xác .

+ **Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu** :

- Lập kế hoạch kinh doanh XNK trực tiếp hàng thủ công mỹ nghệ, phụ tùng thiết bị vật tư, xe, máy từng kỳ kế hoạch để Giám đốc đưa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty .

- Liên hệ với bộ thương mại, hải quan và các cơ quan hữu quan khác làm thủ tục XNK nhằm thực hiện kế hoạch đã lập .

- Tìm kiếm thị trường trong nước và ngoài nước để xuất, nhập các mặt hàng đã nghi trong giấy phép kinh doanh, phục vụ ngành Giao thông vận tải và sản xuất tiêu dùng của nhân dân. Chấp hành nghiêm chỉnh chính sách pháp luật của Nhà nước và các qui định của luật pháp quốc tế có liên quan đến kinh doanh XNK.

+ **Phòng hành chính** : Quản lý hồ sơ đất đai, nhà ở, ... Tham mưu cho lãnh đạo việc bố trí nơi ăn ở, sinh hoạt làm việc trong toàn bộ Công ty. Theo dõi đơn đốc và thực hiện các nghĩa vụ thuế đất đai, nhà ở, định mức với các cơ quan chức năng.

+ **Xưởng bảo dưỡng sửa chữa** : Căn cứ kế hoạch được giao quan hệ với các đội xe lập lịch trình cho xe vào BDSC . Tìm kiếm thêm công việc nhằm đảm bảo đời sống cho CNVC. Chấp hành nghiêm chỉnh chính sách pháp luật của Nhà nước và qui chế của Công ty . Thay mặt lãnh đạo Công ty, chăm lo, thăm hỏi đời sống CNVC. Quản lý và sử dụng tài sản được giao đúng pháp luật. mở sổ sách hạch toán kinh tế nội bộ làm tròn nghĩa vụ với Công ty.

+ **Đội xe** : Nắm và quản lý chắc tình hình lao động, phương tiện, hàng ngày, hàng tháng. Đơn đốc công nhân lái xe thực hiện nghiêm chỉnh kế hoạch vận tải, kế hoạch BDSC, nộp đúng, đủ, mức khoán hàng tháng.

+ **Trạm vận tải đại lý** : Nắm vững tình hình bến bãi , kho tàng, đường xá hàng hoá... để thông báo kịp thời cho phòng kế hoạch điều độ. Giúp cho việc vận chuyển thuận lợi. Chấp hành nghiêm chỉnh luật pháp Nhà nước và các qui định của chính quyền địa phương. Chăm lo đời sống của CNVC.

+ **Ban thiết kế cơ bản** : Lập kế hoạch đầu tư xây dựng cơ bản và cải tạo công trình đưa Giám đốc phê duyệt. Lập luận chứng kinh tế - kỹ thuật công trình. Chấp hành nghiêm chỉnh chính sách của Nhà nước . Thay mặt lãnh đạo Công ty chăm lo đời sống của CNVC.

## II. THỰC TRẠNG VỀ QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG Ở CÔNG TY VẬN TẢI Ô TÔ SỐ 3.

### 1. Đặc điểm về lao động ở Công ty.

#### 1.1. Vấn đề lao động ở Công ty.

+ **Lái xe** : Đặc điểm hoạt động của Công ty vận tải ô tô số 3 nói chung và đặc điểm vận tải nói riêng thì đây là một loại lao động mang tính đặc thù vì:

Tính độc lập tương đối cao , thể hiện ở chỗ họ phải chịu trách nhiệm về toàn bộ quá trình vận tải từ khâu khai thác nhu cầu vận chuyển đến việc tổ chức cận chuyên và thanh toán với khách hàng. Mặt khác hoạt động vận tải diễn ra bên ngoài phạm vi doanh nghiệp trong một không gian rộng lớn . Từ đó đòi hỏi người lái xe phải có phẩm chất như : Có tính độc lập tự chủ và ý thức tự giác cao, có khả năng sáng tạo và xử lý linh hoạt các tình huống nảy sinh trên đường, phải có trình độ hiểu biết rộng. Hiện nay Công ty có số lượng lao động đang làm việc là 416 người .

Trong đó :

+ Lao động chính : 241 người.

- Lao động quản lý : 49 người.

- Thợ : 48 người.

- Lái xe : 144 người.

+ Lao động phụ : 175 người.

- Lao động gián tiếp : 58 người.

- Thợ : 67 người.

- Lái xe : 15 người.

- Lao động dự kiến giải quyết lao động theo chế độ:35người.

#### 1.2. Cơ cấu lao động.

Đối với mỗi doanh nghiệp nói chung và Công ty vận tải ô tô số 3 nói riêng, việc xác định số lao động cần thiết ở từng bộ phận trực tiếp và gián tiếp có ý nghĩa rất quan trọng trong vấn đề hình thành cơ cấu lao động tối ưu. Nếu thừa sẽ gây khó khăn cho quỹ tiền lương gây lãng phí lao động, ngược lại nếu thiếu sẽ không đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh. Vấn đề đặt ra là làm thế nào cho cơ cấu này hợp lý, điều này Công ty đang dần sắp xếp và tổ chức lại.

**Bảng 2 : Biểu cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp.**

(Được trích từ bảng phân công lao động của Công ty qua các năm 1997, 1998, 1999).

| Bộ phận             | 1997 |       | 1998 |       | 1999 |      |
|---------------------|------|-------|------|-------|------|------|
|                     | KH   | TH    | KH   | TH    | KH   | TH   |
| Lao động trực tiếp% | 78,2 | 75,23 | 82,4 | 77,89 | 78,0 | 78,0 |
| Lao động gián tiếp% | 21,8 | 24,77 | 17,6 | 22,11 | 22,0 | 22,0 |
| $\Sigma$            | 100  | 100   | 100  | 100   | 100  | 100  |

**Nhận xét :** Qua bảng số liệu trên ta nhận thấy về cơ cấu lao động so với kế hoạch thì nói chung Công ty thực hiện tương đối tốt, Công ty chú trọng bố trí lao động hợp lý theo kế hoạch đề ra. Tỷ lệ lao động gián tiếp cho đến nay có xu hướng giảm rõ rệt do yêu cầu của cơ chế thị trường cần phải gọn nhẹ nhưng phải đảm bảo có hiệu quả. Điều này cho thấy việc quản lý lao động ở Công ty là rất chặt chẽ và có hiệu quả. Bên cạnh đó ta thấy bộ phận trực tiếp có số lao động tăng nhiều hơn bộ phận gián tiếp, điều này cũng dễ hiểu vì Công ty vận tải ô tô số 3 là doanh nghiệp vận tải, hầu hết các cán bộ công nhân viên là lao động trực tiếp. Hơn nữa Công ty đang có xu hướng tinh giảm gọn nhẹ bộ máy gián tiếp theo chủ trương của Nhà nước. Công ty đang cố gắng sát nhập các phòng ban, giảm những vị trí không cần thiết cố gắng sắp xếp một người kiêm nhiều việc, tiến hành cấu lại lao động giữa bộ phận trực tiếp và gián tiếp. Đối với lao động gián tiếp thì Công ty vẫn có biện pháp tích cực để giảm số lao động này mà vẫn đảm bảo yêu cầu cũng như nhiệm vụ sản xuất của Công ty.

1.3. Số lượng lao động.

Số lượng lao động là một trong những nhân tố cơ bản quyết định qui mô kết quả sản xuất kinh doanh. Vì vậy việc phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động cần xác định mức tiết kiệm hay lãng phí. Trên cơ sở đó tìm mọi biện pháp tổ chức sử dụng lao động tốt nhất.

Tình hình thực hiện số lượng lao động trong vận tải gồm:

- + Lao động vận tải ( Lao động quản lý, lái xe, thợ).
- + Lao động dịch vụ, xuất - nhập khẩu.
- + Lao động đại lý vận tải.
- + Lao động dịch vụ bảo dưỡng sửa chữa.

**Bảng 3 :** (nguồn trích: phòng lao động tiền lương)

| Năm      | 1997 |     |      | 1998 |     |      | 1999 |     |       |
|----------|------|-----|------|------|-----|------|------|-----|-------|
|          | KH   | TH  | %    | KH   | TH  | %    | KH   | TH  | %     |
| ΣLđ      | 450  | 406 | 90,2 | 435  | 409 | 94,0 | 420  | 416 | 99,0  |
| Lđvt     | 215  | 206 | 95,8 | 210  | 207 | 98,6 | 200  | 198 | 99    |
| Lđdv,xnk | 79   | 58  | 73,4 | 78   | 75  | 96,2 | 76   | 75  | 98,7  |
| Lđ đlv   | 88   | 87  | 98,9 | 87   | 73  | 83,9 | 87   | 85  | 97,7  |
| Lđbdsc   | 68   | 55  | 80,9 | 60   | 54  | 90   | 57   | 58  | 101,8 |

**Nhận xét :** Qua bảng số liệu trên ta nhận thấy rằng :

Tổng số lao động của Công ty qua các năm đều có sự biến động và có sự chênh lệch kỳ thực hiện so với kỳ kế hoạch là tương đối .

Năm 1997 đạt 90,2% so với kế hoạch.

Năm 1998 đạt 94,0% so với kế hoạch.

Năm 1999 đạt 99,0% so với kế hoạch.

Tuy nhiên để đánh giá được số lao động thực hiện qua các năm có đạt hiệu quả hay không thì phải liên hệ tới tình hình thực hiện kế hoạch doanh thu vận tải của Công ty qua các năm: Ta có số liệu sau: (nguồn trích: phòng lao động tiền lương)

**Bảng 4 :** Đơn vị tính : Nghìn đồng.

| Năm  | Doanh thu vận tải |          | Số tuyệt đối | Số tương đối |
|------|-------------------|----------|--------------|--------------|
|      | KH                | TH       |              |              |
| 1997 | 57910150          | 58346378 | +436228      | 101%         |
| 1998 | 39000000          | 44800906 | +5800906     | 115%         |
| 1999 | 39000000          | 19300000 | -19700000    | 49%          |

**Nhận xét :** Qua số liệu trên ta thấy rằng:

Doanh thu của Công ty có xu hướng giảm rõ rệt qua các năm. Cụ thể là năm 1998 số kế hoạch so với năm 1997 giảm 18910150 000 đồng ; còn số thực hiện năm 1998 so với năm 1997 giảm 13545472000 đồng. Trong hai năm 1997 và năm 1998 thực hiện vượt mức kế hoạch với số tương đối 1% năm 1997 và 15% năm 1998.

Nhưng năm 1999 thì Công ty đã không thực hiện vượt mức kế hoạch đề ra với doanh thu giảm tương đối là 51%. Nguyên nhân giảm doanh thu trong năm 1999 là trong Công ty có sự thay đổi về một số chỉ tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh và do Nhà nước nhập khẩu một số loại máy móc và xe hiện đại mặt khác , Công ty vẫn còn tồn tại những phương tiện thiết bị cũ do đó không đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh đặc biệt là bộ phận bảo dưỡng sửa chữa.

Để minh họa cụ thể cho việc tăng giảm lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu vận tải thì ta có bảng tính toán độ lệch tuyệt đối và độ lệch tương đối ( $\Delta$  &  $\delta$ ) như sau:

**Bảng 5:**

| Năm         | 1997     |            | 1998     |            | 1999     |            |
|-------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
|             | $\Delta$ | $\delta\%$ | $\Delta$ | $\delta\%$ | $\Delta$ | $\delta\%$ |
| $\Sigma Lđ$ | - 44     | -10,7      | -26      | -18,2      | -4       | +72,3      |
| Lđvt        | - 9      | -5,1       | -3       | -14,3      | -2       | +102,0     |
| Lđ dv,xnk   | -21      | -27,3      | -3       | -16,4      | -1       | +101,4     |
| Lđ đlv      | -1       | -2,1       | -14      | -27,0      | -2       | +99,4      |
| Lđ dv bdsc  | -13      | -19,9      | -6       | -21,7      | +1       | +107,7     |

**Nhận xét:**

Với số liệu trên ta thấy : Trong năm 1997 số lao động giảm so với kế hoạch nhưng vẫn đạt doanh thu và vượt mức kế hoạch là 101%. Điều đó chứng tỏ Công ty đã hết sức quan tâm đến lực lượng lao động , đặc biệt là khối lao động vận tải , lao động dịch vụ XNK, lao động đại lý vận tải. Công ty đã sử dụng tốt và tiết kiệm sức lao động. Còn năm 1998 số lao động của Công ty giảm so với kế hoạch và doanh thu vận tải đạt và vượt kế hoạch là 115% tăng so với năm 1997 là 14%. Điều đó cho thấy Công ty đã đạt kết quả thật đúng khích lệ và là một minh chứng rằng Công ty tổ chức lao động ngày càng hợp lý. Bên cạnh đó, năm 1999 số lao động thực hiện giảm so với kế hoạch là 2 người (LĐVT) ; 1 người (LĐ DV XNK) ; 2 người (LĐ ĐLVT). Doanh thu vận tải chỉ đạt 49%. Điều đó chứng tỏ việc thực hiện kế hoạch số lượng lao động là không tốt, và sẽ ảnh hưởng lớn tới kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Vì thế đòi hỏi việc tổ chức lao động phải hợp lý thì mới đưa Công ty phát triển hơn nữa.

**1.4. Chất lượng lao động ở Công ty.**

Trong sản xuất vận tải, trình độ thành thạo của công nhân có một ý nghĩa rất quan trọng không những mang lại hiệu quả kinh tế cao mà còn là vấn đề an toàn trong sản xuất. Đặc biệt là Công ty vận tải ô tô số 3 có nhiệm vụ vận tải hàng hoá ; cho nên để nhận thức rõ vấn đề này Công ty rất quan tâm đến chất lượng lao động đặc biệt là đội ngũ lái xe và lao động bảo dưỡng sửa chữa . Chất lượng lao động ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động và

kết quả sản xuất, và điều đó thể hiện ở cấp bậc của công nhân cụ thể là theo số liệu năm 1999 có 165 công nhân lái xe:

92 người bậc 3/3.

24 người bậc 2/3.

49 người bậc 1/3.

Cấp bậc bình quân của lái xe là:

$$\frac{(92*3) + (24*2) + (49*1)}{165} = 2,26$$

Với cấp bậc bình quân lái xe là 2,26 tương đối cao , điều này đáp ứng được yêu cầu là an toàn, chính xác, kịp thời... Trong đội ngũ lao động bảo dưỡng sửa chữa để đảm bảo cho những chiếc xe đủ tiêu chuẩn thì trình độ lành nghề của họ là một yêu cầu không thể thiếu được. Trong 46 thợ bảo dưỡng sửa chữa có:

12 thợ bậc 7/7.

10 thợ bậc 6/7.

8 thợ bậc 4/7.

5 thợ bậc 3/7.

8 thợ bậc 2/7.

$$\frac{(12*7) + (10*6) + (8*4) + (5*3) + (8*2)}{46} = 4,5$$

Để biết được trình độ tay nghề của công nhân trên có đảm nhiệm được công việc trong Công ty hay không ta cần biết số cấp bậc (công việc bình quân) của Công ty. Theo số liệu của phòng kỹ thuật thì cấp bậc thợ bình quân của công nhân sửa chữa là:



$$K_{đn} = \frac{C_{bdsc}}{C_{cviệc}} = \frac{4,5}{4,26} = 1,06$$

**K<sub>đn</sub> > 1:** Như vậy Công ty có đội ngũ thợ sửa chữa bậc cao, đủ khả năng đảm nhận công việc. Tuy nhiên cấp bậc thợ lớn hơn công việc vừa có mặt tốt vừa có mặt không tốt. Đó là chất lượng công việc được đảm bảo, đặc biệt trong Công ty vận tải ô tô số 3 là phải an toàn, chính xác tuyệt đối, yếu tố này rất quan trọng, tuy nhiên có mặt hạn chế là lãng phí quỹ tiền lương vì lương trả theo cấp bậc sẽ không tận dụng được tay nghề của thợ có chuyên môn cao, công nhân làm việc kém hơn tay nghề của họ sẽ không có điều kiện nâng cao tay nghề chuyên môn.

Một trong các yếu tố quan trọng nói lên chất lượng của đội ngũ lao động là trình độ của cán bộ khoa học trong Công ty. Đây cũng là điều quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Hiện nay Công ty có đội ngũ cán bộ khoa học kỹ thuật tương đối đông, được đào tạo qua các trường đại học, trung học, kỹ thuật. Đặc biệt là những cán bộ chủ chốt, hầu hết là có năng lực và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Trong số đội ngũ hiện nay có 40 người có trình độ Đại học, 25 người có trình độ trung học, và 294 người công nhân kỹ thuật.

Tóm lại: Qua việc phân tích tình hình lao động ở Công ty vận tải ô tô số 3 tôi thấy trong những năm qua Công ty đã có những thành tích đáng kể. Công ty có đội ngũ cán bộ công nhân viên lành nghề, trình độ nghiệp vụ cao đáp ứng yêu cầu của Nhà nước. Công ty có số lao động phần lớn là nam giới. Tỷ lệ này chiếm 96%. Điều đó đòi hỏi việc quản lý lao động phải có thay đổi trong tư duy, tìm những hình thức, phương pháp, cơ chế quản lý thích hợp nhằm đem lại hiệu quả cao trong quản lý lao động. Tất cả điều đó không chỉ là một khoa học mà còn là một nghệ thuật cao.

### 1.5. Các hình thức tổ chức quản lý lao động của Công ty.

Tổ chức lao động sản xuất là tổ chức quá trình lao động của con người, dùng công cụ dụng cụ tác động đến đối tượng lao động nhằm mục đích sản xuất. Tổ chức lao động là một bộ phận không thể tách rời của tổ chức sản xuất, xác định những cân đối nhất định giữa họ với nhau, bố trí thực hiện trên các cơ sở hình thức phân công, hợp tác lao động, tổ chức lao động hợp lý nơi làm việc, áp dụng các phương pháp và thao tác làm việc tiên tiến, hoàn thiện các điều kiện lao động, hoàn thiện định mức lao động, khuyến khích vật chất tinh thần, đề cao kỷ luật lao động.

Các công tác quản lý lao động tiền lương trong Công ty giữ vai trò quan trọng đặc biệt vì nó ảnh hưởng quyết định đến kết quả lao động cuối cùng của sản xuất kinh doanh. Do mỗi đặc điểm, điều kiện làm việc của mỗi loại lao động trong Công ty mà có hình thức tổ chức lao động cho phù hợp.

Lao động trong ngành vận tải ô tô nói chung và Công ty vận tải ô tô số 3 nói riêng được chia làm 3 loại chính sau:

- + Lao động vận tải.
- + Lao động bảo dưỡng sửa chữa.
- + Lao động gián tiếp.

#### \* Lao động vận tải:

Tổ chức và quản lý lao động lái xe cùng với phương tiện vận tải là khâu trung tâm trong công tác tổ chức quản lý sản xuất vận tải của Công ty vận tải ô tô số 3.

Hoạt động của lái xe và phương tiện vận tải là hoạt động sản xuất chính có tính chất quyết định đến hiệu quả sản xuất của mỗi đơn vị vận tải, do đó công tác tổ chức lao động có ý nghĩa rất quan trọng. Có thể nói, tổ chức lao động cho lái xe là công việc phức tạp, đòi hỏi phải có sự nghiên cứu tìm hiểu sâu sắc toàn diện đặc điểm lao động cho lái xe mang những nét đặc thù riêng. Công ty tổ chức lao động cho lái xe theo hình thức mỗi xe một lái. Lái xe nhận nhiệm vụ với Giám đốc và qua phòng kế hoạch điều độ. Người trực tiếp quản lý theo dõi hoạt động của lái xe và phương tiện vận tải là các đội trưởng đội xe còn phân quản lý kinh tế theo qui định của Công ty.

#### \* Lao động BDSC:

Để không ngừng hoàn thiện chất lượng công tác bảo dưỡng sửa chữa nhằm nâng cao hệ số ngày xe tốt cũng như giảm ngày xe nằm chờ BDSC, Công ty đã tổ chức xưởng sửa chữa tại số 1 - phố Cẩm Hội. Công nhân sửa chữa - bảo dưỡng được tổ chức theo chuyên môn hoá nghề nghiệp dưới sự lãnh đạo của xưởng trưởng.

\* Lao động gián tiếp:

Lao động gián tiếp của Công ty tổ chức theo các phòng ban nghiệp vụ và phòng ban chức năng với 4 phòng . Mỗi phòng đều có một trưởng phòng phụ trách chung và chịu trách nhiệm trước Giám đốc về hoạt động của phòng mình. Căn cứ vào quyết định về chức năng nhiệm vụ từng phòng mà trưởng phòng phân công việc cho từng nhân viên dưới quyền. Nhân viên hành chính (quản lý) làm việc theo chế độ giờ hành chính Nhà nước qui định.

## **2. Vấn đề tiền lương ở Công ty.**

### **2.1. Phương pháp tính quỹ lương của Công ty.**

Tiền lương và bảo hiểm xã hội được xác định trên cơ sở kế thừa của kế hoạch đã được tính toán. Dựa vào Nghị định 26/CP ngày 23-5-1993 của Chính phủ về qui định tạm thời chế độ lương mới trong các doanh nghiệp và thông tư liên bộ số 20/LB-TT ngày 2-5-1999 của liên bộ Lao động - Thương binh xã hội - Tài chính.

Nghị định 28/CP ngày 28-3-1997 của chính phủ về đổi mới quản lý tiền lương và thu nhập của các doanh nghiệp Nhà nước và thông tư 13/LĐTBXH-TT ngày 10-4-1997 về hướng dẫn phương pháp xây dựng đơn giá tiền lương, thu nhập trong doanh nghiệp Nhà nước.

\* Phương pháp 1: Đơn giá tiền lương tính trên đơn vị sản phẩm phương pháp này tương ứng với chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh được cho là tổng sản phẩm bằng hiện vật kể cả các sản phẩm qui đổi thường được áp dụng đối với doanh nghiệp sản xuất kinh doanh một loại sản phẩm hoặc một số loại sản phẩm cao có thể qui đổi như : Xi măng, vật liệu xây dựng, rượu, bia, dệt may, vận tải....

Công thức tính đơn giá là:

$$V_{đg} = V_{giờ} * T_{sp}$$

Trong đó:

Vđg: Đơn giá tiền lương (đơn vị là đồng/ đơn vị hiện vật).

Vgiờ: Tiền lương đơn giá giờ.

Trên cơ sở lương cấp bậc bình quân và mức lương tối thiểu của doanh nghiệp, tiền lương được tính theo qui định tại Nghị định số 197/CP ngày 31-12-1994 của chính phủ.

Tsp: Mức lao động của đơn vị sản phẩm hoặc các sản phẩm qui đổi.

\* Phương pháp 2: Đơn giá tiền lương tính trên doanh thu. Công thức:

$$Ktl = \frac{Vkh}{\text{Tổng doanh thu kế hoạch}}$$

Trong đó:

Ktl: Đơn giá tiền lương.

Vkh: Quỹ lương kế hoạch tính theo chế độ của doanh nghiệp (không bao gồm lương của Giám đốc, Phó giám đốc, và kế toán trưởng). Được tính bằng tổng số lao động định biên hợp lý nhân với tiền lương tối thiểu của Công ty được áp dụng kể cả hệ số và mức phụ cấp các loại .

Tổng doanh thu kế hoạch : Là tổng doanh thu bao gồm toàn bộ số tiền thu được về tiêu thụ sản phẩm bao gồm hàng hoá kinh doanh , dịch vụ chính và phụ theo quy định của Nhà nước .

\* Phương pháp 3: Đơn giá tiền lương tính trên doanh thu trừ tổng chi tổng chi phí.

$$Ktl = \frac{Vkh}{\text{Tổng doanh thu kế hoạch - Tổng chi phí kế hoạch}} \\ \text{( không có tiền lương)}$$

Trong đó:

Tổng chi phí kế hoạch : Là tổng chi phí bao gồm toàn bộ các khoản chi phí hợp lý hợp lệ trong giá thành sản phẩm và chi phí lưu thông (chưa có tiền lương) và các khoản nộp ngân sách theo qui định hiện hành của Nhà nước (trừ thuế lợi tức). Theo hai phương pháp trên đơn giá tiền lương được xác định thì biết quỹ lương kế hoạch , tổng doanh thu và tổng chi phí kế hoạch . Trong bản thuyết trình này phòng nhân sự tiền lương chỉ tính toán xác định quỹ tiền lương kế hoạch. Đơn giá tiền lương tính trên doanh thu hay đơn giá tiền lương

tính trên doanh thu trừ tổng chi phí sẽ được tính toán chính xác cụ thể sau khi có số liệu về tổng doanh thu kế hoạch và tổng chi phí kế hoạch.

\* Phương pháp 4: Đơn giá tiền lương tính trên lợi nhuận. Phương pháp này tương ứng với chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh được chọn là lợi nhuận, thường được áp dụng đối với doanh nghiệp quản lý được tổng doanh thu, tổng chi và xác định lợi nhuận kế hoạch sát với thực tế thực hiện.

$$V_{đg} = \frac{\sum V_{kh}}{\sum P_{kh}}$$

Trong đó:

V<sub>đg</sub>: Là đơn giá tiền lương (đ/1000đ).

∑V<sub>kh</sub>: Là tổng quỹ lương năm kế hoạch.

∑P<sub>kh</sub>: Là tổng lợi nhuận năm kế hoạch.

#### \* Quỹ lương kế hoạch năm 1998.

Theo Nghị định 28/CP ngày 28-3-1997 của Chính phủ về đổi mới quản lý tiền lương và thu nhập trong các doanh nghiệp Nhà nước và thông tư số 13/LĐTBXH - TT về hướng dẫn phương pháp xây dựng đơn giá tiền lương và phân phối thu nhập trong các doanh nghiệp Nhà nước. Để đổi mới phương pháp lập kế hoạch tiền lương phù hợp với cơ chế hiện nay là tiền lương được gắn với kết quả sản xuất kinh doanh. Do vậy kế hoạch tiền lương được xây dựng theo phương pháp đơn giá tiền lương tính trên doanh thu và đơn giá tiền lương tính trên tổng doanh thu. Quỹ tiền lương của Công ty là toàn bộ số tiền tính theo số công nhân của Công ty do Công ty quản lý và chi trả lương cho phù hợp với số lượng và chất lượng lao động trong một thời kỳ nào đó. Thành phần tiền lương bao gồm:

+ Tiền lương tính theo thời gian, tiền lương khoán.

+ Tiền lương chi trả cho người lao động trong thời gian ngừng nghỉ (do chưa bố trí công việc hợp lý được).

+ Tiền lương trả cho người lao động trong thời gian điều động đi công tác, làm nghĩa vụ theo chế độ qui định, nghỉ phép, đi học.

+ Các loại phụ cấp làm đêm, làm thêm giờ, làm ngoài.

Trong Công ty quỹ lương được chia theo kết cấu sau:

- Bộ phận cơ bản bao gồm tiền lương cấp bậc, đây là tiền lương do thang bảng lương Nhà nước qui định.

- Bộ phận biến đổi bao gồm các loại phụ cấp bên cạnh tiền lương cơ bản.

Hàng tháng các bộ phận tổ chức chấm công cho người lao động do bộ phận của mình quản lý rồi chuyển đến phòng lao động tiền lương của Công ty. Tại đây phòng lao động tiền lương mới căn cứ vào bảng chấm công, sản lượng vận tải, qui trình xe của lái xe, sản lượng sửa chữa của xưởng BDSC rồi lên phương án chi lương hàng tháng để duyệt quỹ lương cho Công ty. Tiền lương của Công ty được lĩnh vào ngày 20- tạm ứng lần 1 và mùng 5 tháng sau quyết toán lương tháng.

**Bảng 6:** (nguồn trích: phòng lao động tiền lương)

### Lao động - Tiền lương

**Đơn vị tính: đồng**

| Năm  | Lao động | Tiền lương | BHXH      |
|------|----------|------------|-----------|
| 1996 | 450      | 2041765450 | 287544544 |
| 1997 | 406      | 1745164144 | 274594793 |
| 1998 | 409      | 1979221028 | 266191015 |
| 1999 | 416      | 2049312110 | 275109346 |

**Nhận xét:** Qua bảng số liệu trên ta thấy mức lương của Công ty được cải thiện qua các năm, đó là do sự cố gắng của toàn Công ty, góp phần ổn định đời sống CBCNV. Mức lương bình quân của một CBCNV toàn Công ty qua các năm:

1996 Mức lương là 422000 đ.

1997 Mức lương là 423000 đ.

1998 Mức lương là 541000 đ.

1999 Mức lương là 550000 đ.

Với mức lương này CBCNV tạm ổn định và yên tâm làm việc.

### Hệ số điều chỉnh tăng thêm:

$$K_{đc} = K_1 + K_2 = 1 + 0,3 = 1,3$$

Trong đó:

Kđc : Hệ số điều chỉnh tăng thêm.

K1 : Hệ số điều chỉnh theo vùng.

K2 : Hệ số điều chỉnh theo ngành.

**\* Mức lương tối thiểu của doanh nghiệp:**

$$\begin{aligned} TL_{minđc} &= TL_{min} * (1+1,3) \\ &= 144000 * 2,3 = 331200đ. \end{aligned}$$

Trong đó: Tiền lương điều chỉnh = Mức lương tối thiểu điều chỉnh tối đa doanh nghiệp được phép áp dụng.

TL<sub>min</sub> : Mức lương tối thiểu chung do Nhà nước qui định.

Kđc : Hệ số điều chỉnh tăng thêm của doanh nghiệp.

**\* Khung lương tối thiểu của doanh nghiệp:**

Theo qui định của Chính phủ ngày 1-1-1997 TL<sub>min</sub> là 144000đ. Do Chính phủ thay đổi TL<sub>min</sub> nên ngày 1-1-2000 mức TL<sub>min</sub> là 180000đ.

Vì thế khung lương tối thiểu của doanh nghiệp là từ 144000đ đến 331200đ/ tháng.

Do 1-1-2000 Nhà nước thay đổi khung TL<sub>min</sub> là 180000đ ;

Do đó doanh nghiệp áp dụng năm kế hoạch là 414000đ.

**\* Quỹ lương của lao động trực tiếp:**

+ Quỹ lương lái xe:

$$\text{Lương cơ bản} = 165 \text{ người} * 2,413 * 12\text{tháng} * 144000đ = 19779843đ$$

+ Quỹ lương công nhân bảo dưỡng sửa chữa:

$$\text{Lương cơ bản} = 115 \text{ người} * 2,525 * 12\text{tháng} * 414000đ = 14425830đ$$

+ Quỹ lương của cán bộ nhân viên hành chính:

$$\text{Lương cơ bản} = 103 \text{ người} * 2,296 * 12\text{tháng} * 414000đ = 11748723đ$$

+ Quỹ lương của Giám đốc, phó Giám đốc, kế toán trưởng:

$$\text{Lương cơ bản} = 4 \text{ người} * 4,128 * 12\text{tháng} * 414000đ = 82031616đ$$

\* Công ty giao khoán định mức đối với các trung tâm BDSC do vậy, tiền lương được chi trả định mức theo hợp đồng lao động đã ký. Các trung tâm BDSC cố gắng tổ chức thêm dịch vụ để tăng thêm thu nhập cho CBCNV , Công ty không khống chế thu nhập tối đa, song tiền lương của mỗi

CNVC không thấp hơn tiền lương cấp bậc theo Nghị định 26CP của Chính phủ qui định.

\* Theo thông tư 17 của Bộ Lao động - Thương binh và xã hội. Phụ cấp trách nhiệm là do người sử dụng lao động xác định có thể là 10% TLmin. Do Công ty thực hiện cơ chế khoán cho lái xe nên đội xe không phân chia tổ. Thợ có chia theo tổ nhưng việc cân đối lương do tổ trưởng làm từ năm 1990 trở về trước tổ trưởng điều hành trực tiếp con năm 1990 trở lại đây thì điều hành trực tiếp có mềm mại.

\* Theo thông tư số 5 của Bộ Lao động - Thương binh và xã hội có qui định về chế độ nâng lương và BHXH như sau:

- Số người nâng bậc lương hàng năm trong Công ty phụ thuộc vào yêu cầu công việc và thời gian làm việc tại Công ty. Căn cứ để nâng bậc lương là tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật, tiêu chuẩn chức danh, chuyên môn nghiệp vụ.

- Thời gian xét nâng bậc : Người lao động phải có ít nhất là 2 năm (đủ 24tháng) đối với các chức danh có hệ số mức lương khởi điểm (bậc 1) thấp hơn 1,78 xét duyệt một lần; phải có ít nhất 3 năm (đủ 36 tháng) đối với các chức danh có hệ số mức lương khởi điểm (bậc 1) từ 1,78 trở lên kể từ thời điểm xếp lương hoặc nâng lương trước đó. Trong thời hạn này người lao động phải hoàn thành nhiệm vụ, không vi phạm pháp luật, kỷ luật lao động hay đạo đức nghề nghiệp....

Người thuộc diện nâng lương phải qua kỳ thi sát hạch theo thông tư 04 ngày 4-4-1998 của Bộ LĐTB-XH :

. Thi nâng bậc đối với công nhân là tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật ứng với công việc mà người đó đang đảm nhận.

. Thi nâng bậc đối với viên chức chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành phục vụ là tiêu chuẩn chức danh chuyên môn nghiệp vụ Trên 50 tuổi Công ty cho miễn thi.

Ví dụ: Nâng lương hàng năm 1%.

Đối với quỹ lương lái xe =19779843đ\*1%=197798,43đ

Quỹ lương CNBDSC=14425830đ\*1%= 144258,3đ

Quỹ lương CBNV hành chính=11748723đ\*1%= 117487,23đ

## 2.2. Các hình thức trả lương.



### \* Các hình thức trả lương của Công ty.

+ *Hình thức trả lương theo thời gian:* Công ty vận tải ô tô số 3 là doanh nghiệp vận tải nên Công ty trả lương theo thời gian cho đa số người lao động là ngoài lao động gián tiếp (cán bộ, nhân viên quản lý) thì một số bộ phận lao động trực tiếp cũng được trả lương theo thời gian hình thức trả lương cho cán bộ, nhân viên quản lý theo thời gian trên cơ sở kết quả sản xuất kinh doanh hàng tháng của Công ty, phụ thuộc vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao và định biên bộ máy quản lý toàn Công ty. Tiền lương của người lao động căn cứ vào:

Lương giờ : Tính theo mức lương cấp bậc giờ và số giờ làm việc.

Lương ngày : Tính theo mức lương cấp bậc ngày và số ngày làm việc thực tế trong tháng.

Lương tháng : Tính theo mức lương cấp bậc tháng.

Khối gián tiếp bao gồm:

- Bộ phận văn phòng (trong đó có Giám đốc và phòng trực thuộc).
- Bộ phận kế toán.
- Bộ phận kế hoạch.
- Bộ phận kỹ thuật, cung ứng, tiếp liệu.

Riêng cán bộ đội xe ngoài tiền lương như CBCNV quản lý còn được hưởng một khoản phụ cấp tính theo phân loại thi đua hàng tháng (số tiền do Giám đốc Công ty xét quyết định).

- Đội trưởng : Loại A = 120.000đ; B=100.000đ;C=80.000đ

- Đội phó : Loại A = 100.000đ; B = 80.000đ; C = 60.000đ

Nếu đội xe không hoàn thành kế hoạch ban đầu thì phụ cấp giảm bình quân 20.000đ/bậc A;B;C.

+ *Hình thức trả lương theo sản phẩm:* Trả lương theo sản phẩm là một hình thức trả lương kích thích lao động. Tuy nhiên do đặc điểm của công việc, Công ty chỉ áp dụng cho một khối lao động bảo dưỡng sửa chữa và lái xe. Tiền lương căn cứ vào định mức đơn giá và sản lượng (bảo dưỡng sửa chữa) hoặc chất lượng công việc phải hoàn thành. Từ những năm trước đây trong kế hoạch tập trung bao cấp Công ty vận tải ô tô số 3 được trang bị toàn chủng loại xe ô tô XHCN chủ yếu là xe của Liên Xô như Zin 130; Kamaz; Xe Ben = 7m3; Liát.

Hiện nay Công ty đã đầu tư đổi mới các chủng loại xe của Tư Bản như: Nhật, Đức, Pháp thay thế xe XHCN cũ.

Công ty nghiệm thu sản lượng công thợ theo định mức Đơn giá và sản lượng tuy nhiên việc nghiệm thu BDSC vẫn gặp khó khăn như: Các loại xe Tự Bản hiện đại đòi hỏi thợ có tay nghề và trình độ cao, đáp ứng được công việc sửa chữa.

**\* Ưu điểm của các hình thức trả lương.**

+ Đối với hình thức trả lương theo thời gian tuy không căn cứ vào kết quả lao động nhưng việc áp dụng hiện nay ở Công ty là rất phù hợp.

+ Đối với hình thức trả lương theo sản phẩm mà trực tiếp trả lương theo khoán sản phẩm áp dụng cho khối BDSC, lái xe có tác dụng kích thích nâng cao chất lượng công việc .

**\* Nhược điểm của các hình thức trả lương.**

+ Đối với hình thức trả lương theo sản phẩm mặt hạn chế rõ nhất của hình thức trả lương này là để tăng thu nhập thì người lao động tìm mọi cách làm cho song việc mà không chú ý tới những hậu quả mà họ đã gây ra . Công ty chưa xây dựng được một hệ thống định mức mới nên việc trả lương theo sản phẩm là không chính xác.

+ Đối với hình thức trả lương theo thời gian do hình thức này không đo lường được kết quả lao động một cách trực tiếp mà người lãnh đạo chỉ có thể nhận xét thái độ và tinh thần làm việc của họ thông qua khối lượng công việc giao cho họ. Hình thức trả lương này có thể gây cho nhân viên lao động một cách cảm chừng , thực hiện đủ giờ làm việc , giờ đến , giờ nghỉ nhưng trong thời gian làm việc đó là tranh thủ làm việc riêng, đối với lái xe vận tải vẫn chưa có định mức rõ ràng cho các loại xe vẫn có tình trạng đánh giá sai về km vận doanh gây lãng phí tiền lương.

### **3. Nhận xét chung.**

Do hậu quả của cơ chế bao cấp để lại khá nặng nề trên nhiều lĩnh vực . Đội ngũ được hình thành qua nhiều thời kỳ , từ nhiều nguồn và trong bối cảnh giảm biên chế hành chính sự nghiệp tư duy , nhận thức , thói quen , trình độ , năng lực , tác phong... của cơ chế cũ để lại. Cơ sở vật chất kỹ thuật nghèo nàn lạc hậu , phương tiện trang thiết bị cũ nát, tình trạng kỹ thuật xuống cấp nghiêm trọng, nhà xưởng sử dụng quá lâu năm , dột nát hư hỏng nặng . Cơ chế chính sách luôn thay đổi , thiếu đồng bộ và chưa nhất quán , giá tiền

lương thường xuyên biến động , còn nhiều khâu chưa hợp lý nên rất khó khăn trong vận dụng và tổ chức thực hiện .

Tổ chức và nhân sự không ổn định , việc nhập vào tách ra thành lập lại doanh nghiệp luôn xảy ra theo Nghị định 388/HĐBT cuối năm 1995 và đầu năm 1996 . Công ty vận tải ô tô số 3 được thành lập dựa trên cơ sở sát nhập 3 xí nghiệp đó là :

- Xí nghiệp vận tải hàng hoá số 2.
- Xí nghiệp vận tải ô tô số 20.
- Xí nghiệp vận tải quá cảnh C1.

Ngày 4-3-1993 tại quyết định số 315/QĐ/TCCB - LĐ đặt tại số 1 - Phố Cẩm Hội.

Quá trình luân chuyển từ cơ chế cũ sang cơ chế mới nảy sinh nhiều, mất cân đối nghiêm trọng giữa nhu cầu và khả năng. Đặc biệt là việc thiếu vốn sản xuất , cạnh tranh diễn ra hết sức gay gắt và phức tạp giữa các thành phần kinh tế . Trong đó kinh doanh vận tải nổi lên cạnh tranh quyết liệt giữa quốc doanh và tư nhân.

Trong công tác quản lý lao động tiền lương Công ty đã không ngừng từng bước cải tiến phương thức quản lý lao động. Phòng lao động tiền lương đã phân công rõ công việc cho từng thành viên trong phòng, mỗi người chuyên sâu vào một công việc tránh tình trạng người này làm việc của người kia mà công việc vẫn chồng chéo lên nhau, gây lãng phí lao động không cần thiết. Trong thời gian qua nhờ đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm nghề nghiệp lâu năm đã cung cấp đầy đủ thông tin số liệu cần thiết cho cấp trên , do vậy mà lãnh đạo đã kịp thời phát hiện và điều chỉnh quản lý lao động một cách chính xác .

Phòng lao động tiền lương đã nắm chắc các chế độ , chính sách có liên quan đến tiền lương để tạo mọi điều kiện có thể chi trả lương cho CBCNV với mức lương cao nhất có thể cho phép . Mặc dù có nhiều khó khăn nhưng Công ty vẫn đảm bảo công ăn việc làm cho người lao động.

Bên cạnh đó, chưa đáp ứng được nhiều về chế độ tiền thưởng nên ngoài lương có hạn chưa làm tăng thu nhập đáng kể cho người lao động . Vấn đề giải quyết các chế độ cho người lao động còn vướng mắc (giải quyết chế độ, nâng bậc thợ) . Tuy nhiên do chế độ tiền lương của Nhà nước chưa hoàn chỉnh, luôn thay đổi nên công tác lao động tiền lương gặp không ít khó khăn.



### CHƯƠNG III

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG Ở CÔNG TY

#### I. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY.

\* Để phát huy tính năng động , tự chủ của mỗi thành viên trong Công ty. Sau khi tham khảo ý kiến của CNVC, sau khi nghiên cứu Nghị quyết và chỉ thị của cấp trên. Công ty vận tải ô tô số 3 thấy vẫn phải tiếp tục tổ chức lại sản xuất kinh doanh, đổi mới khoán quản.

Cụ thể là Công ty vận tải ô tô số 3 đề nghị Cục đường bộ Việt Nam , Bộ giao thông vận tải xét duyệt giải quyết những công việc như : Xuất khẩu lao động và đào tạo lái xe, thợ BDSC xe.

+ Xuất khẩu lao động: Căn cứ vào Nghị định số 7/CP ngày 21-1-1995 của Chính phủ, các thông tư số 20, số 5 liên Bộ Tài chính - Bộ Lao động Thương binh và Xã hội hướng dẫn các chế độ đưa lao động đi làm việc có thời hạn ở nước ngoài . Sau khi liên hệ với cục quản lý lao động với nước ngoài của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội , Công ty thấy có thể làm công tác xuất khẩu lao động.

Dự kiến lao động xuất khẩu 60 người/năm. Tổng số tiền thu lệ phí và chi phí, thủ tục cho các công việc đào tạo, làm thủ tục xuất khẩu lao động tùy thuộc vào từng nước mà lao động đến làm việc .

Giải quyết lao động dôi dư : Đến ngày 31-12-1999 Tổng số lao động của Công ty có 451 người , trong đó:

Lao động vận tải+XNK , dịch vụ 416 người.

Lao động chờ giải quyết chế độ 35 người.

+ Tổ chức lao động sản xuất: Công ty quản lý trực tiếp điều hành theo biểu đồ chỉ huy bằng vô tuyến.

- Chạy theo kiểu con thoi xe lên , xe xuống. Từ Hà Nội khởi hành lúc 7giờ đến Điện Biên 18giờ cùng ngày và ngược lại .

- Cự ly vận chuyển 490Km.

- Trong 13h xe chạy có 2h nghỉ ngơi sinh hoạt tại trạm Mộc Châu hoặc trạm Sơn La.

- Hành trình 10 vòng/tháng.

- Lao động 2 lái/xẻ.

\* Công văn số 4320 LĐTĐBXH - TL ngày 29-12-1998 của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội thì Công ty vận tải ô tô số 3 có hướng xây dựng qui chế trả lương theo những nguyên tắc sau:

+ Thực hiện phân phối lao động . Tiền lương phụ thuộc vào kết quả lao động cuối cùng của từng người, từng bộ phận. Những người thực hiện các công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn , kỹ thuật cao, tay nghề giỏi , đóng góp nhiều vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thì được trả lương cao.

+ Chống phân phối bình quân, hệ số giãn cách giữa người có tiền lương cao nhất và thấp nhất do doanh nghiệp lựa chọn , quyết định, nhưng tối đa không quá 2 lần so với hệ số mức lương cao nhất áp dụng trong doanh nghiệp theo qui định tại Nghị định 26CP ngày 23-5-1993 của Chính phủ và thấp nhất bằng hệ số mức lương qui định tại Nghị định 26CP.

+ Quỹ lương được phân phối trực tiếp cho người lao động làm việc trong doanh nghiệp, không sử dụng vào mục đích khác.

## **II. NHỮNG GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CÔNG TÁC QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TIỀN LƯƠNG Ở CÔNG TY.**

### **\* Hoàn thiện sắp xếp lại đội ngũ lao động.**

Do lao động trong một số bộ phận của Công ty chưa hợp lý nên còn có tình trạng thừa hay thiếu lao động Công ty còn phân công và hợp tác các bộ phận để kết hợp tốt hơn nữa việc sử dụng lao động và năng suất lao động của từng cá nhân. Công ty cần giáo dục tư tưởng cho người lao động vì làm việc trong Công ty; nên một số người cho rằng lương ít muốn tìm một nơi khác có mức lương cao hơn. Hơn nữa tư tưởng ý thức của người lao động là một xuất phát điểm quan trọng trong nền kinh tế thị trường hiện nay. Người lao động tốt bao giờ cũng hăng say lao động , lao động của họ cũng sáng tạo hơn. Ngược lại những người có ý thức kém thì lười biếng , chất lượng lao động thấp. Hiện nay phần lớn người lao động trong Công ty là người nhiệt tình lao động, song bên cạnh đó vẫn có những người ý thức kém nên lãnh đạo Công ty cần quan tâm đi sâu đi sát đến họ hơn nữa.

### **\* Phương án tổ chức lao động.**

Tổ chức lao động gắn liền với việc quản lý và sử dụng lao động. Việc sắp xếp lao động sao cho hao phí lao động ít nhất để thực hiện quá trình sản

xuất với kết quả và hiệu quả cao nhất. Trước hết, vấn đề tuyển dụng lao động phải căn cứ vào yêu cầu sản xuất, tuyển dụng đối tượng mà phù hợp với đòi hỏi công việc như vậy sẽ tránh tình trạng lãng phí lao động, góp phần nâng cao năng suất lao động. Yêu cầu của tổ chức lao động trong Công ty vận tải ô tô là phải đảm bảo tổ chức lao động khoa học, áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật trong tổ chức nơi làm việc, bố trí lao động hợp lý trong việc sử dụng lao động, nâng cao năng suất chất lượng lao động đồng thời sử dụng đầy đủ nhất các tư liệu sản xuất. Cụ thể:

+ Về mặt kinh tế: Tổ chức lao động khoa học phải đảm bảo sử dụng hợp lý tiết kiệm vật tư, lao động, tiền vốn, thúc đẩy tăng năng suất lao động trên cơ sở đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

+ Về mặt xã hội: Phải đảm bảo mọi điều kiện để nâng cao trình độ văn hoá kỹ thuật của CBCNV, làm cho họ phát triển toàn diện và cân đối, tạo cho người lao động hứng thú say mê làm việc.

+ Về lao động BDSK: Việc hoàn thiện tổ chức lao động công nhân bảo dưỡng sửa chữa có ý nghĩa quan trọng. Do nền kinh tế hàng hoá cơ chế thị trường với sức cạnh tranh gay gắt thì xưởng BDSK cũng như bất kỳ bộ phận nào trong Công ty vận tải ô tô cũng trở thành một đơn vị hạch toán nội bộ đòi hỏi công tác quản lý xưởng cũng được chấn chỉnh lại cho phù hợp với cơ chế mới. Nếu không sẽ dẫn đến tình trạng công nhân BDSK không có việc làm.

+ Về lao động lái xe: Đây là đối tượng rất phức tạp trong quản lý lao động vì người lái xe luôn gắn với quá trình hoạt động của phương tiện, phải tổ chức lao động của lái xe sao cho vừa khai thác tối đa năng lực phương tiện vừa đảm bảo chế độ làm việc nghỉ ngơi khoa học. Đội trưởng có trách nhiệm đôn đốc lái xe, là người nắm rõ tình hình phương tiện vận tải để giúp Công ty gìn giữ tải sản được giao.

+ Về lao động quản lý: Sau khi sắp xếp lại cơ cấu tổ chức, xác định nhiệm kỳ, nhiệm vụ cụ thể cho các phòng ban chức năng và bố trí lao động theo yêu cầu của từng vị trí công tác chúng tôi quan tâm đến quỹ lương của bộ phận lao động gián tiếp.

#### **\* Công tác xây dựng các mức lương.**

Do Công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian cho lao động gián tiếp nên phải quản lý chặt chẽ ngày công của nhân viên. Ngoài ra yêu cầu các đội trưởng, xưởng trưởng... phải có sự quản lý đối với các nhân viên của mình, thực hiện việc chấm công lao động của các cá nhân theo từng ngày

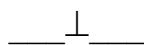
đôi với những qui định nghiêm ngặt về thời gian đến và về , thời gian có mặt tại nơi làm việc. Việc chấm công này đòi hỏi phải công bằng khách quan . Nếu nhân viên nào có thời gian đến và thời gian về, không theo qui định thì sẽ phải chịu một khoản trừ vào tiền lương mà họ nhận được khi theroch hiện đủ ngày công lao động. Còn đối với hình thức trả lương theo sản phẩm : Việc tính toán đơn giá sản phẩm và sản lượng định mức cho việc trả lương khoán sản phẩm còn một số vướng mắc. Công ty cần có kế hoạch theo dõi mức khoán từ đó thống kê tìm ra mức khoán bình quân để có căn cứ tính sản lượng cho nhân viên.

**\* Nhà nước:**

Cần hoàn thiện các chế độ chính sách sao cho phù hợp với từng ngành nghề của người lao động nhất là một số thang, bảng lương của lái xe... Các chính sách về lương cần ra kịp thời tương ứng với biến động nền kinh tế.



## KẾT LUẬN



Trong những năm gần đây, Đảng và Nhà nước đã nhận thức và vận dụng qui luật phân phối lao động theo một cách linh hoạt, sáng tạo phù hợp với từng giai đoạn phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, nó đã được thể hiện trong các văn kiện của Đảng qua mỗi lần Đại hội và được thể chế hoá bằng các văn bản pháp luật của Nhà nước. Các đơn vị sản xuất và các doanh nghiệp đã nắm bắt một cách nhanh nhạy và vận dụng các hình thức phân phối tiền lương một cách hợp lý, phù hợp với điều kiện của từng đơn vị sản xuất, từng doanh nghiệp. Và họ đã đảm bảo được sự công bằng bình đẳng cho mọi người trong lao động và hưởng thụ. Trên cơ sở đó thúc đẩy mọi người tích cực tham gia lao động, nỗ lực phấn đấu lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động.

Việc áp dụng hình thức trả lương nào trong mỗi doanh nghiệp là việc hết sức quan trọng đối với người quản lý vì mỗi hình thức trả lương đều có những ưu, nhược điểm riêng do đó phải kết hợp nhiều hình thức trả lương để phát huy ưu điểm của từng hình thức và hạn chế những nhược điểm của chúng. Phải làm sao cho tiền lương, tiền thưởng thực sự là động lực phát triển, thúc đẩy, kích thích người lao động làm việc với hiệu quả cao.

Trong quản lý lao động tiền lương, để sử dụng hiệu quả nguồn lao động hiện có và sử dụng hợp lý quỹ lương thì việc bố trí sắp xếp lao động phải phù hợp với công việc, việc tính và phân bổ quỹ lương phải phù hợp hơn nữa đem lại hiệu quả kinh tế cao. Việc thực hiện đầy đủ các chế độ trợ cấp, phụ cấp sẽ tạo ra sự tin tưởng, yên tâm trong công tác của CBCNV khi người lao động đã có mức lương đảm bảo cuộc sống của gia đình họ, điều này sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công việc và thái độ cống hiến của người lao động. Trong thực tế của Công ty đã vận dụng tốt các ưu điểm của hình thức quản lý lao động tiền lương, đã thực hiện tốt việc phân bổ quỹ lương, các chế độ phụ cấp, trợ cấp, các chế độ bảo hiểm và thu được hiệu quả kinh tế cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Tóm lại, các hình thức quản lý lao động tiền lương có tác động qua lại với hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có phát triển được hay không một phần phụ thuộc vào hiệu quả công tác quản lý và phân phối lao động tiền lương trong doanh nghiệp.

Qua thời gian ngắn thực tập tại Công ty tôi đã nghiên cứu đề tài: "Một số vấn đề về quản lý lao động tiền lương " do vậy không thể tránh khỏi thiếu sót và hạn chế . Tôi mong rằng Công ty xem xét và tìm ra những điều phù hợp để áp dụng vào công tác quản lý lao động tiền lương nhằm thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển và tăng thu nhập cho người lao động.

Cuối cùng tôi xin cảm ơn thầy giáo hướng dẫn. PTS . Trần Anh Tài ; cảm ơn sự giúp đỡ của các Bác phòng lao động tiền lương và sự giúp đỡ của CBCNV toàn Công ty đã tạo điều kiện cho tôi hoàn thành tốt kỳ thực tập này.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

\_\_\_\_\_ *f* \_\_\_\_\_

1. Giáo trình: Quản trị nhân sự \_ Đặng Hữu Thân.
2. Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty qua các năm 1996, 1997, 1998, 1999.
3. Giáo trình khoa học quản lý.
4. Giáo trình chi phí tiền lương các doanh nghiệp Nhà nước trong nền kinh tế thị trường - PTS.Bùi Tiến Quý; PTS.Vũ Quang Thọ.