

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận văn.

Vấn đề “Hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên in Tiên Bộ” được chọn làm đề tài luận văn này là vì những lý do sau đây:

Một là, vị trí lớn và quan trọng đặc biệt của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên (TNHH MTV) in Tiên Bộ.

Nếu thoát nhìn người ta dễ cho rằng, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên in Tiên Bộ (CTITB) cũng chỉ là một trong hàng trăm ngàn đơn vị sản xuất kinh doanh của nền kinh tế thị trường Việt Nam. Còn nếu nói đến đặc thù của từng đơn vị sản xuất kinh doanh thì đơn vị nào cũng có đặc thù của nó. Tuy nhiên, với CTITB, tầm quan trọng và tính đặc thù của nó không “chung chung” như thế, mà có những nét đặc thù thật sự là riêng có. Đó là:

- Có lịch sử lâu đời từ thời kỳ kháng chiến chống thực dân Pháp, xong là một trong không nhiều đơn vị sản xuất của nền kinh tế kháng chiến ở chiến khu Việt Bắc;

- Là đơn vị chủ lực đảm nhận nhiệm vụ ấn loát các tài liệu của Đảng và Nhà nước;

- Là đơn vị kinh tế nhà nước được chuyển đổi trong thời kỳ đổi mới nhằm thích ứng với cơ chế thị trường, nhưng lại phải trung thành tuyệt đối với nhiệm vụ chính trị hàng đầu của mình là đảm bảo ấn loát nghiêm cẩn, kịp thời, không vụ lợi,... các văn kiện chính trị, pháp lý của Đảng và Nhà nước;

- Là công ty, một loại hình doanh nghiệp mới trong nền kinh tế Việt Nam, vốn còn nhiều xa lạ đối với công tác tổ chức và vận hành của bộ máy quản lý công ty.

Đó chính là điều, khiến cho vấn đề hoàn thiện tổ chức bộ máy của CTITB nổi lên như một “*Vấn đề cần xử lý*”, đặc biệt là những vấn đề như: Mô hình tổ chức bộ máy quản lý; vấn đề con người cấu thành và vận hành bộ máy đó; các nhân tố ảnh hưởng đến việc tổ chức bộ máy quản lý đó,...

Hai là, vì thực trạng tổ chức bộ máy quản lý của CTITB hiện thực có vấn đề cần xử lý. Vấn đề này như thế nào, sẽ được nêu rõ trong chương II của luận văn.

Ba là, vì sự thiếu vắng những nghiên cứu liên quan đến vấn đề tổ chức bộ máy quản lý nói chung, các nhân tố ảnh hưởng tới bộ máy đó nói riêng, của bộ máy CTITB nói cụ thể hơn nữa. Về sự thiếu vắng này, tác giả sẽ làm rõ trong tiêu mục “Tình hình nghiên cứu”, liên kế sau đây.

Vì những lý do trên, tôi lựa chọn đề tài: “*Hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ*” làm luận văn Thạc sĩ Quản trị nhân lực, chuyên ngành Quản trị nhân lực.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận văn.

Để tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường với nhiều tác động từ môi trường, mỗi doanh nghiệp luôn phải có cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý hợp lý để điều hành mọi hoạt động của doanh nghiệp. Do vậy, việc nghiên cứu để hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý của mình là một việc làm cần thiết và thường xuyên của các doanh nghiệp hiện nay. Cho nên, vấn đề hoàn thiện tổ chức bộ máy trong các doanh nghiệp đã được nhiều nhà khoa học, học viên nghiên cứu cho nhiều loại hình tổ chức doanh nghiệp khác nhau. Có thể nói, về mặt lý thuyết thì vấn đề này đã có một hệ thống lý luận rất phong phú và bài bản. Tuy nhiên, trên các giác độ và phương pháp khác nhau thì mỗi công trình đều có cách hệ thống riêng của tác giả cho phù hợp với những vấn đề liên quan đến thực tế. Và đặc biệt việc phân tích thực trạng và đưa ra cách hoàn thiện của mỗi tác giả cho mỗi loại hình doanh nghiệp là rất đa dạng,

mang tính đặc thù riêng của mỗi loại hình doanh nghiệp đó. Hơn nữa, đối với Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ thì vấn đề này chưa có một công trình nghiên cứu bài bản, khoa học nào, nhất là từ khi chuyển đổi thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên. Như vậy, việc nghiên cứu hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV in Tiến bộ vẫn đang là vấn đề mang tính thời sự.

3. Mục đích và nhiệm vụ của luận văn.

a- Mục đích:

Mục đích nghiên cứu của luận văn này là để phục vụ công tác của Đảng và Nhà nước trong việc lãnh đạo, chỉ đạo việc hoàn thiện năng lực quản trị sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp có nguồn gốc là doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước, để các đơn vị sản xuất kinh doanh này vừa thích ứng và phát triển bền vững trong nền kinh tế thị trường, vừa làm tròn nhiệm vụ chính trị của loại hình doanh nghiệp đặc biệt này.

Dựa trên cơ sở lý luận của công tác quản trị nhân sự, hệ thống lại một số vấn đề lý luận về tổ chức bộ máy quản lý, kết hợp với khảo sát, làm rõ thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy ở Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ hiện nay, nhằm xác lập căn cứ để hoàn thiện tổ chức bộ máy của Công ty từ đó đưa ra một số phương hướng, giải pháp để tổ chức cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ hoạt động tốt hơn, đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty trong giai đoạn tới.

b- Nhiệm vụ:

Để thực hiện được mục tiêu đó, tác giả xác định cần hoàn thành các nhiệm vụ nghiên cứu dưới đây:

Một là: Tìm hiểu những lý luận của tổ chức bộ máy quản lý trong doanh nghiệp.

Hai là: Phân tích, đánh giá thực trạng những ưu điểm và hạn chế của cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý trong thời gian vừa qua của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ, từ đó đưa ra những căn cứ để hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý của Công ty, nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển công ty trong thời gian tới.

Ba là: Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn.

- *Đối tượng nghiên cứu:* Là vấn đề tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ hiện tại bao gồm bộ máy quản lý của Văn phòng Công ty và bộ máy quản lý của các đơn vị trực thuộc.

- *Phạm vi nghiên cứu:* Thực trạng của CTITB được nghiên cứu là thực trạng diễn ra trong khoảng thời gian từ năm 2007 đến 2012.

5. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu của luận văn.

Về phương pháp luận, đó là việc vận dụng Học thuyết duy vật Macxit và phương pháp biện chứng Macxit, vận dụng các khoa học về kinh tế thị trường, khoa học quản lý,...

Về phương pháp nghiệp vụ, đó là sự vận dụng:

- Phương pháp thống kê tổng hợp và phân tích;
- Phương pháp điều tra xã hội học;
- Phương pháp chuyên gia;
- Phương pháp suy diễn.

6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận văn.

- *Về mặt lý luận:* Góp phần làm rõ hơn việc vận dụng nhận thức khoa học về quản trị nhân lực thông qua việc áp dụng những mô hình quản lý của nó vào trong điều kiện của doanh nghiệp hiện nay.

- *Về mặt thực tiễn*: Nghiên cứu những vấn đề có liên quan đến quản trị nhân lực và giải pháp để cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý phát huy vai trò quan trọng của mình trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, trước hết ở Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ và có thể tham khảo trên phạm vi các doanh nghiệp có mô hình hoạt động giống Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ, nhằm đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh trong thời kỳ mới.

7. Kết cấu của luận văn:

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở khoa học về tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ.

Chương 3: Phương hướng và giải pháp hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ.

Chương 1: CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA DOANH NGHIỆP.

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN.

1.1.1. Doanh nghiệp (DN).

1.1.1.1. Khái niệm doanh nghiệp.

Trong quá trình hoạt động của mình dù có kinh doanh ở lĩnh vực nào và nhằm mục đích gì thì doanh nghiệp cũng phải chịu sự điều chỉnh của pháp luật. Theo Luật DN được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 12 tháng 12 năm 2005 xác định: “Doanh nghiệp là tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh.”¹

Như vậy theo định nghĩa pháp lý trên thì DN phải là những đơn vị tồn tại trước hết vì mục đích kinh doanh. Những thực thể pháp lý, không lấy kinh doanh làm mục tiêu chính cho hoạt động của mình thì không được coi là doanh nghiệp.

1.1.1.2. Các loại hình doanh nghiệp.

Theo hình thức sở hữu có: DN nhà nước, DN tư nhân, Công ty trách nhiệm hữu hạn, Công ty cổ phần,...

Theo lĩnh vực hoạt động có: DN thương mại, DN công nghiệp, DN dịch vụ,...

Theo quy mô có: DN nhỏ, vừa và lớn.

Theo cấp hành chính có: DN trung ương và DN địa phương.

Theo loại hàng hóa có: DN dược phẩm, thực phẩm, thủy hải sản,...

Theo tính chất hoạt động về kinh tế có: DN kinh doanh và DN tư vấn.

¹ . Trích khoản 1, điều 4 Luật Doanh nghiệp. Cổng thông tin điện tử Chính phủ.

1.1.2. Quản lý (QL).

Hiện nay, có nhiều cách hiểu về QL, trên mỗi quan điểm hay giác độ tiếp cận khác nhau có thể hiểu khác nhau, về cơ bản khái niệm QL đã được nhận thức khá đầy đủ và thống nhất. C.Mác đã chỉ ra rằng: “Mọi lao động lao động xã hội trực tiếp hay lao động chung nào tiến hành trên một qui mô tương đối lớn, thì ít nhiều cũng đều cần đến một sự chỉ đạo để điều hoà những hoạt động cá nhân và thực hiện những chức năng chung”². Như vậy, trong quá trình lao động (LĐ), QL xuất hiện và được hiểu là một hoạt động tất yếu khi có nhiều người làm việc với nhau để hoàn thành một công việc chung. QL mang sắc thái của sự lãnh đạo, chỉ huy, điều kiện và kiểm tra giám sát. Quan điểm thể hiện được bản chất nhất của QL là quan điểm theo lý thuyết hệ thống. Theo lý thuyết hệ thống “Quản lý là sự tác động có hướng đích của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm duy trì hoạt động của hệ thống, sử dụng tốt nhất mọi tiềm năng sẵn có, các cơ hội để đưa hệ thống đến mục tiêu đã đề ra trong điều kiện biến động của môi trường”³.

Như vậy, với mỗi đối tượng khác nhau của QL sẽ có một hình thức QL tương ứng. Nhưng các vấn đề chủ yếu liên quan đến QL mà mọi tổ chức cần đề cập đến đều liên quan đến con người - yếu tố cơ bản của lực lượng sản xuất. Do vậy, hình thức QL mà tác giả đề cập đến trong luận văn này là hình thức QL với đối tượng QL là con người hoạt động trong các tổ chức (TC), doanh nghiệp (DN).

Chủ thể QL bằng sự tác động của mình đến đối tượng QL với tư cách là con người để đạt được mục tiêu nhất định của tổ chức. Quá trình tác động đó luôn chịu sự ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của môi trường, do đó mục tiêu của quá trình tác động cũng bị ảnh hưởng.

². Các Mác-Ăng ghen, tuyển tập, tập III. NXB Sự thật Hà nội, 1982, trang 373.

³. Đại học kinh tế quốc dân, Khoa khoa học QL, Giáo trình QL nhà nước về kinh tế. NXB Lao động- Xã hội, Hà Nội, 2002.

Qua phân tích khái niệm QL ở trên ta thấy số khái niệm liên quan sau:

Chủ thể QL: Luôn là con người với tư cách cá nhân hay tập thể (tổ chức). Vì vậy, toàn bộ hoạt động của bộ máy QL đều phụ thuộc vào con người QL, đó là: Trình độ, năng lực, phẩm chất tư cách của người hay tập thể đội ngũ lao động quản lý. Một tổ chức mạnh hay yếu, hoạt động hiệu quả hay không đều phụ thuộc trước hết vào người lãnh đạo và những người làm việc trong bộ máy đó.

Đối tượng QL: Như đã đề cập ở trên, trong luận văn này chỉ nghiên cứu, đề cập đến đối tượng QL là con người khác nhau trong tập thể lao động, hoạt động trong các tổ chức DN. Mỗi con người đó đều có tính cách, hoàn cảnh, trình độ chuyên môn nghề nghiệp khác nhau, thậm chí mục tiêu làm việc cũng khác nhau, cho nên nhu cầu sẽ khác nhau, sự tác động và ảnh hưởng của môi trường cũng khác nhau. Đây là một trong những đặc điểm rất quan trọng của đối tượng QL cần luôn được quan tâm để đưa ra hình thức và biện pháp tác động phù hợp.

Mục tiêu QL: Là các định hướng ngắn hạn, có tính chất hoạt động cụ thể, có thể lượng hoá được trong mỗi hoạt động của tổ chức. Hoạt động của tổ chức gồm nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau, trong mỗi mục tiêu xác định luôn là tổng hợp hoạt động của cả chủ thể QL và đối tượng QL. Trong khi, mỗi lĩnh vực hoạt động lại do những con người khác nhau đảm nhiệm, do vậy đòi hỏi phải có sự thống nhất cao, muốn vậy mọi hoạt động của từng cá nhân phải luôn hướng tới mục tiêu đã định. Cho nên, mục tiêu càng rõ ràng, chính xác, khả thi thì càng dễ tập hợp nguồn lực và như vậy hiệu quả QL càng cao.

Môi trường: Môi trường là tổng hợp các yếu tố, điều kiện có tính chất khách quan và chủ quan tác động đến hoạt động của tổ chức. Môi trường bao gồm: Môi trường chính trị pháp lý, môi trường kinh tế xã hội, môi trường tác nghiệp, môi trường nội bộ,... nó tác động và ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt

động QL cũng như ảnh hưởng tới mục tiêu của tổ chức. Môi trường là yếu tố động, luôn biến đổi, do vậy việc phân tích, đánh giá môi trường và vận dụng vào hoạt động của tổ chức là một yêu cầu quan trọng đối với mỗi nhà QL.

Những yếu tố trên thuộc nội dung cơ bản của khái niệm QL, chúng luôn tác động qua lại lẫn nhau, tạo ra quan hệ tương tác trong QL. Giúp cho quá trình QL luôn có sự điều chỉnh kịp thời từ chủ thể QL, để đem lại hiệu quả cao nhất cho hoạt động.

1.1.3. Lao động quản lý (LĐQL).

Chủ thể QL, thực hiện quá trình QL thông qua việc tác động lên đối tượng QL, nhằm thống nhất hành động, đảm bảo mối quan hệ tương hỗ, thống nhất mục đích hoạt động của tất cả các bộ phận, các thành viên trong tổ chức. Sự tác động có hướng đích đó của chủ thể QL được thực hiện thông qua các quá trình hoạt động LĐ của các cán bộ, nhân viên làm việc trong bộ máy QL của tổ chức đó là LĐQL. Do đó, “Lao động quản lý được hiểu là tất cả những người lao động hoạt động trong bộ máy quản lý và tham gia vào việc thực hiện các chức năng quản lý”⁴. Căn cứ chức năng nhiệm vụ LĐQL được phân thành ba loại chính sau: Cán bộ lãnh đạo, chuyên gia và nhân viên thừa hành.

Lao động QL luôn giữ vai trò quan trọng trong hoạt động của các tổ chức, DN. Ngoài việc chỉ huy điều khiển các hoạt động, LĐQL còn điều hoà, hướng dẫn, giúp cho từng cá nhân trong các bộ phận cũng như các bộ phận phối hợp nhịp nhàng ăn khớp, tạo ra trật tự trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh (SXKD).

Do vị trí, vai trò của LĐQL trong hoạt động của hệ thống tổ chức bộ máy QL và tính chất công việc mà nó thực hiện, nên LĐQL nói chung và LĐ của lãnh đạo nói riêng có những đặc điểm riêng đó là:

⁴. PGS.TS. Nguyễn Tiệp, Giáo trình Tổ chức lao động. NXB LĐ-Xã hội - 2007, tr 262.

- Lao động quản lý là hoạt động LĐ trí óc và mang nhiều đặc tính sáng tạo. Đây là đặc trưng chung và cũng là đặc điểm cơ bản của LĐQL, từ đây dẫn đến các đặc điểm khác và đặt ra những yêu cầu trong quá trình tổ chức hoạt động cho LĐQL.

- Hoạt động LĐQL là hoạt động mang đặc tính tâm lý - xã hội cao. Đặc điểm là lao động trí óc nên hoạt động của LĐQL đặt ra yêu cầu cao về yếu tố thần kinh - tâm lý đối với người LĐ trong việc tiếp nhận và xử lý thông tin. Đồng thời, LĐQL phải thực hiện nhiều mối quan hệ giao tiếp qua lại với nhau, với khách hàng, với đối tác, do đó yếu tố tâm lý - xã hội là yếu tố quan trọng trong hoạt động LĐ, ảnh hưởng tới chất lượng làm việc của LĐQL.

- Thông tin vừa là đối tượng LĐ, kết quả LĐ, vừa là phương tiện LĐ của LĐQL. Bằng các hoạt động LĐ của mình, LĐQL thu nhận và biến đổi các thông tin để phục vụ mục đích QL ở các cấp QL trong tổ chức, DN.

- Hoạt động của LĐQL có nội dung đa dạng, khó xác định và kết quả LĐ không biểu hiện dưới dạng vật chất trực tiếp.

- Trong quá trình SXKD những thiệt hại về kinh tế do LĐQL gây ra thường lớn hơn rất nhiều so với những thiệt hại do LĐ trực tiếp gây ra. Do đó, việc tổ chức hệ thống kiểm soát, phải đảm bảo phát hiện và điều chỉnh kịp thời các quyết định không phù hợp, đem lại sự ổn định cho tổ chức.

Ngoài những đặc điểm trên của LĐQL thì bất kỳ một cán bộ nhân viên QL trong tổ chức đều phải thực hiện các nội dung cơ bản: Yếu tố kỹ thuật, yếu tố tổ chức - hành chính, yếu tố sáng tạo, yếu tố thực hành giản đơn, yếu tố hội họp sự vụ. Do thực hiện các chức năng khác nhau, mà tỷ trọng thực hiện các nội dung đối với mỗi loại LĐQL cũng như bản thân từng người trong mỗi bộ phận là khác nhau. Sự khác nhau đó còn tùy thuộc vào vai trò, vị trí của từng người trong bộ máy QL. Đây là một trong những cơ sở quan trọng trong việc hình thành và hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý trong các DN.

1.1.4. Bộ máy quản lý và tổ chức bộ máy quản lý.

1.1.4.1. Bộ máy quản lý (BMQL).

Bộ máy quản lý của DN là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản lý và phục vụ mục đích chung đã xác định của DN.

Như vậy, bộ máy tổ chức là đầu tàu, là trung tâm điều hành toàn bộ hoạt động SXKD của DN, cho nên nó có vai trò quan trọng ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động của DN. BMQL được xây dựng có qui mô và cơ cấu phù hợp với nhiệm vụ và mục tiêu của DN, là một trong những yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của DN trong môi trường kinh doanh.

Bộ máy quản lý thường được xem xét trên ba mặt chủ yếu sau: Chức năng, nhiệm vụ của BMQL; cơ cấu tổ chức BMQL; lực lượng LĐQL để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của bộ máy. Trong đó lực lượng LĐQL có vai trò quyết định.

1.1.4.2. Tổ chức bộ máy quản lý (TCBMQL).

Tổ chức BMQL là quá trình xác định các chức năng, các bộ phận tạo thành, nhằm thực hiện các chức năng quản lý. TCBMQL có nhiệm vụ bố trí sắp xếp các bộ phận, các khâu, qui trình hoạt động của bộ máy, cũng như việc bố trí hợp lý số lượng và chất lượng, cơ cấu con người trong từng bộ phận, để thực hiện và phối hợp thực hiện nhiệm vụ nhằm đạt được mục tiêu của TC.

Như vậy, nội dung quan trọng nhất của TCBMQL là xây dựng cơ cấu TCBMQL và mối quan hệ giữa các bộ phận trong cơ cấu tổ chức đó. Cơ cấu TCBMQL được hình thành bởi nhiều bộ phận, mỗi bộ phận có tính độc lập tương đối, được qui định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm nhất định, có mục tiêu riêng nhưng phục vụ mục tiêu chung của TC.

Tổ chức BMQL là hình thức thể hiện sự phân công LĐ trong lĩnh vực QL, vì bản thân QL đã trở thành chức năng xã hội, mỗi chức năng QL được chuyên môn hoá sâu thành những nghề. Như vậy, tiền đề khách quan của việc hình thành cơ cấu TCBMQL là sự phân công LĐ xã hội, điều đó thể hiện mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa cơ cấu TCBMQL với cơ cấu các đối tượng QL. Vì vậy, đối tượng QL sẽ quyết định cơ cấu TCBMQL và việc hoàn thiện TCBMQL phải dựa trên việc đánh giá các vấn đề thuộc đối tượng QL.

1.2. MÔ HÌNH TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ.

1.2.1. Một số nguyên tắc tổ chức bộ máy quản lý.

Mỗi DN có những đặc điểm riêng khác nhau, do vậy cơ cấu TCBMQL cũng phải khác nhau. Tuy nhiên, để xây dựng được cơ cấu TCBMQL đem lại hiệu quả cao trong hoạt động SXKD, thì DN cần phải tuân theo những nguyên tắc sau:

1.2.1.1. Nguyên tắc tổ chức bộ máy quản lý gắn với phương hướng, mục đích của hệ thống.

Phương hướng, mục đích của hệ thống quy định cách thức TCBMQL của hệ thống. Chính nó quy định các bộ phận hợp thành trong tổ chức của hệ thống. Chính vì thế TCBMQL phải gắn với mục tiêu và phương hướng hoạt động của hệ thống. Có gắn với mục tiêu và phương hướng thì BMQL hoạt động mới hiệu quả.

1.2.1.2. Nguyên tắc chuyên môn hóa và cân đối.

Theo nguyên tắc này thì TCBMQL phải xác định rõ phạm vi, chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận trong hệ thống và phải đảm bảo sự cân đối giữa các bộ phận trong bộ máy đó, bên cạnh đó loại trừ được những chức năng, nhiệm vụ chồng chéo, trùng lặp, thiếu người chịu trách nhiệm rõ ràng. Mặt khác số lượng các cấp QL phải hợp lý để phù hợp với thực tế của tổ chức, doanh nghiệp.

1.2.1.3. Nguyên tắc hiệu quả.

Đối với với bất kỳ một tổ chức hay DN nào thì hiệu quả hoạt động là chỉ tiêu quan trọng nhất, trong khi cơ cấu TCBMQL là một trong những yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động của các tổ chức DN. Như vậy, nguyên tắc hiệu quả đòi hỏi cơ cấu TCBMQL phải hoạt động đem lại hiệu quả cao nhất với chi phí bỏ ra thấp nhất, nhưng vẫn đảm bảo quyền lực của người lãnh đạo, khả năng kiểm soát của BMQL.

Để đảm bảo tuân thủ nguyên tắc hiệu quả, cơ cấu TCBMQL phải hợp lý nhất, chi phí nhỏ phù hợp với qui mô của hệ thống; TCBMQL phải tạo ra được và duy trì một bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong tập thể, một phong cách văn hoá DN riêng; TCBMQL phải tạo ra được các bộ phận có qui mô hợp lý tương ứng với trình độ và khả năng tổ chức, lãnh đạo của cán bộ QL.

1.2.1.4. Nguyên tắc quản lý hệ thống.

Doanh nghiệp là một hệ thống hoàn chỉnh gồm các bộ phận cấu thành, các bộ phận này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, tác động qua lại lẫn nhau phục vụ mục đích chung của DN. Để đảm bảo tính hệ thống, việc TCBMQL của DN phải xây dựng được các mối quan hệ dọc, ngang giữa các bộ phận và không ngừng tăng cường mối quan hệ đó. Mỗi thành viên là một hệ thống nhỏ hoàn chỉnh, vừa có khả năng độc lập và thích nghi với môi trường KD, vừa nằm trong khuôn khổ thống nhất của toàn bộ hệ thống.

Khi TCBMQL phải tính đến các tính chất của nguyên tắc QL hệ thống trong DN, đó là: *Tính tập hợp*, vì trong DN có nhiều nguồn lực cần tập trung như vốn, nhân lực, thông tin,... để tạo ra sức mạnh tổng hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức; *Tính liên hệ*, vì DN là một hệ thống với nhiều bộ phận phối hợp và liên hệ chặt chẽ với nhau; *Tính mục đích*, thể hiện ở mục đích KD rõ ràng; *Tính thích ứng*, vì DN là một thực thể sống trong môi trường KD đầy biến động, cần phải có khả năng thích ứng cao.

1.2.1.5. Nguyên tắc thống nhất trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích.

Cả ba yếu tố quyền hạn, trách nhiệm và lợi ích không thể tách rời trong một thực thể nào, đặc biệt đối với người lãnh đạo trong một tổ chức. Sự thống nhất này đòi hỏi khi hình thành BMQL cần phải xác định rõ ràng ba yếu tố trên đối với mỗi bộ phận, mỗi nhóm, mỗi cá nhân trong tổ chức. Để người lãnh đạo thực hiện tốt việc điều hành, QL của mình cũng như người nhân viên luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, bản thân họ cần có quyền hạn nhất định cũng như trách nhiệm rõ ràng với công việc đó, đồng thời là lợi ích họ nhận được cũng phải tương xứng với công sức họ bỏ ra và tạo ra sự hứng thú.

1.2.1.6. Nguyên tắc tập quyền và phân quyền.

Xác định được mức độ tập quyền đến đâu, phân quyền đến mức độ nào là một vấn đề quan trọng trong việc hình thành TCBMQL trong mỗi DN. Tập quyền và phân quyền phải có mức độ tương ứng với đặc điểm của DN cũng như trình độ của đội ngũ lao động QL, lãnh đạo. Khi DN tập trung quyền lực hầu hết vào các nhà quản trị cấp cao, sẽ tạo ra sự trì trệ đối với hệ thống bên dưới, tuy nhiên đảm bảo được sự thống nhất cao và kiểm soát rể ràng. Còn khi DN phân nhiều quyền chủ động cho các cấp trung gian và những người trực tiếp thực hiện, sẽ phát huy được tính năng động sáng tạo cho cấp dưới, tuy nhiên cần có một hệ thống kiểm tra, kiểm soát thích hợp để hoạt động của các cấp không vượt quá khuôn khổ cho phép.

1.2.1.7. Nguyên tắc phân công và phối hợp.

TCBMQL doanh nghiệp bao gồm nhiều bộ phận cấu thành, do đó để hoạt động hiệu quả phải có sự phân công chức năng, nhiệm vụ rõ ràng giữa các bộ phận, cũng như qui định chặt chẽ sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng đã được xác định. Các bộ phận được tổ chức để có đủ khả năng chủ động thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình, đồng thời biết phát huy những mặt mạnh và phối hợp với các bộ phận khác để hoàn thành mục tiêu chung.

Tuy nhiên, do nhiều lý do khác nhau và những tác động của môi trường KD, có thể cần thay đổi cơ cấu và mối quan hệ của các bộ phận để thích nghi với điều kiện mới hoặc tăng hiệu quả hoạt động của từng bộ phận cũng như toàn bộ bộ máy. Điều đó dẫn đến việc phá vỡ cơ cấu cũ để hình thành cơ cấu mới nhằm mục đích thực hiện tốt hơn mục tiêu của tổ chức trước sự biến động của môi trường.

Trong thực tế, việc tuân thủ đầy đủ các nguyên tắc trên là một việc hết sức khó khăn đối với các DN trong việc TCBMQL của mình. Tuy nhiên, những nguyên tắc trên luôn là cơ sở quan trọng để công tác xây dựng cũng như hoàn thiện TCBMQL trong các DN đạt được mục tiêu mong muốn.

1.2.2. Một số mô hình tổ chức bộ máy quản lý.

Cùng với sự phát triển của SXKD đã hình thành những mô hình tổ chức quản lý khác nhau. Mỗi mô hình chứa đựng những đặc điểm ưu điểm, nhược điểm khác nhau và được áp dụng trong những điều kiện cụ thể nhất định. Dưới đây là một số kiểu mô hình TCBMQL:

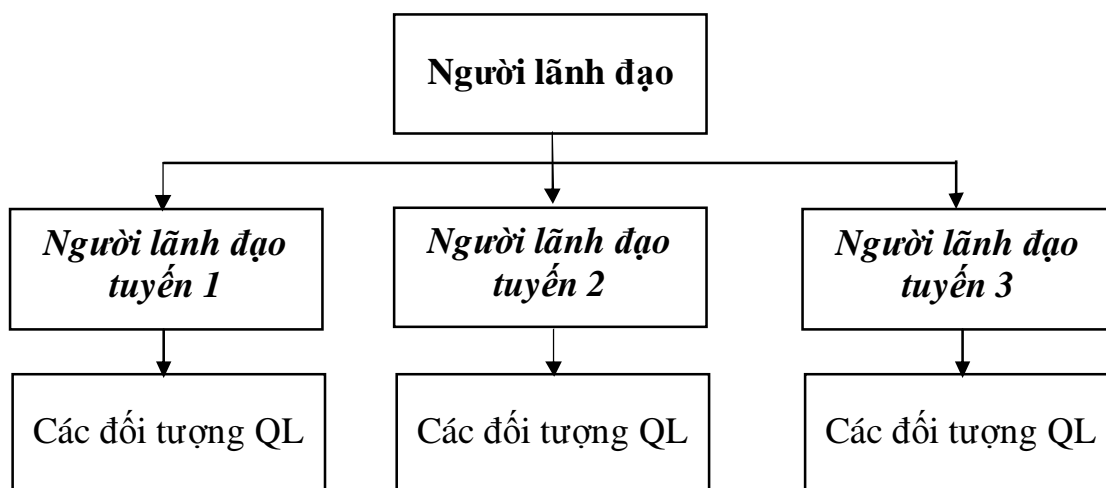
1.2.2.1. Mô hình quản lý trực tuyến.

Mô hình QL trực tuyến là kiểu cơ cấu tổ chức đơn giản nhất trong đó có một cấp trên và một cấp dưới, đây là hình thức QL theo mối quan hệ dọc, trong đó nhà quản trị ra quyết định QL và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới và ngược lại người cấp dưới chỉ nhận sự điều hành và chịu trách nhiệm trước một người lãnh đạo trực tiếp cấp trên. Mô hình được thể hiện ở ***sơ đồ 1.1***.

Theo mô hình này mỗi người cấp dưới chỉ chịu sự điều hành của một người lãnh đạo trực tiếp cấp trên, quyền hạn và trách nhiệm được quy định rõ ràng. Mô hình này thể hiện tính tập trung và thống nhất cao, mệnh lệnh được thi hành nhanh, thuận lợi cho việc thực hiện chế độ thủ trưởng. Người lãnh đạo chịu trách nhiệm toàn bộ kết quả công việc của những người dưới quyền QL của mình. Tuy nhiên, mô hình này lại đòi hỏi người lãnh đạo phải có kiến

thức toàn diện, tổng hợp để chỉ đạo tất cả các bộ phận QL chuyên môn; hạn chế trong việc sử dụng các chuyên gia có trình độ cao trong từng lĩnh vực QL; thông tin cùng cấp phải đi đường vòng qua người lãnh đạo trung gian, làm giảm tính chủ động của các bộ phận.

Sơ đồ 1.1. Sơ đồ quản lý trực tuyến.



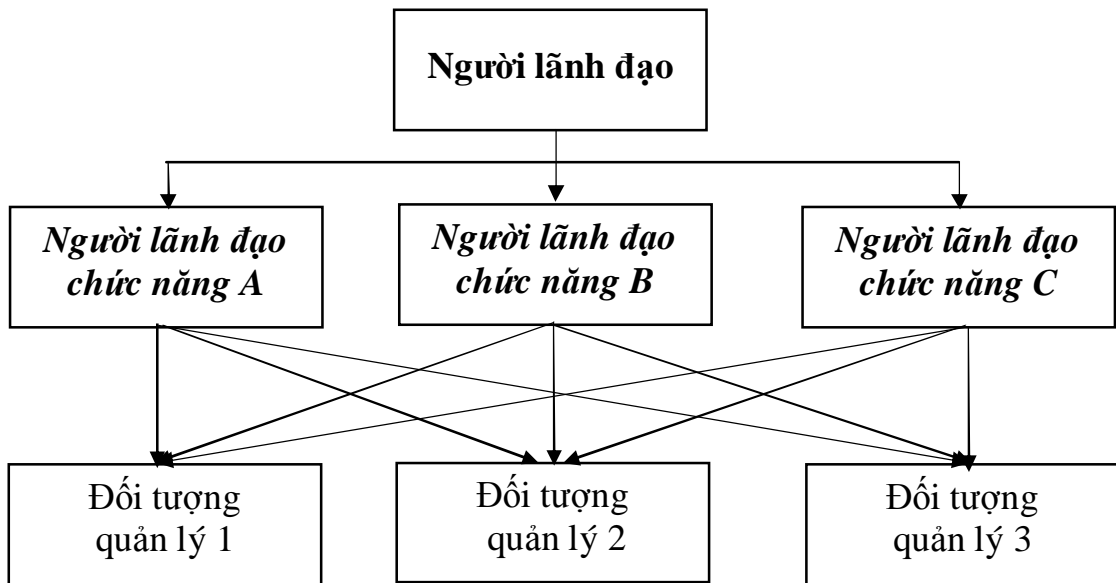
(Nguồn: Trần Xuân Cầu, *Giáo trình Phân tích LD Xã hội* - 2002)

Cơ cấu QL trực tuyến thường chỉ phù hợp cho các tổ chức, DN có qui mô sản xuất kinh doanh nhỏ. Với qui mô sản xuất kinh doanh ngày càng phát triển, khối lượng công việc QL cũng nhiều lên, đòi hỏi người lãnh đạo phải dành nhiều thời gian để giải quyết các vấn đề sự vụ, từ đó sẽ không có điều kiện suy nghĩ các vấn đề lớn mang tính chiến lược. Hơn nữa, khi qui mô của doanh nghiệp tăng đòi hỏi cần có sự chuyên môn hoá trong công tác quản lý mới đem lại hiệu quả.

1.2.2.2. Mô hình phân công chức năng.

Đặc điểm của kiểu cơ cấu này là nhiệm vụ QL được phân chia cho các bộ phận riêng biệt theo các chức năng QL và hình thành nên những người lãnh đạo được chuyên môn hoá và một đội ngũ nhân viên có kiến thức sâu về chuyên môn, thành thạo về nghiệp vụ thuộc phạm vi QL. Mô hình phân công chức năng được thể hiện ở *sơ đồ 1.2*.

Sơ đồ 1.2. Sơ đồ phân công chức năng.



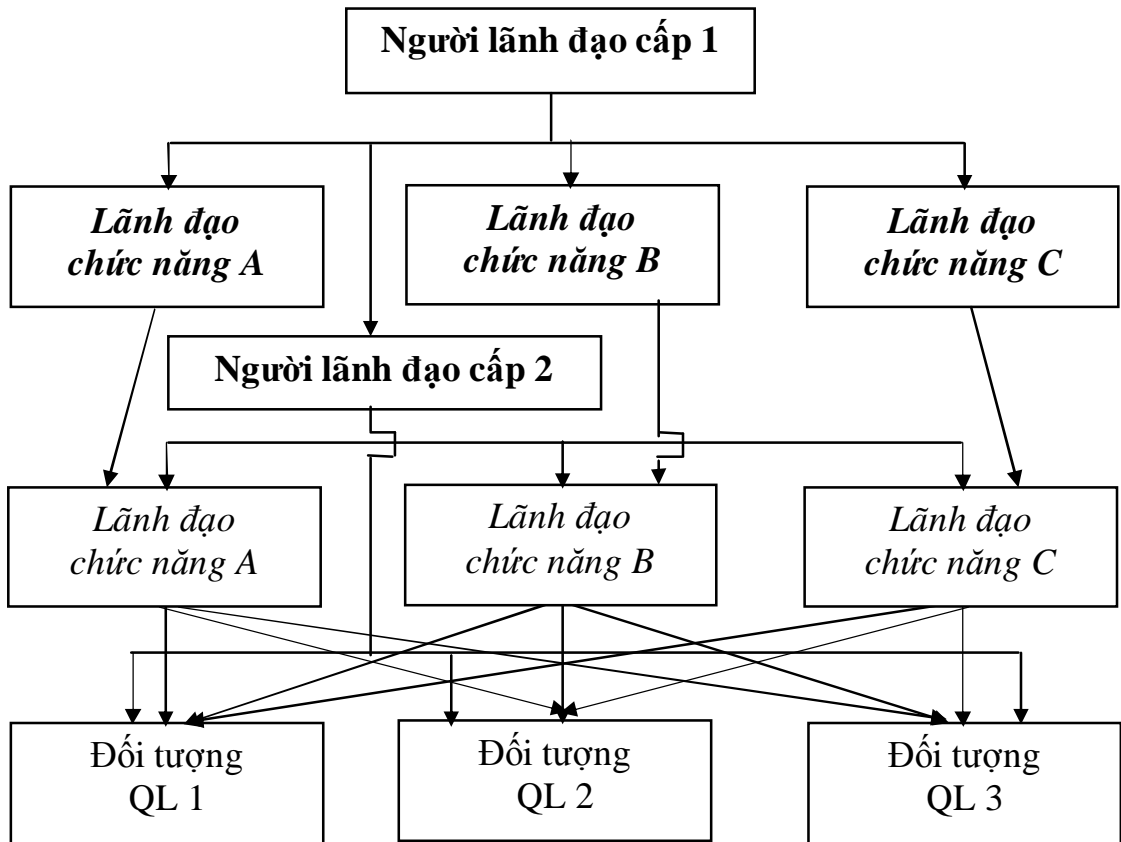
(Nguồn: Trần Xuân Cầu, *Giáo trình Phân tích LĐ Xã hội* - 2002)

Cơ cấu này thực hiện chuyên môn hóa các chức năng QL, do đó thu hút được các chuyên gia có kiến thức sâu về nghiệp vụ chuyên môn vào công tác QL, giảm bớt gánh nặng QL cho người lãnh đạo. Các quyết định đưa ra có độ rủi ro ít thấp hơn so với mô hình quản lý trực tuyến. Tuy nhiên, mối liên hệ giữa các nhân viên trong tổ chức rất phức tạp, đối tượng QL phải chịu sự chỉ đạo của nhiều thủ trưởng khác nhau, phá vỡ tính thống nhất, làm suy yếu chế độ thủ trưởng, bên cạnh đó với cơ cấu này khi không tách bạch được thẩm quyền của các lãnh đạo chức năng, cơ cấu này cũng gây ra sự chồng chéo.

1.2.2.3. Mô hình trực tuyến - chức năng.

Mô hình này là sự kết hợp của hai cơ cấu trực tuyến và chức năng, theo đó mối liên hệ giữa cấp dưới và người lãnh đạo là một đường thẳng (trực tuyến), còn những bộ phận chức năng được chuyên môn hoá, được giao một số quyền hạn nhất định và làm nhiệm vụ tham mưu, chuẩn bị những phương án, những quyết định để người lãnh đạo thông qua, đồng thời kiểm soát sự hoạt động của các cán bộ trực tuyến. Mô hình trực tuyến - chức năng được thể hiện ở sơ đồ 1.3.

Sơ đồ 1.3. Sơ đồ trực tuyến - chức năng.



(Nguồn: Trần Xuân Cầu, *Giáo trình Phân tích LD Xã hội* - 2002)

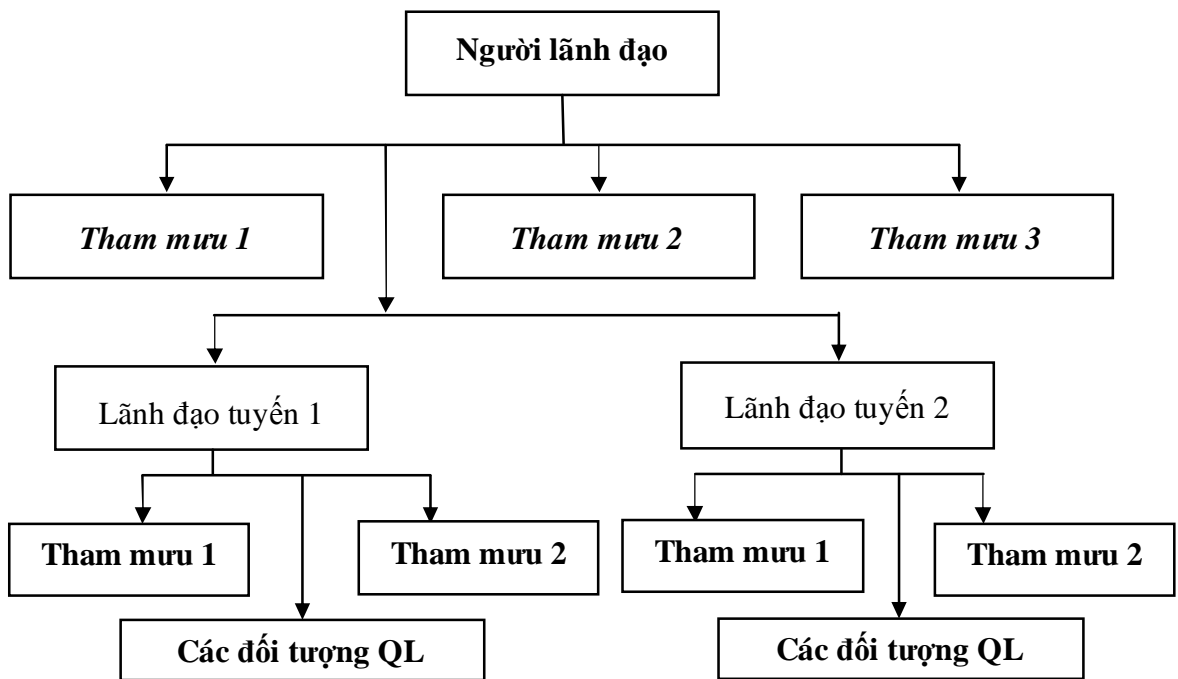
Mô hình này phát huy được năng lực chuyên môn ở các bộ phận chức năng với hệ thống trực tuyến vẫn giữ tính thống nhất quản trị ở mức độ nhất định, giải phóng cho cấp điều hành khỏi công tác phân công chi tiết từng khía cạnh. Nhưng nếu không phân định rõ ràng quyền hạn dễ gây tới hỗn độn như mô hình chức năng và có thể xảy ra mâu thuẫn lãnh đạo giữa các tuyến với nhau, do không thống nhất được quyền hạn và quan điểm. Mô hình này có tính chất QL hiện đại, phát huy được hiệu quả khi đối tượng QL ngày càng phức tạp.

1.2.2.4. Mô hình trực tuyến - tham mưu.

Mô hình này mang đặc trưng cơ bản là duy trì hệ thống trực tuyến kết hợp với việc tổ chức các bộ phận tham mưu khi thấy cần thiết. Các nhà QL trực tuyến có quyền ra các mệnh lệnh, các bộ phận tham mưu chỉ có nhiệm vụ

tư vấn cho cấp quản trị trực tiếp. Do đó, bộ phận tham mưu chuẩn bị quyết định cho thủ trưởng trực tiếp mà không có quyền ra mệnh lệnh quản trị. Mô hình trực tuyến - tham mưu được thể hiện ở *sơ đồ 1.4*.

Sơ đồ 1.4. Sơ đồ trực tuyến - tham mưu.



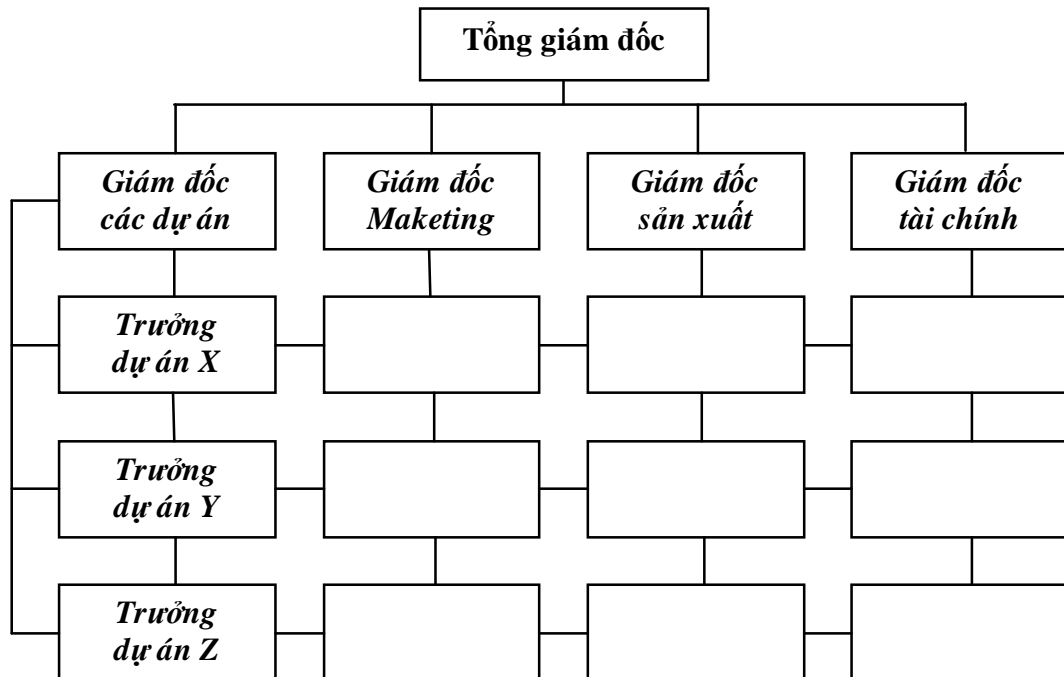
(Nguồn: Trần Xuân Cầu, *Giáo trình Phân tích LD Xã hội - 2002*)

Cơ cấu TC này làm giảm nhẹ công việc cho các nhà QL trực tiếp, vừa đảm bảo tính hệ thống trong hoạt động quản trị, vừa sử dụng được đội ngũ chuyên gia trong hoạt động chuẩn bị các quyết định QL. Tuy nhiên, nhiều khi lãnh đạo khó đưa ra được quyết định và quyết định nhiều khi không kịp thời do nhiều ý kiến tham mưu khác nhau.

1.2.2.5. Mô hình ma trận.

Cơ cấu này tạo ra một giám đốc dự án là người chịu trách nhiệm phối hợp các hoạt động của các bộ phận và phân chia quyền lực với cả các nhà quản trị theo chức năng và các nhà quản trị sản phẩm. Mô hình ma trận được thể hiện ở *sơ đồ 1.5*.

Sơ đồ 1.5. Sơ đồ cơ cấu ma trận.



(Nguồn: Nguyễn Hải Sản, Quản trị học - 1998)

Trong cơ cấu ma trận có hai tuyến quyền lực, tuyến chức năng hoạt động theo chiều dọc và tuyến sản phẩm hay dự án hoạt động theo chiều ngang. Bởi vậy, một cơ cấu ma trận tồn tại ba tập hợp các mối quan hệ đơn tuyến:

- Các mối quan hệ giữa giám đốc dự án, là người đứng đầu và cân bằng hai tuyến quyền lực với giám đốc sản phẩm và giám đốc chức năng.
- Các mối quan hệ giữa giám đốc chức năng và giám đốc sản phẩm.
- Các mối quan hệ giữa các cấp dưới với cả nhà quản trị sản phẩm và nhà quản trị theo chức năng.

Cơ cấu này giúp cho tổ chức tăng khả năng sử dụng các nguồn lực nhằm thích nghi với sự biến động của môi trường, cho phép di chuyển các nguồn lực giữa các bộ phận để hỗ trợ cho nhau, để giải quyết những vấn đề chung của tổ chức. Cơ cấu này phù hợp với những TC có qui mô lớn và phức tạp, có nhiều loại sản phẩm hay dự án.

1.2.3. Các phương pháp và yêu cầu khi xây dựng, hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý.

1.2.3.1. Các yếu tố then chốt trong tổ chức bộ máy quản lý.

- *Chuyên môn hoá công việc:* Chuyên môn hoá công việc hoặc phân công LĐ để mức độ ở đó các công việc của tổ chức được phân chia thành những bước công việc hoặc những nhiệm vụ khác nhau được thực hiện bởi những người LĐ khác nhau. Bản chất của chuyên môn hoá công việc là sự phân chia một công việc trọn vẹn thành những phần việc riêng rẽ, giao cho từng người đảm nhiệm.

Chuyên môn hoá công việc sẽ thu hẹp phạm vi hoạt động của người LĐ, giúp người LĐ nhanh chóng có được kỹ năng thành thạo, nâng cao năng suất lao động, giảm được chi phí đào tạo.

Tuy nhiên, nếu mức độ chuyên môn hoá quá cao dễ tạo ra sự nhàm chán, căng thẳng do công việc quá đơn điệu, lặp đi lặp lại nhiều lần. Do đó, sẽ làm giảm sự thoả mãn với công việc, ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng làm việc của người LĐ.

- *Bộ phận hoá:* Bộ phận hoá là cách mà theo đó những nhiệm vụ, công việc được kết hợp với nhau và được phân bổ cho những nhóm làm việc.

Để nhóm các nhiệm vụ, công việc, nhà QL có thể sử dụng phương pháp bộ phận hoá sau đây:

+ Bộ phận hoá theo chức năng: Là tập hợp và phối hợp các nhiệm vụ, công việc dựa trên các chức năng KD như: Marketing, sản xuất, quản trị nhân lực, tài chính,... Bộ phận hoá thông qua chức năng có thể được áp dụng ở mọi dạng tổ chức.

+ Bộ phận hoá theo sản phẩm: Các nhiệm vụ có thể được bộ phận hoá dựa trên các loại sản phẩm dịch vụ của tổ chức.

+ Bộ phận hoá theo khu vực địa lý và lãnh thổ: Là nhóm những hoạt

động hay nhóm người được tổ chức theo vùng địa lý.

+ Bộ phận hoá theo khách hàng: Các nhiệm vụ, công việc có thể được bộ phận hoá theo từng loại, từng nhóm khách hàng cụ thể.

- *Phạm vi quản lý*: Là số lượng nhân viên ở các cấp mà một nhà QL có thể điều hành một cách có hiệu quả. Phạm vi QL có thể rộng, hẹp. Nếu phạm vi QL rộng sẽ làm bộ máy QL linh hoạt gọn nhẹ, tiết kiệm, gần gũi với khách hàng và trao quyền cho nhân viên, nhưng có thể gặp khó khăn trong công việc kiểm soát nhân viên một cách chặt chẽ. Nếu phạm vi QL hẹp, người QL có thể kiểm soát chặt chẽ nhân viên và có những hướng dẫn, hỗ trợ kịp thời cho từng nhân viên khi có những khó khăn nảy sinh, nhưng số cấp QL trong tổ chức sẽ nhiều làm cho bộ máy QL công kênh, gia tăng kinh phí QL.

Việc lựa chọn phạm vi QL tối ưu sẽ phụ thuộc vào 5 điều kiện sau:

- + Yêu cầu về sự phối hợp giữa những bộ phận trong tổ chức;
- + Sự giống nhau hay tương tự của những nhiệm vụ trong mỗi bộ phận;
- + Loại thông tin mà những người ở từng bộ phận cần;
- + Sự khác biệt về nhu cầu tự quản của từng cá nhân trong tổ chức;
- + Mức độ giao tiếp, tiếp xúc của những nhân viên với những nhà QL.

- *Các mối quyền hạn trong tổ chức*: Quyền hạn là quyền tự chủ trong quá trình quyết định, đòi hỏi sự tuân thủ quyết định gắn liền với một vị trí (hay chức vụ) quản trị nhất định trong cơ cấu tổ chức. Quyền hạn là chất kết dính trong cơ cấu tổ chức, là sợi dây liên kết các bộ phận với nhau, là phương tiện mà nhờ đó các nhóm hoạt động được đặt dưới sự chỉ huy của một nhà QL và sự phối hợp giữa các đơn vị có thể được nâng cấp dần. Nó chính là công cụ để nhà QL có thể thực hiện quyền tự chủ và tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc thực hiện của từng người.

Trong tổ chức quyền hạn được chia thành 3 loại: Quyền hạn trực tuyến, quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng.

+ *Quyền hạn trực tuyến*: Là quyền hạn cho phép nhà QL ra quyết định và giám sát trực tuyến đối với cấp dưới. Đó là mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới trải dài từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất trong tổ chức, tương ứng với dây chuyền chỉ huy theo nguyên lý thứ bậc.

+ *Quyền hạn tham mưu*: Bản chất của mối quan hệ tham mưu là cố vấn. Chức năng của các tham mưu (hay bộ phận tham mưu) là điều tra, khảo sát, nghiên cứu, phân tích và đưa ra những ý kiến tư vấn cho những người quản lý trực tuyến mà họ có trách nhiệm phải quan hệ. Sản phẩm lao động của cán bộ hay bộ phận tham mưu là những lời khuyên chứ không phải là các quyết định.

+ *Quyền hạn chức năng*: Quyền hạn chức năng là quyền trao cho một cá nhân ra quyết định và kiểm soát những hoạt động nhất định của các bộ phận khác. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp do sự hạn chế về kiến thức chuyên môn, thiếu khả năng giám sát quá trình, quyền hạn này lại được người phụ trách chung giao cho một cán bộ tham mưu hay một người QL một bộ phận nào đó.

1.2.3.2. Các phương pháp xây dựng và hoàn thiện TCBMQL.

Hiện nay, việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu TCBMQL được quan tâm đặc biệt, sự vận hành của cơ cấu TCBMQL quyết định sự thành công hay thất bại của DN. Việc nắm rõ mục tiêu và chiến lược của tổ chức, tính chất, đặc điểm, qui mô của DN, đồng thời hiểu biết sâu về các loại cơ cấu, những ưu nhược điểm của từng loại cơ cấu là điều kiện rất cần thiết để xây dựng cũng như hoàn thiện TCBMQL trong DN.

Khi hình thành một bộ phận nào đó của tổ chức, nhất thiết phải xác định được nhiệm vụ của bộ phận đó trong tổ chức một cách rõ ràng, từ đó xác định đủ các chuyên môn và biên chế để hoàn thành nhiệm vụ đó, đồng thời xác định đúng đắn vị trí của bộ phận đó trong tổ chức.

Qua lý luận và thực tiễn việc xây dựng và hoàn thiện cơ cấu TCBMQL đến nay, đã hình thành những quan điểm và phương pháp xây dựng CCTC khác nhau:

- *Những quan điểm xây dựng và hoàn thiện TCBMQL.*

+ Quan điểm 1: Việc hình thành cơ cấu TCBMQL bao giờ cũng xuất phát từ việc xác định mục tiêu và phương hướng phát triển của DN. Trên cơ sở đó, tiến hành tập hợp các yếu tố của cơ cấu tổ chức và xác lập mối quan hệ qua lại giữa các yếu tố đó. Đây là quan điểm theo phương pháp diễn giải đi từ tổng hợp đến chi tiết, thường được ứng dụng đối với việc hoàn thiện cơ cấu TCBMQL đang hoạt động.

+ Quan điểm 2: Việc hình thành cơ cấu TCBMQL trước hết phải được xuất phát từ việc mô tả chi tiết hoạt động của các đối tượng QL và xác lập tất cả các mối liên hệ thông tin, rồi mới hình thành cơ cấu TCBMQL. Quan điểm này đi theo phương pháp qui nạp, thường ứng dụng cho việc xây dựng cơ cấu TCBMQL mới.

+ Quan điểm 3: Hình thành cơ cấu TCBMQL theo phương pháp hỗn hợp, nghĩa là kết hợp cả hai quan điểm trên một cách hợp lý sẽ được phương pháp hỗn hợp cho việc hình thành cơ cấu TCBMQL. Theo đó, trước hết phải đưa ra những kết luận có tính nguyên tắc nhằm hoàn thiện hoặc hình thành cơ cấu TCBMQL, sau đó mới tổ chức nghiên cứu chi tiết các bộ phận trong cơ cấu, soạn thảo điều lệ, qui chế, nội qui cho các bộ phận của cơ cấu ấy, đồng thời xác định các kênh thông tin cần thiết. Như vậy, toàn bộ những công việc nghiên cứu chi tiết là tiếp tục làm sáng tỏ, cụ thể hoá những kết luận được khẳng định.

- *Những phương pháp xây dựng và hoàn thiện cơ cấu TCBMQL.*

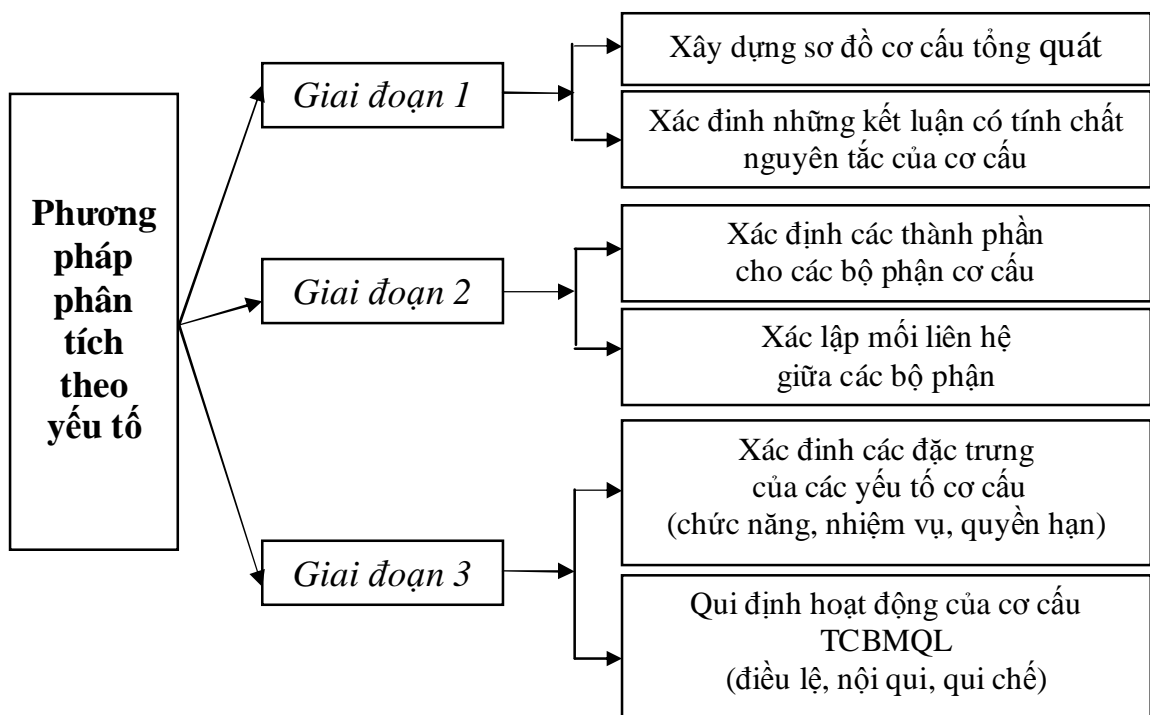
+ Phương pháp tương tự: Đây là phương pháp hình thành cơ cấu TCBMQL mới dựa vào việc kế thừa những kinh nghiệm, thành công và gạt

bỏ những yếu tố bất hợp lý của cơ cấu tổ chức có sẵn. Những cơ cấu TCBMQL có trước này có nhiều yếu tố tương tự với cơ cấu TCBMQL sắp hình thành. Phương pháp để xác định sự tương tự là sự phân loại đối với các đối tượng QL dựa trên những dấu hiệu nhất định. Chẳng hạn như tính tương đồng về kết quả cuối cùng của hoạt động QL (sản phẩm, qui trình công nghệ, tính chất hoạt động,... giống nhau); hoặc tính tương đồng về chức năng QL được thực hiện,...

Phương pháp này có ưu điểm nổi bật là hình thành cơ cấu TCBMQL nhanh, chi phí thiết kế cơ cấu ít, kế thừa có chọn lọc những kinh nghiệm qui báu của cơ cấu trước. Tuy nhiên, có thể cơ cấu mới bị dập khuôn máy móc thiếu phân tích điều kiện thực tế của cơ cấu QL sắp hoạt động và không đem lại hiệu quả. Đây là phương pháp đã được áp dụng khá phổ biến ở nhiều nơi.

+ Phương pháp phân tích theo yếu tố: Đây là phương pháp khoa học được ứng dụng rộng rãi cho mọi cấp, mọi đối tượng QL. Phương pháp này được chia thành 3 giai đoạn như *sơ đồ 1.6*.

Sơ đồ 1.6. Phương pháp phân tích theo yếu tố.



Theo phương pháp này thường xảy ra hai trường hợp trong khi xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức:

ǀ/ Trường hợp hoàn thiện cơ cấu tổ chức QL đang hoạt động.

Việc hoàn thiện cơ cấu TCBMQL hiện hành được bắt đầu bằng cách nghiên cứu kỹ lưỡng cơ cấu hiện hành và tiến hành đánh giá hoạt động của nó theo những căn cứ nhất định. Để làm được điều đó người ta biểu diễn cơ cấu TCBMQL hiện hành với các bộ phận của nó dưới dạng sơ đồ. Từ đó, chỉ rõ quan hệ phụ thuộc của từng bộ phận và các chức năng, nhiệm vụ mà nó phải thực hiện.

Nội dung phân tích cơ cấu đang hoạt động gồm: Ưu nhược điểm của cơ cấu đang vận hành, mối quan hệ ngang dọc trong cơ cấu đó, sự phù hợp hay không phù hợp với yêu cầu thực tế hiện nay; tình hình phân định và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mỗi cấp, mỗi bộ phận, mỗi nhân viên; khối lượng công việc thực tế của từng bộ phận, từng cấp, từng người trong bộ máy QL, phát hiện khâu yếu trong việc phân phối khối lượng công việc QL; những điều lệ, nội qui, qui chế nội bộ của bộ máy QL và những qui định ràng buộc của các cơ quan QL vĩ mô; sự phù hợp giữa trình độ chuyên môn hiện có của nhân viên với yêu cầu công việc; tình hình số lượng cán bộ QL, so với yêu cầu thực tế đặt ra với số lượng cán bộ này, tỷ lệ LĐ gián tiếp so với LĐ trực tiếp sản xuất; điều kiện LĐ và các nhân tố khách quan tác động tích cực và tiêu cực đến việc duy trì sự ổn định của QL doanh nghiệp.

ǀ/ Trường hợp hình thành cơ cấu TCBMQL mới:

Bước 1: Dựa vào những tài liệu ban đầu, những vấn đề có tính chất nguyên tắc và những vấn đề có tính chất luật pháp để xây dựng cơ cấu TCBMQL tổng quát và xác định những đặc trưng cơ bản nhất của cơ cấu tổ chức này. Kết quả thực hiện giai đoạn 1 là xây dựng mục tiêu của tổ chức, xây dựng các phân hệ chức năng nhằm đảm bảo thực hiện mục tiêu, phân cấp

nhiệm vụ, quyền hạn cho từng cấp QL, xác lập các mối quan hệ cơ bản giữa các bộ phận với các cơ quan cấp trên, các đơn vị hợp tác bên ngoài, xác định nhu cầu đảm bảo cán bộ và thông tin. Như vậy, bước 1 là nhằm giải quyết các vấn đề có tính chất định tính đối với cơ cấu TCBMQL doanh nghiệp.

Bước 2: Xác định các thành phần, các bộ phận của cơ cấu và xác lập mối quan hệ giữa các thành phần đó. Nội dung cơ bản của bước này được thể hiện ở việc xây dựng phân hệ trực tuyến, phân hệ chức năng và chương trình mục tiêu, làm cơ sở để xác định thành phần các bộ phận của cơ cấu cần thiết chuyên môn hoá hoạt động QL.

Bước 3: Những công việc cụ thể của bước này là phân phối và cụ thể hoá các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn; quyết định số lượng cán bộ, nhân viên cho từng bộ phận trong cơ cấu tổ chức. Từ đó xây dựng điều lệ, quy tắc, quy chế, lề lối, tác phong làm việc nhằm đảm bảo cơ cấu tổ chức quản trị đạt hiệu quả cao.

1.2.3.3. Các yêu cầu khi xây dựng và hoàn thiện TCBMQL.

Để có một cơ cấu TCBMQL thích ứng với mục tiêu của DN và hoạt động đem lại hiệu quả cao thì việc xây dựng và hoàn thiện TCBMQL phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- *Đảm bảo tính tối ưu:* Giữa các khâu các cấp QL phải thiết lập các mối quan hệ hợp lý; thiết kế sao cho số lượng cấp QL là ít nhất, không thừa, không thiếu bộ phận nào; không chồng chéo nhiệm vụ giữa các bộ phận; sao cho nhiệm vụ và quyền hạn phải tương xứng. Đáp ứng được yêu cầu này cơ cấu TCBMQL có tính năng động cao, luôn đi sát phục vụ sản xuất.

- *Đảm bảo tính linh hoạt:* Trong cơ chế hiện nay, khi nhu cầu thị trường luôn biến động. Nếu DN nào không chuyển mình kịp để đáp ứng nhu cầu thị trường thì DN đó dễ bị thất bại. Do vậy, đòi hỏi DN phải chủ động linh hoạt thay đổi để thích nghi với bất cứ tình huống nào xảy ra trong cũng

nhu ngoài DN. Nghĩa là khi nhiệm vụ của DN thay đổi thì bộ máy quản lý của DN cũng phải phù hợp với sự thay đổi đó.

- *Tính tin cậy*: Bộ máy này cũng phải đảm bảo độ chính xác của các luồng thông tin lưu động được có tính tin cậy trong QL. Đảm bảo thực hiện nghiêm túc chế độ một thủ trưởng trong kinh doanh.

- *Tính kinh tế*: Trong cơ chế mới, các DN hạch toán độc lập. Do vậy, để tồn tại thì DN phải làm ăn có lãi. Một trong những biện pháp nhằm góp phần tăng hiệu quả hoạt động của DN đó là việc tổ chức một bộ máy sao cho hợp lý nhất. Nghĩa là bộ máy đó không quá kồng kênh so với nhiệm vụ, tổ chức bộ máy sao cho chi phí QL thấp nhất nhưng mang lại hiệu quả QL cao nhất.

- *Tính bí mật*: Việc TCBMQL phải đảm bảo kiểm soát được hệ thống thông tin, thông tin không được rò rỉ ra ngoài dưới bất kỳ hình thức nào. Điều đó sẽ quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp.

1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ.

Tổ chức BMQL doanh nghiệp cũng như quá trình vận hành của nó chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố và các yếu tố này cũng luôn thay đổi cùng sự phát triển của xã hội cũng như bản thân DN. Việc phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới bộ máy QL để tìm mô hình tổ chức phù hợp, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất KD của DN. Trong thực tế, không một yếu tố riêng lẻ nào có thể chi phối hoàn toàn mô hình tổ chức QL của DN, mà nó chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố. Có những yếu tố cơ bản sau đây:

1.3.1. Chiến lược kinh doanh.

Chiến lược KD là nghệ thuật phối hợp các hoạt động và điều khiển chúng nhằm đạt tới mục tiêu dài hạn của DN. Tính định hướng trong chiến lược nhằm đảm bảo cho DN phát triển liên tục và vững chắc trong môi trường KD thường xuyên biến động. Chiến lược KD được xây dựng trên cơ sở các

lợi thế cạnh tranh của DN đảm bảo huy động tối đa và kết hợp tốt với việc khai thác và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài chính hữu hình và vô hình) của DN trong hiện tại và tương lai, nhằm phát huy các lợi thế, nắm bắt cơ hội để giành ưu thế trong cạnh tranh. Như vậy, chiến lược KD giúp cho DN nhận rõ mục đích, hướng đi của mình trong tương lai, làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động của DN. Do đó, chiến lược KD là nhân tố ảnh hưởng quan trọng đến cơ cấu tổ chức của DN. Với mỗi một chiến lược KD trong một thời kỳ thì cần phải có một cơ cấu tổ chức phù hợp để triển khai thực hiện thành công chiến lược đó.

1.3.2. Qui mô và ngành nghề hoạt động của doanh nghiệp.

Trong quá trình vận động phát triển thì qui mô của DN là một yếu tố “động” luôn biến đổi để ứng phó với môi trường KD cũng luôn biến động. Khi hoạt động SXKD của DN mang lại hiệu quả cao, nhu cầu của thị trường tăng thì thông thường DN sẽ tăng qui mô, như vậy có thể sẽ phải tăng đầu mỗi trực thuộc. Khi đó, công tác điều hành QL có thể vượt quá khả năng kiểm soát của người lãnh đạo nếu không có những công cụ QL hỗ trợ như hệ thống thông tin QL. Đồng thời, trong mỗi bộ phận thì khối lượng công việc cũng tăng vượt quá khả năng hiện tại của những người thực hiện. Lúc này DN cũng cần có sự điều chỉnh cơ cấu TCBMQL để đáp ứng yêu cầu của tăng qui mô. Ngược lại khi hiệu quả hoạt động SXKD thấp, có nhiều lĩnh vực hoạt động không còn hiệu quả, lúc này DN nhất thiết phải thu hẹp qui mô, do vậy số lượng các đầu mỗi trực thuộc có thể phải cắt giảm, đồng thời biên chế trong các bộ phận cũng cần được tinh giảm gọn nhẹ.

Cơ cấu TCBMQL trong các DN có qui mô lớn phải khác so với các DN có qui mô nhỏ. Đối với các DN có qui mô lớn thường có nhiều đầu mỗi trực thuộc và mức độ chuyên môn hoá cao, trong mỗi đầu mỗi có thể có sự phân thành nhiều cấp. Còn đối với các DN có qui mô nhỏ thì số đầu mỗi ít hơn và

mức độ chuyên môn hoá thấp, thường phải kết hợp các chức năng để cơ cấu TCBMQL gọn nhẹ.

TCBMQL cũng phụ thuộc vào ngành nghề SXKD của DN. Mỗi ngành nghề đều có những đặc trưng khác nhau, những đặc trưng của từng ngành nghề sẽ cần có một qui trình tổ chức hoạt động SXKD riêng biệt. Do vậy, mà cơ cấu TCBMQL cũng cần được xây dựng cho phù hợp với từng ngành nghề.

1.3.3. Công nghệ.

Công nghệ là quá trình kỹ thuật mà mỗi DN sử dụng để thay đổi các yếu tố đầu vào (lao động, nguyên vật liệu, vốn) nhằm tạo ra các sản phẩm đầu ra (sản phẩm, dịch vụ). Quá trình SXKD của mỗi DN được thực hiện theo một hoặc nhiều qui trình khác nhau, mang tính đặc trưng riêng. Hiện nay, qui trình công nghệ có thể là một tài sản vô hình của mỗi DN. Như vậy, đặc điểm và mức độ phức tạp của qui trình công nghệ sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến TCBMQL của DN. Đối với các DN có đặc điểm công nghệ sản xuất hiện đại sẽ đòi hỏi đội ngũ LĐ có trình độ cao, nhưng số lượng không cần nhiều. Tuy nhiên, lúc này DN lại phải quan tâm đến đầu vào và đầu ra, do đó để nâng cao hiệu quả hoạt động thì DN cần có nhiều bộ phận chuyên môn hoá và số lượng LĐQL phải nhiều. Ngày nay, khoa học kỹ thuật và công nghệ đã trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp, nên mỗi khi DN thay đổi công nghệ SXKD thì bao giờ cũng kéo theo sự thay đổi trong TCBMQL để đảm bảo tính phù hợp, giúp DN đạt được mục tiêu đề ra.

1.3.4. Môi trường kinh doanh.

Môi trường KD là tổng hợp các yếu tố, điều kiện có tính chất khách quan và chủ quan tác động đến hoạt động SXKD của DN. Môi trường KD bao gồm Chính phủ (với luật lệ và hệ thống chính sách kinh tế xã hội trong từng thời kỳ), đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp, phân phối, khách hàng, các tổ chức nghề nghiệp và người LĐ, các điều kiện khách quan và chủ quan

của chính DN. Như vậy, DN là một tổ chức kinh tế - xã hội tồn tại trong môi trường, DN tất yếu phụ thuộc và chịu sự ảnh hưởng của các hệ thống kinh tế xã hội khác. Ứng với mỗi sự thay đổi của môi trường KD, DN đều phải đưa ra các chiến lược thích ứng. Do đó, điều kiện thuận lợi hay bất lợi từ môi trường KD đều tạo ra các yêu cầu trong việc thay đổi cơ cấu tổ chức của DN.

Ngoài các yếu tố chủ yếu trên thì mối quan hệ trong nội bộ tổ chức cũng tác động tới TCBMQL của DN, thể hiện chủ yếu ở các vấn đề: quyền lực, kiểm soát, các qui định - luật lệ. Các yếu tố đó tác động qua lại lẫn nhau, đồng thời tác động đến hoạt động và tổ chức bộ máy chung của DN. Trong đó, quyền lực là vấn đề trung tâm để hiểu được các quá trình trong DN, tuy nhiên hiệu quả chính xác của nó khó có thể xác định được. Những yếu tố cơ bản của quyền lực là năng lực, phương pháp và người có quyền lực. Như vậy, quyền lực phụ thuộc vào từng con người cụ thể trong từng trường hợp cụ thể và những vấn đề đó có mối quan hệ mật thiết với nhau, ảnh hưởng trực tiếp tới mối quan hệ giữa con người với con người trong tổ chức và tất nhiên liên quan đến TCBMQL của DN.

Kiểm soát liên quan đến cơ cấu hành chính của một tổ chức. Việc kiểm soát, điều chỉnh quá trình hoạt động của DN nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Để thực hiện được điều này, thông tin về mức độ đạt được của mục tiêu tại mọi thời điểm đều là cần thiết, nó giúp cho các nhà lãnh đạo đưa ra các quyết định điều chỉnh kịp thời các lệch lạc trong hoạt động không dẫn đến mục tiêu hoặc ứng phó với môi trường biến động. Như vậy, để tổ chức thực hiện quá trình kiểm soát hiệu quả thì DN cũng cần một cơ cấu TCBMQL phù hợp.

Qui định và luật lệ của mỗi DN đóng vai trò kiểm soát các thói quen và qui trình hoạt động của DN. Qui định mang tính hành chính cao với ba nội dung chủ yếu là: tạo ra qui định; chấp nhận qui định; không tuân theo qui định đó. Việc đặt ra các qui định vừa là cơ sở để điều chỉnh hành vi của con

người trong quá trình tổ chức thực hiện nhiệm vụ, vừa đảm bảo duy trì tính ổn định trong tổ chức. Qui định đúng sẽ tác động tích cực đến tổ chức hoạt động của DN và ngược lại, bởi vậy việc thường xuyên rà soát huỷ bỏ, điều chỉnh các qui định không còn phù hợp là rất cần thiết và điều này tất yếu ảnh hưởng đến cơ cấu TCBMQL, làm thay đổi TCBMQL cũ không còn phù hợp.

Các mối quan hệ nội bộ tổ chức là nguyên nhân trực tiếp, là mục đích cuối cùng, đồng thời là kết quả của sự thay đổi cơ cấu TCBMQL của DN. Đây là một vấn đề quan trọng cần lưu tâm trong quá trình hoàn thiện TCBMQL DN. Các nhân tố trực tiếp tác động đến các nội dung của TCBMQL đó là: Việc phân công chức năng nhiệm vụ cho từng bộ phận, từng con người một cách phù hợp, rõ ràng không chồng chéo, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận trong tổ chức thông qua hệ thống các qui định, qui chế QL nội bộ của DN.

1.3.5. Nhân tố con người.

Hiện nay hầu hết các tổ chức đều nhận thức được nhân tố con người là nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của mọi tổ chức. Đây là nhân tố trung tâm, nó tác động và chi phối tới TCBMQL của DN trên cả hai khía cạnh:

- *Đối với đối tượng QL:* Được đề cập đến ở đây là QL con người, vì vậy trình độ phát triển của đối tượng QL sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến tổ chức bộ máy tương ứng. Số lượng và trình độ của đối tượng QL đòi hỏi phải có một cơ cấu tổ chức thích hợp, một cơ cấu cán bộ QL với trình độ tương xứng mới đáp ứng được yêu cầu QL.

- *Đối với chủ thể QL:* Năng lực, trình độ của người lãnh đạo có ảnh hưởng sâu rộng đến hoạt động của tổ chức và chi phối TCBMQL. Nó được thể hiện qua khả năng chỉ đạo, kiểm tra của người lãnh đạo đối với hoạt động của đối tượng bị QL, chính sách sử dụng cán bộ cùng các quan hệ trên dưới,

ngang dọc và những lợi ích tồn tại giữa các cá nhân trong hệ thống ảnh hưởng rất lớn và trực tiếp tới TCBMQL và ngược lại.

Mặt khác, uy tín, tác phong và phong cách làm việc của người lãnh đạo cũng ảnh hưởng tới việc thiết kế mô hình TCBMQL của DN. Tác phong làm việc công nghiệp và chuyên nghiệp của người lãnh đạo thường nhanh nhẹn, quyết đoán và mang lại hiệu quả cao. Khi đó, công việc được phân công rõ ràng, rành mạch, đúng người, đúng việc, trách nhiệm và quyền hạn được qui định cụ thể, phát huy được tính chủ động sáng tạo của mọi người, không can thiệp quá sâu vào công việc cụ thể của từng người. Bên cạnh đó là hệ thống chính sách đãi ngộ công bằng, khích lệ người LĐ cả về vật chất và tinh thần. Với người lãnh đạo như vậy họ thường thích TCBMQL gọn nhẹ, làm việc hiệu quả cao.

1.4. CÁC MỐI QUAN HỆ TRONG BỘ MÁY QUẢN LÝ.

1.4.1. Phân công lao động.

- Phân công lao động là một quá trình tách biệt các loại LĐ khác nhau theo một tiêu thức nhất định trong điều kiện xác định của doanh nghiệp. Thực chất là chia quá trình SXKD thành các bộ phận và giao cho mỗi cá nhân phù hợp với năng lực sở trường và đào tạo của họ.

- Nội dung của phân công lao động đó là: Xác định những yêu cầu kỹ thuật của công việc mà con người phải đáp ứng; xây dựng danh mục những nghề nghiệp của doanh nghiệp, thực hiện việc hướng nghiệp, tuyển chọn cán bộ, công nhân một cách khách quan theo những yêu cầu của sản xuất; thực hiện bố trí cán bộ, công nhân theo đúng những yêu cầu của công việc, áp dụng những phương pháp huấn luyện có hiệu quả. Sử dụng hợp lý lao động đã được đào tạo, đào tạo và bồi dưỡng những người có khả năng phát triển, đào tạo lại và chuyển những người không phù hợp với công việc.

Làm tốt các nội dung trên thì phân công LĐ có tác dụng lớn đối với doanh nghiệp trong việc nâng cao hiệu quả của SXKD, tăng năng suất LĐ.

- Để phân công lao động có hiệu quả cần:

+ Đảm bảo sự phù hợp giữa nội dung và hình thức của phân công LĐ với trình độ phát triển của người LĐ, với những yêu cầu cụ thể của kỹ thuật và công nghệ.

+ Đảm bảo sự phù hợp giữa khả năng và phẩm chất của con người với những yêu cầu của công việc, phải xuất phát từ yêu cầu của công việc làm tiêu chuẩn để lựa chọn con người, làm phương hướng phấn đấu, đào tạo, phát triển hoặc di chuyển người lao động đến vị trí phù hợp.

+ Đảm bảo sự phù hợp giữa công việc được phân công với đặc điểm và khả năng của con người, phân công lao động phải nhằm mục đích phát triển toàn diện con người, trên cơ sở không ngừng làm cho nội dung lao động phong phú, hấp dẫn, phát huy tính sáng tạo trong lao động.

- Ý nghĩa của phân công lao động: Cho phép mỗi cá nhân và mỗi tập thể có điều kiện thực hiện chuyên môn hoá sản xuất, góp phần nâng cao chất lượng công tác, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả SXKD. Nhờ có chuyên môn hoá mà DN giảm được chi phí đào tạo; người lao động nhanh chóng tích lũy được kinh nghiệm trong sản xuất, DN có điều kiện thiết kế và sử dụng các máy móc thiết bị chuyên dùng,...

- Các hình thức phân công lao động:

+ Phân công lao động theo chức năng: Đây là hình thức chia tách các hoạt động SXKD của doanh nghiệp theo các chức năng và giao cho toàn thể những người lao động trong DN. Phân công lao động theo chức năng tạo nên cơ cấu LĐ chung trong toàn doanh nghiệp. Tác dụng của phân công này giúp mọi cá nhân và bộ phận làm việc đúng phạm vi trách nhiệm, quyền hạn của mình, đồng thời thực hiện tốt các mối liên hệ trong SXKD của doanh nghiệp

+ Phân công lao động theo công nghệ: Đây là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các loại công việc khác nhau theo tính chất của quy trình công nghệ thực hiện chúng.

+ Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc: Đây là hình thức phân công LĐ trong đó tách riêng các hoạt động, các công việc khác nhau theo tính chất phức tạp của nó. Thực chất là căn cứ vào độ phức tạp khác nhau của công việc mà bố trí người LĐ có trình độ lành nghề tương ứng.

Trong các công việc hành chính và quản lý, người ta chia ra các trình độ từ sơ cấp, trung cấp, kỹ sư, kỹ sư chính và kỹ sư cao cấp.

Hình thức phân công này cho phép sử dụng một cách hợp lý nhất cán bộ, công nhân; vừa tạo điều kiện nâng cao trình độ lành nghề vừa tạo điều kiện trả công lao động hợp lý.

1.4.2. Hợp tác lao động.

Sự phân công lao động tất yếu dẫn đến sự hợp tác lao động trong một tổ chức, một doanh nghiệp.

- Hợp tác lao động là một quá trình mà ở đó nhiều người cùng làm việc trong một quá trình SXKD, hay ở nhiều quá trình SXKD khác nhau nhưng có liên hệ mật thiết, chặt chẽ với nhau để nhằm một mục đích chung.

- Hợp tác lao động hiệu quả đem đến một ý nghĩa to lớn là: Đạt được những kết quả LĐ tốt hơn so với LĐ riêng lẻ, đặc biệt là đối với những loại lao động phức tạp, đòi hỏi sự tham gia của nhiều người; làm tăng tính tích cực do xuất hiện tính kích thích LĐ trong tập thể lao động; tăng cường mối quan hệ xã hội giữa người LĐ với người LĐ trong quá trình sản xuất, kinh doanh.

- Hợp tác lao động có các hình thức:

+ Hợp tác lao động theo không gian: Đó là hợp tác giữa các phòng ban, phân xưởng chuyên môn hóa; giữa các bộ phận trong một phòng hay trong

một phân xưởng; hợp tác giữa người lao động với nhau trong các phòng ban, phân xưởng, tổ sản xuất,...

+ Hợp tác lao động theo thời gian: Được xem là sự phối hợp một cách nhịp nhàng các phân xưởng, các phòng ban, các bộ phận phục vụ sản xuất cũng như các cá nhân trong từng đơn vị nhỏ để bảo đảm đúng tiến độ sản xuất, đúng kế hoạch dự kiến của doanh nghiệp. Ngoài ra, cũng cần tổ chức hợp lý các ca làm việc trong một ngày đêm, bởi vì chế độ đảo ca hợp lý vừa đáp ứng được các yêu cầu của sản xuất vừa đảm bảo sức khỏe cho người lao động,...

Phân công lao động và hợp tác lao động là hai mặt của một quá trình sử dụng sức lao động. Phân công LĐ phải tính đến khả năng có thể hợp tác được và hợp tác LĐ phải dựa trên cơ sở của sự phân công. Phân công lao động càng sâu bao nhiêu thì hợp tác lao động càng tỷ mỷ và chặt chẽ bấy nhiêu.

1.5. SỰ CẦN THIẾT PHẢI HOÀN THIỆN TCBMQL TRONG CÁC DN NÓI CHUNG VÀ CTITB NÓI RIÊNG.

1.5.1. Sự cần thiết phải hoàn thiện TCBMQL trong các DN.

Cơ cấu TCBMQL có vai trò quan trọng, chỉ huy, điều hành toàn bộ hoạt động của DN, quyết định sự tồn tại và phát triển của DN. Cơ cấu TCBMQL gọn nhẹ, phù hợp với yêu cầu và mục tiêu sẽ giúp cho DN giảm chi phí QL, hoạt động nhịp nhàng, phát huy được hết khả năng của con người trong bộ máy QL, mang lại hiệu quả hoạt động cao.

Môi trường KD luôn biến động, sự cạnh tranh càng trở nên khốc liệt, DN phải điều chỉnh chiến lược cho thích ứng với những biến động đó. Sự điều chỉnh của chiến lược KD, cơ cấu các bộ phận và vai trò của nó trong bộ máy tổ chức có sự thay đổi. Như vậy, số lượng và chất lượng con người làm việc trong mỗi bộ phận cũng có sự thay đổi và hệ thống văn bản QL cần có sự chỉnh sửa cho phù hợp.

Sự phát triển của khoa học công nghệ làm thay đổi phương pháp và qui trình SXKD, đi đôi với nó là một phương pháp, cách thức QL mới. Ngoài ra sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ cũng tạo ra những máy móc, phương tiện phục vụ cho công tác QL được thuận tiện, tốn ít nhân lực. Điều đó dẫn đến một số bộ phận trong DN, hay vị trí công tác trong từng bộ phận phải có sự thay đổi.

Cùng với sự phát triển của xã hội, con người cũng ngày càng được phát triển và hoàn thiện. Qua quá trình làm việc con người luôn trưởng thành mọi mặt, tích lũy thêm được kiến thức và kinh nghiệm, rèn luyện được kỹ năng và tác phong làm việc, nâng cao hiệu quả trong hoạt động của bản thân. Đồng thời, sự trưởng thành đó sẽ giúp cho con người có khả năng làm việc độc lập, tự chủ và giám chịu trách nhiệm. Lúc này DN cần có sự bố trí sắp xếp hợp lý để phát huy hết khả năng của họ.

Với những lý do trên, thì việc hoàn thiện TCBMQL trong các DN là một yêu cầu mang tính khách quan và bức thiết đối với các DN hiện nay. Hoàn thiện TCBMQL sẽ làm cho bộ máy QL linh hoạt, phù hợp với qui mô và mục tiêu của DN, đưa DN phát triển bền vững trên thương trường.

1.5.2. Sự cần thiết phải hoàn thiện TCBMQL của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ.

CTITB là doanh nghiệp 100% vốn của Đảng, nhiệm vụ chủ yếu của CT là phục vụ công tác tuyên truyền của Đảng như: In các văn kiện chính trị của Đảng và Nhà nước, các tài liệu phục vụ Đại hội Đảng, các văn kiện của Quốc hội, Chính phủ, các sách báo đối ngoại. Nhưng để tăng thu nhập cho người lao động, CT đã tạo thêm việc làm bằng cách in thêm một số ấn phẩm khác như: in sách giáo khoa phục cho ngành giáo dục; in báo, tạp chí, tập san. Do đó khối lượng công việc của CT khá lớn. Do đó một cơ cấu bộ máy hoạt động có hiệu quả sẽ định ra được một chiến lược hợp lý phù hợp với quy mô của

CT hiện nay và giúp CT có thể chiến thắng trong cạnh tranh, tạo ra nguồn công việc và đảm bảo thu nhập cho người LĐ.

Bên cạnh đó trong quá trình sản xuất kinh doanh có nhiều yếu tố tác động đến cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty như:

- Thị trường in luôn có nhiều biến động: Với đặc điểm là trong sản phẩm in thì vật liệu chính là giấy chiếm 70% giá thành sản phẩm mà giá sản phẩm giấy luôn luôn biến động, do đó việc định mức sản xuất cũng như nhận hợp đồng KD là rất quan trọng. Mặt khác ngày càng có nhiều CT khác nổi lên đã tạo ra một thách thức lớn về số lượng sản phẩm trong tương lai.

- Cuộc cách mạng của khoa học công nghệ: Làm cho việc ứng dụng máy tính, mạng internet, thương mại điện tử trở nên phổ biến. Do đó để nâng cao hiệu quả trong công việc, công ty cần phải áp dụng công nghệ mới trong công tác quản lý.

- Những thay đổi trong pháp luật của Nhà nước: Mọi quyết định, cơ chế, chính sách của Nhà nước đều ảnh hưởng đến công ty, như: Việc thay đổi lương cơ bản, việc chuyển đổi lương cho nhân viên; việc kỷ niệm những ngày lễ, ngày nghỉ trong năm,... Đây là những nhân tố bất biến, công ty không thể thay đổi mà chỉ có thể thích ứng theo.

Cùng với sự thành công về nhiều mặt trong sản xuất kinh doanh thời gian vừa qua, Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ đang tiếp tục đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh đổi mới phương thức quản lý, để tăng năng lực tài chính, đổi mới công nghệ, để tranh thủ thời cơ, cũng như đáp ứng nhu cầu của thị trường trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Trong thời gian tới, công ty tiếp tục đầu tư các dây chuyền hiện đại vào sản xuất; đầu tư kinh doanh các trang thiết bị ngành in phục vụ cho chính công ty và các doanh nghiệp in khác, nhằm nâng cao hiệu quả và sức mạnh cạnh tranh của công ty trên thị trường in ấn.

Hơn nữa, thực hiện Thông báo Kết luận số 146 của Ban Bí thư Trung ương Đảng khoá X về sắp xếp lại các đơn vị kinh tế Đảng ở Trung ương và thực hiện chủ trương chuyển công ty ra ngoài thành Hà Nội công ty đang tiếp tục hoàn thiện mô hình, xây dựng chiến lược phát triển phù hợp, thực hiện những chỉ tiêu kinh tế, kỹ thuật và các nhiệm vụ quan trọng do Trung ương Đảng giao cho.

Như vậy, để quản lý và điều hành hoạt động của Công ty, đáp ứng được sự hiện đại hoá cũng như đa dạng hoá các hoạt động sản xuất kinh doanh, tiếp tục tạo dựng uy tín của Công ty trên thương trường và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh thì việc hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ là một yêu cầu khách quan và cấp bách đang được đặt ra.

1.6. KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ CÔNG TY VỀ XÂY DỰNG TCBMQL.

1.6.1. Kinh nghiệm từ Công ty in Tạp chí Cộng sản và Công ty in Thống Nhất.

Trong quá trình hình thành và phát triển, mọi doanh nghiệp đều phải xây dựng và thường xuyên hoàn thiện TCBMQL của mình, để có một bộ máy tổ chức quản lý phù hợp với mục tiêu chiến lược trong từng giai đoạn nhất định. Mỗi doanh nghiệp đều có quan điểm và cách hoàn thiện khác nhau, nhưng đều hướng đến mục tiêu chung là hoạt động của bộ máy quản lý phải đem lại hiệu quả cao nhất và đưa doanh nghiệp không ngừng phát triển. Do vậy, việc nghiên cứu kinh nghiệm của các doanh nghiệp khác, đặc biệt là các doanh nghiệp có cùng lĩnh vực sản xuất kinh doanh giống nhau là rất cần thiết. Nó sẽ giúp cho việc hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp mình loại bỏ được những sai lầm hay khiếm khuyết, đồng thời học hỏi được những kinh nghiệm quý báu.

Dưới đây là kinh nghiệm xây dựng và hoàn thiện TCBMQL của hai CT trong lĩnh vực in ấn:

- Kinh nghiệm từ Công ty in Tạp chí Cộng sản.

Công ty in Tạp chí Cộng sản được thành lập ngày 20/01/1968, là thành viên của Hiệp hội in Việt Nam. Từ ngày thành lập, CT đã trải qua nhiều giai đoạn khó khăn nhất là khi Nhà nước chuyển đổi cơ chế kinh tế, nhưng CT vẫn đứng vững và không ngừng phát triển. CT thực hiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2008, công ty hiện đang sở hữu một số dây truyền sản xuất hiện đại.

Hiện nay, Công ty đang áp dụng mô hình tổ chức quản lý trực tuyến - chức năng, với 4 phòng ban và 3 phân xưởng. Các phòng ban, phân xưởng trực thuộc được hình thành và tổ chức xuất phát từ nhu cầu đa dạng hoá và chuyên môn hoá trong quá trình phát triển của Công ty. Giám đốc phụ trách chung và trực tiếp phụ trách một số phòng ban chức năng, phó Giám đốc được phân công phụ trách một số phòng ban chức năng và các bộ phận có tính chất chuyên môn phù hợp khả năng, các phòng ban vừa thực hiện nhiệm vụ chức năng vừa đóng vai trò tham mưu theo chức năng cho lãnh đạo Công ty. Trong quá trình phát triển, Công ty đã hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý theo hướng chuyên môn hoá, ban đầu là phòng tổng hợp, sau tách dần các chức năng riêng biệt theo sự phát triển của qui mô, đồng thời Công ty chủ động tách các mảng hoạt động có tính chuyên biệt để thành lập các đơn vị trực thuộc.

Tổ chức bộ máy quản lý như vậy, sẽ giảm sức ép công việc lên lãnh đạo doanh nghiệp, vừa tạo cơ hội cho đội ngũ cán bộ có điều kiện phát huy năng lực của mình, vừa đảm bảo quá trình điều hành, giám sát của lãnh đạo Công ty có hiệu quả hơn.

- Kinh nghiệm từ việc xây dựng và hoàn thiện TCBMQL của Công ty in Thống Nhất.

Công ty in Thống Nhất được thành lập năm 1971. Mô hình tổ chức bộ máy quản lý của CT đang áp dụng hiện nay là mô hình trực tuyến - chức năng. Hiện tại, TCBMQL của Công ty gồm 4 phòng ban chức năng; 3 phân xưởng sản xuất. Giám đốc phụ trách chung, đồng thời phụ trách một số phòng ban khác chủ yếu là mảng kinh doanh. Các Phó Giám đốc được phân công chịu trách nhiệm phụ trách các đơn vị trực thuộc và các phòng ban thuộc các mảng chuyên môn hẹp. Như vậy, cách tổ chức này đảm bảo giảm bớt công việc quản lý điều hành cho Giám đốc, các Phó Giám đốc phụ trách các mảng chuyên môn hẹp sẽ giúp Giám đốc giải quyết công việc theo uỷ quyền. Các phòng ban trong cơ cấu này phải đảm bảo mảng công việc theo chức năng, đồng thời chịu trách nhiệm tham mưu cho lãnh đạo CT về các vấn đề thuộc chức năng của mình.

1.6.2. Kinh nghiệm rút ra từ việc TCBMQL của hai CT trên:

Qua nghiên cứu việc xây dựng và hoàn thiện TCBMQL của Công ty in Tạp chí Cộng sản và Công ty in Thống Nhất có một số kinh nghiệm cần quan tâm để hoàn thiện TCBMQL của CTITB là:

- Mô hình trực tuyến - chức năng vẫn phù hợp đối với lĩnh vực in ấn.
- Trong các phòng chức năng cần có sự phân công cụ thể cho từng bộ phận, từng vị trí công tác để vừa tạo được tính chuyên môn hoá, vừa tăng tính chủ động sáng tạo của người lao động.

Chương 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TCBMQL CỦA CÔNG TY TNHH MTV IN TIẾN BỘ.

2.1. QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH PHÁT TRIỂN VÀ NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CÔNG TY TNHH MTV IN TIẾN BỘ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TCBMQL.

2.1.1. Sơ lược quá trình hình thành và phát triển của Công ty.

Sau khi Cách mạng Tháng 8 thành công, một trong những nhiệm vụ trọng tâm của Đảng ta là phải có nhà in riêng để in báo Đảng và các tài liệu tuyên truyền phục vụ kháng chiến chống thực dân Pháp. Ngày 8-9-1946 Xưởng in Tiến Bộ được thành lập và trực thuộc Văn phòng Trung ương Đảng. Những ngày đầu mới thành lập, Xưởng in Tiến Bộ chỉ có 10 máy in Typô, 30 hộp chữ và gần 70 cán bộ công nhân viên với sự nỗ lực cố gắng của tập thể cán bộ, công nhân Xưởng in Tiến Bộ đã hoàn thành tốt nhiệm vụ in các tài liệu phục vụ công tác tuyên truyền của Đảng, Nhà nước góp phần cùng toàn dân tộc làm nên chiến thắng Điện Biên Phủ chấn động địa cầu. Hòa bình lập lại, ngày 12-10-1954, Xưởng in Tiến bộ tiếp tục cùng Trung ương, Chính phủ ta về tiếp quản Thủ đô Hà Nội và tổ chức triển khai in Báo Nhân Dân tại Hà Nội. Xưởng in Tiến Bộ được Ủy ban Quân quản ưu tiên cho tiếp quản toàn bộ trại giam Nhà Tiền tại 175 Nguyễn Thái Học có diện tích rộng tới 32.000m². Năm 1956-1958, Chính phủ Cộng hòa Dân chủ Đức đã giúp đỡ cải tạo và xây dựng lại Nhà máy in Tiến Bộ trở thành nhà máy in hiện đại nhất miền Bắc với hai công nghệ in Typô và in Offset có công suất 600 triệu trang in/1 năm. Trong công cuộc kháng chiến chống Mỹ cứu nước, Nhà máy in Tiến Bộ sơ tán lên khu rừng cọ tỉnh Phú Thọ và sơ tán tại Sài Sơn, Quốc Oai, Hà Tây; Đông Cao, Yên Lãng, Vĩnh Phú. Tại nơi sơ tán, nhà máy đi vào sản xuất in các tài liệu phục vụ công tác tuyên truyền của Đảng, Nhà nước. Mặt

khác, tổ chức thực hiện chi viện cho ngành in miền Nam. Những đóng góp của Nhà máy in Tiến Bộ đã góp phần đáng kể vào sự nghiệp tuyên truyền, giáo dục và đấu tranh của quân, dân miền Nam, vào Đại thắng mùa Xuân lịch sử 30-4-1975 của dân tộc.

Ngày 30-7-1994 Bộ Văn hóa - Thông tin đã ra quyết định hợp nhất Nhà máy in Tiến Bộ và Công ty xuất nhập khẩu vật tư thiết bị ngành in Việt Nam thành Công ty In Tiến Bộ. Xuất phát từ yêu cầu của Trung ương Đảng là phải tăng cường sự lãnh đạo của Đảng trên mặt trận văn hoá - tư tưởng, nhất là lĩnh vực in ấn và xuất bản; đồng thời đáp ứng kịp thời nhu cầu in và xuất bản các loại tài liệu, ấn phẩm, Văn kiện của Đảng. Thực hiện ý kiến Kết luận của Thường trực Bộ Chính trị về việc đồng ý chuyển Công ty In Tiến Bộ trực thuộc Bộ Văn hoá - Thông tin trở lại hệ thống in của Đảng. Ngày 25-9-1998, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 185/1998/TTg về việc chuyển Công ty In Tiến Bộ trở lại hệ thống in của Đảng, trực thuộc Ban Tài chính - Quản trị Trung ương. Đây là mốc son quan trọng, là động lực quyết định đến sự phát triển của Công ty trong giai đoạn phát triển mới.

Năm 2007 thực hiện Nghị quyết Trung ương 4 (Khoá X) về việc đổi mới kiện toàn tổ chức bộ máy cơ quan Đảng, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc và các đoàn thể chính trị - xã hội. Ngày 01-4-2008, Ban Bí thư Trung ương Đảng đã ban hành Thông báo Kết luận số 146-TB/TW về việc sắp xếp lại các đơn vị làm kinh tế Đảng ở Trung ương. Công ty in Tiến Bộ trực thuộc Văn phòng Trung ương Đảng. Trải qua 65 năm xây dựng và phát triển với những tên gọi khác nhau, Xưởng in Tiến Bộ (từ 8-9-1946), Nhà máy in Tiến Bộ (từ 28-5-1958), Công ty in Tiến Bộ (30-7-1994), Công ty TNHH MTV In Tiến Bộ 100% vốn của Đảng (từ 1-12-2003) đến nay. Với những thành tích đặc biệt xuất sắc trong lao động sản xuất và chiến đấu bảo vệ tổ quốc, Công ty đã vinh dự được Đảng và Nhà nước phong tặng danh hiệu cao quý Anh hùng Lao

động năm 1985 và Anh hùng Lao động thời kỳ đổi mới năm 2000. Được tặng thưởng Huân chương Độc lập hạng Nhất năm 1996, năm 2011; Huân Chương Kháng chiến hạng Nhất; Huân Chương Lao động hạng Nhì, hạng Ba và nhiều phần thưởng cao quý khác. Công ty đã được Tổ chức sáng kiến kinh doanh châu Âu, một tổ chức hàng đầu thế giới trong lĩnh vực thông tin về chất lượng, sản phẩm trao các giải thưởng quốc tế như Chất lượng Vàng, chất lượng Bạch Kim, chất lượng Kim Cương.

2.1.2. Những đặc điểm của Công ty ảnh hưởng tới TCBMQL.

2.1.2.1. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thời kỳ mới thành lập với nhiệm vụ chủ yếu của CT là chủ động in ấn tất cả các tài liệu, văn kiện, sách báo lý luận chính trị quan trọng của Đảng nhằm tuyên truyền, động viên toàn bộ lực lượng của dân tộc cho chiến thắng thực dân Pháp và đế quốc Mỹ xâm lược. Trong cơ chế kinh tế thị trường CT đã mạnh dạn đi tắt đón đầu, đầu tư chiều sâu bằng các trang thiết bị hiện đại, đổi mới công nghệ,... Do đó CT đã sản xuất ra những sản phẩm có mẫu mã đẹp, bền, công nghệ in hiện đại, tiết kiệm được giá thành,... Từ đó bảo đảm chiến lược kinh doanh của CT. Bảo đảm hoàn thành và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ in các văn kiện trong các kỳ Đại hội Đảng, Nghị quyết Trung ương, các cuộc bầu cử đại biểu Quốc hội, bầu cử đại biểu Hội đồng nhân dân các cấp,... với số lượng, chất lượng cao, kịp thời; hàng chục triệu sản phẩm sách báo xuất bản đảm bảo chất lượng, doanh thu trên 100 tỷ đồng mỗi năm và hoàn thành tốt nhiệm vụ chính trị của mình.

Đi đôi với việc thực hiện và hoàn thành tốt nhiệm vụ in Văn kiện, các tài liệu chính trị phục vụ kịp thời công tác tuyên truyền của Đảng. Hàng năm CT đã hoàn thành trên 10 tỷ trang in sách, báo, tạp chí của một số toà soạn, Nhà xuất bản như: Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Báo Phụ nữ Việt Nam, Báo Đầu tư, Báo Diễn đàn Doanh nghiệp, Thời Báo Kinh tế Việt Nam, Báo

Tiền phong, Tạp chí Xây dựng Đảng, Tạp chí Văn phòng Cấp uỷ, Tạp chí Kiểm tra, Tạp chí Dân vận và nhiều báo và tạp chí khác.

Bên cạnh đó tận dụng mặt bằng sẵn có và nghiên cứu thị trường CT đã chủ động mở thêm ngành nghề như: Kinh doanh các trang thiết bị ngành in; mở các lớp đào tạo bồi dưỡng cho cán bộ, công nhân các đơn vị doanh nghiệp in; dịch vụ ăn uống, vui chơi giải trí, thể dục thể thao. Từ đó đem lại doanh thu cho CT ngày càng tăng cao, uy tín và chất lượng đã làm nên thương hiệu Tiền Bộ. CT luôn hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu do Trung ương Đảng giao. Kết quả hoạt động SXKD được thể hiện ở **bảng 2.1**.

Bảng 2.1. Kết quả sản xuất - kinh doanh (2008 - 2012).

TT	Các chỉ tiêu chính	Đơn vị tính	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Sản lượng hàng hoá (trang in 13×19)	1.000 trang	9.482	10.045	8.013	10.423	11.018
2	Doanh thu	Tỷ đồng	79.761	90.841	92.332	110.982	118.150
3	Doanh thu so với năm trước	%		114	102	120	106
4	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	1.701	2.160	2.757	1.607	2.000
5	Nộp ngân sách Nhà nước	Tỷ đồng	5.678	5.859	6.530	7.859	10.000
6	Nộp ngân sách Đảng	Triệu đồng	496,2	489,9	651,5	528,2	607,5
7	Thu nhập bình quân	Triệu đồng	2,7	3,4	4,5	5,7	6,2

(Nguồn: CTITB, báo cáo sản xuất kinh doanh giai đoạn 2008 - 2012)

Qua kết quả SXKD của CT cho thấy, các chỉ tiêu kinh tế không ngừng tăng trưởng qua các năm, năm 2009 doanh thu tăng 14% so với năm 2008; nộp ngân sách Nhà nước năm 2012 gần gấp đôi năm 2008.

Để có được thành công như vậy, CT đã luôn tìm tòi, nghiên cứu thị trường, mạnh dạn đầu tư và có chiến lược phát triển đúng hướng.

2.1.2.2. Đặc điểm lĩnh vực sản xuất - kinh doanh của Công ty.

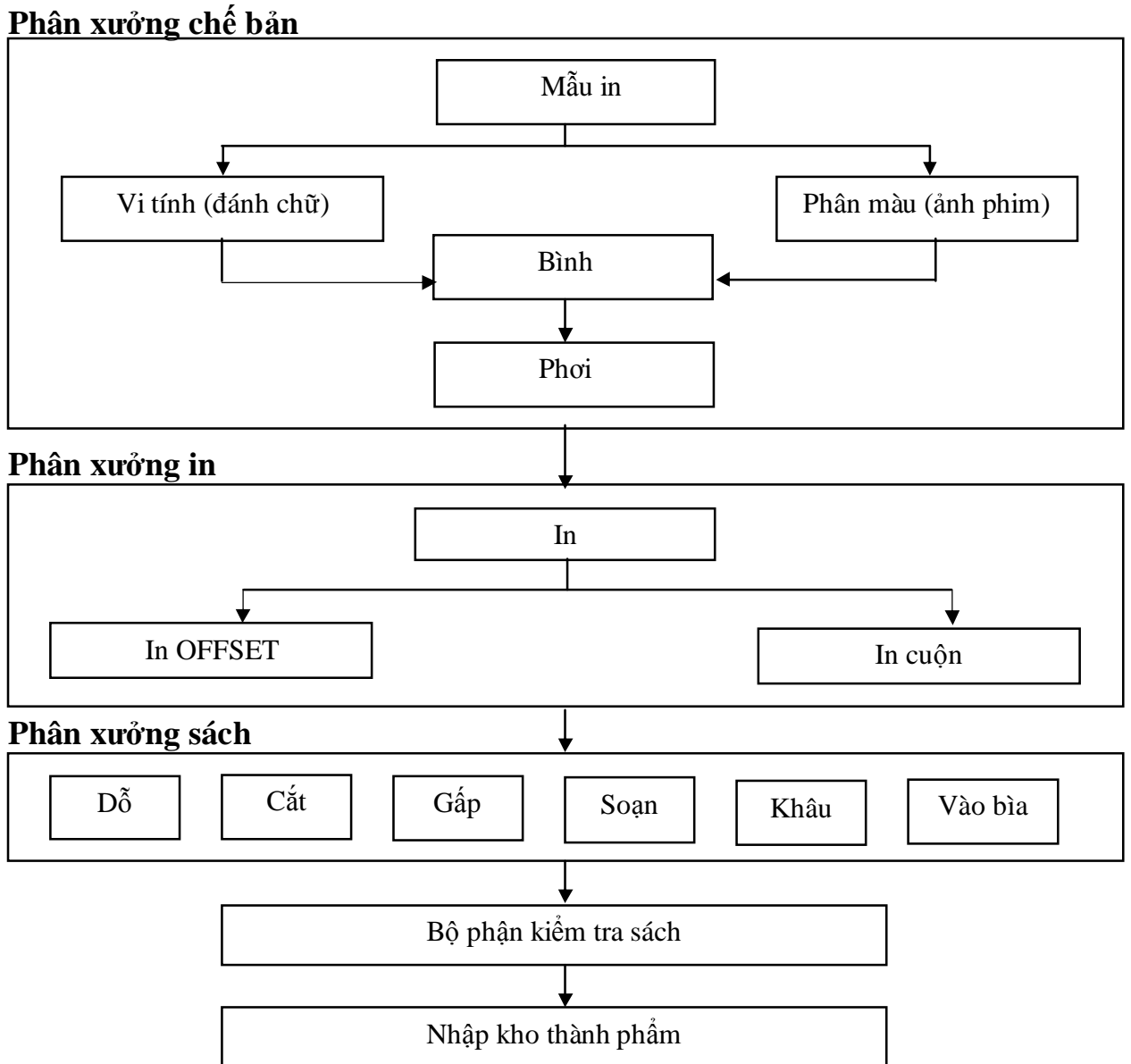
CTITB có chức năng, ngành nghề kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực in ấn với đặc điểm kinh tế kỹ thuật của ngành in là: In đẹp, dễ đọc, ít thời gian, giá thành hợp lý; in hàng loạt với công nghệ hiện đại, do vậy phải thay đổi về công nghệ, về trình độ con người để theo kịp với phát triển của ngành in và cùng với sự phát triển đất nước; khả năng in ấn của CTITB có thể đáp ứng được nhiều dạng sách báo tạp chí có độ phức tạp cao và cần mẫu mã đẹp, với giá thành cạnh tranh, bên cạnh đó được sự cho phép của Văn phòng Trung ương Đảng CT tận dụng mặt bằng sẵn có tổ chức xây dựng các sân thể thao tennis kết hợp với các dịch vụ ăn uống. Để chuẩn bị cho hướng kinh doanh trong thời gian tới khi CT chuyển ra ngoại thành Hà Nội, mặt bằng hiện tại sẽ thực hiện dự án đầu tư xây dựng văn phòng cho thuê, đây là một loại hình kinh doanh mới, do vậy CT cần nghiên cứu phương án, chiến lược khai thác để tận dụng hết khả năng của mặt hàng kinh doanh này.

2.1.2.3. Đặc điểm quy trình công nghệ in ấn.

Quy trình công nghệ sản xuất là nhân tố ảnh hưởng lớn tới việc tổ chức quản lý trong các DN sản xuất. Nghiên cứu đặc điểm quy trình công nghệ sẽ giúp DN phát hiện những khâu mạnh, khâu yếu trong năng lực sản xuất, từ đó có phương hướng đầu tư cho thích hợp. Quy trình in ấn phụ thuộc vào tính chất các sản phẩm in (sách, báo, tập san, tạp chí,...) và các đặc tính khác của sản phẩm in (kích cỡ, màu sắc,...) ngoài ra nó còn phụ thuộc vào trang thiết bị kỹ thuật, phương pháp gia công. Do đó mỗi loại ấn phẩm khác nhau thì các quá trình in cũng khác nhau.

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ quy trình công nghệ in tài liệu.

(Nguồn: Phòng KH-SX)



Sản phẩm chính của Công ty In Tiến Bộ là các tài liệu của Đảng, Nhà nước và Quốc hội; các ấn phẩm, sách báo, chúng có thể được thực hiện trên các quy trình in như: OFFSET, TYPO, PLEXO. Từ năm 1990, công nghệ in TYPO đã được thay thế bởi công nghệ in OFFSET hiện đại hơn. Các bộ phận làm thủ công độc hại đã được xóa bỏ, thay thế bằng những trang thiết bị hiện đại, đảm bảo chất lượng, tiết kiệm chi phí, bảo vệ sức khỏe cho người lao

động. Hệ in offset là dùng hoá chất ăn mòn trên bản nhôm để tạo ra bản in (được công ty sử dụng chủ yếu hiện nay). Thành phẩm của phương pháp in này phải trải qua ba giai đoạn và có thể diễn giải quy trình công nghệ sản xuất của công ty như sau: *Giai đoạn chế bản (Phân xưởng Chế bản); Giai đoạn in hàng loạt (Phân xưởng OFFSET); Giai đoạn hoàn thiện ấn phẩm (Phân xưởng SÁCH)*. Quy trình công nghệ in của CTITB được thể hiện ở **sơ đồ 2.1**

CTITB thuộc loại hình sản xuất hàng loạt và theo đơn đặt hàng, quy mô sản xuất lớn, sản phẩm có thể được tạo ra trên cùng một quy trình công nghệ, theo cùng một phương pháp công nghệ song giữa các loại sản phẩm có những đặc tính khác nhau về kích cỡ, yêu cầu kỹ thuật và cả về mặt kinh tế.

Như vậy căn cứ vào đặc điểm của ngành in cũng như điều kiện cụ thể của CT cho thấy quy trình công nghệ in là một quy trình công nghệ phức tạp kiểu liên tục bao gồm nhiều giai đoạn công nghệ, giữa các giai đoạn chế bản, in, đóng sách có thể tiến hành độc lập với nhau, chu kỳ sản xuất tương đối dài, đòi hỏi độ chính xác cao.

2.1.2.4. Đặc điểm môi trường kinh doanh của Công ty.

Ngành in là ngành kinh doanh đặc biệt, được xếp trong hệ thống thiết chế văn hóa - thông tin và nhiều sản phẩm của ngành in trực tiếp phục vụ cho việc phổ biến, tuyên truyền đường lối của Đảng, pháp luật của Nhà nước, phục vụ cho sự nghiệp nâng cao dân trí của xã hội,...

Trong những năm gần đây do ảnh hưởng của suy thoái kinh tế thế giới, kinh tế Việt Nam có xu hướng tăng chậm lại. Sức mua dân cư giảm, lạm phát tăng cao. Tuy nhiên với dự báo trong những năm tới kinh tế Việt Nam bước qua giai đoạn khủng hoảng, dần tăng trưởng và ổn định nhu cầu đòi hỏi của thị trường về các mặt hàng in ấn sẽ tiếp tục tăng nhất là các ấn phẩm, sách báo,... Đây cũng là tín hiệu thuận lợi để ngành in phát triển.

Hiện tại CTITB có trang thiết bị kỹ thuật hiện đại, đồng bộ, có vốn lớn; có kinh nghiệm trong xuất khẩu, gia công với thị trường quốc tế; đa dạng thiết bị in để phục vụ được đa dạng sản phẩm in; đội ngũ kỹ thuật và quản lý công tác in ấn dày dặn kinh nghiệm.

Mặc dù là cơ quan phục vụ công tác tuyên truyền của Đảng, nhưng CTITB vẫn tham gia vào thị trường in một cách độc lập và tự quyết. Điều này thể hiện ở việc CT tự quyết định nhận in thêm loại ấn phẩm sách, báo nào, số lượng bao nhiêu, đơn giá,... Như vậy cũng đồng nghĩa với việc CT phải cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường. Mặt khác, đây là một thị trường đầy biến động về giá cả, vật tư hàng hoá nói chung và vật tư ngành in nói riêng đã ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả SXKD của CT.

Ngành in Việt Nam bị tác động do ngành in nước ngoài phát triển mạnh, có nhiều tập đoàn và doanh nghiệp in lớn, có trang bị kỹ thuật hiện đại, ứng dụng nhiều phương pháp in đa dạng, có khả năng cạnh tranh cao trên thị trường. Đặc biệt là ngành in của Trung Quốc, Nhật Bản, Thái Lan, Hồng Kông, Singappore,... Đây thực sự là những thách thức lớn đối với các doanh nghiệp in của Việt Nam nói chung và CTITB nói riêng.

Với một môi trường KD trong lĩnh vực in ấn hiện nay, đòi hỏi CTITB phải có chiến lược đúng đắn, đầu tư dây truyền công nghệ hiện đại, đồng bộ và nâng cao thương hiệu để không ngừng phát triển. Để làm được điều đó, đòi hỏi CT phải có một bộ máy QL phản ứng linh hoạt, chuyên nghiệp và bao quát được tất cả các khâu sản xuất kinh doanh, các lĩnh vực hoạt động mới đem lại hiệu quả cao.

2.1.2.5. Đặc điểm về lao động của Công ty.

Trong những năm gần đây lao động của Công ty có nhiều biến động do quá trình sắp xếp lại CT cũng như CT đang trong quá trình chuẩn bị phương án chuyển địa điểm ra ngoài thành Hà Nội, cho nên năm 2010 CT đã giảm 9

lao động và năm 2011 giảm 11 lao động, tuy nhiên để bổ sung thêm một số vị trí việc làm mang tính chất đặc thù CT cũng tuyển bổ sung lao động qua các năm, năm 2010 bổ sung thêm 03 lao động và năm 2011 bổ sung thêm 02 lao động và bổ sung cao nhất là năm 2012 tăng thêm 10 lao động (**bảng 2.2**).

Bảng 2.2. Tình hình tăng giảm lao động (2010 - 2012).

(Đơn vị tính: Người)

TT	Nội dung	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
1	Số LĐ có đầu năm	314	308	299
2	Số LĐ tăng trong năm	3	2	10
	- Tuyển từ các trường	2	1	6
	- Tuyển ngoài xã hội	1	1	3
	- Đơn vị khác đến			1
3	Số LĐ giảm trong năm	9	11	5
	- Nghỉ hưu	4	3	2
	- Chấm dứt hợp đồng	3	5	2
	- Đi đơn vị khác	2	2	1
	- Các trường hợp khác		1	
4	Số LĐ có đến cuối năm	308	299	304
5	Số LĐ thuê theo thời vụ bình quân năm	5	7	6
6	Số LĐ sử dụng bình quân năm	310	303	301

(Nguồn: CTITB, Báo cáo tăng giảm lao động hàng năm 2010 - 2012)

Số lao động giảm chủ yếu trong năm là do nghỉ hưu và chấm dứt hợp đồng: Năm 2010 là 07 người, năm 2011 là 08 người và năm 2012 là 04 người, vì chuyên môn kỹ thuật không còn phù hợp với những công nghệ hiện đại, không đáp ứng được với xu thế phát triển của CT và không có khả năng để đầu tư đào tạo lại.

Về cơ cấu lao động theo trình độ (**bảng 2.3**), ta thấy tỷ lệ lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên tương đối cao: Năm 2010 là 25,7%, năm 2011 là 24,7%, đến năm 2012 là 27,93% và có trình độ đại học tăng lên hằng năm từ

16,9% năm 2010 lên 20,7% năm 2012. Tỷ lệ trung học chuyên nghiệp trở xuống giảm dần qua các năm từ 74,3% năm 2010, xuống còn 72% năm 2012. Qua đó, ta thấy Công ty đã chú trọng đến việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Bảng 2.3. Cơ cấu lao động theo trình độ.

(Đơn vị tính SL: Người)

STT	Trình độ	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
		SL	%	SL	%	SL	%
1	Đại học trở lên	52	16,9	61	19,8	63	20,7
2	Cao đẳng	27	8,8	15	4,9	22	7,3
3	Trung học chuyên nghiệp	49	15,9	47	15,2	45	14,8
4	Công nhân kỹ thuật	180	58,4	176	57,1	174	57,2
	Tổng số lao động	308	100	299	100	304	100

(Nguồn: CTITB, Báo cáo cán bộ khoa học kỹ thuật và công nhân kỹ thuật hàng năm, 2010 - 2012)

Tỷ lệ công nhân kỹ thuật chiếm đa số trong CT, vì đây là đội ngũ thợ máy, công nhân vận hành các thiết bị in ấn và gia công sau in.

Như vậy, với những đặc điểm biến động về lao động trên, phải tổ chức bộ máy quản lý làm sao có sự phân tách các chức năng nhiệm vụ để chuyên môn hoá công việc, đảm bảo sự điều hành quản lý trong từng bộ phận, cũng như việc phân công, bố trí sắp xếp con người vào từng vị trí cụ thể sao cho phù hợp với khả năng của họ và sự phát triển của CT. Ngành in là một ngành đặc thù do vậy CT phải có chiến lược thể thu hút, đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của trình độ và chuyên môn hóa của các dây truyền sản xuất. Có như vậy CT mới tạo ra được sự chủ động về nhân lực trong quá trình phát triển trong tương lai.

2.1.2.6. Công ty là doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước.

Công ty là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước do vậy còn những mặt hạn chế, yếu kém của mô hình này đó là: Hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh nhìn chung còn thấp, chưa tương xứng với các nguồn lực đã có và sự trợ giúp của Đảng, Nhà nước, chậm đổi mới công nghệ; chưa thực sự tự chủ trong kinh doanh, trình độ quản lý còn nhiều yếu kém,...

Tuy nhiên ngoài những mặt hạn chế, yếu kém nội tại của bản thân Công ty còn có nguyên nhân khách quan, nhưng chủ yếu là do nguyên nhân chủ quan từ sự lãnh đạo quản lý của cơ quan có thẩm quyền, đó là: Quản lý nhà nước đối với doanh nghiệp còn nhiều vướng mắc, yếu kém. Cải cách hành chính tiến hành chậm; nhiều cơ chế, chính sách chưa đồng bộ, chưa phù hợp với cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, chưa tạo động lực mạnh cho Công ty và người lao động, hạn chế quyền tự chủ của Công ty; tổ chức chỉ đạo thực hiện thiếu kiên quyết, kém hiệu lực, hiệu quả, thiếu kiểm tra đôn đốc.

2.2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TCBMQL CỦA CTITB.

2.2.1. Phân tích thực trạng mô hình hiện tại và việc phân chia chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận trong bộ máy tổ chức của CTITB.

2.2.1.1. Phân tích thực trạng mô hình tổ chức bộ máy quản lý của CTITB.

Mô hình TCBMQL của CTITB được xây dựng theo kiểu trực tuyến - chức năng (*Sơ đồ 2.2*). Cơ cấu tổ chức hiện nay bao gồm: Các chức danh quản lý: Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Công ty và 02 Phó Tổng Giám đốc; 07 phòng chức năng; 02 trung tâm và 05 phân xưởng trực thuộc. Các phòng ban và các đơn vị trực thuộc chịu sự chỉ đạo trực tiếp (trực tuyến) từ Ban Tổng Giám đốc và có sự phối hợp chặt chẽ với nhau thông qua mối quan hệ chức năng. Các phòng ban vừa thực hiện chức năng, nhiệm vụ của đơn vị mình, vừa chịu trách nhiệm tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc các vấn đề liên quan đến chức năng của mình phụ trách.

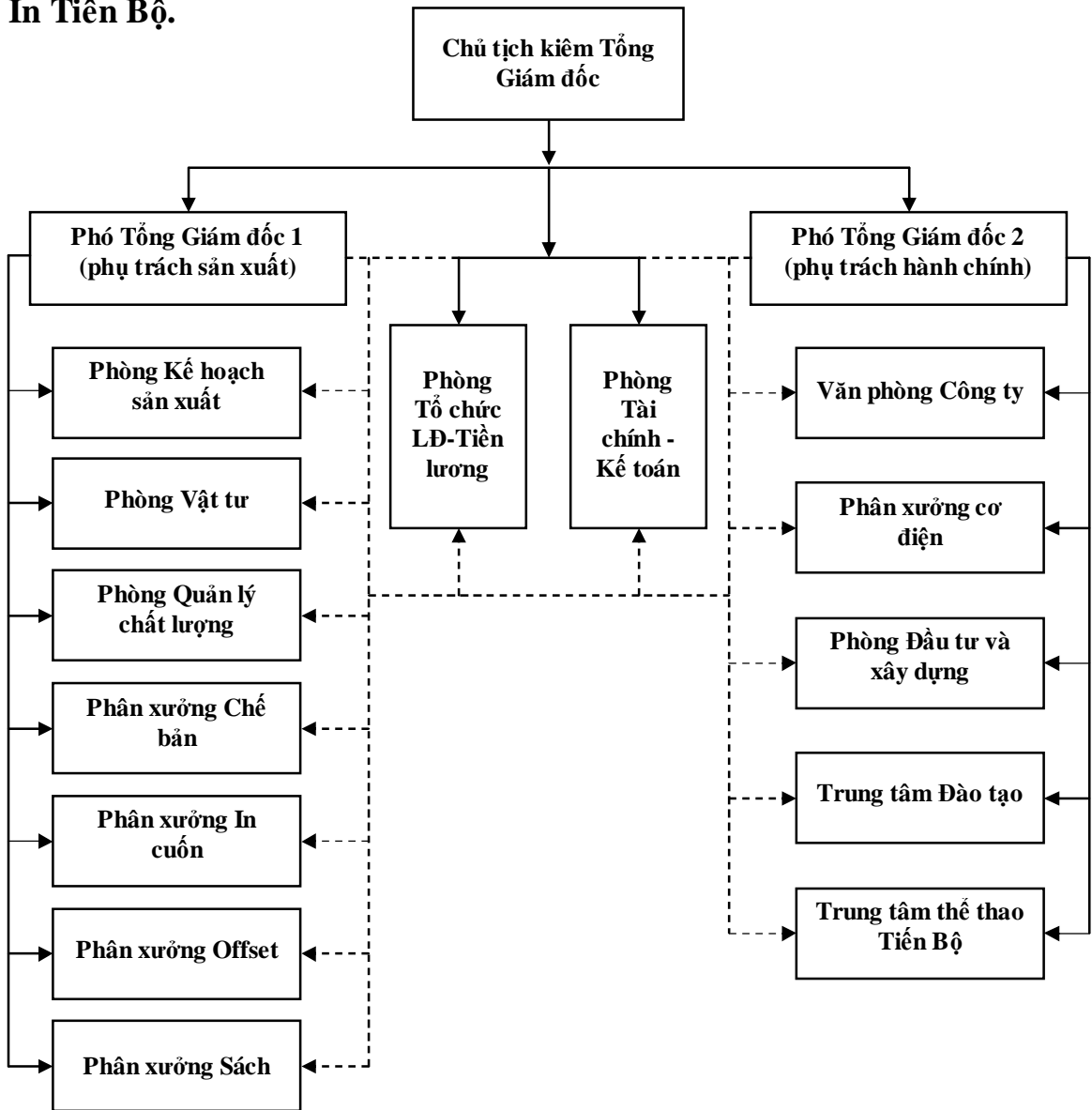
****Về ưu điểm:***

- Mô hình tổ chức này đảm bảo sự chỉ đạo tập trung từ Ban Tổng Giám đốc CT thông qua các quyết định quản lý, các thông tin lên xuống đảm bảo nhanh, kịp thời.

- Các phòng ban chức năng được tổ chức theo hướng chuyên môn hoá, đảm bảo phát huy được khả năng chuyên môn sâu của đội ngũ cán bộ để hỗ trợ, tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc ra quyết định chính xác và kịp thời.

- Các đầu mối trong cơ cấu được xác định rõ trách nhiệm và quyền hạn nên thuận lợi cho việc điều hành, kiểm soát của Ban Tổng Giám đốc cũng như việc thực hiện nhiệm vụ của các bộ phận.

Sơ đồ 2.2. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV In Tiên Bộ.



Ghi chú:

Điều hành trực tuyến

Điều hành Hệ thống Quản lý Chất lượng

** Về nhược điểm:*

Trong Ban Tổng Giám đốc tuy đã có sự phân công, phân quyền tuy nhiên vẫn còn nhiều công việc chưa rành mạch theo các các mảng chuyên môn, các Phó Tổng Giám đốc phải tham gia giúp Tổng Giám đốc chỉ đạo thực hiện tất cả các mảng công việc khi uỷ quyền, nên sẽ hạn chế hiệu quả. Hơn nữa, đòi hỏi cả Tổng Giám đốc và Phó Tổng Giám đốc phải có chuyên môn và kiến thức rộng về tất cả các mặt hoạt động của DN; chưa có cơ cấu phòng ban hợp lý để tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc về hoạt động KD của CT.

2.2.1.2. Phân tích thực trạng phân chia chức năng nhiệm vụ giữa các phòng ban và cơ cấu LD trong các phòng ban trong CT. (Nguồn: CTITB, Quy định chức năng nhiệm vụ của các phòng ban, 2011).

Xuất phát từ đặc điểm hoạt động SXKD của CT là sản xuất theo đơn đặt hàng. Tổ chức bộ máy quản lý của CT được tổ chức theo mô hình trực tuyến - chức năng với bộ máy gọn nhẹ theo chế độ một thủ trưởng. Đứng đầu CT là Chủ tịch - Tổng Giám đốc, có trách nhiệm QL điều hành và chịu trách nhiệm với cơ quan QL chức năng, khách hàng và cán bộ công nhân viên về toàn bộ hoạt động của CT, quyết định các phương án SXKD, phương án đầu tư và phát triển năng lực sản xuất của CT.

- Chức năng nhiệm vụ của Chủ tịch - Tổng Giám đốc:

Chủ tịch CT do chủ sở hữu CT bổ nhiệm có thời hạn, nhân danh chủ sở hữu tổ chức thực hiện một số quyền và nghĩa vụ được uỷ quyền; nhân danh CT thực hiện các quyền và nghĩa vụ của CT; chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ sở hữu về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ tịch được quy định cụ thể trong điều lệ CT ban hành theo quyết định số 606-QĐ/VPTW, ngày 26 tháng 8 năm 2011 của Văn phòng Trung ương Đảng.

Tổng Giám đốc do chủ sở hữu bổ nhiệm có thời hạn. Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm trước Chủ tịch CT và pháp luật về điều hành hoạt động của CT. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Chủ tịch được quy định cụ thể trong điều lệ CT ban hành theo Quyết định số 606-QĐ/VPTW, ngày 26 tháng 8 năm 2011 của Văn phòng Trung ương Đảng.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ, chính trị, thâm niên của Chủ tịch - Tổng Giám đốc CT: Cử nhân kinh tế, Thạc sỹ kinh tế; Cao cấp lý luận chính trị; Có 6 năm làm Trưởng phòng, 10 năm làm Tổng Giám đốc CT.

Như vậy, chức năng nhiệm vụ của Chủ tịch - Tổng Giám đốc CT được quy định cụ thể trong điều lệ CT, là người chịu trách nhiệm chính trước pháp luật và chủ sở hữu. Về trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kinh nghiệm công tác của Chủ tịch - Tổng Giám đốc CT đảm bảo đủ khả năng lãnh đạo CT hoàn thành nhiệm vụ và mục tiêu đề ra, đưa CT không ngừng phát triển.

- Giúp việc cho Tổng Giám đốc có hai Phó Tổng Giám đốc:

Phó Tổng Giám đốc Công ty do Chủ tịch CT bổ nhiệm có thời hạn, giúp Tổng Giám đốc điều hành hoạt động của CT theo sự phân công và uỷ quyền của Tổng Giám đốc; chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc và trước pháp luật về thực hiện các nhiệm vụ được giao.

+ *Phó Tổng Giám đốc phụ trách sản xuất:* Chịu trách nhiệm về mọi hoạt động tiêu chuẩn hoá sản phẩm, đo lường chất lượng sản phẩm, nghiên cứu đề xuất các phương án ngắn hạn và dài hạn nhằm đổi mới nâng cao chất lượng sản phẩm, đề xuất các giải pháp đẩy mạnh, tìm kiếm, ký hợp đồng mới cho CT, các vấn đề về giá cả và phương thức thanh toán.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ, chính trị, thâm niên của Phó Tổng Giám đốc 1: Kỹ sư điện; Cao cấp lý luận chính trị; Có 7 năm làm Quản đốc và Trưởng phòng, 9 năm làm Phó Tổng Giám đốc CT.

+ *Phó Tổng Giám đốc phụ trách hành chính*: Chịu trách nhiệm tổ chức xây dựng chiến lược quy hoạch tổng thể nhà xưởng, văn phòng, lĩnh vực hành chính quản trị, đào tạo, thể thao, bảo dưỡng, tu sửa máy móc thiết bị. Giúp Tổng Giám đốc chỉ đạo tổ chức việc thi nâng lương, thực hiện nội quy LĐ.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ, chính trị, thâm niên của Phó Tổng Giám đốc 2: Cử nhân kinh tế, Thạc sỹ kinh tế; Cao cấp lý luận chính trị; có 5 năm làm Trưởng phòng, 6 năm làm Phó Tổng Giám đốc CT.

Dưới Ban Tổng Giám đốc là hệ thống các phòng ban giúp việc.

- Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu LĐ của Phòng Tài chính - Kế toán:

+ *Phòng Tài chính - Kế toán có chức năng nhiệm vụ*: Tham mưu giúp việc cho Chủ tịch - Tổng Giám đốc triển khai tổ chức thực hiện toàn bộ công tác tài chính kế toán và hạch toán kinh tế của CT, đồng thời kiểm tra, kiểm soát mọi hoạt động kinh tế tài chính của CT theo điều lệ CT và pháp luật của Nhà nước.

Cụ thể: Tham mưu cho Chủ tịch - Tổng Giám đốc thực hiện quyền quản lý, sử dụng vốn đất đai, tài nguyên,... do Trung ương Đảng giao, bảo đảm sử dụng vốn có hiệu quả bảo toàn và phát triển vốn; thực hiện việc ghi chép, tính toán và phản ánh trung thực, đầy đủ, kịp thời các nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh trong quá trình vận động vật tư tiền vốn, tài sản của CT; tính và trích nộp đúng, kịp thời các khoản nộp ngân sách Nhà nước và ngân sách Đảng; thanh toán các khoản tiền vay các khoản công nợ phải thu, phải trả; kiểm tra giám sát các hoạt động kinh tế của tất cả các bộ phận trong CT. Đồng thời ghi chép, thu thập và tính toán các số liệu để cung cấp thông tin tài chính, cung cấp các báo cáo kế toán, trên cơ sở giúp Chủ tịch - Tổng Giám đốc trong việc phân tích các hoạt động kinh tế, đưa ra các quyết định kinh doanh đúng đắn. Phòng Tài chính - Kế toán còn có nhiệm vụ báo cáo thống kê tình hình thực hiện các chỉ tiêu tài chính của CT với cơ quan chức năng.

+ Cơ cấu LD của Phòng Tài chính - Kế toán:

Tổng số cán bộ của phòng là 09 người, trong đó 01 Trưởng phòng kiêm Kế toán trưởng, 02 Phó trưởng phòng và 06 nhân viên (**Bảng 2.4**).

Bảng 2.4. Cơ cấu LD của Phòng Tài chính - Kế toán.

(Đơn vị số lượng: Người)

Stt	Vị trí công tác	Giới tính		Trình độ đào tạo				Chuyên môn đào tạo	Thâm niên ở CTy	Tuổi
		Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Khác			
1	Trưởng phòng		1	1				Kế toán	25	51
2	Phó tr. phòng	1		1				Kế toán	21	46
3	Phó tr. phòng		1	1				Kế toán	9	38
4	Nhân viên KT1	1		1				Kế toán	6	32
5	Nhân viên KT2		1	1				Kế toán	6	30
6	Nhân viên KT3		1	1				Kế toán	4	28
7	Nhân viên KT4		1	1				Kế toán	2	26
8	Nhân viên KT5		1	1				Kế toán	4	25
9	Nhân viên TQuĩ		1	1				Kế toán	12	36
	Tổng	2	7	9						
	Tổng số	9		9						

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương, CTITB)

Qua bảng trên ta thấy 9/9 cán bộ trong phòng đều có trình độ đại học; 9/9 người có chuyên môn về kế toán; thâm niên công tác tại CT và tuổi đời được phân bổ tương đối đồng đều, đa số cán bộ trong phòng đều là nữ, phù hợp với tính chất công việc kế toán.

Theo kết quả điều tra, có 7/9 người cho là rất phù hợp với công việc, còn 2/9 người cho là bình thường; có 7/9 người cho rằng không có khó khăn gì trong việc thực hiện nhiệm vụ hiện tại, có 3/9 người có công việc nhiều phải thường xuyên làm thêm giờ.

Nhân xét: Chức năng nhiệm vụ của phòng đã được CT qui định chặt chẽ, cán bộ được bố trí phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ, đảm bảo hoàn thành tốt nhiệm vụ của phòng trong thời gian qua. Tuy nhiên, việc phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng cá nhân trong phòng còn có một số bất cập, nên có cán bộ chưa an tâm với công việc.

- Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu LĐ của Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương:

+ Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương có chức năng nhiệm vụ: Tham mưu giúp việc Chủ tịch - Tổng Giám đốc CT tổ chức triển khai, chỉ đạo thực hiện các nhiệm vụ chủ trương đường lối của lãnh đạo CT về các lĩnh vực: Tổ chức nhân sự, lao động tiền lương, công tác thi đua khen thưởng, bảo hiểm xã hội và các chế độ đối với cán bộ công nhân viên.

Cụ thể: Xây dựng, sửa đổi bổ sung Điều lệ tổ chức và hoạt động của CT trình Chủ tịch - Tổng Giám đốc duyệt; xây dựng biên chế bộ máy quản lý của CT, cán bộ chủ chốt của các phòng, các phân xưởng và trung tâm thuộc CT; xây dựng các quy chế, các quy định liên quan đến công tác nhân sự của CT; tham mưu và dự thảo các quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ, các quyết định lương, khen thưởng thưởng, kỷ luật; xây dựng kế hoạch lao động, kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng bậc cho người lao động; theo dõi và đề xuất về việc nâng bậc lương, phát động thi đua trong toàn CT; theo dõi tăng giảm lao động trong CT, theo dõi hợp đồng lao động và làm thủ tục trình Chủ tịch - Tổng Giám đốc ký hợp đồng lao động; lên kế hoạch và phối hợp với các phòng ban trong công tác tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ làm nghiệp vụ phù hợp với ngành nghề đáp ứng nhu cầu trước mắt và lâu dài cho CT; theo dõi chế độ bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT), bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm thân thể; theo dõi bảng chấm công, chế độ ốm đau, thai

sản, nghỉ phép, hưu trí của CBCNV; xây dựng phương án phân phối tiền lương, tiền thưởng và trực tiếp tính lương thưởng công bằng và hợp lý.

+ Cơ cấu LĐ của Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương:

Tổng số có 09 người, trong đó 01 Trưởng phòng, 01 Phó trưởng phòng và 07 nhân viên.

Bảng 2.5. Cơ cấu LĐ của Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương.

(Đơn vị số lượng: Người)

Stt	Vị trí công tác	Giới tính		Trình độ đào tạo				Chuyên môn đào tạo	Thâm niên ở CTy	Tuổi
		Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Khác			
1	Trưởng phòng	1		1				QTKD	30	53
2	Phó tr. phòng	1		1				QTKD	10	33
3	Nhân viên LĐ 1		1	1				KDTM	21	48
4	Nhân viên LĐ 2		1			1		Công nghệ in	21	45
5	Nhân viên LĐ 3		1	1				TC-KT	4	28
6	Nhân viên LĐ 4		1				1	Công nghệ in	14	39
7	Nhân viên LĐ 5		1			1		LD-TL	6	27
8	Nhân viên LĐ 6		1	1				QTKD	2	25
9	Nhân viên LĐ 7		1	1				QTKD	2	24
	Tổng	2	7	6		2	1			
	Tổng số	9		9						

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương, CTITB)

Qua bảng trên ta thấy, có 6/9 người có trình độ đại học; tuổi đời được phân bổ tương đối hợp lý, có trên 50% cán bộ trong phòng có thâm niên công tác tại CT trên 10 năm, trong phòng chỉ có 02 cán bộ được đào tạo chuyên môn về quản trị nhân sự; có 2/9 người có chuyên môn và kinh nghiệm trong lĩnh vực in ấn.

Theo kết quả điều tra cho thấy, chỉ có 4/9 người cho rằng phù hợp với chuyên môn được đào tạo, số còn lại 5/9 người cho là sự phù hợp với chuyên

môn ở mức độ bình thường; có 6/9 người cho rằng không thấy có khó khăn gì trong thực hiện công việc hiện tại. Tuy nhiên, có 3/9 người muốn thay đổi công việc hiện tại; có 4/9 người phải thường xuyên làm thêm giờ vì công việc quá nhiều.

Nhân xét: Chức năng nhiệm vụ của Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương được CT qui định chặt chẽ và đầy đủ, việc bố trí cán bộ trong phòng đã đảm bảo hoàn thành được nhiệm vụ trong thời gian qua, về cơ bản là tương đối phù hợp với chuyên môn được đào tạo của cán bộ, có cán bộ có chuyên môn và kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nhân sự và lĩnh vực in ấn. Tuy nhiên, số người được đào tạo đúng chuyên môn quản trị nhân sự còn ít, trong khi với chức năng nhiệm vụ trên và đảm bảo chế độ cho hơn 300 lao động, thì khối lượng công việc của phòng rất nhiều. Do đó, cần phải đưa cán bộ đi đào tạo bồi dưỡng chuyên môn về quản trị nhân sự, hoặc có thể chuyển chuyên những người không phù hợp về bộ phận khác phù hợp hơn.

- Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu LĐ của Phòng Kế hoạch - Sản xuất:

+ Phòng Kế hoạch sản xuất có chức năng nhiệm vụ:

Lập kế hoạch sản xuất, giao chỉ tiêu kế hoạch tới các bộ phận, giám sát, kiểm tra, thống kê, lập và gửi báo theo quy định của nhà nước, của CT. Xây dựng những biện pháp thực hiện kế hoạch đó, sau đó có nhiệm vụ cân đối lại, đồng thời làm nhiệm vụ tiếp nhận các hợp đồng sản xuất.

+ Cơ cấu lao động của Phòng Kế hoạch - Sản xuất:

Tổng số có 13 cán bộ nhân viên, trong đó có 01 Trưởng phòng, 02 Phó trưởng phòng và 10 nhân viên; có 7/13 cán bộ nhân viên có trình độ đại học, trong đó có 2/13 người có chuyên môn về kinh tế, 2/13 người có chuyên môn về kỹ thuật; có tới 9/13 người có thâm niên công tác tại CT dưới 10 năm, còn lại lãnh đạo phòng có thâm niên công tác trên 15 năm; cán bộ nhân viên trong phòng 6/13 người là nam giới (**Bảng 2.6**).

Bảng 2.6. Cơ cấu LD của Phòng Kế hoạch - Sản xuất.*(Đơn vị số lượng: Người)*

Stt	Vị trí công tác	Giới tính		Trình độ đào tạo				Chuyên môn đào tạo	Thâm niên ở CTy	Tuổi
		Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Khác			
1	Trưởng phòng	1		1				QTKD	21	50
2	Phó tr. phòng	1		1				KDTM	15	45
3	Phó tr. phòng		1			1		Công nghệ in	18	43
4	Nhân viên NV1		1	1				QTKD	6	30
5	Nhân viên NV2		1	1				TCKT	4	28
6	Nhân viên NV3	1				1		Công nghệ in	5	27
7	Nhân viên NV4	1		1				Công nghệ in	7	32
8	Nhân viên NV5	1		1				QTKD	3	26
9	Nhân viên NV6		1	1				QTKD	2	25
10	Nhân viên NV7	1				1		Công nghệ in	8	33
11	Nhân viên NV8		1	1				KDTM	4	29
12	Nhân viên NV9		1					QTKD	8	31
13	Nhân viên NV10		1					QTKD	10	34
	Tổng	6	7	10		3				
	Tổng số	13		13						

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương, CTITB)

Theo kết quả điều tra, chỉ có 4/13 người cho rằng làm việc đúng chuyên môn được đào tạo, có 6/13 người cho là phù hợp bình thường, có 2/13 người cho là không phù hợp; có 6/13 người cho rằng không có khó khăn gì trong việc thực hiện nhiệm vụ, có 3/13 người cho là bình thường và 2 người gặp khó khăn. Tuy nhiên, có 4/13 người muốn thay đổi công việc hiện tại.

Nhận xét: Chức năng, nhiệm vụ của phòng được CT qui định chặt chẽ, đầy đủ và chi tiết, thuận lợi cho cán bộ nhân viên thực hiện nhiệm vụ. Việc bố trí cán bộ có chuyên môn đa dạng, tương đối phù hợp, đảm bảo hoàn thành

nhiệm vụ trong thời gian qua. Tuy nhiên, chức năng, nhiệm vụ cần qui định cụ thể theo từng mảng công việc, để có thể phân công theo hướng chuyên môn hoá công việc, có như vậy sẽ phát huy được khả năng của người lao động. Đa số cán bộ nhân viên trong phòng đều gặp khó khăn trong việc thực hiện nhiệm vụ do thiếu kinh nghiệm và chuyên môn chưa thật sự phù hợp.

- Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu LD của Phòng Vật tư:

+ *Phòng Vật tư có chức năng nhiệm vụ:* Chịu trách nhiệm cung ứng vật tư, nguyên vật liệu đảm bảo SX không bị giới hạn hay gián đoạn.

Cụ thể: Chịu trách nhiệm bảo quản các loại vật tư chưa đưa vào SX an toàn mọi mặt về số lượng và chất lượng; hướng dẫn thủ kho và thư ký kho thực hiện đúng và nghiêm túc các nội quy, quy định nhập và xuất kho của các loại vật tư cho phân xưởng; hàng tháng gửi báo cáo cho đồng chí Phó Tổng Giám đốc phụ trách biết về tình hình tồn kho và các loại vật tư chiến lược như: mực, diazo,... cần nhập ngoại; chịu trách nhiệm QL các loại vật tư mua phục vụ cho nhu cầu sản xuất hàng ngày; QL và xuất các loại giấy cho từng tài liệu theo đúng phiếu sản xuất. In tài liệu nào mới giao giấy cho tài liệu đó; hướng dẫn và QL các loại giấy mà phân xưởng yêu cầu đổi hoặc xin gửi lại kho do thời tiết phải được thực hiện đúng nội quy mà phòng quy định; hướng dẫn và QL chặt chẽ nhập giấy đúng chủng loại, đúng chất lượng, đúng nhu cầu sản xuất hàng tháng, tránh hiện tượng tồn đọng nhiều về dự trữ vật tư; hàng tháng báo cáo cho đồng chí Tổng Giám đốc biết về tình hình sử dụng các loại giấy trong tháng; xem xét và kiểm tra các trường hợp xuất hàng phải đúng hợp đồng, đúng nội quy CT; hướng dẫn và QL chặt chẽ phần nhập kho và xuất kho thành phẩm; hàng tháng báo cáo cho đồng chí Tổng Giám đốc biết các hàng còn tồn trong tháng, các hàng tồn cũ, các hàng khách hàng còn gửi đã trả tiền mà chưa lấy hết hàng; QL các loại phế liệu, phế phẩm; soạn thảo và phổ biến nội quy của cả máy cắt cuộn, máy dao, xe nâng, xe ô tô do

mình chịu trách nhiệm và treo các bảng nội quy ở các nơi có máy đang hoạt động; kiểm tra và lập kế hoạch bảo dưỡng máy móc thiết bị; QL và giám sát chặt chẽ an toàn về phòng cháy; kiểm tra và QL vệ sinh công nghiệp; QL và lưu trữ các loại sản phẩm đã nhập kho.

+ *Cơ cấu LD của Phòng Vật tư*: Số cán bộ nhân viên của phòng là 12 người, trong đó có 01 Trưởng phòng, 02 Phó trưởng phòng và 09 nhân viên.

Có 5/12 cán bộ trong phòng có trình độ đại học, còn lại chủ yếu là chuyên môn kỹ thuật và hầu hết có thâm niên công tác tại CT là trên 10 năm, chỉ có 3/12 người có thâm niên công tác dưới 10 năm tại CT (**Bảng 2.7**).

Bảng 2.7. Cơ cấu LD của Phòng Vật tư.

(Đơn vị số lượng: Người)

Stt	Vị trí công tác	Giới tính		Trình độ đào tạo				Chuyên môn đào tạo	Thâm niên ở CTy	Tuổi
		Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Khác			
1	Trưởng phòng	1		1				Vật tư	30	54
2	Phó tr. phòng		1	1				Công nghệ in	24	48
3	Phó tr. phòng	1		1				QTKD	12	37
4	Nhân viên VT1	1			1			Công nghệ in	5	31
5	Nhân viên VT2	1				1		Công nghệ in	18	44
6	Nhân viên VT3	1		1				Vật tư	15	42
7	Nhân viên VT4		1			1		Công nghệ in	18	40
8	Nhân viên VT5	1				1		Công nghệ in	6	27
9	Nhân viên VT6	1					1	Công nghệ in	12	37
10	Nhân viên VT7	1					1	Công nghệ in	8	30
11	Thủ kho 1		1			1		Công nghệ in	21	46
12	Thủ kho 2	1		1				Vật tư	12	36
	Tổng	9	3	5	1	4	2			
	Tổng số	12		12						

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương, CTITB)

Theo kết quả điều tra: có 9/12 người cho rằng phù hợp với công việc hiện tại, 3/12 người cho rằng bình thường, 12/12 người cho rằng không có khó khăn gì trong việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn.

Nhận xét: CT đã qui định chặt chẽ chức năng nhiệm vụ cho phòng, đồng thời bố trí cán bộ phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ, đảm bảo hoàn thành tốt nhiệm vụ trong thời gian qua. Tuy nhiên, việc phân công nhiệm vụ cụ thể trong phòng còn có vấn đề bất cập, nên làm cho một số cán bộ chưa an tâm với công việc.

- Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu LD của Phòng Quản lý chất lượng:

+ *Phòng Quản lý chất lượng có chức năng nhiệm vụ:* Tham mưu giúp Chủ tịch - Tổng Giám đốc CT kiểm tra chất lượng sản phẩm từng công đoạn, giúp lãnh đạo CT triển khai xây dựng, áp dụng hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2008.

+ *Cơ cấu LD của Phòng Quản lý chất lượng:* Tổng số có 05 người, trong đó có: 01 Trưởng phòng, 01 Phó trưởng phòng và 03 nhân viên.

Bảng 2.8. Cơ cấu LD của Phòng Quản lý chất lượng.

(Đơn vị số lượng: Người)

Stt	Vị trí công tác	Giới tính		Trình độ đào tạo				Chuyên môn đào tạo	Thâm niên ở CTy	Tuổi
		Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Khác			
1	Trưởng phòng		1	1				QTKD	21	47
2	Phó tr. phòng	1		1				Công nghệ in	16	41
3	Nhân viên VT1		1				1	Công nghệ in	11	35
4	Nhân viên VT2		1			1		Công nghệ in	10	38
5	Nhân viên VT3		1			1		Công nghệ in	7	31
	Tổng	1	4	2		2	1			
	Tổng số	5		5						

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương, CTITB)

Trong tổng số 05 cán bộ công nhân viên có 2/5 người có trình độ đại học và 02 người đang hưởng lương ở ngạch chuyên viên chính, trong đó có 2/5 người có chuyên môn về kinh tế, 3/5 người có chuyên môn về kỹ thuật; có tới 4/5 người có thâm niên công tác tại CT từ 10 năm trở lên, hầu hết cán bộ nhân viên trong phòng 4/5 người là nữ giới (**bảng 2.8**).

Nhận xét: Chức năng, nhiệm vụ của phòng được CT qui định chặt chẽ, đầy đủ và chi tiết, thuận lợi cho cán bộ nhân viên thực hiện nhiệm vụ. Việc bố trí cán bộ có chuyên môn tương đối phù hợp với ngành nghề của CT, đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ SXKD trong thời gian qua. Tuy nhiên, chức năng, nhiệm vụ cần qui định cụ thể theo từng công đoạn của công việc, từ đó có thể phân công theo hướng chuyên môn hoá công việc, có như vậy sẽ phát huy được năng lực của người LĐ.

- Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu LĐ của Phòng Đầu tư và Xây dựng:

+ *Phòng Đầu tư và Xây dựng có chức năng nhiệm vụ:* Tham mưu cho ban lãnh đạo CT về lĩnh vực đầu tư và xây dựng.

Cụ thể: Tham mưu cho Chủ tịch - Tổng Giám đốc xây dựng thực hiện kế hoạch đầu tư ngắn hạn, dài hạn của CT; tham mưu trong việc mua sắm dây truyền sản xuất, mở rộng lĩnh vực kinh doanh, đầu tư mua sắm các trang thiết bị liên quan đến quá trình sản xuất; tham mưu về các thủ tục lập dự án, phối hợp với các phòng ban khác lập dự án đầu tư, theo dõi việc thực hiện dự án, báo cáo Chủ tịch - Tổng Giám đốc; thiết lập quan hệ với các đối tác, cơ quan chức năng để phối hợp, hỗ trợ cho việc tiến hành, triển khai các dự án đầu tư, các hợp đồng kinh tế, hợp đồng hợp tác kinh doanh của CT; tham gia dự thảo, đàm phán và tham mưu cho Chủ tịch - Tổng Giám đốc CT trong việc ký kết các hợp đồng kinh tế, hợp đồng hợp tác kinh doanh,... của CT.

+ *Cơ cấu LĐ của Phòng Đầu tư và Xây dựng:* Tổng số có 03 cán bộ nhân viên, trong đó có 01 Trưởng phòng và 02 nhân viên; có 2/3 cán bộ nhân

viên có trình độ đại học, trong đó có 1/3 người có chuyên môn về kinh tế, 1/3 người có chuyên môn về kỹ thuật; có tới 3/3 người có thâm niên công tác tại công ty dưới 10 năm; cán bộ nhân viên trong phòng 3/3 người đều là nam giới (**Bảng 2.9**).

Bảng 2.9. Cơ cấu LD của Phòng Đầu tư và Xây dựng.

(Đơn vị số lượng: Người)

Stt	Vị trí công tác	Giới tính		Trình độ đào tạo				Chuyên môn đào tạo	Thâm niên ở CTy	Tuổi
		Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Khác			
1	Trưởng phòng	1		1				QTKD	9	36
2	Nhân viên 1	1		1				Kỹ sư XD	5	31
3	Nhân viên 2	1				1		Kế toán DN	2	25
	Tổng	3		2		1				
	Tổng số	3		3						

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương, CTITB)

Theo kết quả điều tra, chỉ có 1/3 người cho rằng làm việc đúng chuyên môn được đào tạo, có 1/3 người cho là phù hợp bình thường, có 1/3 người cho là không phù hợp; có 1/3 người cho rằng không có khó khăn gì trong việc thực hiện nhiệm vụ, có 1/3 người cho là bình thường và một người gặp khó khăn. Tuy nhiên, có cả 3/3 người không muốn thay đổi công việc hiện tại; toàn bộ 3/3 người thường xuyên về muộn vì khối lượng công việc nhiều.

Nhận xét: Chức năng, nhiệm vụ của phòng được CT qui định chặt chẽ, đầy đủ và chi tiết, thuận lợi cho cán bộ nhân viên thực hiện nhiệm vụ. Việc bố trí cán bộ có chuyên môn tương đối phù hợp, đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ trong thời gian qua. Tuy nhiên đa số cán bộ nhân viên trong phòng đều gặp khó khăn trong việc thực hiện nhiệm vụ do thiếu kinh nghiệm và công việc nhiều. Trong khi CT đang trong quá trình chuyển đổi địa điểm ra ngoài thành

Hà Nội, do vậy khối lượng công việc của phòng tăng lên nhiều, CT cần tăng cường cán bộ có kinh nghiệm để xây dựng và thực hiện các dự án.

- Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu LD của Trung tâm Đào tạo:

+ Trung tâm Đào tạo có chức năng nhiệm vụ: Đào tạo, bồi dưỡng tay nghề cho cán bộ công nhân viên trong và ngoài Công ty.

+ Cơ cấu LD của Trung tâm Đào tạo: Tổng số có 06 cán bộ nhân viên, trong đó 01 Phó Giám đốc và 05 nhân viên.

Bảng 2.10. Cơ cấu LD của Trung tâm Đào tạo.

(Đơn vị số lượng: Người)

Stt	Vị trí công tác	Giới tính		Trình độ đào tạo				Chuyên môn đào tạo	Thâm niên ở CTy	Tuổi
		Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Khác			
1	Giám đốc	1		1				KDTM	7	33
2	Nhân viên 1	1				1		Công nghệ in	21	45
3	Nhân viên 2	1				1		Công nghệ in	23	46
4	Nhân viên 3		1	1				SP KT	25	51
5	Nhân viên 4	1				1		Công nghệ in	5	29
6	Nhân viên 5	1			1			Công nghệ in	9	32
	Tổng	3		2	1	3				
	Tổng số	6		6						

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương, CTITB)

Qua bảng trên ta thấy có 2/6 cán bộ nhân viên có trình độ đại học, trong đó có 4/6 người có chuyên môn kỹ thuật về in ấn, có 1 người có chuyên môn về sư phạm, có tới 3/6 người có thâm niên công tác tại CT trên 20 năm, cán bộ nhân viên trong trung tâm 5/6 người là nam giới.

Nhận xét: Chức năng, nhiệm vụ của trung tâm được CT qui định chặt chẽ, đầy đủ và chi tiết, thuận lợi cho cán bộ nhân viên thực hiện nhiệm vụ. Việc bố trí cán bộ có chuyên môn phù hợp đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ

trong thời gian qua. Tuy nhiên, chức năng, nhiệm vụ cần qui định cụ thể theo từng mảng công việc, để có thể phân công theo hướng chuyên môn hoá công việc, có như vậy sẽ phát huy được khả năng của người lao động.

- Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu LD của Văn phòng Công ty:

+ Văn phòng Công ty có chức năng nhiệm vụ: Tham mưu giúp việc Chủ tịch - Tổng Giám đốc CT tổ chức triển khai thực hiện tổng hợp tình hình hoạt động của CT, thực hiện công tác Văn phòng: Tổng hợp - Hành chính - Quản trị - Thông tin - Y tế, bảo vệ, điều động và bố trí xe và lái xe đi công tác, mua sắm thiết bị văn phòng, phương tiện, dụng cụ làm việc, phương tiện công tác của CT.

Cụ thể: Nắm bắt, tổng hợp thông tin, báo cáo, chuẩn bị nội dung giao ban sản xuất; thực hiện công tác hành chính, lễ tân, hướng dẫn khách ra vào theo quy định của CT; tiếp nhận công văn đến và chuyển công văn đi, bảo đảm tính pháp lý và bảo mật của CT; lưu trữ văn bản gốc theo quy định của Đảng và Nhà nước; chịu trách nhiệm về sử dụng và quản lý con dấu theo quy định của Đảng và Nhà nước; QL theo dõi các phương tiện thông tin liên lạc, các trang thiết bị văn phòng, phương tiện làm việc; chăm sóc sức khỏe cho CBCNV, tổ chức khám sức khỏe định kỳ hằng năm, cấp phát thuốc; phối hợp với các phòng ban trong CT tổ chức phục vụ các hội nghị của CT; tổ chức điện nước, bếp ăn, QL việc sử dụng đất đai, văn phòng làm việc, nhà xưởng của CT, đảm bảo trật tự kỷ luật theo quy định của Pháp luật và nội quy CT.

+ Cơ cấu LD của Văn phòng Công ty: Tổng số cán bộ nhân viên có 23 người gồm: 01 Chánh Văn phòng, 02 Phó chánh Văn phòng và 20 CBCNV.

Trong đó: Trình độ đại học có 4/23 người, cao đẳng 1/23 người, còn lại là công nhân kỹ thuật, lái xe, bộ đội xuất ngũ và trung học phổ thông. Có 3 người làm việc ở CT từ trên 20 năm, 07 người trên 10 năm, số còn lại có thời gian từ 2 đến 8 năm. Tuổi đời từ 25 đến 52 tuổi (**Bảng 2.11**).

Bảng 2.11. Cơ cấu LĐ của Văn phòng Công ty.*(Đơn vị số lượng: Người)*

Stt	Vị trí công tác	Giới tính		Trình độ đào tạo				Chuyên môn đào tạo	Thâm niên ở CTy	Tuổi
		Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Khác			
1	Chánh VP	1		1				QTKD	21	48
2	Phó Chánh VP	1		1				QTKD	23	51
3	Phó Chánh VP	1					1	Công nghệ in	18	42
4	Nhân viên VT		1			1		VT lưu trữ	6	30
5	Nhân viên HC1		1				1	Công nghệ in	19	44
6	Nhân viên HC2		1		1			Công nghệ in	17	47
7	Nhân viên HC3	1				1		Kế toán DN	18	46
8	Nhân viên HC4	1					1	Công nghệ in	8	31
9	Nhân viên HC5		1	1				Sư phạm KT	6	28
10	Nhân viên	1					1	Công nghệ in	8	33
11	Nhân viên	1		1				QTKD	19	44
12	Nhân viên	1					1	Công nghệ in	16	40
13	Nhân viên		1				1	Công nghệ in	6	30
14	Nhân viên		1				1	Công nghệ in	24	48
15	Nhân viên		1			1		TC Du lịch	5	28
16	Lái xe 1	1					1	Lái xe	12	37
17	Lái xe 2	1					1	Lái xe	5	30
18	Lái xe 3	1					1	Lái xe	3	27
19	Lái xe 4	1					1	Lái xe	7	32
20	Bảo vệ 1	1					1	BĐ Xuất ngũ	8	52
21	Bảo vệ 2	1					1	BĐ Xuất ngũ	7	48
22	Bảo vệ 3	1					1	BĐ Xuất ngũ	5	37
23	Bảo vệ 4	1					1	THPT	2	25
	Tổng	16	7	4	1	3	15			
	Tổng số	23		23						

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương, CTITB)

Qua bảng trên ta thấy, trừ lái xe và văn thư thì đa số cán bộ còn lại không được bố trí phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Tuy nhiên, thời gian qua họ vẫn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Theo kết quả điều tra có tới 5/23 người cán bộ công nhân viên trong Văn phòng cho rằng mức độ phù hợp với chuyên môn đào tạo ở mức bình thường; có 5/23 người làm việc phù hợp với chuyên môn đào tạo (4 anh lái xe và Văn thư); 6/23 người thường xuyên phải làm thêm giờ. Tuy nhiên, trong đó có 18/23 người không muốn thay đổi công việc khác và 19/23 người cho rằng không thấy khó khăn gì trong việc thực hiện công việc đang làm.

Nhận xét: Chức năng nhiệm vụ của Văn phòng CT được CT qui định khá cụ thể và đầy đủ, về việc bố trí lao động trong Văn phòng CT về cơ bản là hợp lý, đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, còn có nhiều người chưa được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn, nên làm hạn chế hiệu quả làm việc của người lao động.

* Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu LD của Trung tâm thể thao, bộ phận kho giấy và các phân xưởng.

- *Trung tâm thể thao:* Trung tâm thể thao chức năng nhiệm vụ: Quản lý các sân tennis, cầu lông, dịch vụ ăn uống của CT.

- *Bộ phận kho giấy:* Bộ phận kho giấy có chức năng nhiệm vụ: Quản lý kho giấy của CT đảm bảo an toàn và xuất kho theo lệnh của Phòng Vật tư.

- *Các phân xưởng:*

+ *Phân xưởng chế bản:* Phân xưởng Chế bản có chức năng nhiệm vụ: Lập kế hoạch sản xuất hàng ngày của phân xưởng, bao gồm: Sắp chữ điện tử, làm phim; soát bài, sửa chữa hoàn chỉnh bài mẫu; bình theo makét lập khuôn in cho từng loại máy; phơi bản in cho các máy; QL toàn bộ tài sản, máy móc thiết bị, đồ nghề của phân xưởng; định mức kinh tế, kỹ thuật và xây dựng quy trình kỹ thuật cho từng máy, từng bộ phận; tổ chức tốt phòng chống cháy, bảo

đảm an toàn lao động trong khi sử dụng hoá chất tiếp xúc với tia cực tím; quản lý LĐ của phân xưởng theo phân cấp quản lý của Ban Tổng Giám đốc.

+ Phân Xưởng Offset có Chức năng nhiệm vụ: Nghiên cứu, kẻ vẽ, đo đếm để bố trí đúng mẫu mã của khách hàng yêu cầu và đúng nguyên tắc, đúng tiêu chuẩn của ngành đề ra.

+ Phân xưởng In cuốn có chức năng nhiệm vụ: Quy trình in được tổ chức theo đúng yêu cầu về số lượng tờ in, đúng chủng loại giấy in, đúng kích thước, đúng màu mực theo ma két khách hàng đã đặt, đảm bảo chất lượng tờ in gọn gàng, sạch đẹp, rõ nét. Đảm bảo tiến độ sản xuất để kịp thời gian giao bán thành phẩm cho phân xưởng sách; sau khi in xong trước khi đưa sang gia công sách, tờ in cần kiểm tra để loại bỏ những tờ không đủ tiêu chuẩn kỹ thuật, để tránh sai hỏng, lãng phí nguyên vật liệu, thời gian gia công sau in.

+ Phân xưởng sách có chức năng nhiệm vụ: Tiếp nhận bán thành phẩm (tờ in) của phân xưởng in offset để đóng, xén, lồng, gấp, vào bìa. Hoàn thiện các loại ấn phẩm như đếm, bao gói, dán tem nhãn sản phẩm đúng như mẫu mã của khách hàng đã đặt; lập kế hoạch sản xuất, tiến độ sản xuất ngày, giao việc cho từng công nhân, bảo đảm số lượng, chất lượng và thời gian giao hàng; quản lý toàn bộ máy móc, thiết bị, dụng cụ, đồ nghề của phân xưởng; định mức kỹ thuật và xây dựng quy trình công nghệ cho từng máy, từng bộ phận; tổ chức phòng cháy, chữa cháy, đảm bảo cho công nhân sản xuất và vận hành máy an toàn; quản lý lao động của phân xưởng theo phân cấp của Ban Tổng Giám đốc; kiểm tra, bảo dưỡng máy móc theo định kỳ; lập dự toán mua sắm máy móc thiết bị hư hỏng để thay thế và chịu trách nhiệm thanh toán với phòng tài vụ; cập nhật các số liệu, kiểm tra và ký xác nhận vào phiếu sản xuất của công nhân trong phân xưởng, cuối tháng chịu trách nhiệm thanh toán cho công nhân.

+ Phân xưởng cơ điện: Là phân xưởng phụ trợ cho sản xuất có nhiệm vụ đảm bảo điện, nước, mài dao cho phân xưởng sách để phục vụ dao xén giấy cho phân xưởng in, dao xén bán thành phẩm và thành phẩm, sửa chữa các loại máy móc thiết bị khi hỏng trong quá trình vận hành máy, bảo đảm các điều kiện đó để CT tiến hành làm ca 2, ca 3, làm thêm vào thứ bảy, chủ nhật khi có hàng đột xuất mà CT yêu cầu.

Đây là các đơn vị phục vụ và trực tiếp sản xuất, với chức năng như vậy trình độ của lao động trong các đơn vị này chủ yếu là trung cấp và công nhân kỹ thuật, tại Trung tâm thể thao trình độ trung cấp chiếm thấp nhất với 66,67% và phân xưởng sách trình độ trung cấp chiếm 86,17%, với trình độ như vậy cũng phù hợp với chức năng nhiệm vụ của các đơn vị này, thâm niên công tác ở CT phần lớn trong khoảng thời gian từ 6 đến 14 năm (chiếm 65,91%) và độ tuổi từ trên 30 đến 44 tuổi (chiếm 37,73%) đây là những khoảng thời gian và độ tuổi vàng cho lao động sản xuất, đây là lợi thế cho CT trong việc nhận các đơn hàng lớn và sản xuất trong những mùa cao điểm.

Theo số liệu điều tra, có 55/61 người cho rằng công việc đang làm cho là phù hợp và rất phù hợp với chuyên môn được đào tạo, có 6 người cho là không phù hợp số này chủ yếu làm việc ở Trung tâm Thể thao và bộ phận kho giấy; 61/61 cán bộ nhân viên được điều tra ở trong Trung tâm Thể thao, Bộ phận kho giấy và các Phân xưởng cho là không gặp khó khăn gì trong quá trình thực hiện nhiệm vụ; tuy nhiên có 55/61 người được điều tra cho rằng thường xuyên phải làm thêm giờ vì công việc quá nhiều, số này chủ yếu là ở các phân xưởng sản xuất do họ phải làm tăng ca, tăng giờ vào những mùa cao điểm như Đại hội Đảng toàn quốc, các kỳ họp Quốc hội, mùa in sách trước thêm năm học mới, hoặc có các đơn đặt hàng cần gấp.

Bảng 2.12. Cơ cấu LĐ của Trung tâm thể thao, Bộ phận kho giấy và các phân xưởng.*(Đơn vị số lượng: Người)*

Stt	Các phân xưởng sản xuất	Giới tính			Trình độ đào tạo				Thâm niên ở CTy						Tuổi					
		TS	Nữ		Đại học, cao đẳng		Trung cấp trở xuống		< 5		6 - 14		≥15		<30		31-44		≥45	
			SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Trung tâm thể thao	9	3	33,33	3	33,33	6	66,67	2	22,22	4	44,44	3	33,33	2	22,22	4	44,44	3	33,33
2	Bộ phận kho giấy	8	0	0,00	1	12,50	7	87,50	0	0,00	7	87,50	1	12,50	1	12,50	6	75,00	1	12,50
3	PX Chế bản	24	14	58,33	6	25,00	18	75,00	3	12,50	8	33,33	13	54,17	5	20,83	4	16,67	15	62,50
4	PX Offset	41	6	14,63	6	14,63	35	85,37	4	9,76	30	73,17	8	19,51	13	31,71	17	41,46	11	26,83
5	PX In cuốn	32	3	9,38	5	15,63	27	84,38	2	6,25	24	75,00	6	18,75	4	12,50	14	43,75	14	43,75
6	PX Sách	94	47	50,00	13	13,83	81	86,17	4	4,26	65	69,15	25	26,60	24	25,53	34	36,17	36	38,30
7	PX cơ điện	12	0	0,00	3	25,00	9	75,00	3	25,00	7	58,33	2	16,67	6	50,00	4	33,33	2	16,67
	Tổng số	220	73	33,18	37	16,82	183	83,18	18	8,18	145	65,91	58	26,36	55	25,00	83	37,73	82	37,27

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương, CTITB)

Tất cả các phòng ban, phân xưởng của CT đều có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, phối hợp với nhau để hoàn thành kế hoạch của CT nhằm không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, giữ uy tín với khách hàng, nâng cao uy tín của CT trên thị trường, tạo thế cạnh tranh để CT đứng vững và phát triển trong cơ chế thị trường.

2.2.2. Phân tích các mối quan hệ trong bộ máy QL.

2.2.2.1. Thực trạng phân công nhiệm vụ trong bộ máy QL.

Phân công nhiệm vụ trong bộ máy QL là một công việc quan trọng quyết định hiệu quả hoạt động của từng cá nhân, từng bộ phận trong bộ máy. Qua phân tích chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban trong bộ máy QL trên ta thấy rằng, CTITB đã tiến hành phân công nhiệm vụ trong bộ máy QL khá cụ thể và chặt chẽ cụ thể là:

- Chủ tịch - Tổng Giám đốc là người phụ trách chung, thực hiện chức năng nhiệm vụ theo quy định của Điều lệ CT và trực tiếp chỉ đạo tài chính kế toán và công tác cán bộ.

- Phó Tổng Giám đốc phụ trách sản xuất là người giúp việc cho Chủ tịch - Tổng Giám đốc, điều hành chính hoạt động của các phân xưởng sản xuất và Phòng Vật tư.

- Phó Tổng Giám đốc phụ trách hành chính là người giúp việc cho Chủ tịch - Tổng Giám đốc, điều hành chính hoạt động của Văn phòng CT, Phòng Kế hoạch - Sản xuất. Thay mặt Tổng Giám đốc điều hành, giải quyết các công việc khi Chủ tịch - Tổng Giám đốc uỷ quyền.

- Các phòng ban chức năng đều được quy định chức năng nhiệm vụ cụ thể. Trong nội bộ các phòng ban, trưởng phòng chịu trách nhiệm chung, phó trưởng phòng là người giúp việc cho trưởng phòng theo mảng phân công và thay mặt trưởng phòng giải quyết các công việc của phòng khi trưởng phòng uỷ quyền. Các nhân viên trong phòng do trưởng phòng căn cứ vào tình hình

thực tế để phân công cụ thể. Hiện nay, tại CTITB không có một văn bản nào qui định việc phân công nhiệm vụ cho từng vị trí trong các phòng ban, đồng thời trong các phòng ban cũng không có văn bản phân công cụ thể mà việc phân công được thực hiện khi họp phòng.

Để đánh giá mức độ hợp lý của phân công nhiệm vụ trong CT, tác giả đã tiến hành điều tra và thu được kết quả như sau:

+ Phòng Tài chính - Kế toán: Cả 9/9 người cho rằng có được giao công việc chính và lãnh đạo có phân công chịu trách nhiệm chính công việc nhất định.

+ Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương: Có 6/9 người cho rằng họ được giao công việc chính và lãnh đạo có phân công chịu trách nhiệm chính về công việc nhất định, còn 3/9 người cho rằng lãnh đạo không phân công chịu trách nhiệm chính công việc gì.

+ Phòng Kế hoạch - Sản xuất: Có 4/13 người cho rằng lãnh đạo không phân công chịu trách nhiệm chính công việc gì.

+ Phòng Vật tư: Có 7/12 người cho rằng có được giao công việc chính và có được phân công chịu trách nhiệm chính về công việc nhất định, còn lại 5/12 người cho rằng lãnh đạo không phân công chịu trách nhiệm chính công việc gì.

+ Phòng Quản lý chất lượng: Có 1/5 người cho rằng nhiều khi không biết đâu là công việc chính của mình.

+ Phòng Đầu tư và Xây dựng: Có 3/3 người cho rằng được giao công việc chính và được phân công chịu trách nhiệm về công việc nhất định.

+ Trung tâm Đào tạo: Có 4/6 người cho rằng có được giao công việc chính và có được phân công chịu trách nhiệm chính về công việc nhất định, 2/6 người cho rằng lãnh đạo không phân công chịu trách nhiệm chính công việc gì.

+ Văn phòng Công ty: Có 8/23 người cho rằng nhiều khi không biết đâu là công việc chính của mình; 9/23 người cho rằng lãnh đạo không phân công chịu trách nhiệm chính công việc gì.

+ Trung tâm Thể thao, bộ phận kho giấy và các phân xưởng: Có 6/61 (chiếm 10%) được hỏi cho rằng nhiều khi không biết đâu là công việc chính của mình; 55/61 (chiếm 90%) người được hỏi cho rằng được phân công chịu trách nhiệm chính công việc trong quá trình sản xuất.

Nhân xét: Về cơ bản CT đã phân công đầy đủ chức năng nhiệm vụ cho các phòng ban, một số phòng ban đã phân công nhiệm vụ và trách nhiệm cho từng người cụ thể. Một số phòng ban còn chưa có sự phân công cụ thể nhiệm vụ cho từng vị trí và nhiều người chưa được gắn với trách nhiệm cụ thể, nên chưa phát huy được tính chủ động của từng cá nhân.

2.2.2.2. *Thực trạng hiệp tác lao động trong bộ máy quản lý.*

Phân công LĐ góp phần chuyên môn hoá LĐ, phát huy được khả năng làm việc của từng bộ phận, từng người LĐ, tuy nhiên để hoạt động của toàn DN được nhịp nhàng, ăn khớp cần phải có sự phối hợp công tác giữa các bộ phận cũng như giữa các cá nhân trong các bộ phận với nhau. Phân công LĐ càng sâu thì sự phối hợp này càng phải mở rộng, để sự phối hợp chặt chẽ thì mỗi bộ phận, mỗi cá nhân phải chủ động phối hợp vì mục tiêu chung của DN. Tuy nhiên, cần có sự qui định cụ thể của tổ chức sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho công tác phối hợp này, lúc này sự phối hợp sẽ trở thành nhiệm vụ bắt buộc đối với các bộ phận.

Trong chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban, phân xưởng sản xuất của CTITB mới chỉ có một số phòng ban và phân xưởng sản xuất được qui định về công tác phối hợp với các bộ phận khác trong toàn CT để thực hiện thuận lợi và kịp thời các nhiệm vụ có liên quan với nhau. Cụ thể như sau:

- Qui định đối với phòng Tổ chức - Lao động tiền lương: Lên kế hoạch và phối hợp với các phòng ban trong công tác tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ làm nghiệp vụ phù hợp với ngành nghề đáp ứng nhu cầu trước mắt và lâu dài cho CT.

- Qui định đối với Phòng Kế hoạch - Sản xuất: Tham mưu về các thủ tục lập dự án, phối hợp với các phòng ban khác lập dự án đầu tư, theo dõi việc thực hiện dự án, báo cáo Tổng Giám đốc.

- Qui định đối với Phòng Vật tư: Phối hợp với các phân xưởng sản xuất lên kế hoạch nhập các nguyên vật liệu cần thiết để phục vụ cho sản xuất.

Như vậy, với những qui định cụ thể này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ các phòng ban phối hợp công tác, cung cấp các thông tin cần thiết cho nhau để hoàn thành nhiệm vụ QL của mình, góp phần hoàn thành nhiệm vụ chung của CT. Tuy nhiên, còn một số phòng ban chưa có những qui định liên quan đến việc phối hợp với các bộ phận khác trong CT, mặc dù trong nhiệm vụ có nhiều công việc cần trao đổi, lấy hoặc cung cấp thông tin QL cho các bộ phận khác. Do đó, gây trở ngại trong việc thực hiện nhiệm vụ của các cán bộ trong các phòng ban.

2.2.3. Phân tích hệ thống văn bản quản lý của Công ty.

Hệ thống văn bản QL là những văn bản thể hiện những cơ sở pháp lý quan trọng, qui định thẩm quyền, trách nhiệm và quyền lợi của mỗi bộ phận, mỗi cá nhân trong CT. Hệ thống văn bản QL của CTITB bao gồm:

2.2.3.1. Điều lệ Công ty.

Đây là văn bản pháp lý cao nhất của CT, được Văn phòng Trung ương Đảng ký Quyết định ban hành số 606-QĐ/VPTW ngày 26/8/2011, văn bản này có 10 chương và 32 điều, qui định những vấn đề cơ bản sau: Qui định chung; quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu; quyền và nghĩa vụ của CT; tổ chức quản lý và điều hành CT; tập thể người lao động trong CT; tài chính CT;

Quản lý vốn của CT ở DN khác; tổ chức lại, giải thể, chuyển đổi CT; chế độ báo cáo và công khai thông tin về CT; điều khoản thi hành.

Qua đó, ta thấy Điều lệ của CT đã đảm bảo đầy đủ các mục và nội dung theo qui định của Đảng và Nhà nước. Đây là cơ sở pháp lý quan trọng nhất để Chủ tịch, Tổng Giám đốc CT cùng với bộ máy QL điều hành toàn bộ các hoạt động của CT, đồng thời đây là những định hướng nhiệm vụ cơ bản cho từng bộ phận, con người trong CT.

2.2.3.2. Nội qui lao động.

Nội qui LĐ được CT ban hành ngày 5/10/2012, là văn bản pháp lý của CT trực tiếp điều tiết hành vi trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của tất cả cán bộ công nhân viên (CBCNV) trong toàn CT.

Văn bản này được Sở Lao động - Thương binh và Xã hội Hà Nội công nhận tại thông báo số 385/TB-LĐTBXH ngày 23/10/2012, là đảm bảo hình thức và nội dung đúng qui định của pháp luật. Văn bản này được thông báo đến từng người LĐ và niêm yết ở những nơi cần thiết trong CT.

Nội dung của bản này bao gồm 8 chương, 34 điều qui định về các vấn đề cơ bản như sau: Những qui định chung; thời gian làm việc và nghỉ ngơi; trật tự trong CT; an toàn LĐ, vệ sinh công nghệ ở nơi làm việc; bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ kinh doanh của CT; các hành vi vi phạm kỷ luật, các hình thức kỷ luật LĐ; nguyên tắc thủ tục xử lý kỷ luật và điều khoản thi hành.

Theo số liệu điều tra, có tới 90,02% CBCNV được hỏi nắm chắc nội qui LĐ của CT, còn lại 10,8% nắm ở mức bình thường. Khi được hỏi về mức độ hợp lý của việc qui định thời gian làm việc trong bản nội qui LĐ của CT, có 53,1 % số người được hỏi cho là hợp lý, 33,8% cho là bình thường và còn 13,1% cho là chưa hợp lý, cần có sự linh hoạt hơn về thời gian làm việc. Nhóm này chủ yếu thuộc các bộ phận thường xuyên phải làm việc với đối tác

bên ngoài như Phòng Tài chính - Kế toán, Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương và Phòng Kế hoạch - Sản xuất.

Như vậy, nội dung của bản nội qui LĐ của CT đã đảm bảo đầy đủ các nội dung theo qui định của pháp luật. Trong nội qui được qui định chi tiết từng nội dung, giúp cho người LĐ dễ dàng nắm được để thực hiện, đồng thời đây cũng là cơ sở pháp lý để hạn chế xảy ra và giải quyết tranh chấp LĐ nếu có. Tuy nhiên, cần có sự qui định linh hoạt hơn đối với bộ phận KD, tạo ra sự chủ động thì hiệu quả làm việc sẽ cao hơn.

2.2.3.3. *Thoả ước lao động tập thể.*

Đây là văn bản ký kết giữa đại diện người sử dụng LĐ (Tổng Giám đốc CT) và đại diện tập thể người LĐ (Chủ tịch công đoàn CT) theo qui định của pháp luật. Là cơ sở để đảm bảo quyền lợi của các bên trong quan hệ lao động. Thỏa ước LĐ tập thể của CTITB được thông qua tại đại hội công nhân viên chức của CT ngày 14/4/2012, thời hạn của Thỏa ước có hiệu lực 36 tháng kể từ ngày ký. Nội dung của bản thỏa ước LĐ tập thể gồm 3 chương và 18 điều thỏa thuận về các vấn đề: Những qui định chung; hợp đồng LĐ và đảm bảo việc làm; thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi; tiền lương, tiền thưởng và sử dụng lợi nhuận; các đảm bảo xã hội cho người LĐ; khen thưởng và kỷ luật;... điều khoản thi hành.

Theo kết quả điều tra cho thấy 72,3 % CBCNV được hỏi cho rằng nội dung trong bản thỏa ước lao động tập thể là hợp lý, số còn lại 27,7% cho là bình thường.

Như vậy, văn bản này CT đã xây dựng và đăng ký đảm bảo các qui định của pháp luật về hình thức, nội dung và cách thực hiện, được 100% CBCNV trong toàn trong CT nhất trí⁵. Nội dung đã thể hiện được quyền và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Nhiều nội dung thể thiện sự

⁵ . Nguồn: Nghị quyết Đại hội Công đoàn CTITB ngày 14/4/2012.

quan tâm của lãnh đạo CT đến đời sống vật chất và tinh thần của người LĐ, tạo ra tính đoàn kết cao của cả tập thể để hoàn thành mục tiêu chung.

2.2.3.4. Quy chế trả lương.

Nguyên tắc trả lương trong Công ty TNHH MTV in Tiên Bộ

Hệ thống tiền lương được xây dựng và áp dụng trên các mục tiêu và nguyên tắc sau:

- Giúp CT tuyển dụng và duy trì đội ngũ cán bộ, công nhân viên có năng lực, tay nghề và trình độ chuyên môn cao.

- Minh bạch, dễ hiểu và phù hợp với quy định pháp luật về lao động.

- Trả lương theo đúng với giá trị lao động, đảm bảo công bằng cho nội bộ CT trên cơ sở đánh giá giá trị công việc.

- Gắn chặt thẳng tiền lương với kết quả hoàn thành công việc được giao, đãi ngộ và khuyến khích kịp thời những cán bộ, nhân viên xuất sắc và có sáng kiến mang lại lợi nhuận cho CT.

Tiền lương trả cho cán bộ, công nhân viên gồm 2 phần:

+ Phần 1. Trả theo hệ số lương được xếp theo thang bảng lương do Nhà nước quy định gọi là lương cơ bản, phần tiền này là căn cứ để đóng BHXH, BHYT và giải quyết các chế độ cho người LĐ theo quy định của pháp luật.

$$\text{Công thức: } TL_{cbi} = \frac{50\%V_{th}}{\sum [(H_{cbi} + H_{pci}) * N_{cd}]} * [(H_{cbi} + H_{pci}) * N_{cd}]$$

H_{cbi}: Hệ số tiền lương cấp bậc của người lao động thứ i trong tháng

H_{pci}: Hệ số phụ cấp của người lao động thứ i

Tl_{cbi}: Tiền lương cấp bậc của người lao động thứ i

N_{cd}: Số ngày công chế độ quy định

+ Phần 2. Theo hệ số lương chức danh công việc do CT qui định gọi tắt là tiền lương chức danh. Đây cũng chính là chính sách mà CT đã phát triển.

Trả lương theo chức danh công việc đảm bảo những nguyên tắc sau:

- Khi người LĐ được bố trí đảm nhiệm chức danh công việc gì thì được hưởng hệ số tiền lương tương ứng với chức danh công việc đó. Khi có sự thay đổi chức danh hay công việc thì mức hệ số tiền lương cũng thay đổi theo.

- Trường hợp người LĐ đảm nhiệm từ hai vị trí trở lên mang tính chất dài hạn thì được hưởng mức lương theo vị trí công việc có hệ số cao nhất và mức phụ cấp theo quy định cụ thể của CT.

Căn cứ chỉ tiêu trả lương theo chức danh công việc:

+ Hệ số chức danh công việc của cá nhân người LĐ.

+ Ngày công làm việc thực tế trong tháng của người LĐ.

$$\text{Công thức: } TL_{cdi} = \frac{50\%V_{th}}{\sum (H_{cdi} * N_i)} * H_{cdi} * N_i$$

Trong đó: $\left\{ \begin{array}{l} TL_{cdi}: \text{Tiền lương chức danh trong tháng của người lao} \\ \text{động thứ } i \\ i = (1;2) \\ \dot{a} : \text{Số người lao động hưởng lương} \end{array} \right.$

Có thể khái quát công thức tính lương cho khu vực hành chính như sau:

$$\text{Lương nhân viên KVHC} = \begin{array}{c} \text{Lương} \\ \text{theo thời} \\ \text{gian} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Phụ cấp} \\ \text{trách} \\ \text{nhiệm} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Tiền lương} \\ \text{làm thêm} \\ \text{giờ} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Các khoản} \\ \text{tiền} \\ \text{thưởng} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Tiền} \\ \text{ăn} \end{array}$$

Như vậy, qui chế trả lương của CT được xây dựng vừa đảm bảo tính khoa học và tính thực tiễn với điều kiện cụ thể của CT, được đa số CBCNV trong bộ máy QL nhất trí cao. Đảm bảo tính công bằng và tạo động lực cho khối KD. Tuy nhiên, chưa có tác động tích cực đối với khối kỹ thuật và phòng khác. Qui chế tiền thưởng còn chưa thật sự hợp lý, vẫn tập trung chủ yếu thưởng cho khối KD.

Theo kết quả điều tra cho thấy 41,5% CBCNV được hỏi cho rằng qui chế trả lương hiện nay của CT là hợp lý; có đến 58,5 % còn lại cho rằng chưa thật sự hợp lý vì các tiêu chí đánh giá chưa chính xác. 100% CBCNV được

hỏi nhất trí, tiền lương họ nhận được phù hợp với mặt bằng chung của những người cùng nghề trong cùng lĩnh vực trong xã hội.

Tuy nhiên, có đến 66,2% CBCNV được hỏi cho rằng chế độ tiền thưởng hiện nay của CT là bình thường, 3,1% cho là không phù hợp và số còn lại cho là phù hợp. Bên cạnh đó còn có tới 12,3% không đồng ý với quan điểm tiền lương hiện nay tạo động lực cho lao động trong CT và 43,8% cho rằng không nên tính tiền thưởng phụ thuộc quá nhiều vào tiền lương. Số này chủ yếu là đội ngũ cán bộ trong các phòng ban, có tiền lương ít chịu tác động của kết quả SXKD như Văn phòng CT, Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương.

Như vậy, qui chế trả lương của CT được xây dựng vừa đảm bảo tính khoa học và tính thực tiễn với điều kiện cụ thể của CT, được đa số CBCNV được hỏi nhất trí cao. Đảm bảo tính công bằng và tạo động lực cho khối SXKD. Qui chế tiền thưởng còn chưa thật sự hợp lý, vẫn tập trung chủ yếu thưởng cho khối SXKD.

2.2.3.5. Qui định về đánh giá kết quả làm việc.

Hiện nay CT qui định đánh giá kết quả làm việc của mọi CBCNV trong bộ máy quản lý theo các nội dung sau:

- Mức độ hoàn thành công việc của mỗi nhân viên hàng tháng được đánh giá trên cơ sở xem xét :

- + Kết quả thực hiện trách nhiệm công việc theo bản mô tả công việc
- + Kết quả thực hiện kế hoạch công việc trong tháng
- + Chấp hành kỷ luật và hợp tác làm việc

- Điểm đánh giá:

+ Hoàn thành xuất sắc (thực hiện tốt công việc, đôi khi vượt mức yêu cầu) đạt từ 8,9 - 10 điểm, xếp loại A1;

+ Hoàn thành (đáp ứng yêu cầu của công việc) đạt từ 7,2 - 8,8 điểm, xếp loại A;

- + Chưa hoàn thành công việc đạt từ 5,5 - 7,1 điểm, xếp loại B;
- + Không hoàn thành công việc đạt từ 4 - 5,4 điểm, xếp loại C.

Quy trình đánh giá được qui định như sau: Người LĐ tự nhận sau đó đưa ra bộ phận bình bầu hàng tuần gửi về Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương để tổng hợp. Sau đó đầu tháng sau lãnh đạo bộ phận họp với lãnh đạo CT để quyết định cho từng người.

Theo kết quả điều tra 43,9% CBCNV được hỏi cho là phù hợp và rất phù hợp, 52,3% cho là phù hợp ở mức độ bình thường và 3,8% cho là chưa phù hợp. Có tới 90% CBCNV được hỏi cho là cần phải làm rõ các tiêu chí đánh giá sẽ đảm bảo chính xác và công bằng hơn. Tuy nhiên, 100% CBCNV được hỏi cho rằng kết quả đánh giá của CT đối với bản thân họ phù hợp ở mức bình thường trở lên.

Như vậy, qui trình đánh giá này có tác động tích cực đến người LĐ luôn phải phấn đấu hàng tháng. Tiêu chí qui định rõ ràng cho từng mức điểm và có độ chính xác cao.

Trên đây là một số văn bản quản lý cơ bản thuộc hệ thống văn bản quản lý của CTITB. Ngoài những văn bản trên, CT chưa xây dựng được những văn bản quản lý khác như: Bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc, qui chế tuyển dụng, đào tạo,... Đó là những văn bản cần thiết để CT có thể quản lý bài bản theo các tiêu chuẩn quốc tế.

2.2.4. Đánh giá kết quả hoạt động của bộ máy quản lý của CT.

2.2.4.1. Những kết quả đạt được.

Tổng số CBCNV của CTITB đến ngày 30/12/2012 là 304 người, trong đó: Đảng viên 90 người; đoàn viên công đoàn 300 người; Thạc sỹ 03 người; Cao đẳng, Đại học 81 người; Trung cấp 45 người; còn lại là công nhân kỹ thuật. Dưới sự điều hành của Ban Tổng Giám đốc và bộ máy QL, hoạt động của CT đã đạt được những kết quả sau:

** Về nhiệm vụ chính trị*

- Công ty đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ chính trị do Trung ương Đảng và Nhà nước giao, đã được Đảng và Nhà nước tặng nhiều phần thưởng cao quý như: 02 lần được tặng thưởng Huân chương Độc lập hạng nhất; được phong tặng danh hiệu “Đơn vị Anh hùng lao động”, và nhiều phần thưởng cao quý khác.

- Tổ chức tốt các phong trào thi đua do Văn phòng Trung ương Đảng phát động như: Thi đua hoàn thành vượt mức kế hoạch; thi đua rèn luyện nâng cao trình độ, nghiệp vụ, tay nghề, làm chủ dây chuyền công nghệ mới; thi đua an toàn tiết kiệm, phát huy sáng kiến kỹ thuật, phòng chống tệ nạn xã hội trong CBCNV.

** Về sản xuất kinh doanh*

Công ty luôn hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu kế hoạch do Văn phòng Trung ương Đảng đề ra. Trong những năm gần đây, CT đã có bước tăng trưởng ổn định về doanh thu, không ngừng củng cố thương hiệu. Sản lượng trang in bình quân hàng năm đạt gần 10 tỷ trang/năm, cho trên 200 khách hàng. CT là một trong các nhà in hàng đầu được đầu tư theo công nghệ hiện đại, máy móc thiết bị tiên tiến, khả năng tự động hóa ngày một cao, giảm lao động thủ công, nâng cao năng suất chất lượng sản phẩm tăng khả năng cạnh tranh. Hiện nay CT có 40 đầu báo, tạp chí định kỳ in hàng ngày, tuần, tháng tại Công ty.

Kết quả SXKD của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ trong những năm qua có bước tăng trưởng ổn định (**Bảng 2.1**). Doanh thu hàng năm của CT liên tục tăng: Năm sau cao hơn năm trước: Năm 2009 tăng 14%; năm 2010 đạt 2%; năm 2011 đạt 20%; năm 2012 đạt 6%. Nộp ngân sách nhà nước năm 2008 là 5,678 tỷ đồng, đến năm 2012 đã là trên 10 tỷ đồng. Năm 2008 CT đạt được lợi nhuận trước thuế là 1,7 tỷ đồng, đến năm 2012 đã đạt trên 2 tỷ đồng.

Đạt được kết quả như vậy không những thể hiện sự tăng trưởng ổn định của Công ty, mà còn thể hiện hiệu quả trong hoạt động của bộ máy QL những năm vừa qua.

** Về đầu tư phát triển*

- Hiện nay CT đang QL và khai thác các dây truyền in ấn hiện đại, trong đó có công nghệ in offset,...

- Các dự án mới đang triển khai: CT đang triển khai thực hiện việc di chuyển CT ra ngoại ô thành phố, từ đó đầu tư thêm vào các lĩnh vực KD khác như: thể thao, KD dịch vụ ăn uống, khách sạn, cho thuê văn phòng,...

** Công tác vệ sinh an toàn lao động*

Đi đôi với công tác LĐ sản xuất, công tác an toàn lao động thường xuyên được CT quan tâm. Trên mỗi dây truyền sản xuất CT đều thiết lập mạng lưới vệ sinh an toàn công nghiệp. Thực hiện nghiêm khắc công tác bảo hộ lao động vì thế trong những năm gần đây đặc biệt từ năm 2010 đến năm 2012 trong công ty không hề xảy ra tai nạn lao động nào.

** Công tác chăm lo đời sống CBCNV*

Việc chăm lo đời sống cho CBCNV được lãnh đạo CT rất quan tâm, hằng năm lãnh đạo CT phối hợp cùng các tổ chức Công đoàn, Đoàn thanh niên, Ban Nữ công triển khai các hoạt động chăm lo đảm bảo quyền lợi cho người LĐ. Kịp thời tổ chức thăm hỏi việc hiếu, hỷ. Tất cả CBCNV ký hợp đồng LĐ từ 3 tháng trở lên đều được CT mua BHXH, BHYT và Bảo hiểm thân thể.

CT chú trọng nâng cao chất lượng LĐ nhằm nâng cao thu nhập cho CBCNV, thu nhập bình quân tăng hàng năm đều tăng: Năm 2008 là 2,7 triệu đồng/người/tháng, đến năm 2012 đạt 6,2 triệu đồng (khối gián tiếp: 2.500.000 VNĐ/người; khối trực tiếp: 4.000.000 VNĐ/người). Tổng số lao động toàn CT cuối năm 2012 là 304 người, tất cả đều có việc làm và thu nhập ổn định.

Để kịp thời động viên tinh thần làm việc của CBCNV, Ban lãnh đạo CT luôn có nhiều chính sách, khen thưởng như: thưởng hoàn thành công việc, thưởng sáng kiến trong hoạt động SXKD.

Giữa lãnh đạo CT và Công đoàn luôn phối hợp chặt chẽ trong việc tổ chức Đại hội Công đoàn, sắp xếp lại lương mới cho CBCNV, xây dựng quy chế trả lương, thưởng, BHXH, BHYT, bảo hiểm thất nghiệp cho người LĐ.

Toàn thể cán bộ công nhân viên CT luôn tích cực tham gia vào các hoạt động SXKD, học tập nâng cao hiểu biết về chính trị, xã hội, góp phần vào sự phát triển của CT.

Qua những kết quả đạt được của CTITB trên có thể thấy:

- Bộ máy QL của CT đã thể hiện được sự linh hoạt trước sự biến động của thị trường. Khả năng điều hành, chỉ đạo và kiểm soát tốt, các mặt công tác đều được quan tâm và triển khai thực hiện tốt.

- Bộ máy QL của CT được tổ chức gọn nhẹ, hiệu quả, đảm bảo thống nhất quyền lực từ trên xuống. Cùng với quá trình phát triển của CT, bộ máy QL cũng luôn được điều chỉnh để đáp ứng yêu cầu trong từng thời kỳ và trước những biến động của môi trường KD.

- Sự điều hành, chỉ đạo và kiểm soát của bộ máy QL hiệu quả, tạo ra động cơ làm việc cho CBCNV và mang lại sự phát triển toàn diện cho CT. Đồng thời tạo dựng được niềm tin cho toàn thể CBCNV yên tâm công tác.

- Hoạt động của bộ máy QL trong thời gian qua đã mang lại sự phát triển về mọi mặt cho CT, đưa CT luôn có mức tăng trưởng ổn định. CT đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ do Trung ương Đảng giao, đảm bảo việc làm ổn định và thu nhập ngày càng cao cho hơn 300 lao động toàn CT.

2.2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân.

Qua phân tích các đặc điểm ảnh hưởng tới TCBMQL và thực trạng TCBMQL của CTITB ta thấy rằng: Hoạt động của bộ máy QL trong thời gian

qua đã mang lại hiệu quả và sự phát triển cho CT. Tuy nhiên, do quá trình chuyển đổi mô hình của CT nên việc điều chỉnh TCBMQL của CT trong thời gian qua vẫn còn một số hạn chế, chưa theo kịp với tốc độ phát triển của CT, phần nào làm giảm hiệu quả hoạt động của bộ máy.

** Những hạn chế chủ yếu:*

- Cơ cấu TCBMQL của CT còn chưa thật sự hợp lý, một số bộ phận còn mang tính tổng hợp, mức độ chuyên môn hoá chưa cao nên khó khăn cho việc chỉ đạo của lãnh đạo bộ phận và hạn chế tính chủ động sáng tạo của các bộ phận này.

- Việc qui định chức năng nhiệm vụ trong các phòng ban còn nhiều bất cập, một số phòng ban chưa có những qui định cụ thể về việc phối hợp hoạt động của các bộ phận, gây khó khăn trong quá trình thực hiện nhiệm vụ chung. Việc phân công nhiệm vụ trong các phòng vẫn mang tính chủ quan của người lãnh đạo phòng, không chuyên nghiệp và không rõ ràng cụ thể, khó khăn trong việc kiểm soát và đánh giá.

- Việc bố trí cán bộ trong các phòng đảm bảo được cơ cấu chuyên môn, tuổi đời nhưng chưa đảm bảo được biên chế số lượng, có phòng thừa có phòng thiếu. Nhiều phòng vẫn còn tình trạng cán bộ không phù hợp về chuyên môn, có phòng đòi hỏi thâm niên và kinh nghiệm như Phòng Đầu tư và Xây dựng thì đa số cán bộ lại trẻ, ít kinh nghiệm.

- Hệ thống văn bản QL của CT chưa đồng bộ chưa hợp lý và còn nhiều lĩnh vực thiếu như: Chưa có Qui chế nội bộ, không có bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc, qui chế tuyển dụng, bổ nhiệm,... gây khó khăn trong việc thực hiện nhiệm vụ của nhân viên. Qui chế đánh giá còn sơ sài, chưa có tiêu chí cụ thể, công việc đánh giá thực hiện công việc còn tốn nhiều thời gian và nặng về định tính.

- Hiện nay Trung tâm Thể thao ít được quan tâm đầu tư và chỉ đạo nên lĩnh vực này hoạt động chưa phát huy được lợi thế về địa hình, chưa đem lại hiệu quả cao về kinh tế. Bên cạnh đó, nhiều lĩnh vực KD mới đang và chuẩn bị triển khai nhưng chưa có sự chuẩn bị về cán bộ và cơ cấu tổ chức.

- Chất lượng LĐ quản lý nói chung chưa cao. CT cần phải mở các lớp đào tạo ngắn hạn, dài hạn, nếu cần thì gửi cán bộ đi học tại các trường theo hình thức vừa làm vừa học để nâng cao nghiệp vụ cho lao động QL.

** Nguyên nhân của những hạn chế trên:*

- Trong những năm gần đây CT có sự mở rộng quy mô và loại hình KD, nhưng CT chưa xây dựng được chiến lược nhân sự để đáp ứng việc mở rộng quy mô đó. Do vậy, CT chưa có sự chuẩn bị về nhân lực để đảm nhiệm các trọng trách trong các mảng việc mới phát sinh.

- Vì chưa có nhiều cán bộ được đào tạo đúng chuyên ngành nên công tác quản trị nhân sự chưa được thực hiện một cách khoa học do vậy trong quá trình thực hiện công việc còn mang nặng cảm tính và kinh nghiệm.

Từ những vấn đề trên đây, chúng ta thấy rằng: CT cần phải hoàn thiện hơn nữa công tác tổ chức QL phù hợp với đặc điểm SXKD của CT, phát huy được những ưu điểm, đồng thời dần dần khắc phục những nhược điểm tạo ra thế mạnh, vững bước đi lên.

Đánh giá chung:

Hiệu quả hoạt động của bộ máy QL doanh nghiệp được gắn liền với hiệu quả SXKD của CT. Một bộ máy QL làm việc có hiệu quả sẽ góp phần rất lớn vào kết quả SXKD của doanh nghiệp. Mục tiêu hoạt động SXKD của CT trong những năm qua là tập trung sản xuất phục vụ in ấn các loại tài liệu của Trung ương Đảng.

So với những yêu cầu đối với cơ cấu TCBML thì CT đã đạt được tính tối ưu. Giữa các khâu, các cấp QL đều thiết lập những mối quan hệ hợp lý với

số lượng cấp QL phù hợp tạo ra cơ cấu QL có tính năng động cao, luôn đi sát và phục vụ sản xuất.

Bộ máy QL của CT khá linh hoạt, nhạy bén với sự thay đổi của kinh tế thị trường, giải quyết được các tình huống xảy ra trong DN cũng như ngoài thị trường.

Tất cả các thông tin được sử dụng trong DN đều có tính tin cậy cao, nhờ đó sự hoạt động và phối hợp giữa các bộ phận khá nhịp nhàng, tuy nhiên cũng không tránh khỏi những sai sót. Cơ cấu bộ máy QL chưa đạt được tính kinh tế bởi lẽ, tương quan giữa yêu cầu công việc và số lượng cán bộ QL trong CT còn chênh lệch khá lớn, điều này thể hiện qua cường độ LĐ của lao động QL chưa cao và thời gian làm việc ngắn.

Hiệu quả hoạt động của bộ máy QL Công ty được thể hiện qua một số chỉ tiêu thể hiện trong **Bảng 2.1**.

Qua biểu trên cho thấy sản lượng hàng hóa của CT tăng giảm không đều qua các năm. Năm 2010 so với năm 2009 giảm 2.032 nghìn trang in, tuy vậy, doanh thu của CT vẫn tăng qua các năm nhất là trong 2 năm 2009 và 2011 tăng trên 10%. Lợi nhuận của CT không ngừng gia tăng, tổng quỹ lương của CT cũng tăng dần theo các năm trong khi số lượng công nhân không thay đổi vì thế lương bình quân theo đầu người cũng tăng theo các năm, nộp ngân sách Nhà nước tăng và ngân sách Đảng đảm bảo theo quy định.

Như vậy, trong các năm từ năm 2008 đến năm 2012 CT làm ăn có hiệu quả và thu nhập của công nhân ngày một tăng chứng tỏ CT làm ăn có hiệu quả. Điều này có phần không nhỏ do CT của đội ngũ LĐ quản lý của CT.

Việc làm ăn có hiệu quả của CT có góp phần đáng kể của bộ phận lao động QL. Có được thành tựu này là do CT đã thực hiện các biện pháp:

- Tăng cường đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật và sử dụng các biện pháp đổi mới công nghệ, áp dụng các kỹ thuật tiên tiến nhằm tăng năng suất lao động và chất lượng sản phẩm.

- Tăng cường kiểm tra hoạt động tài chính từng bộ phận đảm bảo các quy định của Nhà nước và chính sách đối với người LĐ.

Tuy nhiên còn một số nguyên nhân làm ảnh hưởng tới kết quả của hoạt động QL như:

- Kết cấu chức năng nhiệm vụ của các phòng ban chức năng trong CT.

- Việc sử dụng cán bộ QL với số lượng và chất lượng cán bộ QL chưa được phù hợp với khả năng từng người, số lượng LĐ quản lý tuy nhiều nhưng có nhiều lúc công việc vẫn chưa hoàn thành đúng tiến độ do chưa sử dụng đúng ngành nghề đào tạo.

- Môi trường làm việc cũng ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của lao động quản lý.

Chương 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TCBMQL CỦA CÔNG TY TNHH MTV IN TIỀN BỘ

3.1. NHỮNG CĂN CỨ ĐỊNH HƯỚNG CỦA CÔNG TY TRONG THỜI GIAN TỚI.

Trong thời gian tới, với sự phát triển và hiện đại hoá của thị trường in cùng với sự cạnh tranh và hội nhập mạnh mẽ của nền kinh tế thị trường, CT vẫn tiếp tục phát triển bền vững, nâng cao năng suất LĐ, chất lượng sản phẩm, thời gian thực hiện. Trong đó năng suất LĐ và chất lượng sản phẩm là tiêu chí cơ bản đánh giá được sức mạnh và sự thành công của CT, tạo được uy tín và tên tuổi của CT trong ngành in nói riêng và trên thị trường nói chung. Với phương hướng phát triển như vậy, CT đã dự kiến định hướng phát triển trong giai đoạn tới như sau:

Một là: Tiếp tục thực hiện nhiệm vụ chính trị trung tâm là in ấn các tài liệu của Đảng với chất lượng cao nhất, thời gian nhanh nhất, không sai sót, đảm bảo tốt công tác tuyên truyền của Đảng.

Hai là: Tiếp tục sắp xếp, bố trí lại sản xuất, điều chỉnh một cách chủ động và khoa học quy trình công nghệ, quy trình QL bao gồm QL sản xuất, QL chất lượng, QL công nghệ và QL tài chính từng bước loại bỏ những khâu LĐ thủ công với năng suất chất lượng thấp.

Ba là: Tiếp tục đầu tư chiều sâu về công nghệ và nâng cao trình độ chuyên môn cho công nhân sản xuất, năng lực QL cho cán bộ. Phát triển sản xuất, công nghệ phải đi đôi với tiết kiệm vật tư. Hạn chế những hao phí không đáng có trong quá trình sản xuất, góp phần giảm giá thành sản xuất.

Bốn là: Đẩy mạnh công tác tiếp thị với định hướng cụ thể, nguồn công việc và nguồn hàng phù hợp với quy trình cơ cấu thiết bị. Duy trì ổn định lượng khách hàng cũ và tìm mọi cách phát triển nguồn khách hàng mới,

nâng cao chỉ tiêu SXKD, làm tăng thu nhập bình quân cho người LĐ, ổn định công việc và đời sống cho người LĐ.

Phấn đấu đạt các chỉ tiêu cơ bản sau⁶:

- + Doanh thu hằng năm tăng từ 10% - 15% so với năm 2012;
- + Lợi nhuận hằng năm tăng trưởng đạt 10% so với năm 2012;
- + Thu nhập bình quân tăng 15 - 20% so với năm 2012.

3.2. NHỮNG ĐỊNH HƯỚNG CHUNG CHO VIỆC HOÀN THIỆN TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY.

CTITB là DN 100% vốn của Nhà nước, hình thức sở hữu quyết định quan hệ tổ chức và quản lý DN. Hoàn thiện TCBMQL là tất yếu, trong thời điểm hiện nay quan điểm của Ban Tổng Giám đốc về việc hoàn thiện TCBMQL là cần thiết, khách quan đối với CT.

3.2.1. Hoàn thiện bộ máy quản lý phải đảm bảo được các yêu cầu về tính tối ưu, linh hoạt, tin cậy và kinh tế.

Với quy mô ngày càng được mở rộng của CT sắp xếp TCBMQL phải đảm bảo các yêu cầu đặt ra của sự phát triển, tổ chức các phòng ban theo hướng chuyên môn hoá, tinh giảm, gọn nhẹ đồng thời phải hết sức coi trọng các biện pháp có quan hệ trực tiếp đến hoạt động của CT. Đảm bảo tính tin cậy khi ra các quyết định QL. Sự lớn mạnh của CT phụ thuộc vào bộ máy quản lý - điều này đã được khẳng định trong lý luận và thực tiễn tại CT. Để đạt được điều này CT cần đảm bảo:

- Giữa các khâu và các cấp QL phải được thiết lập các mối liên hệ hợp lý với số lượng cấp QL ít nhất.

- Phải có khả năng thích ứng linh hoạt với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong CT cũng như từ môi trường bên ngoài.

⁶ . Báo cáo thành tích đề nghị tặng thưởng Huân chương Độc lập hạng nhất (lần 2) của CT, năm 2011.

- Các quyết định luôn được đưa ra kịp thời và được thực hiện một cách triệt để.

- Tập quyền và phân quyền phải liên tục được kết hợp bổ sung cho nhau một cách linh hoạt trong hệ thống quản lý của CT.

3.2.2. Hoàn thiện bộ máy quản lý cần phải gắn liền với phân cấp, phân quyền và chỉ huy.

Xu hướng phân cấp QL đối với xu hướng tập trung hoá. Việc phân cấp QL trong CT nhằm:

- Tránh được sự quan liêu thường nảy sinh trong điều hành của bộ máy.

- Tổ chức thông tin kịp thời thông suốt phát huy sức mạnh tổng hợp của các hệ thống QL. Xác định đúng nhiệm vụ ưu tiên và vai trò chiến lược của bộ phận QL cấp cao, đảm bảo tăng hiệu lực của bộ máy QL.

Tuy nhiên, việc phân cấp QL không hợp lý có thể tạo ra sự phân tán của hoạt động QL. Nguy cơ những quyết định QL bị lợi dụng tăng lên, làm giảm tác động của bộ phận QL cấp cao xuống cơ sở. Mặt khác, phân cấp mở rộng có thể làm bộ máy phình to về tổ chức những hiệu quả QL lại giảm, việc kiểm tra giám sát hoạt động ở cấp cơ sở sẽ trở nên khó khăn, phức tạp hơn.

Vì vậy, xác định phân cấp là xu thế tất yếu của đổi mới tổ chức bộ máy quản lý, nhưng cần tính đến các chi tiết những chiều hướng tác động khác nhau của nó.

3.2.3. Hoàn thiện bộ máy quản lý đi đôi với việc khuyến khích tự chủ của nhân viên, đề cao vai trò của các bộ phận quản lý.

Để thực hiện được yêu cầu này việc TCBMQL của CT cần phải:

- Đảm bảo nghiêm ngặt chế độ thủ trưởng và chế độ trách nhiệm cá nhân.

- Đảm bảo sự cân xứng giữa các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của bộ máy QL, phải phân cấp và bổ sung hợp lý các chức năng QL.

- Không được để sót hay trùng lặp chức năng nhiệm vụ, tránh một chức năng do nhiều bộ phận đảm nhận.

- Xác định rõ mối quan hệ phụ thuộc giữa các bộ phận bộ máy và giữa các nhân viên thừa hành.

- Thu hút được sự tham gia của CBCNV trong CT vào hoạt động QL cũng như hỗ trợ cho hoạt động QL.

- Tiêu chuẩn hoá đội ngũ cán bộ QL, thực hiện những biện pháp kiên quyết nhằm đưa vào bộ máy QL những cán bộ QL có năng lực, trên cơ sở công việc để tìm người đảm nhận công việc phù hợp.

3.3. NHỮNG GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TCBMQL CỦA CTITB

3.3.1. Tối ưu hóa cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty.

Khi nói đến tổ chức là nói đến nguyên lý sắp xếp, sắp đặt các bộ phận, cơ quan hợp thành cơ cấu tổ chức QL trong DN, bao gồm các bộ phận chuyên môn hoá, có những nhiệm vụ, quyền hạn nhất định và được bố trí theo từng cấp. Giữa các bộ phận, các cấp có mối liên hệ với nhau.

Cơ cấu tổ chức QL có mối liên hệ mật thiết với cơ chế QL doanh nghiệp, có vai trò quan trọng trong việc bảo đảm cho cơ chế QL vận hành thông suốt, đảm bảo thực hiện các mục tiêu xác định của DN.

Trong điều kiện nền kinh tế thị trường có nhiều biến động như hiện nay, môi trường hoạt động của DN đã bắt đầu có chiều hướng thay đổi thì cơ cấu tổ chức QL của CT không thể xơ cứng mà phải luôn được đổi mới cho thích ứng để đảm đương được ngày càng tốt hơn việc thực hiện các chức năng quản trị trong CT.

Có một mô hình cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ làm cho bộ máy QL hoạt động có hiệu quả, tăng cường sự phối hợp, giảm mâu thuẫn giữa các bộ phận và ngăn ngừa sự trùng lặp các công việc. Nhờ sự thích ứng về cơ cấu tổ chức,

sự nâng cao chất lượng của các bộ phận, cá nhân trong tổ chức, CT có khả năng thực hiện SXKD có lãi và đạt hiệu quả kinh tế - xã hội cao.

Một mô hình cơ cấu tổ chức hợp lý phải là một mô hình mà trong đó các bộ phận có mối quan hệ mật thiết hữu cơ với nhau, không thừa bộ phận nào mà cũng không thiếu bộ phận nào, nhiệm vụ của các phòng ban phải rõ ràng, không chồng chéo, bộ máy QL phải được tinh giản, gọn nhẹ đến mức tối đa có thể. Mô hình tổ chức hiện nay của CT là trực tuyến - chức năng, mô hình này phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh của CT hiện tại, tuy nhiên để có một mô hình tổ chức hoàn hảo, CT cần sắp xếp lại một số bộ phận như sau:

3.3.1.1. Ghép Phòng Vật tư vào Phòng Kế hoạch - Sản xuất: Hay nói cách khác, giao thêm cho Phòng Kế hoạch - Sản xuất công việc nữa là công tác vật tư, bao gồm:

- + Lập kế hoạch mua sắm vật tư, thiết bị phục vụ sản xuất kinh doanh và đầu tư xây dựng.
- + Tổ chức mua sắm vật tư, trang thiết bị.
- + Quản lý, bảo quản kho tàng, tiếp nhận, cấp phát vật tư và cập nhật sổ sách chứng từ, kiểm kê đối chiếu theo quy định về quản lý vật tư.
- + Tổ chức kinh doanh vật tư, thiết bị in ấn, phụ kiện in ấn.
- + Giúp Chủ tịch - Tổng Giám đốc thanh lý xử lý tài sản để xử lý thiết bị vật tư tài sản tồn đọng kém phẩm chất.

3.3.1.2. Thành lập thêm Phòng Kinh doanh.

Phòng Kinh doanh là đơn vị chủ trì lập các kế hoạch Kinh doanh và triển khai thực hiện đối với các đơn vị kinh doanh trong CT; thiết lập, giao dịch trực tiếp với hệ thống Khách hàng, hệ thống nhà phân phối; thực hiện hoạt động bán hàng tới các Khách hàng nhằm mang lại Doanh thu cho Doanh nghiệp; quảng bá hình ảnh của CT đến với các đơn vị, cơ quan có nhu cầu in

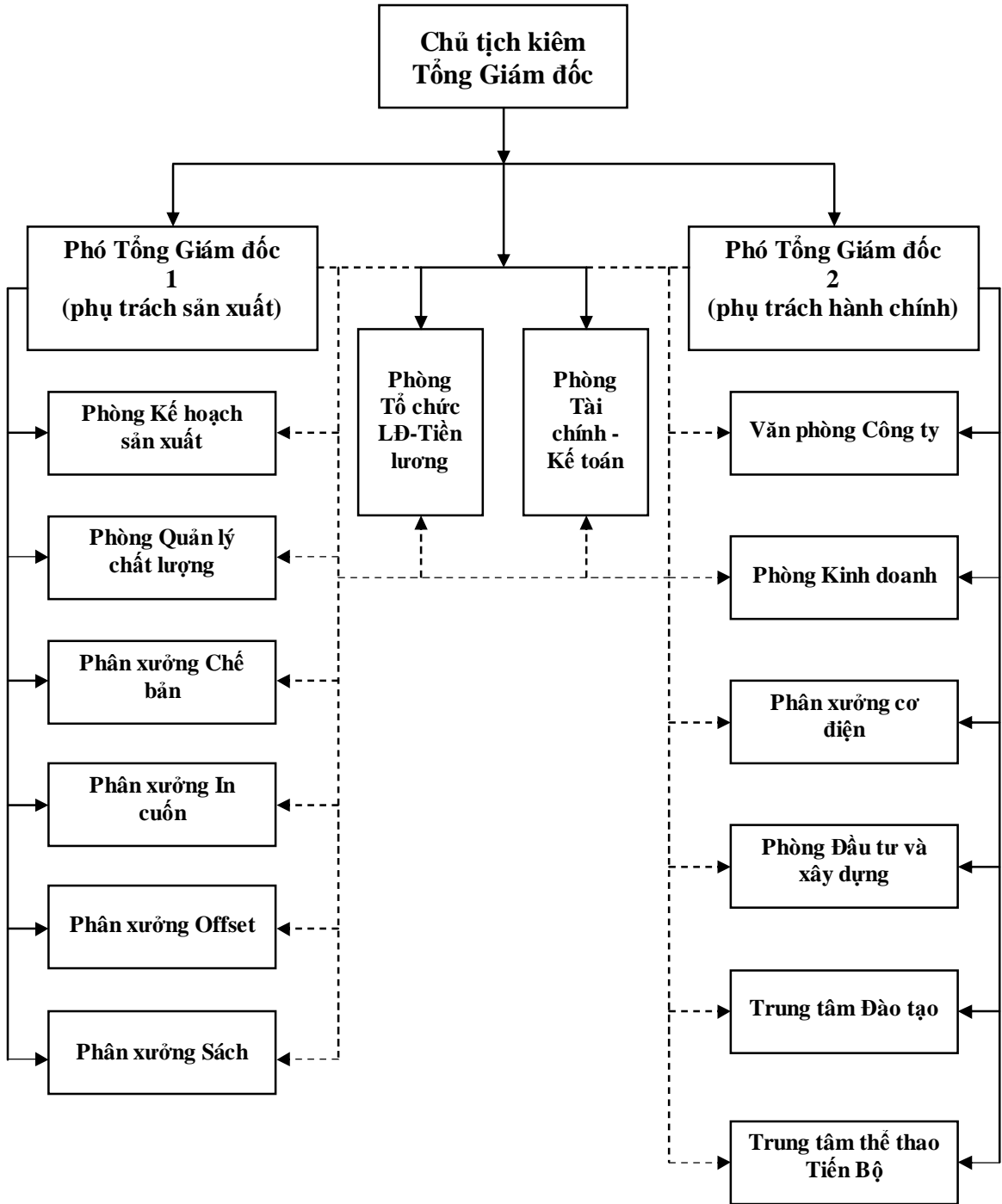
ấn lớn trong nước và trên thế giới; Phối hợp với các bộ phận liên quan như Kế toán, Sản xuất,... nhằm mang đến các dịch vụ đầy đủ nhất cho Khách hàng.

Trong thời gian tới với sự đầu tư mở rộng ngành nghề kinh doanh như tăng cường đầu tư kinh doanh thiết bị ngành in, bên cạnh đó sau khi công ty chuyển ra ngoại thành Hà Nội, vị trí hiện tại sẽ được đầu tư xây dựng tổ hợp văn phòng cho thuê, dịch vụ ăn uống,... do vậy đây sẽ là lĩnh vực cần có sự quảng bá và giao dịch với khách hàng do đó cần sự chuyên sâu về lĩnh vực kinh doanh chính vì thế vị trí của Phòng Kinh doanh là rất quan trọng.

Như vậy sau khi điều chỉnh và thành lập thêm bộ phận mới mô hình của CT sẽ có các bộ phận, phòng ban chức năng sau:

- Chủ tịch - Tổng Giám đốc Công ty.
- Các Phó Tổng Giám đốc.
- Phòng Tài chính - Kế toán.
- Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương.
- Phòng Kế hoạch - Sản xuất.
- Phòng Quản lý chất lượng.
- Phòng Kinh doanh.
- Phòng Đầu tư và Xây dựng.
- Văn phòng Công ty.
- Trung tâm Đào tạo.
- Trung tâm thể thao Tiên Bộ.
- Phân xưởng Chế bản.
- Phân xưởng In cuốn.
- Phân xưởng Offset.
- Phân xưởng Sách.
- Phân xưởng Cơ điện.

Sơ đồ 3.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV In Tiên Bộ sau khi hoàn thiện.



Ghi chú:

Điều hành trực tuyến

Điều hành Hệ thống Quản lý Chất lượng

3.3.2. Hoàn thiện chức năng nhiệm vụ của các phòng ban.

Qua phân tích chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban và trên cơ sở những giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức ở trên, để thực hiện hoàn thành tốt mục tiêu đề ra của CT cũng như để hoạt động của toàn bộ bộ máy QL nhịp nhàng, ăn khớp và đem lại hiệu quả cao. Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban thuộc CTITB được hoàn thiện như sau:

3.3.2.1. Hoàn thiện chức năng nhiệm vụ cho các bộ phận mới thành lập.

- *Phòng Kinh doanh:* Chức năng của Phòng Kinh doanh được tách ra từ Phòng Đầu tư và Xây dựng và Phòng Tài chính - Kế toán.

Cụ thể: Tham mưu giúp việc cho Chủ tịch - Tổng Giám đốc CT về các hoạt động kinh doanh của CT, nghiên cứu thị trường in ấn, và các lĩnh vực kinh doanh của CT, tìm kiếm đối tác, khách hàng; phối hợp với Phòng Tài chính - Kế toán tham mưu với Ban Tổng Giám đốc ký kết các hợp đồng kinh tế; đưa ra chiến lược SXKD của CT.

- *Phòng Kế hoạch - Sản xuất:* Chức năng của Phòng Kế hoạch - Sản xuất mới là sáp nhập chức năng của Phòng Vật tư vào.

Cụ thể: Lập kế hoạch sản xuất, giao chỉ tiêu kế hoạch tới các bộ phận, giám sát, kiểm tra, thống kê, lập và gửi báo theo quy định của nhà nước, của CT. Xây dựng những biện pháp thực hiện kế hoạch đó sau đó có nhiệm vụ cân đối lại, đồng thời làm nhiệm vụ tiếp nhận các hợp đồng sản xuất; tính toán vật tư, chi phí giúp ký hợp đồng và thực hiện sản xuất. Ngoài ra phòng còn chịu trách nhiệm cung ứng vật tư, nguyên vật liệu đảm bảo sản xuất không bị giới hạn hay gián đoạn. Cụ thể: Chịu trách nhiệm bảo quản các loại vật tư chưa đưa vào sản xuất an toàn mọi mặt về số lượng và chất lượng; hướng dẫn thủ kho và thư ký kho thực hiện đúng và nghiêm túc các nội quy, quy định nhập và xuất kho của các loại vật tư cho phân xưởng; hàng tháng gửi

báo cáo cho đồng chí Phó Tổng Giám đốc phụ trách biết về tình hình tồn kho và các loại vật tư chiến lược như: mực, diazo,... cần nhập ngoại; chịu trách nhiệm quản lý các loại vật tư mua phục vụ cho nhu cầu sản xuất hàng ngày; quản lý và xuất các loại giấy cho từng tài liệu theo đúng phiếu sản xuất. In tài liệu nào mới giao giấy cho tài liệu đó; hướng dẫn và quản lý các loại giấy mà phân xưởng yêu cầu đổi hoặc xin gửi lại kho do thời tiết phải được thực hiện đúng nội quy mà phòng quy định; hướng dẫn và quản lý chặt chẽ nhập giấy đúng chủng loại, đúng chất lượng, đúng nhu cầu sản xuất hàng tháng, tránh hiện tượng tồn đọng nhiều về dự trữ vật tư; hàng tháng báo cáo cho đồng chí Tổng Giám đốc biết về tình hình sử dụng các loại giấy trong tháng; xem xét và kiểm tra các trường hợp xuất hàng phải đúng hợp đồng, đúng nội quy CT; hướng dẫn và quản lý chặt chẽ phần nhập kho và xuất kho thành phẩm; hàng tháng báo cáo cho đồng chí Tổng Giám đốc biết các hàng còn tồn trong tháng, các hàng tồn cũ, các hàng khách hàng còn gửi đã trả tiền mà chưa lấy hết hàng; quản lý các loại phế liệu, phế phẩm; soạn thảo và phổ biến nội quy của cả máy cắt cuộn, máy dao, xe nâng, xe ô tô do mình chịu trách nhiệm và treo các bảng nội quy ở các nơi có máy đang hoạt động; kiểm tra và lập kế hoạch bảo dưỡng máy móc thiết bị; quản lý và giám sát chặt chẽ an toàn về phòng cháy; kiểm tra và quản lý vệ sinh công nghiệp; quản lý và lưu trữ các loại sản phẩm đã nhập kho.

3.3.2.2. Hoàn thiện chức năng nhiệm vụ cho các bộ phận khác của công ty.

- *Phòng Tài chính - Kế toán:* chuyển công việc phân tích các hoạt động kinh tế và một phần công tác tham mưu các quyết định kinh doanh cho Phòng Kinh doanh.

- *Phòng Đầu tư và Xây dựng:* Chuyên chức năng nhiệm vụ trong việc tham gia dự thảo, đàm phán và tham mưu cho Chủ tịch - Tổng Giám đốc CT

trong việc ký kết các hợp đồng kinh tế, hợp đồng hợp tác kinh doanh của CT sang Phòng Kinh doanh.

- *Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương*: Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương vẫn thực hiện các chức năng, nhiệm vụ như trước, tuy nhiên phân thành các bộ phận chuyên môn hoá để thực hiện hiệu quả hơn. Cụ thể phòng Tổ chức - Lao động tiền lương được chia thành các bộ phận trực thuộc sau:

+ Lĩnh vực Tổ chức - Cán bộ: Theo dõi tham mưu về chức năng nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế của các đơn vị trong CT; quản lý CBCNV theo quy định; thực hiện kế hoạch quy hoạch, tuyển dụng, điều động, luân chuyển, bổ nhiệm cán bộ.

+ Lĩnh vực Chính sách cán bộ: theo dõi tham mưu các chế độ chính sách về tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hộ lao động, tang lễ, phụ cấp,...

+ Lĩnh vực Đào tạo - Bồi dưỡng cán bộ: Theo dõi trình độ CBCNV trong toàn CT để có kế hoạch cử đi đào tạo, bồi dưỡng khi có nhu cầu.

+ Lĩnh vực Thi đua - Khen thưởng: Tổng hợp về công tác thi đua - khen thưởng trong toàn CT.

Hoàn thiện chức năng nhiệm vụ cho các phòng ban còn lại: Đối với các phòng ban còn lại chưa có sự qui định về phối hợp công tác đối với các bộ phận khác trong CT, cần bổ sung thêm nhiệm vụ: Chủ động phối hợp với các bộ phận khác trong CT để thu thập và tiếp nhận các thông tin cần thiết cho việc thực hiện chức năng nhiệm vụ của phòng mình, đồng thời cung cấp các thông tin cần thiết cho các bộ phận khác khi được yêu cầu, đúng chức năng nhiệm vụ của họ và đảm bảo nguyên tắc bảo mật thông tin; thực hiện các nhiệm vụ khác khi cấp thiết hoặc khi được phân công.

3.3.3. Sắp xếp lại lao động quản lý ở các phòng, ban để phát huy năng lực của cán bộ quản lý.

Bất kỳ một tổ chức, DN nào cũng có những mục tiêu mang tầm chiến lược, để thực hiện các mục tiêu đó cần phải có con người có đầy đủ kiến thức, sức khoẻ,... để đáp ứng được những mục tiêu đó, cần tránh tình trạng DN vừa thừa (về số lượng) lại vừa thiếu cán bộ (cán bộ đáp ứng được yêu cầu của công việc) làm giảm hiệu quả hoạt động SXKD của CT. Muốn vậy, DN phải luôn tiến hành định biên đội ngũ quản trị viên cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển của mình. Việc định biên lại bộ máy QL hiện nay của CTITB có thể nói là cần thiết, trước mắt, cần phải định biên ngay lại số lượng LD quản lý ở từng phòng ban của CT sao cho phù hợp, đảm bảo bộ máy QL gọn nhẹ và hiệu quả cao.

Có thể định biên lại số người từng phòng ban dựa trên cơ sở mô hình tổ chức của CT theo hướng mới và phân công lại chức năng nhiệm vụ cho một số bộ phận. Cụ thể:

+ *Phòng Tài chính - Kế toán*: Do một phần mảng công việc về phân tích các hoạt động kinh tế và tham mưu các quyết định kinh doanh chuyển sang Phòng Kinh doanh, do đó chuyển 01 người theo dõi mảng này sang Phòng Kinh doanh. Như vậy số lao động định biên của phòng gồm 08 người, hiện tại có 09 người.

+ *Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương*: Số lao động định biên của phòng gồm 09 người giữ nguyên như hiện tại.

Trong đó có: 01 trưởng phòng phụ trách chung và 02 phó trưởng phòng giúp trưởng phòng; 03 nhân viên thực hiện công tác định mức lao động và tiền lương, 01 nhân viên thực hiện công tác chế độ chính sách, 01 nhân viên thực hiện công tác thi đua, 01 nhân viên thực hiện công tác cán bộ (bồi

dưỡng, xây dựng phương án quy hoạch cán bộ kế cận, kế hoạch đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ QL).

Với cơ cấu chức năng nhiệm vụ rõ ràng như trên, việc phân công công việc theo vị trí việc làm sẽ thuận lợi hơn, CBCNV có cơ hội phát huy được sở trường công tác của mình, khẳng định được bản thân và cũng thuận lợi cho việc đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng vị trí việc làm.

+ *Phòng Kế hoạch - Sản xuất*: Với chức năng nhiệm vụ mới (ghép cả phòng Vật tư), số lao động định biên của phòng mới sẽ có 23 người, hiện tại là 25 người (13 người ở Phòng Kế hoạch và 12 người ở Phòng Vật tư).

Trong đó có: 01 trưởng phòng phụ trách chung; 02 phó trưởng phòng (trong đó 01 phó trưởng phòng phụ trách mảng kế hoạch sản xuất và 01 phó trưởng phòng phụ trách công tác vật tư); 03 nhân viên làm công tác vật tư như lập kế hoạch mua sắm vật tư thiết bị, lập thủ tục thanh toán, theo dõi nghĩa vụ của nhà cung cấp,...; 15 nhân viên kho (mỗi kho có 05 nhân viên); 02 nhân viên kế hoạch.

+ *Văn phòng Công ty*: Do chức năng nhiệm vụ của Văn phòng CT không thay đổi nên số lao động định biên được giữ nguyên như hiện tại là 23 CBCNV.

Trong đó có: 01 Chánh Văn phòng phụ trách chung; 02 Phó Chánh Văn phòng (01 người phụ trách mảng quản trị hành chính như: Văn thư, lễ tân, hội nghị, tiếp khách,...; 01 người phụ trách công tác bảo vệ, vệ sinh, ăn ca,...); 01 nhân viên văn thư đánh máy; 02 nhân viên lễ tân, tiếp khách, hội nghị; 02 nhân viên y tế; 04 nhân viên phục vụ nhà ăn; 03 nhân viên vệ sinh; 04 nhân viên lái xe; 04 nhân viên bảo vệ (bảo vệ toàn Công ty).

+ *Phòng Quản lý chất lượng*: Do chức năng nhiệm vụ của phòng không thay đổi nên số lượng lao động định biên của phòng giữ nguyên như hiện tại là 05 người.

+ *Phòng Kinh doanh*: Với chức năng nhiệm vụ mới số lao động định biên của phòng là: 05 người.

Trong đó: Tiếp nhận 01 người từ phòng Tài chính - Kế toán và 02 người từ Phòng Kế hoạch - Sản xuất được đào tạo đúng chuyên ngành Quản trị kinh doanh, để bổ sung số lao động còn thiếu của phòng CT có thể điều chuyển từ bộ phận khác có chuyên môn phù hợp, hoặc tuyển mới .

+ *Phòng Đầu tư và Xây dựng*: Một phần mảng công việc về tham gia dự thảo, đàm phán và tham mưu cho Chủ tịch - Tổng Giám đốc CT trong việc ký kết các hợp đồng kinh tế, hợp đồng hợp tác kinh doanh của CT sang Phòng Kinh doanh, tuy nhiên hiện tại công việc của phòng cũng nhiều do đang chuẩn bị phương án chuyển CT ra nội thành Hà Nội. Do đó số lao động hiện tại vẫn giữ nguyên, bên cạnh đó cần đưa họ đi học tập kinh nghiệm ở trong nước cũng như ở nước ngoài để nâng cao trình độ cũng như kinh nghiệm. Như vậy lao động định biên của phòng có 03 người.

+ *Trung tâm Đào tạo*: Do chức năng nhiệm vụ của bộ phận này không thay đổi, số LĐ định biên của phòng giữ nguyên như hiện tại gồm 06 người.

Như vậy, số lao động định biên của khối quản lý của CT sẽ là 81, hiện tại có 79 người, như vậy còn thiếu 02 người ở Phòng Kinh doanh. Ngoài việc định biên lại đội ngũ CBCNV của khối quản lý, CT cần có kế hoạch điều động, hoặc tuyển mới lao động để có đủ biên chế đảm bảo hoạt động SXKD trong thời gian tới.

3.3.4. Hoàn thiện hệ thống văn bản QL nội bộ của CT.

Hệ thống văn bản QL nội bộ có vai trò rất quan trọng trong việc điều hành của Ban Tổng Giám đốc, đảm bảo tính thống nhất và nhất quán cho những hoạt động của mỗi cá nhân, bộ phận trong tổ chức. Hiện tại, hệ thống văn bản QL nội bộ của CT còn thiếu và nhiều văn bản chưa cụ thể, CT cần có kế hoạch xây dựng hệ thống văn bản này.

- Việc hoàn thiện Quy chế chi tiêu nội bộ là rất quan trọng bởi đây là văn bản pháp lý để Công ty có thể chi tiêu các khoản phù hợp với đặc thù của công ty, tránh việc chi tiêu lãng phí gây thất thoát bên cạnh đó nhiều điều khoản của quy chế không còn phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành do vậy việc hoàn thiện là cần thiết.

- Hiện nay bản mô tả công việc nhiều nội dung vẫn còn chung chung không cụ thể, chưa gắn với công việc thực tế, hoặc còn chồng chéo, dẫn đến khó đánh giá được kết quả làm việc của CBCNV. Để đánh giá đúng nhiệm vụ và kết quả làm việc của CBCNV việc hoàn thiện bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc là rất cần thiết. Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của từng vị trí công việc có bản mô tả công việc phù hợp như; vị trí Trưởng Phòng Tổ chức - Lao động tiền lương, vị trí làm công tác nhân sự, vị trí làm công tác tiền lương,... tùy từng vị trí công việc mà có những nội dung riêng.

- Nhằm tuyển dụng được những người lao động có chuyên môn và chính trị tư tưởng tốt Công ty cần hoàn thiện qui chế tuyển dụng. Quy chế này CT cần có các nội dung chủ yếu sau:

- + Đối tượng, điều kiện tuyển dụng.
 - + Chế độ ưu tiên trong tuyển dụng.
 - + Hồ sơ tuyển dụng.
 - + Hội đồng tuyển dụng, đây là thành phần quan trọng trong công tác tuyển dụng do đó phải quy định rõ các nhiệm vụ và quyền hạn của hội đồng.
 - + Tổ chức thi tuyển hoặc xét tuyển.
 - + Nguyên tắc tuyển chọn.
 - + Tiếp nhận và thử việc.
- Hoàn thiện Quy chế bổ nhiệm cán bộ để từ đó khuyến khích người lao động phấn đấu trong công việc và đưa họ vào những vị trí quản lý xứng đáng với công sức mà họ bỏ ra,...

Quy chế bổ nhiệm cần có các nội dung chủ yếu sau:

+ Quy định chung: Phẩm chất và uy tín; trình độ, năng lực công tác; tuổi đời và sức khỏe.

+ Quy trình bổ nhiệm: Đối với từng vị trí có các bước tiến hành khác nhau: Bổ nhiệm cấp Ban Tổng Giám đốc; bổ nhiệm cán bộ cấp phòng và tương đương.

+ Quy định về thời gian giữ chức vụ.

+ Bổ nhiệm lại và miễn nhiệm.

3.3.5. Hoàn thiện công tác tuyển dụng và đào tạo nhân sự.

- Công tác tuyển dụng luôn là một hoạt động quản trị nhân lực quan trọng trong mọi CT, và nó càng trở nên quan trọng hơn khi đối tượng tuyển dụng là cán bộ QL. Do đó với những vị trí còn thiếu trong CT cần lựa chọn tuyển những nhân viên thích hợp. Để làm được điều này CT cần xuất phát từ những yêu cầu về kỹ năng của vị trí công việc cần tuyển và dựa trên một số tiêu chuẩn sau:

+ Kỹ năng, nhận thức, phân tích giải quyết vấn đề, lập kế hoạch, chiến lược cho CT. Đây là yêu cầu quan trọng, nó thể hiện trình độ, năng lực của người QL lãnh đạo.

+ Cá tính của người QL: Ước muốn được làm công việc đó, chính trực và trung thực. Yêu cầu này thể hiện tham vọng và phẩm chất đạo đức của người lãnh đạo, QL.

+ Quá trình công tác trong quá khứ của người lãnh đạo, QL là cơ sở để dự đoán tư cách sau này của người lãnh đạo.

Để lựa chọn cán bộ phù hợp ngoài những yếu tố đó CT phải thực hiện kiên định việc tuyển dụng không qua quen biết hoặc người thân. Có sự ưu tiên nhưng trên cơ sở ứng viên đó phải có những kỹ năng phù hợp và cần thiết cho công việc tránh tình trạng tuyển nhân viên hoàn toàn trái ngành nghề họ được

đào tạo, do đó chi phí cho nhân lực rất cao và việc thực hiện công việc không đạt hiệu quả mong muốn.

Hiện nay Quy chế tuyển dụng của CT còn nhiều bất cập, hạn chế, do vậy cần điều chỉnh bổ sung cho phù hợp với quy định của Đảng và Nhà nước. Cần cụ thể hóa một số nội dung chủ yếu sau: Việc xác định nhu cầu tuyển dụng thuộc về ai; qui trình tuyển dụng cho từng loại vị trí việc làm cụ thể; thành phần hội đồng tuyển dụng gồm đại diện các bộ phận nào; các tiêu chí đánh giá cho từng loại vị trí việc làm trong quá trình tuyển; các điều kiện và chế độ ưu tiên nếu có; trách nhiệm của cá nhân và tập thể có liên quan trong việc tuyển dụng nhân sự,...

Hoàn chỉnh chế độ thi tuyển nhân lực QL là giải pháp quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả công tác bố trí nguồn nhân lực trong CT, để tuyển chọn nhân viên có năng lực, trình độ, đạo đức, thì nhà QL của CT phải thu thập đầy đủ những thông tin về vị trí việc làm và đối tượng cần tuyển dụng. Qua đó có sự đánh giá, lựa chọn và đi đến quyết định tuyển dụng.

Để công tác tuyển dụng đạt được kết quả tốt đòi hỏi người làm công tác tuyển dụng phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- + Thực hiện đúng chính sách về tuyển dụng;
- + Có trình độ năng lực chuyên môn và hiểu biết về công việc cần tuyển chọn;
- + Đảm bảo nguyên tắc công khai, công bằng và chất lượng, mọi ứng viên có đủ điều kiện có cơ hội ngang nhau được tuyển vào CT;
- + Không đặt lợi ích cá nhân hay vì mối quan hệ mà tuyển người không đáp ứng nhu cầu công việc.

Để tuyển chọn được đội ngũ cán bộ có trình độ, có chuyên môn nghiệp vụ giỏi CT phải thực hiện nghiêm túc các yêu cầu về công tác tuyển dụng: nghiên cứu kỹ các vị trí cần tuyển dụng để xem các yêu cầu công việc, các kỹ

năng cần thiết của nhân viên cho vị trí này,...; tổ chức hình thức thi tuyển một cách nghiêm túc khi cần tuyển nhân viên cho vị trí nào đó, việc thi tuyển phải dựa vào nhu cầu, bảo đảm nguyên tắc công khai, công bằng và chất lượng.

- Đào tạo nâng cao khả năng làm việc cũng như đáp ứng yêu cầu công việc trong bối cảnh khoa học và công nghệ phát triển như vũ bão và hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay là một yêu cầu cấp thiết và quan trọng đối với công tác QTNS nói riêng và đối với mỗi DN nói chung.

Đào tạo là một quá trình học tập lý luận và kinh nghiệm để tìm kiếm một sự biến đổi về chất tương đối lâu dài của một cá nhân, giúp cá nhân có thêm năng lực thực hiện công việc. Nhờ đào tạo mà người lao động tăng thêm hiểu biết, đổi mới phương pháp, cách thức, kỹ năng thái độ làm việc và thái độ với cộng sự.

Đào tạo phát triển nguồn nhân lực là đào tạo định hướng cho tương lai, tập trung vào sự phát triển cá nhân, nhân viên và đáp ứng mục tiêu chiến lược con người.

Nếu công ty có một kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tốt sẽ là một nhân tố quan trọng giúp cho công ty đi đến sự thành công một cách dễ dàng hơn.

Về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, CTITB có thể làm theo hướng sau:

Công ty ký kết hợp đồng với các trường đào tạo để tổ chức các khoá đào tạo tập trung: Đào tạo mới, đào tạo lại, bồi dưỡng CBCNV khi có nhu cầu đào tạo.

Mọi CBCNV của công ty có trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với nội dung và nhu cầu đào tạo, có trình độ ngoại ngữ cần thiết đều có thể được cử đi đào tạo trong nước hoặc ngoài nước.

Tất cả CBCNV làm việc trong công ty đều bắt buộc phải qua các khoá đào tạo theo các chuyên ngành và các khoá bồi dưỡng định kỳ về các chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết khác theo đúng yêu cầu của chức danh, nhiệm vụ công tác được giao.

Đối với đào tạo ngoài nước: Công ty sẽ lựa chọn các tổ chức, trung tâm đào tạo ở nước ngoài, lựa chọn các khoá đào tạo với nội dung, thời gian, số lượng học viên và chi phí thích hợp để gửi CBCNV của công ty đi học bằng kinh phí của công ty, kinh phí của các đề án hợp tác khác, hay bằng tài trợ của các tổ chức, chính phủ nước ngoài. Nếu tự đăng ký đi học ở nước ngoài (phải có cam kết), có thể công ty cũng nên khuyến khích theo các cấp bậc sau: nếu đạt loại giỏi, công ty sẽ tài trợ 100% kinh phí; nếu đạt loại khá, công ty sẽ tài trợ 50% kinh phí; nếu đạt loại trung bình, công ty sẽ không tài trợ kinh phí

Công ty có trách nhiệm quản lý công tác đào tạo nhằm tạo nên cơ cấu ngành nghề hợp lý và trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết, bảo đảm mục tiêu phát triển nguồn nhân lực và sử dụng đội ngũ cán bộ công nhân viên đạt hiệu quả cao. Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực của công ty thực hiện nhằm mục đích xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên đủ về số lượng và đảm bảo trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh và phát triển công ty một cách bền vững.

3.3.6. Một số biện pháp khác.

3.3.6.1. Áp dụng tiến bộ kỹ thuật công nghệ vào quản lý nhân sự.

Việc quản lý ở CT, tuy đã có áp dụng tiến bộ kỹ thuật công nghệ vào QL nhưng chủ yếu vẫn theo phương pháp truyền thống trước đây, công nghệ tin học chưa được ứng dụng đúng như tiềm năng của nó. Máy vi tính vẫn chủ yếu được phục vụ cho công việc văn phòng, sử dụng vào công việc QL vẫn còn ít, CT cần phải ứng dụng công nghệ tin học vào QL nhiều hơn nữa, đúng với tiềm năng thực sự của nó. Ứng dụng công nghệ tin học vào QL SXKD

như QL kho vật tư, QL văn thư, QL nhân sự, QL chất lượng, phân tích hoạt động KD,... giúp các nhà quản trị đưa ra những quyết định chiến lược SXKD mang tính định hướng, chuẩn xác hơn. CTITB cần phát huy hết những khả năng của công nghệ thông tin để cải tiến hoạt động SXKD nói chung, hoạt động đổi mới nhân sự nói riêng để nâng cao chất lượng SXKD.

3.3.6.2. Hình thành đầy đủ các chính sách chế độ, có sức hút nhân tài quản lý về Công ty.

Mục tiêu tổng quát của công tác thu hút, đào tạo và sử dụng nhân tài là nhằm thu hút được nhiều người có trình độ và tâm huyết làm việc tại CT. Bên cạnh đó việc đào tạo, sử dụng nhân tài một cách hợp lý tạo động lực thúc đẩy cán bộ, công nhân viên thi đua LĐ, sản xuất, nâng cao tay nghề và tiếp cận nhanh những thành tựu khoa học công nghệ của khu vực và thế giới để có thể ứng dụng vào công tác chuyên môn. Cụ thể:

- Xây dựng các cơ chế, chính sách thu hút nhân tài như: Xây dựng quy chế tiền lương, tiền thưởng phù hợp nhằm ưu tiên, khuyến khích nhân tài, người LĐ; xây dựng quy chế bổ nhiệm cán bộ đảm bảo các quy định của Đảng, Nhà nước; đồng thời có cơ chế khuyến khích ưu tiên, xem xét bổ nhiệm người tài; xây dựng chính sách thích hợp nhằm ưu tiên trang bị phương tiện làm việc hiện đại, phương tiện đi lại phục vụ công việc cho người tài.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhân tài như: Xây dựng phương án điều chỉnh, bổ sung các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhằm đáp ứng yêu cầu trong công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân tài; mời các chuyên gia có kinh nghiệm ở trong nước, giảng dạy, xây dựng hệ thống chương trình, giáo trình và nội dung đào tạo, bồi dưỡng nhân tài và nguồn nhân lực thiết yếu của CT; củng cố hệ thống huấn luyện nhằm nâng cao trình độ tay nghề cho người LĐ; ưu tiên lựa chọn, bố trí nhân tài tham gia các khóa đào tạo, huấn luyện, hội nghị, hội thảo khoa học.

- Có kế hoạch sử dụng nhân tài như: Áp dụng các cơ chế, chính sách của Đảng, Nhà nước về nhân tài, tạo điều kiện để nhân tài tự khẳng định, phát triển và yên tâm cống hiến; thực hiện chính sách trọng dụng, đãi ngộ và tôn vinh nhân tài; xây dựng các chính sách đãi ngộ đối với nhân tài như: Chế độ lương, điều kiện làm việc, khen thưởng, tôn vinh người có tài, người có công, bố trí sử dụng và tạo môi trường làm việc thuận lợi, chính sách khuyến khích những đề tài, sáng kiến đề tài nghiên cứu khoa học áp dụng trong hoạt động SXKD của CT; đối với cán bộ, công nhân viên thuộc diện tài năng trẻ, nhân lực chất lượng cao được ưu tiên tạo điều kiện trong công tác như: Được bố trí, phân công công việc phù hợp với năng lực, sở trường, trình độ chuyên môn nghiệp vụ; được ưu tiên tạo điều kiện về phương tiện làm việc, nghiên cứu, học tập và nâng cao trình độ; được ưu tiên xem xét trong việc bổ nhiệm, giới thiệu ứng cử vào các chức vụ lãnh đạo.

Để đạt được các mục tiêu trên cần có giải pháp thực hiện như sau:

Kết hợp chặt chẽ giữa sử dụng và đãi ngộ nhân tài: Ưu tiên bố trí người có trình độ, năng lực vào các vị trí then chốt trong dây chuyền SXKD đồng thời có cơ chế hợp lý về đãi ngộ cho các vị trí này; tạo môi trường thu hút nhân tài như: Trang bị cơ sở vật chất, môi trường làm việc tốt; điều kiện thông tin nhanh, kịp thời, đầy đủ và chính xác; lãnh đạo các đơn vị cần quan tâm xây dựng một tập thể đoàn kết, không khí làm việc cởi mở, minh bạch dân chủ. Xây dựng chính sách cụ thể tạo điều kiện để nhân tài có cuộc sống ổn định, yên tâm công tác và cống hiến cho CT. Tạo ra môi trường lành mạnh trong công tác tuyển dụng để thu hút nhân tài; tuân thủ nghiêm túc quy chế tuyển dụng của CT, đồng thời tăng cường kiểm tra, giám sát việc bố trí, sử dụng nguồn nhân lực; xây dựng chính sách thu hút và sử dụng nguồn nhân lực mang tính chất toàn diện; xây dựng cơ cấu nhân lực hợp lý nhằm tạo ra nhân tài trên nhiều lĩnh vực tạo ra sự đồng bộ trong cơ cấu nhân sự.

- Tạo ra môi trường làm việc vui vẻ thân thiện.

- Công ty có chính sách lương, thưởng đặc biệt đối với các nhân viên giỏi và nhiều kinh nghiệm trong các lĩnh vực liên quan, một mặt để giữ chân nhân viên lâu dài, một mặt để “chiêu hiền đãi sĩ”, thu hút nhân lực giỏi từ nhiều nguồn khác nhau về làm việc cho CT.

- Chính sách lương, thưởng, phúc lợi, đãi ngộ: Nhằm khuyến khích và động viên kịp thời CT cần áp dụng chính sách lương, thưởng, và các chế độ đãi ngộ đặc biệt cho những nhân viên có những đóng góp tích cực ngoài nhiệm vụ khi những hoạt động đó có tác dụng bảo vệ và xây dựng CT về hình ảnh thương hiệu và kinh tế.

- Môi trường làm việc: Tạo môi trường làm việc hiện đại, công bằng, năng động và lành mạnh. Tất cả các cán bộ làm việc đều được có cơ hội để phát huy tối đa khả năng sáng tạo và vốn kiến thức hiểu biết. Những đóng góp, chia sẻ và cống hiến về cả sức lực và trí tuệ của cán bộ đều được ghi nhận và đánh giá kịp thời.

- Chính sách đào tạo: Đào tạo là phương thức hỗ trợ quá trình phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Do vậy mọi thành viên đều được khuyến khích nâng cao trình độ và kiến thức, và CT hỗ trợ kinh phí khi cá nhân tham gia các khóa đào tạo.

3.3.6.3. Xử lý tốt các mối quan hệ.

Cần phải xử lý các mối quan hệ trong CT, quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên cấp dưới, quan hệ giữa nhân viên các cấp với nhau, tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, làm cho họ gắn bó với CT. Nếu gia đình là tổ ấm của họ, thì CT là nơi để họ phát huy tài năng và là nơi gắn bó tình cảm đồng nghiệp không xa rời được. Có tạo được môi trường làm việc lành mạnh như vậy mới tạo được cho mọi người có tâm lý làm việc phấn khởi, họ sẽ đem hết

khả năng của mình để làm việc đạt hiệu quả cao. Các mối quan hệ trong CT cần được đổi mới, cải tiến theo hướng sau:

- Quan hệ giữa lãnh đạo với cấp dưới trước hết coi đó là quan hệ giữa người với người trong hoạt động SXKD, tạo sự cởi mở, chân thành. Cấp dưới tuân thủ sự chỉ huy của cấp trên, cấp trên tôn trọng lắng nghe ý kiến cấp dưới.

- Lãnh đạo phải luôn gương mẫu, là chuẩn mực đạo đức cho mọi nhân viên noi theo. Là người cởi mở, trung thực ở mọi nơi, mọi lúc, đề cao tính hiệu quả trong công việc, tạo môi trường thoải mái cho sự phát triển của nhân viên, dám làm, dám chịu, không trốn tránh trách nhiệm, đùn đẩy cho cấp dưới,...

- Đặc biệt, trong việc phân công chức năng, nhiệm vụ, giao quyền cho cấp dưới phải trên cơ sở phân công một cách khoa học, hợp lý và tránh tình trạng phân phối quyền lợi không công bằng. Nhiều công trình nghiên cứu cho thấy, cán bộ, nhân viên thường không quan tâm nhiều đến mức lương của họ cao hay thấp, mà họ thường chú ý quan tâm đặc biệt đến sự chênh lệch về quyền lợi. Nếu họ thấy bị đối xử không công bằng thì họ sẽ rất buồn lòng, sinh ra đổ kỵ lẫn nhau, không tôn trọng những quyết định của cấp trên, tạo ra một không khí không tốt trong cơ quan.

KẾT LUẬN

Với việc vận dụng nhiều phương pháp khác nhau trong khoa học, trên quan điểm gắn lý luận với thực tiễn, kết hợp việc tham khảo kinh nghiệm của hai CT có đặc điểm hoạt động kinh doanh tương đồng, tác giả đã hoàn thành toàn bộ nội dung của đề tài "Hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ". Trên cơ sở các vấn đề đã trình bày trong luận văn, tác giả rút ra những kết luận sau:

1. Về lý luận: Trên cơ sở luận đề, luận văn đã xác định được những luận chứng khoa học về hoàn thiện TCBMQL. Hệ thống hoá và đưa ra các quan điểm để hoàn thiện thêm các vấn đề cơ bản về QL và bộ máy QL nói chung. Đã chỉ ra những nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến việc tổ chức bộ máy quản lý.

2. Về mặt thực tiễn: Luận văn đã phân tích một cách hệ thống và khá chi tiết thực trạng của từng vấn đề thuộc hệ thống TCBMQL hiện tại của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ. Trên cơ sở các số liệu thống kê, số liệu điều tra để phân tích và tổng hợp. Đồng thời đặt các vấn đề đó trong sự tác động của các nhân tố ảnh hưởng để đưa ra các đánh giá về sự phù hợp và không phù hợp của các vấn đề trong TCBMQL của CT. Từ đó đưa ra các kết luận mang tính khoa học và thực tế, làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp hoàn thiện TCBMQL của CT.

3. Về các giải pháp: Luận văn đã đưa ra những quan điểm và một số giải pháp nhằm hoàn thiện TCBMQL của Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ, trên cơ sở: Kết luận về mặt hạn chế qua việc phân tích thực trạng TCBMQL ở Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ và những nguyên nhân của những hạn chế đó; Kết hợp các ý kiến của các chuyên gia qua việc phỏng vấn trực tiếp của tác giả; Những chủ trương của Nhà nước đối với CT; Những mục tiêu và

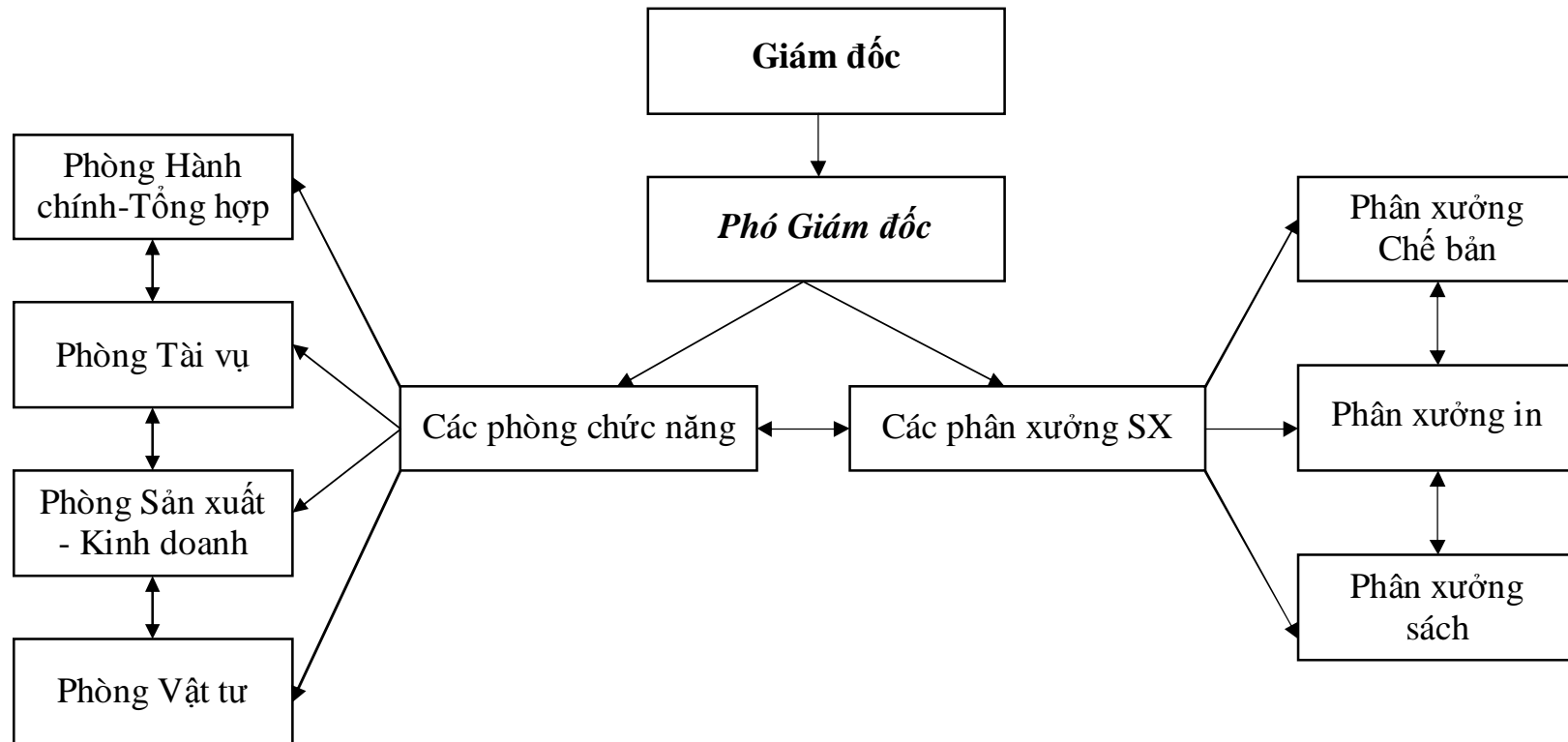
quan điểm hoàn thiện TCBMQL của CT và những định hướng chiến lược của CT trong thời gian tới. Luận văn đã đề xuất một hệ thống các giải pháp hoàn thiện TCBMQL của CT tương đối toàn diện, từ việc hoàn thiện mô hình tổ chức, bố trí sắp xếp lại CBCNV trong các bộ phận. Bộ máy tổ chức của CT sau khi được hoàn thiện sẽ khắc phục được những tồn của bộ máy cũ, phát huy năng lực cán bộ, tạo ra những điều kiện thuận lợi để bộ máy hoạt động mang lại hiệu quả cao nhất, đảm bảo tính linh hoạt và phù hợp với chiến lược phát triển lâu dài của CT, góp phần đưa CT không ngừng phát triển.

Hoàn thiện TCBMQL là một vấn đề luôn mang tính thời sự đối với các DN trong nền kinh tế thị trường. Việc hoàn thiện sẽ giúp cho DN luôn thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Để nghiên cứu và hoàn thiện TCBMQL trong các DN đòi hỏi phải có quá trình và sự am hiểu sâu rộng về cả lý thuyết lẫn thực tiễn mới cho kết quả có giá trị ứng dụng. Mặc dù tác giả đã cố gắng tìm tòi nghiên cứu cả lý thuyết và thực tiễn để hoàn thành luận văn này, nhưng luận văn cũng không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế, rất mong nhận được sự góp ý của các thầy cô giáo và bạn đọc để luận văn được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Các Mác - Ăng ghen (1982), *Tuyển tập*, (III), Nxb Sự thật, Hà Nội.
2. Trần Kim Dung (2003), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
3. Đại học kinh tế quốc dân (1994), *Giáo trình Tổ chức lao động khoa học*, Nxb Thống Kê, Hà Nội.
4. Đại học Kinh tế quốc dân (2008), *Giáo trình quản trị học*, Nxb Giao thông vận tải, Hà Nội.
5. Đại học Kinh tế quốc dân (2011), *Giáo trình quản nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
6. Đại học Kinh tế quốc dân (2002), *Giáo trình phân tích lao động xã hội*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Đại học Lao động - Xã hội (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
8. Đại học Lao động - Xã hội (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực tập I, II*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
9. Đảng Cộng sản Việt Nam (1997), *Văn kiện Hội nghị lần thứ ba BCH Trung ương khóa VIII*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
10. Đảng Cộng sản Việt Nam (2006, 2011), *Văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ (X, XI)*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
11. Nguyễn Hải Sản (1998), *Quản trị học*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
12. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tổ chức lao động*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
13. Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ (2011), *Lịch sử 65 năm xây dựng và phát triển*, Hà Nội.
14. Công ty TNHH MTV in Tiến Bộ (2008 - 2012), *Báo cáo tài chính hằng năm*, Hà Nội.

15. Công ty TNHH MTV in Tiên Bộ (2008 - 2012), *Báo cáo tăng giảm lao động hằng năm*, Hà Nội.
16. Công ty TNHH MTV in Tiên Bộ (2010), *Biên bản Đại hội Công đoàn*, Hà Nội.
17. Công ty TNHH MTV in Tiên Bộ (2010), *Qui định chức năng nhiệm vụ và cơ cấu lao động trong các phòng ban trong Công ty*, Hà Nội.
18. Công ty TNHH MTV in Tiên Bộ (2010), *Kế hoạch đầu tư phát triển của Công ty đến năm 2015*, Hà Nội.
19. Công ty TNHH MTV in Tiên Bộ (2011), *Nội qui lao động*, Hà Nội.
20. Công ty TNHH MTV in Tiên Bộ (2011), *Báo cáo thành tích của Công ty đề nghị tặng thưởng Huân chương Độc lập hạng nhất*, Hà Nội.
21. Công ty TNHH MTV in Tiên Bộ (2012), *Qui chế trả lương và phân phối tiền lương cho người lao động*, Hà Nội.
22. Công ty in Tạp chí Cộng sản (2011), *Tổ chức bộ máy và chức năng nhiệm vụ của các bộ phận*, Hà Nội.
23. Công ty in Thống Nhất (2011), *Tổ chức bộ máy và chức năng nhiệm vụ của các bộ phận*, Hà Nội.
24. Cổng thông tin điện tử Chính Phủ.
25. Văn phòng Trung ương Đảng (2011), *Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty TNHH MTV in Tiên Bộ*, Hà Nội.

PHỤ LỤC**Phụ lục 1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty in Tạp chí Cộng sản**

Phụ lục 2: PHIẾU ĐIỀU TRA

Kính thưa anh (chị)!

Nghiên cứu này do cá nhân tôi thực hiện, nhằm tìm hiểu một số vấn đề liên quan đến việc tổ chức bộ máy quản lý của Công ty để phục vụ cho việc nghiên cứu khoa học về lĩnh vực này. Tôi xin đảm bảo mọi thông tin được giữ bí mật tuyệt đối về người cung cấp. Rất mong được sự cộng tác giúp đỡ của anh (chị), tôi xin trân trọng cảm ơn!

I. THÔNG TIN CHUNG

1. Họ và tên của người trả lời (Có thể bỏ trống):

2. Tuổi:.....

3. Giới tính:

a. Nam

b. Nữ

4. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ:

a. Sau đại học

b. Đại học

c. Cao đẳng

d. Trung cấp

e. Sơ cấp

g. Chưa qua đào tạo

5. Đơn vị công tác:

6. Chức vụ:

II. THÔNG TIN CHI TIẾT

A/ Xin anh (chị) cho biết mức độ đồng ý hay không đồng ý của anh chị đối với các nội dung liên quan đến công việc đang làm ở Công ty của anh (chị), bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp.

1	2	3	4	5
<i>Rất không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Bình thường</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Rất đồng ý</i>

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
1.	Anh (chị) rất hiểu về mục tiêu của Công ty anh (chị) đang làm.					
2.	Công việc hiện nay anh(chị) đang làm là phù hợp với chuyên môn được đào tạo của anh (chị).					
3.	Tôi thấy rất thích công việc tôi đang làm.					
4.	Tôi không muốn thay đổi công việc khác.					
5.	Tôi thoả mãn về việc thực hiện các mục tiêu trong sự nghiệp của tôi.					

6.	Số tiền tôi kiếm được xứng đáng với công việc tôi đang làm ở Công ty.					
7.	Tôi không thấy có khó khăn gì trong quá trình thực hiện công việc hiện tại.					
8.	Tôi thường xuyên về muộn vì công việc quá nhiều.					
9.	Công việc tôi đang làm có đầy đủ bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc.					
10.	Đối với từng vị trí trong Công ty rất cần có bản mô tả công việc, và bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc.					
11.	Việc đào tạo trước khi làm một công việc nào đó là rất cần thiết.					
12.	Việc điều chỉnh mô hình tổ chức trong những năm gần đây là rất hợp lý.					
13.	Mô hình quản lý hiện nay là không phù hợp với mục tiêu phát triển của Công ty.					
14.	Hiện nay lấy thông tin từ các phòng khác nhiều khi rất khó khăn.					
15.	Nhiều khi không biết phải làm gì vì không biết đâu là nhiệm vụ chính của mình.					
16.	Nên giao cho từng người chuyên trách một mảng nào đó sẽ hiệu quả hơn.					
17.	Trong mỗi phòng ban cần phải qui định cụ thể công việc cho từng vị trí.					
18.	Anh (chị) nắm rõ nội qui lao động của Công ty.					
19.	Lãnh đạo của tôi không phân cho tôi chịu trách nhiệm chính việc gì.					
20.	Cần phải qui định cụ thể sự phối giữa các bộ phận trong Công ty với nhau.					
21.	Các văn bản quản lý nội bộ có vai trò rất quan trọng cho công tác quản lý.					
22.	Cần phải làm rõ các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của vị trí.					
23.	Chế độ thưởng không nên căn cứ quá nhiều vào tiền lương.					
24.	Chế độ tiền lương hiện nay tạo động lực cho tất cả mọi người trong Công ty.					
25.	Tìm một việc làm tương xứng ở ngoài Công ty là rất dễ dàng với tôi.					

B/ Anh (chị) cho biết mức độ phù hợp của các nội dung sau ở CT anh (chị) đang làm:

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Rất không phù hợp</i>	<i>Không phù hợp</i>	<i>Bình thường</i>	<i>Phù hợp</i>	<i>Rất phù hợp</i>

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
1	Việc qui định thời gian làm việc hiện nay ở Công ty thế nào?					
2	Nội dung của Thoả ước lao động tập thể của Công ty hiện nay thế nào?					
3	Anh (chị) đánh giá thế nào về qui chế trả lương hiện nay của Công ty					
4	Thu nhập của anh (chị) ở Công ty có ngang bằng với nghề đó trong xã hội không ?					
5	Chế độ tiền thưởng hiện nay của Công ty anh (chị) thấy thế nào?					
6	Kết quả đánh giá thực hiện công việc của cơ quan đối với anh (chị) thế nào?					
7	Cách đánh giá kết quả công việc hiện nay của Công ty thế nào?					

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ quý báu của Anh/Chị!

PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ ĐIỀU TRA 130 CBCNV TRONG CÔNG TY

1- Nhóm câu hỏi A.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Rất không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Bình thường</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Rất đồng ý</i>

TT	Nội dung	1		2		3		4		5		Tổng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Anh (chị) rất hiểu về mục tiêu của Công ty anh (chị) đang làm.	0	0,0%	0	0,0%	17	13,1%	81	62,3%	32	24,6%	130	100,0%
2	Công việc hiện nay anh(chị) đang làm là phù hợp với chuyên môn được đào tạo của anh (chị).	7	5,4%	13	10,0%	46	35,4%	27	20,8%	37	28,5%	130	100,0%
3	Tôi thấy rất thích công việc tôi đang làm.	5	3,8%	9	6,9%	31	23,8%	47	36,2%	38	29,2%	130	100,0%
4	Tôi không muốn thay đổi công việc khác.	4	3,1%	12	9,2%	32	24,6%	52	40,0%	30	23,1%	130	100,0%
5	Tôi thoả mãn về việc thực hiện các mục tiêu trong sự nghiệp của tôi.	5	3,8%	15	11,5%	84	64,6%	19	14,6%	7	5,4%	130	100,0%
6	Số tiền tôi kiếm được xứng đáng với công việc tôi đang làm ở Công ty.	2	1,5%	5	3,8%	24	18,5%	91	70,0%	8	6,2%	130	100,0%
7	Tôi không thấy có khó khăn gì trong quá trình thực hiện công việc hiện tại.	6	4,6%	5	3,8%	17	13,1%	54	41,5%	48	36,9%	130	100,0%
8	Tôi thường xuyên về muộn vì công việc quá nhiều.	3	2,3%	13	10,0%	35	26,9%	68	52,3%	11	8,5%	130	100,0%

TT	Nội dung	1		2		3		4		5		Tổng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
9	Công việc tôi đang làm có đầy đủ bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc.	98	75,4%	12	9,2%	15	11,5%	5	3,8%	0	0,0%	130	100,0%
10	Đối với từng vị trí trong Công ty rất cần có bản mô tả công việc, và bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc.	0	0,0%	3	2,3%	7	5,4%	32	24,6%	88	67,7%	130	100,0%
11	Việc đào tạo trước khi làm một công việc nào đó là rất cần thiết.	0	0,0%	0	0,0%	5	3,8%	44	33,8%	81	62,3%	130	100,0%
12	Việc điều chỉnh mô hình tổ chức trong những năm gần đây là rất hợp lý.	0	0,0%	3	2,3%	73	56,2%	49	37,7%	5	3,8%	130	100,0%
13	Mô hình quản lý hiện nay là không phù hợp với mục tiêu phát triển của Công ty.	9	6,9%	16	12,3%	49	37,7%	36	27,7%	20	15,4%	130	100,0%
14	Hiện nay lấy thông tin từ các phòng khác nhiều khi rất khó khăn.	2	1,5%	5	3,8%	66	50,8%	49	37,7%	8	6,2%	130	100,0%
15	Nhiều khi không biết phải làm gì vì không biết đâu là nhiệm vụ chính của mình.	42	32,3%	38	29,2%	35	26,9%	12	9,2%	3	2,3%	130	100,0%
16	Nên giao cho từng người chuyên trách một mảng nào đó sẽ hiệu quả hơn.	0	0,0%	1	0,8%	3	2,3%	58	44,6%	68	52,3%	130	100,0%
17	Trong mỗi phòng ban cần phải qui định cụ thể công việc cho từng vị trí.	0	0,0%	2	1,5%	6	4,6%	52	40,0%	70	53,8%	130	100,0%

TT	Nội dung	1		2		3		4		5		Tổng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
18	Anh (chị) nắm rõ nội qui lao động của Công ty.	0	0,0%	0	0,0%	14	10,8%	41	31,5%	75	57,7%	130	100,0%
19	Lãnh đạo của tôi không phân cho tôi chịu trách nhiệm chính việc gì.	41	31,5%	24	18,5%	48	36,9%	15	11,5%	2	1,5%	130	100,0%
20	Cần phải qui định cụ thể sự phối giữa các bộ phận trong Công ty với nhau.	1	0,8%	1	0,8%	22	16,9%	82	63,1%	24	18,5%	130	100,0%
21	Các văn bản quản lý nội bộ có vai trò rất quan trọng cho công tác quản lý.	0	0,0%	0	0,0%	11	8,5%	89	68,5%	30	23,1%	130	100,0%
22	Cần phải làm rõ các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của vị trí.	0	0,0%	1	0,8%	12	9,2%	82	63,1%	35	26,9%	130	100,0%
23	Chế độ thưởng không nên căn cứ quá nhiều vào tiền lương.	4	3,1%	2	1,5%	57	43,8%	47	36,2%	20	15,4%	130	100,0%
24	Chế độ tiền lương hiện nay tạo động lực cho tất cả mọi người trong Công ty.	5	3,8%	11	8,5%	72	55,4%	36	27,7%	6	4,6%	130	100,0%
25	Tìm một việc làm tương xứng ở ngoài Công ty là rất dễ dàng với tôi.	0	0,0%	15	11,5%	67	51,5%	43	33,1%	5	3,8%	130	100,0%

2- Nhóm câu hỏi B.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Rất không phù hợp</i>	<i>Không phù hợp</i>	<i>Bình thường</i>	<i>Phù hợp</i>	<i>Rất phù hợp</i>

TT	Câu hỏi	1		2		3		4		5		Tổng	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Việc qui định thời gian làm việc hiện nay ở Công ty thế nào?	0	0.0%	17	13.1%	44	33.8%	63	48.5%	6	4.6%	130	100.0%
2	Nội dung của Thỏa ước lao động tập thể của Công ty hiện nay thế nào?	0	0.0%	0	0.0%	36	27.7%	87	66.9%	7	5.4%	130	100.0%
3	Anh (chị) đánh giá thế nào về qui chế trả lương hiện nay của Công ty	0	0.0%	0	0.0%	76	58.5%	51	39.2%	3	2.3%	130	100.0%
4	Thu nhập của anh (chị) ở Công ty có ngang bằng với nghề đó trong xã hội không?	0	0.0%	0	0.0%	71	54.6%	57	43.8%	2	1.5%	130	100.0%
5	Chế độ tiền thưởng hiện nay của Công ty anh (chị) thấy thế nào?	0	0.0%	4	3.1%	86	66.2%	35	26.9%	5	3.8%	130	100.0%
6	Kết quả đánh giá thực hiện công việc của cơ quan đối với anh (chị) thế nào?	0	0.0%	0	0.0%	69	53.1%	54	41.5%	7	5.4%	130	100.0%
7	Cách đánh giá kết quả công việc hiện nay của Công ty thế nào?	2	1.5%	3	2.3%	68	52.3%	53	40.8%	4	3.1%	130	100.0%

