# LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC

## Đề tài:

# Đo lường sự hài lòng của công nhân Công ty Cổ phần Dệt may 29/3


GVHD : Ths.Trương Hồng Trình

SVTH : Hà Thị Thúy

Lớp : 30K02.1

# LỜI MỞ ĐẦU

Xu hướng khu vực hóa, toàn cầu hóa làm cho hoạt động cạnh tranh giữa các doanh nghiệp diễn ra ngày càng khốc liệt. Muốn đứng vững và phát triển trên thị trường thì đòi hỏi các doanh nghiệp phải tạo cho mình những lợi thế mạnh riêng để tạo lợi thế cạnh tranh và khẳng định vị thế của mình trên thị trường. Những thay đổi trong thế giới kinh doanh đã chứng minh rằng lợi thế duy nhất và lâu dài nhất đó là con người.

Trong thời gian thực tập tại Công ty cổ phần Dệt may 29/3, thông qua việc tìm hiểu về hoạt động cũng như những chính sách của Công ty, em nhận thấy rằng hiện tại Công ty đang rất chú trọng trong việc thu hút cũng như duy trì một lực lượng lao động có chất lượng cao. Xuất phát từ nhận thức này, em chọn đề tài: "**ĐO LƯỜNG SỰ HÀI LÒNG CỦA CÔNG NHÂN CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY 29/3**" với mong muốn đưa ra được một số ý kiến đánh giá về mức độ hài lòng của công nhân Công ty, từ đó giúp nâng cao hiệu quả trong hoạt động quản trị nhân sự của Công ty.

Đề tài gồm có 3 phần:

Phần 1: Cơ sở lý luận

Phần 2: Phân tích tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Dệt may 29/3

Phần 3: Đo lường mức độ hài lòng của công nhân Công ty cổ phần Dệt may 29/3

Em xin chân thành cảm ơn sự chỉ dẫn của thầy giáo hướng dẫn Trương Hồng Trình và sự giúp đỡ nhiệt tình của các anh chị nhân viên trong Công ty cổ phần Dệt may 29/3 đã giúp em hoàn thành chuyên đề này. Do thời gian và kiến thức còn hạn chế nên chuyên đề thực tập này chắc chắn không tránh khỏi sai sót, rất mong sự đóng góp ý kiến của thầy cô và các bạn.

Sinh viên thực hiện

Hà Thị Thúy

Lớp 30K02.1

# MỤC LỤC

**LỜI MỞ ĐẦU ..... i**
**MỤC LỤC ..... ii**
**MỤC LỤC BẢNG BIỂU ..... vi**
**MỤC LỤC HÌNH VẼ ..... vii**
**GIỚI THIỆU ..... 1**
Lý do chọn đề tài ..... 1
Mục tiêu của đề tài ..... 1
Phạm vi ..... 2
Phương pháp nghiên cứu ..... 2
**PHẦN 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN ..... 3**
1.1 Chuỗi lợi nhuận dịch vụ ..... 3
1.2 Sự thỏa mãn của nhân viên ..... 5
1.2.1 Định nghĩa ..... 5
1.2.2 Một số nghiên cứu về các yếu tố thoả mãn nhân viên ..... 5
1.2.2.1 Nghiên cứu của Wiley C (1997) ..... 5
1.2.2.2 Cách tiếp cận của Samuel ..... 8
1.2.2.2.1 Các học thuyết ..... 8
1.2.2.2.1.1 Thuyết phân cấp nhu cầu ..... 8
1.2.2.2.1.2 Thuyết hai yếu tố ..... 9
1.2.2.2.1.3 Thuyết kỳ vọng ..... 9
1.2.2.2.1.4 Mô hình kỳ vọng Porter- Lawyer ..... 11
1.2.2.2.2 Mô hình sự thỏa mãn của nhân viên ..... 12
1.2.2.3 Nghiên cứu của Lê Thanh Dũng - sinh viên Cao học MBA (cùng với cựu sinh viên ĐH Ngoại Thương K32) ..... 14
1.2.2.3.1 Các học thuyết ..... 14
1.2.2.3.1.1 Thuyết công bằng ..... 14
1.2.2.3.1.2 Lý thuyết của Skinner ..... 15
1.2.2.3.2 Kết quả đưa ra của nghiên cứu: ..... 15
1.3 Những lợi ích của việc thỏa mãn nhân viên ..... 16

**Phần 2 Tình hình hoạt động kinh doanh và thực trạng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Dệt may 29/3 .....17**
2.1 Tổng quan về công ty.....17
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty.....17
2.1.1.1 Các giai đoạn phát triển của Công ty:.....17
2.1.1.2 Sản phẩm, dịch vụ chủ yếu:.....19
2.1.1.3 Sứ mệnh:.....19
2.1.1.4 Phương hướng kinh doanh giai đoạn 2008-2010: .....19
2.1.1.5 Nhiệm vụ và quyền hạn của Công ty:.....20
2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.....21
2.1.2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức.....21
2.1.2.2 Ưu và nhược điểm.....25
2.1.3 Phân tích SWOT.....25
2.1.4 Mô tả nguồn lực hiện có: .....26
2.1.4.1 Nhân lực: .....26
2.1.4.2 Cơ sở vật chất: .....26
2.1.4.3 Môi trường làm việc:.....27
2.1.5 Đặc điểm tình hình tài chính của Công ty .....27
2.1.6 Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty:.....29
2.1.6.1 Nhà cung cấp: .....29
2.1.6.2 Thị trường tiêu thụ: .....29
2.1.6.3 Đối thủ cạnh tranh.....29
2.1.6.4 Phân tích báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh .....30
2.2 Thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty .....36
2.2.1 Đặc điểm nguồn nhân lực .....37
2.2.2 Công tác chiêu mộ và lựa chọn tại Công ty:.....39
2.2.3 Công tác đào tạo và phát triển.....45
2.2.4 Công tác đánh giá nhân viên và thù lao.....49
2.2.4.1 Tình hình tiền lương:.....49
2.2.4.2 Hình thức trả lương:.....50
2.2.4.3 Tình hình tiền thưởng tại Công ty:.....51

2.2.4.4 Chính sách phúc lợi xã hội .....52
2.2.5 Chính sách giờ làm việc.....52
2.2.6 Các hình thức kỷ luật được Công ty áp dụng: .....54
2.2.7 Chính sách phản hồi .....55
2.2.8 An toàn và vệ sinh lao động.....57
2.2.9 Tình hình thực tế về lao động trực tiếp .....57
**PHẦN 3 ĐO LƯỜNG SỰ HÀI LÒNG CỦA CÔNG NHÂN CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY 29/3 .....60**
3.1 Mục tiêu và phạm vi nghiên cứu .....60
3.1.1 Mục tiêu của đề tài .....60
3.1.2 Phạm vi .....60
3.2 Cơ sở dữ liệu và phương pháp phân tích: .....60
3.2.1 Các yếu tố động viên nhân viên .....60
3.2.2 Phương pháp phân tích .....61
3.2.2.1 Công cụ sử dụng .....61
3.2.2.2 Mẫu điều tra.....61
3.2.2.3 Độ tin cậy của bản câu hỏi .....61
3.2.2.3.1 Kiểm định Cronbach's Alpha.....62
3.2.2.3.2 Kiểm định mối quan hệ của các yếu tố với sự thỏa mãn.....63
3.2.2.3.2.1 Hệ số tương quan giữa các biến trong mô hình.....64
3.2.2.3.2.2 Phân tích hồi quy tuyến tính bội .....65
3.2.2.3.2.3 Sắp xếp các yếu tố theo thứ tự quan trọng .....66
3.3 Đo lường mức độ hài lòng cùa công nhân Công ty cổ phần Dệt may 29/3 66
3.3.1 Đánh giá chính sách tiền lương.....70
3.3.2 Đánh giá công nhận đóng góp cá nhân.....71
3.3.3 Đánh giá điều kiện làm việc.....73
3.3.4 Đánh giá kỷ luật làm việc .....74
3.3.5 Đánh giá về chính sách phúc lợi xã hội.....76
3.4 Kết luận và kiến nghị .....77
3.4.1 Kết luận.....77
3.4.2 Kiến nghị.....78

**TỔNG KẾT .....79**
**TÀI LIỆU THAM KHẢO.....80**
**PHỤ LỤC.....81**

# MỤC LỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1.6.4.2 Cơ cấu doanh thu .....30
Bảng 2.1.6.4.3 Doanh thu xuất khẩu của Công ty .....31
Bảng 2.1.6.4.4 Các chỉ số tài chính của công ty .....33
Bảng 2.2.1 Tình hình lao động của công ty .....37
Bảng 2.2.5.1 Tình hình tiền lương tại Công ty .....49
Bảng: 2.2.9.1 Tình hình biến đổi lao động .....58
Bảng 2.2.9.2 Bảng chất lượng lao động .....58
Bảng 3.2.2.3.1: Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha .....62
Bảng 3.2.2.3.2.1: Hệ số tương quan giữa các biến .....64
Bảng 3.2.2.3.2.2.1: Phân tích ANOVA .....65
Bảng 3.2.2.3.2.2.2: Hệ số hồi quy .....65
Biểu đồ 3.3.1: Giới tính .....66
Biểu đồ 3.3.2 Trình độ chuyên môn .....67
Bảng 3.3.3: Trình độ học vấn và bộ phận làm việc .....67
Biểu đồ 3.3.4: Thời gian làm việc .....68
Biểu đồ 3.3.5: Thu nhập hiện tại .....68
Bảng 3.3.6: Kết hợp thu nhập và thời gian làm việc .....69
Biểu đồ 3.3.1: Đánh giá chính sách tiền lương .....70
Bảng 3.3.1 Tình hình tiền lương trung bình các công ty .....71
Biểu đồ 3.3.2: Đánh giá công nhận đóng góp cá nhân .....72
Biểu đồ 3.3.3: Đánh giá chung về điều kiện làm việc .....73
Biểu đồ 3.3.4: Đánh giá chung về kỷ luật làm việc .....74
Biểu đồ 3.3.5: Đánh giá chung về phúc lợi xã hội .....76
Bảng 2.1.6.4.1: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh .....81
Bảng 2.5.1: Bảng cân đối kế toán .....82
BẢNG THU THẬP Ý KIẾN CỦA NHÂN VIÊN CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY 29-3 .....85

# MỤC LỤC HÌNH VẼ

Hình 2.1.2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức .....21
Hình 2.2.2 Quy trình tuyển dụng .....39
Hình 2.2.4 Quy trình đào tạo .....45
Hình 2.2.6: Quy trình phản hồi thông tin .....55

# GIỚI THIỆU

**Lý do chọn đề tài**

Trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt, mỗi doanh nghiệp đều cố gắng phát huy và duy trì lợi thế cạnh tranh để thành công trên thị trường. Lợi thế cạnh tranh được tạo ra bởi nhiều yếu tố trong đó có nguồn nhân lực. Những thay đổi trong thế giới kinh doanh đã chứng minh rằng nguồn nhân lực sẽ đại diện cho nguồn lực lâu dài và độc đáo tạo ra lợi thế cạnh tranh của Công ty trong nhiều ngành kinh doanh hiện đại. Do vậy lợi thế duy nhất và lâu dài là con người. Mỗi một thay đổi trong điều kiện môi trường kinh doanh làm tăng thêm áp lực cho các Công ty phải thay đổi, chủ động sáng tạo với công nghệ mới, sản phẩm mới, dịch vụ mới nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Đồng thời tổ chức cần phải thu hút, đào tạo và duy trì lực lượng nhân viên với chất lượng cao nhất. Công ty cổ phần Dệt may 29/3 là một doanh nghiệp sản xuất và xuất khẩu có uy tín với sản phẩm khăn bông và hàng may mặc. Công ty hiện có khoảng  gần 2500 nhân viên. Với đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản cùng với chế độ lương và các khoản phúc lợi đầy đủ đã đem lại doanh thu lớn giúp Công ty trở thành một doanh nghiệp xuất khẩu có uy tín. Hiện tại Công ty đang rất chú trọng đến nguồn nhân lực của mình vì đó là nhân tố tạo ra lợi thế cạnh tranh. Để có thể thu hút cũng như duy trì được lực lượng lao động có chất lượng cao thì Công ty phải có những chính sách thích hợp để khiến họ hài lòng. Xuất phát từ lý do này, em chọn đề tài này là chuyên đề tốt nghiệp.

**Mục tiêu của đề tài**

- Đánh giá các yếu tố quyết định đến sự hài lòng của công nhân
- Biết được nhu cầu của công nhân để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp
- Biết được quan điểm của công nhân về các hoạt động của Công ty
- Đưa ra một số giải pháp nhằm cải thiện các vấn đề tồn tại của Công ty trong hoạt động, chính sách nguồn nhân lực.

**Phạm vi**

Đề tài chỉ được thực hiện đối với công nhân Công ty cổ phần Dệt may 29/3.

**Phương pháp nghiên cứu**

Để thực hiện được đề tài, em sử dụng các phương pháp sau:

+ Phương pháp thống kê và phân tích với việc sử dụng phần mềm SPSS

Quá trình thực hiện phương pháp này là trên cơ sở những tài liệu, số liệu thu thập được trong quá trình đi thực tập, tiến hành tổng hợp, phân tích, đánh giá và rút ra nhận xét, kiến nghị.

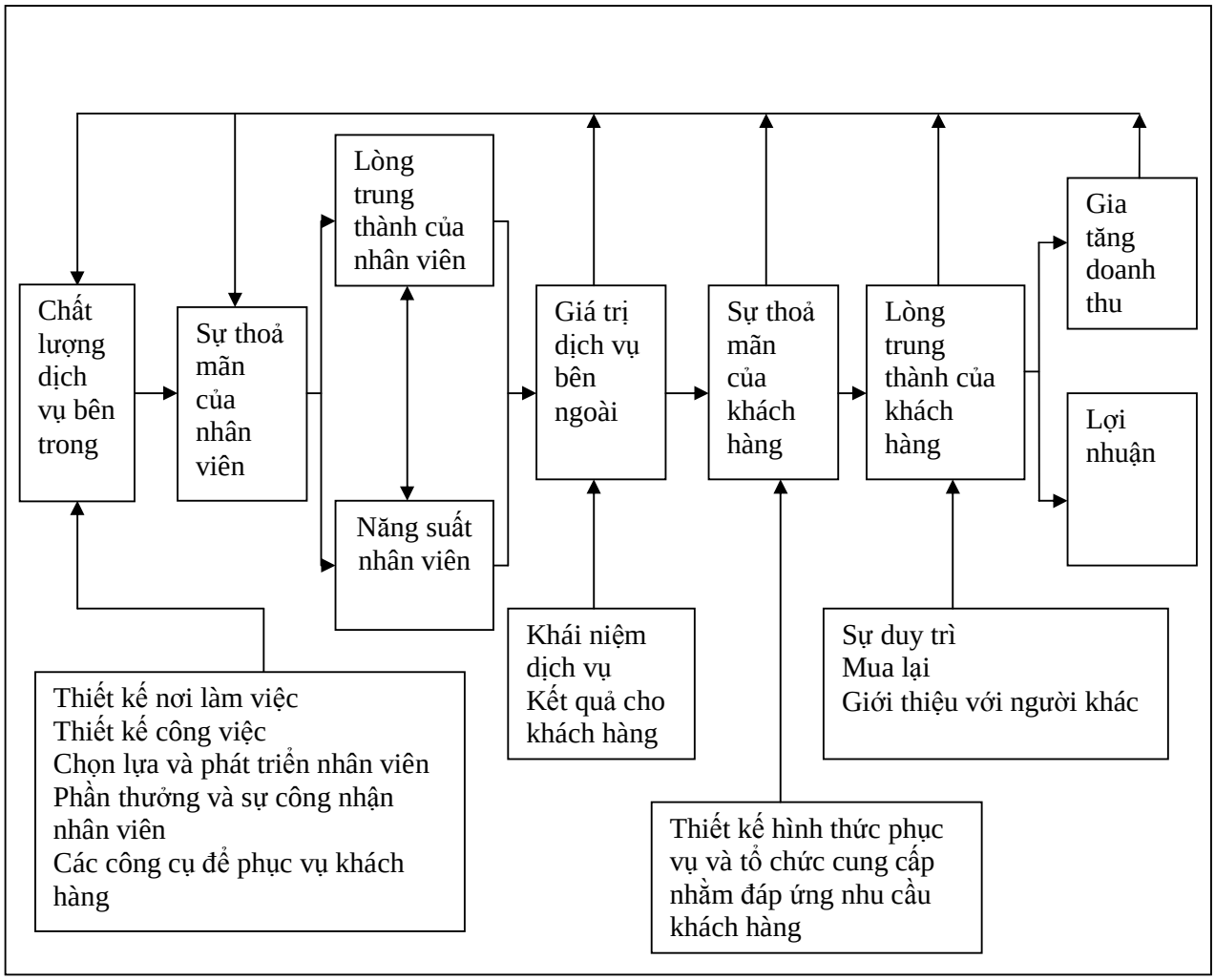
+ Phương pháp phỏng vấn trực tiếp với công cụ là bản câu hỏi.

Đây là một phương pháp hữu hiệu giúp hiểu sâu hơn về các vấn đề. Thông qua phỏng vấn công nhân viên, em biết thêm được những vấn đề thực tế trong Công ty cũng như sự hài lòng của nhân viên.

# PHẦN 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN

## 1.1 Chuỗi lợi nhuận dịch vụ

Các nhà nghiên cứu (Heskett, Sasser và Schlesinger, 1997) đã nhận thức được tầm quan trọng của việc hiểu mối quan hệ giữa nhân viên, khách hàng và sự hoàn thành công việc của tổ chức.




Heskett đã định nghĩa chuỗi lợi nhuận dịch vụ: "duy trì các mối quan hệ trực tiếp và bền vững giữa lợi nhuận; sự phát triển; lòng trung thành của khách hàng; sự thoả mãn của khách hàng, giá trị của sản phẩm và dịch vụ đem lại cho

khách hàng; và năng lực, sự thoả mãn, lòng trung thành và năng suất của nhân viên."[1]

Heskett mô tả những mối liên kết trong chuỗi như sau:

"Lợi nhuận và sự phát triển được kích thích chủ yếu bởi lòng trung thành của khách hàng. Lòng trung thành là kết quả trực tiếp của sự thoả mãn khách hàng. Sự thoả mãn chịu ảnh hưởng lớn bởi giá trị phục vụ khách hàng. Giá trị được tạo ra bởi năng suất của nhân viên. Lòng trung thành của nhân viên điều khiển năng suất và lòng trung thành là kết quả của việc nhân viên được thoả mãn. Sự thoả mãn nhân viên chủ yếu được tạo ra từ những hỗ trợ chất lượng cao của nhà lãnh đạo và các chính sách của tổ chức mà nó cho phép nhân viên mang đến những kết quả tốt cho khách hàng."[2]

Dựa vào chuỗi lợi nhuận dịch vụ, chúng ta có thể nói rằng chất lượng dịch vụ bên trong của một môi trường làm việc đã góp phần lớn cho sự thoả mãn của nhân viên. Chất lượng dịch vụ bên trong được đo lường bởi những nhận thức mà nhân viên hướng đến công việc, đồng nghiệp và công ty của họ. Nó cũng bị tác động bởi thái độ mà mọi người đối với người khác và cách mà mọi người đối xử với những người khác ở bên trong tổ chức. Chất lượng dịch vụ bên trong có một ảnh hưởng nhất định đến năng lực phục vụ của nhân viên. Chẳng hạn như năng lực, quyền hạn để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Năng lực phục vụ làm gia tăng năng suất của nhân viên và chất lượng đầu ra. Xa hơn nữa, năng suất của nhân viên ảnh hưởng tới giá trị dịch vụ được nhận thức bởi khách hàng. Giá trị dịch vụ được hiểu như là những kết quả khách hàng nhận được trong mối quan hệ với tổng giá (bao gồm cả giá và những chi phí khác mà khách hàng phải trả để có được sự phục vụ). Giá trị dịch vụ có một sự kết nối rõ ràng với sự thoả mãn của khách hàng, điều này quyết định đến lòng trung thành của khách hàng. Cuối cùng, lòng trung thành của khách hàng góp phần làm tăng sự phát triển của doanh thu và lợi nhuận của Công ty.

Heskett còn cho rằng lãnh đạo là một trong những yếu tố quan trọng nhất. Nó làm nền tảng cho sự thành công của chuỗi. Lãnh đạo, người hiểu chuỗi lợi

**[1] Heskett et al., 1997, p.11**
**[2] Heskett et al., 1994, p.165**

nhuận dịch vụ sẽ phát triển và duy trì một nền văn hoá tổ chức tập trung vào việc phục vụ cho khách hàng và nhân viên. Lãnh đạo sẽ bày tỏ sự sẵn sàng và nhiệt tình để lắng nghe. Họ thể hiện sự quan tâm đối với nhân viên và dành nhiều thời gian cho việc chọn lựa, theo dõi, động viên và thừa nhận nhân viên.

Hiểu một cách đơn giản, chuỗi lợi nhuận dịch vụ diễn tả rằng nhân viên được động viên và thoả mãn sẽ khiến cho khách hàng được thoả mãn, và khách hàng được thoả mãn sẽ đặt hàng nhiều hơn, từ đó làm gia tăng doanh thu và lợi nhuận cho tổ chức. Trọng tâm của chuỗi lợi nhuận dịch vụ là sự thoả mãn của khách hàng đóng vai trò như một chiếc cầu kết nối mối quan hệ giữa sự thoả mãn của nhân viên và hiệu suất tài chính. Chuỗi lợi nhuận dịch vụ đưa ra những gợi ý cho nhà quản trị. Thái độ và sự thực hiện công việc của nhân viên quyết định đến việc phục vụ khách hàng và công việc kinh doanh của tổ chức.

## 1.2 Sự thỏa mãn của nhân viên

### *1.2.1 Định nghĩa*

Kusku (2003) cho rằng sự thoả mãn của nhân viên phản ánh mức độ mà những nhu cầu và mong muốn của cá nhân được đáp ứng và cảm nhận được sự đánh giá bởi những nhân viên khác. Theo Staples và Higgins (1998) sự thoả mãn nhân viên nhìn chung được cảm nhận thông qua phạm vi của công việc và tất cả những thái độ tích cực đối với môi trường làm việc. Gruneberg (1979) kết luận rằng từ khi con người dành nhiều thời gian của họ cho công việc, sự hiểu biết về các nhân tố liên quan đến sự thoả mãn của họ trong công việc là rất quan trọng cho việc cải thiện tốt hơn tình trạng hiện tại.

Vì vậy cho nên sự thoả mãn của nhân viên có thể tổng kết lại như là sự đáp ứng những nhu cầu và mong muốn của con người trong môi trường công việc. Khi những nhu cầu và mong muốn này được đáp ứng thích đáng thì sự thoả mãn của nhân viên sẽ được tăng lên và điều này sẽ tác động đến lợi nhuận trong chuỗi lợi nhuận dịch vụ.

### *1.2.2 Một số nghiên cứu về các yếu tố thoả mãn nhân viên*

*1.2.2.1 Nghiên cứu của Wiley C (1997)*

Wiley (1997) cho rằng có một vài nhân tố động viên mà nhân viên coi trọng theo thời gian. Tuy nhiên, những nhân tố được ưa thích nhất đã thay đổi

trong suốt hơn 40 năm qua. Bà tham khảo những kết quả nghiên cứu năm 1946 bởi Labor Relations Institutes of New York đã báo cáo trong Foreman Facts, các nghiên cứu tương tự đã được thực hiện năm 1980 và 1986, và nghiên cứu cuối cùng của Bà là vào năm 1992. Bảng bên dưới trình bày mười nhân tố động viên mà nhân viên được hỏi để sắp xếp.

| **Motivators** | **1946** | **1980** | **1986** | **1992 (survey employees)** |
|---|---|---|---|---|
| Công nhận đóng góp cá nhân | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Bổn phận cá nhân | 2 | 3 | 3 | 9 |
| Sự đồng cảm với cá nhân NLĐ | 3 | 9 | 10 | 10 |
| An toàn công việc | 4 | 4 | 4 | 3 |
| Thu nhập | 5 | 5 | 5 | 1 |
| Sự thích thú trong công việc | 6 | 1 | 1 | 5 |
| Thăng tiến và phát triển trong TC | 7 | 6 | 6 | 4 |
| Trung thành cá nhân | 8 | 8 | 8 | 6 |
| Điều kiện làm việc | 9 | 7 | 7 | 7 |
| Kỷ luật làm việc | 10 | 10 | 9 | 8 |

Nhân tố hàng đầu được lựa chọn bởi nhân viên 1946 là công nhận đóng góp cá nhân. Thu nhập được xếp ở giữa và sự thích thú trong công việc đứng ở vị trí thứ 7. Vào năm 1980 và 1986, sự quan tâm hàng đầu của nhân viên là sự thích thú trong công việc, tiếp đến là công nhận đóng góp cá nhân. Thu nhập và an toàn công việc đứng ở vị trí gần giữa. Tuy nhiên, những người được phỏng vấn trong nghiên cứu năm 1992 bày tỏ sự quan tâm nhiều hơn tới thu nhập, kế tiếp là công nhận đóng góp cá nhân.

Những cuộc nghiên cứu này đã chứng minh rằng thứ tự ưu tiên của các nhân tố đã thay đổi theo thời gian, và có nhiều hơn một lý do tại sao những sự thay đổi này lại xảy ra. Những lý do có thể là tình trạng kinh tế, thay đổi môi trường làm việc, tình trạng thị trường lao động, cạnh tranh trong ngành, thay đổi trong thái độ của nhân viên…

Trong những năm 80, với gần 40 năm phát triển một cách tương đối. Sự gia tăng trong mức sống đã vượt xa sự tưởng tượng của người lao động ở giữa những năm 40. Những gì mà người lao động mong muốn đã thay đổi, tuy nhiên, những phát hiện ở cả hai cuộc nghiên cứu 1980 và 1986 đã cho thấy rằng nhân viên vẫn coi trọng những phần thưởng bên trong nhưng không quan tâm nhiều đến yếu tố sự đồng cảm với cá nhân người lao động. Sự thích thú trong công việc được ưu tiên hàng đầu, tiếp theo là công nhận đóng góp cá nhân và bổn phận cá nhân. Một mẫu điều tra ngẫu nhiên với 845 công nhân viên chức được thực hiện trong một quốc gia bởi một tổ chức phi lợi nhuận đã xác nhận những chỉ số này. Những phát hiện trên chỉ ra rằng sự thay đổi sâu sắc trong thái độ đối với công việc đã diễn ra: từ công việc đóng vai trò như một phương tiện để tồn tại, trở thành phương tiện cho sự tự thể hiện và sự phát triển cá nhân.

Vào những năm 90, dường như người lao động coi trọng phần thưởng bên ngoài nhiều hơn những phần thưởng bên trong. Thu nhập được chọn là yếu tố hàng đầu, kế tiếp là công nhận đóng góp cá nhân và an toàn công việc. Wiley (1997) lập luận rằng giai đoạn sáp nhập, cạnh tranh toàn cầu, thay đổi tổ chức và giảm quy mô đã tạo ra một môi trường đặt người lao động vào một vị trí không an toàn và không chắc chắn. Vì thế, người lao động có thể quan tâm nhiều hơn đến những nhu cầu cơ bản trong giai đoạn này, đó là thu nhập và an toàn công việc.

Việc gia tăng các hoạt động như giảm quy mô tổ chức, cạnh tranh toàn cầu và gia công bên ngoài được mô tả như tình trạng kinh tế chung cho thập niên trước. Vì vậy, việc giảm quy mô tổ chức và gia công bên ngoài có thể làm gia tăng cảm giác không an toàn về công việc của nhân viên. Những dấu hiệu này ngụ ý rằng những nhân tố đứng đầu sẽ vẫn là an toàn công việc và thu nhập. Những nhân tố động viên này và những thay đổi trong cách nhìn nhận giá trị của nhân viên xuất phát từ những nguyên nhân khác nhau. Điều này có thể giúp cho các nhà quản lý hiện tại và tương lai hiểu và khám phá ra những nhu cầu khác nhau của người lao động và tạo ra sự dễ dàng hơn cho các nhà quản lý trong việc tạo ra một môi trường làm việc có thể khuyến khích nhân viên làm việc tích cực hơn.

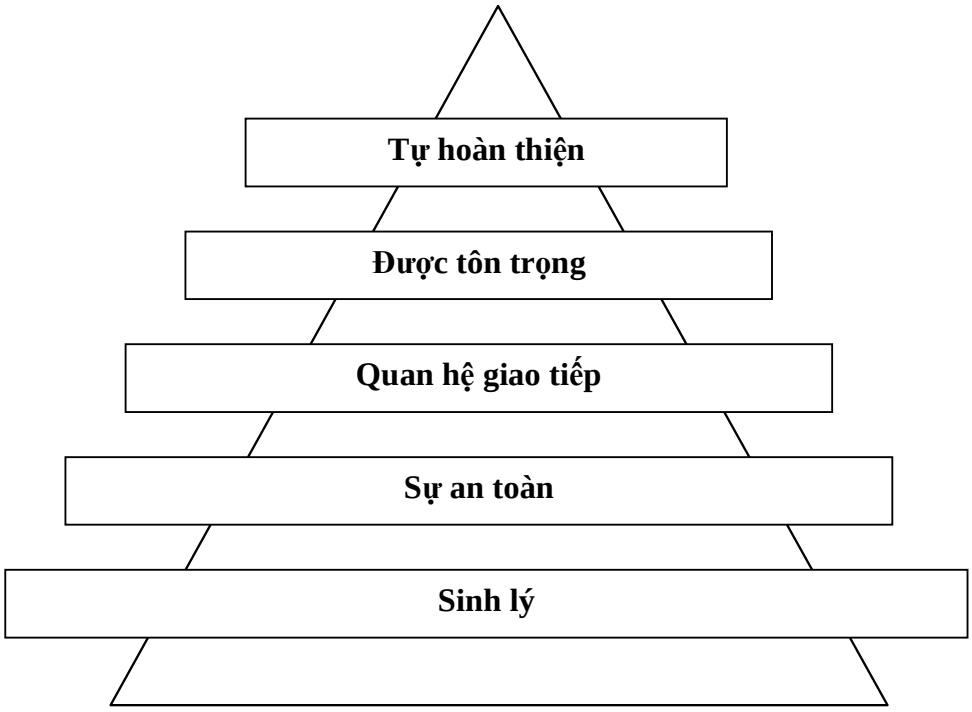
*1.2.2.2 Cách tiếp cận của Samuel*

Ông đã đưa ra mô hình sự thỏa mãn của nhân viên dựa trên 4 cơ sở lý thuyết: Lý thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow, Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg, Lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom và Mô hình về sự kỳ vọng của Porter-Lawler.

1.2.2.2.1 Các học thuyết

*1.2.2.2.1.1 Thuyết phân cấp nhu cầu*

Maslow cho rằng con người được thúc đẩy bởi nhiều nhu cầu khác nhau và những nhu cầu này được phân cấp theo thứ bậc như mô hình dưới đây. Maslow đã chia nhu cầu thành 5 cấp bậc theo một trật tự xác định.




Theo học thuyết của Maslow thì những nhu cầu cơ bản nhất cần phải được thoả mãn trước những nhu cầu ở bậc cao hơn, và khi mà một nhu cầu đã được thoả mãn thì nó sẽ trở nên ít quan trọng hơn và người ta lại hướng đến nhu cầu ở bậc cao hơn.

*1.2.2.2.1.2 Thuyết hai yếu tố*

Frederick Herzberg đã phát triển một thuyết động cơ thúc đẩy phổ biến khác là thuyết hai yếu tố. Nằm giữa hai yếu tố đó là sự trung lập, điều đó có nghĩa là công nhân không thể hiện sự hài lòng hay không hài lòng của mình. Thứ nhất là những yếu tố duy trì, nó liên quan đến sự có mặt hoặc không có mặt của những yếu tố không hài lòng của công việc như: điều kiện làm việc, lương, các chế độ của Công ty, mối quan hệ giữa các cá nhân. Thứ hai là những yếu tố tạo động lực thúc đẩy là những nhu cầu cấp cao, nó bao gồm: sự thành đạt, sự thừa nhận, trách nhiệm và cơ hội thăng tiến.

| **Nhân tố thúc đẩy** | | **Nhân tố duy trì** |
|---|---|---|
| Thành tựu<br>Sự công nhận<br>Ý nghĩa công việc<br>Tính trách nhiệm<br>Sự thăng tiến<br>Sự phát triển | | Giám sát<br>Chính sách Công ty<br>Mối quan hệ với giám sát viên<br>Điều kiện làm việc<br>Lương<br>Mối quan hệ với đồng nghiệp<br>Mối quan hệ với nhân viên<br>Sự an toàn |
| **Hoàn toàn thoả mãn** | **Trung lập** | **Hoàn toàn bất mãn** |

Ngụ ý của thuyết hai yếu tố đối với các nhà quản trị là hết sức rõ ràng. Cho dù yếu tố duy trì sẽ loại bỏ sự không hài lòng (bất bình) của nhân viên, nhưng nó cũng không kích thích nhân viên đạt được thành tựu cao cả. Mặt khác sự thừa nhận, thử thách và cơ hội cho sự thăng tiến cá nhân là những động lực rất mạnh mẽ và sẽ đem lại sự hài lòng và thực thi công việc tốt hơn.

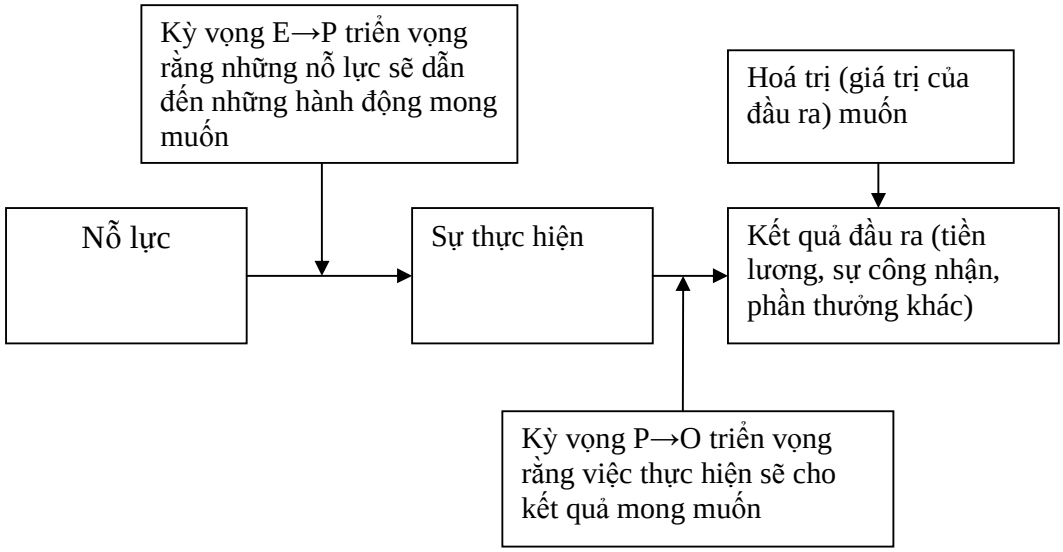
*1.2.2.2.1.3 Thuyết kỳ vọng*

Thuyết kỳ vọng đề xuất rằng động cơ thúc đẩy sẽ phụ thuộc vào sự mong đợi của các cá nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng mong muốn. Thuyết kỳ vọng được biết đến qua công trình của Victor Vroom, mặc dù cũng có nhiều học giả đóng góp vào lĩnh vực này. Thuyết

kỳ vọng không chỉ quan tâm đến việc xác định loại nhu cầu mà còn nghiên cứu quá trình để cá nhân nhận được phần thưởng.

*Các yếu tố của thuyết kỳ vọng:*

Thuyết kỳ vọng dựa trên mối quan hệ giữa nỗ lực cá nhân, sự thực hiện (hành động) của cá nhân và kết quả đầu ra mà họ mong muốn kết hợp với việc thực hiện tốt công việc. Các yếu tố này và mối quan hệ của chúng sẽ được minh họa trong hình dưới đây.




Kỳ vọng E→P (từ nỗ lực – effort đến sự thực hiện – performance) bao hàm việc nỗ lực trong công việc dẫn đến năng suất làm việc cao. Để kỳ vọng này đạt được đỉnh cao, cá nhân phải có khả năng, kinh nghiệm vốn có, các công cụ, máy móc cần thiết và cơ hội để thực hiện.

Kỳ vọng P→O (O: outcomes) có nghĩa là hành động thành công sẽ dẫn đến kết quả đầu ra mong muốn. Trong trường hợp một người được thúc đẩy để có được phần thưởng trong công việc thì kỳ vọng này sẽ liên quan đến niềm tin rằng: năng suất làm việc cao sẽ thực sự dẫn đến phần thưởng. Nếu kỳ vọng P→O cao thì cá nhân sẽ được thúc đẩy mạnh hơn (sẽ có hành động cao hơn). Nếu kỳ vọng rằng năng suất làm việc cao sẽ không đem lại hiệu quả mong muốn thì động lực sẽ giảm đi.

Khả năng kết hợp (hoá trị - valence) yếu tố này với yếu tố khác là giá trị của đầu ra hoặc sự hấp dẫn của kết quả đầu ra đối với mỗi cá nhân. Nếu kết quả

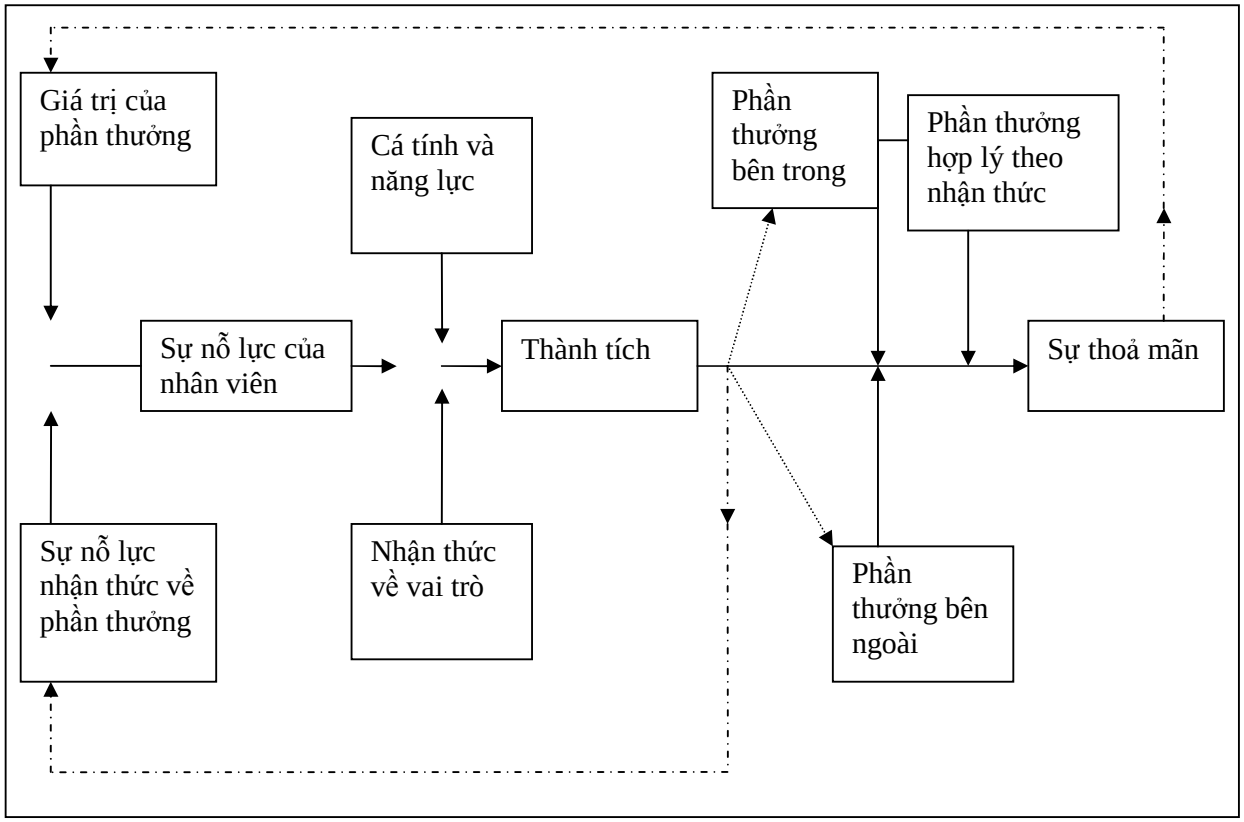
đầu ra đã có sẵn từ sự nỗ lực cao, năng suất làm việc tốt mà không được coi trọng thì động lực sẽ thấp đi.

Những gợi ý dành cho các nhà lãnh đạo

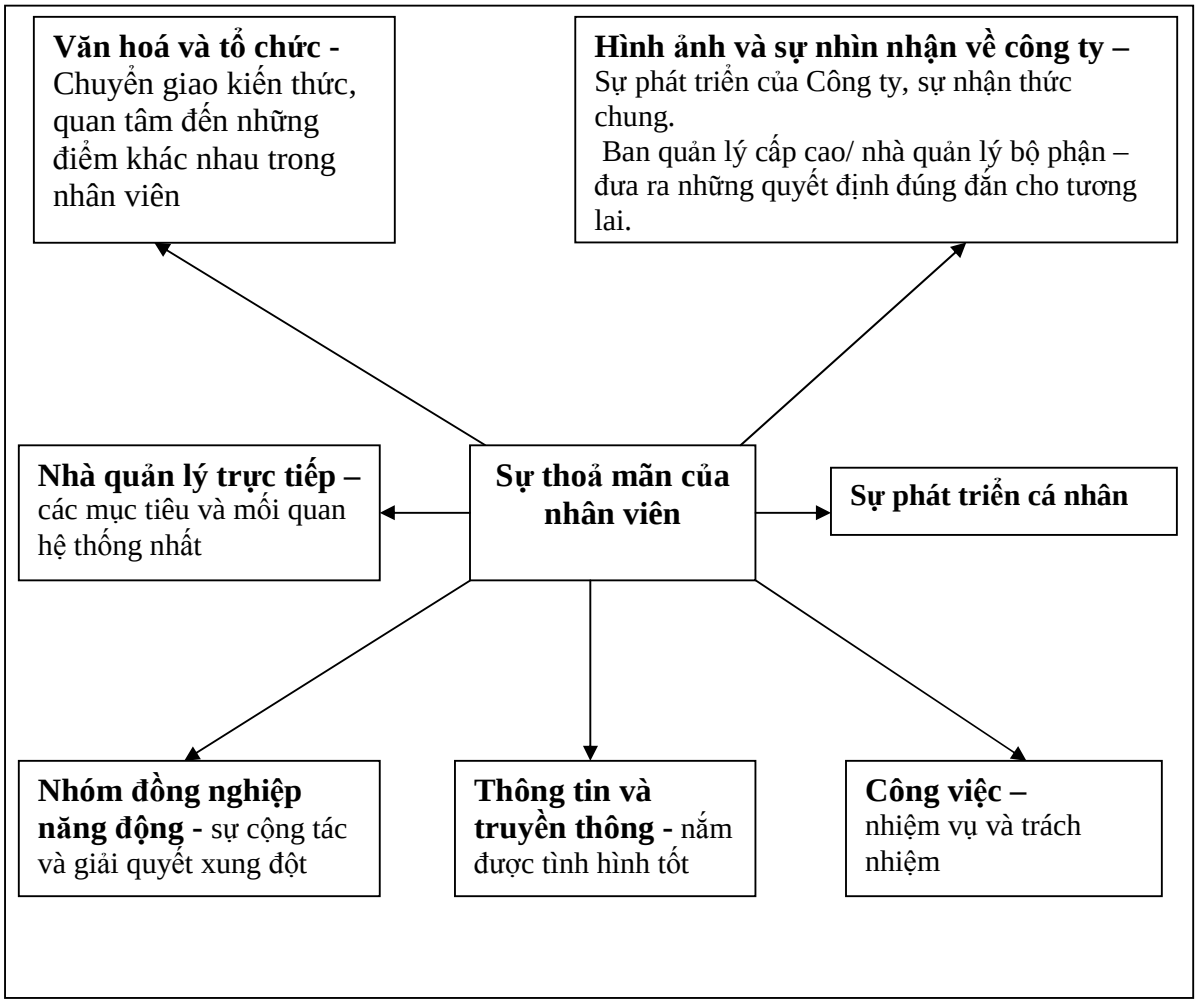
Trách nhiệm của nhà lãnh đạo là giúp đỡ cấp dưới thoả mãn được nhu cầu của họ và cùng một lúc đạt được những mục tiêu của tổ chức. Nhà lãnh đạo phải tìm ra sự phù hợp giữa những năng lực và nhu cầu về công việc của cấp dưới. Để thúc đẩy, nhà lãnh đạo cần xác định rõ nhu cầu của các cá nhân, xác định đầu ra sẵn có từ tổ chức và đảm bảo rằng mỗi cá nhân đều có khả năng và sự hỗ trợ cần thiết (nhiệm vụ cụ thể, thời gian và máy móc thiết bị) để đạt được kết quả đầu ra.

*1.2.2.2.1.4 Mô hình kỳ vọng Porter- Lawyer*

Theo Porter và E.Lawler thì sự thoả mãn trong công việc là hệ quả hơn là nguyên nhân của thành tích. Với những mức độ khác nhau về thành tích thì dẫn đến những phần thưởng khác nhau. Sơ đồ bên dưới cho thấy toàn bộ mô hình kỳ vọng của L.Porter và E.Lawler thể hiện cùng lúc những đặc điểm của con người, công việc và tổ chức nhằm lý giải về quá trình thúc đẩy nhân viên.



1.2.2.2.2 Mô hình sự thỏa mãn của nhân viên




*Văn hoá và tổ chức*

Khoảng cách quyền lực cao - thấp: tạo ra văn hoá với khoảng cách quyền lực thấp. Nơi mà những quyết định được đưa ra bao gồm tất cả các thành viên. Nhân viên được phép phê bình mà không bị bất cứ một sự bất lợi nào từ ban quản lý.

Chủ nghĩa cá nhân - chủ nghĩa tập thể: xem thường việc phân chia và những cản trở cục bộ mà nó có thể đẩy lùi những tiến bộ trong Công ty. Các bộ phận cần cộng tác với nhau và chia sẻ thông tin để cùng giúp đỡ lẫn nhau.

Loại bỏ những sự không chắc chắn cao - thấp: tính sáng tạo được khuyến khích và nhân viên không bị trừng phạt vì những lỗi lầm miễn là ban quản lý thu được một vài dự án có bản chất mạo hiểm.

Quá trình đồng bộ hoá nhanh chóng: nhiệm vụ được phối hợp để đạt được kết quả cuối cùng càng sớm càng tốt.

Định hướng mối quan hệ: một mối quan hệ rộng được khuyến khích. Nơi mà những nhân tố bên ngoài cũng tác động vào sự chú ý. Ví dụ: quan hệ với nhân dân địa phương.

*Nhà quản lý trực tiếp*

Ban quản lý chuyên nghiệp, đạt chuẩn trong lĩnh vực kinh doanh:

Các mục tiêu cần được tán thành và rõ ràng

Nhà quản lý cần huấn luyện nhân viên một cách thích hợp

Nhà quản lý cần khen ngợi nhân viên khi mục tiêu được hoàn thành tốt

Những sai lầm cần được nhìn nhận như là cơ hội cho sự cải tiến

Mối quan hệ tin cậy cần được phát triển giữa người quản lý và nhân viên

Những ý tưởng mới cần được khuyến khích

*Đồng nghiệp*

Sự hợp tác giữa và bên trong các bộ phận cần được khuyến khích

Những xung đột cần được thảo luận và cùng nhau giải quyết

Rất quan trọng khi những đồng nghiệp mới được thừa nhận trong tổ chức

Tất cả nhân viên đều phải cố gắng để đạt được kết quả vượt bậc

*Thông tin và giao tiếp*

Sự khác nhau giữa các ý kiến cần được tôn trọng

Thông tin cần được truyền đi càng sớm càng tốt từ ban giám đốc

Ban quản lý cần giải thích lý do đằng sau những quyết định quan trọng

Sự giao tiếp cần được mở rộng và dựa trên sự tin cậy lẫn nhau

*Công việc*

Nhiệm vụ và trách nhiệm cần được xác định rõ ràng

Nhiệm vụ cần tương xứng với kỹ năng và điểm mạnh của nhân viên

Nhân viên được tham gia vào những quyết định liên quan đến công việc

Công việc giúp cân bằng giữa cuộc sống riêng tư và nghề nghiệp

*Phát triển cá nhân*

Phát triển nghề nghiệp được xác định bởi năng lực và kết quả thực hiện

Phát triển và đào tạo cần được thảo luận bởi nhà quản lý với nhân viên

Cơ hội để học tập nâng cao trình độ được tạo ra sẵn sàng cho nhân viên

*Hình ảnh Công ty/ Ban quản lý cấp cao/ Điều kiện làm việc/ Tiền lương*

Cấp độ cao của sự an toàn công việc cần được cung cấp bởi Công ty

Nhân viên cần tin tưởng vào quyết định của ban quản lý cho tương lai

Những phương tiện vật chất cần làm hài lòng nhân viên

Cung cấp cho nhân viên những nguồn lực để thực hiện nhiệm vụ hiệu quả

Nhân viên cần được thoả mãn với tiền lương và những khoản phúc lợi

*1.2.2.3 Nghiên cứu của Lê Thanh Dũng - sinh viên Cao học MBA (cùng với cựu sinh viên ĐH Ngoại Thương K32)*

Nghiên cứu tham khảo các yếu tố động viên của nghiên cứu Wiley C, đồng thời xác định các yếu tố đặc trưng khác của Việt Nam. Nghiên cứu này căn cứ theo Nghiên cứu của Hawthorne Study (Terpstra, 1979) về động viên nhân viên. Có 5 cơ sở lý thuyết để thực hiện nghiên cứu này là: Lý thuyết bậc thang nhu cầu của Maslow, Lý thuyết 2 yếu tố của Herzberg, Lý thuyết của Wroom về thỏa mãn công việc, lý thuyết công bằng của Adams và thuyết quyền lực của Skinner.

1.2.2.3.1 Các học thuyết

*1.2.2.3.1.1Thuyết công bằng*

Được phát triển bởi J. Stacy Adams, thuyết công bằng cho rằng con người được kích thích để tìm kiếm sự công bằng trong xã hội thông qua các phần thưởng mà họ muốn đạt được. Theo thuyết công bằng, nếu con người nhận được sự đãi ngộ công bằng với người khác trong cùng một mức đóng góp, họ sẽ tin rằng đã được đối xử công bằng. Người ta đánh giá sự công bằng qua tỷ lệ giữa sự đóng góp vào công việc (bao gồm trình độ, kinh nghiệm, sự nỗ lực và kỹ năng) và kết quả nhận được (bao gồm việc trả lương, sự công nhận, lợi nhuận, sự thăng tiến). Tỷ lệ này có thể được so sánh với người khác trong cùng một nhóm làm việc hoặc là mức trung bình của nhóm.

Sự không công bằng xảy ra khi tỷ lệ đóng góp và kết quả nhận được không ngang bằng. Sự không công bằng tạo ra sự căng thẳng trong mỗi người và điều này kích thích họ lập lại sự công bằng.

Những phương pháp chung nhất để giảm sự không công bằng:

Thay đổi những đóng góp trong công việc (đầu vào)

Thay kết quả nhận được (đầu ra)

Thay đổi cảm nhận

Rời bỏ công việc.

*1.2.2.3.1.2 Lý thuyết của Skinner*

Cho rằng hành vi người lao động sẽ lặp lại với các hoạt động đóng góp trong tổ chức doanh nghiệp nếu họ nhận được những giá trị tích cực và ngược lại các hành vi đó sẽ không lặp lại nếu họ không nhận được những giá trị tích cực. Những nhà quản trị sẽ lưu ý cả những giá trị nhận được tích cực của những lao động để dẫn đến những hoạt động đóng góp của nhân viên cũng như tránh những giá trị nhận được không đủ/ không tích cực để hạn chế nhận được những đóng góp tiêu cực.

1.2.2.3.2 Kết quả đưa ra của nghiên cứu:

Thứ tự ưu tiên của các nhân tố:

- Công nhận đóng góp của cá nhân
- Thu nhập
- Sự thích thú trong công việc
- Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp
- Trung thành cá nhân
- Điều kiện, công cụ làm việc
- Sự đồng cảm với cá nhân người lao động
- Phúc lợi xã hội
- Quan hệ/bổng lộc

Kết quả nghiên cứu cho thấy tính công bằng cần được chú trọng ở mức cao nhất trong tổ chức. Nó thể hiện ở tỷ lệ đóng góp và kết quả nhận được của họ so với người khác. Kế đó là thu nhập và sự thích thú công việc. Chỉ có thu nhập là hoàn toàn thuộc về yếu tố bên ngoài thấy được, các yếu tố còn lại thuộc về bản chất bên trong của công việc. Yếu tố bổng lộc hay quan hệ xã hội có được từ công việc có vẻ như không được đánh giá cao.

Kết quả trên cho thấy rằng trong thị trường lao động với sự phát triển của nền kinh tế thị trường, lao động Việt Nam đã có sự nhìn nhận thẳng thắn với các yếu tố vật chất, bên ngoài đồng thời càng chú trọng các yếu tố tự thể hiện mình.

Nghiên cứu cũng lại cho thấy sự khác biệt trong yếu tố an toàn công việc khi đối tượng mẫu nghiên cứu không đánh giá cao yếu tố này, phải chăng cơ hội việc làm ở Việt Nam là rộng mở hơn so với các nước khác đã nghiên cứu? Đây cũng là một vấn đề mà nhà quản trị cần lưu ý trong việc động viên nhân viên.

**1.3 Những lợi ích của việc thỏa mãn nhân viên**

Sự thỏa mãn của nhân viên và lòng trung thành được nhìn nhận như yếu tố quyết định đến năng lực của những tổ chức dịch vụ nhằm phản ứng có hiệu quả với những nhu cầu của khách hàng trong khi cũng cần điều khiển việc giảm chi phí thông qua việc làm giảm phí tổn tuyển dụng và đào tạo và những hiệu quả chi phí mà được tích lũy lại từ những công nhân lành nghề, đó là những người đủ khả năng làm nhanh và quen thuộc với các nhiệm vụ của họ.

Những bậc thầy chất lượng ở Mỹ như Deming (1986) và Juran (1989) nhất trí và rõ ràng trong việc nhìn thấy rằng việc gia tăng quá trình sở hữu và thỏa mãn công việc sẽ quay trở lại sinh lợi trong cả chất lượng và năng suất. Những chuyên gia chất lượng của Nhật cũng nhấn mạnh đến tầm quan trọng của nhân tố "nhân tố con người" trong việc tạo ra một môi trường cho sự sản xuất vượt trội và Ishikawa (1985) cho rằng những tổ chức chất lượng biểu thị đặc điểm qua việc chú ý đến lòng nhân đạo, giáo dục nguồn lực con người, quan tâm đến hạnh phúc của nhân viên và cung cấp những nơi làm việc vui vẻ. Ishikawa nhấn mạnh rằng kiểm soát chất lượng hiệu quả dựa vào sự hiểu biết của việc điều khiển con người. Điều này bao gồm sự thỏa mãn của việc thực hiện một công việc tốt, sự hạnh phúc đi từ sự cộng tác với những người khác và từ sự phát triển cá nhân và sự thực hiện.

# Phần 2 Tình hình hoạt động kinh doanh và thực trạng nguồn nhân lực của Công ty cổ phần Dệt may 29/3

## 2.1 Tổng quan về công ty

### *2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty*

Công ty cổ phần Dệt may 29/3 được thành lập theo Quyết định số 9312/QĐ-UBND ngày 29/12/2006 của UBND Thành phố Đà Nẵng về việc chuyển doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thành Công ty cổ phần. Trước khi tiến hành cổ phần hóa, Công ty có tên là Công ty Dệt may 29/3 thuộc sở Công nghiệp thành phố Đà Nẵng được thành lập lại theo Quyết định số 3156/QĐ-UB ngày 03/11/1992 của Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Nam Đà Nẵng tiền thân là tổ hợp Dệt may 29/3, thành phố Đà Nẵng được thành lập vào năm 1976.

Tên gọi chính thức: CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY 29/3

Tên giao dịch quốc tế: MARCH 29 TEXTILE - GARMENT JOINT STOCK COMPANY

Địa chỉ: Số 60 Mẹ Nhu, Phường Thanh Khê, Quận Thanh Khê, Tp Đà Nẵng

Điện thoại: + 84 (0511) 3.756.999

Fax: + 84 (059) 759.622

Website: www.hachiba.com.vn

www.hachiba.vn

E-mail: hachiba@dng.vnn.vn

*2.1.1.1 Các giai đoạn phát triển của Công ty:*

*Giai đoạn từ 1976-1978:*

Ngày 29/3/1976 nhân kỷ niệm một năm ngày giải phóng Đà Nẵng UBND tỉnh QNĐN (cũ) đã ký quyết định thành lập "Tổ hợp dệt khăn bông 29/3". Đây là giai đoạn đầu tiên trong việc đào tạo tay nghề công nhân và hướng dẫn làm quen với máy móc. Tổng số vốn ban đầu là 200 lượng vàng, tổng số công nhân là 58 người. Sản phẩm chủ yếu trong giai đoạn này là khăn mặt phục vụ cho thị trường nội địa.

Ngày 28/11/1978 UBND tỉnh chính thức ký quyết định chuyển "Tổ hợp dệt khăn bông 29/3" thành "Xí nghiệp công tư hợp doanh 29/3".

*Giai đoạn từ 1979-1984:*

Trong giai đoạn này xí nghiệp đã có những bước đi ổn định, thực hiện đa dạng hoá chủng loại sản phẩm bằng việc sản xuất thêm khăn tắm đáp ứng được nhu cầu trong nước và bắt đầu tham gia xuất khẩu.

Ngày 29/3/1984 UBND tỉnh lúc bấy giờ đã quyết định chuyển xí nghiệp thành "Nhà máy dệt 29/3" hoạt động với mục tiêu chủ yếu là giải quyết công ăn việc làm cho lực lượng lao động tỉnh nhà, nâng cao thu nhập cho cán bộ công nhân viên trong nhà máy. Trong thời gian này nhà máy liên tục vượt kế hoạch và đến cuối năm 1984 nhà máy đã được khối công nghiệp bầu là lá cờ đầu và được Nhà nước tặng thưởng Huân chương Lao động hạng II.

*Giai đoạn từ 1985-1988:*

Trong điều kiện còn thiếu thốn và khắt khe của nền kinh tế bao cấp, nhà máy đã xin được làm thí điểm về cơ chế quản lý mới. Với sự sắp xếp, cải tiến kỹ thuật, thay đổi công nghệ đã thúc đẩy sản xuất phát triển. Trong những năm này nhà máy luôn hoàn thành vượt mức sản xuất, sản lượng năm sau cao hơn năm trước và sản phẩm đã được xuất khẩu sang thị trường Liên Xô và các nước Đông Âu. Đây là thời kỳ hưng thịnh của nhà máy.

*Giai đoạn từ 1989-1992:*

Năm 1986 Nhà nước chuyển đổi cơ chế, xoá bỏ cơ chế bao cấp làm thay đổi hàng loạt các cơ chế chính sách: thuế, tài chính…làm cho nhà máy gặp rất nhiều khó khăn. Cạnh tranh trong thị trường nội địa gay gắt, giá cả nguyên vật liệu chính như sợi, hoá chất…tăng cao. Ở thị trường nước ngoài, Liên Xô, Đức đơn phương chấm dứt hợp đồng. Đứng trước tình hình này, nhà máy đã quyết định tinh giảm biên chế, đầu tư sang sản xuất hàng may mặc.

Ngày 3/1/1992 theo quyết định số 315/QĐUB của UBND thành phố Đà Nẵng nhà máy được đổi tên thành "Công ty Dệt may 29/3", với tên giao dịch thương mại là Hachiba, là một tổ chức có tư cách pháp nhân, có quyền và nghĩa vụ bảo tồn và phát triển nguồn vốn được giao. Có quyền tự chủ trong mọi hoạt đông sản xuất kinh doanh của mình.

*Giai đoạn từ 1993 cho đến nay:*

Đây là giai đoạn hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty không ngừng phát triển, sản phẩm của Công ty ngày càng phong phú và đa dạng với nhiều chủng loại mới như: khăn mặt, quần kaki, áo sơ mi…Thị trường được mở rộng sang nhiều nước Nhật, Úc, Đài Loan…Đặc biệt trong những năm gần đây Công ty đã hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất.Có điều kiện mở rộng mặt bằng sản xuất, trang bị thêm nhiều máy móc thiết bị mới có năng suất và chất lượng cao. Bên cạnh đó, Công ty vẫn đang chú trọng vào việc đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân, từng bước ổn định và phát triển.

Theo Quyết định số 9312/QĐ-UBND của Uỷ ban nhân dân thành phố Đà Nẵng ngày 29 tháng 12 năm 2006 về phê duyệt phương án cổ phần hoá. Ngày 1/4/2007, Công ty Dệt may 29/3 chính thức chuyển tên thành "Công ty cổ phần Dệt may 29/3" và đi vào hoạt động với bộ máy lãnh đạo mới.

*2.1.1.2 Sản phẩm, dịch vụ chủ yếu:*

Dệt khăn bông: Sản xuất các loại khăn bông: Khăn tay, khăn tắm, khăn cắt vòng, khăn in hoa, khăn Jacquard…

May mặc: Sản xuất các loại sản phẩm may mặc: quần tây, quần kaki, wash, các loại áo quần thể thao, áo Jacket ...

Kinh doanh xuất nhập khẩu các sản phẩm khăn bông may mặc và nguyên vật liệu ngành Dệt, May

*2.1.1.3 Sứ mệnh:*

Công ty cổ phần Dệt may 29/3 là đơn vị sản xuất, xuất khẩu khăn bông và hàng may mặc. Với hệ thống thiết bị hiện đại, cùng với lực lượng lao động có tay nghề cao, ý thức lao động tốt và bộ máy quản lý năng động, Công ty luôn mong muốn thỏa mãn cao nhất nhu cầu của khách hàng.

*2.1.1.4 Phương hướng kinh doanh giai đoạn 2008-2010:*

Công ty tiếp tục đầu tư các hạng mục còn lại của Dự án di dời và tổ chức lại sản xuất đã được UBND TP Đà Nẵng phê duyệt tại Quyết định số 1662/QĐ-UB ngày 08/03/2005

Xây dựng hoàn chỉnh hệ thống phòng cháy chữa cháy toàn khu vực cơ sở sản xuất, hệ thống điện nước, làm mát, xử lý cấp nước thải… đảm bảo tiêu chuẩn kỹ thuật và môi trường

Tiếp tục đồng bộ hóa dây chuyền công nghệ và trang thiết bị phù hợp với yêu cầu của ngành Dệt may trong tiến trình hội nhập, đảm bảo không ảnh hưởng lớn đến kế hoạch sản xuất

Công ty có kế hoạch xây dựng nhà tập thể để ổn định trên 500 lao động có tay nghề cao

*2.1.1.5 Nhiệm vụ và quyền hạn của Công ty:*

Nhiệm vụ:

Sản xuất kinh doanh các mặt hàng khăn bông: khăn mặt, khăn in, khăn tắm…

Sản xuất kinh doanh các mặt hàng may mặc xuất khẩu: áo sơ mi, quần thể thao, quần kaki, áo jacket…

Ngày càng hoàn thiện và nâng cao công nghệ sản xuất chất lượng sản phẩm, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Mở rộng thị trường tiêu thụ, mở rộng quan hệ hợp tác với các nước với các nước trong khu vực và trên thế giới.

Giải quyết công ăn việc làm cho lao động ở địa phương, tạo điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống của nhân viên.

Đóng góp một phần ngân sách Nhà nước

Quyền hạn:

Là đơn vị kinh doanh hàng hóa có kế hoạch nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường ngày càng tăng. Có tư cách pháp nhân và hoạch toán kinh tế độc lập, tự chủ kinh doanh, được quyền xuất nhập khẩu trực tiếp. Được quyền mở rộng, chủ động mọi hình thức liên doanh, liên kết các cơ quan nghiên cứu, các tập thể cá nhân hay tổ chức khoa học để đáp ứng tiến bộ khoa học kỹ thuật mới.

Chủ động xác định nguồn vốn để thực hiện chương trình sản xuất kinh doanh, liên doanh, liên kết các cơ sở kinh doanh khác. Được quyền vay, mua bán ngoại tệ tại ngân hàng, được quyền huy động vốn cổ phần, vay ở nước ngoài và các cán bộ công nhân viên trong Công ty.

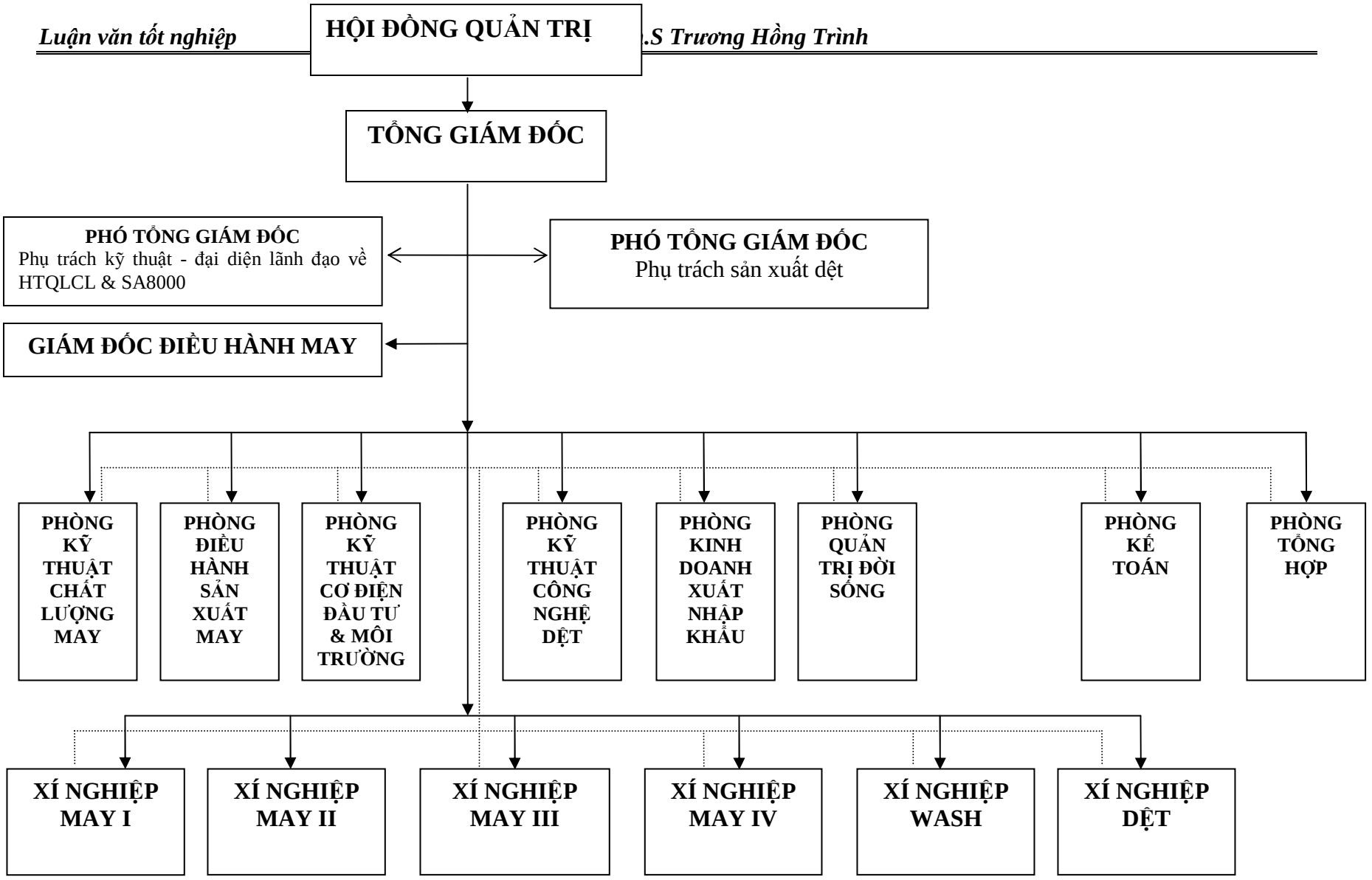
Có quyền tự chủ cân đối năng lực sản xuất, hoàn thiện cơ cấu sản phẩm theo yêu cầu của quy trình công nghệ mới, phát triển sản phẩm nâng cao chất lượng sản phẩm.

Có quyền tổ chức bộ máy quản lý sản xuất kinh doanh theo hướng có hiệu quả, chủ động xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh

### *2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý*

*2.1.2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức*

**Hình 2.1.2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức**




**Ghi chú**

*Quan hệ lãnh đạo*

*Quan hệ chức năng*

Qua sơ đồ cơ cấu tổ chức trên ta thấy Công ty tổ chức theo mô hình trực tuyến – chức năng. Mối quan hệ trực tuyến thể hiện sự tuân thủ theo nguyên tắc thống nhất chỉ huy của Công ty, đảm bảo cho sự quản lý trực tiếp của Tổng Giám đốc đến từng phòng, ban, từng xí nghiệp. Đây là cơ sở thực hiện các quy định của Tổng Giám đốc một cách nhanh chóng, đồng thời cũng nhận được sự phản hồi chính xác, nhanh chóng từ cấp dưới. Bên cạnh đó, cấp dưới cũng được giao quyền hạn để khai thác sự sáng tạo, chủ động trong công việc. Với mối quan hệ chặt chẽ như trên, mọi vấn đề phát sinh trong quản lý, sản xuất kinh doanh đều có thể được phát hiện kịp thời và được giải quyết một cách nhanh chóng, triệt để.

***Tổng Giám đốc:***

Do Hội đồng quản trị bầu ra, có trách nhiệm quản lý hoạt động sản xuất của Công ty và chịu trách nhiệm về hoạt động sản xuất kinh doanh và đời sống của Công ty.

***Phó Tổng Giám đốc phụ trách kỹ thuật – Đại diện lãnh đạo về Chất lượng & SA8000:***

Tham mưu và báo cáo cho Tổng Giám đốc về kết quả quản lý, chỉ đạo, điều hành việc đầu tư, cải tiến máy móc thiết bị, công nghệ và các hoạt động liên quan đến lĩnh vực kỹ thuật và các hoạt động được phân công phụ trách

Giải quyết các vấn đề liên quan về kỹ thuật và chất lượng sản phẩm may mặc.

Chỉ đạo và duy trì công tác đánh giá và giám sát thực hiện hệ thống quản lý chất lượng nội bộ và cải tiến liên tục để không ngừng hoàn thiện.

***Phó Tổng Giám đốc phụ trách sản xuất dệt:***

Tham mưu và báo cáo cho Tổng Giám đốc về việc quản lý, chỉ đạo, điều hành các hoạt động sản xuất sản phẩm dệt và những trách nhiệm đã được phân công phụ trách

***Giám đốc điều hành may:***

Thay mặt Tổng Giám đốc quản lý và giải quyết các vấn đề liên quan đến sản phẩm may mặc như: khai thác nguồn hàng đảm bảo sự tăng trưởng bền vững và nâng cao doanh  lợi Công ty, tham gia đánh và lựa chọn nhà cung ứng, đôn đốc thực hiện các hợp đồng đã ký kết…

***Phòng kỹ thuật - chất lượng may:***

Tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc trong việc đầu tư mua sắm các thiết bị may đảm bảo về mặt kỹ thuật, tính năng sử dụng, hiệu quả và tiết kiệm.

Chịu trách nhiệm quản lý, điều hành các nhiệm vụ được Tổng Giám đốc giao về công tác kỹ thuật công nghệ, chất lượng nguyên phụ liệu đầu vào và sản phẩm đầu ra, quản lý máy móc thiết bị nhằm đảm bảo thực hiện tốt các yêu cầu sản xuất.

***Phòng điều hành sản xuất may:***

Chịu trách nhiệm nhận đơn đặt hàng, lập kế hoạch sản xuất may và quản lý công nhân may.

***Phòng kỹ thuật cơ điện đầu tư & môi trường:***

Đảm bảo phục vụ tốt các yêu cầu sản xuất về điện, nước, sửa chữa cơ khí, gia công phụ tùng thay thế trong toàn Công ty.

***Phòng kỹ thuật công nghệ dệt:***

Tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc trong việc đầu tư mua sắm các thiết bị dệt đảm bảo về mặt kỹ thuật, tính năng sử dụng, hiệu quả và tiết kiệm.

Quản lý, điều hành công tác kỹ thuật công nghệ, vận hành máy móc thiết bị, thiết kế sản phẩm theo đúng yêu cầu của khách hàng và đề xuất nâng cao, đổi mới, thanh lý thiết bị.

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

Chịu trách nhiệm tìm kiếm thị trường, bạn hàng để tiêu thụ hàng hóa. Thực hiện các nghiệp vụ xuất nhập khẩu hàng hóa.

***Phòng quản trị đời sống:***

Chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên trong Công ty, tổ chức các hoạt động văn hóa và phúc lợi xã hội.

***Phòng kế toán:***

Chịu sự quản lý trực tiếp của Tổng Giám đốc, có nhiệm vụ cân đối thanh toán các khoản thu chi lãi lỗ, kết quả hoạt động kinh doanh và lập kế hoạch tài chính báo cáo trực tiếp cho Tổng Giám đốc.

***Phòng Tổng hợp:***

Có nhiệm vụ tính lương, bổ nhiệm cán bộ, tuyển chọn, đào tạo, lưu trữ hồ sơ cán bộ công nhân viên. Giải quyết các chế độ chính sách trong Công ty, kiểm tra việc thực hiện kỷ luật của Công ty.

***Xí nghiệp: xí nghiệp may, xí nghiệp dệt, xí nghiệp wash:***

Chịu trách nhiệm quản lý, điều hành, giám sát mọi hoạt động sản xuất tại xí nghiệp đảm bảo số lượng, chất lượng sản phẩm theo yêu cầu kỹ thuật/ hoặc yêu cầu của khách hàng.

*2.1.2.2 Ưu và nhược điểm*

Ưu điểm:

Cơ cấu này tạo điều kiện cho Tổng Giám đốc có thời gian để làm những công việc quan trọng khác. Các phòng ban khác chỉ chuyên môn hóa công việc của phòng mình. Điều này giúp công việc của từng phòng ban hoàn thành tốt.

Nhược điểm:

Tuy nhiên, cơ cấu này sẽ làm đánh mất đi sự liên kết giữa các phòng ban trong Công ty. Đồng thời cơ cấu tổ chức này đòi hỏi phải có nhiều nhà quản lý, làm tăng lao động gián tiếp, tăng chi phí quản lý của Công ty.

Nhìn chung, cơ cấu trực tuyến chức năng thể hiện sự linh hoạt trong tổ chức quản lý và thực hiện của Công ty. Điều này hoàn toàn phù hợp với đặc điểm ngành nghề sản xuất và kinh doanh của Công ty.

### *2.1.3 Phân tích SWOT*

Thế mạnh:

Công ty đã tạo được uy tín đối với những khách hàng may mặc về chất lượng sản phẩm và tiến độ giao hàng.Trong nhiều năm qua thị trường xuất khẩu của Công ty từng bước được mở rộng, củng cố và phát triển đặc biệt là các thị trường trọng điểm như Mỹ, EU, Nhật Bản.

Điểm yếu:

Là doanh nghiệp địa phương, vốn sản xuất kinh doanh của Công ty chủ yếu là vay ngân hàng, với xu thế hiện nay các ngân hàng đang giảm các hạn mức vay, các tiêu chí vay rất khắt khe, nhất là điều kiện thế chấp nên Công ty rất khó khăn về vốn vay phục vụ sản xuất.

Công ty đang thiếu cán bộ quản lý giỏi ở cấp xí nghiệp, tổ sản xuất và lao động có tay nghề cao.

Cơ hội:

Sau khi Việt Nam gia nhập WTO, Công ty đã có các đơn hàng may mặc xuất khẩu ổn định cho các năm 2008 và năm 2009. Hiện nay Công ty đã ký hợp đồng xuất khẩu trực tiếp với nhiều khách hàng lớn của Mỹ. Nhìn chung thị trường xuất khẩu của Công ty có nhiều cơ hội tăng trưởng trong thời gian tới.

Thách thức:

Ngành công nghiệp phụ trợ của ngành Dệt may Việt Nam hiện nay trên 70% phải nhập từ nước ngoài, do các nguyên liệu, phụ liệu sản xuất trong nước chưa đáp ứng được nhu cầu

Quá trình hội nhập ngành Dệt may vào thị trường Mỹ còn gặp nhiều rào cản thách thức, đặc biệt là nguy cơ bị kiện bán phá giá luôn luôn tiềm ẩn.

### *2.1.4 Mô tả nguồn lực hiện có:*

*2.1.4.1 Nhân lực:*

Hiện tại, Công ty có khoảng 2500 cán bộ công nhân viên. Trong đó gần 100 người tốt nghiệp đại học, trên 80 người tốt nghiệp cao đẳng, trung cấp kỹ thuật, quản lý và trên 500 công nhân kỹ thuật lành nghề có tay nghề từ bậc 4 trở lên.

Mỗi cán bộ công nhân viên Công ty đều có đủ năng lực thực hiện tốt các công việc được giao và đều nhận thức, thấu hiểu công việc, trách nhiệm – quyền hạn, chính sách, mục tiêu của Công ty.

*2.1.4.2 Cơ sở vật chất:*

Công ty có hệ thống văn phòng làm việc, nhà xưởng và dây chuyền sản xuất đồng bộ, khép kín với gần 3000 máy móc, thiết bị khác nhau. Hệ thống nhà xưởng, thiết bị này được không ngừng cải tiến hoàn thiện và thay thế theo hướng hiện đại hóa bằng các thiết bị điện tử điều khiển bằng chương trình hoặc các thiết bị chuyên dùng khác.

Hiện tại Công ty có 6 xí nghiệp trực thuộc gồm:

Xí nghiệp dệt: Năng lực sản xuất gần 1000 tấn sản phẩm/năm gồm các loại: Khăn mặt, khăn ăn, khăn tắm, khăn Jacquard, khăn in hoa…chất lượng cao.

Xí nghiệp may 1, Xí nghiệp may 2, Xí nghiệp may 3, Xí nghiệp may 4, Xí nghiệp Wash được trang bị các thiết bị đồng bộ tiên tiến của Nhật Bản với năng lực sản xuất mỗi năm trên 5 triệu sản phẩm gồm các loại: quần âu, quần áo trẻ em, quần áo thể thao, quần áo bảo hộ lao động, Jacket…

Xí nghiệp wash có công suất trên 2 triệu sản phẩm/năm với các kiểu wash: Garment wash, Bio wash, ball wash, stone wash..

*2.1.4.3 Môi trường làm việc:*

Môi trường làm việc được xác định phù hợp theo các yêu cầu về an toàn và vệ sinh sản phẩm, điều kiện làm việc và sức khỏe cán bộ công nhân viên. Hằng năm, Công ty thực hiện đánh giá điều kiện môi trường làm việc theo các điều khoản qui định tại Bộ luật lao động ban hành ngày 23/03/1994, được sửa đổi bổ sung một số điều ngày 02/04/2002.

***2.1.5 Đặc điểm tình hình tài chính của Công ty***

Nhìn vào Bảng 2.1.5.1: Bảng cân đối kế toán, ta thấy:

Giá trị hàng tồn kho chiếm tỷ trọng tương đối lớn, năm 2006 giảm so với năm 2005 là 47,188,938,717 đồng hay là giảm 46.24%. Năm 2007 tăng so với 2006 là 13,189,692,601 đồng hay là tăng 24.06%. Điều này cho thấy năm 2006 Công ty đã chú trọng đẩy mạnh hoạt động bán hàng, dẫn đến hàng tồn kho thấp nhất trong 3 năm. Mặt khác giá trị hàng tồn kho năm 2005 chiếm 43.8% trong tổng tài sản, năm 2006 chiếm 21.72% và năm 2007 chiếm 29.76%. Điều này cho thấy tính không hiệu quả của Công ty trong chính sách Marketing dẫn đến hàng tồn kho luôn ở mức cao.

Về khoản phải thu: năm 2006 tăng 18,131,561,011 đồng tương ứng tăng 66.51% so với năm 2005, nhưng sang năm 2007 đã giảm 16,413,089,813 đồng hay giảm 36.16%. Điều này cho thấy năm 2007, Công ty đã chú trọng đến công tác thu hồi nợ. Tuy nhiên khoản phải thu vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng giá trị tài sản, cho thấy Công ty đã bị chiếm dụng vốn khá lớn, công tác thu hồi quản lý công nợ chưa chặt chẽ.

Vốn bằng tiền: tăng đều qua 3 năm nhưng năm 2006 tăng rất mạnh với giá trị là 1,628,672,678 đồng hay tăng 411.94%. Điều này cho thấy Công ty duy trì một mức tiền mặt lớn, chứng tỏ khả năng thanh toán tức thời của doanh nghiệp

được dễ dàng và Công ty luôn sẵn sàng đáp ứng tiền mặt cho những nhu cầu đột xuất.

Tài sản cố định năm 2006 tăng 10,349,586,023 đồng hay là tăng 12.57% so với 2005 nhưng sang năm 2007 lại giảm 9,533,094,834 đồng hay giảm 10.28% so với năm 2006 cho thấy năm 2006 Công ty đã đầu tư nhiều cho việc mua sắm máy móc, trang thiết bị phục vụ cho sản xuất.

Chi phí xây dựng cơ bản dở dang tăng đều qua 3 năm trong đó năm 2007 tăng 9,423,771,975 đồng hay là tăng 47.31% so với 2006. Điều này cho thấy Công ty đang đầu tư vào xây dựng cơ sở hạ tầng phục vụ cho việc sản xuất.

Từ những phân tích trên cho thấy được tính hợp lý khi đầu tư vốn cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh nên tài sản cố định và đầu tư dài hạn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng tài sản của Công ty. Việc phân bổ vốn như trên làm cho hiệu quả sử dụng vốn của doanh nghiệp tăng cao hơn.

Việc đánh giá khái quát tình hình phân bổ nguồn vốn, giúp chúng ta có cái nhìn rõ nét hơn về tình hình tài chính của Công ty. Cụ thể Công ty đã dùng những nguồn vốn nào để tài trợ cho tài sản để thấy được mức độ tự chủ của Công ty, sự biến động của từng loại nguồn vốn ra sao và ảnh hưởng như thế nào đến tình hình tài chính của Công ty.

Nhìn vào bảng phân tích ta thấy tổng nguồn vốn tăng 19,605,056,589 hay tăng 8.42% vào năm 2006 so với năm 2005 nhưng lại giảm vào năm 2007. Đồng thời nợ phải trả năm 2006 tăng 46,089,295,547 đồng hay tăng 24.1% so với năm 2005. Nhưng sang năm 2007 lại giảm 54,512,789,763 đồng hay là giảm 22.97% so với năm 2006. Trong đó nợ ngắn hạn chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu nợ phải trả trên 50%. Nguyên nhân làm cho nợ ngắn hạn tăng cao là do người mua trả tiền trước tăng một khoản rất cao lên tới 246,503,925 hay là tăng 100.92% của năm 2007 so với năm 2006. Điều này có thể lý giải được vì trong năm qua, Công ty đã luộn quan tâm đến nhu cầu của  khách hàng từ chất lượng sản phẩm, mẫu mã đến các chính sách bán hàng. Với sự gia tăng của khoản mục này cho ta thấy sự tin tưởng của khách hàng vào những sản phẩm của Công ty rất cao. Uy tín và

vị thế của Công ty ngày càng được khẳng định trên thị trường đang cạnh tranh gay gắt. Hoạt động kinh doanh của Công ty ngày càng thành công.

Nguồn vốn chủ sở hữu: chiếm tỷ trọng không lớn những cũng có sự tăng lên từ 6.01% năm 2006 lên 20.3% năm 2007. Nguyên nhân của sự tăng lên này là do trong năm qua Công ty kinh doanh có lãi dẫn đến tăng nguồn vốn kinh doanh.

Nhìn chung tỷ suất nợ của Công ty ở mức rất cao trên 80%. Điều này thể hiện tính tự chủ về tài chính rất thấp. Vốn sử dụng cho kinh doanh phụ thuộc chủ yếu vào bên ngoài.

***2.1.6 Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty:***

*2.1.6.1 Nhà cung cấp:*

Trong ngành Dệt may thì nguyên liệu đóng một vai trò quan trọng và có ảnh hưởng quyết định tới chất lượng sản phẩm và hiệu quả sản xuất. Nguyên liệu chính được sử dụng là bông xơ, xơ sợi tổng hợp, len, đay, tơ tằm…trong đó quan trọng nhất là bông xơ và xơ sợi tổng hợp. Hiện tại ở Việt Nam mới sản xuất được các loại xơ dệt chính là bông và tơ tằm. Tuy nhiên, so với tiềm năng phát triển của ngành Dệt may thì sản xuất nguyên liệu vẫn còn ở mức khiêm tốn, nguyên liệu chủ yếu được nhập từ nước ngoài. Điều này khiến cho các doanh nghiệp Dệt phụ thuộc rất lớn vào thị trường nước ngoài, dẫn đến hiệu quả kinh doanh không cao. Nhà cung cấp sợi chính cho Công ty là Công ty Dệt Hòa Thọ, Công ty Dệt Phú Bài…

*2.1.6.2 Thị trường tiêu thụ:*

Thị trường tiêu thụ chính của Công ty là Hoa Kỳ, EU, Nhật Bản…Công ty đã xây dựng được mối quan hệ khá tốt với những khách hàng lâu năm. Các khách hàng chủ yếu là THK-Textil GROBHANDEL IMPORT & EXPORT EK (Đức), JKM TRADING CO., LTD (Hoa Kỳ) và NOJIMA ENTERPRISING INC (Nhật Bản)…

*2.1.6.3 Đối thủ cạnh tranh*

Đối với ngành Dệt: Đây là ngành truyền thống của Công ty. Đối thủ cạnh tranh chính là Công ty Dệt Minh Khai, Công ty Dệt Thành Công, Công ty Dệt Phong Phú, Công ty Dệt Hòa Thọ…Điểm mạnh của các đối thủ này là tự túc được nguồn nguyên liệu, chủ động sản xuất, chi phí sản xuất thấp và có mối quan

hệ thương mại với nhiều nước trên thế giới. Bên cạnh đó khi xuất khẩu ra thị trường nước ngoài thì Công ty còn phải cạnh tranh với những đối thủ đến từ Trung Quốc.

Đối với ngành May: Công ty sản xuất chủ yếu dựa trên đơn đặt hàng từ các Công ty trong và ngoài nước. Đối thủ cạnh tranh trong nước chủ yếu là Công ty Vinatex, Công ty May 10, Công ty Việt Tiến…Điểm mạnh của các đối thủ này là chiếm một thị phần khá lớn, nhiều năm kinh nghiệm…Ngoài ra còn các đối thủ nước ngoài như Trung Quốc, Ấn Độ, Thái Lan, Campuchia… Điểm mạnh của các đối thủ này là có một nguồn lao động rẻ, đặc biệt là Trung Quốc. Campuchia thì có truyền thống ngành Dệt may đã có từ lâu đời.

*2.1.6.4 Phân tích báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh*

Qua Bảng 2.1.6.4.1: Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, ta thấy các chỉ tiêu doanh thu, chi phí và lợi nhuận của Công ty có sự biến động rõ nét qua 3 năm:

Doanh thu thuần tăng đáng kể: năm 2006 so với năm 2005 tăng 146,840,068,648 đồng hay tăng 83.06%. Năm 2007 so với năm 2006 tăng 62,772,664,298 đồng hay tăng 19.40%.

**Bảng 2.1.6.4.2 Cơ cấu doanh thu**

**ĐVT: đồng**

| Chỉ tiêu | Năm 2005 | | Năm 2006 | | Năm 2007 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Giá trị | % | Giá trị | % | Giá trị | % |
| DT XK | 168,365,776,000 | 95.23 | 291,180,656,000 | 89.97 | 346,653,600,000 | 89.71 |
| DT nội địa | 8,427,980,518 | 4.77 | 32,453,169,166 | 10.03 | 39,752,889,464 | 10.29 |
| Tổng cộng | 176,793,756,518 | 100.00 | 323,633,825,166 | 100.00 | 386,406,489,464 | 100.00 |

Tỷ giá: 16000 VND/USD

Qua bảng số liệu trên ta thấy doanh thu xuất khẩu chiếm một tỷ lệ lớn trong tổng doanh thu của Công ty. Hiện tại chiếm gần 90% trong tổng doanh thu. Các sản phẩm của Công ty tiêu thụ trong nước với tỷ lệ thấp là so chủ yếu được xuất khẩu theo đơn đặt hàng, lĩnh vực thiết kế thời trang chưa được chú ý, dẫn đến đầu tư bị động theo yêu cầu của khách, chưa chú trọng xây dựng mẫu mã

thời trang, thương hiệu riêng cho sản phẩm của mình để định hướng cho nhu cầu tiêu dùng trong nước. Tuy nhiên, chúng ta có thể thấy rằng doanh thu trên thị trên nội địa của Công ty đang có xu hướng tăng dần, từ 4.77% năm 2005 tăng lên 10.03% năm 2006 và đạt 10.29% năm 2007. Điều này chứng tỏ sản phẩm của Công ty đang dần xâm nhập và được thị trường nội địa chấp nhận.

**Bảng 2.1.6.4.3 Doanh thu xuất khẩu của Công ty**

ĐVT: USD

| **Mặt hàng/Quốc gia** | **Năm 2005** | | **Năm 2006** | | **Năm 2007** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Giá trị* | *%* | *Giá trị* | *%* | *Giá trị* | *%* |
| *Khăn bông* | *947,484* | *9.00%* | *711,573* | *3.91%* | *672,077* | *3.10%* |
| + Nhật | 218,411 | 2.08% | 97,290 | 0.53% | 38,868 | 0.18% |
| + Hoa Kỳ | 368,873 | 3.51% | 361,722 | 1.99% | 235,779 | 1.09% |
| + EU | 360,200 | 3.42% | 232,724 | 1.28% | 237,566 | 1.10% |
| + Thị trường khác | 0 | 0.00% | 19,837 | 0.11% | 159,864 | 0.74% |
| *Hàng may mặc* | *9,575,377* | *91.00%* | *17,487,218* | *96.09%* | *20,993,773* | *96.90%* |
| + Hoa Kỳ | 6,464,173 | 61.43% | 16,555,025 | 90.97% | 20,145,098 | 92.98% |
| + Nhật | 2,224,110 | 21.14% | 894,596 | 4.92% | 848,675 | 3.92% |
| + Đài Loan | 727,512 | 6.91% | 0 | 0.00% | 0 | 0.00% |
| + EU | 159,582 | 1.52% | 37,597 | 0.21% | 0 | 0.00% |
| ***Tổng cộng*** | ***10,522,861*** | ***100.00%*** | ***18,198,791*** | ***100.00%*** | ***21,665,850*** | ***100.00%*** |

Nhìn vào bảng phân tích trên ta thấy hàng may mặc chiếm một tỷ trọng khá lớn trong tổng doanh thu hàng xuất khẩu của Công ty. Bên cạnh đó ta có thể thấy tỷ trọng này ngày càng được gia tăng qua các năm, từ 91.00% trong tổng doanh thu hàng xuất khẩu năm 2005 lên 96.09% năm 2006 và đạt 96.90% năm 2007. Trong đó Hoa Kỳ là thị trường xuất khẩu chủ yếu, hiện tại chiếm 92.98% trong tổng số doanh thu hàng may mặc xuất khẩu sang các nước. Nguyên nhân là do trong thời gian gần đây, Công ty đã ký được những hợp đồng xuất khẩu hàng may mặc khá lớn với khách hàng tại Hoa Kỳ, điều này làm cho tỷ trọng hàng may mặc xuất khẩu sang Hoa Kỳ chiếm một tỷ lệ khá cao. Tuy nhiên bên cạnh đó chúng ta cũng có thể thấy rằng tỷ trọng xuất khẩu hàng Dệt may của Công ty

sang các thị trường khác bị giảm dần. Hiện tại Nhật chỉ chiếm 3.92% tổng số doanh thu xuất khẩu hàng Dệt may, còn các thị trường như Đài Loan và EU đã không còn nữa. Điều này chứa đựng những nguy cơ tiềm ẩn cho Công ty vì phải đối phó với những vụ kiện bán phá giá ở thị trường này.

Về sản phẩm khăn bông thì trị trường xuất khẩu chính của Công ty là EU, Hoa Kỳ. Trong những năm gần đây thì Công ty đang nỗ lực tìm kiếm những thị trường mới để tìm ra những cơ hội kinh doanh mới cho Công ty. Điều này được thể hiện qua tỷ trọng doanh thu xuất khẩu sản phẩm khăn bông ở các thị trường khác trong tổng doanh thu xuất khẩu sản phẩm khăn bông đang có xu hướng tăng dần, từ 0.00% năm 2005 đã tăng lên 0.11% năm 2006 và lên 0.74% năm 2007.

Nhìn chung, trong những năm qua, nhờ có chính sách đối ngoại mở cửa của Nhà nước cùng với sự đổi mới công nghệ, máy móc thiết bị mà chất lượng sản phẩm của Công ty ngày càng được nâng cao. Từ đó thị trường tiêu thụ của Công ty cũng không ngừng được mở rộng ở trong nước cũng như xuất khẩu ra nước ngoài. Tuy sản phẩm của Công ty ngày càng có chỗ đứng và được người tiêu dùng chấp nhận, nhưng lượng tiêu thụ trên thị trường nội địa vẫn còn thấp và chưa được khai thác triệt để.

Cùng với sự gia tăng của doanh thu thuần thì giá vốn hàng bán cũng tăng lên đặc biệt năm 2006 còn tăng hơn cả tỷ lệ tăng của doanh thu thuần cụ thể năm 2006 so với năm 2005 tăng 163,091,149,266 đồng hay tăng 106.28%, năm 2007 so với năm 2006 tăng 34,233,793,927 đồng hay tăng 10.81%. Do vậy lợi nhuận gộp năm 2006 giảm 16,152,080,618 đồng hay giảm 69.65% nhưng sang năm 2007 so với năm 2006 tăng 28,538,870,371 đồng hay tăng 403.02%.

Chỉ tiêu chi phí bán hàng năm 2006 tăng so với năm 2005 là 80.91% nhưng sang năm 2007 giảm 837,448,425 đồng cho thấy Công ty đã biết tiết kiệm và định mức được khoản chi phí này.

Bên cạnh chi phí bán hàng thì chi phí quản lý doanh nghiệp cũng tương tự như vậy cho thấy Công ty đã chú trọng đến việc cắt giảm chi phí.

Lợi nhuận sau thuế năm 2006 so với năm 2005 giảm 33,796,300 đồng hay giảm 23.60% nhưng sang năm 2007 đã tăng 2,834,277,762 đồng hay tăng

2590.46% chứng tỏ Công ty đã hoạt động rất có hiệu quả trong 3 năm qua đặc biệt là năm 2007.

Như vậy tình hình được đánh giá là tích cực. Kết quả đạt được là sự cố gắng của tập thể cán bộ nhân viên Công ty nhằm đem đến thành công cho Công ty và khẳng định vị thế của Công ty trên thị trường.

Phân tích các chỉ tiêu tài chính

**Bảng 2.1.6.4.4 Các chỉ số tài chính của công ty**

| | **Năm 2005** | **Năm 2006** | **Năm 2007** | **ĐVT** |
|---|---|---|---|---|
| ***Thông số khả năng thanh toán*** | | | | |
| Khả năng thanh toán hiện thời | 1.03 | 0.56 | 0.88 | Lần |
| Khả năng thanh toán nhanh | 0.22 | 0.25 | 0.27 | Lần |
| Vòng quay phải thu khách hàng | 10.45 | 8.91 | 10.39 | Vòng |
| Kỳ thu tiền bình quân | 34.93 | 40.97 | 35.13 | Ngày |
| Vòng quay hàng tồn kho | 1.86 | 4.04 | 5.71 | Vòng |
| Chu kỳ chuyển hóa hàng tồn kho | 196.24 | 90.41 | 63.91 | Ngày |
| ***Thông số nợ*** | | | | |
| Thông số nợ trên vốn chủ | 4.59 | 15.65 | 3.99 | |
| Tỷ lệ nợ trên tài sản | 0.82 | 0.94 | 0.80 | |
| ***Thông số khả năng sinh lợi*** | | | | |
| Lợi nhuận gộp biên | 13.20% | 2.19% | 9.22% | |
| Lợi nhuận ròng biên | 0.08% | 0.03% | 0.76% | |
| Vòng quay tổng tài sản | 0.76 | 1.28 | 1.69 | Vòng |
| Thu nhập trên tổng tài sản (ROA) | 0.06% | 0.04% | 1.29% | |
| Thu nhập trên vốn chủ (ROE) | 0.34% | 0.72% | 6.43% | |

*Thông số khả năng thanh toán*

Khả năng thanh toán hiện thời từ 1.03 lần năm 2005 giảm xuống còn 0.56 lần năm 2006 và tăng lên lại 0.88 lần năm 2007. Giai đoạn 2005-2006, khả năng thanh toán hiện thời giảm chủ yếu là do hàng tồn kho được giải phóng nhiều ở mức 46.24% so với năm 2005. Đồng thời hàng tồn kho chiếm tỷ trọng lớn trong tài sản lưu động dẫn đến tài sản lưu động giảm 20.11% so với năm 2005. Trong

khi đó vay ngắn hạn năm 2006 tăng 22.62% do trong năm nay Công ty cần một khoảng tiền lớn để đầu tư xây dựng cơ sở hạ tần cũng như mua sắm trang thiết bị. Điều này dẫn đến nợ ngắn hạn năm 2006 tăng 47.48% so với năm 2005.

Giai đoạn 2006-2007 do năm 2006 hàng tồn kho đã được giải phóng khá lớn. Đây cũng là một phần giúp tả nợ ngắn hạn. Chính điều này làm cho nợ ngắn hạn giảm 70,115,549,487 đồng hay là giảm 37.42% so với năm 2006. Các khoản phải thu ngắn hạn giảm 16,413,089,813 đồng hay là giảm 36.16% so với 2006 góp phần làm cho tài sản lưu đồng giảm 852,822,343 đồng hay giảm 0.82% so với 2006. Ta có thể thấy rằng mức chênh lệch quá lớn giữa nợ ngắn hạn và tài sản lưu động. Do vậy hệ số thanh toán hiện thời năm 2007 tăng lên.

Hệ số thanh toán hiện thời của Công ty nhìn chung còn thấp, chứng tỏ khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của Công ty yếu. Công ty cần nâng cao hơn nữa tỷ số này nhằm đảm bảo cho quá trình hoạt động hoạt động thuận lợi hơn.

Để đánh giá khả năng thanh toán của doanh nghiệp một cách đầy đủ hơn, đúng đắn hơn, ta kết hợp chỉ tiêu khả năng thanh toán nhanh. Khả năng thanh toán nhanh của Công ty tăng đều qua các năm từ 0.22 lần năm 2005 lên 0.25 lần năm 2006 và 0.27 lần năm 2007. Đây là một dấu hiệu tốt cho Công ty thể hiện khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của Công ty đã được cải thiện. Mặc dù tăng ít nhưng cũng thể hiện sự cố gắng trong khả năng thanh toán của doanh nghiệp. Có được điều này là do mức tiền của Công ty tăng nhanh qua các năm và nợ ngắn hạn giảm xuống do giảm được một lượng hàng tồn kho.

*Các thông số hoạt động*

Kỳ thu tiền bình quân tăng từ 24.93 ngày năm 2005 lên 40.97 ngày năm 2006 và giảm xuống lại 35.13 ngày năm 2007. Nhìn chung chính sách thu hồi nợ lỏng lẻo. Sang năm 2007 do sức ép về việc thanh toán nợ cho các chủ nợ và tình trạng dây dưa không thanh toán của khách hàng nên chính sách tín dụng của Công ty có xu hướng thắt chặt dần. Nhờ đó khoản phải thu chuyển hóa nhanh , kỳ thu tiền bình quân có xu hướng rút ngắn lại.

Qua kết quả phân tích ta thấy kỳ thu tiền bình quân khá cao. Công ty nên rút ngắn chỉ số này để góp phần làm tăng lợi nhuận, tăng vòng quay của vốn.

Vòng quay hàng tồn kho có xu hướng tăng dần dẫn đến chu kỳ chuyển hóa hàng tồn kho giảm dần từ 196.24 ngày năm 2005 xuống 90.41 ngày năm 2006 và còn 63.91 ngày năm 2007. Điều này chứng tỏ Công ty đã chú trọng đến việc không giữ quá nhiều hàng tồn kho. Trung bình mất khoảng hơn 60 ngày để chuyển hóa hàng tồn kho thành khoản phải thu. Do vậy Công ty cần có kế hoạch mua sắm và dự trữ nguyên vật liệu hợp lý đồng thời đẩy nhanh tốc độ tái sản xuất và tiêu thụ để nhanh chóng thu hồi vốn.

*Thông số nợ*

Như đã nói ở trên, năm 2006 Công ty cần một nguồn vốn lớn để xây dựng cơ sở hạ tầng và trang bị máy móc sản xuất mà nguồn vốn có được chủ yếu là từ vay ngắn hạn nên nợ ngắn hạn tăng đột biến trong năm nay (tăng 47.48% so với năm 2005). Trong cơ cấu nợ thì nợ ngắn hạn chiếm tỷ lệ lớn trên 50%. Mặt khác năm 2006 thì nguồn vốn chủ sở hữu giảm mạnh với mức giảm 26,484,238,958 đồng hay là giảm 63.59% so với năm 2005. Do vậy thông số nợ trên vốn chủ năm 2006 là 15.65 tăng 11.06 so với năm 2005. Cho thấy rủi ro kinh doanh của các chủ nợ là rất lớn. Sang năm 2007 thông số này giảm xuống còn 3.99 chứng tỏ Công ty có xu hướng giảm mức vay nợ và tăng tài trợ tài chính bằng nguồn vốn tự có.

Tỷ lệ nợ trên tài sản của Công ty ở mức rất cao. Trong đó năm 2005 là 82%, năm 2006 là 94% và năm 2007 là 80%. Điều này cho thấy trên 80% tài sản của Công ty được tài trợ bằng nguồn vốn vay. Chỉ khoảng dưới 20% tài sản được tài trợ bằng nguồn vốn chủ sở hữu. Do vậy rủi ro tài chính cho các chủ nợ là rất cao.

Qua phân tích có thể đánh giá như sau:

Công ty sử dụng vốn vào hoạt động kinh doanh chưa đạt hiệu quả khả quan, vòng quay tồn kho còn chậm, kỳ thu tiền quá dài…Mặt khác do vốn Công ty được tài trợ chủ yếu bằng vốn vay nên trong quá trình hoạt động, Công ty luôn bị áp lực về lãi vay. Do đó để cải thiện đòi hỏi ở Công ty phải chú trọng tìm kiếm nhiều khách hàng hơn, tăng cường đẩy mạnh sản xuất nhằm tăng doanh thu. Điều này sẽ tạo cơ sở vững chắc để Công ty thự chiện các chủ trương đường lối về mở rộng thị trường, về cải thiện sản phẩm.

*Thông số khả năng sinh lợi*

Ta thấy lợi nhuận gộp biên giảm mạnh từ 13.20% năm 2005 xuống 2.19% vào năm 2006. Nguyên nhân là do lợi nhuận gộp giảm 16,251,080,618 đồng tương ứng giảm 69.65%. Trong khi đó doanh thu tăng 146,840,068,648 đồng tức là tăng 83.06% so với năm 2005. Điều này chứng tỏ giá vốn hàng bán tăng ở mức quá cao, với tốc độ tăng 106.28% cho thấy Công ty không hiệu quả trong việc cắt giảm chi phí cũng như sử dụng nguyên vật liệu và lao động chưa hợp lý.

Cùng với lợi nhuận gộp biên giảm thì lợi nhuận ròng biên cũng giảm từ 0.08% năm 2005 xuống 0.03% năm 2006. Điều này là do chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp năm 2006 tăng trên 80% so với năm 2005.

Nhưng sang năm 2007 cả lợi nhuận ròng biên và lợi nhuận gộp biên tăng mạnh trở lại (trong đó lợi nhuận gộp biên tăng ở mức 9.22%, lợi nhuận ròng biên tăng ở mức 0.76%) chứng tỏ Công ty đã có những nổ lực trong việc cắt giảm chi phí sản xuất, nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng và quản lý doanh nghiệp. Dựa vào bảng phân tích ta thấy chi phí bán hàng giảm 11.69%, chi phí quản lý doanh nghiệp giảm 40.49%. Chính vì vậy lợi nhuận gộp cũng như lợi nhuận ròng khá lớn.

Tốc độ của vòng quay tổng tài sản tăng dần từ 0.76 vòng năm 2005 lên 1.28 vòng năm 2006 và 1.69 vòng năm 2007. Điều này cho thấy tính hiệu quả của Công ty trong việc sử dụng tổng tài sản để tạo ra doanh thu.

Nhìn vào bảng phân tích ta thấy ROA năm 2006 giảm nhẹ nhưng sau đó lại tăng vào năm 2007 cho thấy khả năng sinh lợi trên một đồng tài sản tăng lên. Chứng tỏ việc sử dụng tài sản của Công ty đang tốt lên. Mặt khác ROE tăng dần từ 0.34% năm 2005 lên 0.72% năm 2006 và 6.43% năm 2007. ROE tăng nhẹ cho thấy hiệu quả trong việc mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

**2.2 Thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty**

Do Công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất nên lực lượng lao động làm việc trong các xí nghiệp là chủ yếu. Mỗi xí nghiệp được điều hành bởi một người được Tổng Giám đốc ủy quyền gọi là Giám đốc xí nghiệp và dưới quyền là các công nhân. Với lực lượng lao động như hiện nay, Công ty đang tạo điều kiện xây dựng một môi trường làm việc lành mạnh, mọi người lao động được đối xử một

cách tôn trọng và bình đẳng. Điều này được thể hiện qua việc thực hiện chính sách không phân biệt đối xử trong tuyển dụng, tiền lương, phúc lợi và các chính sách khác liên quan đến quyền lợi của người lao động. Các quyết định về thuê mướn, lương bổng, phúc lợi thăng tiến, thôi việc và các quyền lợi khác có liên quan của người lao động chỉ hoàn toàn dựa vào khả năng làm việc của cá nhân. Công ty tuyệt đối không phân biệt đối xử về sắc tộc, quốc tịch, giới tính, tôn giáo, khuyết tật, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, nữ mang thai hoặc có con nhỏ hay bất kỳ lý do nào khác không liên quan đến công việc. Đặc biệt Công ty còn xây dựng một chính sách riêng đối với lao động nữ: không bố trí lao động nữ, lao động nữ có thai làm một số công việc có tính chất độc hại dễ ảnh hưởng đến chức năng sinh đẻ, nuôi con và Công ty sẽ giới hạn số giờ làm việc theo quy định của luật lao động, theo yêu cầu của bác sĩ có chức năng đối với lao động nữ…

### *2.2.1 Đặc điểm nguồn nhân lực*

Lao động là một trong những yếu tố sản xuất đóng vai trò quan trọng tạo ra sản phẩm. Hiện nay, tình hình nguồn lao động của Công ty tương đối ổn định, số lượng lao động hiện tại là 2492 người, chủ yếu là ở địa phương và các vùng lân cận, nguồn lao động này được đào tạo căn bản tại các trường dạy nghề.

Cơ cấu lao động của Công ty:

**Bảng 2.2.1 Tình hình lao động của công ty**

ĐVT: người

| | **2005** | | **2006** | | **2007** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Chỉ tiêu* | *Số lượng* | *%* | *Số lượng* | *%* | *Số lượng* | *%* |
| ***Tổng số lao động*** | ***2429*** | | ***2557*** | | ***2492*** | |
| 1. Phân theo chức năng | | | | | | |
| + Lao động gián tiếp | 198 | 8.15 | 197 | 7.7 | 182 | 7.3 |
| + Lao động trực tiếp | 2231 | 91.85 | 2360 | 92.3 | 2310 | 92.7 |
| 2. Phân theo giới tính | | | | | | |
| + Lao động nam | 380 | 15.64 | 441 | 17.25 | 410 | 16.45 |
| + Lao động nữ | 2049 | 81.36 | 2116 | 82.75 | 2082 | 83.55 |
| 3. Phân theo trình độ | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| + Thạc sỹ | 0 | | 0 | | 0 | |
| + Đại học | 81 | 3.33 | 92 | 3.6 | 98 | 3.93 |
| + Cao đẳng và trung cấp | 109 | 4.49 | 120 | 4.69 | 86 | 3.45 |
| + Lao động phổ thông | 2239 | 92.18 | 2345 | 91.71 | 2308 | 92.62 |
| + Bậc thợ b.quân CN ngành may | 2.6/6 | | 2.9/6 | | 3/6 | |
| + Bậc thợ b.quân CN ngành dệt | 4/6 | | 4.2/6 | | 4.3/6 | |

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

Nhận xét:

Công ty cổ phần Dệt may 29/3 là một doanh nghiệp có quy mô lớn tại khu vực Miền Trung đã thu hút được một khối lượng lớn lao động. Tổng số lao động năm 2006 là 2557 người, tăng 5.27% so với năm 2005. Tuy nhiên số lượng lao động đã giảm nhẹ vào năm 2007 còn 2492 người. Điều này thể hiện tính biến động của lực lượng công nhân ngành Dệt may nước ta nói chung và lực lượng công nhân của Công ty nói riêng.

Nhìn chung lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số lao động, khoảng 92%. Số lượng lao động trực tiếp năm 2006 là 2360 người, tăng 129 người so với năm 2005. Tuy nhiên đến năm 2007 số lượng lao động này còn lại 2310 người, giảm 15% so với năm 2006. Bên cạnh đó, chúng ta cũng có thể thấy rằng lực lượng lao động chính của Công ty là nữ. Hiện nay có khoảng 2082 người chiếm 83.6% trong tổng số lao động. Đồng thời trình độ lao động chủ yếu là lao động phổ thông, chiếm trên 92%...Điều này hoàn toàn phù hợp với lĩnh vực mà Công ty đang hoạt động đó là sản xuất hàng Dệt may.

Qua bảng số liệu trên chúng ta có thể thấy Công ty đang chú trọng nhiều đến chất lượng lao động. Số lượng lao động có trình độ đại học tăng dần qua các năm từ 81 lao động năm 2005 lên 98 lao động năm 2007. Điều này còn được thể hiện qua sự tăng dần bậc thợ qua các năm của công nhân ở cả hai ngành Dệt và May. Từ 2.6/6 năm 2005 lên 2.9/6 năm 2006 và lên 3/6 năm 2007 đối với ngành may, còn ngành dệt thì từ 4/6 năm 2005 lên 4.2/6 năm 2006 và đạt 4.3/6 năm 2007. Chất lượng lao động cao sẽ là một lợi thế lớn cho Công ty để có thể cạnh tranh trên thị trường lao động hiện nay.

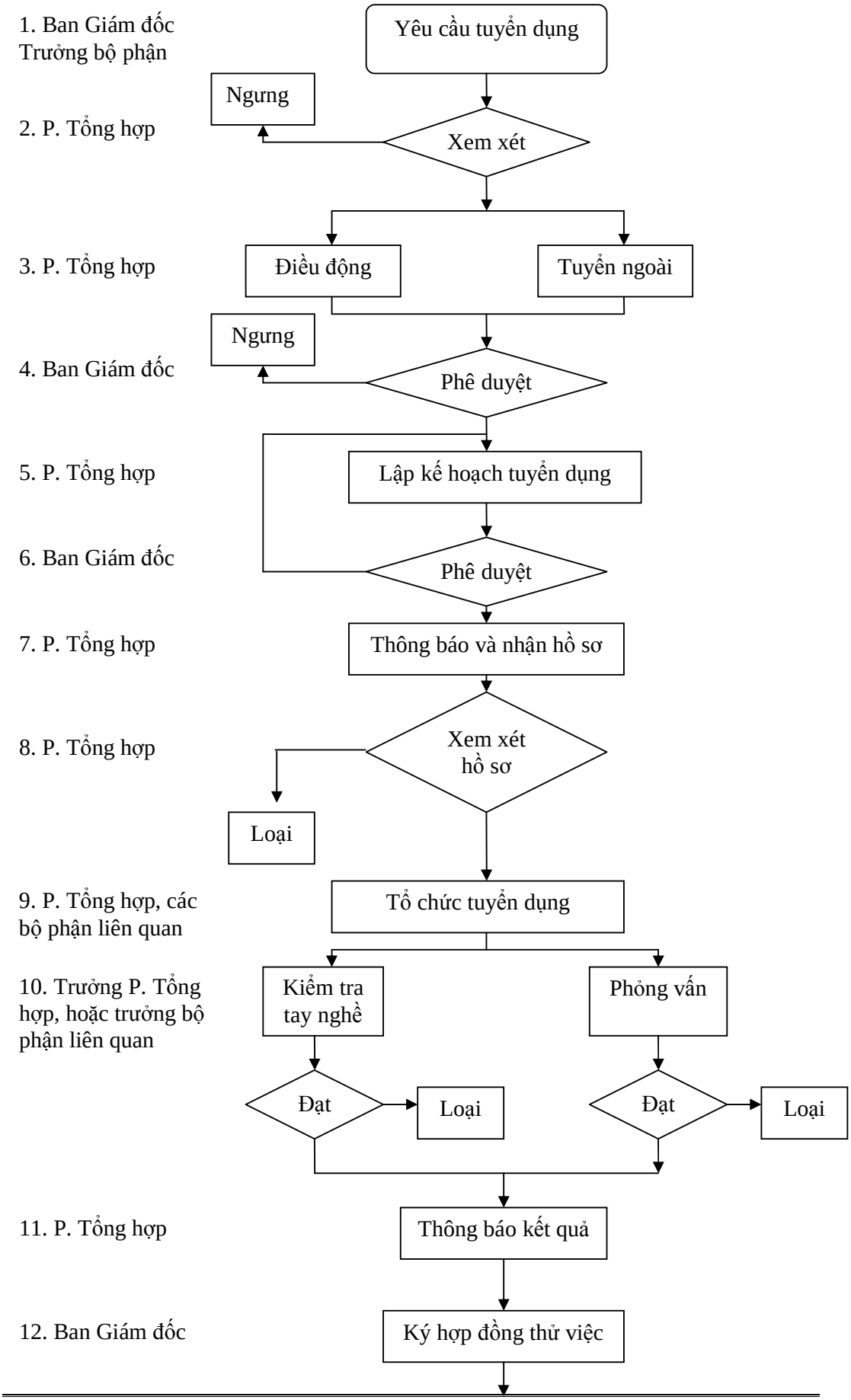
Trong phân phối nguồn lực của Công ty có sự chênh lệch về độ tuổi trung bình giữa hai ngành Dệt và May. Do ngành Dệt là ngành truyền thống lâu năm nên độ tuổi trung bình cao, từ 36 đến 39 tuổi, còn ngành May có độ tuổi trung bình thấp hơn, từ 21 đến 26 tuổi. Đây là yếu tố thuận lợi của Công ty bởi vì bên cạnh một lực lượng lao động có kinh nghiệm trong ngành Dệt thì Công ty có sự năng nổ, nhạy bén trong trong công việc của giới trẻ trong ngành May làm đẩy mạnh hướng phát triển của Công ty.

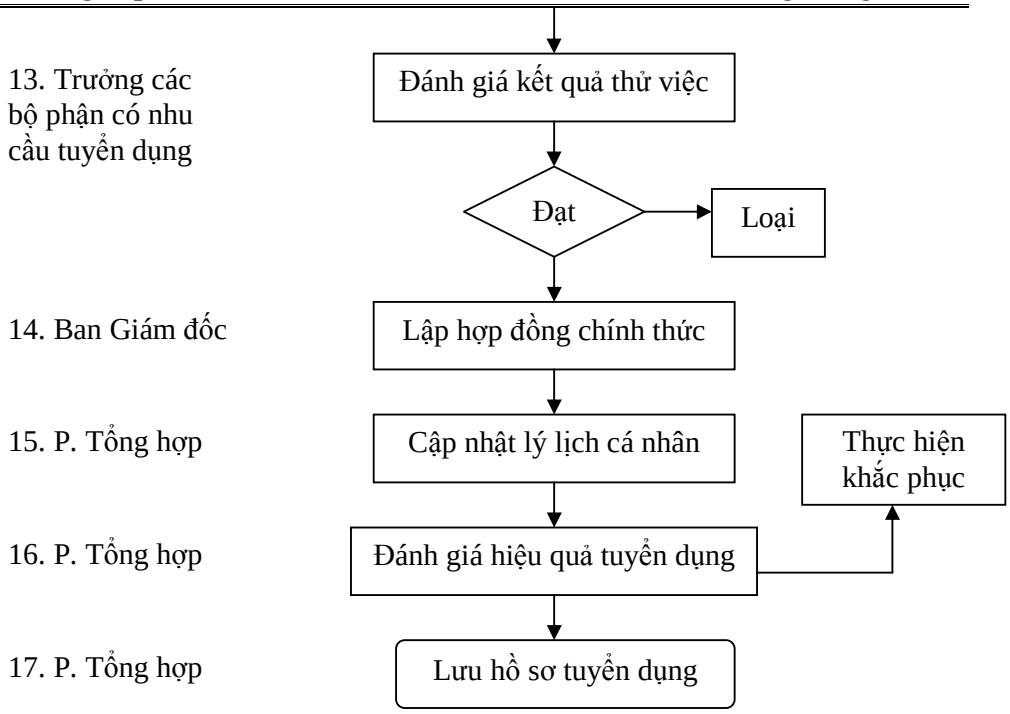
Nhìn chung lực lượng lao động của Công ty đang tăng cả chất lượng lẫn số lượng. Đây là một dấu hiệu tốt vì điều này ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của Công ty. Để cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt đặc biệt là sau khi Việt Nam gia nhập WTO thì Công ty cần phải chú trọng hơn nữa công tác tuyển dụng, đào tạo cũng như đánh giá, khen thưởng hợp lý cho nhân viên vì điều này ảnh hưởng cốt lõi đến năng suất của mỗi nhân viên.

***2.2.2 Công tác chiêu mộ và lựa chọn tại Công ty:***

Trong thời gian qua, công tác tuyển mộ và lựa chọn nhân viên của Công ty luôn được quan tâm hàng đầu. Công ty luôn xác định rõ nhu cầu nguồn nhân lực cần mà họ cần nhằm đối phó với những thay đổi khắc nghiệt của môi trường kinh doanh. Việc tuyển dụng nhân viên của Công ty diễn ra rất công bằng, không có thiên vị hay phân biệt đối xử với các ứng viên. Vì vậy công tác tuyển mộ của Công ty thu hút được số lượng người lao động rất lớn đến nộp đơn xin việc. Tất cả các ứng viên đều phải trải qua quy trình tuyển dụng như sau:

**Hình 2.2.2 Quy trình tuyển dụng**


1. Ban Giám đốc
Trưởng bộ phận
Yêu cầu tuyển dụng
Ngưng
2. P. Tổng hợp
Xem xét
3. P. Tổng hợp
Điều động
Tuyển ngoài
Ngưng
4. Ban Giám đốc
Phê duyệt
5. P. Tổng hợp
Lập kế hoạch tuyển dụng
6. Ban Giám đốc
Phê duyệt
7. P. Tổng hợp
Thông báo và nhận hồ sơ
8. P. Tổng hợp
Xem xét
hồ sơ
Loại
9. P. Tổng hợp, các
bộ phận liên quan
Tổ chức tuyển dụng
10. Trưởng P. Tổng
hợp, hoặc trưởng bộ
phận liên quan
Kiểm tra
tay nghề
Phỏng vấn
Đạt
Loại
Đạt
Loại
11. P. Tổng hợp
Thông báo kết quả
12. Ban Giám đốc
Ký hợp đồng thử việc




**Bước 1**: Yêu cầu tuyển dụng được xác định thông qua:

Yêu cầu từ Ban giám đốc, thông qua các chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh, tính chất mục tiêu chất lượng.

Yêu cầu từ các đơn vị (bộ phận liên quan như: phòng, xưởng, tổ…)

Qua phiếu yêu cầu bổ sung nhân lực (HACHIBA - QT - 6.2/BM1) phiếu này được gửi đến phòng Tổng hợp ít nhất một tuần từ ngày cần lao động.

**Bước 2, 3**: Phòng Tổng hợp xem xét phiếu yêu cầu của bộ phận liên quan.

Nếu đồng ý trên cơ sở phiếu yêu cầu bổ sung lao động, Trưởng phòng Tổng hợp thực hiện xem xét và ghi ý kiến vào phần của phiếu yêu cầu.

Nếu nhân lực có tại Công ty thì phòng Tổng hợp đề xuất Ban giám đốc thực hiện điều động công việc thực hiện và phê duyệt của Giám đốc.

Nếu không có sẵn nhân lực thì phòng Tổng hợp đề xuất Ban giám đốc thực hiện tuyển dụng bên ngoài.

Nếu yêu cầu chưa rõ hoặc chưa phù hợp thì phòng Tổng hợp sẽ đề nghị các bộ phận liên quan xác định lại yêu cầu trước khi trình Ban giám đốc phê duyệt.

**Bước 4**: Toàn bộ nội dung yêu cầu tuyển dụng bên ngoài sẽ trình lên Ban giám đốc phê duyệt.

Nếu Ban giám đốc đồng ý thì chuyển sang bước 5.

Nếu Ban giám đốc không đồng ý thì phòng Tổng hợp sẽ xem xét lại phiếu yêu cầu tuyển dụng trên cơ sở yêu cầu của Ban giám đốc.

**Bước 5**: Lập kế hoạch tuyển dụng:

Căn cứ vào yêu cầu của Ban giám đốc, trưởng các bộ phận thông qua biểu mẫu HACHIBA - QT - 6.2/BM1. Trưởng phòng Tổng hợp lập kế hoạch tuyển dụng theo mẫu HACHIBA - QT - 6.2/BM1 và trình Ban giám đốc. Việc lập kế hoạch tuyển dụng chỉ áp dụng khi có nhu cầu mở rộng sản xuất cần tuyển dụng từ 50 lao động trở lên. Đối với việc bổ sung lao động đột xuất thì không tiến hành lập kế hoạch tuyển dụng.

**Bước 6**: Phê duyệt kế hoạch tuyển dụng:

Giám đốc Công ty phê duyệt kế hoạch tuyển dụng hằng năm hay đột xuất.

Nếu Ban giám đốc phê duyệt đồng ý: phòng Tổng hợp thực hiện các bước tiếp theo.

Nếu Ban giám đốc không đồng ý: phòng Tổng hợp lập kế hoạch tuyển dụng trên cơ sở yêu cầu của Ban giám đốc.

**Bước 7, 8**: Thông qua tuyển dụng và nhận hồ sơ trên cơ sở kế hoạch tuyển dụng đã được phê duyệt phòng Tổng hợp tiến hành triển khai và kiểm soát việc thực hiện kế hoạch. Nếu kế hoạch không được thực hiện hoặc thực hiện không phù hợp thì trưởng phòng Tổng hợp sẽ xác định lại nguyên nhân, đề xuất biện pháp khắc phục và trình Giám đốc phê duyệt đồng thời phối hợp với các bộ phận liên quan triển khai thực hiện biện pháp khắc phục này.

Sau khi kế hoạch tuyển dụng được phê duyệt, phòng Tổng hợp tiến hành thông báo tuyển dụng. Việc thông báo tuyển dụng được áp dụng với hai hình thức sau:

Thông báo trong nội bộ (bằng văn bản, thông báo trên phương tiện phát thanh nội bộ)

Thông báo bên ngoài bằng phương tiện: truyền hình, báo chí, đài truyền thanh địa phương.

Việc tiếp nhận hồ sơ sẽ được thu nhận trực tiếp tại phòng Tổng hợp do nhân viên nhân sự đảm trách.

Phòng Tổng hợp trực tiếp thu nhận hồ sơ và kiểm tra hồ sơ. Hồ sơ xin việc phải đảm bảo đầy đủ các chứng từ theo yêu cầu (đơn xin việc, lý lịch, hoàn cảnh, các văn bằng chứng chỉ đào tạo, phiếu khám sức khỏe…).

Những trường hợp không đáp ứng các yêu cầu sẽ loại bỏ và hoàn trả lại hồ sơ. Người được thu nhận hồ sơ sẽ được thông báo thời gian phỏng vấn, kiểm tra tay nghề.

**Bước 9, 10**: Tổ chức tuyển dụng: Việc tổ chức tuyển dụng sẽ do phòng Tổng hợp và trưởng các bộ phận liên quan phối hợp tổ chức và được phân làm hai nhóm tuyển dụng như sau:

*Nhóm 1:* Đối với công nhân, kỹ thuật sản xuất: Phòng Tổng hợp sẽ gửi phiếu kiểm tra tay nghề cho người lao động để thông báo địa điểm, thời gian và các yêu cầu khác cho các ứng viên.

Trường hợp tuyển dụng bổ sung lao động số lượng nhỏ (dưới 50 lao động), phòng Tổng hợp phối hợp cùng với các trưởng bộ phận có yêu cầu bổ sung lao động, tổ trưởng sản xuất tiến hành kiểm tra tay nghề và trưởng các bộ phận đánh giá kết quả tại chỗ trên phiếu kiểm tra. Việc kiểm tra tay nghề có thể kiểm tra thực tế trên dây chuyền đang sản xuất hoặc trên bài thi kiểm tra do trưởng bộ phận cấp.

Trường hợp tuyển dụng lao động có số lượng lao động lớn (trên 50 lao động) phòng Tổng hợp phối hợp cùng với phòng kỹ thuật may và các trưởng bộ phận có yêu cầu bổ sung lao động tiến hành tổ chức thi kiểm tra tay nghề. Việc sát hạch tay nghề sẽ được thể hiện trên bài thi tay nghề. Đề thi do phòng kỹ thuật may và trưởng bộ phận liên quan chịu trách nhiệm đánh giá.

*Nhóm 2:* Đối với nhân viên quản lý kỹ thuật và nghiệp vụ: Sau khi được tiếp nhận hồ sơ, trưởng phòng Tổng hợp trực tiếp phỏng vấn đề xuất Ban giám đốc phê duyệt theo mẫu phỏng vấn kết quả kiểm tra tay nghề hoặc phỏng vấn đạt yêu cầu sẽ được đánh giá trên phiếu kiểm tra tay nghề, mẫu phỏng vấn và trình Giám đốc phê duyệt.

**Bước 11**: Thông báo kết quả: Căn cứ vào kết quả tuyển dụng, nhân viên phòng Tổng hợp thông báo bằng văn bản kết quả tuyển dụng đến người dự tuyển.

**Bước 12**: Ký hợp đồng thử việc: Những đối tượng đạt yêu cầu sẽ được tiến hành ký hợp đồng thử việc 03 tháng (hợp đồng theo mẫu quy định của Nhà nước).

Trong hợp đồng thử việc có ghi rõ chức danh, công việc cụ thể được giao cũng như thời gian thử việc.

**Bước 13**: Đánh giá kết quả thử việc: Sau thời gian 03 tháng thử việc, người lao động sẽ được trưởng các bộ phận đánh giá kết quả thử việc bằng phiếu đánh giá kết quả thử việc. Trường hợp không đạt yêu cầu sẽ được chấm dứt hợp đồng lao động hoặc có thể đề nghị lãnh đạo Công ty tiếp tục cho thử việc thêm tối đa 03 tháng (nếu người lao động có nguyện vọng và chấp nhận tiếp tục được thử việc).

**Bước 14**: Ký hợp đồng chính thức: Những trường hợp đạt yêu cầu qua 03 tháng thử việc sẽ được phòng Tổng hợp trình Ban giám đốc ký hợp đồng chính thức.

**Bước 15:** Cập nhật lý lịch cá nhân: Ngay sau khi nhận kết quả thử việc, nhân viên phòng Tổng hợp tiến hành cập nhật lý lịch cá nhân theo mẫu.

**Bước 16**: Đánh giá kết quả tuyển dụng: Để tổng hợp đánh giá kết quả tuyển dụng, phòng Tổng hợp sẽ tổng hợp kết quả tình hình tuyển dụng 6 tháng một lần vào tháng 1 và tháng 7. Nếu qua đánh giá kết quả không đạt được với mục tiêu chất lượng đề ra thì sẽ tìm biện pháp khắc phục và nếu kết quả đạt yêu cầu mục tiêu đề ra thì sẽ tiếp tục cải tiến tốt hơn.

**Bước 17**: Lưu hồ sơ: Nhân viên phòng Tổng hợp thực hiện lưu hồ sơ tuyển dụng. Hồ sơ lưu bao gồm:

- Phiếu yêu cầu bổ sung lao động.
- Quyết định điều động.
- Kế hoạch tuyển dụng.
- Phiếu kiểm tra tay nghề.
- Mẫu phỏng vấn.
- Hợp đồng thử việc.
- Phiếu đánh giá kết quả thử việc.
- Hợp đồng chính thức.

- Lý lịch cá nhân.

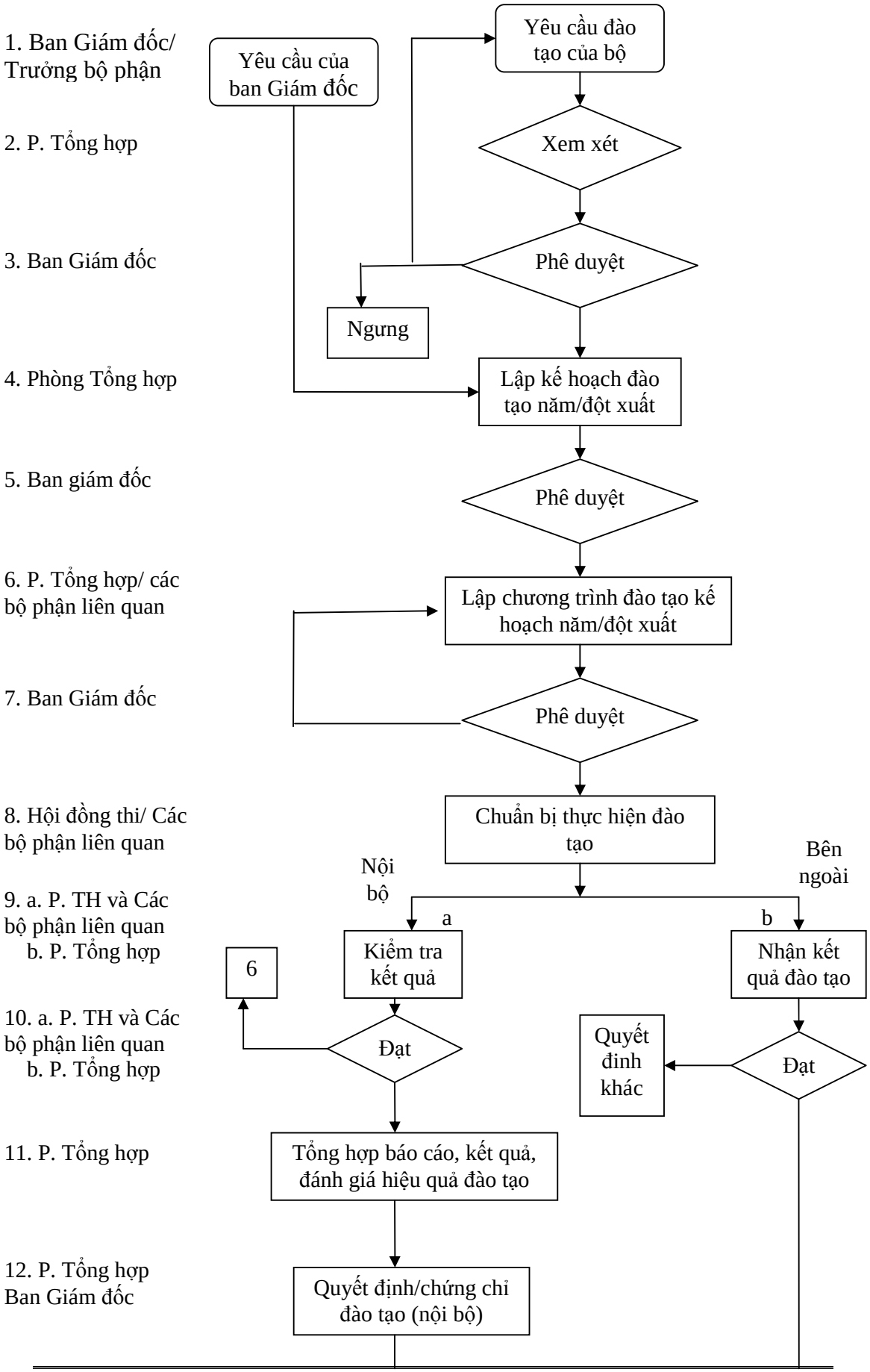
*Nhận xét:*

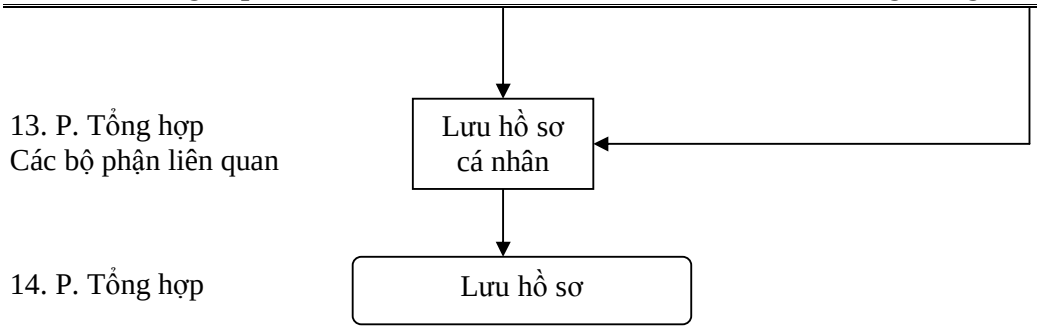
Công tác tuyển dụng nhân viên của Công ty nói chung diễn ra khá chặt chẽ. Điều này sẽ đòi hỏi tiêu tốn khá nhiều thời gian và chi phí kèm theo. Tuy nhiên, nhờ quy trình chặt chẽ như vậy mà Công ty đã tuyển dụng được những ứng viên có năng lực cao, đáp ứng được yêu cầu phát triển trong tương lai của Công ty.

### *2.2.3 Công tác đào tạo và phát triển*

Để có thể tồn tại và phát triển trong một môi trường kinh doanh khắc nghiệt và sự đổi mới công nghệ luôn diễn ra nhanh chóng, Công ty đã xây dựng cho mình một quy trình đào tạo phù hợp để có thể thích nghi. Quy trình đào tạo của Công ty diễn ra như sau:

**Hình 2.2.4 Quy trình đào tạo**


1. Ban Giám đốc/ Trưởng bộ phận
Yêu cầu của ban Giám đốc
Yêu cầu đào tạo của bộ
2. P. Tổng hợp
Xem xét
3. Ban Giám đốc
Phê duyệt
Ngưng
4. Phòng Tổng hợp
Lập kế hoạch đào tạo năm/đột xuất
5. Ban giám đốc
Phê duyệt
6. P. Tổng hợp/ các bộ phận liên quan
Lập chương trình đào tạo kế hoạch năm/đột xuất
7. Ban Giám đốc
Phê duyệt
8. Hội đồng thi/ Các bộ phận liên quan
Chuẩn bị thực hiện đào tạo
Nội bộ
Bên ngoài
9. a. P. TH và Các bộ phận liên quan
b. P. Tổng hợp
a
b
Kiểm tra kết quả
Nhận kết quả đào tạo
6
10. a. P. TH và Các bộ phận liên quan
b. P. Tổng hợp
Đạt
Quyết đinh khác
Đạt
11. P. Tổng hợp
Tổng hợp báo cáo, kết quả, đánh giá hiệu quả đào tạo
12. P. Tổng hợp Ban Giám đốc
Quyết định/chứng chỉ đào tạo (nội bộ)




**Bước 1**: Yêu cầu đào tạo:

Ban giám đốc: Căn cứ vào định hướng phát triển, chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, hoạt động cải tiến hệ thống quản lý chất lượng lập phiếu yêu cầu đào tạo theo biểu mẫu QT-6.1/BM-1A.

Bộ phận: Căn cứ tiêu chuẩn chức danh, yêu cầu phát triển nguồn nhân lực, nâng cao trình độ về nghiệp vụ chuyên môn, trình độ quản lý các bộ phận lập phiếu yêu cầu đào tạo theo biểu mẫu QT-6.1/BM-1B gởi lên Phòng Tổng hợp.

**Bước 2**: Trưởng Phòng Tổng hợp xem xét phê duyệt phiếu yêu cầu (áp dụng cho trường hợp yêu cầu từ các bộ phận)

Nếu đồng ý chuyển sang bước 3

Nếu không đồng ý thì lập lại yêu cầu.

Ngưng không thực hiện đào tạo nếu Tổng giám đốc Công ty phê duyệt không đào tạo

**Bước 3**: Phiếu yêu cầu sau khi Phòng tổng hợp xem xét trình lên Tổng giám đốc phê duyệt.

**Bước 4**: Căn cứ yêu cầu của Tổng giám đốc/yêu cầu của các bộ phận đã được Tổng giám đốc phê duyệt đồng ý, Phòng Tổng hợp, Hội đồng thi, các bộ phận có liên quan lập kế hoạch đào tạo hàng năm/ đột xuất bao gồm: Thời gian, loại hình đào tạo, kinh phí đào tạo (QT-6.1/BM2)

**Bước 5**: Tổng giám đốc phê duyệt kế hoạch đào tạo hàng năm/đột xuất (QT-6.1/BM2)

**Bước 6**: Căn cứ kế hoạch đào tạo đã được duyệt, Phòng tổng hợp và các bộ phận có liên quan lập chương trình đào tạo cụ thể từng loại hình, nội dung, thời gian thực hiện theo kế hoạch.

Lập chương trình đào tạo hàng năm/đột xuất (QT-6.1/BM3)

Trong trường hợp đào tạo bên ngoài: chương trình đào tạo theo chương trình của đơn vị đào tạo. Trưởng phòng Tổng hợp thực hiện chọn nhà cung cấp dịch vụ đào tạo theo hướng dẫn của quy trình mua hàng (HACHIBA-QT-7.3)

**Bước 7**: Sau khi lập chương trình đào tạo hàng năm/ đột xuất trình lên Ban giám đốc phê duyệt (QT-6.1/BM3).

Nếu không đạt, chuyển bước 6.

**Bước 8**: Chuẩn bị, thực hiện đào tạo theo chương trình đã duyệt.

**Bước 9**: Tiến hành kiểm tra đánh giá chất lượng đào tạo.

Đào tạo nội bộ: Phòng Tổng hợp và các bộ phận liên quan tiến hành kiểm tra kết quả đào tạo (Bài kiểm tra lý thuyết, an toàn lao động, thực hành, trừ đào tạo định hướng thêm).

Đào tạo bên ngoài: Phòng Tổng hợp tiếp nhận kết quả đào tạo.

**Bước 10:**

a. Đào tạo nội bộ: Phòng Tổng hợp và các bộ phận liên quan căn cứ kết quả của bài kiểm tra:

Đạt: Chuyển bước 11

Không đạt: Chuyển bước 6 đào tạo lại nếu cần thiết.

b. Đào tạo bên ngoài:

Đạt: Phòng Tổng hợp nhận văn bằng chứng chỉ đào tạo, chuyển bước 13.

Không đạt: Quyết định khác.

**Bước 11**: Tổng hợp, báo cáo kết quả, đánh giá hiệu quả đào tạo như sau:

Tổng hợp, báo cáo kết quả, đánh giá hiệu quả đào tạo (QT-6.1/BM4)

Đào tạo nâng bậc: chuyển sang bước 12.

Đào tạo khác chuyển bước 13.

**Bước 12**: Trưởng Phòng Tổng hợp, Ban Giám đốc ra quyết định công nhận đối với đào tạo nâng bậc, hoặc cấp chứng chỉ đối với đào tạo khác.

**Bước 13**: Phòng Tổng hợp cập nhật vào hồ sơ cá nhân (Riêng đối với các loại hình đào tạo bên ngoài như: Trung học chuyên nghiệp, Cao đẳng và Đại học trở lên, thì cập nhật vào lý lịch cá nhân).

**Bước 14**: Phòng Tổng hợp lưu hồ sơ theo HACHIBA-QT-4.3

Phiếu yêu cầu đào tạo: HACHIBA - QT - 6.1/BM - 1A

Phiếu yêu cầu đào tạo: HACHIBA - QT - 6.1/BM - 1B

Kế hoạch đào tạo: HACHIBA - QT - 6.1/BM – 2

Chương trình đào tạo: HACHIBA - QT - 6.1/BM – 3

Báo cáo kết quả đào tạo: HACHIBA - QT - 6.1/BM – 4

Hồ sơ khác (nếu có).

*Nhận xét:*

Qua sơ đồ quy trình đào tạo của Công ty, ta thấy được rằng vấn đề đào tạo đang được Công ty rất quan tâm. Công ty không những đào tạo nguồn nhân lực tại bên trong mà còn chú trọng đến vấn đề đào tạo từ bên ngoài. Hiện nay, Công ty đã mở được nhiều lớp đào tạo và thuê các chuyên gia nước ngoài về đào tạo để nâng cao tay nghề và quản lý chất lượng sản phẩm để từng bước nâng cao tay nghề cho nhân viên của Công ty.

Cơ hội thăng tiến, phát triển:

Để tạo cơ hội phát triển cho nhân viên, hàng năm Công ty đều tổ chức cuộc thi nâng bậc nghề cho công nhân trong các xí nghiệp dựa vào chính sách quy định cũng như điều kiện của Công ty.

### *2.2.4 Công tác đánh giá nhân viên và thù lao*

Trong những năm qua, công tác đánh giá nhân viên được Công ty thực hiện nghiêm túc, công bằng để qua đó xem xét mức độ hoàn thành các nhiệm vụ (mức sản lượng được giao) của mỗi công nhân. Việc đánh giá này do bộ phận lao động tiền lương ở mỗi xí nghiệp trực tiếp thực hiện với từng người. Sau đó các bản đánh giá này sẽ được trình lên cho phòng Tổng hợp.

Ngoài việc trả lương theo sản phẩm, Công ty còn có khoản phụ cấp độc hại và chế độ ăn giữa ca cho công nhân.

*2.2.4.1 Tình hình tiền lương:*

**Bảng 2.2.5.1 Tình hình tiền lương tại Công ty**

| Chỉ tiêu | ĐVT | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|
| Lao động bình quân | Người | 2429 | 2557 | 2492 |
| Thu nhập bình quân | Đồng/người/tháng | 850,000 | 1,105,000 | 1,500,000 |

Từ bảng số liệu trên, ta thấy thu nhập bình quân của người lao động trong Công ty đang có xu hướng tăng lên. Tuy nhiên, thu nhập bình quân này còn chưa cao nên chưa thu hút được nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao.

*2.2.4.2 Hình thức trả lương:*

Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân:

Chế độ này được Công ty áp dụng rộng rãi đối với lao động trực tiếp sản xuất trong điều kiện quá trình lao động mang tính chất độc lập tương đối, có thể định mức, kiểm tra và nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể và riêng biệt. Tiền lương của người lao động được hưởng trong kỳ (tháng) được tính theo công thức:

$$TL = Đ_G * Q_1$$

Trong đó:

$Q_1$: Số lượng sản phẩm hoàn thành

TL: Tiền lương thực thế người lao động được nhận

$Đ_G$: Đơn giá tiền lương trả cho một sản phẩm và được tính:

$$Đ_G = \frac{TL_0}{Q}$$

Trong đó:

$TL_0$: Lương cấp bậc người lao động trong kỳ

Q: Định mức sản lượng của lao động trong kỳ

Người lao động được trả lương trực tiếp, đầy đủ và đúng hạn vào ngày thứ 15 sau ngày cuối tháng. Trong trường hợp đặc biêt thì Công ty có thể trả chậm nhưng chậm không quá 10 ngày và người lao động được tạm ứng trước ít nhất 30% tiền lương của tháng đó.

Khi nhận lương, từng người lao động được biết rõ chi tiết về ngày giờ công, các khoản lương, thu nhập khác và các khoản khấu trừ ở mỗi kỳ trả lương thông qua bảng lương chi tiết được dán công khai hoặc phiếu lương của từng người lao động trước khi ký nhận.

Không áp dụng việc trừ lương của người lao động như một hình thức kỷ luật, các khoản khấu trừ lương theo luật lao động quy định không vượt quá 30% tiền lương hàng tháng.

Nếu làm thêm giờ, người lao động được trả lương của công việc đang làm như sau:

- Vào ngày thường, ít nhất bằng 150%.
- Vào ngày nghỉ hàng tuần, ít nhất bằng 200%.
- Vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương, ít nhất bằng 300%.
- Làm việc vào ca đêm (ca 3), được trả thêm ít nhất 30% lương so với ca làm việc ban ngày.

Một năm làm việc tại Công ty, người lao động được nghỉ hưởng nguyên lương 14 ngày (người làm công việc nặng nhọc), 12 ngày (người làm công việc trong điều kiện bình thường).

Mỗi người lao động được nghỉ lễ, tết 9 ngày/năm, hưởng nguyên lương (the luật lao động).

*Nhận xét:*

Chính sách trả lương theo sản phẩm của Công ty sẽ khuyến khích người lao động tham gia tích cực trong sản xuất, nâng cao trình độ văn hóa, cải tiến phương pháp làm việc…Tuy nhiên, chính sách này sẽ dễ làm cho người lao động chỉ quan tâm đến số lượng mà ít chú ý đến chất lượng. Nếu họ không có thái độ và ý thức làm việc tốt thì sẽ dẫn đến việc lãng phí nguyên vật liệu, sử dụng máy móc thiết bị quá công suất.

*2.2.4.3 Tình hình tiền thưởng tại Công ty:*

Nhằm đánh giá tinh thần làm việc, thi đua lao động sản xuất trong tất cả cán bộ công nhân viên Công ty, các phòng, ban, bộ phận, tổ sản xuất tiến hành bình bầu thi đua cá nhân hàng tháng theo các tiêu chuẩn như: số lượng sản phẩm, tuân thủ nội quy làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên.

Loại A: Được thưởng 100.000 đồng

Loại B: Được thưởng 70.000 đồng

Loại C: Được thưởng 50.000 đồng

Bên cạnh đó những ý kiến, ý tưởng hay đóng góp xây dựng Công ty cũng được Công ty quan tâm, lắng nghe và tặng thưởng thích hợp. Ngoài ra, Công ty còn có chế độ thưởng cho những tổ thực hiện công việc tốt trong tháng. Và vào

cuối năm, để động viên cán bộ công nhân viên, Công ty còn có chế độ thưởng lương tháng thứ 13 cho mỗi cá nhân.

*2.2.4.4 Chính sách phúc lợi xã hội*

Để đảm bảo quyền lợi cho người lao động, hiện tại công ty đang thực hiện chính sách bảo hiểm như sau:

Trích: Bảo hiểm xã hội: 20% trong đó doanh nghiệp trả 15%, người lao động trả 5% lương cơ bản

Bảo hiểm y tế: 3% trong đó doanh nghiệp trả 2%, người lao động trả 1% lương cơ bản

Kinh phí công đoàn: doanh nghiệp sẽ trích 2% trên lương thực tế cho hoạt động công đoàn

Tóm lại là doanh nghiệp trích 19% và người lao động trích 6% trên lương cơ bản. 19% này được công ty tính vào chi phí kinh doanh.

Công ty đặc biệt nghiêm túc thực hiện chế độ bảo hiểm vì vậy công nhân trong công ty đều được hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội như: trợ cấp ốm đau bệnh tật, trợ cấp tai nạn lao động, trợ cấp thai sản, trợ cấp tử tuất, trợ cấp thôi việc, trợ cấp hưu trí…, bảo hiểm y tế bao gồm: viện phí, chi phí phẫu thuật…và các chi phí y tế khác. Ngoài ra công nhân còn được trả lương cho những khoảng thời gian không làm việc như vào những ngày nghỉ lễ, nghỉ phép thường niên hay vì chuyện riêng của bản thân….

***2.2.5 Chính sách giờ làm việc***

Công ty thực hiện chính sách về giờ làm việc tuân theo quy định của luật lao động nhằm đảm bảo cho người lao động có thời gian nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe.

Mỗi tuần 6 ngày: Từ thứ 2 đến thứ 7.

Mỗi ngày 8 giờ: 7 giờ 30 đến 17 giờ 00.

Giờ nghỉ trưa: 11 giờ 30 đến 13 giờ 00.

Đối với lao động làm việc theo ca:

Ca 1: 06 giờ đến 14 giờ 00.

Giờ nghỉ giữa ca: Từ 11 giờ 30 đến 12 giờ 00.

Ca 2: 14 giờ 00 đến 22 giờ 00.

Giờ nghỉ giữa ca: Từ 17 giờ 00 đến 17 giờ 30.

Ca 3: 22 giờ 00 đến 06 giờ 00.

Giờ nghỉ giữa ca: Từ 02 giờ 00 đến 02 giờ 45.

Thời gian làm việc mỗi tuần không quá 60 giờ (cả thời gian tăng giờ).

Thời gian làm việc không vượt quá 12 giờ trong một ngày .

Người lao động được nghỉ một ngày cho mỗi tuần làm việc.

Người lao động phải ký vào bảng đăng ký tăng giờ trước khi làm việc ngoài giờ.

Tổng thời gian làm thêm giờ của một người lao động không quá 300 giờ/năm.

Sau 4 giờ 30 phút làm việc phải có thời gian ngưng việc ít nhất 30 phút để người lao động nghỉ ngơi/ăn ca.

Số ngày nghỉ hàng năm được tăng thêm theo thâm niên: Nếu người lao động gắn bó liên tục tại công ty đủ 5 năm thì được cộng thêm một ngày.

Người lao động cũng được nghỉ về việc riêng được hưởng nguyên lương:

- Bản thân người lao động kết hôn, nghỉ 3 ngày
- Con người lao động kết hôn, nghỉ 1 ngày
- Bố mẹ (cả bên chồng và vợ), vợ hoặc chồng, con bị mất, nghỉ 3 ngày

Ngoài ra người lao động còn được nghỉ các chế độ thai sản, ốm đau, chăm sóc con ốm, tai nạn…

Người lao động được cấp một thẻ nhân sự, có dán ảnh. Thẻ nhân sự phải đeo khi ra, vào cổng và trong suốt thời gian làm việc tại Công ty. Đồng thời mỗi công nhân tại các xí nghiệp, xưởng sản xuất có một thẻ để tự bấm giờ lúc vào và lúc ra khỏi nơi làm việc.

*Nhận xét:*

Chính sách về giờ làm việc của Công ty như vậy giúp cho nhân viên có thời gian nghỉ ngơi và phục hồi sức khỏe để tiếp tục công việc của ngày hôm sau. Với số lượng nhân viên khá lớn, công tác quản lý của Công ty sẽ rất khó khăn, việc quản lý theo kiểu cấp thẻ nhân sự sẽ giúp cho việc quản lý nhân viên được dễ dàng và chặt chẽ hơn.

### *2.2.6 Các hình thức kỷ luật được Công ty áp dụng:*

Những hành vi vi phạm sau đây sẽ bị xử lý kỷ luật:

Thường xuyên đến nơi làm việc trễ hoặc tự ý nghỉ việc sớm so với giờ làm việc quy định.

Vắng mặt không xin phép.

Cư xử không đúng mực với đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới.

Làm việc không tập trung gây thiệt hại cho công ty.

Cố ý gây thiệt hại đến hàng hóa hoặc tài sản của công ty.

Lấy cắp hàng hóa, tài sản của công ty.

Không sử dụng hoặc sử dụng không thường xuyên các dụng cụ bảo vệ cá nhân và bảo đảm an toàn khi vận hành các loại máy móc thiết bị theo quy định.

Tổ chức hoặc xúi giục người khác quấy rối, làm mất trật tự trong công ty.

Lấy thẻ chấm công của người khác hoặc gian lận khi chấm công, ghi chép sản lượng…

Có hành vi quấy rối tình dục hoặc sỉ nhục đồng nghiệp hay cấp dưới.

Các hành vi vi phạm nội quy lao động và kỷ luật khác theo quy định của luật lao động.

Các hình thức kỷ luật được công ty áp dụng:

Hình thức khiển trách bằng miệng hoặc bằng văn bản

Khiển trách bằng miệng được áp dụng đối với những trường hợp lỗi nhỏ, vi phạm lần đầu.

Khiển trách bằng văn bản được áp dụng đối với những trường hợp vi phạm lại các lỗi cũ (lần 1, lần 2) hoặc mức độ lỗi nặng hơn.

Hình thức kéo dài thời hạn nâng bậc lương hoặc chuyển làm công việc khác có mức lương thấp hơn hoặc cách chức được áp dụng đối với người lao động đã bị khiển trách bằng văn bản mà tái phạm trong thời hạn 3 tháng kể từ ngày bị khiển trách hoặc những hành vi vi phạm được quy định trong nội quy lao động.

Hình thức sa thải được áp dụng đối với người lao đông vi phạm một trong những trường hợp quy định tại khoản 1 điều 85 của Bộ Luật Lao động và được cụ thể hóa trong Nội quy lao động: Nếu có hành vi trộm cắp, tham ô, tiết lộ bí

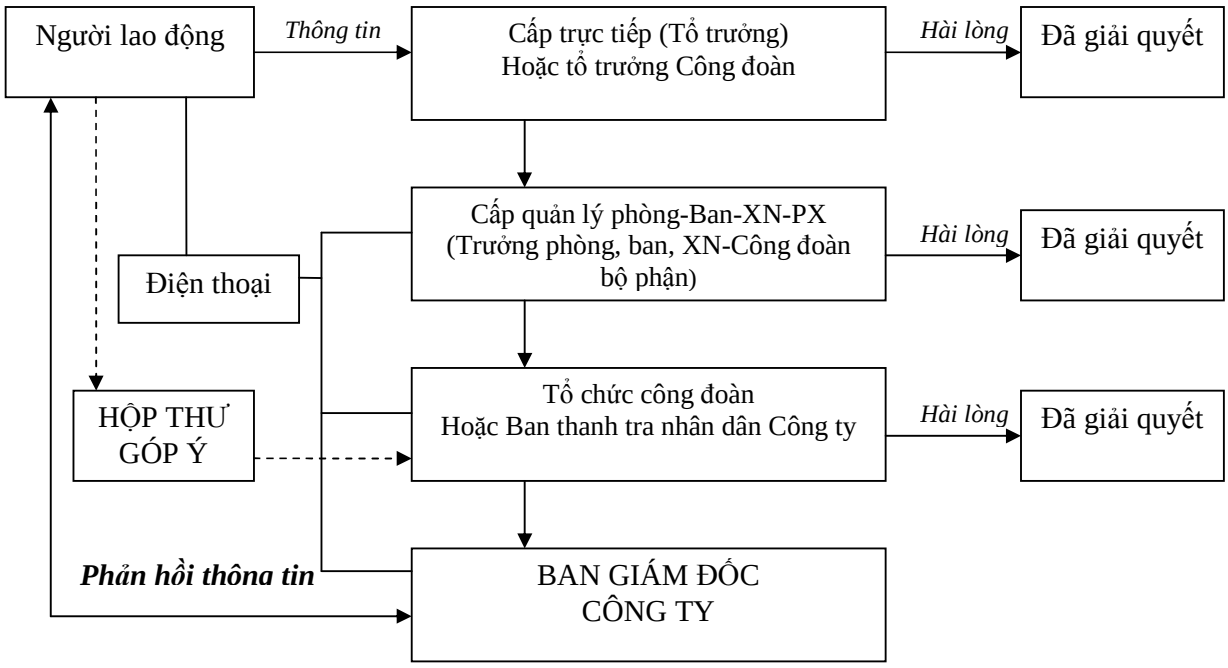
mật công nghệ, kinh doanh, có hành vi khác gây thiệt hại nghiêm trọng về tài sản, lợi ích của Công ty hoặc người lao động tự ý bỏ việc năm ngày cộng dồn trong một tháng hoặc 20 ngày cộng dồn trong một năm không có lý do chính đáng thì sẽ áp dụng hình thức sa thải ngay không cần phải khiển trách hay kiểm điểm…

### *2.2.7 Chính sách phản hồi*

Công ty luôn khuyến khích tất cả người lao động đóng góp ý, phản hồi thông tin lên cấp điều hành và Ban Giám đốc Công ty hoặc thông qua tổ chức Công đoàn. Qua đó Ban Giám đốc sẽ xem xét và đưa ra hướng giải quyết thích hợp.

Người lao động đóng góp ý kiến và phản hồi các thông tin của mình thông qua các hình thức  tiếp nhận, giải quyết bằng các bước và sơ đồ hướng dẫn sau đây:

**Hình 2.2.6: Quy trình phản hồi thông tin**



Thông qua hộp thư góp ý:

Công ty gắn "hộp thư góp ý" tại nhà ăn ca và nơi thích hợp tại khu vực sản xuất. Qua đó người lao động có thể đóng góp ý kiến, phản hồi bằng cách viết ra giấy và bỏ vào hộp thư. Đại diện Công đoàn Công ty có trách nhiệm cứ 15 ngày mở hộp thư một lần để tiếp nhận các đơn thư góp ý phản hồi cho Ban Giám đốc Công ty xem xét giải quyết.

Ban Giám đốc Công ty cũng có thể cùng với đại diện tổ chức Công đoàn trực tiếp mở hộp thư góp ý để tiếp nhận các đơn, thư góp ý của người lao động nhằm giải quyết kịp thời.

Thông qua cấp điều hành trực tiếp (cấp tổ sản xuất, công tác):

Người lao động trực tiếp gặp cấp điều hành trực tiếp (tổ trưởng sản xuất – công tác) hoặc tổ trưởng Công đoàn dể đưa ra ý kiến góp ý hoặc trình bày. Tổ trưởng có trách nhiệm tiếp thu, trả lời hoặc tổng hợp, phản hồi kịp thời lên cấp điều hành trực tiếp cao hơn của mình để giải quyết.

Thông qua cấp phòng, ban, xí nghiệp...(cấp điều hành trực thuộc Công ty):

Người lao động được phép gặp trực tiếp Ban điều hành cấp phòng ban, xí nghiệp… trực thuộc Công ty hoặc đại diện tổ chức Công đoàn bộ phận để đưa ra ý kiến góp ý hoặc trình bày. Ban điều hành cấp trực thuộc Công ty có trách nhiệm tiếp thu, trả lời hoặc tổng hợp, phản hồi trực tiếp cho Ban Giám đốc Công ty tiếp thu và đưa ra hướng giải quyết.

Thông qua tổ chức Công đoàn hoặc Ban thanh tra nhân dân:

Người lao động trực tiếp gặp tổ chức Công đoàn hoặc Ban thanh tra nhân dân Công ty để đưa ra ý kiến đóng góp, trình bày. Qua đó công đoàn hoặc Ban thanh tra nhân dân có trách nhiệm trả lời hoặc tổng hợp, phản hồi trực tiếp cho Ban Giám đốc Công ty tiếp thu và đưa ra hướng giải quyết. Người lao động có thể trực tiếp gặp phòng Tổng hợp (nơi theo dõi về các chính sách liên quan đến quyền lợi của người lao động) để phản ảnh và được trả lời (nếu sự việc có liên quan).

Trực tiếp hoặc thông qua đại diện người lao động:

Người lao động có thể đăng ký gặp trực tiếp để góp ý, phản hồi với Ban Giám đốc Công ty hoặc chọn một người đại diện để tiếp thu ý kiến của mình phản hồi lên Ban Giám đốc Công ty.

Phản hồi trực tiếp qua điện thoại các cấp Lãnh đạo hoặc đường dây nóng:

Trường hợp khẩn cấp, người lao động có thể góp ý, phản hồi thông qua điện thoại của các cấp Lãnh đạo hoặc qua đường dây điện thoại nóng được quy định. Trưởng các đơn vị/bộ phận có trách nhiệm cung cấp các số điện thoại trên để người lao động liên hệ khi cần thiết.

### *2.2.8 An toàn và vệ sinh lao động*

Trước khi người lao động chính thức đi vào làm việc, công ty luôn tổ chức huấn luyện, hướng dẫn, thông báo cho người lao động về những quy định, biện pháp làm việc an toàn, những khả năng tai nạn lao động cần đề phòng, biết cách thoát hiểm khi có sự cố nguy hiểm xảy ra…

Công ty luôn trang bị các phương tiện bảo vệ cá nhân nhằm tránh các yếu tố nguy hiểm, độc hại; phương tiện che chắn các bộ phận dễ gây nguy hiểm của máy, thiết bị; phương tiện kỹ thuật, y tế và trang bị bảo hộ lao động thích hợp để đảm bảo ứng cứu kịp thời khi xảy ra sự cố, tai nạn lao động.

Công ty định kỳ kiểm tra, tu sửa máy, thiết bị nhà xưởng, kho hàng. Đồng thời treo các bảng chỉ dẫn về an toàn lao động ở những nơi làm việc, nơi đặt máy, thiết bị, nơi có yếu tố nguy hiểm, độc hại.

Về vệ sinh lao động: Ứng dụng các biện pháp về công nghệ mới và hóa chất mới thân thiện với môi trường, giảm thiểu chất thải, bảo vệ tài nguyên, đảm bảo an toàn, sức khỏe đối với người lao động và cộng đồng xã hội.

### *2.2.9 Tình hình thực tế về lao động trực tiếp*

Thực tế trong các năm qua đã cho thấy Công ty đã và đang có những bước phát triển không ngừng, một phần là nhờ vào việc sử dụng nguồn nhân lực hợp lý, bổ nhiệm đúng với khả năng, năng lực của người lao động. Bên cạnh đó, việc chuyên môn hóa công việc cụ thể, hợp lý và người lao động được đào tạo đúng khả năng của công việc đã tạo cho họ tâm lý làm việc khá ổn định.

**Bảng: 2.2.9.1 Tình hình biến đổi lao động**

| Chỉ tiêu | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|
| Lao động trực tiếp | 2231 | 2360 | 2310 |
| Số lượng bỏ việc | 472 | 321 | 250 |
| Số lượng tuyển dụng | 500 | 450 | 200 |

Bảng tình hình biến đổi lao động cho thấy số lượng công nhân bỏ việc tại công ty có xu hướng giảm dần qua các năm từ 472 năm 2005 xuống 321 người năm 2006 và 250 người năm 2007. Đồng thời, số lượng công nhân tuyển dụng cũng giảm dần từ 500 người năm 2005 xuống 200 người năm 2007. Điều này cho thấy rằng sự hài lòng của công nhân ngày càng được nâng lên do công ty đã chú trọng hơn, quan tâm nhiều hơn đến cuộc sống và những nguyện vọng của công nhân, chính vì vậy ngày càng nhiều công nhân mong muốn gắn bó lâu dài với công ty.

**Bảng 2.2.9.2 Bảng chất lượng lao động**

| Chỉ tiêu | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|
| Lao động trực tiếp | 2231 | 2360 | 2310 |
| Năng suất lao động/ tháng | 89.65 | 91.81 | 97.4 |
| Số ngày tự ý nghỉ việc/ tháng | 1.5 | 1.33 | 0.58 |
| Sai lỗi sản phẩm | 9.5% | 8.1% | 5.3% |

Sự thỏa mãn được nâng cao vì vậy năng suất của công nhân cũng tăng lên rõ rệt từ 89.65 sản phẩm/tháng/người năm 2005 lên 91.81 sản phẩm/tháng/người năm 2006 và 97.4 sản phẩm/tháng/người năm 2007. Sự hài lòng của công nhân tăng lên khiến công nhân cố gắng làm việc, từ đó tay nghề được hoàn thiện nên năng suất làm việc được nâng cao. Đồng thời tỷ lệ sai lỗi sản phẩm cũng có xu hướng giảm dần chỉ còn 5.3%, một tỷ lệ khá thấp. Những sai lỗi này chủ yếu là

những sai lỗi có thể sửa chữa được. Bên cạnh đó ý thức làm việc của công nhân ngày càng được nâng cao nên thời gian tự ý nghỉ việc giảm xuống vì họ hiểu rằng tự ý nghỉ việc là vi phạm nội quy của công ty và thu nhập của họ sẽ bị giảm xuống. Điều này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến bản thân người lao động.

# PHẦN 3 ĐO LƯỜNG SỰ HÀI LÒNG CỦA CÔNG NHÂN CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY 29/3

## 3.1 Mục tiêu và phạm vi nghiên cứu

### *3.1.1 Mục tiêu của đề tài*

- Đánh giá các yếu tố quyết định đến sự hài lòng của công nhân
- Biết được nhu cầu của công nhân để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp
- Biết được quan điểm của công nhân về các hoạt động của Công ty
- Đưa ra một số giải pháp nhằm cải thiện các vấn đề tồn tại của Công ty trong hoạt động, chính sách nguồn nhân lực.

### *3.1.2 Phạm vi*

Đề tài chỉ được thực hiện đối với công nhân Công ty cổ phần Dệt may 29/3.

## 3.2 Cơ sở dữ liệu và phương pháp phân tích:

### *3.2.1 Các yếu tố động viên nhân viên*

Đề tài tham khảo chủ yếu 10 yếu tố động viên nhân viên của Wiley C vì nghiên cứu này đã được khá nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới sử dụng như Kovach (1987), Harpaz (1990), Lê Thanh Dũng….Bên cạnh đó tiến hành tham khảo ý kiến của các nhân viên phòng Tổng hợp – nơi chịu trách nhiệm về nhân sự của Công ty và phỏng vấn trực tiếp một số công nhân Công ty cổ phần Dệt may 29/3, cuối cùng đã đưa ra được 14 yếu tố như sau:

- Công nhận đóng góp cá nhân
- Bổn phận cá nhân
- Sự đồng cảm với cá nhân người lao động
- An toàn công việc
- Thu nhập
- Sự thích thú trong công việc
- Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp
- Trung thành cá nhân
- Điều kiện làm việc

- ❖ Kỷ luật làm việc
- ❖ Quan hệ làm việc
- ❖ Phúc lợi xã hội
- ❖ Sự phù hợp mục tiêu
- ❖ Công cụ làm việc

### *3.2.2 Phương pháp phân tích*

Dựa trên 14 yếu tố được đưa ra, tiến hành phân tích bằng phần mềm SPSS dựa trên những bản câu hỏi thu thập được. Qua việc kiểm định Cronbach's Alpha giúp kiểm tra độ tin cậy của bản câu hỏi, kiểm định hệ số tương quan để xác định mối quan hệ giữa các biến. Trên cơ sở này sẽ tiến hành phân tích hồi quy để xác định mức độ quan trọng của các thành phần ảnh hưởng đến sự hài lòng của công nhân ở Công ty cổ phần Dệt may 29/3.

#### *3.2.2.1 Công cụ sử dụng*

Sử dụng bản câu hỏi để xác định những yếu tố động viên công nhân Công ty cổ phần Dệt may 29/3. Bản câu hỏi bao gồm 57 câu, diễn tả 14 thành phần khiến nhân viên hài lòng, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ như sau:

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Rất đồng ý

Đồng thời bản câu hỏi được dùng để đánh giá cũng như tìm hiểu sâu hơn về mức độ hài lòng của công nhân Công ty cổ phần Dệt may 29/3.

#### *3.2.2.2 Mẫu điều tra*

- Số phiếu phát ra: 350
- Số phiếu thu về: 321
- Số phiếu đạt yêu cầu: 300 (93.46% - so với số phiếu thu về)

#### *3.2.2.3 Độ tin cậy của bản câu hỏi*

Sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để đo lường độ tin cậy của bản câu hỏi. Theo Sekaran (1992) nếu hệ số Cronbach's Alpha nhỏ hơn 0.6 thì thang đo lường

được cho là không đủ độ tin cậy, nếu nằm trong khoảng từ 0.6 đến 0.8 là có thể chấp nhận được và nếu hệ số này từ 0.8 trở lên đến gần 1 thì được xem là tốt.

3.2.2.3.1 Kiểm định Cronbach's Alpha

Tiến hành kiểm định Cronbach's Alpha cho 14 yếu tố:

* Công nhận đóng góp cá nhân

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .779 | 2 |

* Bổn phận cá nhân

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .227 | 3 |

Thực hiện tương tự cho các thành phần khác ta thu được kết quả sau quá trình thu thập và phân tích bản câu hỏi bằng phần mềm SPSS như sau:

**Bảng 3.2.2.3.1: Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha**

| STT | Thành phần | Số biến | Cronbach's Alpha | Giá trị thang đo |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Công nhận đóng góp cá nhân | 2 | 0.779 | Đạt |
| 2 | Bổn phận cá nhân | 3 | 0.227 | Loại |
| 3 | Sự đồng cảm với cá nhân người lao động | 3 | 0.575 | Loại |
| 4 | An toàn công việc | 2 | 0.581 | Loại |
| 5 | Thu nhập | 4 | 0.652 | Đạt |
| 6 | Sự thích thú trong công việc | 4 | 0.492 | Loại |
| 7 | Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp | 3 | 0.393 | Loại |
| 8 | Trung thành cá nhân | 2 | 0.365 | Loại |
| 9 | Điều kiện làm việc | 4 | 0.727 | Đạt |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 10 | Kỷ luật làm việc | 3 | 0.716 | Đạt |
| 11 | Quan hệ làm việc | 4 | 0.488 | Loại |
| 12 | Phúc lợi xã hội | 4 | 0.734 | Đạt |
| 13 | Sự phù hợp mục tiêu | 3 | 0.452 | Loại |
| 14 | Công cụ làm việc | 2 | 0.593 | Loại |

9 thành phần (chứa tổng cộng 26 biến) bị loại, không đủ độ tin cậy để đánh giá vì có Cronbach's Alpha nhỏ hơn 0.6 đó là

- Bổn phận cá nhân
- Sự đồng cảm với cá nhân người lao động
- An toàn công việc
- Sự thích thú trong công việc
- Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp
- Trung thành cá nhân
- Quan hệ làm việc
- Sự phù hợp mục tiêu
- Công cụ làm việc

Còn lại 5 thành phần (chứa tổng cộng 17 biến) đạt yêu cầu vì có Cronbach's Alpha lớn hơn 0.6 đó là:

- Công nhận đóng góp cá nhân
- Thu nhập
- Điều kiện làm việc
- Kỷ luật làm việc
- Phúc lợi xã hội

3.2.2.3.2 Kiểm định mối quan hệ của các yếu tố với sự thỏa mãn

Tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính bội dựa trên các thành phần đạt yêu cầu để kiểm định mối quan hệ của các thành phần này với sự thỏa mãn của công nhân, đồng thời sắp xếp các thành phần này theo thứ tự mức độ quan trọng tạo nên sự hài lòng của công nhân ở Công ty cổ phần Dệt may 29/3.

*3.2.2.3.2.1 Hệ số tương quan giữa các biến trong mô hình*

Nếu r < 0.3*:* quan hệ yếu

Nếu $0.3 \leq r \leq 0.5$: quan hệ trung bình

Nếu r > 0.5: quan hệ mạnh

**Bảng 3.2.2.3.2.1: Hệ số tương quan giữa các biến**

**Correlations**

| | | hai long voi cong nhan dong gop ca nhan | hai long voi thu nhap | hai long voi dieu kien lam viec | hai long voi chinh sach phuc loi | hai long voi ky luat lam viec |
|---|---|---|---|---|---|---|
| hai long voi cong nhan dong gop ca nhan | Pearson Correlation | 1 | .378(**) | .327(**) | .130(*) | .415(**) |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .024 | .000 |
| | N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| hai long voi thu nhap | Pearson Correlation | .378(**) | 1 | .255(**) | .201(**) | .276(**) |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| hai long voi dieu kien lam viec | Pearson Correlation | .327(**) | .255(**) | 1 | .267(**) | .405(**) |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| hai long voi chinh sach phuc loi | Pearson Correlation | .130(*) | .201(**) | .267(**) | 1 | .186(**) |
| | Sig. (2-tailed) | .024 | .000 | .000 | | .001 |
| | N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| hai long voi ky luat lam viec | Pearson Correlation | .415(**) | .276(**) | .405(**) | .186(**) | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .001 | |
| | N | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Nhìn vào bảng hệ số tương quan giữa các thành phần trên, ta có thể thấy rằng giữa chúng có mối tương quan rất nhỏ, thậm chí là không có hay nói cách khác là các yếu tố này là độc lập thống kê với nhau, tức là thành phần này không bị ảnh hưởng bởi các thành phần khác.

*3.2.2.3.2.2 Phân tích hồi quy tuyến tính bội*

**Bảng 3.2.2.3.2.2.1: Phân tích ANOVA**

**ANOVA(b)**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 107.158 | 5 | 21.432 | 57.575 | .000(a) |
| | Residual | 109.439 | 294 | .372 | | |
| | Total | 216.597 | 299 | | | |

a Predictors: (Constant), hai long voi ky luat lam viec, hai long voi chinh sach phuc loi, hai long voi thu nhap, hai long voi dieu kien lam viec, hai long voi cong nhan dong gop ca nhan
b Dependent Variable: hai long voi cong ty

Vì F = 57.575 và p-value = 0.000 nên chúng ta có thể khẳng định tồn tại mô hình này hay tồn tại mối quan hệ giữa 5 thành phần này với sự hài lòng của công nhân.

**Bảng 3.2.2.3.2.2.2: Hệ số hồi quy**

**Coefficients(a)**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | B | Std. Error |
| 1 | (Constant) | .001 | .210 | | .002 | .998 |
| | hai long voi cong nhan dong gop ca nhan | .225 | .045 | .240 | 4.960 | .000 |
| | hai long voi thu nhap | .280 | .042 | .308 | 6.713 | .000 |
| | hai long voi dieu kien lam viec | .227 | .056 | .191 | 4.028 | .000 |
| | hai long voi chinh sach phuc loi | .133 | .044 | .131 | 3.009 | .003 |
| | hai long voi ky luat lam viec | .174 | .047 | .180 | 3.716 | .000 |

a Dependent Variable: hai long voi cong ty

Bảng Coeficient cho phép chúng ta kiểm định các hệ số hồi quy trong mô hình.

Những thành phần có mức ý nghĩa thống kê <5% (p-value <0.05) sẽ được giữ lại, còn những thành phần có mức ý nghĩa >5% (p-value >0.05) sẽ bị loại.

Mô hình sự thỏa mãn của công nhân:

***Sự thỏa mãn = 0.308 (thu nhập) + 0.240 (công nhận đóng góp cá nhân) + 0.191 (điều kiện làm việc ) + 0.180 (kỷ luật làm việc) + 0.131 (phúc lợi xã hội).***

*3.2.2.3.2.3 Sắp xếp các yếu tố theo thứ tự quan trọng*

Như vậy dựa vào mô hình sự thỏa mãn của công nhân, 5 tiêu chí được xếp theo thứ tự mức độ quan trọng như sau:

(1): thu nhập – có hệ số Beta chuẩn hóa là 0.308

(2): công nhận đóng góp cá nhân – có hệ số Beta chuẩn hóa là 0.240

(3): điều kiện làm việc – có hệ số Beta chuẩn hóa là 0.191

(4): kỷ luật làm việc – có hệ số Beta chuẩn hóa là 0.180

(5): phúc lợi xã hội – có hệ số Beta chuẩn hóa là 0.131

Với việc xác định mức độ quan trọng của các yếu tố, công ty sẽ có những giải pháp hợp lý để ngày càng nâng cao sự thỏa mãn của công nhân vì công nhân là yếu tố cốt lõi tạo nên sự thành công cho công ty.

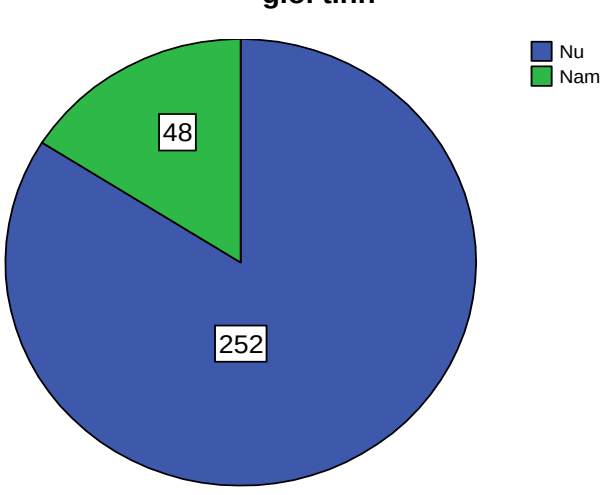
Với 14 yếu tố bao gồm 43 biến quan sát. Sau quá trình điều tra và xử lý số liệu chúng ta thu được 5 yếu tố tạo nên sự hài lòng của công nhân Công ty cổ phần Dệt may 29/3 theo thứ tự ưu tiên sau:

1. Thu nhập
2. Công nhận đóng góp cá nhân
3. Điều kiện làm việc
4. Kỷ luật làm việc
5. Phúc lợi xã hội

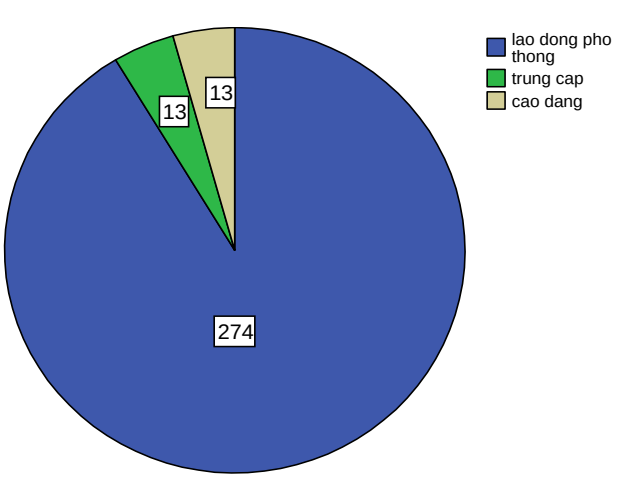
## 3.3 Đo lường mức độ hài lòng cùa công nhân Công ty cổ phần Dệt may 29/3

**Tổng quan**

**Biểu đồ 3.3.1: Giới tính**



**Biểu đồ 3.3.2 Trình độ chuyên môn**




Qua bảng phân tích cho thấy lao động nữ chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu lao động với tỷ lệ trên 80% tổng số lao động. Ngoài ra, thông qua bảng thống kê về trình độ học vấn thì lao động phổ thông chiếm trên 90%. Điều này hoàn toàn phù hợp với ngành nghề kinh doanh của công ty  đó là sản xuất kinh doanh hàng dệt may. Công việc này đòi hỏi sự cẩn thận và khéo léo trong tay nghề nhưng không đòi hỏi cao về trình độ học vấn do vậy nữ là đối tượng lao động được tuyển dụng phổ biến.

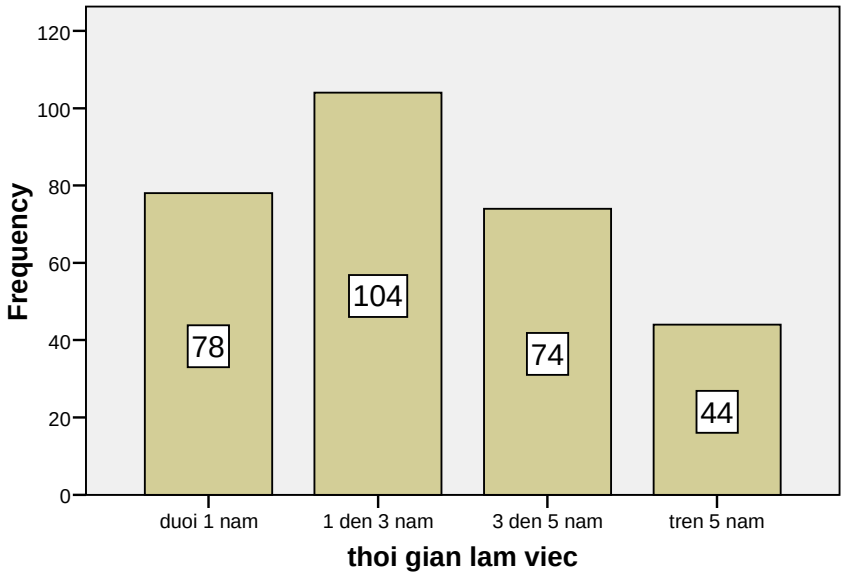
**Bảng 3.3.3: Trình độ học vấn và bộ phận làm việc**

| | | trinh do chuyen mon | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | lao dong pho thong | trung cap | cao dang | dai hoc | Tong |
| | | Count | Count | Count | Count | Count |
| bo phan lam viec | xi nghiep may | 182 | 0 | 0 | 0 | 182 |
| | xi nghiep det | 33 | 7 | 0 | 0 | 40 |
| | xi nghiep wash | 49 | 0 | 0 | 0 | 49 |
| | bo phan khac | 10 | 6 | 13 | 0 | 29 |
| | Tong | 274 | 13 | 13 | 0 | 300 |

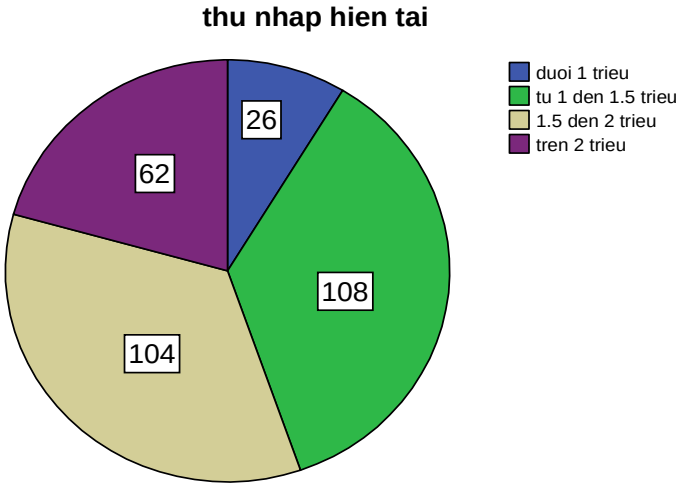
Thông qua bảng kết hợp giữa trình độ học vấn và bộ phận làm việc cho thấy lao động phổ thông chiếm số lượng lớn ở xí nghiệp may với trên 61%. Đồng thời lao động có trình độ học vấn là trung cấp và cao đẳng chủ yếu tập trung ở xí

nghiệp dệt và bộ phận khác chẳng hạn như bộ phận điện… Điều này là do công việc đòi hỏi phải có kiến thức đầy đủ về máy móc nên công ty luôn ưu tiên những lao động có bằng cấp vào những vị trí này.

**Biểu đồ 3.3.4: Thời gian làm việc**




**Biểu đồ 3.3.5: Thu nhập hiện tại**




Nhìn vào bảng phân tích chúng ta thấy lao động có thời gian làm việc dưới 3 năm là 182 người trong 300 người được phỏng vấn, chiếm tỷ lệ 60.7%, cho thấy phần lớn công nhân mới vào làm cho công ty nhất là sau khi cổ phần hóa, công ty đã thu hút ngày càng nhiều công nhân vào làm việc. Đội ngũ lao

động trẻ, chăm chỉ, khéo léo sẽ giúp công ty hoạt động kinh doanh ngày càng tốt hơn. Bên cạnh đó vẫn có 39.4% lao động được hỏi có thời gian làm việc trên 3 năm. Đây là những con người gắn bó với công ty từ lúc chưa cổ phần hóa cho đến bây giờ. Họ tin tưởng vào hoạt động kinh doanh của công ty cũng như các chính sách mà công ty dành cho người lao động. Và có một xu hướng đang diễn ra theo một chiều hướng tốt đó là ngày càng nhiều công nhân có ý định gắn bó lâu dài với công ty vì họ đã thấy rõ hiệu quả của việc cổ phần hóa công ty, đó là nhiều đơn đặt hàng được ký kết, lợi nhuận tăng lên nên thu nhập của người lao động cũng tăng dần. Đây sẽ là điều kiện thuận lợi để công ty kinh doanh ngày càng thành công.

Để củng cố thêm cho nhận định này, thông qua bảng thu nhập hiện tại cho thấy thu nhập của công nhân từ 1 đến 2 triệu là 212 người trong 300 người được điều tra, chiếm 70,7%. Bên cạnh đó số công nhân có thu nhập trên 2 triệu chiếm 20,7% số người được điều tra. Với thu nhập ngày càng tăng, người lao động sẽ cảm thấy hài lòng, từ đó nâng cao năng suất làm việc và sẽ gắn bó lâu dài với công ty.

**Bảng 3.3.6: Kết hợp thu nhập và thời gian làm việc**

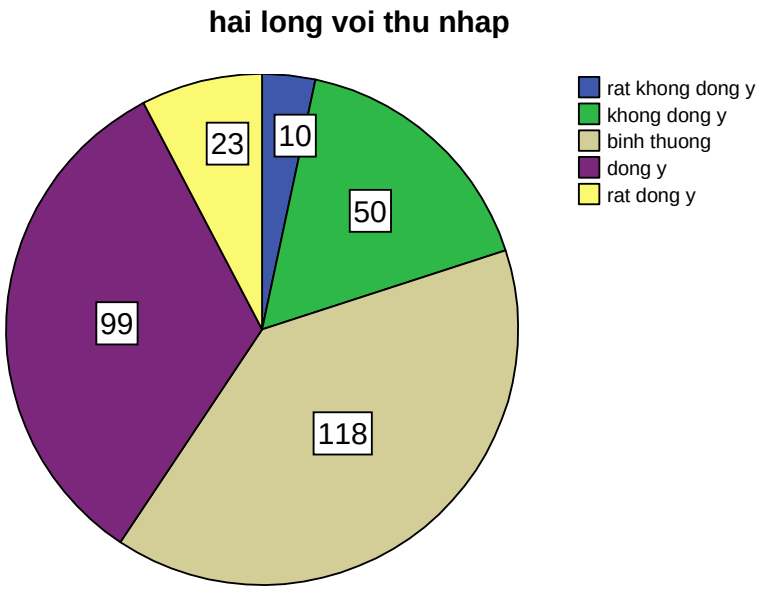
| | | thoi gian lam viec | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | duoi 1 nam | 1 den 3 nam | 3 den 5 nam | tren 5 nam | Tong |
| | | Count | Count | Count | Count | Count |
| thu nhap hien tai | duoi 1 trieu | 24 | 2 | 0 | 0 | 26 |
| | tu 1 den 1.5 trieu | 30 | 50 | 14 | 14 | 108 |
| | 1.5 den 2 trieu | 20 | 52 | 30 | 2 | 104 |
| | tren 2 trieu | 4 | 0 | 30 | 28 | 62 |
| | Tong | 78 | 104 | 74 | 44 | 300 |

Bảng tổng hợp cho thấy thu nhập tăng lên cũng phụ thuộc một phần vào thời gian làm việc. Thời gian làm việc càng dài thì thu nhập càng cao. Với thời gian làm việc dưới 1 năm thì thu nhập chủ yếu là ở mức dưới 1.5 triệu với số lượng là 54 người trong tổng số 78 người có thời gian làm việc dưới 1 năm. Nhìn chung thì mức thu nhập từ 1 đến 2 triệu chiếm số lượng lớn với 162 lao động có thời gian làm việc trên 1 năm trong đó 102 lao động làm việc từ 1 đến 3 năm.

Với mức lương trên 2 triệu thì lao động chủ yếu có thời gian làm việc trên 3 năm (58 người lao động trong số 62 lao động có thu nhập trên 2 triệu). Điều này chứng tỏ thời gian làm việc càng dài thì tay nghề càng được nâng cao, năng suất lao động tăng lên dẫn đến số lượng sản phẩm được tạo ra càng nhiều từ đó thu nhập của người lao động tăng lên.

### *3.3.1 Đánh giá chính sách tiền lương*

**Biểu đồ 3.3.1: Đánh giá chính sách tiền lương**




Nhờ vào việc thực hiện chính sách trả lương theo sản phẩm hợp lý đồng thời các khoản phụ cấp và xét thưởng được thực hiện đầy đủ nên có đến 80% số công nhân được hỏi đồng ý với chính sách tiền lương của công ty, phù hợp với công sức mà họ bỏ ra. Đây là một dấu hiệu tốt thể hiện sự hài lòng của nhân viên đối với công ty về chính sách tiền lương nói riêng và tất cả các chính sách của công ty nói chung. Thu nhập giúp công nhân bảo đảm được cuộc sống, đủ trang trải cho các nhu cầu thiết yếu. Các mặt hàng tiêu dùng tăng chóng mặt song mức lương của công nhân thì không tăng theo kịp tốc độ của tăng giá dẫn đến tình trạng công nhân bỏ việc để sang làm ở công ty khác có mức lương cao hơn.

**Bảng 3.3.1 Tình hình tiền lương trung bình các công ty**

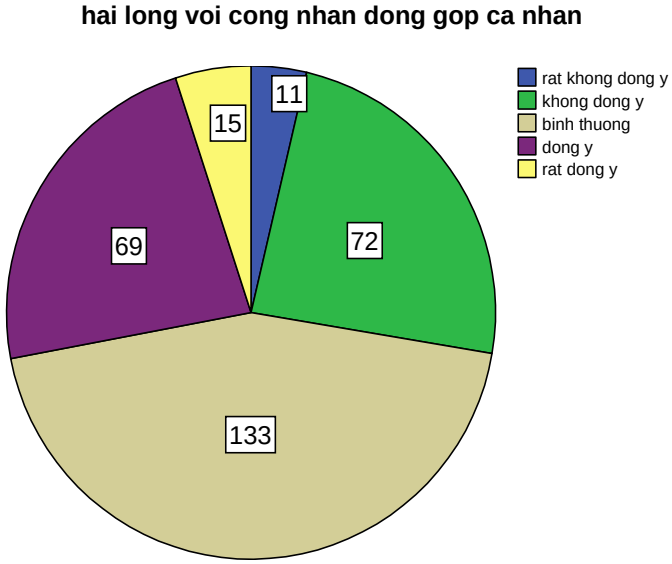
| Lương tối thiểu do Nhà nước quy định | Dệt 28 – chi nhánh Đà Nẵng | Vinatex Đà Nẵng | Hòa Thọ | Hachiba |
|---|---|---|---|---|
| 540,000 đ | 1,400,000 đ | 1,430,000 đ | 2,096,766 đ | 1,500,000 đ |

Nhìn vào bảng so sánh trên ta có thể thấy rằng mức lương trung bình của công nhân tại Công ty cổ phần dệt may 29/3 là khá cao so với mặt bằng chung của các công ty dệt may tại thành phố Đà Nẵng. Nhưng mức lương này vẫn còn thấp hơn so với công ty Hòa Thọ vì vậy vẫn xảy ra tình trạng công nhân bỏ việc để sang làm ở công ty khác.

Tình trạng này diễn ra ở tất cả mọi công ty đặc biệt diễn ra với số lượng lớn công nhân bỏ việc ở những công ty sử dụng phần lớn lao động phổ thông. Công ty cổ phần Dệt may 29/3 cũng không là ngoại lệ. Để có thể đáp ứng được các đơn đặt hàng, trong năm 2007 công ty đã phải tuyển thêm 200 công nhân mà yếu tố sâu xa nhất đó chính là thu nhập. Điều này càng khẳng định thu nhập có tác động rất lớn đến mỗi một công nhân. Hiện nay Công ty cổ phần Dệt may 29/3 đã đưa ra một mức thu nhập khá hợp lý khi lương được tính trên sản phẩm trực tiếp cộng với các khoản phụ cấp độc hại. Ngoài ra chính sách xét thưởng cũng khích lệ nhân viên làm việc hơn. Trong tương lai công ty cần phát huy hơn nữa việc trả lương theo sản phẩm – một hình thức trả lương phổ biến ở các công ty sản xuất sản phẩm – đồng thời công ty cần xem xét đến mức lương của công ty khác để tạo ra được một mức lương có tính cạnh tranh cao nhằm đem đến sự bảo đảm cho nhân viên để nhân viên làm việc hết mình và gắn bó lâu dài với công ty. Và điều cốt lõi hơn chính là tạo nên sự hài lòng của nhân viên – yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công cho công ty.

***3.3.2 Đánh giá công nhận đóng góp cá nhân***

**Biểu đồ 3.3.2: Đánh giá công nhận đóng góp cá nhân**

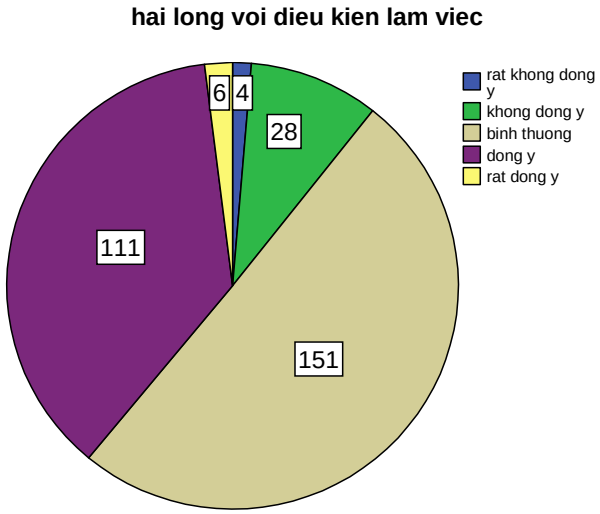



Tóm lại 72.3% công nhân đồng ý với việc đánh giá công nhận đóng góp cá nhân vì nó hợp lý, thể hiện tính công khai, công bằng trong đánh giá của cấp trên, tính hợp lý của các tiêu chí. Do vậy đã nhận được sự ủng hộ cao của công nhân và họ cảm thấy bản thân hài lòng về sự đánh giá này.

Cũng giống như thu nhập, công nhận đóng góp cá nhân thể hiện sự đánh giá của công ty cho những đóng góp của người lao động. Với một loạt tiêu chí đánh giá công việc được đưa ra như số lượng sản phẩm, tham gia phong trào xã hội, tuân thủ nội quy làm việc…cùng với khoản tiền thưởng xứng đáng đã khuyến khích nhân viên làm việc. Bên cạnh giá trị vật chất nhận được còn là sự tin tưởng của cấp trên, sự nể phục của đồng nghiệp. Các giá trị vô hình này ngày càng quan trọng khi khẳng định cá nhân đang được nhiều người lựa chọn để thể hiện bản thân giữa mọi người. Công ty luôn khuyến khích nhân viên đưa ra những ý tưởng nhằm cải thiện quy trình sản xuất, tiết kiệm chi phí sản xuất. Với mỗi ý tưởng, ý kiến hay được đưa ra, công ty luôn tôn trọng và lắng nghe. Sau khi đánh giá tính khả thi, công ty sẽ khen thưởng và đưa ra lộ trình cho việc áp dụng vào sản xuất. Chính sự quan tâm, công nhận của công ty đã thôi thúc nhân viên làm việc và cống hiến lâu dài cho tổ chức. Bên cạnh đó sự công bằng trong đánh giá và khen thưởng đã tạo ra sự tin tưởng ở nhân viên – một đặc tính tạo nên sự hài lòng ở nhân viên.

### *3.3.3 Đánh giá điều kiện làm việc*

**Biểu đồ 3.3.3: Đánh giá chung về điều kiện làm việc**




Thông qua việc đảm bảo một môi trường làm việc thoải mái, đảm bảo an toàn vệ sinh cho người lao động, công ty đã tạo cho người lao động một điều kiện làm việc tốt nhất có thể được. Vì vậy đã có đến 89% công nhân được hỏi đồng ý với điều kiện làm việc của công ty và họ không có ý kiến phản đối nào cả. Chỉ có 11% không đồng ý vì cho rằng điều kiện không tốt. Chính điều kiện làm việc được đảm bảo giúp công nhân yên tâm hơn với công việc và mong muốn gắn bó lâu dài với công ty.

Bảng 3.3.3: Kết quả đo kiểm tra môi trường lao động của công ty

| Tiêu chuẩn cho phép | Nhiệt độ $^0$ ≤32 | Độ ẩm (%)≤80 | Tốc độ gió (m/s) 0.5-1.5 | Ánh sáng (lux) ≥300 | Tiếng ồn (dBA) ≤85 | Bụi toàn phần ≤8 mg/$m^3$ | Hơi khí độc ($CO_2$≤ 1800 mg/$m^3$,$C_6H_6$ ≤15mg/$m^3$) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Số mẫu đạt TCVS | 37 | 71 | 52 | 42 | 72 | 82 | 77 |
| Số mẫu không đạt TCVS | 45 | 11 | 30 | 40 | 10 | 0 | 0 |
| TỔNG SỐ MẪU ĐO | 82 | 82 | 82 | 82 | 82 | 82 | 77 |

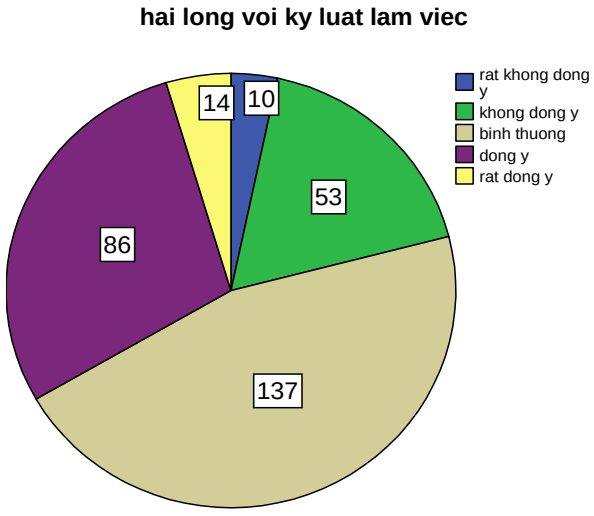
Qua bảng kết quả đo kiểm tra môi trường lao động tại công ty của Trung tâm Y tế dự phòng thành phố Đà Nẵng ta có thể thấy công ty có điều làm việc tương đối tốt, các tiêu chuẩn về điều kiện làm việc phần lớn đạt yêu cầu quy định của ngành.

Đặc điểm của Công ty cổ phần Dệt may 29/3 là tiến hành sản xuất trong các xí nghiệp với số lượng gần 500 công nhân. Với số lượng lớn người tập trung bên cạnh nhiều máy móc thiết bị đòi hỏi hệ thống ánh sáng, không khí phải được đảm bảo, tiếng ồn phải giảm bớt. Nắm rõ những điều này, công ty đã chú trọng đến việc đảm bảo các điều kiện để công nhân yên tâm sản xuất. Chứng minh cho điều này là phần lớn người được hỏi tỏ ý không phàn nàn về điều kiện không khí, ánh sáng và không gian làm việc. Do làm việc trong một môi trường có nhiều chất bụi độc hại nên công ty đã chú trọng trang bị đầy đủ thiết bị bảo hộ lao động cho công nhân. Ngoài việc trang bị, công ty còn tiến hành trả tiền phụ cấp độc hại cho nhân viên. Khoản tiền này có thể là rất ít nhưng nó thể hiện một sự quan tâm của công ty đối với nhân viên, lo lắng cho sức khỏe và sự an toàn của công nhân. Chính những hành động thiết thực này đã tạo được lòng tin ở công nhân, tạo được mối quan hệ tốt đẹp giữa công nhân và công ty.

Trong 5 yếu tố, đằng sau thu nhập, công nhận đóng góp cá nhân, điều kiện làm việc thì yếu tố có mức quan trọng thứ tư tạo nên sự hài lòng của công nhân đó là kỷ luật làm việc.

### *3.3.4 Đánh giá kỷ luật làm việc*

**Biểu đồ 3.3.4: Đánh giá chung về kỷ luật làm việc**



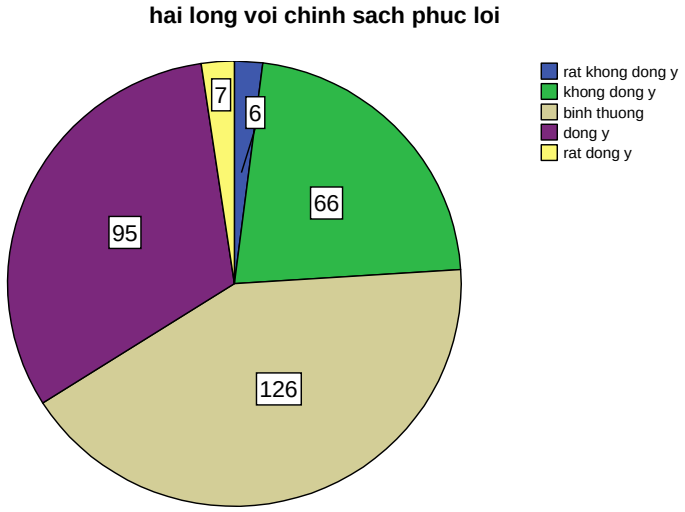
Qua bảng đánh giá kỷ luật làm việc ta có thể thấy rằng có tới 79% công nhân được hỏi đồng ý với kỷ luật làm việc của công ty. Họ tin rằng kỷ luật làm việc nghiêm khắc sẽ khiến mọi người làm việc tốt hơn và tránh được những tai nạn đáng tiếc có thể xảy ra, giúp họ yên tâm hơn trong quá trình thực hiện công việc. Ngoài ra cũng còn một số công nhân không đồng ý vì cho rằng kỷ luật của công ty là chưa hợp lý và quá khắt khe. Phần lớn lỗi vi phạm của công nhân là đi trễ. Khi vi phạm lỗi này công nhân sẽ được nhà quản lý nhắc nhở. Nếu nhiều lần tái phạm sẽ bị xử phạt theo các hình thức kỷ luật của Công ty. Số công nhân cho rằng việc xử phạt đi trễ như vậy là khắt khe do họ chưa hiểu được tầm ảnh hưởng của việc vi phạm này đến công nhân khác và cả Công ty.

Kỷ luật làm việc được xếp ở vị trí thứ tư trong năm yếu tố tạo nên sự hài lòng cho nhân viên. Một nội quy làm việc chặt chẽ bao gồm làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, quy định về an toàn vệ sinh…bắt buộc mọi người phải tuân theo. Đi kèm theo là các chính sách thưởng phạt nghiêm minh đã đưa công nhân vào nếp làm việc. Chính nề nếp tại nơi làm việc đã tạo thành thói quen cho người công nhân rồi từ đó năng suất làm việc sẽ tăng lên. Đồng thời nội quy làm việc do công ty đưa ra nhưng hàng năm công nhân được quyền đóng góp ý kiến để bổ sung và hoàn thiện hơn nội quy. Chính thái độ và cách làm như vậy khiến cho nội quy làm việc luôn sát với công nhân và công nhân thấy mình phải có trách nhiệm để thực hiện tất cả những điều đó.

Bên cạnh nội quy làm việc chặt chẽ thì có người giám sát sẽ giúp công việc được thực hiện tốt. Giám sát giúp nhân viên tập trung hơn vào công việc đồng thời người giám sát sẽ hỗ trợ nhân viên ngay tức thời khi họ gặp vấn đề. Tuy có mặt tích cực song việc có người giám sát sẽ khiến một số nhân viên khó chịu. Họ cảm thấy bị theo dõi và sẽ mất cảm giác tự do khi làm việc. Do vậy công ty cần phải chú ý để xem xét nơi nào cần có người giám sát, nơi nào không. Có như vậy công nhân mới cảm thấy hài lòng cũng như thấy được tầm quan trọng của kỷ luật làm việc đối với mỗi người.

### *3.3.5 Đánh giá về chính sách phúc lợi xã hội*

**Biểu đồ 3.3.5: Đánh giá chung về phúc lợi xã hội**




Công ty luôn chủ trương xem phúc lợi xã hội là một yếu tố tạo nên sự cạnh tranh giữa Công ty với các doanh nghiệp khác đồng thời là chìa khóa để nâng cao năng suất làm việc và giúp công nhân gắn bó lâu dài với Công ty. Chính vì vậy chính sách phúc lợi xã hội được gần 80% người được phỏng vấn đồng ý khi cho rằng Công ty đã thực hiện đầy đủ các khoản phúc lợi xã hội. Trong tương lai Công ty sẽ xem xét để mở rộng hơn nữa chính sách phúc lợi xã hội nhằm đem đến sự hài lòng cao nhất cho công nhân nói riêng và nhân viên nói chung của Công ty cổ phần Dệt may 29/3.

Phúc lợi xã hội bao gồm hai phần chính: phúc lợi theo luật pháp quy định và phúc lợi do các Công ty tự nguyện áp dụng một phần nhằm kích thích động viên nhân viên làm việc và một phần nhằm duy trì và lôi cuốn nhân tài về làm việc cho Công ty. Phúc lợi xã hội là một trong những lợi ích của công nhân mà Công ty luôn đề cao chú trọng. Số liệu điều tra cho biết đa số công nhân biết đến các thông tin này thông qua việc Công ty phổ biến cho thấy Công ty đã rất chú trọng đến phúc lợi xã hội. Ngoài bảo hiểm xã hội theo quy định Nhà nước, Công ty còn mua bảo hiểm y tế cho nhân viên nhằm trang trải các khoản viện phí nếu không may bị đau ốm. Đây chỉ là hai hình thức của phúc lợi xã hội nhưng lại là hai hình thức cốt yếu tác động đến người lao động. Ngày nay nhiều Công ty đã chú ý nhiều hơn đến phúc lợi xã hội, xem nó như là vũ khí cạnh tranh trong việc

tuyển dụng và giữ chân người lao động. Công ty cổ phần Dệt may 29/3 đã thực hiện đầy đủ phúc lợi xã hội như một yếu tố tạo nên sự hài lòng cho nhân viên. Một điểm nhấn trong các hoạt động phúc lợi xã hội ở Công ty đó là chương trình khám sức khỏe định kỳ. Do công nhân tiếp xúc hàng ngày với máy móc và các loại vật liệu có nhiều bụi bẩn nên các cuộc kiểm tra sức khỏe định kỳ có thể giúp công nhân biết được tình trạng sức khỏe bản thân để đưa ra các quyết định hợp lý và tức thời nhằm bảo đảm an toàn, sức khỏe. Sức khỏe của công nhân là yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất làm việc do đó nó có thể ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất của Công ty. Hiểu được điều đó Công ty đã chú trọng đến phúc lợi xã hội, xem phúc lợi là yếu tố tạo nên sự hài lòng cho nhân viên.

Tóm lại thông qua việc phân tích các yếu tố ở trên đã khẳng định thêm một lần nữa thứ tự ưu tiên về các yếu tố tạo nên sự hài lòng cho công nhân Công ty cổ phần Dệt may 29/3 đó là thu nhập, công nhận đóng góp cá nhân, điều kiện làm việc, kỷ luật làm việc và phúc lợi xã hội. Trên cơ sở này và những suy nghĩ của công nhân thông qua việc lựa chọn các ý kiến trả lời, công ty cần lắng nghe đầy đủ nhằm đưa ra các chính sách và giải pháp mới nhằm nâng cao sự hài lòng của công nhân và tạo điều kiện cho công nhân gắn bó lâu dài với công ty. Sự gắn bó này sẽ đem đến lợi ích cho cả hai bên đó là công ty và công nhân vì vậy mối quan hệ tương hỗ cần được đảm bảo trong cả hiện tại lẫn tương lai.

## 3.4 Kết luận và kiến nghị

### *3.4.1 Kết luận*

Thông qua việc thu thập dữ liệu bằng bản câu hỏi và xử lý bằng phần mềm SPSS, kết quả cho thấy sự hài lòng của công nhân Công ty cổ phần Dệt may 29/3 dựa trên 5 yếu tố xếp theo thứ tự quan trọng: thu nhập, công nhận đóng góp cá nhân, điều kiện làm việc, kỷ luật làm việc và chính sách phúc lợi xã hội. Mỗi yếu tố đều có sự hài lòng khác nhau nhưng luôn có trên 75% đồng ý với những yếu tố đó. Chính điều này khẳng định công nhân hài lòng với các chính sách hiện tại của Công ty. Nhưng mong muốn của Công ty và nhân viên là nâng cao hơn nữa sự thỏa mãn. Bởi vì sự thỏa mãn của công nhân sẽ giúp nâng cao

năng suất lao động và đây chính là yếu tố quyết định đến sự thành công của công ty ở hiện tại cũng như trong tương lai.

### *3.4.2 Kiến nghị*

Thứ nhất là công ty cần điều chỉnh tiền lương phù hợp với công sức mà người lao động bỏ ra dựa trên việc xem xét đến tính cạnh tranh của mức lương hiện tại trên thị trường, xem xét đến mặc bằng chung của nền kinh tế hiện tại.

Thứ hai là các tiêu chí bình xét làm việc tốt cần được điều chỉnh nhằm nâng cao, đánh giá đúng khả năng đóng góp của công nhân: thêm vào tiêu chí tham gia phong trào xã hội khi bình bầu công nhân tiêu biểu.

Thứ ba là các điều kiện làm việc cần được đảm bảo và cải thiện hơn nữa nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho công nhân hoàn thành công việc: tăng cường biện pháp thông gió, tăng cường chiếu sáng, thực hiện các biện pháp kỹ thuật để giảm tiếng ồn…tại các vị trí không đạt tiêu chuẩn vệ sinh theo quy định của ngành. Các vị trí chưa đạt tiêu chuẩn này đã được xác định rõ trong bản kết quả đo kiểm tra môi trường lao động tại công ty do Trung tâm Y tế dự phòng thành phố Đà Nẵng thực hiện.

Thứ tư các khoản phúc lợi xã hội cần được công ty chú trọng và xem nó là yếu tố tạo nên sự cạnh tranh nhằm lôi kéo công nhân gắn bó lâu dài với công ty. Một trong những hình thức phúc lợi phổ biến mà Công ty nên áp dụng để nâng cao hơn nữa sự hài lòng của công nhân đó là thưởng cổ phần cho những công nhân được bình bầu là công nhân làm việc tốt trong tháng.

Thứ năm là các nội quy làm việc tuy chặt chẽ nhưng cũng phải đảm bảo sự thuận lợi, thoải mái cho người lao động: tác động vào nhận thức của công nhân, giải thích cho họ hiểu rằng việc vi phạm cho dù là lỗi vi phạm nhỏ trong nội quy lao động chẳng hạn như đi làm trễ, sao nhãng trong công việc…cũng sẽ ảnh hưởng rất lớn đến tình hình sản xuất của của công ty. Bên cạnh đó, cần xem xét để phân bổ người giám sát cho phù hợp với từng bộ phận và với từng đối tượng thích hợp, tránh gây căng thẳng và khó chịu cho người lao động.

# TỔNG KẾT

Công ty cổ phần Dệt may 29/3 là một doanh nghiệp sản xuất và xuất khẩu hàng dệt may. Chính vì vậy lực lượng lao động của Công ty chủ yếu là công nhân làm việc trong các xí nghiệp của Công ty. Nhận thức được vai trò quan trọng của công nhân trong sự tồn tại cũng như sự phát triển của mình, hiện tại Công ty đang thực hiện những chính sách nhân sự tốt nhất nhằm đem lại sự hài lòng cho nhân viên.

Qua quá trình thực tập tại Công ty, em đã tiến hành đo lường sự hài lòng của công nhân về các chính sách của Công ty. Sau quá trình thu nhập và xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS thì cho thấy sự hài lòng của công nhân dựa trên năm yếu tố theo thứ tự ưu tiên là: thu nhập, công nhận đóng góp cá nhân, điều kiện làm việc, kỷ luật làm việc và chính sách phúc lợi xã hội. Bên cạnh đó em đã hiểu hơn về các mong muốn của công nhân, những điều mà công nhân bận tâm về Công ty. Họ luôn mong muốn cống hiến hết mình cho Công ty, cho sự phát triển và thành công của Công ty. Nhìn chung phần lớn công nhân đều hài lòng về các chính sách của Công ty dành cho công nhân. Bên cạnh đó Công ty cần điều chỉnh một vài chính sách cho phù hợp với tình hình hiện nay để nâng cao sự hài lòng cho công nhân.

**Hạn chế và hướng phát triển của đề tài**

- Đề tài chỉ thực hiện đo lường sự hài lòng của công nhân mà chưa mở rộng ra toàn thể cán bộ công nhân viên của Công ty.
- Do hạn chế về thời gian nghiên cứu, kiến thức và kinh nghiệm thực tế nên:
  - Những nhận xét, đánh giá còn mang tính chủ quan.
  - Mới chỉ tìm ra và đánh giá được một số nhân tố khiến công nhân hài lòng. Đây là cơ sở để những nghiên cứu tiếp theo có thể tiến hành nghiên cứu và đánh giá những nhân tố còn lại.

# TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lê Thế Giới, Quản trị học (2007), *Nhà xuất bản Tài Chính*.
2. Lê Thế Giới, Nghiên cứu Marketing (2006), *Nhà xuất bản thống kê*.
3. Nguyễn Thanh Liêm, Quản trị tài chính (2007), *Nhà xuất bản thống kê*.
4. Nguyễn Quốc Tuấn, Quản trị nguồn nhân lực (2007), *Nhà xuất bản Thống Kê*.
5. Holcim AS04 - final report, Địa chỉ trang Web
<www.brnt.hcmut.edu.vn/.../Holcim%20AS04%20-%20final%20report.ppt> [truy cập ngày 27/01/2008]
6. The relationship between leadership and internal customer satisfaction within a motor manufacturing company in Gauteng
<www.eprints.ru.ac.za/151/01/Samuel-MBA.pdf> [truy cập ngày 24/01/2008]
7. Putting the Service – Profit Chain to Work
<www.pegasus.cc.ucf.edu/~fottler/servicearticle.pdf >[truy cập ngày 5/02/2008]
8. Các yếu tố động viên trong quản trị nhân sự
<http://www.saga.vn/Nguonnhanluc/Tamlynguoilaodong/2438.saga> [truy cập ngày 28/01/2008]
9. Employee Motivation: “Just Ask Your Employees”
<www.cba.snu.ac.kr/sjb/data/4%20Kim%20Dongho(삼).pdfcba.snu.ac.kr/sjb/data/4%20Kim%20Dongho(삼).pdf> [truy cập ngày 06/02/2008]

# PHỤ LỤC

**Bảng 2.1.6.4.1: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh**

ĐVT: nghìn đồng

| Chỉ tiêu | Năm 2005 | Năm 2006 | Năm 2007 | Năm 2006/2005 | | Năm 2007/2006 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Chênh lệch | % | Chênh lệch | % |
| DT BH và CCDV | 176,843,953,111 | 323,674,935,627 | 386,406,489,464 | 146,830,982,516 | 83.03% | 62,731,553,837 | 19.38% |
| Các khoản giảm trừ | 50,196,593 | 41,110,461 | 0 | -9,086,132 | -18.10% | -41,110,461 | -100.00% |
| ***DT thuần về bán hàng*** | ***176,793,756,518*** | ***323,633,825,166*** | ***386,406,489,464*** | ***146,840,068,648*** | ***83.06%*** | ***62,772,664,298*** | ***19.40%*** |
| Giá vốn hàng bán | 153,461,397,383 | 316,552,546,649 | 350,786,340,576 | 163,091,149,266 | 106.28% | 34,233,793,927 | 10.81% |
| ***LNG về bán hàng*** | ***23,332,359,135*** | ***7,081,278,517*** | ***35,620,148,888*** | ***-16,251,080,618*** | ***-69.65%*** | ***28,538,870,371*** | ***403.02%*** |
| Doanh thu HĐTC | 969,471,425 | 1,413,347,304 | 914,873,007 | 443,875,879 | 45.79% | -498,474,297 | -35.27% |
| Chi phí HĐTC | 11,761,311,371 | 16,280,375,694 | 14,045,822,999 | 4,519,064,323 | 38.42% | -2,234,552,695 | -13.73% |
| Chi phí bán hàng | 3,959,468,237 | 7,165,382,750 | 6,327,934,325 | 3,205,914,513 | 80.97% | -837,448,425 | -11.69% |
| Chi phí QLDN | 8,142,425,888 | 17,635,235,103 | 10,494,202,406 | 9,492,809,215 | 116.58% | -7,141,032,697 | -40.49% |
| ***LNT từ HĐKD*** | ***438,625,064*** | ***-32,586,367,726*** | ***5,667,062,165*** | ***-33,024,992,790*** | ***-7529.21%*** | ***38,253,429,891*** | ***-117.39%*** |
| Thu nhập khác | 302,625,187 | 66,292,311,727 | 1,189,823,432 | 65,989,686,540 | 21805.75% | -65,102,488,295 | -98.21% |
| Chi phí khác | 542,349,717 | 33,553,982,773 | 2,768,427,478 | 33,011,633,056 | 6086.78% | -30,785,555,295 | -91.75% |
| ***Lợi nhuận trước thuế*** | ***198,900,534*** | ***151,961,228*** | ***4,088,458,119*** | ***-46,939,306*** | ***-23.60%*** | ***3,936,496,891*** | ***2590.46%*** |
| Thuế TNDN | 55,692,150 | 42,549,144 | 1,144,768,273 | -13,143,006 | -23.60% | 1,102,219,129 | 2590.46% |
| LN sau thuế TNDN | 143,208,384 | 109,412,084 | 2,943,689,846 | -33,796,300 | -23.60% | 2,834,277,762 | 2590.46% |

(Nguồn: Phòng kế toán)

**Bảng 2.5.1: Bảng cân đối kế toán**

ĐVT: nghìn đồng

| *TÀI SẢN* | **Năm 2005** | | **Năm 2006** | | **Năm 2007** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***Giá trị*** | ***%*** | ***Giá trị*** | ***%*** | ***Giá trị*** | ***%*** |
| Tiền và các khoản tương đương tiền | 395,362,156 | 0.17% | 2,024,034,834 | 0.80% | 2,811,074,448 | 1.23% |
| Các khoản phải thu ngắn hạn | 27,261,888,931 | 11.71% | 45,393,449,942 | 17.98% | 28,980,360,129 | 12.68% |
| Hàng tồn kho | 101,984,905,833 | 43.80% | 54,825,967,116 | 21.72% | 68,015,659,717 | 29.76% |
| TSNH khác | 1,289,395,718 | 0.55% | 2,355,579,522 | 0.93% | 3,939,114,777 | 1.72% |
| Chi sự nghiệp | 427,200 | 0.00% | 0 | 0.00% | 0 | 0.00% |
| ***TSLĐ & ĐTNH*** | ***130,931,979,838*** | ***56.23%*** | ***104,599,031,414*** | ***41.43%*** | ***103,746,209,071*** | ***45.39%*** |
| ***TSCĐ & ĐTDH*** | ***101,926,925,952*** | ***43.77%*** | ***147,864,930,965*** | ***58.57%*** | ***124,816,913,949*** | ***54.61%*** |
| Tài sản cố định | 82,364,209,429 | 35.37% | 92,713,795,452 | 36.72% | 83,180,700,618 | 36.39% |
| Bất động sản đầu tư | 0 | 0.00% | 22,000,000,000 | 8.71% | 0 | 0.00% |
| Các khoản đầu tư dài hạn | 8,800,000 | 0.00% | 12,008,800,000 | 4.76% | 12,008,800,000 | 5.25% |
| Chi phí xây dựng cơ bản dở dang | 19,553,916,523 | 8.40% | 19,919,180,743 | 7.89% | 29,342,952,718 | 12.84% |
| Tài sản dài hạn khác | 0 | 0.00% | 1,223,154,770 | 0.48% | 284,460,613 | 0.12% |
| **Tổng cộng tài sản** | **232,858,905,790** | **100.00%** | **252,463,962,379** | **100.00%** | **228,563,123,020** | **100.00%** |
| NGUỒN VỐN | | | | | | |
| Vay và nợ ngắn hạn | 94,167,142,929 | 40.44% | 115,470,159,237 | 45.74% | 87,588,990,947 | 38.32% |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Phải trả cho người bán | 14,487,778,243 | 6.22% | 18,751,697,067 | 7.43% | 18,436,425,435 | 8.07% |
| Người mua trả tiền trước | 486,212,840 | 0.21% | 244,256,885 | 0.10% | 490,760,810 | 0.21% |
| Thuế và các khoản phải nộp NN | 216,913,673 | 0.09% | 0 | 0.00% | 1,154,173,283 | 0.50% |
| Phải trả công nhân viên | 3,234,387,013 | 1.39% | 5,007,648,233 | 1.98% | 6,207,166,378 | 2.72% |
| Chi phí phải trả | 0 | 0.00% | 20,362,701,962 | 8.07% | 1,529,569,042 | 0.67% |
| Các khoản phải trả phải nộp khác | 14,453,695,771 | 6.21% | 27,529,091,114 | 10.90% | 1,842,919,116 | 0.81% |
| Nợ ngắn hạn | 127,046,130,469 | 54.56% | 187,365,554,498 | 74.21% | 117,250,005,011 | 51.30% |
| Nợ dài hạn | 63,416,248,106 | 27.23% | 49,936,463,803 | 19.78% | 65,539,223,527 | 28.67% |
| Nợ khác | 750,344,179 | 0.32% | | 0.00% | | 0.00% |
| ***Nợ phải trả*** | ***191,212,722,754*** | ***82.12%*** | ***237,302,018,301*** | ***93.99%*** | ***182,789,228,538*** | ***79.97%*** |
| ***Nguồn vốn chủ sở hữu*** | ***41,646,183,036*** | ***17.88%*** | ***15,161,944,078*** | ***6.01%*** | ***45,773,894,482*** | ***20.03%*** |
| **Tổng nguồn vốn** | **232,858,905,790** | **100.00%** | **252,463,962,379** | **100.00%** | **228,563,123,020** | **100.00%** |

| TÀI SẢN | Năm 2006/2005 | | Năm 2007/2006 | |
|---|---|---|---|---|
| | Chênh lệch | % | Chênh lệch | % |
| Tiền và các khoản tương đương tiền | 1,628,672,678 | 411.94 | 787,039,614 | 38.88 |
| Các khoản phải thu ngắn hạn | 18,131,561,011 | 66.51 | -16,413,089,813 | -36.16 |
| Hàng tồn kho | -47,158,938,717 | -46.24 | 13,189,692,601 | 24.06 |
| TSNH khác | 1,066,183,804 | 82.69 | 1,583,535,255 | 67.22 |
| Chi sự nghiệp | | | | |
| ***TSLĐ & ĐTNH*** | ***-26,332,948,424*** | ***-20.11*** | ***-852,822,343*** | ***-0.82*** |
| ***TSCĐ & ĐTDH*** | ***45,938,005,013*** | ***45.07*** | ***-23,048,017,016*** | ***-15.59*** |
| Tài sản cố định | 10,349,586,023 | 12.57 | -9,533,094,834 | -10.28 |
| Bất động sản đầu tư | | | | |
| Các khoản đầu tư dài hạn | | | | |
| Chi phí xây dựng cơ bản dở dang | 365,264,220 | 1.87 | 9,423,771,975 | 47.31 |
| Tài sản dài hạn khác | | | -938,694,157 | -76.74 |
| **Tổng cộng tài sản** | **19,605,056,589** | **8.42** | **-23,900,839,359** | **-9.47** |
| NGUỒN VỐN | 0 | | | |
| Vay và nợ ngắn hạn | 21,303,016,308 | 22.62 | -27,881,168,290 | -24.15 |
| Phải trả cho người bán | 4,263,918,824 | 29.43 | -315,271,632 | -1.68 |
| Người mua trả tiền trước | -241,955,955 | -49.76 | 246,503,925 | 100.92 |
| Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước | -216,913,673 | -100.00 | | |
| Phải trả công nhân viên | 1,773,261,220 | 54.83 | 1,199,518,145 | 23.95 |
| Chi phí phải trả | | | -18,833,132,920 | -92.49 |
| Các khoản phải trả phải nộp khác | 13,075,395,343 | 90.46 | -25,686,171,998 | -93.31 |
| **Nợ ngắn hạn** | **60,319,424,029** | **47.48** | **-70,115,549,487** | **-37.42** |
| **Nợ dài hạn** | **-13,479,784,303** | **-21.26** | **15,602,759,724** | **31.25** |
| Nợ khác | -750,344,179 | -100.00 | | |
| *Nợ phải trả* | *46,089,295,547* | *24.10* | *-54,512,789,763* | *-22.97* |
| *Nguồn vốn chủ sở hữu* | *-26,484,238,958* | *-63.59* | *30,611,950,404* | *201.90* |
| **Tổng nguồn vốn** | **19,605,056,589** | **8.42** | **-23,900,839,359** | **-9.47** |

**BẢNG THU THẬP Ý KIẾN CỦA NHÂN VIÊN CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY 29-3**

Để hoàn thiện luận văn "Đo lường sự hài lòng của công nhân Công ty cổ phần Dệt may 29-3" em đang tiến hành thu thập ý kiến của anh (chị) nhằm có một cái nhìn tổng quát về Công ty trên nhiều phương diện. Em mong anh (chị) bớt chút thời gian đánh giá khách quan, đầy đủ các câu hỏi dưới đây bằng cách đánh dấu (✓) vào sự lựa chọn thích hợp.

**Đặc điểm cá nhân**

1. Giới tính: □ Nam □ Nữ

2. Thời gian làm việc tại Công ty:

□ Dưới 1 năm □ Từ 3 – 5 năm

□ Từ 1 – 3 năm □ Trên 5 năm

3. Bộ phận làm việc:

□ Xí nghiệp may □ Xí nghiệp Wash

□ Xí nghiệp dệt □ Bộ phận khác

4. Trình độ chuyên môn:

□ Lao động phổ thông □ Cao đẳng

□ Trung cấp □ Đại học

5. Thu nhập hiện tại:

□ Dưới 1 triệu đồng/tháng □ Từ 1,5 – 2 triệu đồng/tháng

□ Từ 1 – 1,5 triệu đồng/tháng □ Trên 2 triệu đồng/tháng

| STT | Chỉ tiêu | Rất không đồng ý | Không đồng ý | Bình thường | Đồng ý | Rất đồng ý |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| | **Công nhận đóng góp cá nhân** | | | | | |
| **1** | Theo tôi, các tiêu chí để xét thưởng tại Công ty là công bằng. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2** | Theo tôi, những ý kiến và ý tưởng hay được công nhận và được nhận phần thưởng xứng đáng. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **3** | Nhìn chung, tôi hài lòng với việc công nhận đóng góp cá nhân tại Công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Bổn phận cá nhân** | | | | | |
| **4** | Tôi có trách nhiệm thực hiện công việc do cấp trên đưa ra. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5** | Tôi có trách nhiệm thực hiện những công việc đã cam kết với Công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6** | Tôi có trách nhiệm thực hiện đúng nội quy làm việc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Sự đồng cảm với cá nhân người lao động** | | | | | |
| **7** | Tôi được Công ty chúc mừng vào những ngày lễ quan trọng trong năm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **8** | Tôi được Công ty thăm hỏi khi ốm đau hoặc khi người thân bị mất. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **9** | Theo tôi, Công ty hiểu rõ những khó khăn của nhân viên. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **10** | Nói chung theo tôi, Công ty rất quan tâm đến người lao động. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **An toàn công việc** | | | | | |
| **11** | Theo tôi, để có được một công việc trong môi trường hiện nay là rất khó khăn. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **12** | Công ty đảm bảo cho tôi một công việc lâu dài. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **13** | Nói chung theo tôi, Công ty mang lại cho tôi một sự an toàn trong công việc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Thu nhập** | | | | | |
| **14** | Theo tôi, hình thức trả lương theo sản phẩm của Công ty là hoàn toàn phù hợp. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **15** | Theo tôi, Công ty thực hiện nghiêm chỉnh các | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | khoản phụ cấp. | | | | | |
| **16** | Theo tôi, mức độ tiền lương phù hợp với công sức bỏ ra. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **17** | Theo tôi, Công ty thực hiện chính sách xét thưởng cuối tháng hợp lý. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **18** | Nói chung, tôi hoàn toàn hài lòng với khoản thu nhập hiện tại. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Sự thích thú công việc** | | | | | |
| **19** | Nhiệm vụ và trách nhiệm của tôi được xác định rõ ràng. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **20** | Trong công việc, nhiệm vụ phù hợp với kỹ năng và sức khỏe của tôi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **21** | Công việc cho phép tôi duy trì một sự cân bằng tốt giữa cuộc sống riêng tư và nghề nghiệp. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **22** | Tôi được tham gia vào những quyết định về tình trạng công việc của tôi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **23** | Nói chung, tôi hoàn toàn thích thú trong công việc tại Công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp** | | | | | |
| **24** | Việc phát triển nghề nghiệp được xác định bởi năng lực và sự thực hiện công việc của tôi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **25** | Công ty thường xuyên đào tạo và huấn luyện tôi trong công việc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **26** | Tôi xem việc được tham dự các khóa huấn luyện, đào tạo là một cơ hội thăng tiến. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **27** | Nói chung, tôi hài lòng với sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp trong Công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Trung thành cá nhân** | | | | | |
| **28** | Công ty tạo điều kiện cho tôi được gắn bó lâu dài với công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **29** | Tôi không cung cấp thông tin ra bên ngoài nếu Công ty không cho phép. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **30** | Nói chung, tôi hoàn toàn trung thành với công ty | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Điều kiện làm việc** | | | | | |
| **31** | Theo tôi, tiếng ồn tại nơi làm việc là có thể chấp nhận được. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **32** | Theo tôi, ánh sáng tại nơi làm việc là có thể chấp nhận được. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **33** | Theo tôi, không gian tại nơi làm việc là có thể chấp nhận được. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **34** | Theo tôi, an toàn lao động được Công ty rất chú trọng. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **35** | Nói chung, tôi hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Kỷ luật làm việc** | | | | | |
| **36** | Theo tôi, việc quy định nhân viên làm việc đúng giờ là hợp lý. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **37** | Theo tôi, Công ty có những hình thức kỷ luật hợp lý. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **38** | Theo tôi, việc có người giám sát sẽ giúp công việc được thực hiện tốt hơn. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **39** | Nói chung, tôi hài lòng với kỷ luật làm việc của Công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Công cụ làm việc** | | | | | |
| **40** | Tôi có đủ mọi thứ tôi cần để thực hiện công việc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **41** | Theo tôi, máy móc thiết bị mà Công ty sử dụng thuộc loại tiên tiến trên thị trường. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **42** | Nói chung tôi hài lòng với công cụ làm việc của Công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Sự phù hợp mục tiêu** | | | | | |
| **43** | Năng lực bản thân tôi phù hợp với mục tiêu của Công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **44** | Tôi cam kết với mục tiêu và giá trị của Công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **45** | Theo tôi, triết lý kinh doanh của Công ty được mọi người đồng ý. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **46** | Nhìn chung, mục tiêu của tôi là phù hợp với mục tiêu phát triển của Công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Phúc lợi xã hội** | | | | | |
| **47** | Tôi được Công ty phổ biến thông tin về phúc lợi xã hội rõ ràng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **48** | Tôi được hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội theo đúng luật định. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **49** | Tôi được mua bảo hiểm y tế tự nguyện. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **50** | Tôi được trả lương đầy đủ khi nghỉ việc đúng thời gian quy định. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **51** | Nói chung, tôi hoàn toàn hài lòng với chính sách phúc lợi xã hội của Công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Quan hệ làm việc** | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **52** | Theo tôi, không khí làm việc ở Công ty là rất thân thiện và cởi mở. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **53** | Những xung đột được thảo luận một cách thẳng thắn và cùng nhau giải quyết. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **54** | Tại nơi làm việc, tôi được mọi người tôn trọng. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **55** | Nhà quản lý khuyến khích chúng tôi đưa ra những ý tưởng mới. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **56** | Nói chung, tôi hài lòng với các mối quan hệ làm việc tại Công ty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **57** | Tóm lại, tôi hài lòng về công ty tôi đang làm việc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

* Ý kiến đóng góp của anh (chị) để gia tăng sự hài lòng của anh (chị) tại Công ty:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

***Chân thành cám ơn sự tham gia của anh(chị).***
***Chúc anh (chị) thành công trong cuộc sống!***
***----☺----***

## NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN

# NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN PHẢN BIỆN