

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC DUY TRÌ NGUỒN LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CHI NHÁNH THỜI TRANG TNG THÁI NGUYÊN

Trần Thị Hồng^{1*} và Hoàng Văn Quân²

¹Trường Đại học Khoa học, Đại học Thái Nguyên, Việt Nam

²Sinh viên, Trường Đại học Khoa học, Đại học Thái Nguyên, Việt Nam

*Tác giả liên hệ: hong151283@gmail.com

Lịch sử bài báo

Ngày nhận: 16/10/2019; Ngày nhận chỉnh sửa: 17/3/2020; Ngày duyệt đăng: 17/4/2020

Tóm tắt

Bài viết tập trung làm rõ thực trạng công tác duy trì nguồn lao động trực tiếp tại Chi nhánh thời trang TNG Thái Nguyên, chỉ ra những thành tựu và hạn chế của công tác này. Từ đó, bài viết hướng tới đề xuất một số giải pháp góp phần hoàn thiện công tác duy trì nguồn lao động nói chung và lao động trực tiếp tại Chi nhánh thời trang TNG Thái Nguyên trong thời gian tới.

Từ khóa: Công tác duy trì, duy trì, nhân lực, nguồn lao động, nguồn lao động trực tiếp.

PERFECTING THE MAINTENANCE OF THE DIRECT LABOR SOURCE AT TNG THAI NGUYEN FASHION BRANCH

Tran Thi Hong^{1*} and Hoang Van Quan²

¹University of Science, Thai Nguyen University, Vietnam

²Student, University of Science, Thai Nguyen University, Vietnam

*Corresponding author: hong151283@gmail.com

Article history

Received: 16/10/2019; Received in revised form: 17/3/2020; Accepted: 17/4/2020

Abstract

The paper focuses on clarifying the status of the maintenance of direct labor resources at TNG Thai Nguyen Fashion Branch, pointing out the achievements and limitations of this work. Thereby, it proposes a number of solutions to improve the maintenance of general and direct labor resources at TNG Thai Nguyen Fashion Branch in the near future.

Keywords: Direct labor resource, human resources, labor resource, maintenance task, maintenance.

DOI: <https://doi.org/10.52714/dthu.9.4.2020.803>

Trích dẫn: Trần, T. H., & Hoàng, V. Q. (2020). Hoàn thiện công tác duy trì lao động trực tiếp tại Chi nhánh thời trang TNG Thái Nguyên. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 9(4), 42-51. <https://doi.org/10.52714/dthu.9.4.2020.803>.

1. Đặt vấn đề

Lâu nay, nguồn nhân lực luôn được coi là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu tạo nên sự thành công của mỗi tổ chức. Một tổ chức có công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt, cơ sở hạ tầng vững mạnh nhưng thiếu lực lượng lao động giỏi thì cũng khó có thể tồn tại lâu dài và tạo được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Bởi lẽ, con người chính là yếu tố tạo ra sự khác biệt giữa các tổ chức, là tài sản vô hình, giữ một vai trò đặc biệt quan trọng góp phần làm biến đổi các nguồn lực khác để đạt được mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng nhận thức được tầm quan trọng này, trong khi xu hướng chuyển việc của nguồn nhân lực trong các tổ chức ngày càng gia tăng do những đề nghị hấp dẫn hơn từ các tổ chức khác hoặc do chính bản thân người lao động (NLĐ) chưa thấy thỏa mãn với công việc hiện tại. Đặc biệt, trong ngành may mặc thì mức độ chuyển dịch công việc của NLĐ diễn ra thường xuyên hơn do có nhiều cơ hội hấp dẫn từ đối thủ cạnh tranh cùng lĩnh vực.

Chi nhánh (CN) thời trang TNG Thái Nguyên thuộc Công ty cổ phần Đầu tư và Thương mại TNG Thái Nguyên, có địa chỉ tại số 434/1, đường Bắc Kạn, phường Hoàng Văn Thụ, thành phố Thái Nguyên, tỉnh Thái Nguyên, được thành lập năm 2016. Trải qua 4 năm hoạt động, CN đã và đang ngày càng phát triển vững mạnh. Trong thời gian qua, CN đã có nhiều chính sách quan tâm, đầu tư cho NLĐ thông qua các chế độ tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ hay môi trường làm việc... Tuy nhiên, qua nghiên cứu thực tiễn tại CN, cho thấy chế độ tiền lương, tiền thưởng và phụ cấp tại CN còn thấp, chưa đáp ứng được nhu cầu của NLĐ, nhất là những lao động trực tiếp (LĐTT); việc sắp xếp, đánh giá kết quả thực hiện công việc vẫn chưa phát huy hết năng lực và động lực làm việc của NLĐ nên dẫn tới hiện tượng NLĐ bỏ việc, luân chuyển công việc vẫn còn diễn ra tại CN. Theo thống kê sơ bộ thì mỗi năm có hơn 50 lao động rời bỏ CN với nhiều lý do nhưng

chủ yếu đi tìm công việc khác. Mỗi năm CN đều phải đăng tuyển lao động để có thể bù đắp vào phần lao động thiếu hụt đó. Xuất phát từ lý do trên, chúng tôi đã lựa chọn chủ đề “Hoàn thiện công tác duy trì nguồn LĐTT tại CN thời trang TNG Thái Nguyên” để nghiên cứu.

2. Một số vấn đề lý luận liên quan đến bài viết

2.1. Duy trì LĐTT

- Duy trì: được hiểu là giữ cho tồn tại, không thay đổi trạng thái bình thường.

- LĐTT: xét về mặt câu chữ thì có thể hiểu việc phân biệt lao động gián tiếp, trực tiếp ở đây xác định dựa trên việc tham gia vào lao động: LĐTT (trong một doanh nghiệp, đơn vị sản xuất) là những người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất; còn ngược lại, những nhân sự quản lý, những người phục vụ (như lao công, bảo vệ) sẽ lao động gián tiếp. Ở bài viết này: LĐTT được hiểu là những người trực tiếp tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh tạo ra sản phẩm hay trực tiếp thực hiện các công việc dịch vụ nhất định tại CN.

- Duy trì LĐTT: tìm mọi cách để giữ chân những NLĐ tiến hành hoạt động sản xuất tạo ra sản phẩm hay trực tiếp thực hiện các công việc dịch vụ nhất định tại CN ở lại làm việc cho CN nhằm đáp ứng nhu cầu trước mắt và mục tiêu phát triển lâu dài của CN, để CN có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

2.2. Nội dung của duy trì LĐTT

Nội dung của duy trì LĐTT bao gồm: Đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ; trả lương, thưởng, phụ cấp; công tác đào tạo; môi trường làm việc... mà các nhà quản lý tạo ra giành cho NLĐ nhằm kích thích, động viên, giữ chân NLĐ trong tổ chức.

3. Mục tiêu và phương pháp nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Bài viết hướng đến hai mục tiêu nghiên cứu cụ thể sau:

- Làm rõ thực trạng công tác duy trì nguồn LĐTT tại CN thời trang TNG Thái Nguyên.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác duy trì nguồn LĐTT tại CN thời trang TNG Thái Nguyên thời gian tới.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng một số phương pháp nghiên cứu cụ thể sau:

Phương pháp phân tích và tổng hợp: Dựa trên những báo cáo hàng năm, tài liệu về các hoạt động duy trì: báo cáo công tác tuyển dụng hàng năm, báo cáo lương, thưởng, phụ cấp giành cho LĐTT, báo cáo giải quyết bảo hiểm hàng năm... Từ đó, tiến hành phân tích và tổng hợp thành các bảng số liệu, các sơ đồ để làm rõ vấn đề nghiên cứu.

Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi: Nhóm tác giả đã thực hiện phát 150 bảng hỏi đến người LĐTT là các công nhân sản xuất trực tiếp tại CN trên tổng số 252 công nhân. Cách thức thực hiện phát bảng hỏi: phát trực tiếp cho công nhân sản tại các phân xưởng của CN vào thời gian nghỉ giải lao và thu lại ngay sau khi họ hoàn thành bảng hỏi.

Phương pháp phỏng vấn sâu: Số lượng LĐTT được phỏng vấn là 50 công nhân sản xuất tại CN. Cách thức tiến hành: gặp gỡ và phỏng vấn trực tiếp NLD tại các phân xưởng sản xuất trong thời gian nghỉ giải lao. Thời gian phỏng vấn trung bình mỗi người là khoảng 5 - 7 phút.

4. Kết quả nghiên cứu

CN thời trang TNG Thái Nguyên thuộc Công ty Cổ phần Đầu tư và Thương mại TNG Thái Nguyên, được thành lập 11/08/2016, với quy mô lao động là 350 người. Sản phẩm chủ yếu là áo sơ mi, áo phông, quần âu, váy, chân váy, vest, quần legging, quần bò, áo dạ, áo da, áo phao. Đối tượng khách hàng của CN chủ yếu là giáo viên, công chức, nhân viên văn phòng trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên và ở các tỉnh lân cận. Với vị trí nằm tại trung tâm thành phố Thái Nguyên, tỉnh Thái Nguyên là nơi tập trung nguồn lao động tương đối lớn nên khả năng thu hút nguồn lao động của CN là tương đối thuận lợi. Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2019 của CN đạt là 88,620 tỷ

VND tăng so với cùng kỳ năm 2018 (74,451 tỷ VND). Trong đó, doanh thu xuất khẩu đạt 19,553 tỷ VND tăng so với cùng kỳ 2018, doanh thu nội địa đạt 69,067 tăng so với cùng kỳ 2018.

4.1. Cơ cấu nguồn LĐTT

4.1.1. Số lượng LĐTT

Số lượng LĐTT tại CN hiện nay là 252 người tăng lên qua các năm. Cụ thể, năm 2016 là có 214 người; năm 2017 là 232 người, tăng 8,41% so với năm 2016; năm 2018 là 252 người tăng 8,62% so với 2017. Điều này, cho thấy quy mô sản xuất của CN ngày càng mở rộng, nhu cầu về LĐTT ngày một tăng, được thể hiện ở Bảng 1 dưới đây.

Bảng 1. Biến động LĐTT tại CN (2016-2018)

Năm	Số lượng	Tỉ lệ tăng
2016	214	100%
2017	232	108,41%
2018	252	108,62%

Nguồn: Phòng Hành chính - Tổ chức.

4.1.2. Cơ cấu lao động LĐTT tại CN

Về trình độ chuyên môn: Lao động phổ thông là 203 người chiếm 80,56%; đại học là 15 người chiếm 5,95%; cao đẳng là 22 người chiếm 8,73% và trung cấp là 12 người chiếm 4,76%.

Về giới tính: Do đặc thù của công việc đòi hỏi độ khéo léo trong công việc nên lượng lao động nữ được tuyển dụng cũng cao hơn lượng lao động nam. Cụ thể: lao động nữ là 210 người chiếm 83,34%; nam là 42 người chiếm 16,66%.

Về độ tuổi: Có thể thấy cơ cấu lao động của CN có xu hướng lao động trẻ hóa. Cụ thể: dưới 30 tuổi có 154 người chiếm 61,12%; từ 30-40 tuổi chiếm 26,19%; trên 40 tuổi chiếm 12,69%.

Về thâm niên công tác: Do CN mới thành lập nên NLD chủ yếu có thâm niên công tác trung từ 1-2 năm. Cụ thể: từ 1-2 năm có 149 người chiếm 59,12%; số lao động có thâm niên dưới 1 năm là 44 người chiếm 17,46%; từ 2-3 năm là 33 người chiếm 13,09%; số lao động có thâm niên trên 3 năm là 26 người chiếm 10,31%.

Có thể thấy rằng, lực lượng LĐTT tại CN chủ yếu là lao động trẻ, đa phần là nữ giới, thâm niên công tác thấp, trình độ lao động phổ thông là chủ yếu. Lực lượng lao động trẻ luôn có xu hướng thay đổi công việc. Vì vậy, công tác duy trì nguồn LĐTT được CN đặt lên hàng đầu.

4.2. Thực trạng công tác duy trì nguồn LĐTT tại CN thời trang TNG Thái Nguyên

4.2.1. Về đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với LĐTT tại CN

Hiện nay, chủ thể tham gia đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ tại CN là Phòng Thiết kế và Phòng Chất lượng. Hai phòng này thống nhất với nhau về các yêu cầu, nội dung đánh giá, trình và thông qua cấp trên. Việc đánh giá được thực hiện theo từng tháng, quý đây là cơ sở cho việc trả thù lao, khen thưởng và sắp xếp các công việc cho lao động tại CN. Để thấy mức độ hài lòng của NLĐ về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với LĐTT tại CN hiện nay, chúng tôi đã tiến hành phỏng vấn sâu 50 công nhân tại các phân xưởng của CN với các câu hỏi và kết quả thu được như sau:

Với câu hỏi “Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với NLĐ hiện nay của CN thời trang TNG Thái Nguyên là công bằng và chính xác”, kết quả có 91,3% ý kiến trả lời là công bằng và chính xác; vẫn còn 3% trả lời là không công bằng và chính xác. Số lao động có thái độ không hài lòng đa phần là nam giới. Điều này cho thấy công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc và

việc sắp xếp vị trí làm việc cho nam giới chưa thực sự hiệu quả.

Với câu hỏi “Phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với NLĐ ở CN hiện nay là hợp lý”, kết quả có 90% NLĐ đánh giá hợp lý; vẫn còn 10 % cho là chưa phù hợp. Theo chúng tôi, nguyên nhân là phiếu đánh giá mức độ hoàn thành công việc đối với LĐTT mà CN đang áp dụng hiện nay chưa hợp lý. Do vậy, trong thời gian tới, CN cần nghiên cứu để hoàn thiện phiếu đánh giá mức độ hoàn thành công việc dựa vào tính chất, vị trí công việc của NLĐ.

4.2.2. Về trả công lao động cho NLĐ tại CN a. Chế độ lương

Hiện nay, CN đang áp dụng hình thức trả lương cho LĐTT theo sản phẩm kết hợp với theo thời gian (theo tháng). Lương sẽ được trả bằng tiền mặt hoặc chuyển vào tài khoản cá nhân của NLĐ được đăng kí tại ngân hàng. Người lao động được trả lương tháng 01 lần vào các ngày từ mùng 10 đến 15 của tháng kế tiếp. Nếu thời điểm trả lương trùng với ngày nghỉ hàng tuần hay ngày nghỉ lễ thì CN sẽ chi trả vào ngày liền kề trước ngày nghỉ. LĐTT tại CN được nhận tiền lương tối thiểu theo từng vị trí. Đối với công nhân may công nghiệp khi mới được tuyển dụng nhận tiền lương học nghề tối thiểu là 4.000.000đ/tháng. Sau thời gian học nghề lương tối thiểu là 5.500.000đ/tháng. Với vị trí tổ trưởng lương tối thiểu sẽ là 10.000.000đ/tháng, được thể hiện ở Bảng 2 dưới đây.

Bảng 2. Tiền lương tối thiểu của công nhân trực tiếp tại CN

Loại		Lương tối thiểu
Công nhân may công nghiệp	Tiền lương học nghề	4.000.000đ/tháng
	Tiền lương sau học nghề	5.500.000/tháng
Tổ trưởng	Tiền lương	10.000.000/tháng

Nguồn: Báo cáo của CN.

Qua khảo sát và lấy ý kiến của NLĐ tại các phân xưởng, chúng tôi nhận thấy, phần lớn NLĐ là hài lòng về mức lương nhận được. Tuy nhiên, nếu so với mức lương ở các công ty may khác trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên cũng như

trên cả nước là còn thấp. Đây cũng là nguyên do dẫn đến việc một số lao động nghỉ việc trong thời gian qua ở CN. Để giữ chân NLĐ, CN cần thực hiện tốt chế độ lương cho NLĐ để họ gắn bó lâu dài với CN.

b. Thưởng

CN có những mức thưởng, phần thưởng khác nhau nhằm kích thích sản xuất, tạo không khí thi đua trong các tổ và mỗi NLĐ. Hàng tháng dựa vào kết quả làm việc của từng tổ sản xuất gửi lên văn phòng, lãnh đạo CN quyết định mức thưởng và hình thức thưởng dành cho NLĐ và tổ sản xuất có thành tích xuất sắc nhất. Các loại

hình thưởng tại CN gồm: (1) Thưởng theo tháng: thưởng thành tích, thưởng phòng trào thi đua, thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật cho cá nhân và tập thể; (2) Thưởng năm: thưởng lương tháng thứ 13, thưởng tết Nguyên đán, tết Dương lịch, ngày lễ 30/4; lễ 1/5 hay lễ 2/9, được thể hiện ở Bảng 3 dưới đây.

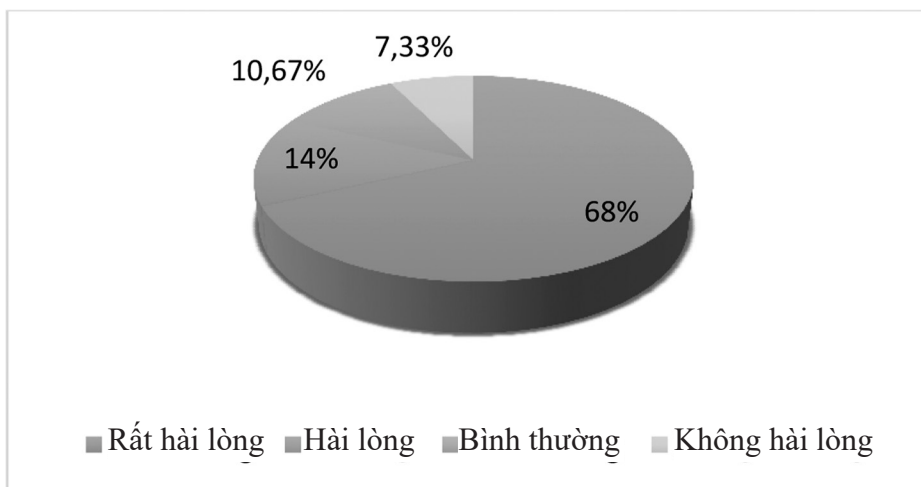
Bảng 3. Chế độ thưởng giành cho LĐTT tại CN

Tiêu chí	Loại	Mức thưởng
Cá nhân	Lễ, tết	Tết Âm lịch = 01 tháng lương cơ bản được quà tết, lì xì, tết Dương lịch, lễ 30/4 - 1/5, 2/9, CN tặng mỗi cá nhân 1 suất quà trị giá 100.000đ
	Kết hôn	Tặng 1 chuyến xe, tặng quà trị giá 300.000đ, nếu cả 2 vợ chồng cùng làm việc tại CN được tặng quà mỗi người 500.000đ
	Thành tích	Từ 300.000đ trở lên, các suất đi du lịch vào các dịp lễ
Tập thể	Thành tích	Từ 2.000.000đ trở lên và các suất du lịch vào các dịp lễ

Nguồn: Quy chế thu nhập phân phối CN TNG Thái Nguyên năm 2019.

Hàng năm, CN cũng luôn tổ chức các buổi liên hoan, họp mặt giao lưu văn nghệ giữa các công nhân tại các tổ khác nhau vào các dịp lễ, kỉ niệm nhằm tăng sự đoàn kết, gắn bó tình cảm giữa mọi người trong CN và giảm áp lực, căng thẳng, mệt mỏi sau những giờ làm việc vất vả.

Nhằm đánh giá sự tác động của yếu tố thưởng tới duy trì nguồn LĐTT tại CN, chúng tôi đã tiến hành khảo sát 150 LĐTT về mức độ hài lòng đối với chế độ thưởng tại CN, kết quả được thể hiện tại Biểu đồ 1 dưới đây.



Biểu đồ 1. Tỷ lệ mức độ hài lòng của LĐTT tại CN

Nguồn: Kết quả khảo sát.

Qua biểu đồ cho thấy mức độ hài lòng của người LĐTT đối với mức thưởng là tương đối cao. Cụ thể: có 123 người chiếm 82,0% cảm thấy

rất hài lòng và hài lòng. Tuy nhiên, vẫn còn một số lao động không hài lòng chiếm 7,33%. Như vậy, CN đã thực hiện chế độ thưởng khá tốt, đa

phần người LĐTT cảm thấy hài lòng, tạo ra một môi trường làm việc hăng hái, kích thích NLD trong sản xuất, tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn một bộ phận vẫn chưa thực sự hài lòng. Do đó, trong thời gian tới, CN cần tạo ra một môi trường lao động tốt cho NLD, kích thích NLD trong sản xuất cũng như duy trì

NLD gắn bó lâu dài với CN thông qua nhiều hình thức thưởng hấp dẫn hơn nữa.

c. Phụ cấp

Tại CN hiện nay, ngoài mức lương cứng NLD còn được nhận các khoản phụ cấp khác nhau tùy thuộc vào vị trí được thể hiện ở Bảng 4 dưới đây.

Bảng 4. Hệ thống phụ cấp của CN

Tiêu chí	Loại	Mức phụ cấp
Chế độ bảo hiểm	Bảo hiểm xã hội	Do CN đóng
	Bảo hiểm y tế	
	Bảo hiểm thất nghiệp	
Phụ cấp	Phụ cấp chuyên cần	300.000đ/tháng
	Phụ cấp chức vụ	4.192.300đ/tháng

Nguồn: Quy chế thu nhập phân phối CN TNG Thái Nguyên năm 2019.

Phụ cấp và các khoản phúc lợi được chi trả một cách đầy đủ cho NLD. Người lao động còn được hưởng các khúc lợi khác do CN chi trả: Được đi xe ca miễn phí, đi về trong ngày; được xuất ăn miễn phí tại CN, có nhà ở tập thể và nhà trẻ cho công nhân gửi con. Do đặc thù của nghề may, đa phần công nhân đều là nữ, vì vậy CN đã xây dựng các chính sách phúc lợi giành cho nữ: lao động nữ được tặng quà trị giá 100.000đ vào các ngày lễ 8/3 và 20/10. Thực hiện chế độ trợ cấp đối với lao động nữ có con nhỏ dưới 6 tuổi, mức trợ cấp do lãnh đạo CN quyết định. Qua kết quả khảo sát cho thấy, đa phần NLD có thái độ hài lòng về các khoản phụ cấp, phúc lợi của CN. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận nhỏ NLD chưa thực sự hài lòng. Ý kiến của bộ phận nhỏ này đa phần cho rằng mức phụ cấp vẫn còn thấp và muốn CN tăng mức phụ cấp. Như vậy, có thể thấy chính sách phụ cấp, phúc lợi cho LĐTT tại CN là tương đối tốt. Đa phần nhận được ý kiến đồng tình cũng như hài lòng với chế độ của CN. Tuy nhiên, với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt của các đối thủ cùng ngành, CN cũng cần xây dựng một chế độ phúc lợi đáp ứng được các nhu cầu của NLD góp phần giữ

chân NLD gắn bó lâu dài với CN.

4.2.3. Về công tác đào tạo LĐTT tại CN

Bên cạnh những yếu tố quan trọng như: đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD, lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi... thì NLD còn rất quan tâm tới cơ hội được đào tạo, cũng như khả năng thăng tiến sau này. Hiện nay, CN đã thực hiện các chương trình đào tạo cho công nhân may trực tiếp. Các công nhân được tuyển dụng chưa qua đào tạo sẽ được đào tạo nghề. Tùy thuộc vào từng vị trí công việc mà được đào tạo theo chương trình đào tạo khác nhau. Hiện tại, CN đang áp dụng các phương pháp đào tạo cho công nhân trực tiếp gồm:

Đào tạo chỉ dẫn công việc: Đây là phương pháp đào tạo với hình thức tổ chức đơn giản nhất giúp công nhân mới làm quen với công việc và đào tạo bổ sung với những công nhân có tay nghề kém trong quá trình làm việc, đào tạo khi luân chuyển công việc từ bộ phận này sang bộ phận khác. Tại CN có một giáo viên phụ trách việc đào tạo khi công nhân có nhu cầu sẽ được đào tạo tại chỗ. CN có tổ chức “Cuộc thi thợ giỏi” nhằm khuyến khích công nhân phấn đấu hơn trong công việc. Hình thức

này được CN áp dụng thường xuyên và đem lại hiệu quả khá cao.

Đào tạo học nghề: Áp đối với những công nhân mới tuyển chưa học qua trường lớp chuyên ngành may mặc. Chương trình đào tạo khá chi tiết, phù hợp với học viên, phân chia rõ giữa lý thuyết và thực hành, phân chia kiến thức và kỹ năng của từng công đoạn.

Gửi đi học ở các trường chính quy: Hằng năm, CN thường xuyên cử công nhân đi đào tạo tại Trường Cao đẳng Công nghiệp may Hà Nội. Người được cử đi là những công nhân ưu tú, được cử đi đào tạo để làm tổ trưởng, bộ phận kiểm định chất lượng... Kết quả về mức độ hài lòng của NLĐ đối với chương trình đào tạo tại CN, được thể hiện ở Bảng 5 dưới đây.

Bảng 5. Mức độ hài lòng của LĐTT về đào tạo tại CN

Tiêu chí	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Rất hài lòng	114	76,0%
Hài lòng	15	10,0
Bình thường	16	10,67
Không hài lòng	5	3,33
Tổng	150	100

Nguồn: Kết quả khảo sát.

Qua bảng số liệu, có thể thấy được mức độ hài lòng của NLĐ về cơ hội đào tạo và phát triển ở CN là tương đối cao, với 76% số lượng lao động cảm thấy rất hài lòng và 15 người chiếm 10% thấy hài lòng về cơ hội đào tạo của CN. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận nhỏ NLĐ chưa thực sự hài lòng với chính sách đào tạo của CN với 5 người, chiếm 3,33% nên CN cần phải hoàn thiện công tác đào tạo giữ chân NLĐ trong thời gian tới.

4.2.4. Về môi trường làm việc

Tại các tổ, các phân xưởng sản xuất của CN được trang bị đầy đủ máy móc hiện đại giúp NLĐ có thể hoàn thành tốt công việc, hệ thống thông gió, điều hòa nhiệt độ giúp NLĐ có một môi trường làm việc thoải mái nhất. Để đánh

giá khách quan về sự hài lòng của NLĐ với môi trường tại CN, chúng tôi đã thực hiện phát 150 phiếu khảo sát cho người LĐTT và nhận được kết quả như sau:

Bảng 6. Mức độ hài lòng của người LĐTT về môi trường làm việc

Tiêu chí	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Rất hài lòng	100	66,67
Hài lòng	24	16,0
Bình thường	18	12,0
Không hài lòng	8	5,33
Tổng	150	100

Nguồn: Kết quả khảo sát.

Qua bảng số liệu có thể thấy: Số NLĐ cảm thấy hài lòng và rất hài lòng về môi trường làm việc tại CN là 124 người chiếm tới 82,67%. Tuy nhiên, số lao động có thái độ bình thường và không hài lòng lần lượt là 18 phiếu chiếm 12,0% và 8 phiếu chiếm 5,33%. Nhìn chung, CN đã thực hiện khá tốt công tác xây dựng môi trường cho NLĐ. Đa phần NLĐ đều rất hài lòng về môi trường của CN tạo ra. Tuy nhiên, CN cần duy trì và tạo môi trường hiện đại, thoải mái thúc đẩy sáng tạo trong công việc, tăng năng suất lao động. Một môi trường gần gũi hòa đồng, thân thiện sẽ khiến NLĐ cảm thấy muốn gắn bó lâu dài với CN.

4.2.5. Đánh giá thực trạng công tác duy trì nguồn LĐTT tại CN thời trang TNG Thái Nguyên

a. Kết quả đạt được

Yếu tố môi trường làm việc: CN đã tạo ra một môi trường làm việc trong khả năng có thể cho NLĐ với đầy đủ trang thiết bị, máy móc hỗ trợ giúp NLĐ làm việc tốt nhất và thoải mái nhất.

Yếu tố lương thưởng: CN đã xây dựng mức lương thưởng cũng như mức phụ cấp đảm bảo cho NLĐ để phù hợp với thị trường cũng như mức sống hiện nay.

Yếu tố mức độ phù hợp công việc: CN đã sắp xếp NLĐ vào từng vị trí phù hợp đối với từng cá

nhân. Sắp xếp đúng người, đúng việc, đúng trình độ chuyên môn để NLĐ có thể thể hiện được bản thân và hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

Yếu tố đào tạo: CN đã thực hiện các chương trình đào tạo cho NLĐ nhằm giúp NLĐ có thể nắm bắt và làm việc trong khoảng thời gian ngắn nhất.

b. Hạn chế

Bên cạnh những kết quả đã đạt được thì công tác duy trì nguồn LĐTT tại CN vẫn còn một số hạn chế:

Về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc, sắp xếp vị trí công việc cho LĐTT vẫn chưa thực sự tốt, nhất là việc sắp xếp vị trí làm việc cho nam giới, với đa phần lao động nam có thái độ tiêu cực về mức độ phù hợp công việc mà các nhà quản lý tại CN chưa khắc phục được và đây là một hạn chế khá lớn và cần phải khắc phục ngay.

Việc trả thù lao cho NLĐ tại CN vẫn mắc phải thái độ không đồng tình từ một số LĐTT tại CN. Mức lương cơ bản của người LĐTT còn thấp so với các doanh nghiệp cùng lĩnh vực trên địa bàn. Mức lương giành cho các lao động có bằng cấp chưa thực sự đáp ứng năng lực và trình độ của họ. Mức thưởng và phụ cấp còn khá hạn hẹp, chưa đáp ứng được hết những yêu cầu của NLĐ.

Việc đào tạo cho LĐTT còn hạn chế. Số lượng lao động được đưa đi đào tạo qua các năm còn thấp, quy mô đào tạo còn nhỏ. Chương trình đào tạo cho NLĐ còn chưa tốt, chưa bắt kịp sự phát triển của công nghệ.

c. Nguyên nhân tồn tại

Do mới thành lập nên cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện, còn nhiều thiếu sót trong việc tổ chức hoạt động. Nguồn vốn còn hạn chế, quy mô hoạt động cũng như trang thiết bị chưa được đảm bảo tốt hoàn toàn. Chế độ trả công cho NLĐ còn thấp chưa thu hút cũng như giữ chân được NLĐ. Các chính sách cho công tác duy trì NLĐ chưa được hoàn thiện, còn nhiều khuyết điểm và cần phải khắc phục.

4.3. Các giải pháp hoàn thiện công tác duy trì nguồn LĐTT tại CN thời trang TNG Thái Nguyên

4.3.1. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ, nhất là LĐTT được công bằng, chính xác, nhóm tác giả xin đề xuất một số phương pháp cụ thể như sau:

Thứ nhất, CN nên áp dụng phương pháp quản trị theo mục tiêu. Do tính chất công việc của mỗi bộ phận khác nhau, CN nên tiến hành áp dụng phương pháp này sẽ góp phần hạn chế và bổ sung cho phương pháp bảng điểm. Quản trị theo mục tiêu, CN cần chú trọng các vấn đề sau:

- Sự phối hợp của lãnh đạo và các bộ phận chức năng cần chặt chẽ trong việc xếp đặt mục tiêu cho NLĐ trong một khoảng thời gian nhất định.
- Định kỳ xem xét các tiến độ đã đạt được.
- Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong công việc.

Thứ hai, CN có thể xem xét áp dụng phương pháp phân tích định lượng, bởi nó cụ thể hơn phương pháp bảng điểm. Trình tự thực hiện phương pháp như sau:

Bước 1: Xác định chi tiết các yêu cầu chủ yếu gì mà NLĐ cần thực hiện công việc. Nếu bị điểm kém đối với bất cứ yêu cầu nào, NLĐ có thể bị chuyển công tác hoặc bị cho nghỉ việc. Tuy nhiên, số lượng các yêu cầu không nên nhiều quá, cũng không nên ít quá.

Bước 2: Phân loại các mức độ thỏa mãn yêu cầu khi thực hiện công việc. Mỗi yêu cầu thường được phân thành 5 mức độ: xuất sắc, khá, trung bình, yếu và kém. Mức độ kém là không thể chấp nhận được, xứng đáng cho nghỉ việc hoặc phải chuyển sang thực hiện công việc khác. Mức độ xuất sắc thể hiện nhân viên hoàn toàn đáp ứng yêu cầu cao nhất về mặt đó. Ở mỗi mức độ, nên có các điểm minh họa cụ thể cho NLĐ.

Bước 3: Đánh giá tầm quan trọng (trọng số) của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc của NLĐ. Cần lưu ý là tầm quan trọng

của mỗi yếu tố chủ yếu trong hoạt động của NLD sẽ không giống nhau ở các tổ khác nhau.

Bước 4 : Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của NLD. Một NLD có thể được đánh giá xuất sắc về mặt này, khá về mặt khác.

4.3.2. Hoàn thiện công tác trả công cho NLD

Trong thời gian tới CN thời trang TNG Thái Nguyên nên:

- Khảo sát thị trường lao động cũng như ý kiến của NLD từ đó xây dựng một mức lương, thưởng, phụ cấp tốt nhất cho NLD. Tạo lợi thế trong việc cạnh tranh trên thị trường, thu hút NLD làm việc cho CN cũng như duy trì NLD gắn bó lâu dài với CN.

- Xây dựng hệ số lương cho NLD dựa vào kết quả thực hiện công việc. Chi trả mức lương cho NLD phù hợp nhất, không quá thấp cũng không quá cao nhất tùy thuộc vào điều kiện của CN nhằm đảm bảo cuộc sống cho NLD.

- Xây dựng mức lương cho NLD trên cơ sở mức lương của thị trường lao động. Đảm bảo mức lương luôn có khả năng thu hút lao động cũng như duy trì NLD trong tổ chức. Mức lương luôn có sự giao lưu, thay đổi theo thị trường và các ngành trong khu vực. Căn cứ vào chiến lược phát triển của CN mà có chiến lược trả lương phù hợp theo chiều hướng thu hút - duy trì.

- Có chế độ thưởng và mức thưởng linh hoạt hơn nữa cho NLD có sáng kiến đem lại nhiều lợi ích cho CN và phải được qui định cụ thể trong quy chế chi tiêu nội bộ của CN nhằm khuyến khích NLD sáng tạo, năng động trong thực hiện công việc, từ đó góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả của công việc.

- Trả lương và phân phối thu nhập dựa theo hiệu quả công việc, NLD đạt được kết quả tốt tiền lương sẽ tăng, tùy vào kết quả công việc mà phân phối thu nhập cao thấp. Tiêu chí khen thưởng, phạt phải công khai, minh bạch.

4.3.3. Hoàn thiện công tác đào tạo cho NLD

- Cần xây dựng một quỹ dành cho công tác đào tạo theo từng năm và có kế hoạch đào tạo rõ ràng, cụ thể. Tăng số lượng đào tạo qua từng

năm, khích lệ, khuyến khích NLD đi đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn.

- Thực hiện đánh giá NLD sau khi đào tạo: Nhờ việc đánh giá này có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo. Hiệu quả của chương trình đào tạo thường được đánh giá qua 2 giai đoạn: Giai đoạn 1: NLD tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa đào tạo? Giai đoạn 2: NLD áp dụng các kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực hiện công việc như thế nào? Đánh giá hiệu quả của toàn khóa học là một vấn đề phức tạp và đòi hỏi phải có thời gian.

- Phương pháp đánh giá những thay đổi của NLD: Sau quá trình đào tạo thì đánh giá những thay đổi của NLD theo các tiêu thức sau:

Phản ứng: Trước hết, cần đánh giá phản ứng của NLD đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình đào tạo này hay không? Nội dung chương trình đào tạo có phù hợp với thực tế của họ không? Có xứng đáng với những chi phí tiền bạc, thời gian của CN và cá nhân họ hay không?;

Học thuộc: NLD tham dự các khóa học nên được kiểm tra để xác định liệu họ đã nắm vững các nguyên tắc, kỹ năng, các vấn đề theo yêu cầu của khóa học chưa;

Hành vi thay đổi: Nghiên cứu hành vi của NLD có thay đổi gì sau khi tham dự khóa học.

Mục tiêu: Cuối cùng NLD có đạt được các mục tiêu của khóa đào tạo không. Dầu NLD có yêu thích khóa học nhưng năng suất, chất lượng tại nơi làm việc không tăng thì vẫn không đạt được hiệu quả.

4.3.4. Hoàn thiện môi trường làm việc cho NLD

CN nên tạo ra một môi trường làm việc thân thiện và chuyên nghiệp, luôn có sự lắng nghe ý kiến từ NLD, thay đổi nhằm đem lại môi trường làm việc tốt nhất cho NLD, nhất là LĐTĐ.

Áp dụng kỹ thuật tiên tiến vào sản xuất, giúp giảm căng thẳng mệt mỏi cho NLD. Có bảo trì, bảo dưỡng máy móc cũng như kiểm tra định kì toàn bộ trang thiết bị, điều kiện môi trường làm

việc để tránh những rủi ro không đáng có trong lúc sản xuất.

Tạo mối quan hệ tốt giữa các đồng nghiệp trong CN, tổ chức các buổi ngoại khóa cũng như các buổi lễ để mọi người trong CN có thời gian gặp mặt nhau, giao lưu với nhau để gắn kết tình cảm với nhau, gắn bó tình đồng nghiệp và tăng sự đoàn kết trong CN.

5. Kết luận

Con người luôn là nhân tố quan trọng nhất của tổ chức, là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Tổ chức muốn giữ chân được NLĐ cần phải có các chính sách, cơ chế hợp lý. Bài viết đã đánh giá về thực trạng duy trì nguồn LĐTT của CN thời trang TNG Thái Nguyên qua 4 nội dung: Đánh giá kết quả thực hiện công việc; Trả công lao động; Đào tạo NLĐ; Môi trường làm việc. Trên cơ sở đó, đã đưa ra 4 giải pháp nhằm nâng cao công tác duy trì nguồn LĐTT tại CN gồm: Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc; Hoàn thiện công tác trả công lao động; Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn lao động; Hoàn thiện môi trường làm việc. Hy vọng, với một số giải pháp được đề xuất trong bài viết sẽ giúp CN làm tốt được công tác duy trì nguồn lao động tại CN nói chung và duy trì LĐTT nói riêng trong thời gian tới./.

Tài liệu tham khảo

- Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của CN thời trang TNG Thái Nguyên năm 2018 và năm 2019.
- Báo cáo kết quả công tác tuyển dụng nhân sự của của CN thời trang TNG Thái Nguyên năm 2016, 2017, 2018.
- Báo cáo thống kê lao động của của CN thời trang TNG Thái Nguyên 2016, 2017, 2018.
- Cao, T. H. T. (2017). *Các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực tại CN Cổ phần đầu tư thương mại hàng không Nội Bài*. Luận văn thạc sĩ chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Đà Nẵng.
- Nguyễn, V. Đ., & Nguyễn, N. Q. (2004). *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*. NXB Lao động - Xã hội.
- Nguyễn, T. T. K. (2013). *Giải pháp duy trì nguồn nhân lực tại CN TNHH Dược mỹ phẩm Innopha*. Luận văn thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Trần, K. D. (2005). *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*. NXB Thống kê.
- Trịnh, B. S. (2015). *Các yếu tố ảnh hưởng tới duy trì nguồn nhân lực tại CN TNHH Dịch vụ giao nhận hàng hóa Tân Sơn Nhất*. Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Tài chính - Marketing, Bộ Tài chính.
- Võ, T. T. T. (2012). *Hoàn thiện công tác duy trì nhân lực tại CN TNHH Hóa nông Hợp Trí*. Luận văn thạc sĩ chuyên ngành Quản trị kinh doanh thương mại, Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh.