# Kinh tế và Dự báo

Economy & Forecast Review

12/2014
Số chuyên đề

CƠ QUAN NGÔN LUẬN CỦA BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ

ISSN 0866.7120


## Các kết quả nghiên cứu, khảo sát về cộng đồng doanh nghiệp ở Việt Nam

Scanned by CamScanner

Số chuyên đề tháng 12/2014

# Kinh tế và Dự báo

ECONOMY AND FORECAST REVIEW

CƠ QUAN NGÔN LUẬN
CỦA BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ

**Tổng Biên tập**
PGS, TS. LÊ XUÂN ĐÌNH

**Phó Tổng Biên tập**
LÊ MINH HẢI
ĐỖ THỊ PHƯƠNG LAN

**Hội đồng Biên tập**
TS. CAO VIẾT SINH
PGS, TS. LÊ XUÂN BÁ
PGS, TS. BÙI TẤT THẮNG
TS. TRẦN DU LỊCH
PGS, TS. LÊ QUỐC LÝ
PGS, TS. TRẦN ĐÌNH THIÊN
PGS, TS. NGUYỄN HỒNG SƠN
GS, TS. TRẦN THỌ ĐẠT
PGS, TS. NGUYỄN ĐÌNH THỌ
TS. VƯƠNG QUÂN HOÀNG

**Tòa soạn và trị sự**
65 Văn Miếu - Đống Đa - Hà Nội
**Tel:** (84-4) 3.747.3358/ 080.44474
**Fax:** (84-4) 3.747.3357
**Email:** kinhtedubao@mpi.gov.vn
http://kinhtevadubao.com.vn
http://kinhtevadubao.vn

**Chi nhánh phía Nam**
11 Trần Quốc Thảo,
Quận 3 - TP.Hồ Chí Minh
**Tel:** (84-8) 3.9306872 / 0903823407
**Fax:** (84-8) 3.9306872

**Quảng cáo và phát hành**
**Tel:** 080.44474 / 0986568616

**Giấy phép xuất bản: 115/GP-BTTTT**
In tại: Công ty CP in Công đoàn Việt Nam

**Giá 19.500 đồng**

## MỤC LỤC

**Tăng Thị Phúc, Lê Thị Thanh**: Phát huy vai trò của khu vực kinh tế tư nhân trong thời kỳ hội nhập ..... 3
**Nguyễn Văn Hải**: Một số bất cập trong các chính sách hỗ trợ DNNVV hiện hành ..... 6
**Trần Thị Minh Hải**: Để chính sách hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa đạt hiệu quả ..... 8
**Trần Nguyễn Tịnh Đoan**: Chính sách hỗ trợ tài chính cho DNNVV ở Việt Nam ..... 11
**Nguyễn Quỳnh Trang**: Tăng cường thực hiện trách nhiệm xã hội trong doanh nghiệp Việt Nam ..... 14
**Nguyễn Bá Quyền**: Về chất lượng nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa hiện nay ..... 17
**Phạm Anh Tuấn**: Nâng cao chất lượng đội ngũ giám đốc doanh nghiệp hiện nay ..... 20
**Lê Phương Dung, Hoàng Hiếu Nhân, Trịnh Thị Trinh**: Mối quan hệ giữa cấu trúc tài chính và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp ngành thực phẩm ..... 23
**Lưu Tiến Dũng, Lê Minh Hùng**: Tác động của marketing mix đối với xây dựng thương hiệu doanh nghiệp du lịch ..... 26
**Phạm Hùng Cường, Nguyễn Tuấn Đạt**: Áp dụng hệ thống hoạch định nguồn lực tại DNNVV ở TP. Hồ Chí Minh ..... 29
**Đinh Thị Kim Xuyến**: Giải pháp phát triển doanh nghiệp của tỉnh Tuyên Quang ..... 32
**Nguyễn Viết Thái**: Về năng lực cung ứng du lịch sinh thái của các doanh nghiệp tỉnh Nghệ An ..... 34
**Phạm Thị Thu Hương, Trần Nam Trang, Nguyễn Thị Thảo, Mai Thị Hồng Nhung**: Đo lường sự hài lòng khách hàng về chất lượng dịch vụ của siêu thị Co.opMart Đà Nẵng ..... 36
**Vũ Hải Nam**: Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Xăng dầu Quân đội Khu vực 3 ..... 39
**Phạm Ngọc Toàn, Nguyễn Thành Long**: Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ các doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực TP. HCM ..... 42
**Lê Thị Minh Huệ**: Hoàn thiện mô hình kế toán quản trị chi phí trong các doanh nghiệp mía đường Thanh Hóa ..... 45
**Lê Hồng Nhật**: Thấy gì từ nghiên cứu chiến lược kinh doanh của Công ty Okivina? ..... 48
**Nguyễn Văn Hoàng**: Tình hình các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ tại khu công nghiệp tỉnh Bắc Ninh ..... 51
**Nguyễn Hoàng Hải, Huỳnh Ngọc Thuận, Vương Vĩnh Quí**: Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại doanh nghiệp trong các KCN tỉnh Đồng Nai ..... 53
**Đỗ Thị Tuyết**: Hoạt động cho thuê tài chính tại các NHTM ở Việt Nam ..... 56
**Nguyễn Văn Hiển, Phạm Thị Thanh Hằng, Lưu Thị Minh Ngọc, Đỗ Vũ Phương Anh**: Ứng dụng khung năng lực vào đánh giá cán bộ quản lý tại TPBank ..... 60
**Lê Na**: Đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn của khách hàng tại SHB - Chi nhánh Nghệ An ..... 63
**Đồng Trung Chính**: Nghiên cứu mức độ hài lòng và giá trị kỳ vọng của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ của Vietinbank ..... 66
**Nguyễn Đức Minh**: Về chiến lược marketing 7P của các hãng hàng không Việt Nam ..... 69
**Nguyễn Mai Phương**: Phát triển nhân lực tại Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam ..... 72
**Lê Đình Chiều**: Chất lượng xây dựng kế hoạch nhân lực tại các doanh nghiệp công nghiệp mỏ thuộc VINACOMIN ..... 75
**Trần Cao Cường**: Yếu tố tác động tới chất lượng dịch vụ Vinaphone tại Nghệ An ..... 78
**Lê Quang Hùng, Kiều Xuân Hùng**: Áp dụng tiến trình DMAIC trong quản trị chất lượng dịch vụ EMS tại Bưu điện tỉnh Long An ..... 81
**Lê Quốc Hiếu**: Nghiên cứu các nhân tố tác động mức độ thỏa mãn khách hàng trong bán hàng qua truyền hình ..... 84
**Hồ Nhân Trí Dũng, Phạm Quốc Trung**: Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định sử dụng dịch vụ làm việc trực tuyến ở Việt Nam ..... 87
**Tạ Thị Ngọc Bích**: Phân tích chiến lược trong lĩnh vực dịch vụ đào tạo nghề nông thôn ..... 90

Scanned by CamScanner

# Chất lượng xây dựng kế hoạch nhân lực tại các doanh nghiệp công nghiệp mỏ thuộc VINACOMIN

LÊ ĐÌNH CHIỀU*

**Kế hoạch nhân lực là một trong những khâu quan trọng để thực hiện công tác quản trị nhân lực có hiệu quả. Tuy nhiên, qua quá trình tìm hiểu về cách thức xây dựng kế hoạch nhân lực tại các doanh nghiệp công nghiệp mỏ thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (Vinacomin), tác giả phát hiện ra rằng, công tác này còn một số bất cập cần phải được hoàn thiện.**

## NHỮNG BẤT CẬP

*Về quy trình lập kế hoạch nhân lực*, là các đơn vị tồn tại dưới dạng Công ty con trong mô hình Công ty mẹ - Công ty con hoặc Chi nhánh Vinacomin nên hoạt động quản trị nói chung, công tác kế hoạch hóa nói riêng, của doanh nghiệp công nghiệp mỏ chịu sự chi phối lớn của Tập đoàn.

Để đảm bảo thuận tiện cho việc quản lý các đơn vị, Tập đoàn đã thực hiện một quy trình quản lý thống nhất đối với các đơn vị trực thuộc của mình, trong đó có công tác xây dựng kế hoạch nhân lực. Có thể khái quát quy trình xây dựng và duyệt kế hoạch nhân lực theo các bước sau:

Bước 1: Tập hợp các căn cứ xây dựng kế hoạch.

Bước 2: Xây dựng các chỉ tiêu của kế hoạch nhân lực.

Bước 3: Trình Tập đoàn duyệt. Nếu không đạt thì tiến hành điều chỉnh và trình duyệt lại. Nếu đạt thì tiến hành ký kết hợp đồng phối hợp kinh doanh và tổ chức thực hiện.

Có thể nói, tuy công tác xây dựng kế hoạch là do doanh nghiệp đảm nhận, nhưng vẫn chịu sự chi phối của Tập đoàn. Điều này một mặt làm giảm tính chủ động của các doanh nghiệp; mặt khác, lại làm gia tăng khối lượng công việc quản lý đối với Tập đoàn.

*Về phương pháp xây dựng*, các doanh nghiệp xây dựng theo 6 chỉ tiêu, gồm: thời gian lao động, số lượng lao động, nguồn cung từ thị trường lao động, năng suất lao động, kế hoạch tổng quỹ lương và đơn giá tiền lương. Tuy nhiên, trong từng chỉ tiêu tồn tại những hạn chế khiến việc đánh giá không thực sự chính xác. Cụ thể:

(i) Chỉ tiêu thời gian lao động: được xác định theo ngày công chế độ tháng của từng loại lao động là chưa thực sự khoa học, bởi nó chưa phản ánh được những ngày nghỉ của người lao động, như: nghỉ phép, ốm đau, thai sản, nghỉ hội họp, nghỉ không lương...

(ii) Chỉ tiêu số lượng lao động: Chỉ tiêu số lượng lao động chính (có mức tiêu hao) được xác định theo công thức:

$$N_{ds} = \frac{Q}{M_{sl} x T}$$

Trong đó:

$N_{ds}$: Số lượng lao động theo danh sách (số lượng lao động biên chế); $M_{sl}$: Mức sản lượng (mức năng suất); T: Thời gian làm việc bình quân trong năm.

Do các doanh nghiệp xây dựng kế hoạch thời gian làm việc chưa chính xác, nên chỉ tiêu số lượng lao động cũng chưa phản ánh được chính xác số lượng lao động bổ sung cho những ngày nghỉ của người lao động.

Đồng thời, tỷ lệ các loại lao động phục vụ, phụ trợ và lao động quản lý (không có mức tiêu hao) mới chỉ được xác định theo kinh nghiệm (lấy theo tỷ lệ % lao động chính) cũng chưa thực sự khoa học.

(iii) Nguồn cung từ thị trường lao động: doanh nghiệp chưa có những dự báo cụ thể về khả năng cung ứng, cũng như những biến động trên thị trường lao động.

*ThS., Trường Đại học Mỏ - Địa chất | Email: chieu_dise_hung@yahoo.com.vn



Scanned by CamScanner

(iv) Năng suất lao động: kế hoạch năng suất lao động mới chỉ được xây dựng chung cho toàn doanh nghiệp, mà chưa xây dựng chi tiết cho từng đơn vị, từng ngành nghề. Đồng thời, kế hoạch năng suất lao động theo giá trị tính theo tổng doanh thu là không phản ánh chính xác các giá trị được tạo ra bởi người lao động, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp chế biến, tiêu thụ sản phẩm.

(v) Kế hoạch tổng quỹ lương: tổng quỹ lương kế hoạch của các doanh nghiệp công nghiệp mỏ thuộc Vinacomin được xác định theo công thức:

$$TQL = \sum_{i=1}^{n} \frac{Q_i}{T_i} \times Đ_{gi}$$

Trong đó:

TQL: Tổng quỹ lương kế hoạch của doanh nghiệp; $Q_j$: Khối lượng công việc i; $T_i$: Ngày công chế độ năm của người lao động làm công việc i; $Đ_{gi}$: Đơn giá ngày công của người lao động làm công việc i; n: Tổng số danh mục công việc của doanh nghiệp.

Đơn giá ngày công của từng danh mục công việc do Tập đoàn ban hành và được áp dụng tương đối ổn định, nên chưa phản ánh được hết các điều kiện khai thác, cũng như sự biến động của giá cả thị trường và lộ trình tăng lương tối thiểu của Chính phủ. Hơn nữa, tính toán theo phương pháp này, khối lượng công việc lớn, rất dễ dẫn đến nhầm lẫn, sai sót.

(vi) Đơn giá tiền lương: được xây dựng trên 1.000 đồng doanh thu là chưa thực sự phù hợp, bởi chỉ tiêu tổng doanh thu không phản ánh chính xác giá trị tạo ra của doanh nghiệp, do đó khó có cơ sở so sánh về mặt không gian và thời gian.

## ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN

*Thứ nhất, Tập đoàn cần trao quyền chủ động hơn nữa cho doanh nghiệp trong việc xây dựng kế hoạch nhân lực.* Toàn bộ các nội dung của kế hoạch nhân lực nên để doanh nghiệp chủ động, còn Tập đoàn là cơ quan quản lý chỉ nên giữ vai trò định hướng, tức là đưa ra các chủ trương, quy trình... và duyệt kế hoạch.

*Thứ hai, phương pháp xây dựng kế hoạch cần có sự điều chỉnh theo hướng hợp lý hơn.* Cụ thể:

- Về kế hoạch thời gian làm việc, cần phải xây dựng kế hoạch chi tiết hơn nữa để phản ánh chính xác thời gian làm việc thực tế của người lao động. Trong đó, các chỉ tiêu, như: số ngày vắng mặt, thời gian ngừng việc, thời gian làm thêm được lập dựa trên số liệu thống kê của năm báo cáo và có thể điều chỉnh theo kinh nghiệm cho phù hợp với những đặc điểm sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp trong năm kế hoạch.

- Về chỉ tiêu số lượng lao động: đối với những loại lao động mà doanh nghiệp đã xây dựng được mức tiêu hao, số lượng lao động được xác định theo mức tiêu hao (lao động chính...), thì việc xác định số lượng lao động không nên phụ thuộc vào chế độ làm việc của doanh nghiệp. Cụ thể:

$$N_{đb} = \frac{Q_{kh}}{M_{sl} \times T_{kh}}$$

Trong đó:

$N_{đb}$: Số lượng lao động định biên của những lao động có mức; $Q_{kh}$: Khối lượng công việc năm kế hoạch; $M_{sl}$: Mức sản lượng (hay mức năng suất); $T_{kh}$: Thời gian làm việc kế hoạch của người lao động (được xác định trong kế hoạch thời gian lao động).

- Về số lượng lao động của loại hình lao động không có mức tiêu hao (lao động phục vụ, phụ trợ, theo dây chuyền công nghệ, quản lý), cần phải xây dựng tiêu chuẩn định biên để xác định số lượng lao động. Để làm được điều này cần phải xây dựng bảng mô tả công việc, xác định được khối lượng công việc để từ đó có cơ sở định biên lao động hợp lý. Sau khi tiến hành định biên lao động, số lượng lao động loại này được xác định theo công thức:

$$N_{KH} = \sum_{i=1}^{n} M_{ĐBi} \times N_{Cai}$$

Trong đó:

$M_{ĐBi}$: Mức định biên lao động của vị trí công tác i; $N_{Caj}$: Số ca làm việc trong một ngày đêm của người lao động làm việc ở vị trí công tác i; n: Số vị trí công tác (không định biên lao động).

Đối với những loại lao động không có định mức tiêu hao này (trừ lao động tại các phòng, ban gián tiếp hoặc những vị trí khác mà công việc chuyên môn hóa hẹp), ít người đảm nhận một công việc và không nhất thiết phải có người thay thế khi nghỉ theo quy định của Luật Lao động. Vì vậy, ngoài việc xác định số lượng lao động định biên, cần phải xác định số lượng lao động bổ sung cho những ngày nghỉ của người lao động theo quy định của Luật Lao động, hoặc do sự sai khác giữa chế độ làm việc của doanh nghiệp và chế độ làm việc của người lao động trong doanh nghiệp. Số lượng lao động bổ sung được xác định theo công thức:

+ Đối với chế độ làm việc gián đoạn:

$$N_{bs} = N_{KH} \times \frac{\text{Số ngày nghỉ theo quy định của Bộ luật Lao động tính bình quân}}{365\text{-}61}$$

+ Đối với chế độ làm việc liên tục:

$$N_{bs} = N_{KH} \times \frac{\text{Số ngày nghỉ theo quy định của Bộ luật Lao động tính bình quân}}{365\text{-}61} \times \text{Số LĐ của những vị trí làm việc liên tục} \times \frac{61}{365\text{-}61}$$

- Về kế hoạch năng suất lao động: Nên phân thành chỉ tiêu năng suất lao động theo hiện vật và theo giá trị. Trong đó, đối với chỉ tiêu năng suất lao động theo hiện



Scanned by CamScanner

ngoài việc lập kế hoạch năng suất lao động chung cho toàn Công ty, cần xây dựng kế hoạch năng suất lao động chi tiết cho từng đơn vị sản xuất. Kế hoạch này cùng với kế hoạch sản lượng sẽ là cơ sở để đánh giá tình hình thực hiện nhiệm vụ sản xuất của các đơn vị sản xuất. Đối với chỉ tiêu năng suất lao động theo giá trị, nên tính theo giá trị gia tăng thay vì tính theo doanh thu như hiện nay, bởi chỉ tiêu giá trị gia tăng phản ánh chính xác những giá trị được tạo ra ở doanh nghiệp.

- Về chỉ tiêu kế hoạch tổng quỹ tiền lương: có thể được xây dựng theo một trong các công thức sau:

+ Công thức 1:

Tổng quỹ lương kế hoạch được xác định:

$$TQL_{KH} = TQL_{KHĐG} + TQL_{KHCĐ}$$

Trong đó:

$TQL_{KH}$: Tổng quỹ lương kế hoạch; $TQL_{KHĐG}$: Tổng quỹ lương kế hoạch theo đơn giá; $TQL_{KHCĐ}$: Tổng quỹ lương kế hoạch theo chế độ, bao gồm các khoản lương và phụ cấp không được tính vào đơn giá tiền lương.

Tổng quỹ lương kế hoạch theo đơn giá được xác định:

$$TQL_{KHĐG} = [N_{đb} \times TL_{minCTy} \times (H_{cbcv} + H_{pc}) + V_{đt}] \times 12 \text{ tháng} + V_{tlđ}$$

Trong đó:

$N_{đb}$: Lao động định biên của doanh nghiệp; $TL_{minCTy}$: Tiền lương tối thiểu của doanh nghiệp; Tiền lương tối thiểu của doanh nghiệp được điều chỉnh theo tiền lương tối thiểu chung theo công thức:

$$TL_{minCTy} = TL_{minchung} \times (1 + K_{đc})$$

$TL_{minchung}$: Tiền lương tối thiểu chung; $K_{đc}$: Hệ số điều chỉnh tiền lương tối thiểu chung. Doanh nghiệp cân đối để xác định hệ số này sao cho đảm bảo được ràng buộc là có lợi nhuận và tốc độ tăng năng suất lao động lớn hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân;

$H_{cbcv}$: Hệ số cấp bậc công việc bình quân; $H_{pc}$: Hệ số phụ cấp bình quân; $V_{đt}$: Chênh lệch tiền lương của cán bộ đoàn thể chuyên trách; $V_{tlđ}$: Tiền lương tính thêm khi làm việc vào ban đêm.

+ Công thức 2:

$$TQL_{KH} = N_{đb} \times TL_{bqbc} \times (1 + H_{đc}) + V_{đt}$$

Trong đó:

$TQL_{KH}$: Tổng quỹ lương kế hoạch; $N_{đb}$: Lao động định biên (có thể lấy theo lao động kế hoạch); $TL_{bqbc}$: Tiền lương bình quân năm báo cáo; $H_{đc}$: Hệ số điều chỉnh tiền lương bình quân năm báo cáo để đảm bảo ràng buộc là doanh nghiệp có lợi nhuận và tốc độ tăng năng suất lao động lớn hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân; $V_{đt}$: Chênh lệch tiền lương cán bộ đoàn thể chuyên trách.

Việc xây dựng kế hoạch tổng quỹ lương như vậy, vừa đơn giản, mà vẫn đảm bảo được tính cân đối giữa cái nhận được và cái chi ra của doanh nghiệp trong quá trình sử dụng lao động.

- Về chỉ tiêu đơn giá tiền lương: nên xây dựng đơn giá tiền lương trên chỉ tiêu giá trị gia tăng, thay vì chỉ tiêu 1.000 đồng doanh thu như hiện nay, bởi chỉ tiêu này mới phản ánh chính xác những giá trị được tạo ra ở doanh nghiệp và chỉ tiêu này có thể sử dụng để so sánh giữa các đơn vị trong ngành. Khi đó, chỉ tiêu đơn giá tiền lương được xác định theo công thức:

$$Đ_g = \frac{TQL_{KH}(TQL_{KHĐG})}{GTGT}$$

Trong đó:

$Đ_g$: Đơn giá tiền lương; $TQL_{KH}(TQL_{KHĐG})$: Tổng quỹ lương kế hoạch (hoặc tổng quỹ lương kế hoạch theo đơn giá); GTGT: Chỉ tiêu giá trị gia tăng.

Đồng thời, hiện doanh nghiệp mới chỉ quan tâm đến việc xác định nhu cầu nhân lực cho năm tiếp theo (năm kế hoạch), mà gần như chưa có những dự báo cho dài hạn, nhất là dự báo nguồn cung. Do vậy, doanh nghiệp cần thiết phải đưa ra những dự đoán về cung - cầu nhân lực của thị trường lao động, để từ đó chủ động hơn với những biến động của nhân lực trong doanh nghiệp.❑

**Abstract:**

*Manpower policy is one of the important processes for the management of human resource. However, after studying the planning of human resources in mining enterprises of Vinacomin, the author discovers that this work still has shortcomings to be improved.*

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội (2013). *Thông tư số 18/2013/TT-BLĐTBXH ngày 05/09/2013 về hướng dẫn thực hiện quản lý lao động, tiền lương và tiền thưởng đối với người lao động trong công ty TNHH một thành viên do nhà nước làm chủ sở hữu*

2. Nguyễn Tiệp (2011). *Giáo trình Kế hoạch nhân lực*, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Nxb Lao động - Xã hội

3. Nguyễn Tiệp (2008). *Phương pháp nghiên cứu lao động - tiền lương*, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Nxb Lao động - Xã hội



Scanned by CamScanner