

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay, vấn đề khai thác và sử dụng hợp lý nguồn lực con người càng ngày càng trở lên cấp thiết đặc biệt hơn khi doanh nghiệp tiến hành CỐ PHẦN HÓA , bởi vì nó liên quan đến nhiều yếu tố như tổ chức lại bộ máy quản lý, tạo môi trường lao động mới mang tính chất cạnh tranh hơn cho người lao động,tác động mạnh mẽ hơn của các yếu tố trong nền kinh tế thị trường..... Trước những đòi hỏi đó Doanh nghiệp phải có những chuyển biến mạnh mẽ đặc biệt là những chuyển biến về nhân sự .Vì đó là yếu tố chủ chốt tạo nên sự phát triển cho doanh nghiệp.Một đội ngũ quản lý có năng lực quản lý doanh nghiệp sẽ như một người thuyền trưởng giỏi chèo lái con thuyền doanh nghiệp tiến nhanh hơn , tiến xa hơn, chủ động trong mọi vấn đề hội nhập và quan hệ với các nước trong khu vực và trên thế giới.

Chính vì vậy, việc nghiên cứu vấn đề nhân sự trong doanh nghiệp cổ phần hóa trong thời điểm hiện nay tuy không mới mẻ nhưng lại hết sức cần thiết. Thông qua việc tìm hiểu những vấn đề liên quan đến việc thay đổi hệ thống quản lý nhân sự , cũng như toàn bộ hệ thống công nhân viên trong doanh nghiệp, chúng ta sẽ có những đánh giá khách quan hơn về hiệu quả cũng như những khó khăn hạn chế của việc quản trị nhân sự sau cổ phần hóa của doanh nghiệp từ đó có thể đưa ra một số giải pháp nhằm tháo gỡ những hạn chế, phát huy những thành tích đã đạt được.

Với lý do trên, mặc dù trình độ bản thân còn nhiều hạn chế, những em xin mạnh dạn đưa ra một số quan điểm nghiên cứu, sưu tầm về vấn đề : **GIẢI PHÁP NHÂN SỰ NHẪM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CỐ PHẦN HÓA TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI BIỂN VIỆT NAM VINASHIP.**

2. Mục đích của việc nghiên cứu

Việc tìm hiểu tình hình tổ chức quản lý lao động tại công ty cổ phần vận tải biển Việt Nam Vinaship nhằm :

- Nghiên cứu về sự chuyển biến hệ thống quản trị cấp cao trong doanh nghiệp sau khi tiến hành cổ phần hóa
- Nghiên cứu tình hình tổ chức lao động , tình hình sử dụng lao động về mặt thời gian, năng suất để xác định hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực hiện nay của doanh nghiệp .
- Kiểm tra tình hình thực hiện các chế độ, chính sách của nhà nước đối với người lao động tại Vinaship.
- Tìm ra biện pháp nhằm đáp ứng các thay đổi về tổ chức quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu sau cổ phần hóa tại doanh nghiệp.

Trong phạm vi doanh nghiệp tìm hiểu được những thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp về vấn đề nhân sự khi tiến hành thay đổi từ loại hình Doanh Nghiệp Nhà Nước sang loại hình Công Ty Cổ Phần. Từ đó phát huy những lợi thế có được đồng thời sửa đổi , khắc phục điểm yếu nhằm tìm ra hướng sử dụng một cách hiệu quả nhất.

Đồng thời nhìn rõ hơn những thay đổi về lượng (yếu tố con người) trong sự thay đổi về chất (loại hình tổ chức doanh nghiệp), từ đó có những sự chuyển biến lớn hơn trong quá trình hoạt động lâu dài của doanh nghiệp.

3. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Nghiên cứu những vấn đề lý luận chung về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp
- Phân tích thực trạng về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp sau khi tiến hành cổ phần hóa.
- Đưa ra giải pháp, đề xuất vấn đề nhằm đáp ứng yêu cầu cổ phần hóa tại Vinaship.

4. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu** : Những biến đổi về công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp khi tiến hành cổ phần hóa.
 - **Phương pháp nghiên cứu** :
 - + **Phương pháp phân tích** : Phương pháp này được sử dụng ở hầu hết cả chương 1, chương 3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị trong doanh nghiệp.. Phân tích các báo cáo về thực trạng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp để từ đó đưa ra những điểm mạnh, điểm yếu trong công tác quản trị nhân sự, từ đó đưa ra các giải pháp.
 - + **Phương pháp so sánh** : Phương pháp này sử dụng nhiều ở chương 3 . Đi sâu vào so sánh các số liệu thống kê trong giai đoạn 2006-2010 để tìm ra những thay đổi , cải biến trong doanh nghiệp trước và sau khi tiến hành Cổ Phần Hóa.
 - + **Phương pháp thống kê** : Đây cũng là phương pháp sử dụng sử dụng nhiều ở chương 3, chương 4. Dựa vào chỉ tiêu giữa các năm để tiến hành so sánh tương đối và tuyệt đối từ đó đưa ra kết luận về thực trạng quản trị nhân sự tại doanh nghiệp hiện
 - + **Phương pháp diễn giải** : Được sử dụng trong cả 4 chương. Để giúp người đọc hiểu được rõ hơn những vấn đề được trình bày trong bài luận văn .
- Ngoài ra, trong bài luận văn còn sử dụng một số phương pháp đánh giá khác, được kết hợp linh hoạt để tăng tính chính xác và thuyết phục cho đề tài.

5. Giới hạn và phạm vi nghiên cứu

Do giới hạn về thời gian cũng như trình độ nên trong đề tài nghiên cứu của mình em chỉ tập trung nghiên cứu một số vấn đề chính và trong một khoảng thời gian xác định

- Về nội dung : Chỉ nghiên cứu thực trạng quản trị nhân sự tại Vinaship sau khi tiến hành Cổ Phần Hóa.

- Về thời gian : Chỉ nghiên cứu thực trạng quản trị nhân sự trong giai đoạn 2006-2010 và đề xuất những giải pháp cho thời gian tới.

6. Kết cấu đề tài

Nghiên cứu vấn đề quản trị nhân sự trong doanh nghiệp cổ phần hóa, luận văn tốt nghiệp của em ngoài lời mở đầu và kết luận được chia làm 4 phần chính như sau :

Phần thứ 1 : Cơ sở lý luận chung về nhân sự và quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

Phần thứ 2 : Khái quát chung về công ty Cổ phần vận tải biển Việt Nam Vinaship

Phần thứ 3 : Thực trạng quản lý nhân sự sau Cổ Phần Hóa của công ty Cổ phần vận tải biển Việt Nam Vinaship

Phần thứ 4 : Giải pháp nhân sự nhằm đáp ứng yêu cầu cổ phần hóa tại công ty Cổ phần vận tải biển Việt Nam Vinaship.

Trong khuôn khổ bài viết có hạn, nên không tránh khỏi những sai sót. Em rất mong được sự chỉ bảo, hướng dẫn của các thầy cô, để bài viết của tôi được hoàn thiện hơn.

Cuối cùng, một lần nữa em xin chân thành cảm ơn tới thầy, cô giáo trong khoa Quản trị kinh doanh, đặc biệt là cô Bùi Thị Thanh Nhân, cùng toàn thể các cô chú, anh chị trong các phòng ban tại công ty Cổ phần vận tải biển VINASHIP đã tạo điều kiện tốt nhất giúp đỡ em hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

PHẦN 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Khái niệm về quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Quản trị nhân sự là một trong những chức năng cơ bản của quá trình quản trị. Bởi con người bao giờ cũng là yếu tố quan trọng nhất của một doanh nghiệp. Do đó, việc lựa chọn, sắp xếp con người có năng lực, phẩm chất phù hợp với các vị trí trong bộ máy tổ chức là nhiệm vụ hàng đầu của nhà quản trị.

Quản trị nhân sự nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản :

- Sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện để nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích , được động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

Quản trị là những tác động có mục đích, có tổ chức của chủ thể quản lý đối với các khách thể quản lý nhằm đạt được các mục đích của tổ chức. Trong một nền kinh tế chuyển đổi như của Việt Nam, nơi mà trình độ công nghệ kỹ thuật còn ở mức thấp , kinh tế còn chưa ổn định và nhà nước có chủ trương “quá trình phát triển thực hiện bằng con người và vì con người”, thì “*Quản trị nhân sự là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo- phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên*”

1.2 Vai trò của quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự giữ vai trò đặc biệt quan trọng và ngày càng được nhà quản trị quan tâm nghiên cứu và phân tích, xem đây là một chức năng cốt lõi và quan trọng hàng đầu của tiến trình quản trị.

Việc nghiên cứu quản trị nhân sự nhằm đạt được ba mục tiêu quan trọng hàng đầu:

- Nhằm nâng cao năng suất lao động
- Nhằm cải thiện chất lượng và chính sách làm việc
- Nhằm đảm bảo tính hợp pháp

Do đó , quản trị nhân sự có vai trò là một bộ phận không thể thiếu của công tác quản trị sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp.

Quản trị nhân sự góp phần phát huy năng lực làm việc của con người ở mức độ triệt để và hiệu quả, ở những điều kiện bình thường con người chỉ phát huy rõ nỗ lực làm việc ở mức độ trung bình, tuy nhiên nếu được sử dụng và khích lệ đúng, con người có thể phát huy năng lực làm việc ở mức độ cao nhất , thậm chí có thể tạo ra sáng kiến và thành quả mà bình thường họ cũng không nghĩ tới.

Quản trị nhân sự có vai trò quyết định trong việc thành công hay thất bại của doanh nghiệp , vì con người là chủ thể của mọi hoạt động. Chính chất lượng của đội ngũ nhân lực trong doanh nghiệp mới quyết định cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp chứ không phải các yếu tố khác.

Quản trị nhân sự là hoạt động nền tảng để trên cơ sở đó , triển khai các hoạt động quản trị khác : mọi quản trị suy cho cùng đều là quản trị con người.

Để minh họa cho những lý luận trên chúng ta có thể chứng minh vai trò của quản trị nhân sự thể hiện quan nền kinh tế Nhật Bản. Sự thành công của nền kinh tế Nhật Bản , cụ thể là các công ty của Nhật thể hiện sự nhạy bén, sớm du nhập những tinh hoa của văn hóa phương Tây, những kỹ thuật quản trị Phương Tây một cách có chọn lọc và cải biến cho phù hợp với những nét đặc thù của dân tộc họ, trong điều kiện hoàn cảnh tự nhiên khá khác

nghiệt. Họ đã biết đặt “ Vấn đề con người” vào đúng trung tâm của sự chú ý và bằng các triết lý nhân sự mang tính dân tộc, sau đó là chính sách, biện pháp cụ thể tác động mạnh mẽ đến đội ngũ những người lao động, tạo lên thái độ tích cực nơi họ đối với sản xuất , đối với công ty tạo ra đội ngũ những con người “ Sóng chết” với công ty, hết lòng vì sự thành công của công ty .Có thể nói, đây là một kinh nghiệm hết sức quý báu giúp cho đội ngũ các nhà quản trị doanh nghiệp Việt nam học tập và noi theo, từng bước đưa nước ta tiến tới trở thành một nước công nghiệp.

1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình quản trị nhân sự

Làm việc trong một môi trường thuận lợi là một trong những yếu tố quan trọng giúp cho mỗi nhân viên có thể cống hiến hết mọi năng lực của bản thân. Vì vậy, khi hoạch định nguồn nhân lực nhà quản trị phải tính đến các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực .Môi trường ở đây được đề cập thành hai loại : Môi trường bên trong và môi trường bên ngoài doanh nghiệp

1.3.1 Môi trường bên trong

Môi trường bên trong (hoàn cảnh nội bộ) bao gồm tất cả các yếu tố nội tại trong doanh nghiệp như : bầu không khí văn hóa, nguồn nhân lực , yếu tố tài chính, marketing, trình độ công nghệ kỹ thuật , khả năng nghiên cứu và phát triển . Phân tích kỹ thuật môi trường bên trong giúp cho các nhà quản trị doanh nghiệp thấy được những ưu điểm cũng như những nhược điểm của mình.

1.3.2 Môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp. Môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp

Môi trường vĩ mô

Phân tích môi trường vĩ mô của doanh nghiệp là chủ yếu nghiên cứu, xem xét những thuận lợi khó khăn của môi trường bên ngoài, tác động trực tiếp hoặc gián tiếp lên hoạt động của doanh nghiệp. Các tác động đến môi

trường vĩ mô như các yếu tố về kinh tế, pháp luật, các yếu tố về văn hóa- xã hội, tự nhiên, môi trường...

- **Yếu tố kinh tế** : Ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế đến môi trường vĩ mô bao gồm : chu kỳ kinh tế chung, nguồn cung cấp tiền, GDP, tỷ lệ lạm phát, tỷ lệ thất nghiệp, chính sách tiền tệ, cán cân thanh toán....

- **Môi trường công nghệ** : Công nghệ là một trong những nhân tố quan trọng rất lớn đến quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Yếu tố công nghệ là các chi phí, các khoản đầu tư cho công nghệ nghiên cứu và phát triển khoa học cho nền kinh tế, cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp ngày càng chú trọng đến yếu tố này hơn để giảm bớt chi phí về quản lý, nguyên liệu, nhiên liệu, nâng cao năng suất, giảm giá thành tăng doanh thu nhằm đạt được mục tiêu kinh tế cao nhất của tổ chức đó là tối đa hóa lợi nhuận.

- **Môi trường văn hóa- xã hội** : bao gồm các quan điểm sống, mức sống, phong tục tập quán ở mỗi nơi, trình độ văn hóa, sở thích, độ tuổi lao động.... các yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nhân sự. Những biến đổi trong các yếu tố xã hội bên cạnh tạo ra những lợi thế còn tạo ra những thách thức rất lớn cho doanh nghiệp tuy nhiên sự biến động này rất khó kiểm soát.

- **Môi trường tự nhiên**: các yếu tố tự nhiên bao gồm sự ô nhiễm môi trường, năng lượng, tài nguyên..... các yếu tố này có thể làm đảo lộn quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do vậy nó có vai trò trong các quyết sách của các nhà quản trị

- **Các yếu tố về chính trị, pháp luật** của Nhà Nước: hệ thống luật bao gồm các chính sách, quy chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ và các thủ tục khác của Nhà Nước. Các doanh nghiệp đều được cạnh tranh công bằng, kinh doanh những ngành nghề mà pháp luật không cấm, được sự bảo trợ của Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

- **Môi trường quốc tế** : Khu vực hóa, toàn cầu hóa đang là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành nghề đều phải hướng tới theo chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế. Phân tích môi trường quốc tế để chỉ ra được cơ hội và thách thức kinh tế quốc tế mà doanh nghiệp phải đối mặt.

** Môi trường tác nghiệp*

Môi trường tác nghiệp là môi trường kinh doanh của một ngành, một lĩnh vực cụ thể nào đó, mà ở đó doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh . các yếu tố thuộc môi trường tác nghiệp bao gồm : Đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng, các đối thủ tiềm ẩn và các sản phẩm thay thế.

1.4 Các phương pháp quản trị nhân sự thường được áp dụng

Phương pháp quản lý tổng thể là những cách thức tác động có hướng đến người lao động và tập thể người lao động nhằm đảm bảo phối hợp hoạt động của họ trong quá trình thực hiện những nhiệm vụ đặt ra.

Trong quá trình quản lý lao động , doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều phương pháp quản lý lao động khác nhau. Căn cứ vào nội dung và đặc điểm của các phương pháp có thể chia thành các nhóm phương pháp sau :

1.4.1 Phương pháp kinh tế

Các phương pháp kinh tế tác động vào đối tượng cần quản lý thông qua lợi ích kinh tế để cho đối tượng bị quản trị tự lựa chọn phương án hoạt động có hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động của nó. Tác động thông qua lợi ích kinh tế chính là tạo ra động lực thúc đẩy con người lao động tích cực hơn. Động lực đó càng lớn nếu nhận thức đầy đủ và kết hợp đúng đắn các lợi ích tồn tại khách quan trong doanh nghiệp .Mặt mạnh của phương pháp này chính là tác động vào lợi ích kinh tế của đối tượng quản trị (là cá nhân hoặc tập thể người lao động) xuất phát từ đó mà họ lựa chọn phương án hoạt động , bảo đảm lợi ích chung cũng được thực hiện.

Đặc điểm của phương pháp này là tác động lên đối tượng quản trị không bằng cưỡng bức hành chính mà bằng lợi ích kinh tế nếu thực hiện được

mục tiêu nhiệm vụ mà nhà quản trị đưa ra. Nhà quản trị đưa ra những khuyến khích kinh tế, những phương thức vật chất có thể huy động để thực hiện nhiệm vụ.

Với một biện pháp kinh tế đúng đắn, các lợi ích được thực hiện thỏa đáng thì tập thể con người trong doanh nghiệp sẽ hăng hái làm việc và nhiệm vụ chung sẽ được giải quyết nhanh chóng, có hiệu quả. Đây là phương pháp quản trị tốt nhất để thực hành tiết kiệm và nâng cao hiệu quả kinh tế

1.4.2 Phương pháp hành chính

Phương pháp hành chính là các phương pháp tác động dựa vào mối quan hệ tổ chức hệ thống quản lý và kỹ thuật của doanh nghiệp. Các phương pháp hành chính trong doanh nghiệp chính là tác động trực tiếp của chủ doanh nghiệp lên tập thể người lao động dưới quyền bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc đòi hỏi người lao động phải chấp hành nghiêm ngặt nếu vi phạm sẽ bị xử lý thích đáng khi thời.

Vai trò của phương pháp hành chính trong quản trị kinh doanh rất to lớn, nó xác định trật tự kỷ cương làm việc trong doanh nghiệp, là khâu nối các phương pháp quản trị khác lại với nhau và giải quyết các vấn đề đặt ra trong doanh nghiệp rất nhanh chóng.

Các phương pháp hành chính tác động vào đối tượng quản trị theo hai hướng :

- Tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành động của các đối tượng quản trị
- Tác động hành chính có hiệu lực ngay khi ban hành quyết định.

Vì vậy, các phương pháp hành chính này hết sức cần thiết trong những trường hợp quản trị rơi vào tình huống khó khăn phức tạp.

Tóm lại phương pháp hành chính là cần thiết, không có phương pháp này thì không thể quản trị doanh nghiệp có hiệu quả.

1.4.3 Phương pháp tâm lý xã hội

Phương pháp tâm lý xã hội là hướng những quyết định đến các mục tiêu phù hợp với trình độ nhận thức tâm lý tình cảm của con người. Sử dụng phương pháp này, đòi hỏi người lãnh đạo phải đi sâu tìm hiểu để nắm vững tâm lý, nguyện vọng, và sở trường của từng người lao động. Trên cơ sở đó sắp xếp, bố trí, sử dụng họ đảm bảo phát huy hết tài năng sáng tạo của họ, trong nhiều trường hợp người lao động còn làm việc hăng say hơn cả động viên kinh tế.

1.4.4 Phương pháp giáo dục

Phương pháp giáo dục là phương pháp sử dụng chính hình thức liên kết cá nhân tập thể theo những tiêu chuẩn và mục tiêu đề ra trên cơ sở phân tích và động viên tính tự giác, khả năng hợp tác của từng cá nhân.

Có hai hình thức cơ bản động viên người lao động đó là : Động viên vật chất và động viên tinh thần (khen thưởng, bằng khen, giấy khen, tuyên dương...)

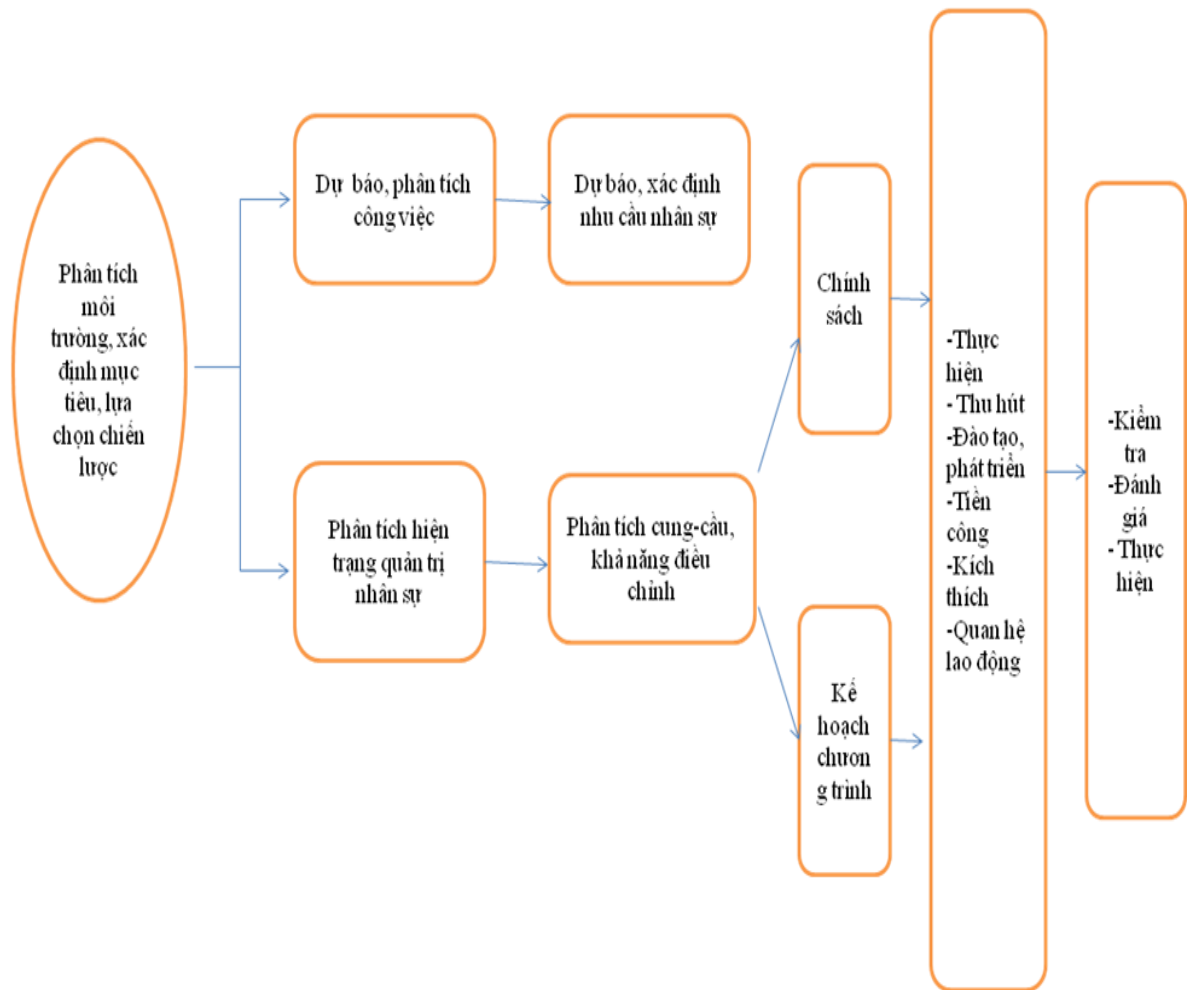
Phương pháp giáo dục không chỉ đơn thuần là giáo dục chính trị tư tưởng chung mà còn là bao gồm cả giáo dục quan niệm nghề nghiệp phong cách lao động, đặc biệt là quan điểm đổi mới cách nghĩ, cách làm theo phương thức sản xuất kinh doanh mới, sản xuất gắn liền với thị trường, chấp nhận cạnh tranh lành mạnh tạo ra nhiều thuận lợi cho doanh nghiệp.

1.5 Nội dung của quản trị nhân sự

1.5.1 Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao

Thông thường , khi tiến hành hoạch định tài nguyên nhân sự thì các nhà quản trị cần tiến hành những bước sau :



H. Tiến trình hoạch định tài nguyên nhân sự

(Nguồn : Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân)

1.5.2 Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần có để thực hiện công việc

Hai tài liệu cơ bản cần có để thực hiện phân tích công việc là : bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Trình tự thực hiện phân tích công việc



H. Tiến trình phân tích công việc

(Nguồn : Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân)

Bước 1 : Xác định mục đích của việc phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất

Bước 2 : Thu thập thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng, quyền hạn của doanh nghiệp và các bộ phận cơ cấu, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ (nếu có)

Bước 3: Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm tiết kiệm thời gian và chi phí trong việc thực hiện phân tích các công việc tương tự nhau

Bước 4 : Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc như phỏng vấn , sử dụng bản câu hỏi hoặc quan sát nơi làm việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập tùy theo loại hình công việc và khả năng tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu nhập được dùng để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc đó hoặc các vị lãnh đạo , có trách nhiệm giám sát công việc đó.

Bước 6 : Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

** Bản mô tả công việc*

- Bản mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt khi thực hiện công việc

- Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được chức năng quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc

- Bản mô tả công việc thường bao gồm các nội dung sau : nhận diện công việc, tóm tắt công việc, chức năng trách nhiệm trong công việc , quyền hành của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc.....

** Bản tiêu chuẩn công việc*

- Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân cũng như trình độ học vấn , kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc

- Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp bạn cần nhân viên như thế nào để thực hiện một cách tốt nhất công việc đặt ra

- Những nhân tố chính thường được đề cập trong bản tiêu chuẩn công việc là : trình độ văn hóa, kinh nghiệm công tác, tuổi đời , sức khỏe,.....

Lợi ích của việc phân tích công việc

- Đảm bảo cho thành công trong việc sắp xếp, thuyên chuyển, tặng thưởng cho nhân viên

- Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc

- Kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức tăng thưởng hợp lý.

- Tiết kiệm thời gian và sức lực cho việc tiêu chuẩn hóa công việc từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian biểu công tác.

- Sa thải bớt một số người thiếu năng lực, trình độ phục vụ công việc

- Tạo điều kiện cho các cấp lãnh đạo và nhân viên hiểu nhau hơn.

1.5.3 Tuyển dụng lao động

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Quy trình tuyển dụng



H. Quy trình tuyển dụng

(Nguồn : Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân)

Nguồn tuyển dụng

Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp

Đối với những người đang làm việc trong doanh nghiệp, khi chúng ta tuyển lựa những người này vào làm tại các vị trí cao hơn mà họ đang đảm nhận là chúng ta tạo ra được động cơ tốt cho tất cả những người làm việc trong doanh nghiệp. Chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau :

- Sử dụng bản thông báo tuyển mộ - thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này được gửi đến tất cả nhân viên trong doanh nghiệp. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển dụng

- Sự giới thiệu của các cán bộ nhân viên trong công ty

- Căn cứ vào thông tin trong “Danh mục các kỹ năng mà doanh nghiệp lưu trữ trong thông tin quản lý nhân sự

Nguồn bên ngoài doanh nghiệp

Đây là những người mới đến xin việc , những người này bao gồm: bạn bè của nhân viên, nhân viên cũ, ứng viên tự nộp đơn xin việc, nhân viên của các hãng khác, sinh viên của các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, người thất nghiệp, người làm nghề tự do. Chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau :

- Thông qua quảng cáo: quảng cáo là hình thức thu hút ứng viên rất hữu hiệu, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp lớn

- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động: sử dụng văn phòng dịch vụ lao động có ích lợi là giảm được thời gian tìm kiếm, phỏng vấn, lựa chọn ứng viên

- Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học , cao đẳng, trung cấp

- Các hình thức khác : Theo giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp, qua internet.....

1.5.4 Sắp xếp và sử dụng lao động

Đào tạo , lựa chọn đánh giá chưa đủ để đảm bảo phát huy chất lượng của đội ngũ lao động. Vấn đề sắp xếp, bố trí cán bộ có vai trò quyết định đến hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý. Việc bố trí người lao động đúng người đúng việc để đáp ứng yêu cầu của công việc, phù hợp với đặc tính cá nhân kể cả tri thức và phẩm chất với yêu cầu của công việc đảm nhận

Mục đích :

Nhằm đảm bảo sự phù hợp cao nhất giữa yêu cầu công việc với năng lực của người lao động. Đảm bảo sự tương xứng giữa công việc và người thực hiện công việc. Đảm bảo cho mọi công việc được thực hiện tốt.

Nguyên tắc sắp xếp, bố trí người lao động:

- Sắp xếp theo nghề nghiệp được đào tạo. Xuất phát từ yêu cầu công việc để bố trí, sắp xếp cho phù hợp. Mọi công việc đều do người được đào tạo phù hợp đảm nhận.

- Sắp xếp theo hướng chuyên môn hóa. Chuyên môn hóa sẽ giúp người lao động đi sâu nghề nghiệp, tích lũy kinh nghiệm.

- Nhiệm vụ xác định rõ ràng, mỗi người cần phải hiểu rõ mình cần phải làm gì? Trong thời gian nào? Làm ra sao? Nếu hoàn thành sẽ được gì ? không hoàn thành trách nhiệm sẽ ra sao?

- Sắp xếp, dùng người phải phù hợp với trình độ chuyên môn và các thuộc tính tâm lý cũng như kết quả phân đấu về mọi mặt.

- Sắp xếp phải tạo điều kiện cho phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm

Phương pháp sắp xếp

- *Phương pháp trực tiếp*: căn cứ vào yêu cầu công việc và năng lực của người lao động cấp trên có thẩm quyền sẽ ra quyết định bố trí công tác vào một vị trí công việc cụ thể.

- *Phương pháp thi tuyển* : cách thi tuyển cũng tương tự như thi tuyển công chức. Ngay cả cương vị lãnh đạo cũng có thể áp dụng phương pháp này.

Việc sắp xếp người lao động không chỉ giới hạn trong việc bố trí vào một ngạch bậc, nghề nghiệp mà còn bao hàm việc sử dụng người lao động trong thực hiện công việc. Việc phân công nhiệm vụ cũng có vai trò quan trọng trong quá trình sử dụng cán bộ quản lý.

1.5.5 Đào tạo và phát triển nhân sự

Nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên trong các tổ chức tăng nhanh cùng với sự phát triển của hợp tác và cạnh tranh quốc tế, công nghệ tiên tiến và những áp lực kinh tế xã hội. Đào tạo được xem như là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Giờ đây, chất lượng nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất trong các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với việc đầu tư vào đổi mới trang thiết bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh. Do đó trong các doanh nghiệp, công tác đào tạo, phát triển nhân lực cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch hơn.

Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, hay khái niệm hay thái độ dẫn đến sự tương xứng hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc.

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành những viên kim cương quý báu của tổ chức đó. Phát triển bao gồm không chỉ đào tạo mà còn cả sự nghiệp và các kinh nghiệm khác nữa.

Mục đích

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện tốt, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc đề ra hoặc khi nhân viên tiếp nhận công việc mới
- Khi công nghệ thay đổi giúp nhân viên cập nhật được các kỹ năng, kiến thức mới

- Để tránh tình trạng quản lý lỗi thời thì các nhà quản trị cấp cao cần áp dụng các phương pháp quản lý cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật

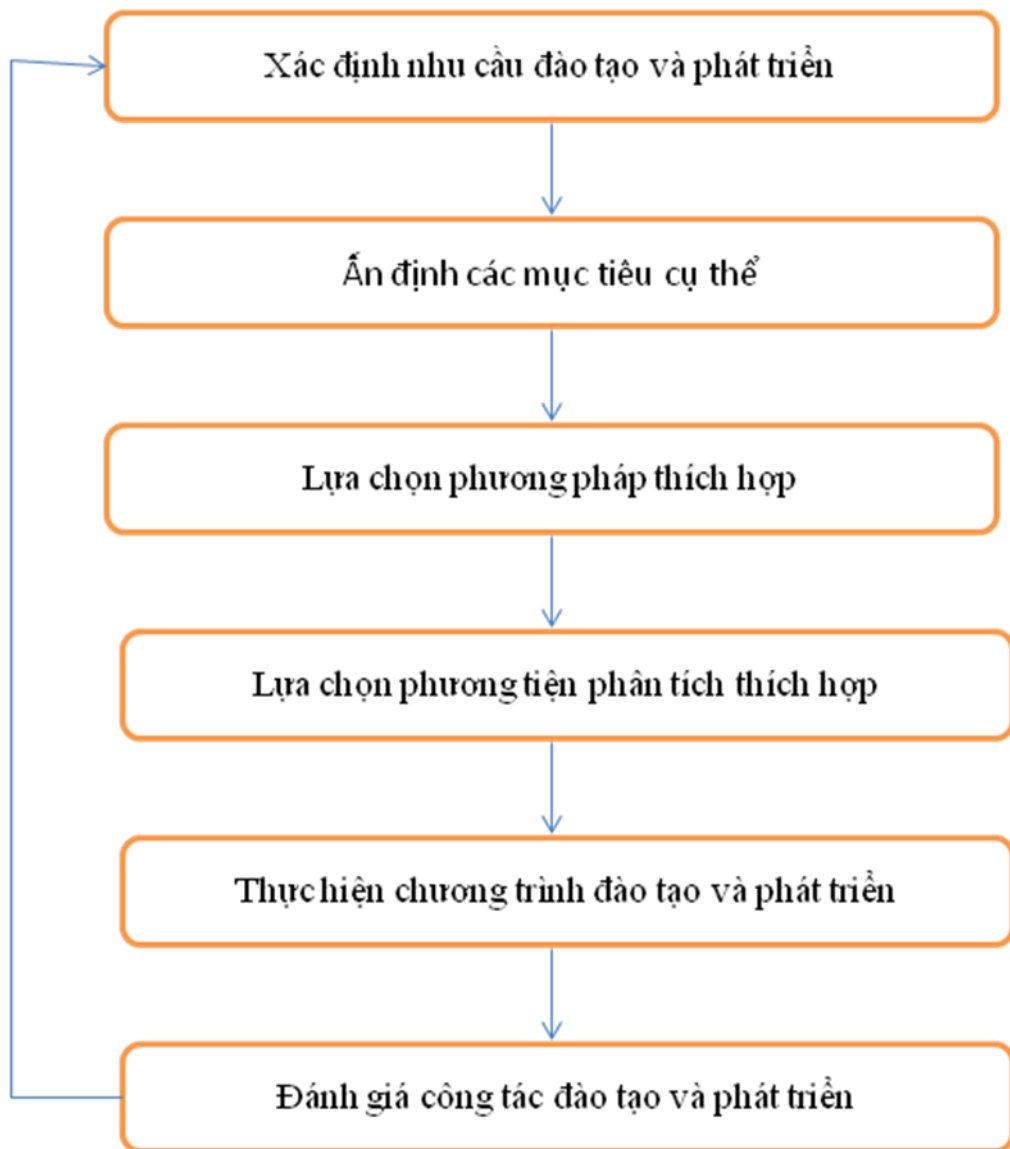
- Giải quyết các vấn đề tổ chức, giúp cho các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột xảy ra giữa các cá nhân và giữa công đoàn với nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp đạt được hiệu quả cao.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới nhanh chóng thích ứng với môi trường làm việc.

- Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ chuyên ngành quản lý , chuyên môn cần thiết

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên , kích thích họ thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn.

Nội dung và trình tự thực hiện



H. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân sự

(Nguồn : Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân)

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển. Nhu cầu thường đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Vì vậy, khi xác định nhu cầu đào tạo và phát triển cần căn cứ vào các yếu tố cơ bản sau : Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, sự thay đổi về công nghệ hiện có, kế hoạch nhân sự, trình độ năng lực chuyên môn và nguyện vọng của người lao động.

Bước 2 : Xác định mục tiêu đào tạo. Mục tiêu cuối cùng của đào tạo là đạt được hiệu quả cao nhất về tổ chức, là việc sử dụng tối đa nhân lực. Tuy nhiên để đạt được mục tiêu cuối cùng đó thì còn cần phải đạt được các mục tiêu trung gian khác. Do vậy, trong quá trình đào tạo phải trình bày chính xác, rõ ràng, ngắn gọn các mục tiêu đề ra. Nếu thiếu chúng việc xây dựng những chương trình đào tạo khó có thể đạt hiệu quả cao, khó xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo.

Bước 3: Lựa chọn phương pháp và phương tiện thích hợp. Các phương pháp đào tạo rất đa dạng, phù hợp với từng đối tượng khác nhau trong doanh nghiệp.

Bước 4: Thực hiện chương trình đào tạo, phát triển : Sau khi xây dựng bản kế hoạch chi tiết thì tiến hành triển khai công tác đào tạo và phát triển theo đúng nội dung, tiến độ đã đề ra. Quá trình đào tạo này thể hiện rõ vai trò của tổ chức, cấp trên trực tiếp thực hiện công việc huấn luyện, đào tạo để tạo điều kiện tốt nhất cho mục tiêu đề ra.

Bước 5: Đánh giá quá trình đào tạo và phát triển: Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển là một bước quan trọng trong chương trình đào tạo . Qua đó giúp cho doanh nghiệp thấy rõ những mặt được, những mặt còn hạn chế trong quá trình đào tạo để rút ra kinh nghiệm.

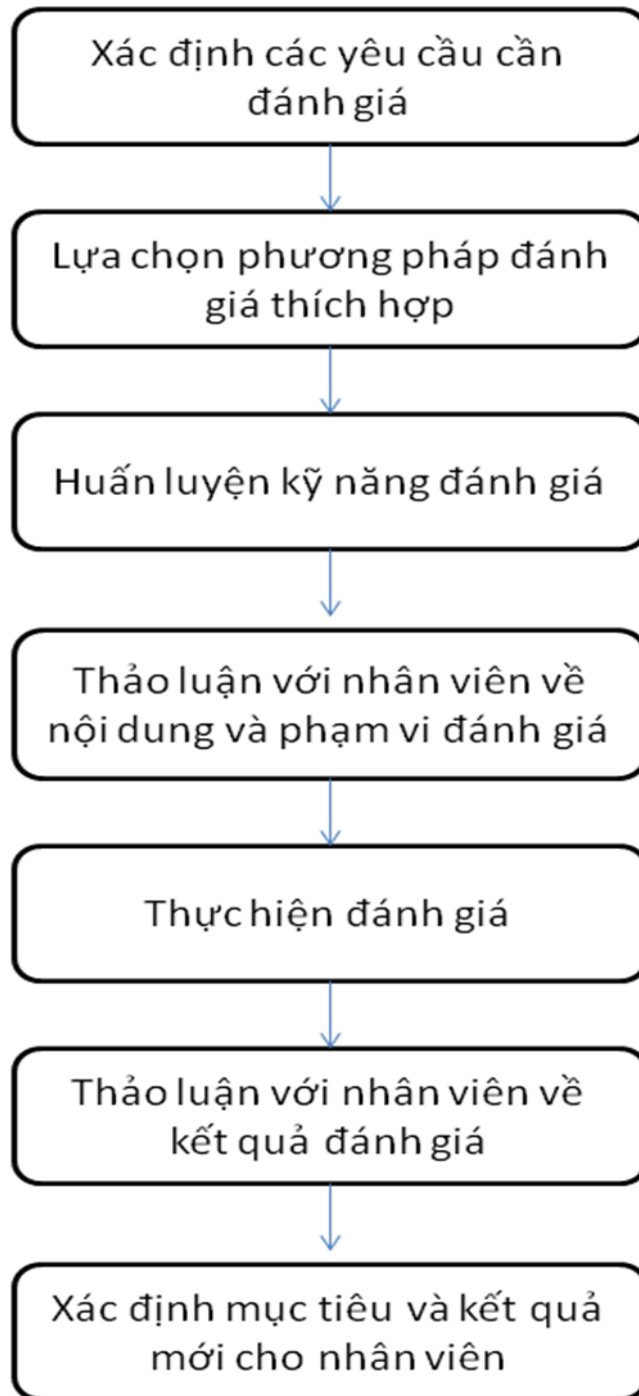
2.5.6 Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

Mục đích :

Đánh giá năng lực thực hiện của công nhân viên có tác động lên cả tổ chức lẫn các cá nhân. Các thông tin thu thập được sau khi đánh giá sẽ giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng các hoạt động quản trị nguồn lực khác như tuyển chọn, đào tạo trả công, định hướng và hướng dẫn công việc Đánh giá năng lực thực hiện của công nhân sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Giúp cho các nhân viên biết mức độ hoàn thành công việc của họ so với tiêu chuẩn đặt ra và so với các nhân viên khác như thế nào.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình công tác.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản đánh giá ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề về đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển công tác,....
- Phân tích sự hiểu biết về công ty thông qua các cuộc nói chuyện về các cơ hội thăng tiến và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

Nội dung và trình tự thực hiện



H. Đánh giá năng lực thực hiện của nhân viên

(Nguồn : Quản trị nguồn nhân lực – Nguyễn Hữu Thân)

Việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được thực hiện theo trình tự :

Bước 1: Xác định các yêu cầu cần đánh giá

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá , và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường, các yêu cầu này suy ra từ bản mô tả công việc và bao gồm hai phần tiêu chuẩn: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả đạt được khi thực hiện công việc .

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau và không có phương pháp nào được coi là tốt nhất cho tất cả mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ doanh nghiệp cũng sử dụng những phương pháp khác nhau cho những đơn vị khác nhau hay những đối tượng đánh giá khác nhau.

Bước 3: Thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá.

Trước khi thực hiện đánh giá cần thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá. Các cuộc thảo luận này sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá thế nào, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của việc đánh giá đối với mỗi nhân viên và cả toàn doanh nghiệp.

Bước 4: Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện công việc của các nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Chú ý tránh để tình cảm, ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đánh giá

Bước 5: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.

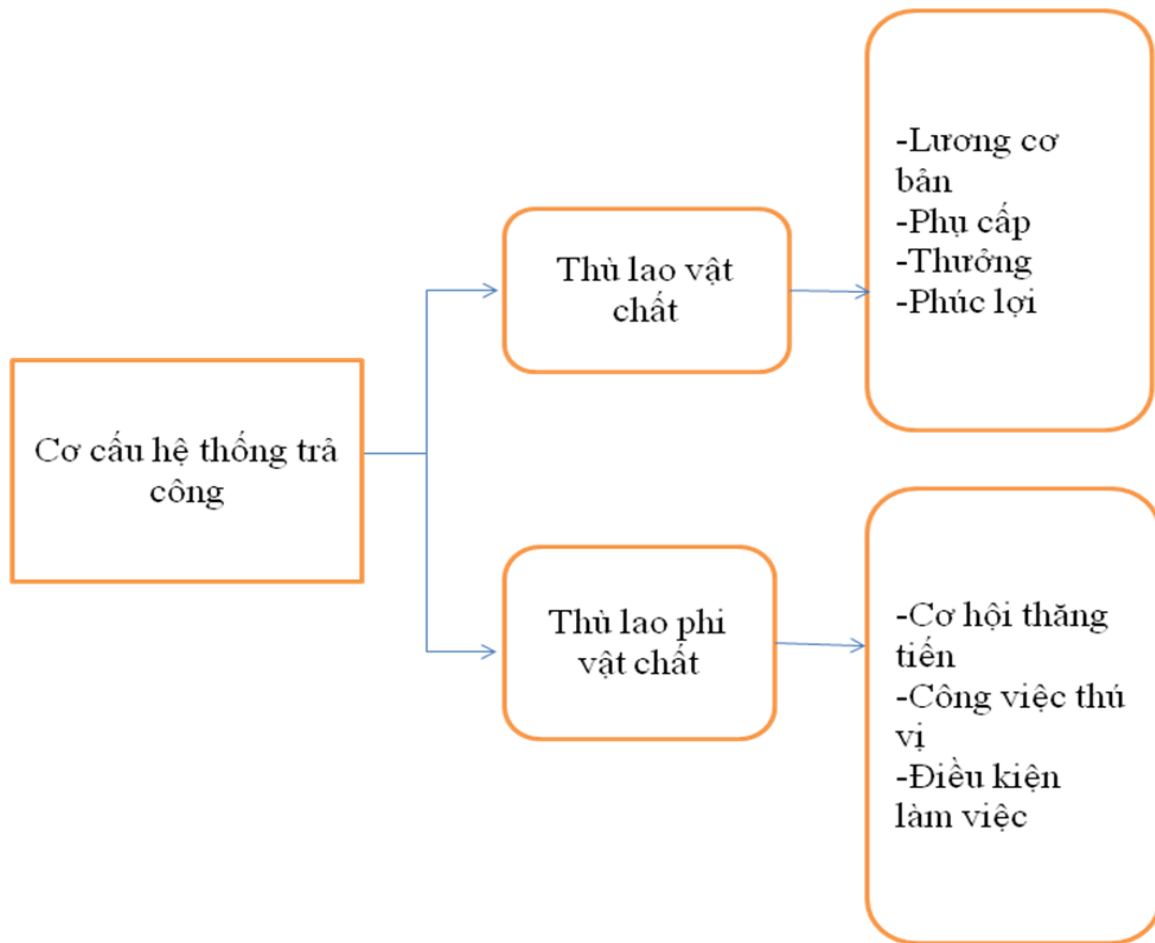
Nhà lãnh đạo thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra

những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 6: Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

Đây là điều quan trọng nhất trong quá trình đánh giá thực hiện công việc. Vì nó được coi như bước hoạch định công việc mới cho nhân viên, giúp họ có định hướng công việc trong tương lai. Đây cũng là quá trình đưa ra những yêu cầu mới của cấp quản trị đối với nhân viên của mình.

1.5.7 Trả công lao động



H. Cơ cấu hệ thống trả công trong doanh nghiệp

(Nguồn : Quản trị nhân lực – Trần Kinh Dung)

Thù lao vật chất

Thù lao vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm cao, luôn phấn đấu để nâng cao hiệu quả công việc được giao.

- Lương cơ bản : là tiền lương được tính đủ trên cơ sở các nhu cầu cơ bản về sinh học , xã hội học , về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề từng công việc.

- Phụ cấp lương : là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản

- Tiền thưởng : là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện tốt công việc.

- Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp

Thù lao phi vật chất

Thù lao phi vật chất giữ vai trò quan trọng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao , khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động

- Cơ hội thăng tiến
- Công việc thú vị
- Điều kiện làm việc

Các hình thức trả lương :

Hình thức trả lương theo thời gian :

Tiền lương thời gian cho nhân viên thường được tính trên cơ sở số lượng thời gian làm việc và đơn giá tiền lương trong một đơn vị thời gian.

Tiền lương thời gian được sử dụng rộng rãi đối với một số loại công việc của lao động không lành nghề hoặc những công việc khó tiến hành định mức chính xác do tính chất của công việc

Công thức tính

$$L_{tg} = T_{tt} * L$$

Trong đó:

- L_{tg} : Lương tính theo thời gian
- T_{tt} : Số ngày, giờ công thực tế mà người lao động đã thực hiện.

- L : Mức lương ngày(giờ)

Hình thức trả lương theo sản phẩm

Với hình thức này thì nhân viên được trả lương căn cứ vào kết quả công viiệc mà họ đạt được.

Công thức tính :

$$L_{sp} = N_{tt} * Đ_g$$

Trong đó :

- L_{sp} : Lương được trả theo sản phẩm
- N_{tt} : Số sản phẩm hoàn thành đảm bảo chất lượng.
- $Đ_g$: Đơn giá tiền lương sản phẩm.

PHẦN 2: KHÁI QUÁT CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI BIỂN VIỆT NAM VINASHIP

2.1 Khái quát chung

Tên công ty: Công ty cổ phần vận tải biển VINASHIP

Tên công ty bằng tiếng Anh: VINASHIP JOINT STOCK COMPANY

Tên công ty viết tắt : VINASHIP

Địa chỉ trụ sở chính : Số 01 Hoàng Văn Thụ, Phường Minh Khai,
Quận Hồng Bàng, Thành phố Hải Phòng.

Điện thoại : 84.031).3842151 – 3823803 - 3842185

Fax: (84.031)3842271 Telex: 311214 VSHIP VT

E-mail: drycargo@vinaship.com.vn

Website: <http://www.vinaship.com.vn>

Giấy phép kinh doanh Số 0203002740 do Sở Kế hoạch và Đầu tư
TP. Hải Phòng cấp, đăng ký lần đầu vào ngày 27 tháng 12 năm 2006.

Tổng số vốn điều lệ : 200.000.000.000 (hai trăm tỷ đồng)

Nhà nước sở hữu : 51%

Chủ tịch Hội đồng quản trị : **Đoàn Bá Thước**

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Công ty cổ phần vận tải biển Vinaship - tức Công ty vận tải biển III (VINASHIP) trước đây vốn là một DN nhà nước hạng I được thành lập theo Quyết định số 694/QĐ-TCCB ngày 10/3/1984 của Bộ giao thông vận tải, và sau đó được thành lập lại theo Quyết định số 463/QĐ-TCCB ngày 23/3/1993 của Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải.

Trong lịch sử hơn 20 năm hình thành và phát triển, Công ty đã luôn nỗ lực phấn đấu đạt được những thành tích cao trong sản xuất kinh doanh và góp phần đáng kể vào sự nghiệp xây dựng CNXH và bảo vệ Tổ quốc XHCN

*** Giai đoạn 1984-1990**

Trong giai đoạn đầu của quá trình hình thành và phát triển, đội tàu của Công ty phần lớn là tàu chạy dầu DO, các sà lan tàu kéo, các tàu cũ do Liên Xô viện trợ với nhiệm vụ chủ yếu là vận chuyển hàng hoá và hành khách trong nước. Luôn biết phát huy truyền thống tốt đẹp của ngành vận tải đường biển, đội tàu của Công ty trong thời gian này không những hoàn thành tốt các nhiệm vụ nêu trên mà còn đảm nhận xuất sắc các nhiệm vụ chính trị của Đảng và Nhà nước giao cho .

*** Giai đoạn 1991-1995**

Đây là thời kỳ nền kinh tế nước ta chuyển dịch từ mô hình kinh tế tập trung – bao cấp sang cơ chế thị trường. Trong giai đoạn này Nhà nước xác định lại vốn và giao vốn cho các doanh nghiệp. Do chưa có sự chuẩn bị kỹ về con người và tri thức quản lý, Công ty đã gặp không ít khó khăn về thị trường, về đầu tư đổi mới phương tiện, về phương pháp quản lý nên hiệu quả chưa đạt được yêu cầu và có năm chưa thực hiện được kế hoạch

*** Giai đoạn 1996-2000**

Trong giai đoạn này, được sự chỉ đạo giúp đỡ của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam cùng với sự quyết tâm cao trong việc đổi mới doanh nghiệp, VINASHIP đã dần từng bước thoát khỏi những yếu kém, trì trệ, bước đầu đã đạt được những thành tựu quan trọng

Công ty đã chủ động sắp xếp tổ chức lại một cách hệ thống bộ máy điều hành, bố trí cán bộ chủ chốt có năng lực vào các phòng ban nghiệp vụ quan trọng. Kiện toàn được cơ cấu tổ chức bố trí cán bộ phù hợp là tiền đề tạo thế ổn định, gây được niềm tin, sự hứng khởi và đoàn kết trong nội bộ. Trong thời gian này bằng cách mua hoặc chuyển nhượng tài sản trong nội bộ Tổng công ty, VINASHIP đã có thêm hàng loạt các tàu như Hùng Vương 03, Thắng Lợi 01, 02, Hà Tây, Nam Định, Ninh Bình, Hưng Yên, Hà Giang, nâng tổng trọng tải đội tàu lên nhanh chóng so với những năm trước đây. Năm 1999,

trọng tải đội tàu đạt 72.987 dwt.

*** Giai đoạn 2001-2008**

Công ty vận tải biển III trong giai đoạn này đã đặc biệt chú trọng đến việc phát triển đội tàu, Công ty đã bổ sung thêm vào danh sách đội tàu của Công ty những cái tên mới như Hà Nam, Hà Đông, Hà Tiên, Bình Phước, Mỹ An, Mỹ Thịnh, Mỹ Vượng mua tại thị trường nước ngoài, Chương Dương mua trong nước và Mỹ Hưng đóng mới tại Nhà máy đóng tàu Bạch Đằng

Việc đầu tư đúng hướng không những phát triển được đội tàu về số lượng mà còn trẻ hoá được đội tàu. Tuổi tàu bình quân liên tục được giảm, từ trên 22 tuổi trong những năm đầu thành lập Công ty cho đến 22 tuổi (năm 1999), 20 tuổi (năm 2001) và 19,4 tuổi (năm 2003).

*** Giai đoạn 2008-2010**

Trong bối cảnh cuộc khủng hoảng tài chính bắt đầu từ giữa năm 2008 đã làm cho nền kinh tế rơi vào tình trạng suy thoái. Trước tình hình đó ban quản trị công ty đã nghiên cứu phương án đổi mới quản trị để nâng cao chất lượng và hiệu quả điều hành nhằm đạt được kết quả kinh doanh cao nhất bằng việc phát huy thêm nữa thành tích đã đạt được cộng với kinh nghiệm quản lý chủ động nhanh nhẹn thích ứng với những biến đổi chung của nền kinh tế.

2.1.2 Chức năng nhiệm vụ và ngành nghề kinh doanh

Trong giai đoạn đầu khi mới thành lập nhiệm vụ chủ yếu của công ty là vận tải hàng hoá nội địa, vận tải biển pha sông, kết hợp với vận tải vùng Đông Nam Á và vận chuyển hành khách tuyến Bắc Nam và ngược lại.

Hiện nay nhiệm vụ chủ yếu của công ty là vận tải hàng hoá nội địa, vận tải biển pha sông, kết hợp với vận tải vùng Đông Nam Á và mở rộng ra toàn thế giới.

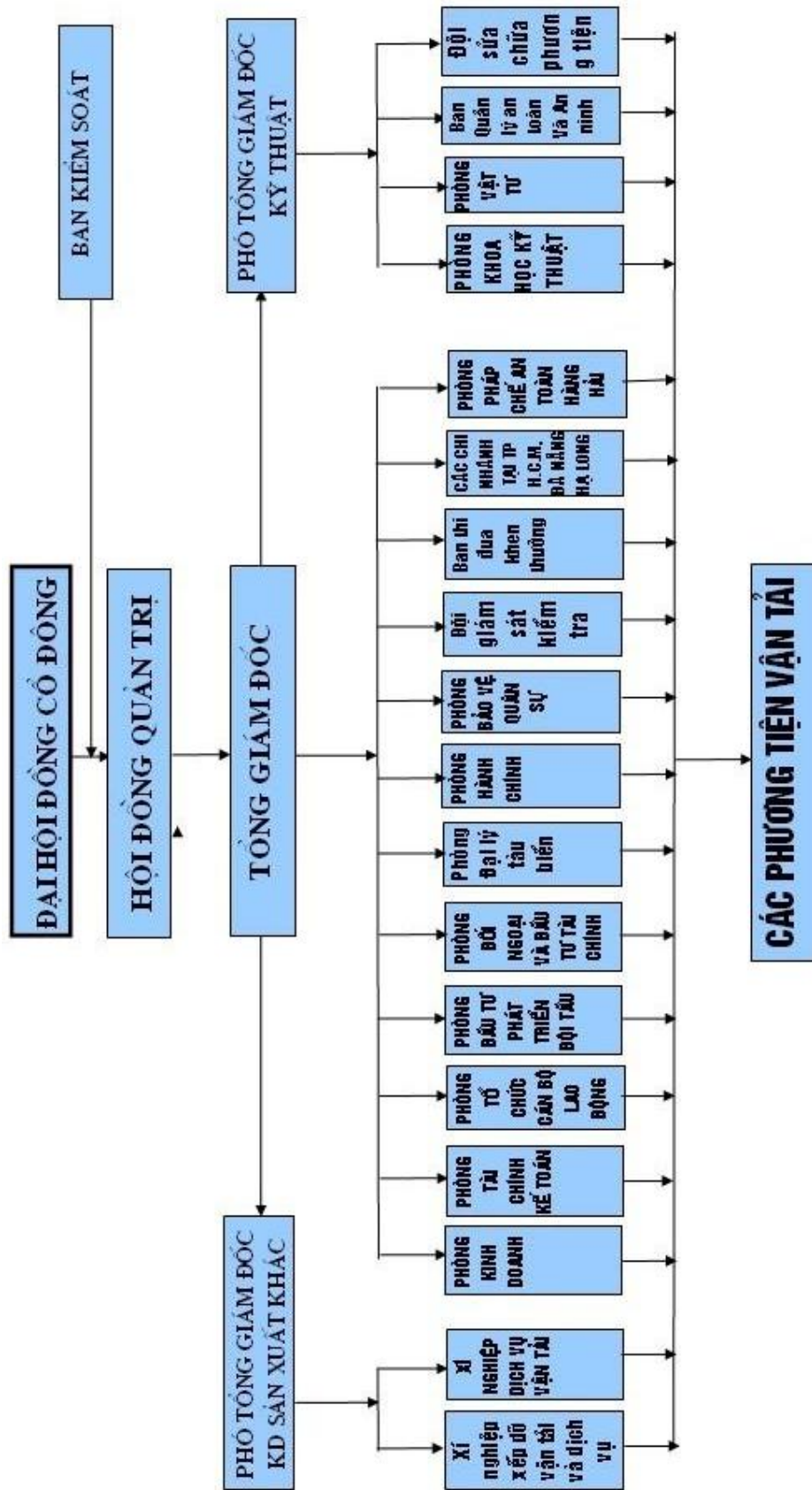
Lĩnh vực kinh doanh chính : vận tải đường biển

Ngành kinh doanh : dịch vụ chuyên chở bằng đường hàng hải

Ngành nghề kinh doanh của công ty bao gồm

- Kinh doanh vận tải
- Khai thác cầu cảng, kho bãi và dịch vụ giao nhận kho vận
- Dịch vụ đại lý tàu
- Dịch vụ đại lý vận tải nội địa, đại lý
- Dịch vụ cung ứng tàu biển
- Dịch vụ kiểm đếm hàng hoá
- Dịch vụ khai thuế hải quan
- Dịch vụ hợp tác lao động
- Cho thuê văn phòng, kinh doanh khách sạn
- Dịch vụ xuất nhập khẩu
- Đại lý mua bán, ký gửi hàng hoá

2.1.3 Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty Cổ phần Vận tải biển VINASHIP

*** Đặc điểm tổ chức**

1- *Đại hội đồng cổ đông* : Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Vinaship, quyết định các vấn đề thuộc nhiệm vụ và quyền hạn được Điều lệ Vinaship và pháp luật liên quan quy định

2- *Hội đồng quản trị* : Hội đồng quản trị là cơ quan quản trị của Vinaship, có toàn quyền nhân danh Vinaship để quyết định các vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Vinaship, trừ các vấn đề thuộc thẩm quyền Đại hội đồng cổ đông.

3- *Ban kiểm soát* : Ban kiểm soát do ĐHĐCĐ bầu ra gồm 3 thành viên, thay mặt cổ đông để kiểm soát mọi hoạt động quản trị và điều hành sản xuất kinh doanh của Công ty.

4- *Ban tổng giám đốc* : Tổng giám đốc do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, chịu sự giám sát của hội đồng quản trị và chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và trước pháp luật về thực hiện các quyền nhiệm vụ được giao. Phó tổng giám đốc có trách nhiệm hỗ trợ Tổng giám đốc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của Công ty.

*** Chức năng nhiệm vụ từng phòng ban**

1- *Phòng kinh doanh* : là phòng nghiệp vụ tham mưu giúp tổng giám đốc quản lý khai thác đội tàu có hiệu quả, chịu sự chỉ đạo trực tiếp của tổng giám đốc.

2- *Phòng khoa học kỹ thuật* : là phòng nghiệp vụ giúp tổng giám đốc về quản lý kỹ thuật định mức nhiên liệu, vật tư của đội tàu. Chịu sự chỉ đạo trực tiếp của phó giám đốc kỹ thuật, quản lý kiểm soát việc thực hiện các tiêu chuẩn, quy trình, quy phạm về kỹ thuật, bảo quản, bảo dưỡng, sửa chữa phục vụ khai thác kinh doanh vận tải đạt hiệu quả.

3- *Phòng tổ chức cán bộ-lao động* : là phòng nghiệp vụ tham mưu

giúp tổng giám đốc về công tác tổ chức cán bộ, lao động tiền lương trong hoạt động kinh doanh khai thác. Quản lý khai thác sử dụng lực lượng lao động của công ty theo pháp luật (bộ luật lao động) phù hợp với chức năng nhiệm vụ và đặc điểm của công ty.

4-Phòng tài chính kế toán :là một phòng tham mưu cho tổng giám đốc về quản lý hoạt động tài chính, hạch toán kinh tế, hạch toán kế toán trong toàn công ty. Quản lý kiểm soát các thủ tục thanh toán, hạch toán đề xuất các biện pháp triển khai để công ty thực hiện và hoàn thành các chỉ tiêu về tài chính.

5-Phòng vật tư :là phòng nghiệp vụ giúp tổng giám đốc về quản lý, cấp phát nhiên liệu, vật tư cho toàn công ty. Chịu sự chỉ đạo trực tiếp của phó giám đốc kỹ thuật.

6-Phòng pháp chế an toàn hàng hải :là phòng nghiệp vụ tham mưu cho tổng giám đốc về công tác pháp chế an toàn hàng hải với nhiệm vụ chính là quản lý, hướng dẫn và theo dõi việc thực hiện nghiệp vụ bảo hiểm tàu, pháp luật Việt Nam, pháp luật quốc tế có liên quan đến các tàu của công ty.

7-Phòng đầu tư phát triển đội tàu :là phòng tham mưu cho tổng giám đốc trong lĩnh vực quan hệ, giao dịch với các tổ chức trong và ngoài nước nhằm xây dựng và triển khai các phương án đầu tư và phát triển đội tàu của công ty.

8-Phòng đối ngoại và đầu tư tài chính :là phòng tham mưu cho tổng giám đốc trong lĩnh vực quan hệ, giao dịch với các tổ chức doanh nghiệp trong và ngoài nước nhằm phục vụ cho việc nắm bắt thông tin, mở rộng thị trường phát triển sản xuất kinh doanh. Giúp tổng giám đốc xây dựng và triển khai các phương án đầu tư tài chính của công ty.

9-Phòng hành chính :là phòng tham mưu giúp tổng giám đốc công

việc hành chính với nhiệm vụ chủ yếu là quản lý văn thư, đất đai, nhà cửa, thực hiện chế độ khám sức khoẻ định kỳ cho người lao động, lập kế hoạch mua sắm các trang thiết bị cho công ty.

10-Phòng bảo vệ quân sự :nhiệm vụ là lên phương án bảo vệ cơ quan, tổ chức triển khai công tác bảo vệ an ninh trật tự, an toàn trong công ty, đảm bảo phòng cháy chữa cháy trong khuôn viên công ty, lập kế hoạch huấn luyện tự vệ hàng năm theo nội dung chỉ đạo của cơ quan quân sự cấp trên.

11-Phòng đại lý tàu biển :là phòng tham mưu giúp tổng giám đốc mở rộng và phát triển công tác đại lý tàu biển, thu gom vận chuyển hàng hoá, đại lý môi giới hàng hải, dịch vụ kê khai thuế hải quan, đại lý mua bán, ký gửi hàng hoá đạt hiệu quả, chịu sự chỉ đạo trực tiếp của tổng giám đốc.

12-Phòng quản lý an toàn và an ninh :có nhiệm vụ quản lý, hướng dẫn thực hiện công tác an toàn hàng hải, bảo vệ môi trường biển trong toàn công ty. Nghiên cứu để thực hiện bộ luật quản lý an toàn quốc tế và bảo vệ môi trường biển ISM CODE.

13-Ban thi đua khen thưởng :là đơn vị tham mưu cho tổng giám đốc và lãnh đạo công ty về công tác thi đua lao động sản xuất, tổ chức thực hiện công tác tuyên truyền bằng nhiều hình thức rộng rãi, nghiên cứu đề xuất phát động các phong trào thi đua trong từng thời kỳ.

14-Đội giám sát kiểm tra :là bộ phận tham mưu cho tổng giám đốc giám sát kiểm tra thực hiện việc chấp hành chính sách, pháp luật của Đảng, Nhà nước, nội quy quy chế trong phạm vi công ty.

15-Các chi nhánh thành phố HCM-Đà Nẵng-Hạ Long :nhiệm vụ của các chi nhánh là thay mặt cho công ty quan hệ chặt chẽ với chính quyền địa phương, tranh thủ sự giúp đỡ của chính quyền địa phương để hoàn thành tốt nhiệm vụ của công ty giao cho. Giải quyết và phục vụ mọi yêu cầu

trong quản lý và khai thác kinh doanh của công ty cho các tàu về khu vực xếp dỡ hàng hoá theo hợp đồng vận tải.

16-*Xí nghiệp dịch vụ vận tải* : là đơn vị thực hiện chế độ hạch toán kinh tế phụ thuộc của công ty, có tư cách pháp nhân không đầy đủ, có các quyền, nghĩa vụ dân sự theo pháp luật quy định và chịu sự ràng buộc nghĩa vụ, quyền lợi với công ty. Xí nghiệp chịu sự quản lý của phó tổng giám đốc phụ trách sản xuất khác trong việc tổ chức và điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị

17-*Xí nghiệp xếp dỡ vận tải và dịch vụ* : là đơn vị thực hiện chế độ hạch toán kinh tế phụ thuộc của công ty, có tư cách pháp nhân không đầy đủ, có các quyền, nghĩa vụ dân sự theo pháp luật quy định và chịu sự ràng buộc nghĩa vụ, quyền lợi với công ty. Xí nghiệp chịu sự quản lý của phó tổng giám đốc phụ trách sản xuất khác tham mưu cho tổng giám đốc trong lĩnh vực mở rộng và phát triển một số mặt kinh doanh dịch vụ khác

18-*Đội sửa chữa phương tiện* : chức năng và nhiệm vụ của đội là sửa chữa đột xuất hoặc một phần công việc sửa chữa định kỳ theo hạng mục sửa chữa hoặc phiếu giao việc của phòng kỹ thuật.

2.2 Một số đặc điểm của công ty

2.2.1 Đặc điểm về tài chính

Bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn hoạt động sản xuất kinh doanh tốt thì yếu tố không thể thiếu là vốn kinh doanh. Khả năng mạnh hay yếu về tài chính phản ánh thực lực mạnh hay yếu của công ty. Có vốn công ty mới đảm bảo các yếu tố đầu vào(đầu tư mua sắm thiết bị, tài sản cố định, mua nguyên nhiên vật liệu, thiết bị kỹ thuật, thuê nhân công.....), công ty muốn nâng cao, đổi mới chất lượng sản phẩm,, mở rộng quy mô sản xuất thì cũng cần phải có một nguồn vốn đủ lớn để thực hiện chính sách quản trị nhân sự đặc biệt là quá trình đào tạo và phát triển nhân lực cho công ty.

- Tại thời điểm cổ phần hóa (27/12/2006), công ty tiến hành nhận đội tàu gồm 15 chiếc với tổng trọng tải 134.705 DWT, độ tuổi bình quân 22,2 tuổi. Đây là một trong số ít đội tàu có trọng tải trung bình nhỏ và tuổi tàu già nhất trong Tổng công ty Hàng hải Việt nam.

- Năm 2007 là khởi đầu cho một giai đoạn phát triển mới của Vinaship sau cổ phần hóa , tận dụng bối cảnh tăng trưởng mạnh của ngành hàng hải để phát huy lợi thế về quy mô đội tàu cũng như kinh nghiệm chuyên môn.

Chỉ tiêu	Đ.Vị Tính	2006	2007	2008	2009	2010
Sản lượng	<i>Tấn</i>	1.895.476	2.588.325	2.381.411	2.448.762	2.450.000
Doanh thu	<i>Triệu Đồng</i>	460.576	644.722	899.511	659.383	905.694
LN trc Thuế	<i>Triệu Đồng</i>	15.12	101.633	81.452	25.311	40.531
LN sau Thuế	<i>Triệu Đồng</i>	12.203	101.508	81.378	19.953	30.921
Chia cổ tức	<i>%/ VLD</i>	---	20	20	15	15

H.2.1 Tình hình tài chính Vinaship giai đoạn 2006-2010

(Nguồn : Phòng kế toán công ty)

Lợi nhuận sau thuế của doanh nghiệp trước và sau cổ phần hóa có nhiều biến chuyển tích cực sau các năm.Năm 2006 khi doanh nghiệp chưa tiến hành cổ phần hóa lợi nhuận đạt 12.203 triệu đồng, năm 2007 do những chuyển biến tích cực tại thị trường vận tải biển: Kim ngạch xuất khẩu kèm nhu cầu vận chuyển hàng hóa bằng đường biển Việt nam tăng vọt giá nhiên liệu lại giảm..... khiến cho lợi nhuận năm 2007 tăng 89.271 triệu đồng(tương ứng 729,5%) so với năm 2006.

Trong những năm gần đây do biến đổi mạnh của nền kinh tế thế giới nhất là cuộc khủng hoảng tài chính diễn ra vào năm 2008 ảnh hưởng lớn đến nền kinh tế thế giới cũng như nền kinh tế Việt Nam. Tuy nhiên trong giai đoạn đó, doanh nghiệp vẫn nỗ lực hoạt động để giữ vững được vị trí đứng đầu trong ngành.

2.2.2 Đặc điểm về nhân sự

Đối với bất kỳ một công ty hay một tổ chức kinh tế nào thì nhân sự luôn là yếu tố đóng vai trò quan trọng, then chốt trong công việc thực hiện quá trình sản xuất kinh doanh. Nhận thức được điều đó ngay từ khi thành lập, công ty đã chú trọng vấn đề tổ chức, sắp xếp lao động một cách hợp lý, khoa học, không ngừng bồi dưỡng, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ lao động của công ty. Hiện nay công ty có 1072 lao động trong đó có 851 lao động trực tiếp và 156 lao động gián tiếp. Qua đó ta thấy số cán bộ quản lý chiếm tỷ trọng thấp, phần lớn là công nhân trực tiếp.

Cán bộ trong công ty đều có bằng cấp trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kinh nghiệm. Lao động trực tiếp chủ yếu là các sỹ quan và thuyền viên hoàn toàn là nam có đủ sức khỏe và bản lĩnh trực tiếp điều khiển tàu và các hoạt động khác trên tàu.

Công ty thường xuyên bồi dưỡng nâng cao kiến thức và trách nhiệm của các cán bộ quản lý kỹ thuật và đội thuyền viên nhằm nâng cao tính chuyên môn nghiệp vụ và tay nghề. Hoặc cử các cán bộ đi thực tế và học hỏi tại nước ngoài. Công ty cũng thực hiện luân chuyển cán bộ và nhân viên các phòng kỹ thuật, nghiệp vụ để đào tạo toàn diện đội ngũ cán bộ quản lý, sắp xếp công việc đúng người, trả lương, trả thưởng đúng với kết quả công việc, có hình thức kỷ luật với những cán bộ công nhân không hoàn thành tốt nhiệm vụ đặt ra.

Có thể khẳng định đội ngũ lao động của công ty trong những năm gần đây đã có sự trưởng thành nhanh chóng về mọi mặt, năng động, sáng tạo

trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh các lĩnh vực có hiệu quả để không ngừng nâng cao chất lượng, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường trong nước và quốc tế.

2.2.3 Đặc điểm về đối thủ cạnh tranh của công ty.

Trong ngành hàng hải Việt nam, Vianaship là hãng tài hàng khô quy mô lớn, đồng thời cũng nằm trong số những doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả của Vinalines. Tuy nhiên ,dịch vụ hàng hải khác của công ty chưa thật sự đa dạng.

- Vosco- công ty vận tải biển Việt nam : là hãng tài quốc doanh vừa được cổ phần hóa , đội tàu lớn nhất việt nam, có cả tàu hàng khô lẫn tàu dầu
- Vitranschart:là doanh nghiệp vận tải biển hàng đầu ở phía nam,Cổ phần hóa cùng thời gian với Vosco. Công ty chuyên vận tải hàng khô.
- Transco: vốn là một xí nghiệp của công ty vận tải biển III tách ra và cổ phần hóa. Transco quy mô nhỏ với hai đội tàu khô.

Hoạt động kinh doanh

Đơn vị : Triệu Đồng

	Vinaship	Vosco	Vitranchart	Transco
Vốn điều lệ	200	1400	400	30
Doanh thu	638	1980	1000	89
Lợi nhuận trước thuế	101,8	98	100,9	6,7
ROE	35,5%	6,4%	24,6%	13%
ROA	18,7%	4%	4,7%	7,8%

H.2.3 Bảng so sánh tình hình tài chính

(Nguồn : VDSC)

Trong những năm gần đây Vinaship đã mạnh dạn đầu tư, trang bị kỹ thuật công nghệ hiện đại, xây dựng thương hiệu và từng bước hoàn thiện chất lượng sản phẩm dịch vụ cung cấp cho các ngành kinh doanh của mình như

kinh doanh vận tải biển, đại lý Container và các lĩnh vực khác... nhằm củng cố vị thế của doanh nghiệp trong thị trường vận tải biển Việt Nam.

2.3 Những thuận lợi và khó khăn của công ty

2.3.1 Những thuận lợi

- Thành lập từ năm 1984, Vinaship có bề dày lịch sử lâu dài, có uy tín lớn trong lĩnh vực dịch vụ hàng hải trong nước và quốc tế với nhiều khách hàng truyền thống.

- Nhà nước, Chính phủ đã tặng cho cá nhân và tập thể Công ty các Huân chương Lao động và nhiều phần thưởng cao quý khác.- Vinaship có mạng lưới các đơn vị trực thuộc tại các Cảng biển và thành phố lớn của Việt Nam, do vậy Công ty có thể tận dụng được ưu thế về vị trí địa lý.

- Sự thay đổi về khối lượng hàng hóa xuất nhập khẩu sẽ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Vinaship do các dịch vụ hàng hải gắn liền với hoạt động xuất nhập khẩu của nền kinh tế. Tỷ lệ kim ngạch xuất khẩu so với GDP của Việt Nam tăng nhanh từ 30,8% năm 1990 lên 46,5% năm 2000, tăng tốc đạt 61,3% năm 2005, 65% năm 2006 và 67% năm 2007 - thuộc loại cao so với các nước (đứng thứ 4 trong khu vực ASEAN, đứng thứ 5 ở Châu Á và thứ 8 trên thế giới). Điều này tạo ra một thuận lợi rất lớn đối với dịch vụ vận chuyển hàng hải của Vinaship

2.3.2 Những khó khăn

- Có thể nói ngành vận tải biển trong nước ta hiện nay đang “ thua trên sân nhà’ với một thị phần khiêm tốn là 20%. Tình trạng yếu kém này là do đội tàu của chúng ta có trọng tải nhỏ, độ tuổi bình quân tương đối lớn, chi phí vận hành sửa chữa cao

- Mức độ cạnh tranh lớn: trên cả nước có khoảng 200 doanh nghiệp làm dịch vụ hàng hải ,trong đó có khoảng 100 doanh nghiệp nhà nước cổ phần hóa,còn lại là doanh nghiệp tư nhân,hoạt động chủ yếu tại các trung tâm kinh tế và các cảng biển lớn như thành phố Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Vũng Tàu, Đà

Năng.....Số lượng các doanh nghiệp gia nhập thị trường dịch vụ hàng hải ,đại lý môi giới giao nhận hàng hóa ngày càng tăng trong khi tốc độ phát triển của thị trường chỉ có một mức độ nhất định. Việt Nam gia nhập WTO tháng 11/2006 nên sức ép cạnh tranh sẽ còn lớn hơn nữa.

- Là Doanh nghiệp Nhà nước chuyển sang hoạt động theo hình thức công ty cổ phần, hoạt động của Vinaship chịu ảnh hưởng của các Văn bản Pháp luật về Luật Doanh nghiệp, các Văn bản Pháp luật về chứng khoán và thị trường chứng khoán. Luật và các Văn bản dưới luật trong lĩnh vực này đang trong quá trình hoàn thiện, sự thay đổi về mặt chính sách luôn có thể xảy ra và khi xảy ra thì sẽ ít nhiều ảnh hưởng đến hoạt động quản trị, kinh doanh của doanh nghiệp. Thêm vào đó vẫn còn tồn tại nhiều quy định phức tạp chồng chéo trong lĩnh vực hành chính, nhất là những quy định về thủ tục hải quan và các hoạt động liên quan đến xuất nhập khẩu. Điều này làm ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động kinh doanh dịch vụ hàng hải của Công ty.

- Từ khi gia nhập WTO, Việt Nam cam kết sẽ mở cửa tối đa ngành vận tải. Ngành vận tải trở thành một trong những lĩnh vực sẽ gặp nhiều cạnh tranh nhất từ các doanh nghiệp nước ngoài cùng ngành nghề. Điều này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến thị phần hiện tại của Vinaship.

- Trong hoạt động vận tải , sự liên kết chặt chẽ giữa các đối tác là điều vô cùng cần thiết. Do đó sự biến động cung cầu hay giá cả trên thị trường hàng hải thế giới nói chung cũng như thị trường Việt Nam nói riêng sẽ ảnh hưởng lớn đến hoạt động suất kinh doanh của Vinaship.

+ Giá dịch vụ: Rủi ro về giá chủ yếu do sự cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ trong cùng ngành. Cạnh tranh tất yếu dẫn đến sự giảm giá dịch vụ nhưng vẫn phải đảm bảo chất lượng để giữ vững uy tín với khách hàng.

+ Giá nhiên liệu: Với các doanh nghiệp hoạt động trong ngành vận tải, nhiên liệu đầu vào chiếm một tỷ trọng lớn trong tổng chi phí. Trong thời gian tới giá cả nhiên liệu đầu vào tiếp tục diễn biến phức tạp tạo ra rủi ro về chi phí

đầu vào cho doanh nghiệp, ảnh hưởng tới tỷ suất lợi nhuận của Vinaship.

- Công ty đã, đang và sẽ luôn luôn phải sử dụng đến nguồn ngoại tệ trong thanh toán, cho nợ và vay nợ, do vậy rủi ro về tỷ giá thanh toán luôn ảnh hưởng tới lợi nhuận của Công ty.

- Khi cổ phiếu của Công ty được niêm yết trên thị trường chứng khoán, giá cổ phiếu sẽ được xác định dựa trên quan hệ cung cầu trên thị trường và chịu sự ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố. Do đó, giá cổ phiếu của Công ty trên thị trường chứng khoán có khả năng biến động lớn và ảnh hưởng đến hình ảnh, giá trị của Công ty cũng như tâm lý của cán bộ, công nhân viên; hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Hoạt động kinh doanh của Công ty có thể chịu ảnh hưởng của những rủi ro khác như rủi ro do hỏa hoạn, chiến tranh, rủi ro do biến động giá cả các yếu tố đầu vào, rủi ro trong quá trình chào hàng, đàm phán và ký kết hợp đồng ... những rủi ro này cũng có thể tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của Công ty.

PHẦN 3: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÂN SỰ SAU CỔ PHẦN HÓA CỦA CÔNG TY CP VẬN TẢI BIỂN VIỆT NAM VINASHIP

3.1 Khái quát chung

Là doanh nghiệp đại thụ trong lĩnh vực vận tải thủy nội địa. Công ty đã có bề dày về truyền thống tập thể hoạt động hăng say, nỗ lực thực hiện các nhiệm vụ mà nhà nước giao phó khi còn là Xí nghiệp vận tải biển 3. Cho đến nay, ban lãnh đạo cùng toàn thể nhân viên trong công ty không ngừng nỗ lực xây dựng và phát triển, tổ chức lại cơ cấu, đầu tư trang thiết bị ngày càng hiện đại đáp ứng nhu cầu của khách hàng, đưa công ty ngày càng ổn định và bền vững, góp phần giữ vững thương hiệu đứng đầu của mình trên thị trường Việt Nam. Đồng thời công ty cũng rất chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng lẫn chất lượng để bắt kịp với xu hướng phát triển của nền kinh tế. Năm 2007, công ty tiến hành Cổ Phần Hóa đây được coi là một mốc chuyển biến rõ rệt về “chất”. Sự thay đổi này phù hợp với công cuộc đổi mới đất nước của Đảng và Nhà nước đặt ra, cũng đáp ứng được với xu thế hiện nay của nền kinh tế.

Về ban lãnh đạo công ty :

HĐQT bao gồm 7 thành viên, trong đó 4 thành viên kiêm nhiệm điều hành.

- **Ông Đoàn Bá Thuớc**, chủ tịch HĐQT, Kỹ sư khai thác kỹ thuật vận tải biển, công tác tại Vinaship từ năm 1984 qua nhiều vị trí khác nhau và giữ chức Giám đốc từ năm 1997, đến khi Vinaship cổ phần hóa, ông được cử giữ chức Chủ tịch HĐQT.

- **Ông Cao Minh Tuấn**, Ủy viên HĐQT kiêm Tổng Giám đốc, Kỹ sư kinh tế vận tải biển, công tác tại Vinaship từ 1986. Ông đã có nhiều năm lãnh

đạo chi nhánh TP.HCM trước khi được thăng chức Phó Tổng Giám đốc năm 2006 và chính thức được giao trách nhiệm Tổng Giám đốc đầu năm 2007.

- **Ông Đỗ Văn Hội**, Ủy viên HĐQT kiêm Phó Tổng Giám đốc, Kỹ sư khai thác máy tàu thủy. Ông về công tác tại Vinaship từ 1984, giữ chức Trưởng phòng Khoa học kỹ thuật rồi Phó Tổng Giám đốc từ 1999.

- **Ông Mai Xuân Ngoạt**, Ủy viên HĐQT □ Phó Tổng Giám đốc kiêm Giám đốc Xí nghiệp Xếp dỡ vận tải và dịch vụ, Kỹ sư kinh tế vận tải biển. Ông Ngoạt công tác tại Vinaship từ 1985 và giữ vị trí quản lý ở nhiều bộ phận khác nhau trước khi được giao giữ chức Phó Tổng Giám đốc năm 2007 .

- **Ông Lã Đức Trọng**, Ủy viên HĐQT kiêm Trưởng phòng TCCB□ LĐ, Kỹ sư điều khiển tàu biển, công tác tại Vinaship từ ngày công ty thành lập.

- **Ông Đỗ Hồng Phấn**, Ủy viên HĐQT, Kỹ sư máy tàu thủy. Ông Phấn đồng thời là Ủy viên HĐQT kiêm Phó Tổng Giám đốc Vinalines.

- **Ông Đoàn Văn Minh**, Ủy viên HĐQT, Thạc sĩ QTKD. Ông Minh đồng thời là thành viên HĐQT kiêm Giám đốc Công ty chứng khoán Hải Phòng.

Về đội ngũ công nhân viên của doanh nghiệp, tính đến nay :

Yếu tố	Tính đến ngày 30/12/2010
Số lượng nhân viên (người)	1072
Mức lương bình quân (VNĐ)	10.977.611
<i>Phân theo trình độ chuyên môn</i>	
Đại học và trên đại học (người)	398
Cao đẳng, trung cấp, Sơ cấp (người)	674

Bảng : Tình hình và số lượng lao động trong công ty
(Nguồn : phòng tổ chức cán bộ lao động công ty Vinaship)

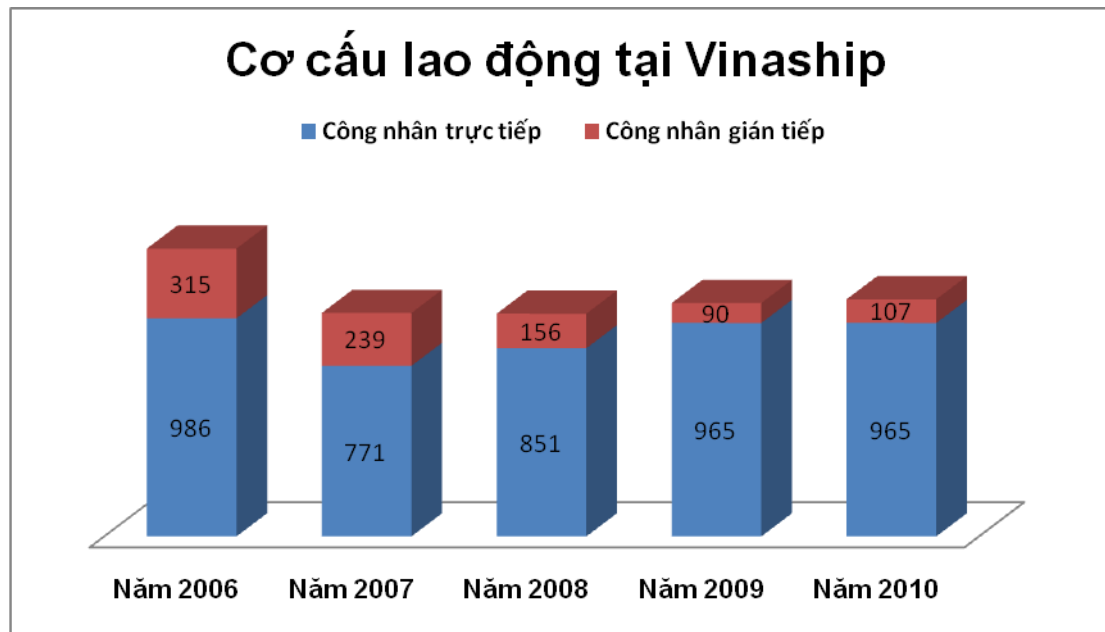
- Khối lao động trực tiếp.
 - + Độ tuổi của khối lao động trực tiếp trẻ hơn khối lao động gián tiếp để phù hợp với điều kiện sóng gió vất vả trên biển.
 - + Giới tính của khối lao động trực tiếp hoàn toàn là nam có đủ sức khoẻ và bản lĩnh trực tiếp điều khiển tàu và các hoạt động trên tàu.
 - + Trình độ chuyên môn của các sĩ quan và thuyền viên tốt, có khả năng điều hành và khai thác đội tàu.
- Khối lao động gián tiếp.
 - + Từ 21 tuổi trở lên, có đủ năng lực hành vi dân sự.
 - + Giới tính có thể là nam hoặc nữ.
 - + Có trình độ đại học trở lên hoặc ít nhất 3 năm kinh nghiệm trong các ngành nghề kinh doanh chính của Công ty.

3.2. Đặc điểm lao động của VINASHIP

Tính chất lao động	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Công nhân trực tiếp	986	76	771	76	851	85	965	91	965	90
Công nhân gián tiếp	315	24	239	24	156	15	90	9	107	10
Tổng số	1301		1010		1007		1055		1072	

H. Cơ cấu lao động của công ty Cổ Phần Vận Tải Biển VINASHIP

(Nguồn : phòng tổ chức cán bộ lao động công ty Vinaship)



Nhận xét :

Năm 2006, khi doanh nghiệp chưa tiến hành cổ phần hóa. Tổng số lao động trong công ty là 1301 người trong đó khối lao động trực tiếp là 986 người chiếm 76% họ là những thuyền viên, công nhân bốc vác,...tham gia trực tiếp vào quá trình hoạt động kinh doanh vận tải của doanh nghiệp. Số còn lại là lao động gián tiếp chiếm 24% trong tổng số lao động trong doanh nghiệp họ là đội ngũ cán bộ quản lý hành chính, cán bộ quản lý kỹ thuật, cán bộ quản lý kinh tế... chưa thực sự hợp lý. Do doanh nghiệp kinh doanh chuyên về vận tải đường biển. Yêu cầu về đội ngũ làm việc trực tiếp cần số lượng lớn hơn nhiều so với lao động làm việc gián tiếp.

Đến năm 2007 sau khi doanh nghiệp tiến hành Cổ Phần Hóa, số lượng lao động trong doanh nghiệp giảm 291 người tương đương với 22%. Trong đó mức giảm mạnh nhất là khối lao động trực tiếp, giảm 215 người (tương đương với 22%). Lý giải cho nguyên nhân này do trước khi doanh nghiệp tiến hành Cổ Phần Hóa, Xí nghiệp vận tải biển III bao gồm VINASHIP và TRANCO, TRACO tách riêng và cũng tiến hành Cổ Phần Hóa.

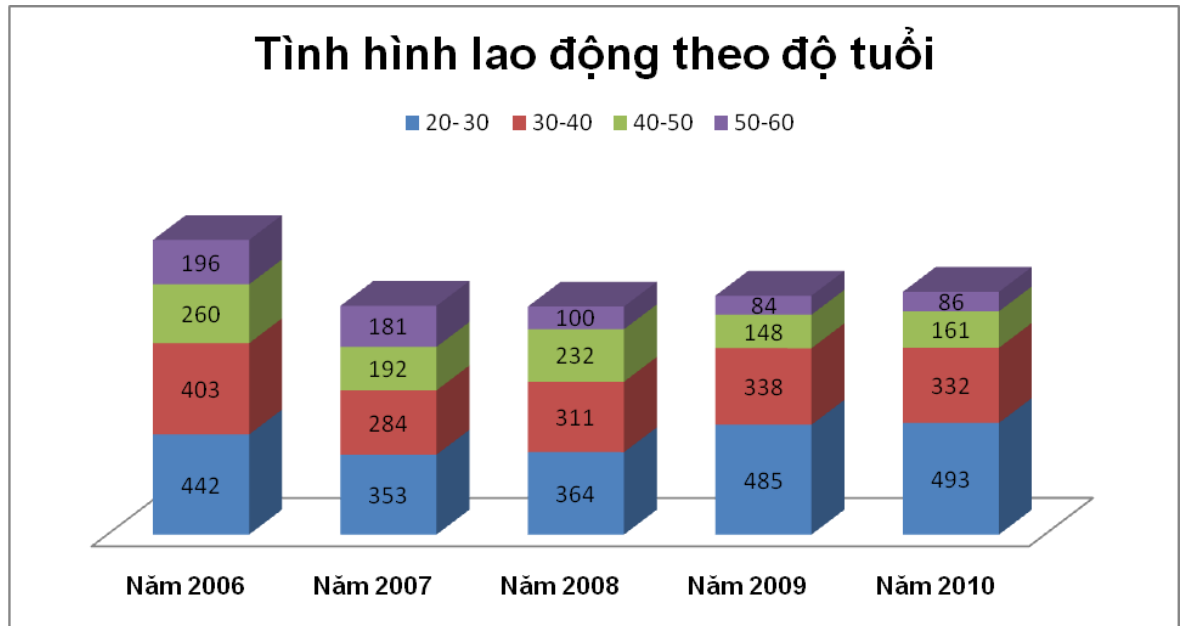
Từ năm 2007 đến nay, lao động trong công ty có xu hướng đi vào ổn định, năm sau tăng hơn so với năm trước. Do công ty tiến hành phát triển đội tàu, mở rộng quy mô.

Tuy nhiên đến giai đoạn 2009 - 2010 , lượng lao động gián tiếp trong doanh nghiệp chiếm tỷ trọng rất thấp (9-10%) thể hiện sự sụp giảm mạnh về số lượng nhân viên quản lý trong doanh nghiệp. Đây là một hiện tượng của vấn đề chảy máu chất xám trong doanh nghiệp đối với lực lượng lao động gián tiếp. Điều này ảnh hưởng đến chiến lược phát triển lâu dài và bền vững của doanh nghiệp.

Nhóm tuổi	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)
20- 30	442	34	353	35	364	36	485	46	493
30-40	403	31	284	28	311	31	338	32	332
40-50	260	20	192	19	232	23	148	14	161
50-60	196	15	181	18	100	10	84	8	86
Tổng	1301		1010		1007		1055		1072
Độ tuổi bình quân	37		37		36		35		34

H. Phân loại tình hình lao động theo độ tuổi

(Nguồn : phòng tổ chức cán bộ lao động công ty Vinaship)



Nhận xét : Qua bảng số liệu trên ta thấy

Độ tuổi bình quân của xí nghiệp qua các năm 2006(37 tuổi), 2007(37 tuổi) 2008(36 tuổi),2009(35 tuổi), 2010 (34 tuổi). Độ tuổi bình quân có xu hướng giảm xuống.

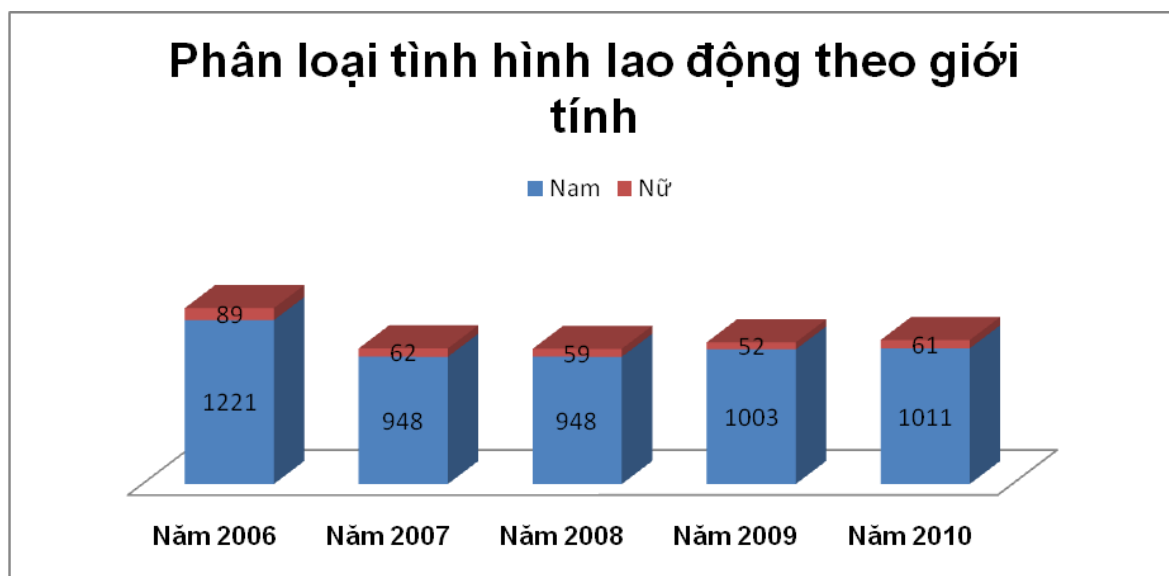
Nguồn nhân lực của công ty có độ tuổi khá trẻ. Do đặc điểm của lĩnh vực vận tải đòi hỏi số lao động có độ tuổi từ 20-30 chiếm tỷ lệ cao phù hợp với yêu cầu của từng công việc cụ thể chủ yếu là thuyền viên, công nhân bốc xếp, thợ điện..... Số lượng lao động từ độ tuổi 30- 40 cũng chiếm tỷ lệ cao , họ là những lao động lành nghề làm việc và gắn bó lâu dài với công ty . Những người trong độ tuổi từ 40-60 tuy chiếm tỷ lệ thấp nhưng họ là thành phần cốt yếu của công ty . Chủ yếu là các cán bộ quản lý tại các phòng ban, là thuyền trưởng tại các đội thuyền...Họ là những người có kinh nghiệm cả trong sản xuất và kinh doanh đối ngoại.

Cơ cấu này có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty, nguồn nhân lực trẻ sẽ giúp cho công ty triển khai các hoạt động đào tạo và phát triển dễ dàng hơn vì họ là những người trẻ có sức khỏe năng động, sáng tạo, chịu khó tiếp thu, học hỏi.

Chỉ tiêu	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009		Năm 2009	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Nam	1221	94	948	94	948	94	1003	95	1011	94
Nữ	89	6	62	6	59	6	52	5	61	6
Tổng	1301		1010		1007		1055		1072	

H. Phân loại tình hình lao động theo giới tính

(Nguồn : phòng tổ chức cán bộ lao động công ty Vinaship)

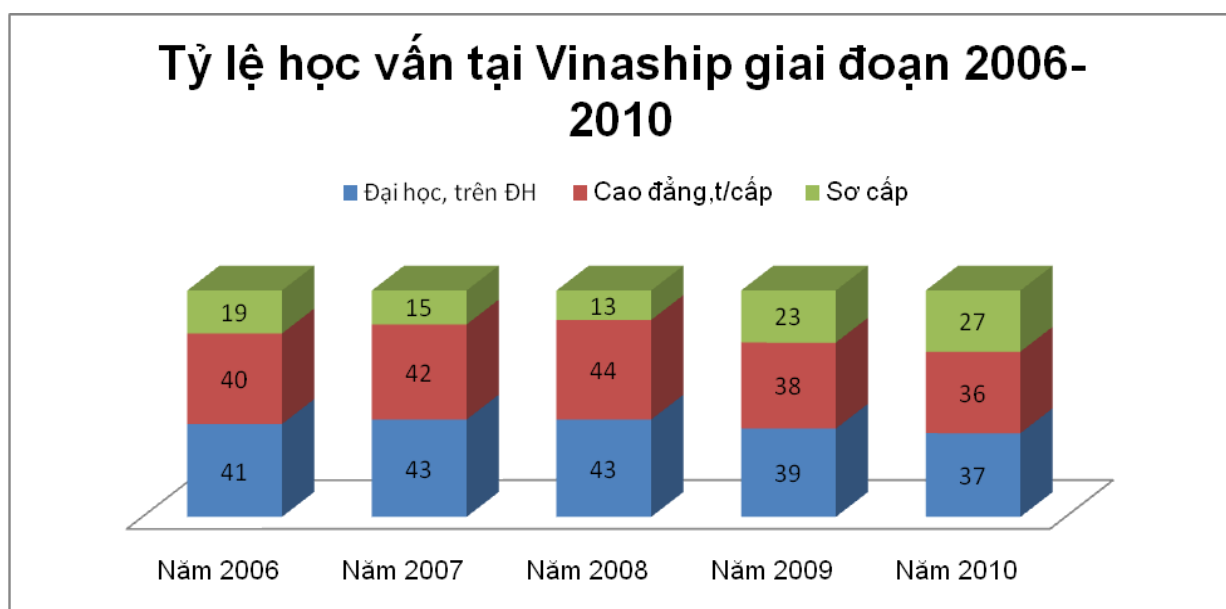


• **Nhận xét :** Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của công ty có sự chênh lệch khá lớn. Năm 2006 tỷ lệ nam- nữ trong công ty là 94%-6% và gần như giữ ổn định qua các năm. Điều này phù hợp với đặc thù ngành, do chủ yếu công nhân viên hoạt động trên các đội tàu , đòi hỏi sức khỏe tốt để chống chọi với thiên nhiên. Lao động nữ làm việc chủ yếu tạo các phòng : kế toán, tổ chức- hành chính, phòng kinh doanh,...còn lại số ít làm môi giới bao tiêu tại các kho bãi của công ty. Lao động nam một số ít làm việc tại các phòng, ban quản lý còn lại phần lớn làm việc tại các đội tàu. Họ là những người đã đóng góp rất nhiều ý kiến sáng tạo trong sản xuất cho công ty , luôn có ý chí vươn lên , dám nghĩ, dám làm và làm xuất sắc nhiệm vụ được giao.

Trình độ học vấn	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Đại học, trên ĐH	534	41	434	43	437	43	412	39	398	37
Cao đẳng,t/cấp	520	40	424	42	445	44	401	38	380	36
Sơ cấp	247	19	152	15	125	13	242	23	294	27
Tổng	1301		1010		1007		1055		1072	

Bảng 4 : Phân loại tình hình lao động theo trình độ học vấn

(Nguồn : phòng tổ chức cán bộ lao động công ty Vinaship)



Nhận xét : Từ năm 2006- 2008, lao động trong công ty luôn có cơ cấu về trình độ học vấn cao , đặc biệt là trình độ đại học và trên đại học, tỷ lệ các năm đều trên 40%, điều đó cho thấy doanh nghiệp đã có sự quan tâm lớn đến chất lượng người lao động. trong doanh nghiệp , ngay từ yếu tố đầu vào là công tác tuyển dụng, công ty cũng có những yêu cầu cao đối với chất lượng của người lao động. Điều đó đáp ứng được yêu cầu về chất lượng sản phẩm cũng như chất lượng phục vụ của doanh nghiệp.

Thế nhưng, xét trên mức độ tăng giảm từng năm tại doanh nghiệp. ta

nhận thấy mức độ sụt giảm mạnh về chất lượng đội ngũ lao động tại doanh nghiệp giai đoạn 2009 - 2010. Khi mà số lượng công nhân trong doanh nghiệp tăng do việc mở rộng quy hoạt động. Nhưng số lượng công nhân đạt mức đại học và trên đại học giảm mạnh. Năm 2008 là 437 người, năm 2009 còn 412 người, tương đương giảm 6%, tỷ lệ lao động đại học và trên đại học cũng chiếm tỷ lệ thấp. Lý giải cho nguyên nhân này là do số lượng cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nghỉ việc lớn. Đây là một trong những biểu hiện tiêu cực đối với công tác quản lý nhân sự trong doanh nghiệp. Công ty cần có những biện pháp kịp thời nhằm cải tổ lại công tác quản lý nhân viên hiện nay.

3.3 Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại VINASHIP sau khi cổ phần hóa

Công VINASHIP từ khi thành lập đến nay, công ty đã từng bước sắp xếp, điều chỉnh và phân công đúng người đúng việc, tuyển dụng những cán bộ trẻ có năng lực chuyên môn và năng lực quản lý đã tạo ra một guồng máy hoạt động thông suốt liên tục từ trên xuống dưới, đã thúc đẩy phát triển của doanh nghiệp, tạo bầu không khí lành mạnh và thoải mái trong công ty. Tuy nhiên, không phải việc gì cũng tốt hoàn toàn, cho nên công ty luôn tìm cách vươn lên trong mọi lĩnh vực, từ việc tổ chức nguồn lao động, phân bổ hợp lý nguồn lao động giữa các phòng ban, các xí nghiệp đến công tác khen thưởng, kích thích tác động vào đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên trong công ty.

3.3.1 Đối với công tác tuyển dụng lao động.

Tuyển dụng nhân viên là vấn đề vô cùng quan trọng, nó quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Kết quả của công tác tuyển dụng mang lại rất to lớn và tồn tại lâu dài (nếu việc tuyển dụng là chính xác) ngược lại thì hậu quả khôn lường và rất khó khắc phục.

Nguồn tuyển dụng

Nguồn tuyển dụng lao động tại công ty chủ yếu gồm các nguồn :

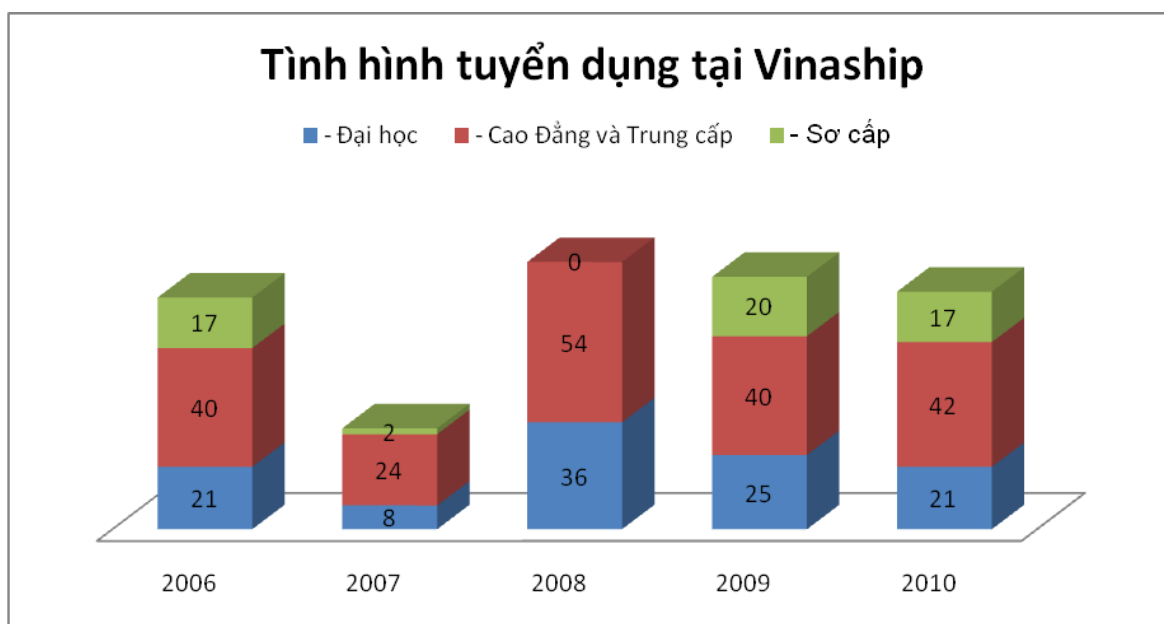
- Nhân viên trong công ty .
- Con em cán bộ công nhân viên trong ngành (đối với nhân viên gián tiếp và cán bộ quản lý)
- Thực tập sinh tại doanh nghiệp (đối với các thuyề viên)

Đơn vị tính: Người

Các chỉ tiêu	2006	2007	2008	2009	2010
Tổng	78	34	90	85	80
- Đại học	21	8	36	25	21
- Cao Đẳng Trung cấp	40	24	54	40	42
- Sơ cấp	17	2	0	20	17

H. Tình hình tuyển dụng tại công ty

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động Vinaship)



Trong giai đoạn 2006 - 2010 tổng lao động mới tuyển dụng tại công ty

có xu hướng tăng nhẹ. Năm 2008 với kế hoạch mua mới tàu Vinaship gold trọng tải 12.500DWT, mua 2 tàu mới vận chuyển hàng khô trọng tải 20.000-30.000DWT doanh nghiệp mới có kế hoạch tăng số lượng công nhân viên trong doanh nghiệp.

Những xét về mặt tổng thể, thì qua các năm công tác tuyển dụng của doanh nghiệp chỉ chủ yếu là tuyển trình độ Cao đẳng và Trung Cấp đây chủ yếu là các thợ máy, thợ điện hoạt động trên tàu.

Công tác tuyển dụng của công ty có một số ưu điểm sau :

- Chất lượng đầu vào khá tốt. Nhân viên trong công ty đều có trình độ sơ cấp trở lên.

- Số lượng lao động mới thường được thích nghi ngay với công việc do hầu hết các lao động mới đều được tiếp xúc với doanh nghiệp từ trước thông qua thực tập, lao động thời vụ.....

- Nhân viên mới thường là những người quen thuộc, hiểu được chính sách, cơ cấu của công ty do đó chỉ cần một thời gian ngắn là họ có thể làm quen được với công việc mới và biết cách tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu trong công việc

- Hình thức tuyển dụng trong nội bộ là động lực thúc đẩy sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên, kích thích họ làm việc sáng tạo, tích cực và tạo ra năng suất cao hơn. Ngoài ra , việc tuyển dụng trong nội bộ sẽ ít tốn kém hơn, và trong thời gian ngắn hơn.

Tuy nhiên công tác tuyển dụng cũng vấp phải những nhược điểm lớn như

- Nguồn tuyển dụng là hạn chế về số lượng, không thích hợp cho các vị trí tuyển dụng lớn. Có thể dẫn tới một số tiêu cực trong tuyển dụng.

- Việc thăng chức nội bộ cũng có thể gây ra hiện tượng chai lì, thiếu sáng tạo do nhân viên được thăng chức đã quá quen với cách làm việc của cấp trên và họ sẽ rập khuôn gây ra trì trệ trong hoạt động của công ty .

Tiến trình tuyển dụng

Để đảm bảo công tác tuyển dụng nhân lực của công ty được thực hiện một cách có kế hoạch và tuyển dụng được nhân lực theo đúng yêu cầu đã đặt ra và người lao động sau khi được tuyển dụng đảm bảo thực hiện các công việc của mình có hiệu quả. Công ty thực hiện tuyển dụng theo quy trình sau:

a, Xác định nhu cầu tuyển dụng

-Hàng năm (đột xuất) người phụ trách có liên quan xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực cho bộ phận mình phụ trách và chuyển cho bộ phận tổ chức xem xét, lập kế hoạch tuyển dụng

- Nhu cầu được xác định dựa trên :

+ Kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty , bộ phận, đơn vị

+ Các yêu cầu đòi hỏi từ công nghệ, kỹ thuật, chuyên môn.

+ Thực trạng nhân lực của công ty

- Kế hoạch tuyển dụng nhân lực thường được Trưởng bộ phận tổ chức lập và trình giám đốc duyệt

b, Thực hiện việc tuyển dụng

Căn cứ vào kế hoạch hoặc yêu cầu tuyển dụng đã được Tổng giám đốc phê duyệt, bộ phận Tổ chức chịu trách nhiệm thông báo tuyển dụng nhân lực

Sau khi nhận , kiểm tra hồ sơ của các ứng viên bộ phận nhân sự tiến hành thi tuyển, phỏng vấn, tuyển dụng thử việc (thời gian thường là 2 tháng) , sau đó mới có quyết định xét tuyển chính thức

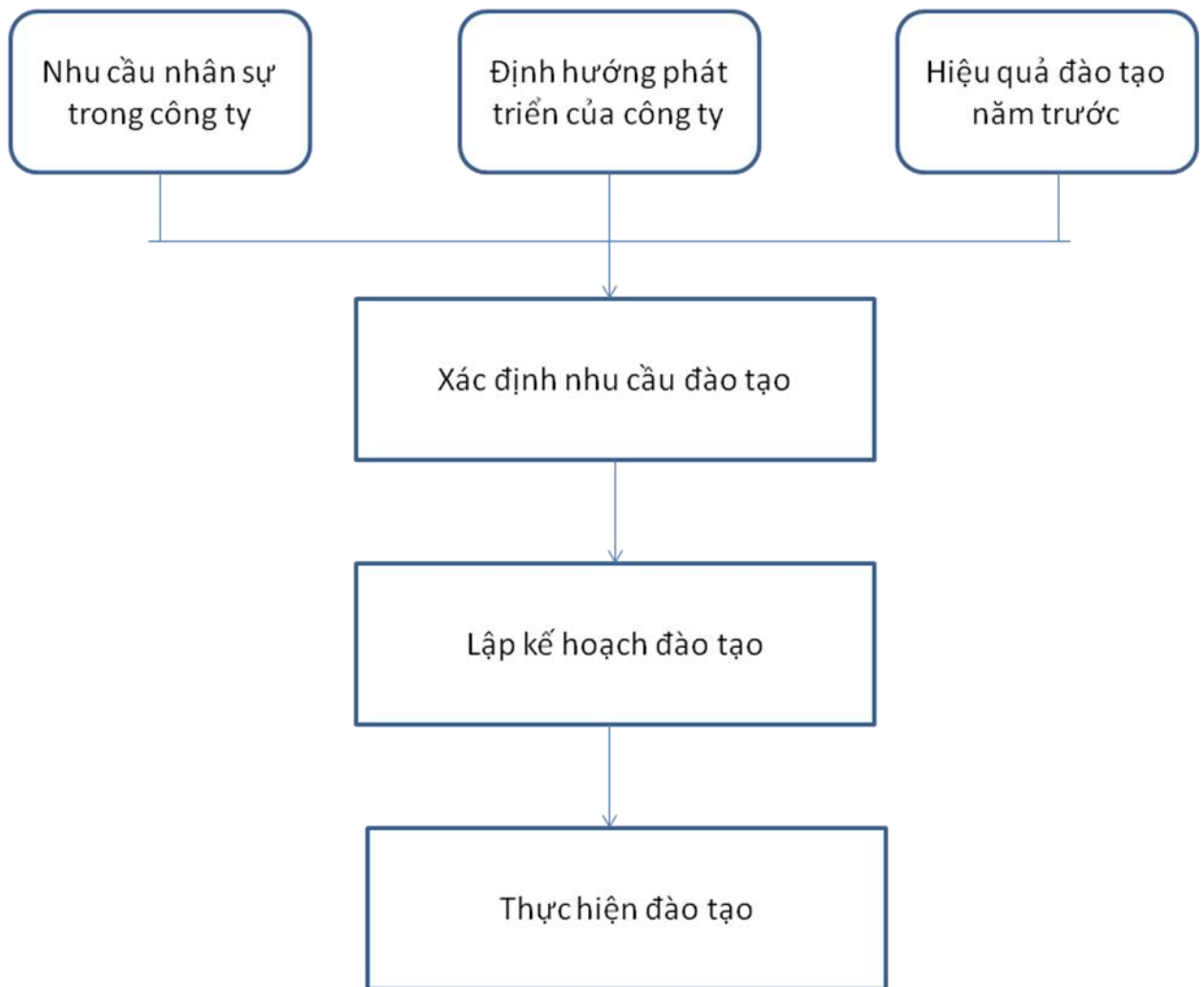
3.3.2 Đối với công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nguồn nhân lực.

Đào tạo là một nhu cầu không thể thiếu được trong chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy công ty đã ban hành quy chế đào tạo nhằm khuyến khích và quản lý vấn đề này. Hàng quý công ty sẽ lập kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho lao động.

-Đối với lao động trực tiếp : Thường xuyên mở các lớp bồi dưỡng tại chỗ để nâng cao tay nghề cũng như sự hiểu biết của người lao động. Công ty

tiến hành đào tạo nhằm nâng cao hiệu quả lao động của các lao động hiện có. Người lao động luôn được khuyến khích và tạo điều kiện tham gia các lớp đào tạo nâng cao trình độ về chuyên môn, ngoại ngữ, tin học...

-Đối với lao động các phòng ban chuyên môn nghiệp vụ : Công ty luôn tạo điều kiện tham gia học cả trong và ngoài nước với ngành nghề chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc và tham gia các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ ngắn hạn về chế độ, chính sách nhà nước..... Những cán bộ công nhân viên được cử đi học tập được Công ty thanh toán chi phí học tập và được hưởng lương theo kết quả học tập.



H. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Vinaship

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động Vinaship)

Hình thức đào tạo

- *Đào tạo tại chỗ* : Tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân làm việc hiệu quả hơn. Việc đào tạo dựa vào việc chỉ bảo của công nhân lành nghề chỉ bảo trực tiếp cho công nhân mới chưa có kinh nghiệm, tay nghề thấp.

- *Đào tạo ngoài Công ty* : Phối hợp với các trung tâm, tổ chức các lớp học chính sách, chế độ mới, nâng cao kỹ năng tin học, ngoại ngữ, tiến hành tham quan trao đổi trong nước. Hàng năm Công ty lập danh sách Cán Bộ trong Công ty (sau khi xem xét đủ các tiêu chuẩn) cử đi dự các khóa huấn luyện hay hội thảo, các khóa ngắn ngày để có điều kiện nâng cao trình độ quản lý. Công ty luôn khuyến khích CBCNV đi học tập để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Kết thúc khóa đào tạo, mỗi người phải trải qua một kỳ thi, nếu đạt được yêu cầu sẽ được cấp chứng nhận và sau khi trở về Công ty sẽ vẫn được bố trí tại vị trí cũ nhưng trình độ giải quyết công việc thì thành thực hơn và được nâng lương,

Nhìn chung, sau mỗi khóa đào tạo, nhân viên trong công ty đều đạt được những trình độ nhất định, tiến bộ hơn về tay nghề, kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn và ngày càng đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc.

3.3.3 Đối với kỷ luật và nội quy lao động của công nhân

Công ty đề ra những nội quy của công ty ,luôn có những yêu cầu chung đối với công nhân viên trong doanh nghiệp. Những nội quy này được phổ biến ở các phòng ban , xí nghiệp,..... Các nội dung chủ yếu bao gồm :

Thời gian làm việc :Đối với khối quản lý 6h/ngày (sáng 8- 11h, chiều 2- 5h), đối với khối lao động trực tiếp làm việc theo ca 8h/ca , 1ca/ngày .

Khi làm thêm giờ người lao động được bảo đảm quyền lợi như: thời gian làm thêm theo quy định của Luật Lao Động (không vượt qua 4h/ngày),

và người lao động sẽ được thanh toán tiền lương chênh lệch giữa giờ làm thêm với giờ làm việc bình thường.

Thời gian nghỉ ngơi : làm việc hành chính người lao động sẽ được nghỉ 1 ngày hàng tuần là vào Chủ Nhật. Nếu làm theo ca người lao động sẽ được nghỉ luân phiên. Người lao động sẽ được nghỉ vào các ngày lễ tết và được hưởng các chế độ nghỉ hàng năm , nghỉ việc riêng theo quy định của pháp luật.

Thời gian học tập: Công ty cho phép công nhân được sử dụng giờ làm việc để tổ chức học tập nâng cao trình độ trong các trường hợp áp dụng công nghệ mới, tập huấn về an toàn lao động, vệ sinh lao động, bảo hộ lao động định kỳ hàng năm. Ngoài ra còn có các trường hợp đặc biệt do công ty cử đi tham quan, học tập , bồi dưỡng.

3.3.4 Đối với công tác đánh giá kết quả công việc của công nhân viên trong Công ty

Ban lãnh đạo công ty nhận thức rất rõ tầm quan trọng của công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc chung được giao cho từng đơn vị. Bởi khi làm tốt công tác này thì sẽ giúp cho công ty thuận tiện trong công tác lập và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với điều kiện sản xuất chung , cũng như công tác khuyến khích khen thưởng đối với người lao động trong doanh nghiệp.

Đánh giá xem họ có hoàn thành tốt công việc hay không dựa trên việc họ có hoàn thành đúng thời gian hay không? Đi làm đủ ca? đủ buổi? không vi phạm an toàn? Thái độ, tác phong làm việc? chất lượng thực hiện công việc? khả năng trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động.

Cùng với việc tổ chức tổng kết công tác thi đua khen thưởng trong năm, các đơn vị tiến hành công tác bình chọn các cá nhân tập thể, cá nhân tiêu biểu đề nghị khen thưởng. Các cấp quản lý trong doanh nghiệp luôn đề cao vai trò của thi đua khen thưởng nhằm động viên trực tiếp tới cá nhân, tập thể xuất sắc, phát huy những điểm mạnh, khắc phục các điểm yếu làm cơ sở cho việc thực hiện kế hoạch cả công ty trong những năm tới.

Các danh hiệu trong công ty gồm có:

- Danh hiệu cá nhân : danh hiệu lao động giỏi, danh hiệu quản lý giỏi

- Danh hiệu tập thể: Danh hiệu tập thể lao động giỏi, giấy khen tập thể, cờ thi đua.....

Nguyên tắc bình xét tại công ty là dân chủ, công khai, công bằng, kịp thời. Việc thực hiện tổ chức bình bầu bằng bỏ phiếu kín

Công ty thường áp dụng kết hợp các phương pháp đánh giá : tự đánh giá, đánh giá lẫn nhau, cấp trên trực tiếp đánh giá.....

Ưu điểm:

- Cấp trên trực tiếp biết rất rõ về hoàn thành hay không hoàn thành công việc của cấp dưới. Đồng thời cấp trên phải có trách nhiệm với cấp dưới của mình. Tập động lực cho họ thực hiện công việc tốt hơn

Nhược điểm:

- Việc đánh giá đôi khi thiếu khách quan do tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng, có định kiến với nhau, đánh giá theo hướng chung chung, quá khoan dung hoặc quá khắt khe,

Công ty sẽ tổng kết hàng quý và tiến hành khen thưởng hoặc xử phạt kịp thời. Nếu nhân viên đạt loại tốt, khá sẽ được tăng bậc lương và chức vụ đối với công nhân không làm tốt hoặc vi phạm nội quy sẽ tùy theo mức độ để quyết định.

3.3.5 Đối với công tác tạo động lực cho người lao động

Công ty kết hợp chặt chẽ giữa khuyến khích bằng vật chất và phi vật chất

a, Dãi ngộ vật chất

Chế độ tiền lương

a. Tiền lương trả cho khối quản lý phục vụ

Trả lương sản phẩm hàng tháng

(+) Tiền lương và thu nhập hàng tháng của cán bộ công nhân viên khối văn phòng được xác định theo công thức sau:

$$T_L = [(H_{cb} + H_{pc}) \times M_{TT}] + [(H_{cv} + K_{tn}) \times M_{TT} \times K_{mc}] \times K_{hq} + P_{dd}$$

Trong đó

+ T_L : Tổng tiền lương thu nhập hàng tháng của cán bộ công nhân viên

+ H_{cb} : Hệ số lương chế độ của CBCNV đang hưởng theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP của Chính phủ quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty nhà nước.

+ H_{pc} : Hệ số phụ cấp chức vụ lãnh đạo, phụ cấp trách nhiệm (nếu có) của CBCNV đang hưởng theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP của Chính phủ

+ M_{TT} : Mức lương tối thiểu chung theo qui định của Chính phủ (66/2007/NĐ-CP)

+ H_{cv} : Hệ số lương theo công việc đảm nhận, khả năng trình độ chuyên môn nghiệp vụ và hiệu quả đóng góp của CBCNV đối với qui trình sản xuất của công ty

+ K_{mc} : Hệ số cần mẫn trong công việc của từng CBCNV

+ K_{tn} : Hệ số phụ cấp trách nhiệm

+ K_{hq} : Hệ số hiệu quả sản xuất của khối phòng ban (phụ thuộc vào năng suất lao động, doanh thu hàng tháng và hiệu quả SXKD)

+ P_{dd} : Phụ cấp đất đai

Bảng 2.3 : Bảng hệ số phụ cấp trách nhiệm theo chức danh

Chức danh	Hệ số K_{tn}
Tổng giám đốc	2,0; 3,0
Phó giám đốc	0,7; 1,0; 1,4; 1,7
Kế toán trưởng	0,7; 0,9
Trưởng phòng	0,5; 0,6
Phó trưởng phòng	0,2; 0,4
Trợ lý Hội đồng quản trị	0,2
Trợ lý Tổng giám đốc	0,2

Đội trưởng đội giám sát	0,2
Thủ quỹ	0,1
Lái xe cho Chủ tịch HĐQT, Tổng GD	0,15

(Nguồn : phòng tổ chức cán bộ lao động công ty Vinaship)

b. Tiền lương trả cho sỹ quan thuyền viên đang trực tiếp sản xuất

(+) Tiền lương của từng sỹ quan, thuyền viên trên các phương tiện khi tàu sản xuất được xác định theo công thức

$$L_{TVI} = \left(\frac{L_b}{30} \times N_{DM} + \frac{L_C}{30} \times N_{VDM} \right) + L_{ng} + L_{td}$$

Trong đó:

- L_{TVI} : Tổng tiền lương của SQTV thứ i nhận được sau khi kết thúc một chuyến hàng.

- N_{DM} : Số ngày tàu trong định mức của chuyến: căn cứ đặc trưng kỹ thuật của tàu, loại hàng tàu chở, cự ly quãng đường, năng suất xếp dỡ tại các cảng... để xác định thời gian cần thiết để tàu hoàn thành xong chuyến hàng

- N_{VDM} : Số ngày tàu vượt thời gian định mức của chuyến: là những ngày tàu kéo dài thời gian chuyến do những nguyên nhân khác nhau như do năng suất xếp dỡ, do chờ cầu, chờ hàng, do thời tiết, sửa chữa,...

- L_b : Tiền lương định mức của SQTV khi tàu sản xuất (ngày tàu hoạt động trong định mức của chuyến) được xác định theo công thức sau:

$$L_b = [M_{TT} \times (H_{CV} + K_{tn} + K_{kn}) \times (1 + K_{PC})] \times K_{hq}$$

Trong đó:

- 1. M_{TT} : là mức lương tối thiểu

- 2. H_{CV} : là hệ số lương công việc của từng SQTV.

Bảng 2.4 : Hệ số lương công việc theo chức danh

Chức danh	H_{cv} bậc 1	H_{cv} bậc 2
Thủy thủ	3,10	3,35
Thợ máy	3,15	3,45
Cấp dưỡng	3,30	3,65; 4,0
Phục vụ viên	2,65	3,0

(Nguồn : phòng tổ chức cán bộ lao động công ty Vinaship)

- 3. K_{tn}: Hệ số phụ cấp trách nhiệm.
- 4. K_{kn}: Hệ số phụ cấp kiêm nhiệm
- 5. K_{pc}: Tổng các loại phụ cấp khi tàu sản xuất
- 5. L_C : Tiền lương ngoài định mức
- 6. L_{ng} : Tiền lương làm ngoài giờ.

(+) Tiền lương của từng sỹ quan, thuyền viên trên các phương tiện khi tàu không sản xuất, tàu sửa chữa được xác định theo công thức sau :

$$L_{TVSC} = \left(\frac{L_s}{30} \times N_{SC} \right) + L_{ng} + L_{ld}$$

Trong đó:

1. L_s: Tiền lương sửa chữa của từng SQTV được xác định theo công thức sau: $L_s = [M_{TT} \times (H_{cv} + K_{tn} + K_{kn}) \times K_{sc}$

M_{TT}: Mức lương tối thiểu chung theo quy định của Chính phủ

H_{cv}: Hệ số lương công việc của từng SQTV được xác định như phần trên

K_{tn}: Hệ số phụ cấp trách nhiệm của một số SQTV được xác định như trên

K_{sc}: Hệ số sửa chữa K_{sc} = 1,50

2. N_{sc}: Số ngày tàu nằm sửa chữa lớn

3. L_{tg}: Tiền lương làm thêm giờ xác định như khi tàu SX.

$$L_{tg} = L_{sc} \times 22,3\%$$

Trong đó:

$$L_{SC} = \left(\frac{L_s}{30} \times N_{SC} \right)$$

4. L_{td} Tiền lương trả thêm khi làm việc ban đêm được xác định như khi tàu SX. $(L_{td} = L_{SC} \times 10\%)$

* Trường hợp tàu sửa chữa lớn ở nước ngoài thì tiền lương trong thời gian sửa chữa toàn thể sỹ quan thuyền viên được hưởng phụ cấp tuyến như khi tàu đang sản xuất.

Nhận xét : Đối với công tác tiền lương , doanh nghiệp đã thực hiện theo đúng quy định của Pháp luật Nhà nước. Bên cạnh các hệ số tính lương cơ bản, doanh nghiệp cũng đã tính đến các yếu tố khách quan như : hệ số đắt đỏ, hệ số cần mẫn, hệ số trách nhiệm... vì vậy đã đảm bảo cho cán bộ công nhân viên chức trong doanh nghiệp yên tâm làm ăn, ổn định cuộc sống. Tuy nhiên, với hình thức này, thì các tính lương la tương đối phức tạp. Doanh nghiệp vẫn áp dụng rập khuôn một cách trả lương cũ, mà không tiến hành thay đổi, hoặc phân loại lao động để có hình thức trả lương phù hợp, thu hút được nhân lại , giữ chân được những người có năng lực trình độ chuyên môn cao.

Chế độ khen thưởng

Đối tượng được xét thưởng là tập thể cán bộ, nhân viên và công nhân làm việc thường xuyên trong công ty từ 1 năm trở lên, chấp hành tốt nội quy lao động đóng góp vào kết quả kinh doanh của công ty

Mức tiền thưởng cho từng đơn vị, cá nhân sẽ do Tổng giám đốc công ty quyết định:

- Thưởng định kỳ, thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng thi đua tháng
- Thưởng cuối năm
- Thưởng đột xuất : Công ty trả thưởng cho những thành tích nổi bật của tập thể cá nhân
- Thưởng đặc biệt : dành cho các cán bộ công nhân viên làm việc tại công ty từ 5 năm trở lên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

Bên cạnh những hình thức thưởng thì Công ty cũng đưa ra những cách thức phát khác nhau như : Phạt cảnh cáo, thuyên chuyển công tác, sa thải..

b, Đãi ngộ tinh thần

Công tác đãi ngộ tinh thần có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với công tác quản trị nhân sự. Vì nó là động lực thúc đẩy người lao động phát huy được hết năng lực của mình. Để nhân viên tâm tâm với công việc thì họ phải được đãi ngộ xứng đáng không chỉ về vật chất mà cả về tinh thần nữa.

Thực tế cho thấy, đời sống tinh thần của người lao động trong những năm qua chưa thực sự được quan tâm, chú trọng đúng mức, khen thưởng chỉ mang tính hình thức chưa tương ứng với những đóng góp của người lao động.

Đặc biệt đối với doanh nghiệp hoạt động trong ngành vận tải số lượng các thuyền viên hoạt động lên đênh trên biển cả trong thời gian dài, thì yêu cầu về mặt đãi ngộ tinh thần lại càng cấp thiết.

Công ty cũng thường xuyên tổ chức các buổi động viên thăm hỏi người lao động, cũng như người nhà của người lao động, các cuộc thi đấu thể thao.... Những kết quả đạt được chưa cao, có khi chỉ mang tính chất hình thức bắt buộc.

Nhận xét chung : Công ty đã thực hiện công tác đãi ngộ nhân sự, nhưng hiệu quả chưa cao. Công tác đánh giá thành tích lao động của công nhân viên cũng còn nhiều hạn chế. Mặc dù đã đạt được một số kết quả tốt nhưng công tác quản trị nhân sự trong Công ty còn tồn tại một vài nhược điểm như : Phương pháp tính lương còn khá phức tạp, công tác đánh giá nhân viên còn chưa đạt hiệu quả cao.....

3.4 Đánh giá về tình hình quản trị nhân sự tại Vinaship

Trong quá trình khảo sát thực tế và phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân sự tại Vinaship em xin đưa ra một số nhận xét sau :

3.4.1 Ưu điểm

Trong thời gian qua công ty đã tận dụng được thế mạnh của mình là một ngành kinh tế mũi nhọn của thành phố, là một đơn vị đứng đầu trong ngành hàng hải Việt Nam. Công ty luôn định hướng tốt từng bước đi để phát triển và khẳng định vị thế của mình trên thị trường. Sự quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực và vật lực đã đưa công ty phát triển hơn cả về quy mô lẫn năng lực hoạt động. Công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của công ty đã có những thành quả đáng kể. Đó là nhờ sự cố gắng của toàn bộ đội ngũ cán bộ công nhân viên trong Công ty .

Về đội ngũ cán bộ, luôn là những người có tâm huyết với công ty , gắn bó lâu dài với công ty , họ là những người quản lý đứng đầu có tầm nhìn chiến lược , có khả năng ứng phó với những biến động của thị trường.... luôn luôn giải quyết tốt mục tiêu đã đề ra.

Người lao động được làm việc , bố trí công việc khá hợp lý phù hợp với khả năng, trình độ chuyên môn và sở thích của từng cá nhân. Điều kiện làm việc luôn luôn được đảm bảo ,việc quản lý lao động theo thời gian kết hợp với quản lý lao động theo công việc đảm bảo cho người lao động có thời gian nghỉ ngơi hợp lý.

Chính sách , chế độ lương thưởng được thống nhất từ trên xuống dưới, người lao động luôn được khuyến khích trong lao động cả về vật chất lẫn tinh thần. công ty luôn đảm bảo mọi quyền lợi cho người lao động theo đúng quy định của Nhà Nước.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân sự luôn được Ban lãnh đạo Công ty rất chú trọng quan tâm và nhận được sự ủng hộ nhiệt tình của CBCNV. Đây là điều kiện tốt để Công ty phát triển bền vững, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như kích thích tinh thần hăng say làm việc, sự gắn bó của người lao động.

Những ưu điểm trên là do sự cố gắng, nỗ lực phấn đấu không ngừng của tập thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty qua đó góp phần thúc đẩy

hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao hơn.

Bên cạnh những ưu điểm mà công ty đã phấn đấu đạt được trong thời gian qua thì còn tồn tại một số nhược điểm cần khắc phục kịp thời :

3.4.2 Nhược điểm

Công tác tuyển dụng của công ty mặc dù đã được chú trọng nhưng còn tồn tại một số nguyên nhân chủ quan khiến cho chất lượng đầu vào còn hạn chế. Ngay từ khâu xác định nhu cầu nhân lực chỉ mới đưa ra số lượng cần tuyển dụng ở từng vị trí, tiêu chuẩn cần đạt được ở vị trí đó được xác định theo kinh nghiệm sử dụng lao động. Vì vậy, các tiêu chuẩn tuyển chọn lao động mới tập trung vào chuyên môn, chưa phân biệt rõ các yêu cầu về năng lực khác nhau đối với các chức danh cần tuyển khác nhau.

Nguồn tuyển dụng bị hạn hẹp, khiến cho số lượng ứng viên tham ra ứng cử thấp, khiến cho quy mô lựa chọn giảm. Thậm chí xuất hiện tình trạng tiêu cực trong công tác tuyển chọn nhân viên mới

Công tác phân tích công việc còn chưa phát huy hiệu quả và việc thực hiện chưa có hệ thống khoa học do đó kết quả mang lại chưa đáng kể. Việc xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc chỉ dựa vào kinh nghiệm của cán bộ phòng tổ chức nhân sự, nên mang tính chủ quan, thiếu đồng bộ.

Mục tiêu đào tạo của Công ty chỉ mang tính đào tạo trước mắt chưa có được định hướng phát triển lâu dài, nội dung của đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty còn nhiều hạn chế chưa được thực sự giúp ích đắc lực cho thực tế công tác của công nhân viên.

Công tác đãi ngộ nhân sự, đặc biệt là công tác đãi ngộ tinh thần còn mang tính hình thức, chưa đi sâu vào đời sống của từng công nhân viên. Chưa có các hình thức nhằm khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất để anh em trong công ty phát huy hết được những lợi thế cũng như năng lực làm việc của mình.

PHẦN 4 : GIẢI PHÁP NHÂN SỰ NHẪM ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CỔ PHẦN HÓA TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI BIỂN VIỆT NAM VINASHIP

4.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của VINASHIP trong thời gian tới

Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào việc xây dựng phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh là vô cùng quan trọng. Bởi vì, để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh trong tương lai một cách tốt nhất và có hiệu quả nhất thì trước hết phải tiến hành xây dựng các mục tiêu chiến lược, phương hướng cho hoạt động đó trong tương lai. Hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh cao hay thấp tùy thuộc vào hướng đi của Công ty đúng hay sai. VINASHIP luôn chủ động xây dựng hướng đi cho các hoạt động kinh doanh của mình trong ngắn hạn cũng như trong dài hạn.

- Hoàn thiện công tác tổ chức và hoạt động của Công ty với mô hình công ty cổ phần đảm bảo sự phát triển ổn định

- Tập trung gấp rút chọn lựa tàu và bố trí đội ngũ sỹ quan thuyền viên có khả năng để thực hiện phương án mở tuyến khai thác mới sang Trung Quốc, Ấn Độ, Châu Phi và Châu Mỹ La Tinh đây là một bước đột phá cần thiết để đẩy mạnh kinh doanh và tiến đề đảm bảo cho việc ổn định phát triển Công ty trong giai đoạn mới

- Tiếp tục làm tốt công tác thị trường, tập trung khai thác các nguồn hàng, duy trì thường xuyên mối thông tin quan hệ để làm tốt công tác khách hàng và các công tác phục vụ đội tàu tạo các đầu bến, đảm bảo đủ hàng cho đội tàu, rút ngắn thời gian quay vòng, đảm bảo kinh doanh có hiệu quả

- Tiếp tục hoàn thiện các chương trình tăng cường quản lý sản xuất, quản lý kỹ thuật, giữ gìn tốt phương tiện và chỉ đạo thực hiện tốt quy phạm

trong bảo quản, vận hành sản xuất, đảm bảo an toàn về phương tiện, hàng hóa, con người và môi trường.

- Tăng cường tích lũy vốn, tiếp tục huy động các nguồn vốn tự có để nhanh trả nợ vay mua tàu và phát triển thêm tàu trọng tải 20.000-30000 DWT. Tiếp tục nâng cao cơ sở hạ tầng.

- Hoàn thiện chương trình quản lý lao động, đặc biệt là khối sỹ quan thuyền viên. Tiếp tục làm tốt công tác quản lý, điều động Sỹ quan thuyền viên và có kế hoạch đầu tư đào tạo, bổ sung và nâng cao chất lượng lực lượng lao động và đội ngũ quản lý đáp ứng yêu cầu cầu sản xuất trong điều kiện mở rộng hội nhập.

- Thực hiện tốt thỏa ước lao động và các quy chế ban hành , duy trì và thực hiện quy chế dân chủ, tăng cường công tác kiểm tra và trao đổi thông tin kịp thời giữa người quản lý và người sản xuất trong quá trình sản xuất và quản lý đơn vị.

- Tiếp tục quan tâm, chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ công nhân viên , sỹ quan thuyền viên , thực hiện tốt các chính sách , chế độ với người lao động, tạo điều kiện để mọi người hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Để hoàn thành mục tiêu đó, Công ty đưa ra một số phương hướng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của công nhân viên từ đó nâng cao năng suất lao động nhằm đạt được kết quả kinh doanh tốt hơn.

- Tăng mức thu nhập bình quân của người lao động, để đảm bảo cho cán bộ công nhân viên trong công ty yên tâm sản xuất kinh doanh. Dự kiến trong những năm tới mức thu nhập bình quân của công nhân viên đạt 11 triệu/tháng. Và đồng thời cũng tiếp tục kiện toàn bộ máy quản lý, thúc đẩy nâng cao năng suất lao động nhằm đạt hiệu quả cao hơn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Giảm biên chế đối với những lao động dư thừa

- Thu hút nguồn lao động mới có chất lượng cao
- Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên bằng cách cử đi học hoặc tổ chức lớp học cho cán bộ công nhân viên

Tóm lại mục tiêu chung vẫn là đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp ngày càng phát triển, và đạt được những thành công rực rỡ. Đưa thương hiệu VINASHIP không chỉ còn là thương hiệu vận tải số 1 Việt Nam, mà còn là thương hiệu vận tải được Quốc tế đón nhận.

4.2 Giải pháp nhân sự nhằm đáp ứng yêu cầu Cổ Phần Hóa tại công ty Cổ Phần Vận Tải Biển Việt Nam Vinaship

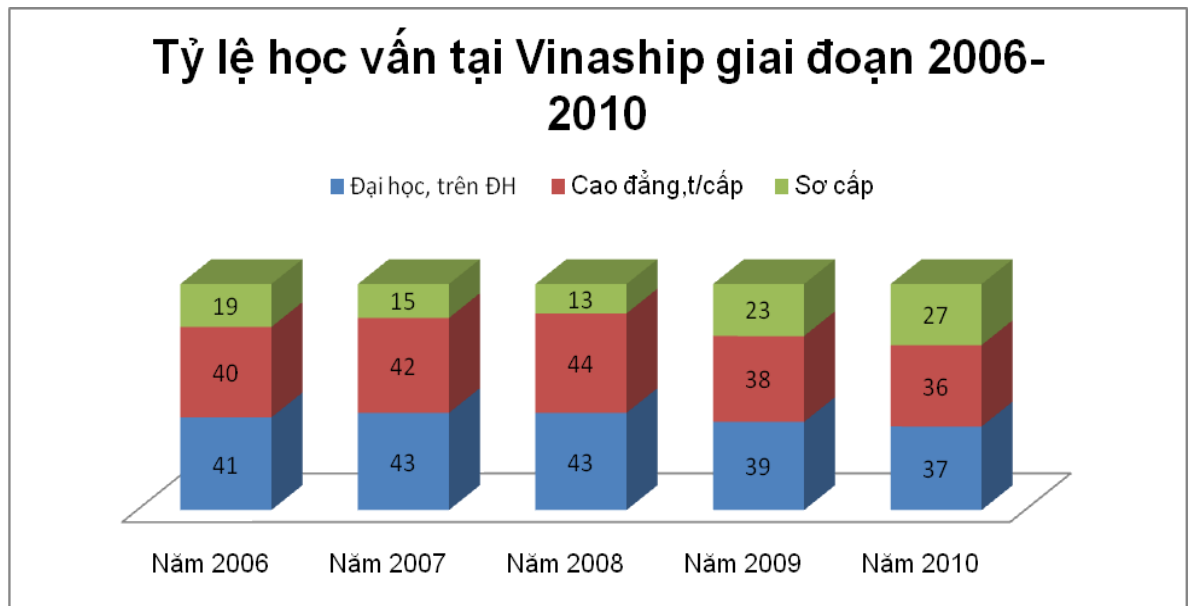
Sau khi tiến hành Cổ Phần Hóa (28/12/2006), công tác quản trị nhân sự tại doanh nghiệp đã có những sự thay đổi đáng kể. Từ bộ máy quản trị đến tình hình sử dụng công nhân viên tại doanh nghiệp. Để thực hiện quá trình phát triển bền vững của mình, công tác quản lý và sử dụng lao động có những cải tiến mới song còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy các hoạt động phát triển kinh doanh của Công ty trong thời gian tới là thực sự cần thiết

Giải pháp 1 : Hút hút nguồn nhân tài từ nhiều hướng

Căn cứ đưa ra giải pháp :

Nhân viên là tiềm lực, là tài nguyên vô hạn của doanh nghiệp. Chất lượng nguồn nhân sự sẽ quyết định năng lực cạnh tranh bền vững của mọi doanh nghiệp. Trong những bước thay đổi, chuyển biến trên thương trường, công ty sẽ thành công hay thất bại, luôn có những hướng đi chiến lược hay chịu là kẻ theo sau phần lớn là phụ thuộc vào đội ngũ nhân viên. Điều kiện tiên quyết để có được đội ngũ nhân sự có chất lượng , đáp ứng yêu cầu của các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là cần phải làm tốt công tác tuyển dụng nhân sự.

Nhìn lại những thay đổi trong cơ cấu nhân sự tại doanh nghiệp:



Bảng 4 : Phân loại tình hình lao động theo trình độ học vấn

(Nguồn : phòng tổ chức cán bộ lao động công ty Vinaship)

Nếu so sánh trong giai đoạn 2006-2010 ta thấy: tỷ lệ lao động có trình độ đại học và trên đại học có xu hướng giảm (năm 2006 so với năm 2010 giảm 4%), sự giảm sút này không quá lớn. Nhưng xét lại vấn đề, khi mục tiêu chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp trong tương lai gần và xa luôn đặt ra mục tiêu cao, yêu cầu mở của thị trường vận tải hàng hải ngày càng phát triển , mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt. Đặc biệt khi doanh nghiệp tiến hành Cổ Phần Hóa, chuyển từ hình thức doanh nghiệp nhà nước được nhà nước bảo hộ về thị vốn, thị trường... sang hình thức công ty Cổ Phần, sự cạnh tranh này càng trở lên gay gắt hơn. Thậm chí trên sân nhà, các doanh nghiệp luôn đưa ra những chính sách mới , ngày càng đáp ứng tốt hơn yêu cầu của khách hàng, cùng với đó là hàng loạt các đối thủ cạnh tranh quốc tế đang ồ ạt tiến vào thị trường Việt nam. Trước tình hình đó, chúng ta phải có những biện pháp để tăng cường chất lượng đội ngũ công nhân viên. Trong đó, yêu cầu về chất lượng phải đặt lên hàng đầu.

Khi tiến hành phân tích kết cấu lao động trong Vinaship, em nhận thấy số lượng nhân viên có trình độ đại học và trên đại học có xu hướng giảm, trong khi đó số lượng nhân viên có trình độ thấp hơn lại có xu hướng tăng. Như vậy, mục tiêu tăng chất lượng công nhân viên của Vinaship chưa đạt hiệu quả.

Điểm hạn chế của công tác này chính là hình thức tuyển dụng và nguồn tuyển dụng.

Mục tiêu của giải pháp :

- Đối với khối lao động gián tiếp (khối hành chính – văn phòng) : thu hút được những ứng viên có tầm nhìn chiến lược, có năng lực tốt, đặc biệt là có kỹ năng quản lý lãnh đạo, đưa ra ra chiến lược kinh doanh nhạy bén trong lĩnh vực vận tải.
- Đối với khối lao động trực tiếp (Thuyền viên, nhân viên tại các kho bãi) : tuyển chọn được những người có tâm huyết với nghề, có kinh nghiệm, cũng như trình độ chuyên môn cao.
- Góp phần tăng chất lượng đội ngũ công nhân viên trong doanh nghiệp. Đưa con thuyền Vinaship tiến nhanh hơn, xa hơn có khả năng sánh ngang với các đội tàu quốc tế.

Nội dung của giải pháp:

Tuyển dụng là một bước quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty .Thực tế trong quá trình tuyển dụng, Công ty không thông báo trên các phương tiện đại chúng như truyền hình, đài phát thanh , báo trí, internet....mà chỉ hạn chế tuyển dụng nội bộ thông qua các cán bộ công nhân viên trong Công ty. Vì vậy mà việc tuyển dụng chưa được khả quan, nguồn tuyển dụng hạn chế, không thu hút được nhân tài tham gia tuyển dụng.

Những năm trước đây Công ty chủ yếu tuyển lao động gián tiếp từ con em của CBCNV và tuyển qua sự giới thiệu của họ.Do quy mô lựa chọn ít, đồng thời dựa trên mối quan hệ cá nhân nên xuất hiện hiện tượng tiêu cực

trong công tác tuyển dụng. Những người thật sự có khả năng, có trình độ và năng lực muốn tham gia dự tuyển vào công ty lại không có cơ hội ứng tuyển.

Vì vậy em mạnh dạn đưa ra quan điểm của mình về công tác tuyển dụng trong công ty

- ***Đối với công nhân gián tiếp*** chủ yếu là các cán bộ quản lý, cán bộ văn phòng... họ đòi hỏi phải có nghiệp vụ chuyên môn, trình độ học vấn cao. Đây được coi là cán bộ chủ chốt của doanh nghiệp, họ chính là những người thuyền trưởng chèo lái Công ty đi đúng hướng. Vì vậy, yêu cầu với người tài càng được đẩy lên vị trí cao. Chúng ta có những biện pháp đa dạng hóa nguồn tuyển mộ để thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng, tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn được những ứng viên giàu tiềm năng nhất, phù hợp với yêu cầu của công việc. Thực hiện thi tuyển công khai tránh hiện tượng “xin- cho” đối với cán bộ công nhân viên trong ngành. Thực hiện đúng quy trình tuyển dụng.

- ***Đối với công nhân trực tiếp***. Những công việc đòi hỏi trình độ cao như : Thuyền trưởng, Máy trưởng, thuyền viên, thợ máy , thợ điện, bác sĩ, y sĩ tàu biển..... đều phải có trình độ chuyên môn cao , kinh nghiệm , đạt được các yêu cầu về thể chất. Việc tuyển dụng, cũng có những yêu cầu riêng. Chúng ta có thể tuyển dụng với nhiều nguồn tuyển dụng khác nhau như : tuyển dụng thông qua Công ty Môi giới Thuyền viên , Tuyển dụng sinh viên mới ra trường đã có thời gian thực tập tại công ty

- ***Dự kiến nguồn tuyển dụng của doanh nghiệp***

Nguồn tuyển	Số người tuyển dụng	Số người trúng tuyển	Số người hoàn thành tốt công việc	Số người bỏ sau khi trúng tuyển
Nguồn nội bộ	40	35	34	1
Nguồn bên ngoài	110	70	66	4
Ứng viên tự nộp đơn xin việc	30	25	24	2
Tại các trường đại học, cao đẳng	45	15	12	2
Môi giới việc làm	35	30	30	0
Tổng	150	105	100	5

- Dự kiến kết quả đạt được

Chỉ tiêu	Đơn vị	Trước khi tuyển dụng	Sau khi tuyển dụng	Chênh lệch
Sản lượng	Tấn	2,450,000	3,000,000	990,652
Số lượng	Người	1072	1172	100
Năng suất lao động bình quân	Tấn/ Người	2285	2560	275

Sau khi thực hiện biện pháp tuyển dụng mới Công ty sẽ có được những ứng viên có trình độ cao, có kinh nghiệm trong công việc, hơn nữa họ sẽ đem lại bầu không khí làm việc mới năng động hơn, nhiệt tình hơn, từ đó sẽ lôi kéo được những người khác cùng tham gia sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty. Tuy nhiên sau khi tuyển dụng được đội ngũ CBCNV trên Công ty phải thực hiện các chính sách đãi ngộ hợp lý để họ gắn bó lâu dài với công ty.

Bên cạnh đó Công ty cũng cần duy trì tuyển dụng nguồn nội bộ bởi nếu kết hợp cả hai nguồn này sẽ mang lại hiệu quả kinh tế cao.

Giải pháp 2 : Giữ chân người tài

Căn cứ giải pháp

Qua phân tích tình hình lao động cũng như phản ánh của cán bộ quản lý nhân sự tại Vinaship, có thể nhận thấy doanh nghiệp đang gặp vấn đề về việc giữ chân những cán bộ công nhân viên chức có trình độ, có năng lực thực sự, có trí tiến thủ xin thôi việc , bỏ việc chuyển công tác trở thành một làn sóng trong công ty. Đặc biệt vào cuối năm 2008, số lượng nhân viên xin thôi việc hoặc chuyển công tác tăng nhanh. Điều này đặt ra vấn đề : giữ chân nhân tài ở công ty.

Nguyên nhân gây ra hiện tượng này chủ yếu là do :

1. Phương pháp trả lương : Đối với việc trả lương trong doanh nghiệp còn nhiều vấn đề bất cập. Công ty áp dụng chế độ trả lương theo hệ số, trong đó doanh nghiệp cũng đã áp dụng các chế độ khác như : hệ số cần mẫn, hệ số trách nhiệm, phụ cấp đất đỏ..... tuy nhiên công ty vẫn áp dụng quá rập khuôn các phương thức trả lương. Mà không có các hình thức mới, hình thức đặc biệt ưu tiên đối với những thành viên quan trọng, chủ chốt trong doanh nghiệp.

Việc ưu tiên về chế độ lương có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc giữ chân người tài. Vì khi được trả với mức lương cao, người lao động thỏa mãn yêu cầu về kinh tế, thứ hai người lao động có cảm giác được tôn vinh hơn, là tạo thêm áp lực cho người lao động

Tuy nhiên doanh nghiệp hiện nay chưa thực sự có chiến lược giữ chân người lao động bằng hình thức kinh tế. Khiến cho một bộ phận cán bộ công nhân viên cảm thấy bất mãn, tự ý nghỉ việc , hoặc xin chuyển công tác sang đơn vị khác thuộc Vinaline....

2. *Môi trường làm việc còn nhiều bất cập* : Có thể nói thu nhập là một yếu tố quan trọng để thu hút và giữ chân người tài. Một trong những nguyên nhân “hất hủi người tài” quan trọng khác là do môi trường làm việc còn chưa thực sự tạo cơ hội thuận lợi cho người có năng lực thanh toán trong lao động và cống hiến, thậm chí còn gây nhiều áp lực cho người thực sự có tài có tâm. Công tác đánh giá lao động còn được thực hiện hình thức, công tác bổ nhiệm, đề bạt còn quá phụ thuộc vào quy trình bỏ phiếu tín nhiệm, mang nặng tư duy xếp hàng, sống lâu lên lão làng mà chưa thực sự tạo được cơ chế chọn ưu thông qua cạnh tranh công bằng. Đây là một biểu hiện tiêu cực đối với các công ty nhà nước trước đây. Hệ lụy này, dù doanh nghiệp đã tiến hành Cổ Phần Hóa, đã thực hiện cơ chế thị trường, những tàn dư của hiện tượng đó vẫn còn.

Trong doanh nghiệp hiện tượng “lót tay lên chức”, hay hưởng “chế độ ưu tiên” bất hợp lý vẫn còn diễn ra. Môi trường công bằng để thực sự thể hiện khả năng, trình độ của người lao động vẫn bị bó hẹp, thiếu chủ động, sáng tạo.....

Mục tiêu của giải pháp:

- Đưa ra giải pháp về lương, thưởng, đãi ngộ nhân sự như là một vũ khí hàng đầu của doanh nghiệp nhằm giữ chân người tài
- Giải quyết các vấn đề bất cập hiện nay về môi trường làm việc. Để tạo môi trường làm việc thông thoáng, chủ động cho người lao động phát huy tối đa hiệu quả làm việc của nhân viên
- Góp phần nâng cao năng suất lao động, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh, tăng doanh thu, lợi nhuận cho công ty.

Nội dung giải pháp

Xây dựng các chương trình phối kết hợp nhằm đưa ra lợi ích tốt nhất cho người lao động khi họ làm việc và cống hiến cho doanh nghiệp. Bao gồm các lợi ích về :

- Chế độ lương, thưởng: Về công tác tiền lương, thưởng doanh nghiệp có những chính sách linh động hơn đối với những thành viên chủ chốt, những người có vai trò lớn, giữ chức vụ quan trọng trong doanh nghiệp. Việc tăng lương, hoặc áp dụng một chế độ tăng lương đặc biệt đối với người lao động giúp họ ổn định hơn về kinh tế, có cảm giác được tôn vinh, tạo thêm áp lực làm việc đối với người lao động. Tuy nhiên, việc trả lương này, nếu áp dụng không đúng, hoặc áp dụng tràn lan, sẽ gây ra tâm lý so bì, đố kỵ của người lao động. Vì vậy với công tác trả lương, thưởng cần có những biện pháp cụ thể, linh hoạt, và đặc biệt phải minh bạch : trả đúng người, thưởng đúng việc , phạt đúng tội...

Song hành với vấn đề trả lương, thưởng chúng ta phải làm tốt công tác đánh giá thành tích nhân viên. Nhằm nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân viên biết được mức độ thực hiện công việc so với tiêu chuẩn mẫu và so với nhân viên khác. Chúng ta có thể đánh giá theo các phương pháp khác nhau. Ví dụ với nhân viên kinh doanh. Chúng ta có thể đánh giá theo thang điểm

Ví dụ : Anh Bùi Đình Tuyển – Nhân viên chăm sóc khách hàng

Bảng đánh giá thành tích công việc

Tháng 10, năm 2010

Bảng đánh giá nhân viên kinh doanh kho bãi						
<i>Tháng 11 năm 2010</i>						
Người thực hiện: Trịnh Kim Oanh						
Tên nhân viên: Bùi Đình Tuyển Vị Trí : Container Hậu Phương						
STT	Tiêu chí	Xuất sắc	Tốt	Đạt y/c	Kém	Tổng điểm
1	Thái độ phục vụ khách hàng	3	2	1	-3	2
2	Sắp xếp , quản lý kho bãi	3	2	1	-3	1
3	Công tác giữ gìn tài sản	3	2	1	-3	1
4	Ghi chép sổ sách	3	2	1	-3	2
5	Thực hiện nội quy kho bãi	3	2	1	-3	1
Tổng						9

Số tiền thưởng của nhân viên=(\sum tiền thưởng * điểm thưởng)/ 10

$$= (2500000*9)/10 = 2250000 \text{ (VNĐ)}$$

Tiêu chí đề bạt tăng cấp, lên lương : 2 quý liên đạt điểm xuất sắc (Tổng điểm ≥ 10 điểm) hoặc, 4 quý liên tiếp đạt thành tích tốt ($10 \text{ điểm} < \text{Tổng điểm} \leq 9$)

Với những chính sách minh bạch về việc đánh giá thành tích thực hiện công việc của nhân viên sẽ giúp công nhân làm việc tích cực hơn, giúp nhà quản trị tìm được những ứng viên tốt cho các cấp quản trị cấp cao. Đây cũng là cách thức quan trọng để giữ chân được người tài, hoàn thành định hướng phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

- Chính sách đãi ngộ nhân sự : Chúng ta áp dụng các chính sách khuyến khích tinh thần như :
 - + Thường xuyên tổ chức buổi biểu diễn văn nghệ, các giải thi đấu thể thao như thi đấu cầu lông, bóng bàn, các chương trình chào mừng ngày lễ như 8/3, ngày 30/4, 1/5....
 - + Hàng năm công ty trích quỹ phúc lợi đưa cán bộ, công nhân viên đi du lịch tham quan, nghỉ mát nhằm tạo cho cán bộ công nhân viên có những giờ phút nghỉ ngơi sau một thời gian làm việc mệt mỏi đồng thời tăng thêm sự gắn kết giữa tập thể các cán bộ công nhân viên trong toàn thể công ty.
 - + Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý nhất cho các thủy thủ thuyền viên ...
 - + Động viên thăm hỏi anh em cán bộ công nhân viên trong công ty để tăng mối quan hệ gắn kết giữa các cá nhân với tập thể.

Dự kiến kết quả đạt được

Chỉ tiêu	Đơn vị	Trước khi sử dụng biện pháp	Sau khi sử dụng giải pháp	So sánh	
				SL	TL %
Doanh thu	Triệu VNĐ	905,694	1,086,834	194,306	20
Lợi nhuận	Triệu VNĐ	40,531	48,637	8,106	20
Số lượng LĐ	Người	1072	1172	100	9
NSLĐ bình quân	TriệuVNĐ/người	845	927	82	10

Việc kết hợp chặt chẽ, linh hoạt, hợp lý giữa các hình thức đãi ngộ nhân viên sẽ tạo động lực tốt cho người lao động phát huy hết tinh thần trách nhiệm trong công việc, qua đó góp phần tạo bầu không khí tập thể tích cực, gắn bó trong công ty. Người lao động sẽ thấy hài lòng khi mỗi nỗ lực làm việc của họ được bù đắp xứng đáng. Góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân

viên trong doanh nghiệp. Đồng thời, giữ chân được những người có tâm huyết với công ty, mở cửa thông thoáng cho những ứng viên có tiềm năng muốn gia nhập vào ngôi nhà chung Vinaship.

- Đối với môi trường làm việc : Do trước đây doanh nghiệp là doanh nghiệp nhà nước nên một bộ phận cán bộ vẫn còn giữ tác phong quản trị hành chính, quan liêu... các thức làm việc còn mang tính chủ quan cá nhân. Việc tăng tiến, đề bạt còn dựa vào quy trình bỏ phiếu tín nhiệm. Vẫn còn hiện tượng tiêu cực trong việc tuyển dụng, thăng tiến.... Hiện tượng này sẽ được tháo gỡ một cách triệt để nếu bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp tiến hành minh bạch hóa tất cả các quá trình : từ tuyển chọn, sắp xếp công việc, chính sách lương thưởng, chính sách ưu đãi đối với nhân viên trong doanh nghiệp

Thực ra “giữ chân người tài không khó” . Trí tuệ là tài sản lớn nhất, nếu không giữ được người tài, doanh nghiệp sẽ phải mất nhiều chi phí để quảng cáo, tuyển dụng, đào tạo lại để tìm người thay thế. Điều đầu tiên cũng là điều quan trọng nhất theo em chính là việc gây dựng mối quan hệ giữa lãnh đạo, nhân viên và các đồng nghiệp. Một chi tiết nhỏ như : tổ chức một buổi liên hoan nhỏ hoặc tổ chức một buổi gặp mặt để nhân viên mới được chia sẻ những kinh nghiệm với các đồng nghiệp, khi đó nhân viên mới sẽ cảm thấy mình được chào đón, được tôn trọng ở nơi mình được làm việc. Đây là yếu tố thành công bước đầu đối với công tác quản trị nhân sự. Khi tiến hành công việc, chúng ta phải mô tả công việc cụ thể, chi tiết, xây dựng nội dung mà họ phải làm để nhân viên biết được trách nhiệm cũng như quyền hạn của mình.

KẾT LUẬN

Năm 2007 , được coi là cột mốc lịch sử lớn đối với Vinaship, khi doanh nghiệp tiến hành Cổ Phần Hóa. Từ một doanh nghiệp nhà nước hoạt động theo luật doanh nghiệp Nhà nước, được sự bảo hộ lớn của nha nước thành doanh nghiệp Cổ Phần hoạt động theo luật doanh nghiệp và cơ chế thị trường. Vinaship đã phải thay đổi, sự thay đổi này là cần thiết và khách quan. Tuy nhiên, mọi sự mới mẻ đều có những vướng mắc nhất định. Công ty đang từng bước cải tổ lại bộ máy quản trị, thay đổi thói quen nề nếp công nhân viên để hoạt động của doanh nghiệp đi vào quỹ đạo ổn định và càng ngày càng phát triển .

Qua thời gian thực tập tại công ty Cổ Phần Vận tải Biển Việt Nam VINASHIP, em đã hiểu được phần nào về cách quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại công ty. Công ty cũng đã tạo điều kiện cho em nghiên cứu , nắm bắt kiến thức thực tế đã được trang bị từ nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế cho thấy những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nhân sự tại công ty . Bằng cách phân tích , đánh giá em cũng xin mạnh dạn đưa ra một số “ ***Giải pháp nhân sự nhằm đáp ứng yêu cầu Cổ Phần Hóa tại công ty Cổ Phần Vận Tải Biển Việt Nam Vinaship***” cho phù hợp với tình hình hiện tại của công ty.

Do thời gian và trình độ nhận thức còn nhiều hạn chế, kinh nghiệm cũng như kiến thức bản thân cũng như kiến thức thực tế tích lũy còn rất ít, nguồn thông tin và số liệu cần thiết còn thiếu sót hoặc không thu thập được bởi vậy mà nguồn số liệu chỉ tương đối chính xác, chưa bao quát đầy đủ. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy cô để luận văn tốt nghiệp của em được hoàn thiện hơn. !

Em xin chân thành cảm ơn !

Hải Phòng, ngày 15 tháng 06 năm 2011

Sinh viên

Hà Thị Hiền

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Văn Nhơn, “ Quản Lý Và Phát Triển Nguồn Nhân Lực Xã Hội” – 2006 – NXB Tư Pháp Hà Nội
2. Trần Kim Dung, “ Quản Trị Nguồn Nhân Lực” - 2001- NXB Giáo Dục
3. TS. Nguyễn Thanh Hội, “Quản Trị Nhân Sự” – 2000- NXB Thống Kê
4. Nguyễn Hữu Thân, “Quản Trị Nhân Sự”- 2006 – NXB Thống kê
5. Bộ luật lao động
6. Website : www.Vietnamnet.vn
7. Một số tài liệu do Công ty Cổ Phần Vận Tải Biển Việt Nam Vinaship cung cấp.
8. Tham khảo khóa luận tốt nghiệp của sinh viên trường ĐHDL Hải Phòng khóa 10.