

Phần 1: Lý luận chung về quản trị nguồn nhân lực

1.1 Nguồn nhân lực

1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực

Nhân lực: là toàn bộ khả năng lao động cả về trí lực và thể lực của con người được vận dụng vào trong quá trình lao động sản xuất.

- Thể lực chỉ sức khỏe, thân thể, sức vóc, tình trạng của con người... thể lực của con người phụ thuộc vào chế độ ăn uống, nghỉ ngơi, tuổi tác, điều kiện làm việc, giới tính...
- Trí lực chỉ suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm,... của từng người.

Vậy nguồn nhân lực của một tổ chức là gì?

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) bao gồm tất cả những người lao động làm trong doanh nghiệp, có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế- xã hội của quốc gia, thế giới. Cách hiểu này về nguồn nhân lực xuất phát từ quan niệm coi nguồn nhân lực là nguồn lực với các yếu tố vật chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của các tổ chức;

Thuật ngữ nguồn nhân lực không là một cá nhân, một người mà là tổng hợp nhân lực của một tổ chức.

Nguồn nhân lực đặc biệt hơn các nguồn lực khác ở chỗ, đây là nguồn lực tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội nhưng cũng lại chính là đối tượng tiêu dùng những sản phẩm đó.

1.1.2 Tầm quan trọng của nguồn nhân lực với sự phát triển của Công ty

- Nguồn nhân lực là một trong các nguồn lực góp phần giúp Công ty thực hiện mục tiêu kinh doanh:

Nhân lực: Con người (toàn thể nhân viên trong Công ty); Kiến thức (thông tin, thời gian, các hệ thống quản lý và sáng tạo, các quy trình và thủ tục)

Vật lực: Tiền (tài chính); Máy móc, thiết bị và nguyên vật liệu

- Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của Công ty:
 - Con người là tài sản số một vì không có họ tổ chức không thể hoạt động, thậm chí trong một môi trường có tính tự động cao với những máy móc thiết bị hiện đại cũng không thể tự động mà nó vận hành được.
 - Con người khác máy móc, chỉ thực hiện theo quy trình được thiết lập sẵn, nhưng con người có lòng nhiệt tình và sức sáng kiến tạo ra của cải vật chất để nâng cao hiệu quả cho hoạt động sản xuất kinh doanh, giúp Công ty phát triển và đứng vững trên thị trường.

1.1.3 Một số chỉ tiêu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

1.1.3.1 Số lượng nhân lực

Chỉ tiêu số lượng thể hiện ở hiện tại Công ty có bao nhiêu lao động và cần bao nhiêu người để đáp ứng nhu cầu công việc trong tương lai .

Sự phát triển về số lượng nguồn nhân lực dựa trên hai nhóm yếu tố bên trong (ví dụ: nhu cầu thực tế công việc đòi hỏi phải tăng giảm số lượng lao động) và những yếu tố bên ngoài của tổ chức nhân lực gia tăng về dân số hay lực lượng lao động do di dân.

1.1.3.2 Chất lượng nhân lực

Chất lượng nhân lực là yếu tố tổng hợp của nhiều yếu tố bộ phận như trí tuệ, sức khoẻ, học vấn, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm tích lũy được, ý thức tác phong của người lao động .v.v... của người lao động. Trong các yếu tố trên thì trí lực và thể lực là hai yếu tố quan trọng trong việc xem xét đánh giá chất lượng nguồn nhân lực;

Chỉ tiêu biểu hiện trạng thái sức khỏe của nguồn nhân lực.

Một người có sức khỏe không đơn thuần là người đó không có bệnh tật. Sức khỏe theo định nghĩa chung nhất chính là trạng thái thoải mái về thể chất, tinh thần, là tổng hoà nhiều yếu tố tạo nên giữa bên trong và bên ngoài, giữa thể chất và tinh thần. sức khỏe của lao động ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lao động.

Chỉ tiêu trình độ văn hoá của nguồn nhân lực.

Đây là một trong những chỉ tiêu hết sức quan trọng phản ánh chất lượng nguồn

nhân lực, và có tác động mạnh mẽ tới quá trình phát triển kinh tế xã hội. Trình độ văn hoá cao tạo khả năng tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào thực tiễn.

Chỉ tiêu đánh giá trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực.

Trình độ chuyên môn là sự hiểu biết, khả năng thực hành về chuyên môn nào đó(nó biểu hiện trình độ đào tạo ở các trường trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học), có khả năng chỉ đạo quản lý một công việc chuyên môn nhất định.

Một số chỉ tiêu khác.

Bên cạnh những chỉ tiêu có thể lượng hoá được như trên, người ta còn xem xét đến các chỉ tiêu định tính thể hiện năng lực phẩm chất của người lao động thể hiện qua tác phong, thái độ làm việc của người lao động. Chỉ tiêu này được thể hiện qua các mặt:

- Truyền thống về văn hoá văn minh dân tộc.
- Phong tục tập quán, lối sống

1.1.3.3 Cơ cấu nguồn nhân lực

Cơ cấu nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi xem xét đánh giá về nguồn nhân lực. Cơ cấu nhân lực thể hiện trên các phương diện khác nhau như: cơ cấu trình độ đào tạo, giới tính, độ tuổi.v.v... Cơ cấu nguồn nhân lực của một quốc gia nói chung được quyết định bởi cơ cấu đào tạo và cơ cấu kinh tế theo đó sẽ có một tỉ lệ nhất định nhân lực.

1.2 Quản trị nguồn nhân lực

1.2.1 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực.

Quản trị:

Quản trị nguồn nhân lực là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ một tổ chức, là sự đối xử của tổ chức doanh nghiệp với người lao động. Quản trị nguồn nhân lực chịu trách nhiệm về việc đưa con người vào doanh nghiệp giúp họ thực hiện công việc, thù lao cho sức lao động của họ và giải quyết các vấn đề phát sinh.

Quản trị nguồn nhân lực là những hoạt động (một quy trình) gồm các bước tuyển dụng, quản lý, trả lương, nâng cao hiệu quả hoạt động, và sa thải nhân viên trong Công ty.

Ngày nay khái niệm hiện đại về Quản trị nguồn nhân lực là: “Quản trị nguồn nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được những mục tiêu của cá nhân”.

1.2.2 Phân biệt quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân lực

Sự khác biệt giữa Quản trị nhân lực và Quản trị Nguồn nhân lực được trình bày như sau:

| Nội dung | Quản trị Nhân lực | Quản trị Nguồn nhân lực |
|-----------------------------------|--|---|
| Quan điểm chung | - Lao động là chi phí đầu vào | - Nhân viên là tài sản/nguồn vốn cần được phát triển |
| Mục tiêu đào tạo | - Giúp cho nhân viên thích nghi vào vị trí công tác của họ | - Đào tạo là đầu tư phát triển nguồn lực của tổ chức |
| Sử dụng con người | - Ngắn hạn và trung hạn | - Dài hạn |
| Lợi thế cạnh tranh | - Thị trường và công nghệ | - Chất lượng nguồn nhân lực |
| Cơ sở của năng suất và chất lượng | - Máy móc + Tổ chức | - Công nghệ + Tổ chức + Chất lượng nguồn nhân lực |
| Các yếu tố động viên | - Tiền + Thăng tiến nghề nghiệp | - Tính chất công việc + Thăng tiến nghề nghiệp + Tiền |
| Thái độ đối với sự thay đổi | - Nhân viên thường chống lại sự thay đổi, cần phải thay thế họ | - Nguồn nhân lực chất lượng cao thích ứng với sự biến đổi của môi trường. |

- Quản trị nguồn nhân lực là khó khăn và phức tạp vì con người là một thực thể rất phức tạp. Mỗi con người là một thế giới riêng biệt họ khác nhau về năng lực làm việc, sở thích nguyện vọng về hoàn cảnh cá nhân...

- Quản trị nguồn nhân lực gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận quản trị nhân lực hay không. Bởi vì không một tổ chức thiếu yếu tố con người. Mà đã có yếu tố con người thì cần phải quản trị con người. Cần thiết quản trị nguồn vốn quan trọng của tổ chức.

- Quản trị nguồn nhân lực ngày nay trải rộng khắp các nhánh của tổ chức, chứ không chỉ tập trung vào chức năng nhiệm vụ của phòng tổ chức nhân lực.

1.2.3 Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực

Mục tiêu cơ bản của quản trị nguồn nhân lực trong Công ty là thu hút, lôi cuốn những người giỏi về với Công ty; sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp; động viên, thúc đẩy nhân viên, tạo điều kiện cho họ bộc lộ, phát triển và cống hiến tài năng cho DN, giúp họ gắn bó, tận tâm, trung thành với DN.

- Gắn liền mục tiêu phát triển của mỗi cá nhân với mục tiêu phát triển của Công ty;

Mục tiêu của tổ chức:

- Chi phí lao động thấp trong giá thành.
- Năng suất lao động tối đa của nhân viên.
- Nguồn nhân lực ổn định và sẵn sàng.
- Sự hợp tác thân thiện của người lao động.
- Người lao động phát huy và đóng góp những sáng kiến.
- Tổ chức sản xuất một cách khoa học và chặt chẽ.
- Lợi nhuận tối đa và chiến thắng trong cạnh tranh.

Mục tiêu của cá nhân:

- Thỏa mãn những nhu cầu không ngừng tăng lên của con người
- Động viên, thúc đẩy nhân viên, tạo điều kiện cho họ bộc lộ, phát triển và cống hiến tài năng cho DN;

Tạo điều kiện làm việc:

- Việc làm an toàn (về tính mạng, sức khỏe, tài sản, an ninh tâm lý ...).
- Việc làm không đơn điệu và buồn chán.
- Việc làm phù hợp với năng lực và sở trường của cá nhân.
- Được làm việc trong bầu không khí lành mạnh và thân thiện.
- Có cơ sở vật chất thích hợp cho công việc.

Chế độ lương thưởng và đãi ngộ:

- Muốn được đối xử một cách công bằng.

- Mong muốn hệ thống lương bổng công bằng và được trả công theo sự đóng góp mỗi người.

Cơ hội thăng tiến:

- Được cấp trên nhận biết thành tích trong quá khứ.
 - Cơ hội được tham dự các khóa đào tạo và phát triển.
 - Cơ hội bày tỏ tài năng: tạo điều kiện cho họ lập thành tích và thích thú trong công việc.
 - Cơ hội được thăng chức để cải thiện mức sống và việc làm có tương lai.
- Thu hút, lôi cuốn những người giỏi về Công ty;

Công ty luôn quan tâm, tạo điều kiện cho nhân viên có điều kiện tốt nhất để làm việc và phát huy năng lực, có cơ hội thăng tiến trong công việc sẽ thu hút lao động về với Công ty mình.

Môi trường làm việc cũng ảnh hưởng rất nhiều đến sự lựa chọn của người lao động, nhân viên luôn hướng tới một môi trường làm việc thân thiện, công bằng, không quá nhiều áp lực.

- Tạo niềm tin trong nhân viên, giúp họ gắn bó, tận tâm, trung thành với Công ty, thống nhất trong tổ chức, tạo sức mạnh cạnh tranh Công ty:

Thu hút nhân lực về Công ty được chưa phải là thành công của Công ty, để nhân viên gắn bó với Công ty và tận tâm với Công ty phụ thuộc rất nhiều vào công tác quản trị nguồn nhân lực. Nhân viên có niềm tin vào Công ty của mình sẽ gắn bó với Công ty và sẵn sàng đoàn kết cùng Công ty vượt qua khó khăn. Hiện nay, trong tình hình kinh tế nhiều biến động, các Công ty luôn phải đối phó với nhiều thách thức để có thể tồn tại và phát triển, Công ty có thống nhất, ổn định mới có thể cạnh tranh và đứng vững trên thị trường.

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả hoạt động của Công ty;

Quản trị nguồn nhân lực không phải chỉ là quản lý nhân viên mà là làm thế nào để sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả, hợp lý ở tất cả các phòng ban, tổ chức. Hiệu quả và hợp lý ở chỗ kết hợp hài hòa giữa tài nguyên nhân lực với các yếu tố

tài chính, thời gian, máy móc thiết bị, thông tin, thị trường để Công ty có thể hoạt động kinh doanh sản xuất hiệu quả nhất với những tiềm lực đã có.

1.2.4 Chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Chức năng thu hút, tuyển chọn và bố trí nhân lực:

Chức năng này nhằm đảm bảo đủ số lượng nhân viên với trình độ, kỹ năng, phẩm chất phù hợp với công việc và bố trí họ vào đúng công việc để đạt được hiệu quả cao nhất.

Chức năng đào tạo và phát triển:

Nhóm chức năng này nhằm nâng cao trình độ lành nghề, các kỹ năng và các nhận thức mới cho nhân viên. Đào tạo, phát triển hướng đến nâng cao các giá trị của tài sản nhân lực cho Công ty nhằm tăng khả năng cạnh tranh cũng như tăng khả năng thích ứng với môi trường đầy thay đổi.

Chức năng duy trì và sử dụng nguồn nhân lực:

Chức năng này nhằm vào việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực. Chức năng này hướng đến sự phát huy tối đa khả năng làm việc của nhân viên đồng thời tạo ra sự gắn bó trung thành với tổ chức. Các chính sách liên quan đến động viên đúng đắn sẽ góp phần nâng cao tinh thần và nhiệt tình cho nhân viên.

Chức năng thông tin và dịch vụ về nhân lực:

Chức năng này nhằm cung cấp các thông tin có liên quan đến người lao động và thực hiện các dịch vụ mang tính phúc lợi cho nhân viên. Các thông tin về lao động bao gồm các vấn đề như: chính sách tiền lương, tiền công, thông tin về tuyển dụng, đề bạt, đào tạo, đánh giá kết quả công việc, đãi ngộ, các thông tin liên quan đến quan hệ lao động hay các thông tin về an toàn và bảo hộ lao động...

Quản trị nguồn nhân lực ngày nay gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận Quản trị nguồn nhân lực hay không. Quản trị nguồn nhân lực là khó khăn phức tạp hơn quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất vì mỗi con người là một thế giới rất riêng biệt họ khác nhau về năng lực làm việc, về hoàn cảnh gia đình, tình cảm, tham vọng... và luôn vận động thay đổi. Điều này đòi hỏi quản trị con người phải là một khoa học và nghệ thuật. Nghĩa là phải sử dụng khoa

học quản trị về con người một cách uyển chuyển phù hợp cho những tình huống cụ thể trong môi trường cụ thể.

1.2.5 Nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực

Để thực hiện các chức năng trên, nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực bao gồm:

- Hoạch định và dự báo nhu cầu nhân lực
- Thu hút, tuyển mộ nhân viên
- Tuyển chọn nhân viên
- Huấn luyện, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực
- Bố trí sử dụng và quản lý nhân viên
- Thúc đẩy, động viên nhân viên
- Trả công lao động
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên
- An toàn và sức khỏe
- Thực hiện giao tế nhân lực
- Giải quyết các tương quan nhân lực (các quan hệ lao động như: khen

thưởng, kỷ luật, sa thải, tranh chấp lao động ...).

1.2.6 Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực

- Con người là tài sản quan trọng nhất mà một Công ty có. Sự thành công của Công ty phụ thuộc vào tính hiệu quả của cách “quản lý con người” bao gồm cả cách quản lý chính bản thân mình, quản lý nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và người cho vay.

- Yếu tố giúp ta nhận biết được một xí nghiệp hoạt động tốt hay không hoạt động tốt, thành công hay không thành công chính là lực lượng nhân lực của nó - những con người cụ thể với lòng nhiệt tình và óc sáng kiến. Mọi thứ còn lại như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân lực có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của Công ty.

- Quản trị nguồn nhân lực góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.
- Quản trị nguồn nhân lực gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản trị nguồn nhân lực hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nguồn nhân lực. Cung cách quản trị nguồn nhân lực tạo ra bầu không khí văn hoá cho một Công ty. Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một Công ty.
- Quản trị nguồn nhân lực có vai trò to lớn đối với hoạt động kinh doanh của một Công ty, nó là hoạt động bề sâu chìm bên trong Công ty nhưng lại quyết định kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty.

1.2.7 Nội dung của quản trị nguồn nhân lực

1.2.7.1 Hoạch định nguồn nhân lực

➤ **Khái niệm:**

- Hoạch định nhân lực là một tiến trình phân tích các nhu cầu và khả năng cung ứng nguồn nhân lực cho một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi để tiến hành các bước tiếp theo nhằm đáp ứng nhu cầu đó.

- Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình đảm bảo cho tổ chức có đủ số người với những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức

Như vậy lập kế hoạch nhân lực kéo theo việc dự báo các nhu cầu của tổ chức trong tương lai về nhân lực và cung cấp nhân lực để đảm bảo rằng tổ chức sẽ có đủ cán bộ cần thiết vào các thời điểm cần thiết để tạo thuận lợi cho đạt mục tiêu của tổ chức .

- **Hoạch định nhu cầu nhân lực một cách cụ thể bao gồm:**
 - Xác định cần bao nhiêu người với trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ hay mục tiêu của tổ chức.
 - Xác định lực lượng lao động sẽ làm việc cho tổ chức.
 - Lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích hợp trong tương lai.
- **Các giải pháp để khắc phục tình trạng thừa, thiếu nguồn nhân lực:**

| Nội dung | <i>Giải pháp khi thiếu hụt nhân lực</i> | <i>Giải pháp dư thừa lao động</i> |
|------------|--|---|
| Số lượng | <ul style="list-style-type: none"> - Giải pháp giờ phụ trội (hay còn gọi là tăng giờ, tăng ca) - Tuyển dụng lao động tạm thời hoặc dài hạn - Phân bổ lại nhân lực và chuyển chuyên công tác - Điều chỉnh chính sách tiền lương mang tính kích thích cao - Cải thiện điều kiện lao động để nâng cao hiệu suất làm việc - Phát triển hệ thống đào tạo, đề bạt để kích thích nhân viên - Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức - Giải pháp hợp đồng gia công | <ul style="list-style-type: none"> - Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức - Phân bổ lại nhân lực - Giảm thời gian làm việc - Cho nghỉ việc tạm thời - Chính sách giảm biên chế: Chính sách giảm biên chế thường bao gồm các chính sách như: Khuyến khích về hưu sớm Trợ cấp cho thôi việc Cho các Công ty khác thuê lại nhân công Sa thải |
| Chất lượng | Sắp xếp, bổ trí lại hoặc chuyển lao động cho hợp lý | Sắp xếp, bổ trí lại hoặc chuyển chuyển lao động cho hợp lý |

Trước khi tiến hành tuyển dụng, nhà quản trị thường nghĩ ngay đến các biện pháp hỗ trợ ngay trong Công ty vì tuyển dụng thêm sẽ phức tạp và tốn kém về chi phí.

Khi thực hiện các giải pháp trên các nhà quản trị về con người cần phải có kế hoạch cụ thể vì nó liên quan đến nhiều các vấn đề khác như: vấn đề đào tạo, chi phí xã hội, tiền lương ...

Hoạch định nguồn nhân lực liên quan đến nhiều chiến lược khác của tổ chức như: chiến lược tài chính, thị trường, chiến lược kinh doanh ... vì vậy khi ra các

quyết định về nguồn nhân lực các nhà quản trị cần phải cân nhắc xem xét trong mối quan hệ tổng thể với các chiến lược khác của Công ty.

1.2.7.2 Phân tích công việc

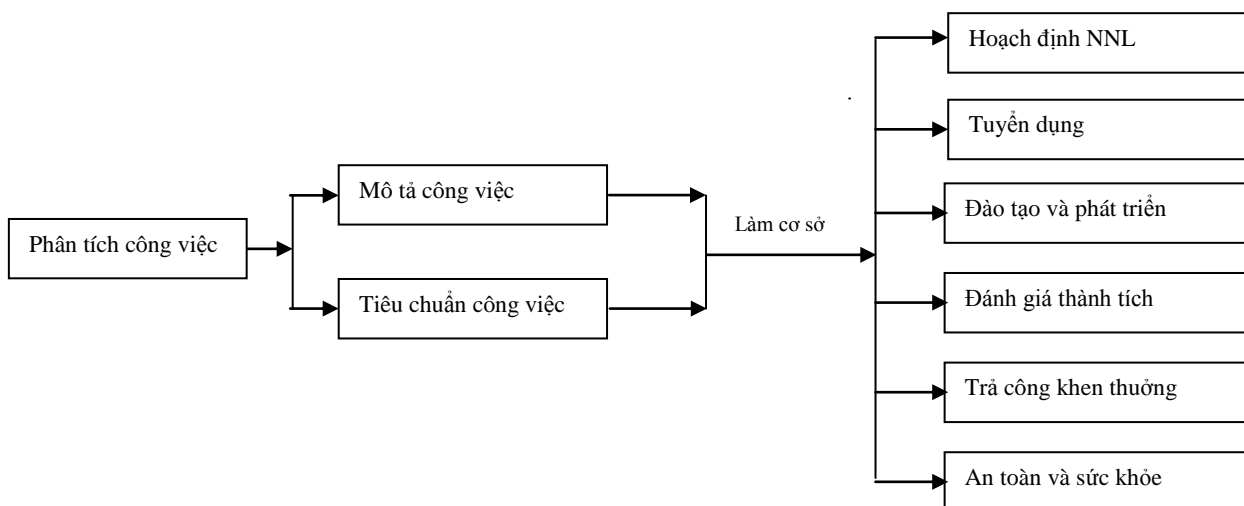
➤ Khái niệm về phân tích công việc:

Trước hết ta cần có khái niệm về công việc. Cũng có nhiều khái niệm khác nhau về công việc. Ta có thể chấp nhận khái niệm về công việc như sau: “Công việc bao gồm một số công tác cụ thể mà một tổ chức phải hoàn thành nhằm đạt được mục tiêu của mình”.

Phân tích công việc được tiến hành nhằm để xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực quyền hạn và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách tốt nhất.

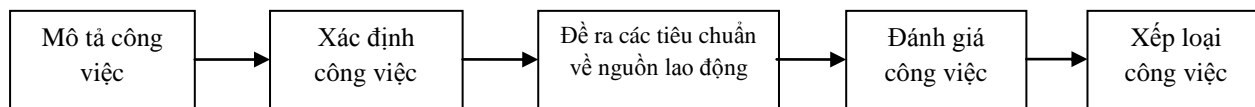
➤ Mục đích của phân tích công việc:

Mục đích của phân tích công việc được trình bày như sau:



- Định hướng cho quá trình tuyển dụng và hoàn thiện việc bố trí nhân viên.
- Lên kế hoạch bổ nhiệm và chuyển công tác cho nhân viên.
- Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thực hiện công việc, xếp hạng công việc và hệ thống tiền lương.
- Hoàn thiện các biện pháp cải thiện điều kiện lao động, bảo vệ sức khỏe và khả năng làm việc lâu dài cho nhân viên.
- Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo

➤ Nội dung trình tự thực hiện phân tích công việc



Bước 1: Mô tả công việc

Thiết lập một bản liệt kê về các nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, các hoạt động thường xuyên và đột xuất, các phương tiện và điều kiện làm việc, các quan hệ trong công việc... để mô tả công việc trong thực tế có thể sử dụng các biện pháp sau:

- Quan sát: quan sát trực tiếp xem công việc được thực hiện như thế nào tại nơi làm việc.
- Tiếp xúc trao đổi: phương pháp này được thực hiện với chính những người làm công việc đó, với cấp trên trực tiếp của họ, đôi khi với đồng nghiệp của họ.
- Bản câu hỏi: theo phương pháp này các bản câu hỏi được thảo ra phát rộng rãi cho các công nhân viên và những người có liên quan đến công việc để họ trả lời. Câu hỏi đưa ra phải đầy đủ, rõ ràng nhưng không nên quá chi tiết, tỉ mỉ.

Bước 2: Xác định công việc

Là việc thiết lập một văn bản quy định về nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, các hoạt động thường xuyên, đột xuất, các mối quan hệ trong công tác, các tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc. bằng việc xem xét các thông tin thu thập được từ thực tế trong bản mô tả công việc, có thể phát hiện ra các điểm bất hợp lý cần thay đổi, những nội dung thiếu cần bổ sung. từ đó xác định được bản mô tả công việc mới theo tiêu chuẩn công việc.

Bước 3: Đề ra các tiêu chuẩn về nguồn lao động

Là những yêu cầu chủ yếu về năng lực, phẩm chất, hình thức mà người đảm nhận công việc phải đạt được. đối với các công việc khác nhau, số lượng và mức độ yêu cầu cũng khác nhau.

Những yêu cầu hay được đề cập đến:

- Sức khỏe (thể lực và trí lực)

- Trình độ học vấn
- Tuổi tác, thâm niên, kinh nghiệm
- Ngoại hình, sở thích cá nhân, hoàn cảnh gia đình.

Các tiêu chuẩn đưa ra sẽ được xác định rõ là ở mức nào: cần thiết, rất cần thiết hay chỉ là mong muốn.

Bước 4: Đánh giá công việc

Là việc đo lường và đánh giá tầm quan trọng của mỗi công việc. việc đánh giá công việc phải chính xác, khách quan, đây là một nhiệm vụ hết sức quan trọng, bởi vì giá trị và tầm quan trọng của mỗi công việc được đánh giá sẽ là căn cứ để xác định mức lương tương xứng cho công việc này. chất lượng của công tác đánh giá phụ thuộc vào phương pháp đánh giá.

Bước 5: Xếp loại công việc

Những công việc được đánh giá tương đương nhau sẽ được xếp vào thành một nhóm. Việc xếp loại công việc như thế này rất tiện lợi cho các nhà quản lý trong công việc.

Những nội dung của bản Mô tả công việc và Tiêu chuẩn công việc

○ Bản mô tả công việc:

Bản mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Hiểu một cách ngắn gọn bản mô tả công việc là mô tả các nhiệm vụ cấu thành nên công việc đó.

○ Bản tiêu chuẩn công việc

Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê tất cả các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc. Hay nói khác đi là bản trình bày các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc riêng biệt nào đó.

➤ Thiết kế lại công việc:

Như đã trình bày ở trên phân tích công việc giúp làm cơ sở để giải quyết nhiều nội dung của quản trị nguồn nhân lực. Một trong những vấn đề mà các thông tin trong phân tích công việc được các nhà quản trị con người sử dụng để giải quyết đó là thiết kế lại công việc.

Thiết kế lại công việc là sự thay đổi một cách hệ thống nội dung của công việc nhằm thay đổi những tiêu chuẩn về hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác cần thiết cho công việc hoặc tăng động cơ làm việc.

Một cách tổng thể các nhà quản trị tìm mọi cách để nâng cao hiệu suất và hiệu năng của các nguồn lực. Nói khác đi: “Là việc sử dụng các nguồn lực một cách tốt nhất để đạt được mục đích”.

Để có được hiệu quả cao trong sử dụng nguồn nhân lực các nhà quản trị nguồn nhân lực cần phải hiểu rõ kỹ năng, năng lực của từng cá nhân để bố trí đúng người đúng việc.

1.2.7.3 Tuyển mộ nhân lực

➤ **Khái niệm:**

Tuyển mộ là một tiến trình thu hút những người có khả năng đáp ứng nhu cầu công việc từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn xin việc làm khi có nhu cầu tuyển dụng.

➤ **Các nguồn tuyển mộ:**

Nguồn cung cấp nội bộ:

- Sử dụng các nhân viên hiện hữu: Trong trường hợp cần thăng chức, đề bạt hoặc chuyển sang những vị trí trống, vị trí mới. Cần xem xét kỹ bản kê kỹ năng và biểu đồ thay thế.
- Nguồn từ bạn bè, người thân của nhân viên: khi Công ty có nhu cầu tuyển dụng, những nhân viên hiện hữu trong Công ty giới thiệu cho người thân và bạn bè mình nộp hồ sơ tham gia tuyển dụng.
- Nguồn từ nhân viên cũ của Công ty: Có thể có những nhân viên trước đây đã từng làm việc cho Công ty nhưng đã rời bỏ Công ty vì những lý do khác nhau nay họ xin quay trở về làm việc cho Công ty.

Nguồn bên ngoài:

- Những người tự tìm hiểu về Công ty và tham gia nộp đơn tuyển dụng:
- Từ các trường Đại học và Cao đẳng, đào tạo nghề:
- Tuyển dụng nhân viên từ các Công ty khác:

- Nguồn tuyển dụng từ các Trung tâm giới thiệu việc làm: Đây là nguồn cung cấp nhân lực có sẵn, có thể giúp Công ty giảm bớt thời gian tuyển dụng. Công ty có thể áp dụng khi Công ty không có bộ phận quản trị nhân lực riêng, khi Công ty cần tuyển gấp số lao động có tính chất tạm thời.

➤ Các phương pháp tuyển mộ:

Thông qua quảng cáo:

Quảng cáo trên báo là hình thức phổ biến nhất của việc tuyển dụng người thông qua quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo chí, đài phát thanh, đài truyền hình, internet...

- Nội dung quảng cáo: nên nhấn mạnh vào nội dung, yêu cầu của công việc, tiêu chuẩn nghề nghiệp và các quyền lợi được hưởng nếu được tuyển dụng.

Thu hút tuyển dụng từ các sự kiện đặc biệt:

- Các tổ chức có thể tuyển người làm việc một cách công khai thông qua những sự kiện đặc biệt như thông qua “hội chợ nghề nghiệp”.

- Hình thức thu hút này phù hợp với thị trường nhân lực tại chỗ hoặc thị trường khu vực.

Thông qua dịch vụ việc làm:

- Hình thức này tốn ít thời gian, nhằm đáp ứng nhu cầu tuyển dụng tạm thời một cách nhanh chóng, lao động phổ thông hay do Công ty không có phòng nhân lực.

Tuyển sinh viên tại các trường đại học, cao đẳng, đào tạo nghề:

- Các Công ty thường tổ chức các hoạt động cấp học bổng, tài trợ, giao lưu giới thiệu về Công ty với sinh viên hay ký kết hợp đồng với các cơ sở đào tạo.

➤ *Thông báo tuyển dụng bao gồm:*

- Giới thiệu một cách ngắn gọn mang tính quảng cáo về Công ty.

- Cho biết vị trí cần tuyển, môi trường làm việc.

- Các tiêu chuẩn cần có ở ứng viên.

- Quyền lợi, lương bổng mà ứng viên được hưởng nếu được tuyển.

- Hồ sơ cần có và địa chỉ để liên hệ.

- Thời hạn nộp hồ sơ, địa điểm nộp hồ sơ.

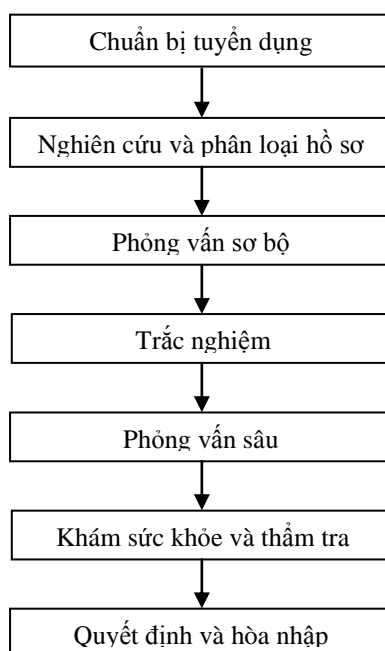
1.2.7.4 Tuyển dụng nhân lực

➤ Khái niệm:

Tuyển dụng nhân viên được hiểu như một quá trình tuyển chọn và bố trí lao động dựa vào công tác hoạch định nhằm tìm được những người thực sự phù hợp với công việc, phân tích nguồn nhân lực để đảm bảo đáp ứng tốt nhất nhu cầu về nhân lực cho Công ty cả về số lượng và chất lượng.

Như vậy tuyển dụng nhân viên là quá trình lựa chọn những người phù hợp với tính chất và yêu cầu của từng công việc.

➤ Quy trình tuyển dụng nhân lực:



○ Giai đoạn chuẩn bị:

Nội dung chuẩn bị:

Ngoài những chuẩn bị có tính cách vật chất như tiền bạc, địa điểm, các mẫu trắc nghiệm các Công ty cần có những chuẩn bị sau:

- Các văn bản, quy định về tuyển dụng (để tránh những rắc rối có liên quan đến pháp luật).
- Cần có bản mô tả công việc.
- Xác định tiêu chuẩn nhân viên cần tuyển.
- Xác định số lượng, thành phần hội đồng tuyển dụng.
- Quyền hạn trách nhiệm của hội đồng tuyển dụng.

- Thực hiện thông báo tuyển dụng.

Thu nhận hồ sơ xin việc.

Hồ sơ xin việc hiện nay thường bao gồm:

- Đơn xin việc: Một đơn xin việc thường bao gồm thông tin về cá nhân; Mục tiêu nghề nghiệp; Tiểu sử về quá trình học vấn và đào tạo; Kinh nghiệm làm việc; Các kỹ năng của bản thân...

- Bản sơ yếu lý lịch
- Phiếu khám sức khỏe tổng quát.
- Các văn bằng, chứng chỉ (nếu có).
- o Nghiên cứu và phân loại hồ sơ:

Mục đích phân loại hồ sơ:

Mục đích của sơ tuyển là nhằm loại bỏ các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản nhất của công việc. Khâu này sẽ đặc biệt quan trọng một khi có một số lượng lớn các ứng viên dự tuyển.

Hồ sơ sẽ được phân chia làm 3 loại:

- Hồ sơ loại bỏ ngay.
- Hồ sơ còn nghi ngờ.
- Hồ sơ tạm chấp nhận.
- o Phỏng vấn sơ bộ:

Nội dung phỏng vấn sơ bộ:

Phỏng vấn là quá trình trao đổi thông tin hai chiều giữa ứng viên và người phỏng vấn với mục đích là tìm ứng viên phù hợp với vị trí cần tuyển.

Mục đích của phỏng vấn sơ bộ:

- Yêu cầu ứng viên điền những dữ liệu còn thiếu vào hồ sơ xin việc
- Cung cấp một số thông tin cơ bản về Công ty cho ứng viên
- Cung cấp các thông tin liên quan đến công việc, điều kiện làm việc để ứng viên tự đánh giá khả năng, hoàn cảnh của mình nhằm xác định thêm quyết tâm xin việc hay tự rút lui nếu thấy không phù hợp
- o Trắc nghiệm:

Mục đích của trắc nghiệm:

- Tiên đoán về khả năng của ứng viên.
- Khám phá những khả năng đặc biệt của ứng viên, mà đôi khi ứng viên cũng không hề hay biết nhằm huấn luyện phát triển các tài năng đó.
- Giúp tìm hiểu những đặc tính về cá tính của ứng viên để quản lý, tổ chức và bố trí công việc phù hợp.

Các loại trắc nghiệm trong tuyển chọn nhân viên:

- Trắc nghiệm kiến thức tổng quát của ứng viên
- Trắc nghiệm tâm lý ứng viên
- Trắc nghiệm độ thông minh của ứng viên
- Trắc nghiệm cá tính
- Trắc nghiệm năng lực chuyên môn
- Trắc nghiệm năng khiếu
- **Phòng vấn sâu:**
 - Tìm hiểu về kiến thức, trình độ, kỹ năng và năng lực của ứng viên cũng như xác nhận lại mức độ kết quả công việc mà ứng viên đạt được trước đây. Nghĩa là tìm hiểu xem ứng viên có thực sự đầy đủ khả năng và năng lực để đảm nhận công việc sau này hay không.
 - Xác định các nguyện vọng nghề nghiệp, các mục tiêu trước mắt và dài hạn các khả năng thăng tiến của ứng viên
 - Đánh giá kỹ năng giao tiếp, sự nhanh nhạy, yếu tố tâm lý...
- **Khám sức khỏe và thăm tra :**

Các ứng viên cho dù có đầy đủ các yếu tố như sự thông minh, năng động, có tư cách đạo đức ... nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo thì cũng không thể tuyển được.

 - **Quyết định tuyển dụng và hội nhập:**

Quyết định tuyển dụng:

Trước khi có quyết định cuối cùng Công ty nên thăm tra lại các vấn đề liên quan đến tư cách, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc v. v

Công ty cũng cần làm bản tổng kết về số điểm của các ứng viên qua các giai đoạn làm cơ sở cho các quyết định cuối cùng.

Khi quyết định tuyển chọn ứng viên thì Giám đốc nhân lực sẽ đề nghị và Tổng giám đốc sẽ ký quyết định hay hợp đồng lao động. Trong quyết định, hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc, và các giao kèo khác.

Hội nhập môi trường làm việc:

Hội nhập môi trường làm việc với các mục đích sau đây:

- Để nhân viên hiểu biết về công việc, Công ty
- Phát triển nhân viên
- Tạo tâm lý thoải mái và tinh thần nhiệt tình.

Nhân viên mới được tìm hiểu về:

- Tổ chức: Lịch sử hình thành và phát triển Công ty; cơ cấu của tổ chức Công ty; các phòng ban và chức vụ của nhân viên; sản phẩm và dịch vụ do tổ chức cung ứng; những quy định về kỷ luật; thang lương và ngày trả lương; các ngày nghỉ phép và nghỉ hè; bảo hiểm...
- Công việc và trách nhiệm: Nơi làm việc; những yêu cầu về an toàn; mô tả công việc; mục tiêu công việc, và mối quan hệ với các nhân viên khác.

1.2.7.5 Đào tạo và phát triển

➤ Khái niệm, mục đích và vai trò của đào tạo và phát triển:

Khái niệm:

- Đào tạo là các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của nhân viên đối với công việc hiện tại hay trước mắt.
- Phát triển là bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển trong tương lai.

Mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển:

| Nội dung | Đào tạo | Phát triển |
|-----------------|-------------------------------|--------------------------|
| Trọng tâm | Công việc hiện tại | Công việc của tương lai |
| Phạm vi | Cá nhân | Cá nhân, nhóm và tổ chức |
| Mục tiêu | Khắc phục các vấn đề hiện tại | Chuẩn bị cho sự thay đổi |
| Sự tham gia | Bắt buộc | Tự nguyện |

➤ Đào tạo nhân lực:

○ Mục đích của đào tạo:

- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (nâng cao chất lượng và năng suất).
- Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên. Huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Cải thiện kiến thức kỹ thuật về công nghệ mới cho nhân viên.
- Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận (giúp cho nhân viên có cơ hội thăng tiến).
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

○ Quá trình đào tạo:

Quá trình đào tạo được thực hiện qua 4 bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Đánh giá nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phát triển thông tin để làm rõ nhu cầu cải thiện khả năng thực hiện công việc và xác định liệu đào tạo có thực sự là giải pháp thiết thực.

- Phân tích tổ chức: mục tiêu của tổ chức, ý kiến của ban lãnh đạo.
- Phân tích nhiệm vụ và công việc: xác định kỹ năng, hành vi cần thiết cho nhân viên để hoàn thành công việc.
- Phân tích con người: xác định ai là người cần đào tạo.

Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo

Chuẩn bị cho lập kế hoạch đào tạo bao gồm:

- Quan điểm của lãnh đạo về đào tạo.
- Tên của chương trình đào tạo.
- Các mục tiêu của chương trình đào tạo (các mục tiêu phải cụ thể và có khả năng đo lường được).
- Nội dung cụ thể của chương trình đào tạo.
- Xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo.
- Ai thực hiện đào tạo, thời gian, chi phí.
- Hình thức, phương pháp đào tạo.

- Chính sách môi trường sau đào tạo.

Bước 3: Thực hiện đào tạo và chuyển từ đào tạo sang công việc

➤ Các phương pháp đào tạo:

Đào tạo tại nơi làm việc:

Là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của người lao động lành nghề hơn. Các dạng đào tạo tại nơi làm việc thường bao gồm:

- Kèm cặp tại chỗ:

Cách thức tổ chức đơn giản nhất là trong quá trình thực hiện công việc học viên sẽ được hướng dẫn bởi những người lành nghề hơn. Phương pháp này có thể áp dụng để đào tạo cả công nhân kỹ thuật lẫn các cấp quản trị. Có ba cách để kèm cặp là:

- Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- Kèm cặp bởi cố vấn
- Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

- Luân chuyển công việc:

Đây là phương pháp đào tạo giúp cho người được đào tạo có những kiến thức và kinh nghiệm ở những lĩnh vực khác nhau. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được trong quá trình đào tạo này sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

Đào tạo xa nơi làm việc:

Là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách rời khỏi sự thực hiện công việc thực tế để dành thời gian cho việc học. Các phương pháp đào tạo xa nơi làm việc bao gồm:

- Học tại các cơ sở đào tạo:

Hiện nay có hai xu hướng: một là thành lập trường đào tạo của Công ty, hai là liên kết cộng tác với các cơ sở đào tạo. Theo phương pháp này, Công ty có thể chủ động thay đổi hoặc yêu cầu các chương trình đào tạo theo yêu cầu công việc.

- Mở lớp mời chuyên gia dạy:

Các Công ty có thể tổ chức các lớp học đào tạo ngay tại Công ty của mình và mời chuyên gia về dạy bồi dưỡng kiến thức cho người lao động.

- Phương pháp nghiên cứu tình huống:

Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị.

- Trò chơi quản trị:

Phương pháp này học viên được đóng vai là thành viên của ban quản trị phải giải quyết các vấn đề của Công ty trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Các số liệu và hoàn cảnh giả định đã được soạn sẵn và cài đặt trên máy tính; học viên sử dụng các kiến thức của mình để quyết định các vấn đề mang tính chiến lược cho tổ chức.

➤ *Chuyển từ môi trường đào tạo sang công việc:*

Sau khi đã hoàn tất công việc đào tạo, cần thiết phải tổ chức chuyển đổi từ môi trường đào tạo sang công việc, tạo điều kiện cho nhân viên áp dụng những kiến thức đã học vào công việc, để nhân viên nhận thấy việc đào tạo là cần thiết và bổ ích, đồng thời qua đó đánh giá được hiệu quả của đào tạo.

Bước 4: Đánh giá chương trình đào tạo:

Tiêu thức quan trọng nhất trong việc đánh giá chương trình đào tạo vẫn là hiệu quả làm việc của nhân viên có thay đổi theo hướng mong muốn hay không?

Do đó cần so sánh hiệu quả làm việc của nhân viên trước và sau khi được đào tạo để xác định liệu chương trình đào tạo có đáp ứng được các mục tiêu đào tạo hay không.

Trong đánh giá có thể đi vào các vấn đề cụ thể như sau:

- Phản ứng của người học (các học viên có cảm thấy đào tạo là bổ ích hay không?)
- Áp dụng kết quả học tập (người học có thay đổi hành vi và cách làm của họ trong công việc hay không?).
- Những hành vi đã thay đổi đó ảnh hưởng đến kết quả của tổ chức.(kết quả đem lại từ đào tạo?).

Để đo lường phản ứng của người học chúng ta có thể thăm dò ý kiến của họ thông qua phiếu điều tra đánh giá về khóa học.

➤ **Phát triển nguồn nhân lực:**

Mục đích:

Mỗi một Công ty đều phải có sự quy hoạch về nhân lực và các cán bộ trong Công ty để mỗi một cá nhân có cơ hội thử sức mình, bộc lộ các năng lực của mình để có cơ hội thăng tiến. Phát triển nhân lực là việc làm thường xuyên của mỗi Công ty xuất phát từ yêu cầu mục tiêu kinh doanh của Công ty, giúp Công ty có đủ nguồn nhân lực. Ngoài ra phát triển nhân lực cũng giúp cho người lao động tìm ra được hướng đi cho mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn.

Nội dung của công tác phát triển nhân lực :

- Thăng tiến và bổ nhiệm nhân lực vào các chức vụ quản trị.
- Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời bỏ Công ty.
- Tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong Công ty. Muốn phát triển Công ty thì các nhà quản trị phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong Công ty.

1.2.7.6 Phân công lao động

➤ Vai trò của phân công 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 cũng như cán bộ quản lý phải được thể hiện ở kết quả cuối cùng, đó là hiệu quả và chất lượng hoạt động, là sự phù hợp giữa các thuộc tính có tính cá nhân kể cả tri thức và phẩm chất với yêu cầu của công việc đảm nhận.

➤ Mục đích:

Đảm bảo sự phù hợp cao nhất giữa yêu cầu của công việc và 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 hoá: 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? Nếu hoàn thành sẽ được gì? Nếu không, trách nhiệm sẽ ra sao?
- Sắp xếp, sử dụng người lao động 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.

1.2.7.7 Đánh giá nhân viên

➤ Khái niệm:

Đánh giá nhân viên hay còn gọi là đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên là quy trình đã được chuẩn hóa để thu thập thông tin từ các cấp bậc quản lý về hành động và ứng xử trong chuyên môn nghiệp vụ của toàn bộ nhân lực.

Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên còn được hiểu là một hệ thống chính thức duyệt xét sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

➤ Mục đích đánh giá nhân viên:

Đối với Công ty:

- Giúp Công ty có các thông tin, dữ liệu về năng lực thực hiện công việc và các khả năng tiềm ẩn của nhân viên.
- Trên cơ sở đó, Công ty giúp nhân viên điều chỉnh sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, giúp họ phát triển toàn diện nâng cao năng suất lao động.
- Có căn cứ để hoạch định nguồn tài nguyên nhân lực.
- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực.
- Điều chỉnh các hoạt động quản trị nguồn nhân lực cho phù hợp.

Đối với nhân viên:

Giúp họ biết được khả năng hoàn thành công việc và những sai lầm đã mắc phải trong quá trình làm việc, trên cơ sở đó tự hoàn thiện mình để có được cơ hội phát triển thăng tiến.

➤ Các phương pháp đánh giá:

Có nhiều phương pháp đánh giá, các phương pháp thường được áp dụng là:

- Phương pháp bảng điểm: kết quả đánh giá được ghi lại trên một bảng điểm theo một thang điểm đánh giá tương đương với mức suất sắc, giỏi, trung bình, kém... Đây là phương pháp phổ biến vì nó đơn giản và dễ thực hiện.
- Phương pháp xếp hạng luân phiên: các đối tượng đánh giá được xếp hạng theo thứ tự giảm dần dựa trên một đặc tính hay một tiêu chí nào đó.
- Phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc: là phương pháp đối chiếu, so sánh kết quả thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn và yêu cầu của công việc đã đề ra.

1.2.7.8 Chính sách đãi ngộ

➤ Sự cần thiết của chính sách đãi ngộ:

- Công tác đãi ngộ nhân lực nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của Công ty.
- Mỗi một nhóm một cá nhân đều đến với Công ty với một mục tiêu và mong muốn riêng. Mỗi người đều có cái ưu tiên và ràng buộc riêng của mình.

➤ Nội dung chính sách đãi ngộ nhân lực:

- Đãi ngộ vật chất:

Khái niệm về tiền lương, thưởng:

“Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng sức lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường”.

“ Tiền lương được hiểu là số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi họ hoàn thành công việc theo chức năng, nhiệm vụ được pháp luật quy định hoặc hai bên đã thỏa thuận trong hợp đồng lao động”.

Tiền lương có những chức năng sau đây:

- Chức năng thước đo giá trị sức lao động

- Chức năng tái sản xuất sức lao động
- Chức năng kích thích
- Chức năng tích lũy
- Chế độ tiền lương:

$$\text{Tiền lương cơ bản} = \text{Tiền lương tối thiểu} \times \text{Hệ số lương}$$

Tiền lương tối thiểu: Là tiền lương trả cho lao động giản đơn nhất trong điều kiện bình thường của xã hội. Tiền lương tối thiểu được pháp luật bảo vệ.

Hệ số lương: theo bậc lương, chức danh.

- Các hình thức tiền lương:

- Tiền lương trả theo thời gian:

Tiền lương sẽ trả căn cứ vào thời gian tham gia công việc của mỗi người. Có thể trả lương theo ngày, giờ, tháng, năm.

Công thức:

$$L_{tg} = T_{tt} \times L$$

Trong đó:

T_{tt} : số ngày công, giờ công thực tế làm trong kỳ.

L : mức lương ngày (lương giờ) với $L_{\text{ngày}} = L_{\text{tháng}} / 22$ và $L_{\text{giờ}} = L_{\text{ngày}} / 8$

Phạm vi áp dụng của hình thức tiền lương này:

- Áp dụng cho những nhân viên thực hiện các công việc không thể định mức lao động một cách chính xác được.
- Khi công việc được thực hiện bằng máy móc theo dây chuyền hoặc mức độ cơ giới hóa và tự động hóa cao.
- Khi sản xuất đa dạng (theo đơn đặt hàng với số lượng nhỏ hoặc sản xuất có tính tạm thời).
- Khi công việc đòi hỏi tính chính xác và chất lượng cao.
- Tiền lương trả theo sản phẩm:

Là hình thức tiền lương mà tiền lương người lao động phụ thuộc vào số lượng sản phẩm (hay khối lượng công việc) họ làm ra và đơn giá trả cho một đơn vị sản phẩm.

Công thức tổng quát:

$$L_{sp} = N_{tt} \times Đ_g$$

Trong đó:

N_{tt} : số sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành

$Đ_g$: đơn giá lương sản phẩm

Điều kiện để thực hiện trả lương theo sản phẩm bao gồm:

- Kết quả của lao động phải thể hiện bằng số đo tự nhiên.
- Có thể thống kê kết quả lao động một cách hiệu quả.
- Có định mức lao động một cách chính xác.
- Xác định đúng suất lương cấp bậc trả cho công việc đó.

Các hình thức cụ thể của tiền lương sản phẩm:

- *Tiền lương sản phẩm trực tiếp cá nhân:*

Chế độ tiền lương này áp dụng đối với công nhân hoạt động tương đối độc lập, tạo ra những sản phẩm tương đối hoàn chỉnh và đòi hỏi có những mức lao động áp dụng cho từng cá nhân.

Công thức:

$$L_{sptt} = N_{tt} \times Đ_g$$

Trong đó:

N_{tt} : số sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành

$Đ_g$: đơn giá lương sản phẩm với $Đ_g = T \times L_{giờ}$; (T : mức thời gian(h/sp) và

$L_{giờ}$: mức lương giờ theo cấp bậc sản phẩm).

- *Lương sản phẩm cá nhân gián tiếp:*

Chế độ tiền lương này áp dụng với công nhân phụ, phục vụ sản xuất như công nhân máy, sửa chữa thiết bị... mà kết quả công việc của họ ảnh hưởng trực tiếp đến công nhân sản xuất chính.

Công thức:

$$L_{spgt} = L_{thánggt} \times K_{nslđtt}$$

$$\text{hoặc: } L_{spgt} = L_{thánggt} : N^{KH}_{cnsx\ chính} \times N_{cnsx\ chính\ tt}$$

Trong đó:

L_{spgt} : lương sản phẩm của công nhân gián tiếp

$L_{tháng}$: lương cơ bản tháng của công nhân gián tiếp

N^{KH}_{cnsx} chính: mức sản lượng kế hoạch (thực tế) của công nhân sản xuất chính

$K_{nslđtt}$: hệ số năng suất của công nhân sản xuất chính

- Lương sản phẩm tập thể:

Hình thức này áp dụng đối với các công việc mà cần phải có một tập thể công nhân cùng thực hiện.

Công thức:

Bước 1: xác định quỹ lương của tập thể:

$$L_{sp \text{ tập thể}} = N_{tt \text{ tập thể}} \times Đ_g \text{ tập thể}$$

$$Đ_g \text{ tập thể} = T \times L_{gj}$$

$$Đ_g \text{ tập thể} = L_{gsp} \times t_j$$

Trong đó:

$N_{tt \text{ tập thể}}$: số lượng thực tế của tập thể

T : mức thời gian của một sản phẩm (h/sp)

L_{gj} : mức lương giờ của công nhân.

L_{gsp} : mức lương giờ bình quân của sản phẩm.

t_j : thời gian của công nhân thứ j khi tham gia làm một sản phẩm.

s : số công nhân của tập thể đó.

Bước 2: Tính lương sản phẩm cho từng người:

Tiền lương sản phẩm của công nhân thứ j được xác định như sau:

$$L_{cnj} = \frac{L_{sp \text{ tt}}}{\sum T_j \times L_j} \times T_j \times L_j$$

Trong đó:

T_j : số ngày (giờ công) trong kỳ của công nhân thứ j .

L_j : lương ngày (giờ) của công nhân thứ j .

- Chế độ tiền lương sản phẩm có thưởng:

Đây là chế độ tiền lương sản phẩm cá nhân kết hợp với hình thức tiền thưởng khi công nhân hoàn thành vượt mức sản lượng quy định.

Công thức:

$$L_{sp \text{ thưởng}} = L_{sp} + (m \times h)/100 \times L_{sp}$$

Trong đó:

h : là phần trăm hoàn thành vượt mức sản lượng.

m: là % tiền thưởng so với lương sản phẩm cho 1% hoàn thành vượt mức sản lượng.

- Chế độ tiền lương lũy tiến:

Chế độ tiền lương này thì đơn giá tiền lương cho một đơn vị sản phẩm sẽ được tăng lũy tiến theo mức độ hoàn thành vượt quy định.

Công thức:

$$L_{splt} = D_g \times Q + D_{gt} \times (Q - M_{sl})$$

Trong đó:

D_{gt} : là đơn giá trả thêm cho những sản phẩm vượt mức quy định.

- Chế độ tiền lương khoán:

Chế độ tiền lương này là một hình thức đặc biệt của tiền lương sản phẩm, trong đó tổng tiền lương cần trả cho một công nhân hay một tập thể được quy định trước cho một khối lượng công việc xác định phải hoàn thành trong một thời gian quy định. Chế độ tiền lương này sẽ khuyến khích mạnh mẽ người lao động hoàn thành công việc trước thời hạn.

Công thức :

$$L_{gkhoán} = D_{gkhoán} \times \text{Khối lượng công việc hoàn thành.}$$

- Chế độ tiền lương hoa hồng :

Đây là một dạng của tiền lương khoán; mà người ta gọi là khoán theo doanh số. Tiền lương hoa hồng thường được áp dụng cho nhân viên bán hàng hay những người làm môi giới bán hàng.

Công thức:

$$TL_{hoa\ hồng} = TL_{c\ ố\ đ\ ịnh} + \%hoa\ hồng \times Doanh\ số\ bán.$$

Cho đến nay vẫn chưa có căn cứ thật sự khoa học để xác định % hoa hồng. Tỷ lệ hoa hồng thường dựa vào các căn cứ sau đây:

- Vị trí địa lý nơi bán hàng.
- Loại hàng hóa bán.
- Mức độ cạnh tranh của sản phẩm bán.

Phụ cấp:

Phụ cấp là những khoản thu nhập thêm nhằm mục đích đền bù cho các công việc chịu thiệt thòi hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.

Trợ cấp:

Cũng là những khoản tiền thu nhập thêm nhưng không mang tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.

Các khoản thu nhập khác:

Nghỉ phép có lương, cấp nhà hoặc thuê nhà với giá tượng trưng, ăn trưa miễn phí, bồi dưỡng thêm...

- **Đãi ngộ về tinh thần:**

Đãi ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thoả 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 thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

Các biện pháp khuyến khích tinh thần:

- Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ nâng cao trình độ.
- Tò thái độ quan tâm chân thành: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới.
- Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, vui chơi, giải trí. Tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ. Định kỳ hàng năm tổ chức văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết.
- Đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời, phát hiện ra tiềm năng để bồi dưỡng đồng thời phát hiện ra các sai sót và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa.
- Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khoẻ và tâm trạng vui tươi thoải mái cho người lao động.
- Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý. Áp dụng chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ cao. Về khía cạnh tâm lý nhân viên sẽ cảm thấy tự có trách nhiệm hơn và cảm thấy cấp trên tin tưởng và tạo điều kiện cho mình hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào.

- Tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Thi đua là phương tiện để kích thích và phát huy tích cực tính chủ động và sáng tạo của người lao động.

1.2.7.9 Quản lý nhân lực.

Bên cạnh những chính sách ưu đãi để kích lệ nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển và làm việc hiệu quả, Công ty cũng cần có những điều lệ quy định cần tuân thủ để quản lý nhân viên tôn đảm bảo cho hành vi của nhân viên phù hợp với các quy định của tổ chức.

Một số quy tắc chung cho nhân viên:

Thi hành kỷ luật: thi hành kỷ luật là hình thức phạt một nhân viên khi có các hành vi sai trái trong công việc, không đáp ứng các tiêu chuẩn đã ấn định.

Những nguyên tắc khi thi hành kỷ luật:

- Nguyên tắc răn đe.
- Nguyên tắc thi hành kỷ luật theo trình tự.

Cho nghỉ việc: đây là hình thức kỷ luật nặng nhất, vì vậy hình thức này cần phải tiến hành một cách thận trọng, chu đáo. quyết định buộc thôi việc phải do thủ trưởng đơn vị ký.

Buộc thôi việc với quản trị viên: hình thức này thường làm xáo trộn hoạt động của Công ty với một phạm vi nhất định nên cần được cân nhắc kỹ trước khi ra quyết định. một số lý do sắp xếp lại tổ chức, năng suất lao động giảm sút, vi phạm kỷ luật lao động...

buộc thôi việc với nhân viên: lý do không đủ trình độ tay nghề, vi phạm kỷ luật lao động, tình trạng sức khỏe không đủ để đảm nhận công việc...

Xin thôi việc:

Nhân viên có thể xin thôi việc vì những lý do sau: không có cơ hội thăng tiến, thu nhập thấp, không được cấp trên đánh giá đúng năng lực, công việc không phù hợp, hoàn cảnh gia đình...

Quy định thăng chức, giáng chức thuyên chuyển, nghỉ hưu:

- Thăng chức: khi nhân viên hoàn thành tốt công việc và có khả năng đảm nhiệm công việc ở vị trí cao hơn, khi thăng chức cần đánh giá đúng thực lực để tăng tính chính xác và hiệu quả.
- Giáng chức: khi nhân viên vi phạm kỷ luật hay hoàn thành công việc không tốt có thể bị giáng chức, khi giáng chức cần hết sức thận trọng vì nó ảnh hưởng đến cá nhân người lao động và tác động đến những người lao động khác cũng như hoạt động chung của Công ty.
- Thuyên chuyển: thuyên chuyển khi muốn đa dạng hoá công việc cho nhân viên hay nhân viên không phù hợp với vị trí đang làm.
- Nghỉ hưu: nhân viên nghỉ hưu do tuổi tác theo quy định, hoặc nhân viên xin nghỉ hưu sớm do sức khoẻ hay hoàn cảnh gia đình.

Tổ chức công đoàn:

Công đoàn là tổ chức chính trị xã hội của giai cấp công nhân, nhằm bảo vệ quyền lợi hợp pháp chính đáng cho của người lao động, có trách nhiệm cùng với nhà nước phát triển sản xuất, giải quyết việc làm, cải thiện đời sống vật chất cũng như tinh thần cho người lao động.

1.2.8 Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực.

1.2.8.1 Môi trường vĩ mô

- Khung cảnh kinh tế trong nước và thế giới:

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân lực của Công ty. Công ty một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

- Dân số, lực lượng lao động:

Tỷ lệ dân số phát triển nhanh và lớn hơn tỷ lệ phát triển kinh tế, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì Công ty có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng.

- Mức sống dân cư:

Yếu tố này liên quan đến chính sách lương, thưởng và phụ cấp,... cho nhân viên.

- Văn hoá- xã hội:

Yếu tố này thường phát triển chậm nên khó nhận biết, bao gồm sở thích, thói quen, chuẩn mực đạo đức, các quan quan điểm về mức sống... ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn lao động, chất lượng lao động.

- Nhà nước và chính sách pháp luật:

Nhà nước và chính sách pháp luật có quy định rõ ràng về số giờ làm việc, hệ số lương, mức lương, yêu cầu về an toàn lao động, ... và Công ty tuân thủ áp dụng trong công tác quản trị nhân lực của mình.

- Đối thủ cạnh tranh:

Trong nền kinh tế thị trường nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân lực. Nhân lực là cốt lõi của hoạt động quản trị. Công ty còn phải có một chế độ lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, cải thiện môi trường làm việc và cải thiện phúc lợi. Nếu Công ty không thực hiện tốt chính sách nhân lực thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi kéo những người có trình độ, Công ty sẽ mất dần nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không thuần túy chỉ vấn đề lương bổng mà là sự tổng hợp của nhiều vấn đề.

- Khách hàng:

Là mục tiêu của mọi Công ty. Khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của Công ty là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố tối quan trọng đối với sự sống còn của một Công ty. Do vậy các nhà quản trị phải đảm bảo được rằng nhân viên của mình sẽ sản xuất ra các sản phẩm phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu là không có khách hàng thì không có Công ty và họ sẽ không có cơ hội làm việc nào. Nhiệm vụ của quản trị nhân lực là làm cho các nhân viên hiểu được điều này.

- Trình độ phát triển khoa học kỹ thuật công nghệ:

Các nhà quản trị phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học- kỹ thuật. Khi khoa học-kỹ thuật thay đổi một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa do đó Công ty phải đào tạo lại lực lượng lao

động của mình. Sự thay đổi về khoa học đồng nghĩa với việc là cần ít người hơn nhưng vẫn phải sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

1.2.8.2 Môi trường vi mô

- Sứ mạng, mục tiêu của Công ty :

Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của Công ty, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân lực.

- Chính sách chiến lược của Công ty:

Một số chính sách ảnh hưởng tới quản trị nhân lực : cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn, khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc với năng suất cao...

- Bầu không khí- văn hoá của Công ty:

Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo

- Nhân tố con người:

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong Công ty. Trong Công ty mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích...

Cùng với sự phát triển của khoa học- kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân lực.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp đến người lao động.

- Nhân tố nhà quản trị:

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của Công ty. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho Công ty.

Ngoài ra nhà quản trị phải biết khéo léo kết hợp giữa mục tiêu lợi nhuận và biết quan tâm đến đời sống nhân viên để đảm bảo cho nhân viên yên tâm làm việc và gắn bó với Công ty.

Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ Công ty.

- Khả năng tài chính và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp:

Yếu tố này sẽ quyết định doanh nghiệp có thể thu hút lao động đến đâu (các chiến lược nhân lực như thế nào)

1.3 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

1.3.1 Khái niệm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Hiệu quả quản trị nhân lực của Công ty là hiệu quả phản ánh kết quả thực hiện các mục tiêu về nhân lực mà chủ thể đặt ra trong một giai đoạn nhất định trong quan hệ với chi phí để có được kết quả đó.

1.3.2 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Hiệu quả quản trị nhân lực của Công ty được đánh giá thông qua một hoặc một số chỉ tiêu nhất định, những chỉ tiêu hiệu quả này phụ thuộc chặt chẽ vào các mục tiêu hoạt động của các chủ thể hiệu quả. Cũng như các hoạt động kinh tế, trong hoạt động quản trị nhân lực, Công ty thường đặt ra các mục tiêu cụ thể về hoạt động nhân lực.

Hiện nay có 3 tiêu chí cơ bản đánh giá tính hiệu quả của công tác quản trị nguồn nhân lực theo quan điểm hiện đại, đó là:

- Năng suất lao động.
- Chi phí nhân công.
- Mức độ hài lòng của nhân viên đối với DN

Trong quản lý, ba tiêu chí này có liên quan với nhau, đồng thời cũng mâu thuẫn với nhau ở mức độ nào đó. VD : năng suất cao, chi phí lao động cao thì mức độ hài

lòng của nhân viên tăng lên nhưng giá thành sẽ cao và thị phần có thể sẽ giảm. Nếu năng suất lao động cao, chi phí lao động thấp thì giá thành sẽ giảm, thị phần tăng nhưng mức độ hài lòng của nhân viên giảm, khả năng họ sẽ rời bỏ DN và cuối cùng sẽ ảnh hưởng đến năng suất. Do đó, trong quản lý cần làm thế nào để 3 mặt đó được giải quyết hài hòa và cân đối với nhau.

1.4 Sự cần thiết của nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Quản trị nguồn nhân lực ngày nay gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận Quản trị nguồn nhân lực hay không. Quản trị nguồn nhân lực là khó khăn phức tạp hơn quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất vì mỗi con người là một thế giới rất riêng biệt họ khác nhau về năng lực làm việc, về hoàn cảnh gia đình, tình cảm, tham vọng... và luôn vận động thay đổi. Điều này đòi hỏi quản trị con người phải là một khoa học và nghệ thuật. Nghĩa là phải sử dụng khoa học quản trị về con người một cách uyển chuyển phù hợp cho những tình huống cụ thể trong môi trường cụ thể.

“Mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”. Quản trị nhân lực có mặt trong bất kỳ một tổ chức hay một Công ty nào nó có mặt ở tất cả các phòng ban, đơn vị. Hiệu quả của công tác quản trị nhân lực là vô cùng lớn đối với một Công ty. Nếu không có quản trị nhân lực mọi việc sẽ trở nên vô tổ chức, vô kỷ luật. Đây là một công tác hết sức khó khăn vì nó động tới những con người cụ thể có những sở thích năng lực riêng biệt. Việc hoàn thiện công tác quản trị nhân lực trong Công ty nhằm tạo ra được một đội ngũ người lao động nhiệt tình hăng hái, gắn bó với Công ty.

Vì vậy có thể khẳng định được rằng việc hoàn thiện công tác quản trị nhân lực trong Công ty là thực sự cần thiết cho sự phát triển của các Công ty.

Phần 2: Thực trạng tình hình nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng.

2.1 Giới thiệu chung về Công ty PTS Hải Phòng.

2.1.1 Giới thiệu chung về Công ty.

Công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng được thành lập theo Quyết định số 1705/QĐ – BTM ngày 07/12/2000 của Bộ Thương Mại trên cơ sở cổ phần hóa Xí nghiệp sửa chữa tàu Hồng Hà, một bộ phận trực thuộc Công ty vận tải xăng dầu đường thủy I. Công ty là đơn vị thành viên của Tổng Công ty Xăng dầu Việt Nam, hoạt động theo Giấy chứng nhận kinh doanh số 0203000035 do Sở kế hoạch và đầu tư Hải Phòng cấp lần đầu ngày 25/12/2000.

- Tên Công ty: Công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng.

- Tên đầy đủ bằng tiếng Anh:

PETROLIMEX HAI PHONG TRANSPORTATION AND SERVICES JOINT STOCK COMPANY.

- Tên viết tắt: PTS Hải Phòng.

- Trụ sở chính: Số 16 Ngô Quyền, Phường Máy Chai, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng.

Điện thoại: 031.3837441

Fax: 031.3765194

Email: ptshp@petrolimex.com.vn

Website: www.ptshp.com

- Mã chứng khoán: PTS

- Sàn niêm yết: HNX

- Vốn điều lệ: 34.800.000.000 đồng (đến 31/12/2010)

- Tổng tài sản: 155.062.073.962 đồng (31/12/2010)

- Công ty con: CT TNHH Đóng tàu PTS Hải Phòng

- Công ty liên kết:

o Công ty cổ phần Cảng Cửa Cấm Hải Phòng (tỷ lệ sở hữu 12.9%).

o Công ty cổ phần Công trình giao thông Hải Phòng (góp vốn 600.000.000 đồng).

- Ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh chính:
 - Kinh doanh thương mại xăng dầu.
 - Sửa chữa, đóng mới tàu, thuyền.
 - Vận tải xăng dầu.
 - Kinh doanh bất động sản.

2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển.

2.1.2.1 Quá trình hình thành Công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng.

Công ty cổ phần vận tải và dịch vụ PETROLIMEX Hải Phòng được thành lập trên cơ sở cổ phần hóa Xí nghiệp sửa chữa tàu Hồng Hà - một bộ phận trực thuộc Công ty vận tải xăng dầu đường thủy I (tiền thân là xưởng sửa chữa, nhiệm vụ là sửa chữa tàu nội bộ Công ty, được nâng cấp thành Xí nghiệp từ năm 1996 theo quyết định số 221 ngày 10 tháng 5 năm 1996 của Công ty xăng dầu Việt Nam. Xí nghiệp là một đơn vị sửa chữa cơ khí và kinh doanh xăng dầu hạch toán phụ thuộc. Từ tháng 9 năm 1999, sáp nhập 04 cửa hàng xăng dầu về Xí nghiệp, đến tháng 3 năm 2000 mới bổ sung thêm kinh doanh vận tải sông chuyên đổi từ Công ty xuống).

Tính đến thời điểm cổ phần hoá, Công ty PTS Hải Phòng có:

- Tổng vốn điều lệ là 8.100.000.000 đồng, tổng tài sản 13.400.000.000 đồng.
- Lĩnh vực hoạt động:
 - Sửa chữa đóng mới phương tiện vận tải thuỷ;
 - Kinh doanh xăng dầu;
 - Vận tải xăng dầu.

2.1.2.2 Quá trình phát triển.

Sự phát triển về vốn:

Từ khi đi vào hoạt động đã thay đổi đăng ký kinh doanh 8 lần, vào cuối năm 2004, Công ty nâng vốn điều lệ lần thứ nhất lên 11.600.000.000 đồng và sang năm 2005, theo nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, Công ty đã phát hành thêm cổ phần để nâng vốn điều lệ lên thành 17.400.000.000 đồng, lần gần đây nhất tăng vốn điều lệ của Công ty lên 34.800.000.000 đồng, trong đó Tổng Công ty xăng dầu

Việt Nam chiếm 51% vốn điều lệ. Công ty đang nâng vốn điều lệ lên 55.680.000.000 đồng.

Sự phát triển về các lĩnh vực hoạt động:

Tiếp tục đầu tư phát triển những ngành nghề kinh doanh truyền thống, Công ty chọn lọc đầu tư lĩnh vực kinh doanh mới: bất động sản, khai thác cầu cảng và kho bãi, vận tải ven biển. Tháng 01 năm 2005, thực hiện theo Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông thường niên lần thứ 4, Xí nghiệp sửa chữa tàu Hồng Hà trực thuộc Công ty đã ra đời. Tháng 6 năm 2008, Công ty tái cấu trúc lại bộ máy lãnh đạo, quản lý, nâng cấp Xí nghiệp sửa chữa tàu Hồng Hà thành Công ty TNHH một thành viên đóng tàu PTS với số vốn điều lệ 5 tỷ đồng.

Hoạt động kinh doanh bất động sản:

Được Công ty đăng ký kinh doanh bổ sung năm 2002 và bắt đầu triển khai năm 2003. Đến nay Công ty có đủ năng lực thực hiện các dự án đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng và phát triển nhà đáp ứng mọi yêu cầu khách hàng.

Sửa chữa đóng mới phương tiện thủy:

Khi bước sang Công ty cổ phần, lĩnh vực này được Công ty xác định là một trong những loại hình sản xuất cơ bản nhất, từng bước khẳng định năng lực sửa chữa của Công ty (về chất lượng, giá thành, thời gian sửa chữa) tạo lòng tin của khách hàng.

Kinh doanh vận tải xăng dầu:

Đây là lĩnh vực kinh doanh truyền thống và chủ đạo của Công ty, được Công ty đầu tư để nâng cao năng lực vận chuyển, chất lượng phục vụ, tạo uy tín với khách hàng.

Kinh doanh thương mại - các cửa hàng xăng dầu:

Công ty triển khai dự án xây dựng Trung tâm thương mại và văn phòng cho thuê 25 tầng tại trục đường Ngã năm Sân bay Cát Bi. Dự kiến đưa vào khai thác vào năm 2010. Công ty đã xây dựng được 05 Cửa hàng xăng dầu có vị trí cả nội thành và ngoại thành, Công ty đang định hướng mở thêm một địa điểm mới phục vụ nhu cầu người tiêu dùng.

Tháng 12-2006, cổ phiếu Công ty chính thức lên sàn giao dịch chứng khoán Hà Nội với mã chứng khoán PTS đã khẳng định công tác quản lý tài chính của Công ty minh bạch, được các nhà đầu tư tin tưởng.

Tính đến thời điểm cuối năm 2010, Công ty có tổng vốn điều lệ là 34.800.000.000 VNĐ, và tổng vốn là 65.952.000.000 VNĐ, các ngành nghề kinh doanh của Công ty đã được mở rộng, bao gồm:

- Kinh doanh vận tải. Kinh doanh xăng dầu và các sản phẩm hoá dầu.
- Sửa chữa và đóng mới phương tiện tàu thủy. Sản xuất sản phẩm cơ khí;
- Xuất nhập khẩu, mua bán vật tư thiết bị hàng hoá khác.
- Dịch vụ hàng hải và các dịch vụ thương mại.
- Kinh doanh, đại lý khí hoá lỏng.
- Nạo vét luồng lạch, san lấp mặt bằng, xây dựng cơ sở hạ tầng và phát triển nhà, kinh doanh vật liệu xây dựng, môi giới dịch vụ nhà đất.
- Vận tải hành khách đường thủy và đường bộ.
- Kinh doanh cảng biển.
- Kinh doanh khách sạn, nhà hàng, kinh doanh kho bãi, kinh doanh nhà đất.

2.1.3 Chức năng nhiệm vụ.

2.1.3.1 Chức năng.

Là một Công ty thành viên của Tổng Công ty xăng dầu Việt Nam, Công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng thực hiện chức năng vận chuyên xăng dầu theo yêu cầu của tổng Công ty, đảm bảo đủ lượng xăng dầu cần thiết cho các Công ty thành viên của Tổng Công ty hoạt động. Ngoài ra Công ty còn thực hiện hoạt động kinh doanh trên nhiều lĩnh vực: Sửa chữa và đóng mới phương tiện vận tải thủy, sản xuất sản phẩm cơ khí; dịch vụ vận tải; kinh doanh kho bãi; kinh doanh nhà đất; kinh doanh thương mại xăng dầu ...

2.1.3.2 Nhiệm vụ.

Là một đơn vị kinh tế độc lập, Công ty Cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng (PTS Hải Phòng) thực hiện những nhiệm vụ chính sau :

- Không ngừng phát triển và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ đáp ứng tốt hơn nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng, bảo toàn nguồn vốn, tăng doanh

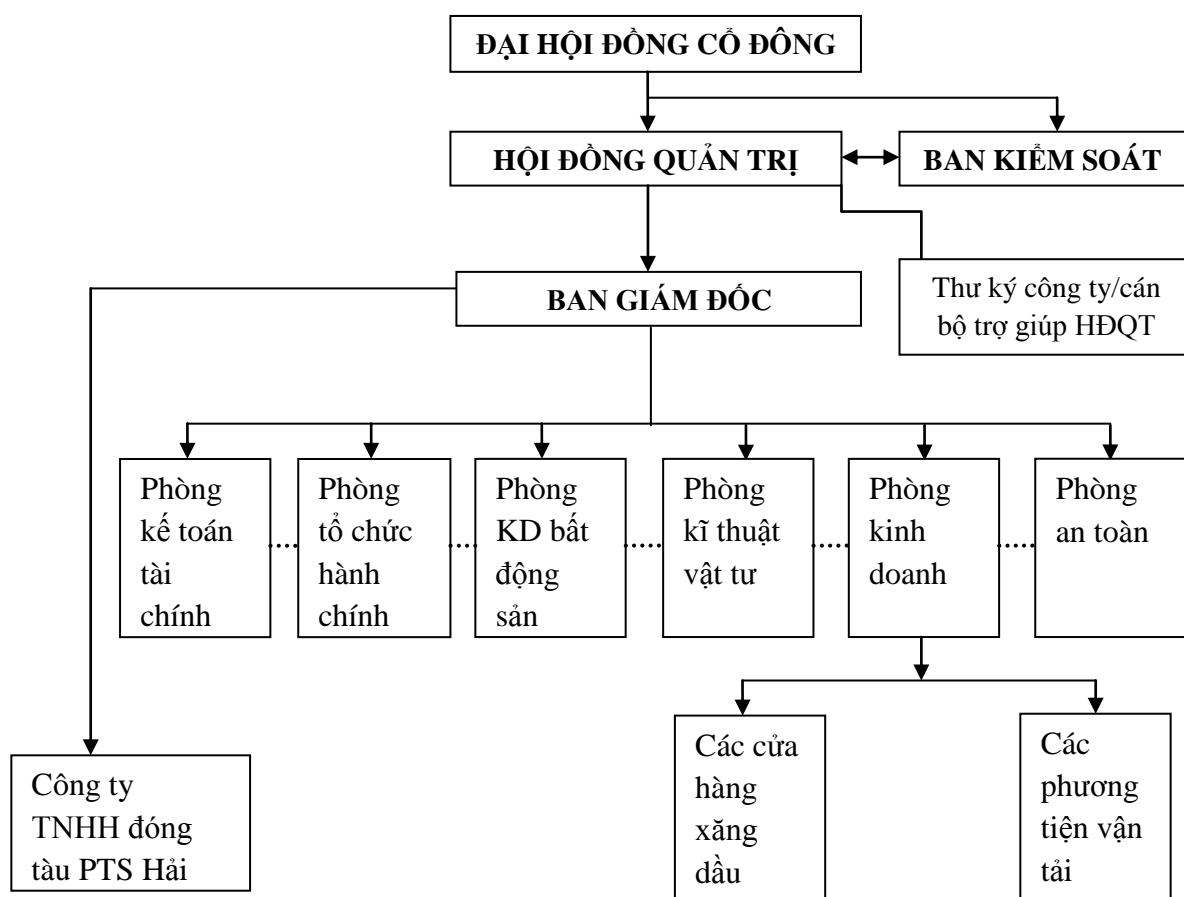
thu, nâng cao đời sống vật chất cho cán bộ công nhân viên, giúp đưa Công ty ngày một phát triển vững mạnh hơn, nâng cao uy tín và khả năng cạnh tranh cho Công ty trước các đối thủ cạnh tranh.

- Chấp hành nghiêm chỉnh mọi chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước, quy định của Bộ Thương Mại và các ngành hữu quan. Thực hiện đúng mục đích và phạm vi kinh doanh. Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với ngân sách nhà nước.

- Góp phần giải quyết việc làm cho người lao động, góp phần thúc đẩy nền kinh tế phát triển.

2.1.4 Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ cơ cấu tổ chức:



Sơ đồ 1.4.1 : Sơ đồ cơ cấu tổ chức PTS Hải Phòng

Chú thích:

Đường chức năng:

Đường trực tuyến: →

Công ty hoạt động theo mô hình Trực tuyến chức năng trong đó:

Đại hội đồng cổ đông:

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty. Đại hội đồng cổ đông gồm tất cả các cổ đông sở hữu cổ phần có quyền biểu quyết của Công ty hoặc người được cổ đông uỷ quyền. Đại hội đồng cổ đông có các quyền và nghĩa vụ:

Thông qua định hướng phát triển của Công ty;

Nghê và chất vấn báo cáo của Hội đồng quản trị, Giám đốc, Ban kiểm soát về tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty;

Quyết định các vấn đề liên quan đến:

- Tổng số cổ phần, các loại chứng khoán được quyền chào bán, mức cổ tức hàng năm của từng loại cổ phần, phân phối lợi nhuận của Công ty do Hội đồng quản trị đề nghị, mức thù lao của các thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và tiền lương của các thành viên Hội đồng quản trị chuyên trách;
- Cổ phiếu của Công ty trên thị trường chứng khoán;
- Quyết định việc chia, tách, hợp nhất, giải thể tuyên bố phá sản, thanh lý tài sản trong trường hợp giải thể, phá sản Công ty;
- Sửa đổi bổ sung điều lệ, tăng giảm vốn điều lệ theo quy định của pháp luật và điều lệ của Công ty;
- Mua bán tài sản cố định, đầu tư xây dựng cơ bản, đầu tư tài chính;
- Bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm, xem xét, xử lý các vi phạm của thành viên Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát;

Hội đồng quản trị:

Hội đồng quản trị Công ty gồm 05 thành viên có nhiệm kỳ 05 năm. Hội đồng quản trị có toàn quyền nhân danh Công ty quyết định các vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty phù hợp với luật pháp, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

Ban kiểm soát:

Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra gồm 3 thành viên cùng có nhiệm kỳ như nhiệm kỳ của HĐQT. Ban kiểm soát chịu trách nhiệm trước Đại hội

đồng cổ đông và pháp luật về những vấn đề thuộc quyền hạn và nhiệm vụ của Ban kiểm soát.

Ban giám đốc:

Tổng giám đốc Công ty do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, một mặt là người quản lý điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, đồng thời là đại diện pháp nhân của Công ty trong mọi hoạt động giao dịch.

Tổng giám đốc Công ty có các nhiệm vụ và quyền hạn được quy định tại Điều 33 của Điều lệ Công ty.

Phòng kế toán tài chính:

- Hạch toán, thống kê các hoạt động sản xuất kinh doanh theo quy định của nhà nước.
- Tham mưu giúp việc cho giám đốc thực hiện nghiêm túc các quy định về kế toán tài chính hiện hành.
- Phân tích các hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Thường xuyên cung cấp cho giám đốc về tình hình tài chính, nguồn vốn, hiệu quả sử dụng vốn.
- Lập kế hoạch về vốn và đào tạo cho các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Phòng kinh doanh:

- Tham mưu và giúp việc cho giám đốc về việc xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh, tổ chức kinh doanh các mặt hàng đã sản xuất, khai thác kinh doanh các mặt hàng (nếu có), có thể vận dụng cơ sở vật chất, thị trường hiện có
- Tạo nguồn hàng điều chỉnh các khâu xuất nhập hành hoá đến các đại lý, của khách hàng, quản lý hàng xuất nhập, hoá đơn chứng từ, hệ thống sổ sách, theo dõi thống kê báo cáo...
- Tổ chức hoạt động Marketing để duy trì và mở rộng thị trường, đa dạng hoá các hình thức dịch vụ, tăng hiệu quả kinh doanh.

Phòng tổ chức hành chính:

- Tham mưu giúp việc cho giám đốc về các lĩnh vực sau: Tổ chức, hoàn thiện bộ máy sản xuất kinh doanh; Tuyển dụng, bố trí, giải quyết các chế độ, quyền lợi

của người lao động; Công tác thanh tra bảo vệ, thi đua, khen thưởng, kỷ luật, quân sự. Công tác an toàn lao động, Hành chính, văn thư lưu trữ.

- Xây dựng và hoàn thiện mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh của Công ty phù hợp trong từng giai đoạn. Đề xuất, lựa chọn, bố trí cán bộ đáp ứng nhu cầu nhiệm vụ của Công ty.
- Soạn thảo trình tổng giám đốc ban hành các quy chế, quy định, nội quy quản lý thuộc chức năng của phòng.
- Xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, thi nâng bậc cho cán bộ công nhân viên (CBCNV) trong toàn Công ty.
- Quản lý hồ sơ CBCNV, hoàn thiện các thủ tục về công tác khen thưởng, kỷ luật, giải quyết các khiếu nại, chế độ lương, chính sách đãi ngộ đối với người lao động theo các quy định của Công ty.
- Triển khai thực hiện các nhiệm vụ về công tác quân sự theo chỉ đạo của ban chỉ huy quân sự quận Ngô quyền và Tổng Giám đốc.
- Ngoài các chức năng nhiệm vụ đã quy định ở trên, khi được tổng giám đốc Công ty giao nhiệm vụ hoặc phát sinh các nhiệm vụ thuộc chức năng quản lý của phòng thì phòng phải có trách nhiệm tổ chức thực hiện đạt kết quả tốt.

Phòng kinh doanh bất động sản:

- Tham mưu cho Tổng giám đốc Công ty về lĩnh vực: Đầu tư, xây dựng cơ bản. Kinh doanh nhà, đất, vật liệu xây dựng, quản lý, thi công các công trình xây dựng của Công ty.
- Lập kế hoạch, khảo sát, thiết kế, thẩm định, triển khai thực hiện, giám sát, nghiệm thu, quyết toán, hoàn thiện các quy trình công việc thuộc lĩnh vực phòng quản lý theo đúng các quy định hiện hành.
- Trực tiếp soạn thảo các hợp đồng kinh tế, tìm hiểu thị trường, cung cấp thông tin kịp thời, đề xuất giá bán nhà, đất, vật liệu xây dựng tại từng thời điểm
- Tổng hợp, báo cáo kịp thời các hoạt động về đầu tư, xây dựng cơ bản và lĩnh vực sản xuất kinh doanh do phòng đảm nhiệm.
- Quản lý, lưu trữ các loại sổ sách, giấy tờ, tài liệu liên quan đến lĩnh vực Phòng quản lý.

- Ngoài các chức năng, nhiệm vụ đã quy định ở trên, khi được Giám đốc Công ty giao thêm nhiệm vụ hoặc phát sinh các nhiệm vụ thuộc chức năng sản xuất của phòng thì phòng phải có trách nhiệm tổ chức thực hiện đạt kết quả tốt

Phòng kỹ thuật vật tư:

- Tham mưu cho giám đốc về các lĩnh vực sau: Quản lý kỹ thuật, vật tư, tài sản, các trang thiết bị toàn Công ty. Phòng cháy chữa cháy, vệ sinh môi trường chung trong toàn Công ty trừ các cửa hàng xăng dầu (do phòng an toàn quản lý). Bảo hiểm tàu, pháp chế hàng hải.

- Xây dựng kế hoạch, triển khai thực hiện các nghiệp vụ về công tác: Quản lý kỹ thuật, vật tư, tài sản, trang thiết bị, phòng cháy chữa cháy, vệ sinh môi trường, bảo hiểm tàu, pháp chế hàng hải thuộc lĩnh vực phòng quản lý, đồng thời hướng dẫn các đơn vị thực hiện tốt các quy định về các lĩnh vực trên theo chức năng nhiệm vụ của phòng.

- Hoàn thiện các thủ tục mua, yêu cầu bồi thường bảo hiểm đối với các tàu sông, và các tài sản của Công ty. Giải quyết hoàn chỉnh các công việc liên quan đến pháp chế hàng hải.

- Chủ động thực hiện việc kiểm kê vật tư, hàng hóa theo đúng quy định và quản lý, lưu trữ hồ sơ, tài liệu thuộc các lĩnh vực phòng đang quản lý.

- Ngoài các chức năng, nhiệm vụ đã quy ở trên, khi được Tổng giám đốc Công ty giao thêm nhiệm vụ hoặc phát sinh các nhiệm vụ thuộc chức năng quản lý của phòng thì phòng phải có trách nhiệm tổ chức thực hiện đạt kết quả tốt.

Phòng an toàn:

- Tham mưu cho Tổng giám đốc Công ty về lĩnh vực sau: Phòng cháy chữa cháy, vệ sinh môi trường các cửa hàng xăng dầu. Phòng chống bão lụt chung cho toàn Công ty. Quản lý hệ thống chất lượng ISO 9001- 2000 và xây dựng quản lý hệ thống quản lý ISM COS của Công ty.

- Xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện công tác phòng chống bão lụt chung trong toàn Công ty, công tác phòng cháy chữa cháy, vệ sinh môi trường các cửa hàng xăng dầu, hướng dẫn các đơn vị thực hiện sau khi TGD Công ty phê duyệt.

- Bổ sung, hoàn thiện, vận hành hệ thống quản lí chất lượng ISO 9001-2000 và xây dựng quản lí vận hành quản lí chất lượng ISM COS của Công ty.
- Thường xuyên kiểm tra đôn đốc nhắc nhở các đơn vị thực hiện nghiêm chỉnh các quy định thuộc chức năng, nhiệm vụ của phòng quản lí.
- Quản lí, lưu trữ các hồ sơ, tài liệu liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của phòng.
- Ngoài các chức năng, nhiệm vụ đã quy định ở trên, khi được tổng giám đốc Công ty giao nhiệm vụ hoặc phát sinh các nhiệm vụ thuộc chức năng quản lí của phòng thì phòng phải có trách nhiệm tổ chức thực hiện đạt kết quả tốt.

Các cửa hàng xăng dầu và các phương tiện vận tải:

Tổ chức bán hàng theo kế hoạch đề ra, khai thác có hiệu quả cơ sở vật chất kĩ thuật hiện có, nguồn nhân lực được giao để sản xuất kinh doanh theo đúng tiến độ mà Công ty đề ra.

Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu PTS Hải Phòng:

Hoàn thành nhiệm vụ sửa chữa, đóng mới phương tiện thủy do Công ty giao đúng tiêu chuẩn, đúng quy định, đúng thời hạn trong hợp đồng.

2.2 Hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.2.1 Tình hình chung của hoạt động sản xuất, kinh doanh

Thực hiện chỉ tiêu kế hoạch đầu năm 2010:

Nắm vững và thích ứng tốt với những biến đổi không ngừng của thị trường trong các lĩnh vực kinh doanh khác của Công ty. Tổ chức các phương án kinh doanh đạt hiệu quả kinh tế cao, nâng cao hiệu quả kinh tế đối với các lĩnh vực kinh doanh hiện tại của Công ty và mở rộng thêm các lĩnh vực kinh doanh mới, có triển vọng trong tương lai.

Hải Phòng hiện là doanh nghiệp đa ngành trong đó hạt nhân là vận tải và kinh doanh xăng dầu, sửa chữa và đóng tàu, kinh doanh bất động sản, cầu cảng, kho bãi.

Bảng 2.2.1: So sánh thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2010 do Đại hội đồng cổ đông đề ra:

(Đơn vị: đồng)

| TT | Chỉ tiêu | Theo kế hoạch năm 2010 | Thực hiện | Chênh lệch | |
|----|--------------------------------------|------------------------|-----------------|----------------|------|
| | | | | Đồng | (%) |
| 1 | Doanh thu | 258.000.000.000 | 283.459.336.955 | 25.459.336.955 | 9,87 |
| 2 | Tổng lợi nhuận trước thuế | 13.500.000.000 | 13.540.947.157 | 40.947.157 | 0,3 |
| 3 | Tỷ lệ trả cổ tức (%/năm/vốn điều lệ) | 17% | 17% | 0 | 0 |

(Nguồn: BCTC năm 2010, năm 2009, năm 2008)

Thực tế năm 2010 Công ty đã thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh do Đại hội đồng cổ đông đề ra đạt kết quả sau:

- Doanh thu là 283.459.336.955 đồng, vượt mức chỉ tiêu là 25.459.336.955 đồng, tương đương với vượt chỉ tiêu 9,87 %.
- Tổng lợi nhuận trước thuế đạt 13.540.947.157 đồng, vượt mức chỉ tiêu là 40.947.157 đồng, tương đương với 0,3%.
- Tỷ lệ trả cổ tức là 17% như dự kiến.

Kết quả doanh thu, lợi nhuận giai đoạn 2008- 2010:

Bảng 2.2.1: Tài sản, doanh thu, lợi nhuận giai đoạn 2008- 2010

(Đơn vị: đồng)

| TT | Chỉ tiêu | Năm 2010 | Năm 2009 | Năm 2008 |
|----|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | Tổng tài sản | 155.062.073.962 | 133.686.679.601 | 105.220.884.113 |
| 2 | Tổng doanh thu thuần | 283.459.336.955 | 243.335.278.150 | 199.014.943.837 |
| 5 | Lợi nhuận trước thuế | 13.540.947.157 | 13.130.105.802 | 12.848.642.951 |
| 6 | Lợi nhuận sau thuế | 10.728.167.656 | 12.312.911.128 | 11.968.846.697 |
| 7 | Lãi cơ bản trên cổ phiếu | 3.083 | 3.583 | 3.439 |
| 8 | Tỷ lệ trả cổ tức (%) | 17% | 20% | 17% |

(Nguồn: BCTC năm 2010, năm 2009, năm 2008)

Tổng doanh thu thuần của Công ty không ngừng tăng trong những năm qua. Tuy nhiên, xét về lợi nhuận thuần thì không tăng tỷ lệ với tỷ lệ tăng doanh thu, thậm chí lợi nhuận sau thuế năm 2010 còn giảm so với năm 2009 và 2008 dẫn đến tỷ lệ trả cổ tức cũng thay đổi theo.

2.2.2 Kết quả hoạt động những lĩnh vực kinh doanh chính của Công ty

So sánh kết quả doanh thu, lợi nhuận các lĩnh vực kinh doanh qua các năm 2008- 2010.

Doanh thu:

Bảng 2.2.2: Tỷ trọng doanh thu trong năm 2008- 2010

(Đơn vị tính: đồng)

| Chi tiết doanh thu | Năm 2010 | Tỷ trọng (%) | Năm 2009 | Tỷ trọng (%) | Năm 2008 | Tỷ trọng (%) |
|--|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| Doanh thu kinh doanh thương mại xăng dầu | 153.431.237.170 | 54,26 | 138.043.881.122 | 56,73 | 98.312.432.479 | 49,40 |
| Doanh thu từ sửa chữa, đóng mới tàu thuyền | 35.093.476.070 | 12,25 | 27.641.623.517 | 11,36 | 23.593.181.379 | 11,85 |
| Doanh thu dịch vụ vận tải | 79.186.319.070 | 27,94 | 76.505.929.637 | 31,44 | 72.672.302.401 | 36,52 |
| Doanh thu kinh doanh bất động sản | 13.932.020.589 | 4,91 | 863.636.364 | 0,35 | 3.362.391.093 | 1,69 |
| Doanh thu bán vật tư | 1.117.554.452 | 0,39 | - | - | 768.376.416 | 0,39 |
| Doanh thu dịch vụ khác | 698.729.604 | 0,25 | 280.207.510 | 0,12 | 306.260.069 | 0,15 |
| Tổng cộng | 283.459.336.955 | 100 | 243.335.278.150 | 100 | 199.014.943.837 | 100 |

(Nguồn: BCTC năm 2010, năm 2009, năm 2008)

Nhìn chung doanh thu của Công ty hàng năm luôn tăng, tỷ trọng doanh thu của từng bộ phận kinh doanh trên tổng doanh được duy trì khá ổn định trong giai đoạn 2008-2010, trong đó doanh thu từ kinh doanh xăng dầu chiếm tỷ trọng lớn nhất, tiếp đó đến doanh thu vận tải và sửa chữa, đóng mới tàu.

- Tình hình doanh thu thay đổi trong thời gian 2008-2010 :

Tổng doanh thu năm 2010 tăng 40.124.058.805 đồng tương đương với 16,49% so với năm 2009, trong đó doanh thu từ kinh doanh thương mại xăng dầu tăng nhiều nhất là 15.768.554.070 đồng tương đương với 11,42%.

Tổng doanh thu của Công ty năm 2009 tăng cao so với năm 2008 là 44.320.334.313 đồng, ứng với tăng 22,27% so với năm 2008, trong đó doanh thu kinh doanh thương mại xăng dầu tăng đáng kể là 39.731.448.643 đồng.

Lợi nhuận:

Bảng 2.2.2: Tỷ trọng lợi nhuận năm 2008- 2010

| Chi tiết lợi nhuận | Năm 2010 | Tỷ trọng (%) | Năm 2009 | Tỷ trọng (%) | Năm 2008 | Tỷ trọng (%) |
|--|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| Lợi nhuận kinh doanh thương mại xăng dầu | 858.955.088 | 6,34 | 244.6361.610 | 18,63 | 1.041.038.136 | 8,10 |
| Lợi nhuận từ sửa chữa, đóng mới tàu thuyền | 1.065.492.765 | 7,87 | 1.925.365.576 | 14,66 | 493.854.307 | 3,84 |
| Lợi nhuận dịch vụ vận tải | 8.903.447.486 | 65,75 | 8.705.209.592 | 66,30 | 10.861.672.795 | 84,54 |
| Lợi nhuận dịch vụ khác | 2.714.283.392 | 20,04 | 73.169.024 | 0,41 | 452.077.713 | 3,52 |
| Tổng cộng | 13.542.178.731 | 100 | 13.130.105.802 | 100 | 12.848.642.951 | 100 |

(Nguồn: BCTC năm 2010, năm 2009, năm 2008)

Kết hợp với bảng tỷ trọng doanh thu năm 2008-2010, có điểm đáng chú ý là tuy dịch vụ vận tải chỉ chiếm dưới 40% tổng doanh thu nhưng chiếm gần 70% tổng lợi nhuận giai đoạn này. Ngược lại, dịch vụ kinh doanh xăng dầu chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng doanh thu (khoảng 50%) nhưng đóng góp thấp vào tổng lợi nhuận (6-19%). Có sự khác biệt này là do sự khác nhau về biên lợi nhuận của từng mảng dịch vụ. Dịch vụ kinh doanh xăng dầu do đặc thù thương mại nên thường có doanh thu cao nhưng lợi nhuận trên doanh thu thấp.

2.2.3 Công tác marketing.

2.2.3.1 Công tác marketing của Công ty:

Nhãn hiệu thương mại:



Công ty là thành viên của Tổng Công ty Petrolimex nên Công ty sử dụng nhãn hiệu Petrolimex cho tất cả các hàng hóa, sản phẩm của Công ty. Công ty sử dụng biểu tượng chữ P của Tổng Công ty xăng dầu Việt Nam đã được Tổng Công ty đăng ký tại Cục sở hữu công nghiệp Việt Nam. Trong biểu trưng của Công ty được hưởng các quyền lợi theo năm tồn tại và phát triển, thương hiệu PTS Hải Phòng là thương hiệu có uy tín trên thị trường trong các lĩnh vực kinh doanh vận tải, kinh doanh xăng dầu, sửa chữa đóng mới phương tiện vận tải thủy. Công ty

không ngừng cải tiến, nâng cao chất lượng phục vụ, tạo dựng niềm tin với khách hàng, nâng cao uy tín của Công ty.

2.2.3.2 Thị trường và khách hàng của Công ty.

Để đảm bảo kinh doanh có hiệu quả cao, Công ty luôn chú trọng đến công tác marketing. Hoạt động marketing của Công ty thực hiện chủ yếu thông qua hai bộ phận là bộ phận thị trường và bộ phận chăm sóc thị trường thuộc phòng kinh doanh.

- Bộ phận thị trường có nhiệm vụ: nghiên cứu thông tin về thị trường, xây dựng chiến lược kinh doanh, cho từng giai đoạn phát triển, tìm kiếm khách hàng và đối tác.

- Bộ phận chăm sóc khách hàng có nhiệm vụ liên hệ với các ban ngành hữu quan trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, tiếp nhận những thông tin phản hồi từ khách hàng, tập hợp nghiên cứu và giải quyết các vấn đề chính đáng của khách hàng, bảo vệ quyền lợi của khách hàng sau khi hợp đồng kết thúc.

Đối với lĩnh vực kinh doanh vận tải sông: Công ty đã từng bước phát triển đội tàu vận tải xăng dầu rộng khắp Miền Bắc. Bên cạnh đó, Công ty luôn chú trọng phát triển các tuyến vận tải rộng khắp cả nước.

Sửa chữa, đóng mới phương tiện thủy: Công ty đã có lợi thế sẵn có là nguồn khách hàng nội bộ và nguồn khách hàng truyền thống nên đã áp dụng cơ chế giá kinh hoạt nhằm thu hút khách hàng. Trọng tâm của Công ty phát triển thị trường là phục vụ tốt khách hàng nội bộ, tăng cường tìm kiếm nguồn khách hàng bên ngoài.

Kinh doanh thương mại: Từ khi thành lập Công ty đã có 5 cửa hàng xăng dầu có vị trí trong nội thành thành phố Hải Phòng tại Hạ Lý, Kiến Thụy, An Lão, Kiến An, tại khuôn viên Công ty ở quận Ngô Quyền. Trong định hướng phát triển Công ty giai đoạn 2007-2011 và các năm tiếp theo, Công ty chủ trương tiếp tục đẩy mạnh phát triển hệ thống cửa hàng kinh doanh xăng dầu cả trên đất liền và trên sông biển.

Kinh doanh Bất Động Sản: Hiện tại thị trường bất động sản của Công ty mới chỉ thực hiện được tại thành phố Hải Phòng với dự án khu nhà ở Đông Hải. Tuy nhiên, trong tương lai, Công ty không dừng lại với các dự án trong thành phố mà sẽ đầu

tư mở rộng thị trường ra các tỉnh, thành phố khác thông qua liên doanh theo dự án và nhà đầu tư chiến lược.

2.2.3.3 Vị thế của Công ty trong ngành.

Công ty PTS Hải Phòng là một trong những Công ty cung cấp dịch vụ vận tải xăng dầu hàng đầu tại khu vực phía Bắc và một trong những vùng lân cận. Là thành viên của Tổng Công ty xăng dầu Petrolimex, một trong những Tổng Công ty lớn, có thương hiệu uy tín trong nước và Quốc tế nên Công ty PTS Hải Phòng đã từng bước tạo dựng được thương hiệu riêng của mình trên thị trường.

- Trong bối cảnh ngành kinh doanh vận tải thủy, đặc biệt là vận tải xăng dầu của Việt Nam còn nhỏ bé, chưa đáp ứng được nhu cầu, PTS đã ưu tiên tập trung vào lĩnh vực này, từng bước phát triển đội tàu vận tải xăng dầu. Đến nay, tổng trọng tải của đội tàu PTS là 15.000DWT.

2.2.4 Thuận lợi, khó khăn của Công ty

2.2.4.1 Thuận lợi

Với đặc thù là Công ty cổ phần được thành lập từ việc cổ phần hoá một bộ phận trực thuộc Công ty cổ phần Vận tải xăng dầu đường thủ I – đơn vị Anh hùng lao động trong thời kì đổi mới, nên Công ty cổ phần Vận tải và Dịch vụ Petrolimex Hải Phòng đã có những điều kiện thuận lợi nhất định ngay từ khi mới bắt đầu đi vào hoạt động. Các thuận lợi đó là:

- Sự quan tâm, tạo điều kiện giúp đỡ của ủy ban nhân dân thành phố, các sở ban ngành thành phố và tổng Công ty xăng dầu Việt Nam.
- Sự kế thừa các thành tựu đã đạt được, những truyền thống lao động, bề dày kinh nghiệm và sự nhất quán, đoàn kết nội bộ trong sản xuất – kinh doanh.
- Công ty là đơn vị thành viên của Tổng Công ty xăng dầu Việt Nam, uy tín đã được xây dựng nay ngày càng được khẳng định. Công ty liên tục được trao tặng bằng khen của thành phố, các tổ chức bình chọn như bằng khen của bộ thương mại UBND thành phố Hải Phòng, năm 2004 được thủ tướng chính phủ tặng bằng khen, năm 2007 nhận cờ thi đua xuất sắc, năm 2008 và 2009 đều xếp hạng top 20 doanh nghiệp tiêu biểu trên thị trường chứng khoán Việt Nam, nhận cúp vàng thương hiệu chứng khoán uy tín do các tổ chức bình chọn, ...

Với những thuận lợi trên, kể từ khi hoạt động tới nay Ban lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty luôn đoàn kết, hăng say lao động và từng bước ổn định hoạt động sản xuất, kinh doanh. Doanh thu, lợi nhuận và cổ tức năm sau luôn cao hơn năm trước. Thành tựu mà Công ty đạt được tuy mới chỉ là bước đầu những đã khẳng định đường lối đúng đắn và lòng nhiệt huyết, quyết tâm lao động của tập thể cán bộ, công nhân viên toàn Công ty.

2.2.4.2 Khó khăn

Trong tình hình kinh tế nhiều biến động gây khó khăn cho hoạt động kinh doanh sản xuất của Công ty. Chi phí nhiên liệu và chi phí khác trong kết cấu giá thành vận tải tăng nhưng giá cước chưa được áp dụng, từ năm 1997 đến nay giá cước không những không tăng mà còn giảm. Kinh doanh cơ khí, đóng tàu cũng gặp không ít khó khăn do giá cả vật liệu tôn, sắt, thép... không ổn định, luôn đứng ở mức cao ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm và lượng khách hàng sửa chữa, đóng mới tàu.

Hoạt động chưa hết công suất gây lãng phí nhân lực, vật lực và chi phí của Công ty. Kinh doanh vận tải được đầu tư lớn nhưng hoạt động không hết công suất (chỉ đạt 60% năng lực vận chuyên), song các đơn vị cung ứng xăng dầu trong ngành vẫn còn thuê vận tải bên ngoài chiếm đến 20% -30% khối lượng cần vận chuyên. 100% tàu được lắp đặt máy bơm công suất lớn nhưng không được bơm hàng.

2.3 Mục tiêu phát triển của Công ty

- Nâng cao năng lực bộ máy điều hành và quản lý Công ty phân cấp, tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Duy trì hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001 ÷ 2008.
- Xây dựng, hoàn thiện các quy chế quản lý. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, đảm bảo hài hòa lợi ích của người lao động và các cổ đông vì mục tiêu phát triển Công ty một cách bền vững.
- Tập trung chỉ đạo việc tiết giảm chi phí sản xuất trên tất cả các lĩnh vực kinh doanh.

- Tập trung thực hiện các dự án đầu tư đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua.

- Quy trình quản lý nhân lực:

Quy trình quản lý nhân lực của Công ty nhằm quy định các bước hướng dẫn đối với các hoạt động liên quan để quản lý và sử dụng nhân lực một cách phù hợp.

2.4 Tình hình nguồn nhân lực của Công ty PTS Hải Phòng

2.4.1 Hoạch định nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu công việc

Công tác hoạch định của Công ty bao gồm:

Xác định nhu cầu:

Tuỳ theo nhu cầu thực tế về nhân lực của từng phòng ban, đơn vị trực thuộc, người phụ trách phòng ban đăng ký kế hoạch sử dụng lao động thực tế theo mẫu “nhu cầu tuyển dụng lao động” hoặc đề xuất tuyển dụng thông qua phiếu “yêu cầu tuyển dụng” khi có nhu cầu tuyển dụng đột xuất. Sau đó người đề xuất sẽ chuyên đăng ký kế hoạch sử dụng lao động (hoặc phiếu yêu cầu tuyển dụng) cho phòng tổ chức hành chính. Phòng tổ chức hành chính tổng hợp lại các đăng ký hoặc các yêu cầu tuyển dụng, ký xác nhận và trình người có thẩm quyền phê duyệt.

Phòng TC-HC tổng hợp lại các đăng ký hoặc các yêu cầu tuyển dụng, ký xác nhận và trình người có thẩm quyền phê duyệt.

Phê duyệt:

Phòng tổ chức hành chính tổng hợp lại các đăng ký hoặc các yêu cầu tuyển dụng, ký xác nhận và trình người có thẩm quyền phê duyệt.

Lập kế hoạch tuyển dụng: kế hoạch tuyển dụng bao gồm các bước:

- + Thành lập Hội đồng tuyển dụng;
- + Thiết lập theo biểu mẫu, trình người có thẩm quyền phê duyệt. Kế hoạch tuyển dụng bao gồm những phân sau:
 - Nhân lực cần tuyển;
 - Số lao động cần tuyển;
 - Yêu cầu trình độ, thâm niên;
 - Hình thức tuyển dụng (tùy theo loại hình tuyển dụng, người có thẩm quyền sẽ yêu cầu khu vực tuyển dụng thích hợp)

- Thời điểm tuyển dụng (phòng tổ chức hành chính phải đề rõ thời gian tiếp nhận hồ sơ và thời gian thi tuyển thích hợp)
- Nhân lực tham gia tuyển dụng (phòng tổ chức hành chính sắp xếp thành phần nhân lực tham gia tuyển dụng tùy theo loại hình tuyển dụng)

Phương pháp thực hiện hoạch định nhân sự được áp dụng trong Công ty chưa có kế hoạch tuyển dụng cụ thể rõ ràng để chuẩn bị cho nhu cầu nhân lực trong tương lai, chủ yếu vẫn là giải quyết vấn đề trước mắt.

Khi có nhu cầu nhân sự mới phê duyệt và lên kế hoạch tuyển dụng, điều này dẫn đến không chuẩn bị kỹ cho công tác tuyển mộ và lựa chọn nhân lực, chất lượng tuyển dụng sẽ không được lựa chọn kỹ.

Đối với tình hình Công ty hiện nay là phù hợp do Công ty luôn thu hút được nguồn cung vào làm tại Công ty, kể cả trong hoàn cảnh nhu cầu nhân lực tức thời, tình hình tài chính của Công ty khá vững, lại được sự quan tâm, giúp đỡ của Tổng Công ty xăng dầu Việt Nam nên Công ty không xảy ra tình trạng thiếu nhân lực gây ảnh hưởng đến hoạt động của Công ty. Tuy nhiên, trong tình hình kinh tế nhiều biến động như hiện nay, Công ty cần có chính sách hoạch định cụ thể hơn để có kế hoạch tuyển dụng và phân công lao động phù hợp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, cũng góp phần đẩy nhanh việc thực hiện mục tiêu chiến lược của Công ty.

2.4.2 Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin liên quan đến công việc một cách có hệ thống. Bên cạnh những tiêu chuẩn bắt buộc riêng cho từng vị trí công việc cụ thể, cần có yêu cầu cơ bản như: trình độ chuyên môn cơ bản, ý thức phát triển nghề nghiệp, tính kỷ luật cao.

Tiêu chí tuyển dụng: yêu cầu trình độ, thâm niên cho mỗi vị trí cần tuyển dụng cụ thể.

Công tác phân tích công việc của Công ty còn sơ sài do những yêu cầu công việc hay tiêu chuẩn cụ thể để thực hiện công việc đã có sẵn, nhân viên mới sẽ được phân công lại công việc dựa trên nhiệm vụ của từng phòng ban.

Nhân viên mới được tuyển tuý theo từng phòng ban mà Công ty yêu cầu bằng cấp và tiêu chuẩn khác nhau tuý theo vị trí cần tuyển, và nhu cầu còn thiếu của Công ty do các phòng ban bộ phận đưa lên.

2.4.3 Tuyển mộ nhân lực

Nguồn tuyển dụng mà Công ty hướng tới: nguồn nhân lực nội bộ của Công ty; bạn bè, người thân của nhân viên; từ các trung tâm đào tạo nghề.

Phương pháp tuyển mộ nhân lực:

- Liên hệ với các đơn vị cung ứng nhân lực, Công ty có đầu tư hợp tác với trường đào tạo nghề ...
- Qua sự giới thiệu của nhân viên trong doanh nghiệp khi có nhu cầu tuyển dụng.

Thông báo tuyển dụng bao gồm:

- Giới thiệu một cách ngắn gọn mang tính quảng cáo về Công ty.
- Cho biết vị trí cần tuyển, môi trường làm việc.
- Các tiêu chuẩn cần có ở ứng viên.
- Quyền lợi, lương bổng mà ứng viên được hưởng nếu được tuyển.
- Hồ sơ cần có và địa chỉ để liên hệ.
- Thời hạn nộp hồ sơ, địa điểm nộp hồ sơ.

Công tác tuyển dụng còn hạn chế do nguồn nhân lực Công ty tuyển dụng còn hạn hẹp, không tuyển mộ rộng rãi để thu hút nhân lực về doanh nghiệp. Điều này làm tiết kiệm thời gian và chi phí tuyển mộ, tuyển dụng nhưng lại không thu hút được nhiều hồ sơ và lựa chọn được nhiều người giỏi về với doanh nghiệp.

Nguồn tuyển dụng nhân lực chủ yếu là từ bên ngoài đối với công nhân lao động, còn đối với các vị trí quan trọng thì thường là lưu chuyển cán bộ trong Công ty, hay do người thân, bạn bè nhân viên trong Công ty giới thiệu.

2.4.4 Tuyển dụng nguồn nhân lực

Quy trình tuyển dụng của Công ty:

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng:

Sau khi phòng hành chính tổ hợp trình nhu cầu cần tuyển dụng lên người có thẩm quyền phê duyệt, sẽ thiết lập kế hoạch tuyển dụng bao gồm:

- Vị trí cần tuyển,
- Số lao động cần tuyển,
- Tiêu chí tuyển dụng,
- Hình thức tuyển dụng,
- Thời điểm tuyển dụng, nhân lực tham gia tuyển dụng.

Bước 2: Thu nhận hồ sơ và phân loại hồ sơ:

Tập hợp các hồ sơ được gửi đến Công ty và lập một bản danh sách nhận hồ sơ tuyển dụng gồm các ứng cử viên và liên lạc với các ứng cử viên để sắp xếp thời gian và kế hoạch tuyển dụng cụ thể.

Thông báo về thời gian kế hoạch tuyển dụng với các thành phần tham gia tuyển dụng 3 ngày trước khi tiến hành tuyển dụng.

Bước 3: Tổ chức phỏng vấn và thi tuyển, sát hạch:

Trước khi thực hiện tuyển dụng (phỏng vấn, sát hạch) ứng cử viên sẽ được phát một bản (thông tin trước phỏng vấn) theo biểu mẫu để điền đầy đủ các thông tin và chuyển lại cho phòng tổ chức hành chính (áp dụng đối với các vị trí khối văn phòng)

Thu lại bản thông tin trước phỏng vấn chuyển đến các thành viên tham gia tuyển dụng để xem xét (nếu cần) trước khi tiến hành bước vào phỏng vấn, đại diện phòng tổ chức hành chính và các thành viên tham gia tuyển dụng ghi chép thông tin phỏng vấn nhân lực.

Bước 4: Tổng hợp kết quả tuyển dụng:

Phòng tổ chức hành chính thu lại các phiếu ghi chép tuyển dụng hoặc các bài kiểm tra, sát hạch để tổng hợp kết quả trình các thành viên tham gia tuyển dụng hội ý sau khi kết thúc tuyển dụng để đề xuất các ứng cử viên vòng 2 hoặc quyết định lựa chọn chính thức.

- Thông báo với ứng cử viên được lựa chọn vào vòng 2 về thời gian dự tuyển.
Trình tự thi tuyển được thực hiện như vòng 1, nội dung kiểm tra theo yêu cầu thực tế của từng bộ phận yêu cầu. Kết quả chính thức được xác nhận.
- Bộ phận tuyển dụng tổng hợp kết quả đánh giá tuyển dụng:
- Tổng hợp danh sách trúng tuyển.

Bảng đánh giá chấm điểm:

| |
|----------------------------|
| Tên người xin việc : |
| Xin vào vị trí công việc : |
| Thuộc đơn vị : |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Kiến thức cơ bản được đào tạo | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 2 | Kinh nghiệm công tác | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 3 | Các kỹ năng kỹ thuật và sự thành thạo nghề nghiệp | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 4 | Các kỹ năng cá nhân | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 5 | Khả năng chịu đựng sự căng thẳng | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 6 | Khả năng học tập | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 7 | Mức độ thành thạo ngoại ngữ | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 8 | Khả năng giao tiếp bằng lời | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 9 | Thái độ đối với công việc | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 10 | Các đặc tính cá nhân | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 11 | Khả năng hợp tác với đồng nghiệp | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 12 | Tính trung thực | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

Trong đó:

- 4: Tốt hơn tiêu chuẩn quy định
- 3: Đạt mức tiêu chuẩn chất lượng yêu cầu
- 2: Thấp hơn mức tiêu chuẩn yêu cầu một chút
- 1: Không thể chấp nhận được
- 0: Không thể hiện

Các gợi ý:

| | | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Nên tuyển dụng | <input type="checkbox"/> | Nên từ chối | <input type="checkbox"/> | Gợi ý khác |
| Cho vị trí công tác : | | | | | |

Ký:

| |
|-------------------|
| Người phỏng vấn : |
| Ngày : |

Tiếp nhận nhân lực:

Thiết lập quyết định thử việc, trình người có thẩm quyền phê duyệt và chuyển cho ứng cử viên được lựa chọn một bản.

Sau thời gian thử việc dựa vào kết quả đánh giá của người thử việc và người hướng dẫn thử việc, người có thẩm quyền sẽ quyết định tiếp nhận hay từ chối và sẽ được thông báo trực tiếp với nhân lực.

Quyết định tuyển dụng: Sau thời gian thử việc nếu đạt sẽ quyết định tuyển dụng.

Khi thời gian thử việc kết thúc, người đang phụ trách nhân viên đang thử việc phải thực hiện việc đánh giá nhân lực thử việc theo nội dung được quy định tại “ Phiếu nhận xét quá trình làm việc”. Người phụ trách sẽ ký xác nhận vào mục người đánh giá/ nhận xét và gửi phiếu đánh giá/ nhận xét và gửi phiếu đánh giá/ nhận xét thử việc cho phòng tổ chức- hành chính. Nhân viên phòng tổ chức hành chính căn cứ vào nội dung đánh giá và đề xuất của người phụ trách để hoàn tất các thủ tục tiếp nhận hoặc từ chối tiếp nhận nhân lực.

Hội nhập:

- Nhân viên tìm hiểu về tình hình chung của Công ty, hoạt động sản xuất kinh doanh, các phòng ban; các quy định điều lệ trong Công ty.
- Trách nhiệm và nhiệm vụ trong công việc.
- Quy chế lương, thưởng, bảo hiểm và chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ.

Về công tác tuyển dụng, Công ty áp dụng đúng các bước như quy trình tuyển dụng chung và thực hiện khá tốt cần phát huy.

Công tác tuyển dụng được Công ty quan tâm vì mục tiêu của tổng Công ty đặt ra là tăng chất lượng tuyển dụng chứ không đơn thuần là tăng số lượng lao động. Tăng chất lượng lao động đồng nghĩa với việc tuyển người đúng chỗ, đúng công việc, để nhân viên có thể phát huy mọi khả năng của mình, hoàn thành tốt mọi công việc được giao, giúp Công ty đạt được các mục tiêu đã đề ra.

2.4.5 Đào tạo, phát triển nhân lực

Đào tạo

Phương pháp đào tạo: đào tạo nhân viên mới, đào tạo tại chỗ, cử đi học tại trung tâm, mở lớp mời giáo viên về bồi dưỡng kiến thức để cấp chứng chỉ An toàn lao

động cho toàn bộ khối văn phòng, khối cửa hàng, thuyền viên, khối tàu sông, tàu biển của Công ty, cử thuyền viên đi học bổ túc nghiệp vụ nâng cao chuyên môn, ...

Hoạt động đào tạo và đánh giá sau đào tạo của Công ty.

- Yêu cầu đào tạo: căn cứ vào các yêu cầu đào tạo, người có thẩm quyền đề xuất việc đào tạo và hình thức đào tạo bằng phiếu yêu cầu đào tạo theo biểu mẫu, trường hợp cá nhân có nhu cầu đào tạo cần làm đơn xin được đào tạo theo mẫu xin đào tạo. Sau đó người đề xuất hoặc cá nhân chuyển phiếu đơn về phòng tổ chức hành chính.

- Phê duyệt: phòng tổ chức hành chính tổng hợp lại các yêu cầu đào tạo trình người có thẩm quyền xem xét phê duyệt và làm cơ sở giao dịch với các nơi đào tạo theo loại hình yêu cầu.

- Kế hoạch đào tạo: đối với các hoạt động đào tạo dài hạn hoặc theo định kỳ, phòng tổ chức hành chính thiết lập (kế hoạch đào tạo) theo biểu mẫu, trình người có thẩm quyền phê duyệt. Kế hoạch đào tạo bao gồm những phần sau:

- Đơn vị yêu cầu đào tạo
- Nội dung cần đào tạo
- Số lượng người cần đào tạo
- Trình độ và hình thức
- Nơi đào tạo
- Kinh phí đào tạo
- Thời gian bắt đầu và kết thúc

Kế hoạch đào tạo năm 2010 của Công ty:

Bảng 2.4.6 kế hoạch đào tạo năm 2010

| STT | Nội dung | Số người | Hình thức | Kinh phí dự kiến | Thời gian |
|-------------|--|----------|-----------|--------------------|-----------|
| 1 | Bồi dưỡng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ khối văn phòng | 15 | Ngắn hạn | 20.000.000 | 12 tháng |
| 2 | Học bổ túc thuyền trưởng; máy trưởng | 25 | Ngắn hạn | 50.000.000 | 3 tháng |
| 3 | Bồi dưỡng thi nâng bậc cho thuyền viên | 40 | Ngắn hạn | 15.000.000 | 1 tháng |
| 4 | Bồi dưỡng thi kiến thức tin học cho CBCNV văn phòng | 30 | Ngắn hạn | 45.000.000 | 3 tháng |
| 5 | Bồi dưỡng kiến thức về an toàn lao động cho CBCNV toàn Công ty | 302 | Ngắn hạn | 30.000.000 | 1 tháng |
| Tổng | | | | 160.000.000 | |

(Nguồn: phòng tổ chức- hành chính)

Đối với các hoạt động ngắn hạn hoặc đào tạo nhân viên mới, đào tạo tại chỗ, thì người phụ trách chủ động lên kế hoạch đào tạo, trình người có thẩm quyền phê duyệt và chuyển về phòng tổ chức hành chính để theo dõi và cập nhật hồ sơ đào tạo.

- Tổ chức thực hiện: phòng tổ chức hành chính tổng hợp bảng danh sách các học viên gửi và lấy xác nhận của nơi đào tạo (nếu cần). Thông báo về thời gian đào tạo tới người hoặc đơn vị có yêu cầu đào tạo trước ít nhất là 1 tuần. Kết hợp cùng đơn vị yêu cầu đào tạo theo dõi quá trình học viên học tập để nắm bắt việc chấp hành của học viên.

- Báo cáo kết quả đào tạo: sau thời gian hoàn thành đào tạo, học viên nộp bằng, giấy xác nhận chương trình đào tạo hoặc các bản thu hoạch, nhận xét về phòng tổ chức hành chính để báo cáo với lãnh đạo Công ty về kết quả đào tạo.

- Đánh giá kết quả đào tạo: Theo dõi quá trình học viên học tập để nắm bắt việc chấp hành của học viên. Sau thời gian hoàn thành đào tạo học viên nộp bằng, giấy xác nhận chương trình đào tạo hoặc các bản thu hoạch, nhận xét về phòng tài chính tổng hợp để báo cáo với lãnh đạo Công ty về kết quả đào tạo.

Công ty luôn coi đào tạo nhân lực là đầu tư chứ không phải chi phí, luôn khuyến khích nhân viên học hỏi nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, tạo điều kiện cho nhân viên đi học hay có nhu cầu muốn học thêm nâng cao năng lực khi đề xuất lên sẽ được hỗ trợ và tạo điều kiện.

Phát triển nhân lực:

Công tác phát triển nhân lực được làm tốt tại Công ty. Các cán bộ có năng lực trình độ, có ý chí vươn lên luôn được xem xét đánh giá qua từng năm để đề bạt cất nhắc hơn những vị trí quan trọng, cũng đối với những cán bộ không hoàn thành nhiệm vụ, không có ý thức phấn đấu sẽ bị loại bỏ theo cơ chế đào thải

2.4.6 Phân công, bố trí lao động

Việc sắp xếp, bố trí lao động cũng như cán bộ hợp lý giúp Công ty hoạt động hiệu quả đạt mục tiêu đề ra, tăng hiệu quả lao động.

Căn cứ 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.

➤ Cơ cấu lao động:

Xác định chất lượng nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự phát triển của Công ty, PTS luôn đặt mục tiêu xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp có trình độ cao lên hàng đầu trong chiến lược của mình.

Tổng lao động thực tế năm 2010: 462 người.

- Cơ cấu lao động theo chức năng, theo giới:

Bảng 2.4.6: Phân công lao động theo chức năng phòng ban, theo giới năm 2010

| TT | Đơn vị | LĐ thực tế | Nam | Nữ |
|----|--|------------|------------|-----------|
| 1 | Ban Giám đốc | 2 | 2 | 0 |
| 2 | Phòng kỹ thuật vật tư | 7 | 5 | 2 |
| 3 | Phòng ĐT- KDBDS | 9 | 8 | 1 |
| 4 | Phòng kinh doanh | 6 | 4 | 2 |
| 5 | Phòng kế toán- tài chính | 8 | 1 | 7 |
| 6 | Phòng tổ hợp- hành chính | 11 | 6 | 5 |
| 7 | Văn phòng hội đồng quản trị | 1 | 0 | 1 |
| 8 | Phòng an toàn | 2 | 2 | 0 |
| | Tổng số lao động gián tiếp | 46 | 28 | 18 |
| 9 | CHXD số 1 | 16 | 10 | 6 |
| 10 | CHXD số 2 | 5 | 4 | 1 |
| 11 | CHXD số 3 | 7 | 5 | 2 |
| 12 | CHXD số 5 | 4 | 3 | 1 |
| 13 | Trạm XD Kha Lâm | 4 | 3 | 1 |
| 14 | Các tàu vận tải sông | 173 | 173 | 0 |
| 15 | Tàu vận tải biển PTSHP01 | 15 | 15 | 0 |
| | Tổng số lao động trực tiếp | 224 | 213 | 11 |
| 16 | Công ty TNHH đóng tàu PTS Hải Phòng | | 192 | |
| | Tổng | | 462 | |

(Nguồn: phòng tổ chức- hành chính)

Nhận xét:

Trong tổng số lao động 462 người có:

- Phân biệt theo chức năng, phòng ban:
- Lao động trực tiếp: 224 người tương ứng với 90,04%
- Lao động gián tiếp: 46 người tương ứng với 9,96 %

Công ty chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh nên đa số là lao động trực tiếp, bộ phận lao động gián tiếp khối văn phòng nhiệm vụ chủ yếu lên kế hoạch sản xuất kinh doanh, tổng kết và thực hiện chính sách quản lý, giám sát khối lao động trực tiếp thực hiện công việc theo kế hoạch đề ra.

Phân biệt theo giới tính:

| Giới tính | Số lao động | Tỷ lệ (%) |
|-----------|-------------|-----------|
| Nam | 29 | 6 |
| Nữ | 433 | 94 |

(Nguồn: phòng tổ chức- hành chính)

Cơ cấu nhân lực trong Công ty số lớn là lao động nam chiếm khoảng 94%, do đặc thù công việc có độ phức tạp như cơ khí, thuyền trưởng, thủy thủ lái tàu, sửa chữa cơ khí, đóng tàu và các kho, lái xe, bảo vệ. Lao động nữ hầu hết làm việc ở khối văn phòng như văn phòng hội đồng quản trị, phòng tài chính, kinh doanh, kỹ thuật, hành chính hay bán hàng tại các cửa hàng xăng dầu chiếm khoảng 6%.

Xét thấy có sự chênh lệch rất lớn giữa tỷ lệ lao động nam và lao động nữ trong Công ty nhưng khi tìm hiểu tính chất công việc thì sự chênh lệch này là hoàn toàn hợp lý, phù hợp với điều kiện và lĩnh vực hoạt động của Công ty.

- Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn:

Bảng 2.4.6: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn:

| Trình độ | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%) |
|-----------------------|------------------|-------------|
| Đại học | 69 | 14,93 |
| Cao đẳng và trung cấp | 28 | 6,06 |
| Lao động khác | 365 | 78,99 |
| Tổng cộng | 462 | 100% |

(Nguồn: phòng tổ hợp- hành chính)

Về cơ cấu theo trình độ chuyên môn cho thấy đa số lao động của Công ty là lao động phổ thông, làm việc tại các tàu, xưởng đóng tàu chiếm khoảng 79%, công việc không ổn định, trình độ chuyên môn không sâu ảnh hưởng tới hiệu quả công việc, tác động đến sự phát triển của Công ty. Chỉ có khoảng 15% lao động chuyên môn sâu, có bằng cấp, chuyên môn tại các trường đại học, cao đẳng làm việc tại các văn phòng là chủ yếu chiếm 9,96%, số ít là thuyền trưởng, thuyền phó, trưởng phó các bộ phận, cơ sở làm quản lý không đủ để giám sát, hướng dẫn quản lý lao động trực tiếp sản xuất làm việc nâng cao hiệu quả.

Hầu hết lao động có chuyên môn, có kinh nghiệm, thâm niên đều làm việc tại các phòng ban của Công ty chịu trách nhiệm lên kế hoạch, giám sát, quản lý và đối phó với những thay đổi nhằm ổn định tình hình hoạt động của Công ty. Lao động chuyên môn còn non hay chuyên môn không sâu sẽ được sắp xếp làm việc

trực tiếp tại các bộ phận lao động trực tiếp để học hỏi kinh nghiệm, nếu làm tốt sẽ được bổ nhiệm vào các vị trí khác.

- Cơ cấu theo độ tuổi:

Bảng 2.4.6: cơ cấu lao động theo tuổi số liệu năm 2010

| Độ tuổi | Số lượng lao động |
|----------------|--------------------------|
| Từ 18- 29 tuổi | 302 |
| Từ 30- 44 tuổi | 106 |
| Từ 45- 60 tuổi | 54 |
| Tổng | 462 |

Nhận xét: Tình hình cơ cấu lao động trong Công ty chiếm phần lớn là lao động trẻ làm việc tại khối văn phòng và khối trực tiếp sản xuất cơ khí, đội ngũ thủy thủ, thợ máy trên các tàu vận tải, còn lao động tuổi cao hầu hết là các thuyền trưởng, thủy thủ đội vận tải tàu chiếm 41 người là những người có thâm niên lâu năm trong ngành được tin nhiệm.

- *Phân bổ nhân lực của Công ty:*

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng

Bảng 2.4.6: Cơ cấu lao động theo phòng ban chức năng năm 2008- 2010

| TT | Đơn vị | Năm 2008 | Năm 2009 | Năm 2010 | Thay đổi | |
|----|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| | | | | | 09/08 | 10/09 |
| 1 | Ban Giám đốc | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| 2 | Phòng kỹ thuật vật tư | 5 | 9 | 7 | 4 | (2) |
| 3 | Phòng ĐT- KDBDS | 4 | 6 | 9 | 2 | 3 |
| 4 | Phòng kinh doanh | 5 | 9 | 6 | 4 | (3) |
| 5 | Phòng kế toán- tài chính | 6 | 7 | 8 | 1 | 1 |
| 6 | Phòng tổ hợp- hành chính | 7 | 10 | 11 | 4 | 1 |
| 7 | Văn phòng hội đồng quản trị | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 8 | Phòng an toàn | 3 | 3 | 2 | 0 | (1) |
| | Tổng | 31 | 47 | 46 | 28 | 18 |
| 9 | CHXD số 1 | 16 | 16 | 16 | 0 | 0 |
| 10 | CHXD số 2 | 3 | 7 | 5 | 4 | (2) |
| 11 | CHXD số 3 | 5 | 7 | 7 | 2 | 0 |
| 12 | CHXD số 5 | 2 | 6 | 4 | 4 | (2) |
| 13 | Trạm XD Kha Lâm | 3 | 4 | 4 | 1 | 0 |
| 14 | Các tàu vận tải sông | 143 | 169 | 173 | 173 | 0 |
| 15 | Tàu vận tải biển PTSHP01 | 13 | 14 | 15 | 15 | 0 |
| | Tổng | 213 | 274 | 271 | 61 | (3) |
| 16 | Công ty TNHH đóng tàu PTS Hải Phòng | 132 | 193 | 192 | 61 | (1) |
| | Tổng | 345 | 467 | 462 | 122 | (4) |

(Nguồn: phòng tổ hợp- hành chính)

Để tìm hiểu sâu hơn vào hoạt động của Công ty ta xét đến khối lượng công việc của từng phòng ban với cơ cấu số nhân viên mỗi phòng:

Tình hình nhân lực từ năm 2008 đến năm 2010 có những thay đổi cụ thể là năm 2008 có 345 lao động tăng lên 467 lao động năm 2009, tăng 122 người. Đến năm 2010 lao động giảm 4 người còn 462 lao động. Về phân bổ nhân lực từ năm 2009 đến 2010 tương đối ổn định, không có nhiều thay đổi.

Ban Giám Đốc Công ty gồm có: một tổng giám đốc và phó giám đốc phụ trách về sản xuất kinh doanh. Ban Giám Đốc Công ty đều có trình độ đại học và

tùy theo trình độ và năng lực từng người mà quyết định phân bổ vào từng các nhiệm vụ khác nhau.

Ở các phòng ban chức năng việc phân bổ nhân sự được thực hiện như sau(lấy số liệu năm 2010):

-*Phòng kỹ thuật vật tư:* gồm 7 người, trưởng phòng và phó phòng phải là người có trình độ đại học và trình độ chuyên môn cao. Các nhân viên trong phòng cũng phải có trình độ từ trung cấp trở lên, sử dụng máy vi tính thành thạo. Bởi vì phòng kỹ thuật chịu trách nhiệm chính về các quy cách và chất lượng của sản phẩm trong quá trình sản xuất.

-*Phòng kế toán tài chính:* gồm 8 người, kế toán trưởng phải là người đã tốt nghiệp đại học chuyên ngành về tài chính kế toán. Còn các nhân viên trong phòng phải có trình độ về nghiệp vụ kế toán, biết sử dụng máy vi tính thành thạo. Phòng này có nhiệm vụ tham mưu cho Ban Giám Đốc tổ chức thực hiện tốt hạch toán kinh tế...thông qua việc đưa ra các biện pháp sử dụng hợp lý tiền vốn, vật tư, thiết bị trong sản xuất kinh doanh.

-*Phòng kinh doanh:* gồm 7 người phụ trách công tác mua sắm vật tư phục vụ cho quá trình sản xuất và việc tiêu thụ sản phẩm hàng hoá trên thị trường. Trưởng phòng kinh doanh phải là người có trình độ đại học, phải hiểu biết về thị trường đồng thời cũng phải hiểu biết về công nghệ sản xuất kinh doanh của Công ty. Các nhân viên trong phòng kinh doanh phải biết sử dụng máy vi tính, thành thạo nghiệp vụ kinh doanh, am hiểu thị trường về lĩnh vực mà Công ty đang kinh doanh.

-*Phòng tổ chức hành chính:* gồm 11 người đảm trách các công việc như tiền lương, tiền thưởng, nhân sự, đời sống của các cán bộ công nhân viên...Trưởng phòng tổng hợp là người có trình độ đại học và được tập huấn về trình độ quản lý nhân sự nói chung. Các nhân viên trong phòng phải có nghiệp vụ hành chính, hiểu rõ về hệ thống tiền lương và cách tính lương hiện hành của Nhà nước.

- *Ở khối trực tiếp sản xuất:* việc phân bổ nhân sự tuy không đòi hỏi các nhân sự phải có trình độ đại học nhưng nó cũng có một vài tiêu chuẩn riêng ở các phân xưởng sản xuất như: phân xưởng cơ khí, phân xưởng mạ, phân xưởng lắp giáp. Đứng đầu các phân xưởng là các quản đốc phân xưởng chịu trách nhiệm chính về chất lượng sản phẩm mà doanh nghiệp sản xuất ra, do vậy quản đốc phải là người có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm và thâm niên công tác. Quản đốc chính là nhà quản trị cấp cơ sở là người trực tiếp quản lý công nhân làm việc vì vậy

quản đốc phải là người trung thực, vô tư, công bằng để tránh không khí ghen tị lẫn nhau giữa các công nhân trong cùng một phân xưởng.

Các công nhân trong cùng phân xưởng là người trực tiếp làm ra các sản phẩm, thường thì lực lượng lao động trong các phân xưởng là các lao động lành nghề hay là các lao động phổ thông.

Theo cơ cấu lao động các tại phòng ban, cơ sở theo nhiệm vụ công việc đã tương đối hợp lý, phòng ĐT- KDBDS tách riêng khỏi phòng kinh doanh và được đầu tư quan tâm hơn các lĩnh vực kinh doanh khác do lĩnh vực này là lĩnh vực mới đang được đầu tư phát triển trong thời gian tới, dự án khu nhà ở Đông Hải chưa hoàn thành đúng dự kiến do gặp khó khăn trong công tác giải phóng mặt bằng. Phòng tổ hợp hành chính có số nhân viên đông nhất do gộp cả một nhân viên chuẩn bị cho công tác chuẩn bị phòng họp, 6 lái xe. Phòng này có thể tách ra bộ phận chuyên trách về lái xe khi có nhu cầu của Công ty vì có chức năng nhiệm vụ khác nhau.

2.4.7 Đánh giá nhân viên

Quản trị viên cấp cơ sở và trung gian là những người trực tiếp đánh giá các nhân viên dưới quyền của mình. Đây là một công tác khó khăn, nó đòi hỏi sự chính xác và công bằng. Qua đánh giá biết được năng lực của từng người, việc đánh giá đúng sẽ cải thiện được bầu không khí lành mạnh trong Công ty

Tiêu chí đánh giá:

Phương pháp đánh giá là phương pháp cho điểm; đánh giá nhân viên theo các tiêu chuẩn như: số ngày làm việc, chất lượng công việc, chấp hành nội quy theo quy định của Công ty như sau:

- Hệ số hoàn thành công việc:

Hi= 1,0: hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, chấp hành đúng nội quy, số ngày nghỉ không quá 3 ngày trong tháng.

Hi= 0,9: hoàn thành nhiệm vụ mức trung bình, chấp hành đúng nội quy, số ngày nghỉ không quá 8 ngày trong tháng.

Hi = 0,8: không hoàn thành nhiệm vụ được giao, vi phạm nội quy, số ngày công dưới 16 ngày trong tháng.

- Số ngày công: thời gian tính công bao gồm những ngày làm việc và những ngày nghỉ theo chế độ của Nhà nước.

PHIẾU ĐÁNH GIÁ CÁ NHÂN

Thời gian đánh giá từ tháng đến tháng

Nhân viên được đánh giá :

Chức danh công việc :

Tên người đánh giá :

Bộ phận :

| STT | Các tiêu chí | Điểm đánh giá | Ghi chú |
|-----|---------------------------|---------------|---------|
| 1 | Số ngày làm việc | 5 4 3 2 1 | |
| 2 | Chất lượng công việc | 5 4 3 2 1 | |
| 3 | Độ phức tạp của công việc | 5 4 3 2 1 | |
| 4 | Chấp hành nội quy | 5 4 3 2 1 | |
| | Tổng hợp | | |

Ngày tháng năm

Người chịu trách nhiệm đánh giá

Thang điểm đánh giá:

- 5: Xuất sắc (tốt):
- 4: Trên mức yêu cầu (khá):
- 3: Đạt yêu cầu (trung bình):
- 2: Dưới mức yêu cầu (yếu):
- 1: Không đạt yêu cầu (kém):

Việc đánh giá hàng tháng được thực hiện tuân thủ theo nội dung tiêu chí phê duyệt lương hàng tháng và được quy định tại quy trình lập bảng thanh toán lương.

2.4.8 Đãi ngộ nhân lực

2.4.8.1 Đãi ngộ vật chất

Quyế lương, thưởng và phương pháp trả lương, thưởng

- Nguyên tắc trả lương, thưởng:

Tiền lương trả trên nguyên tắc phân phối theo kết quả lao động, tiền lương gắn với năng suất, chất lượng, trách nhiệm và hiệu quả của từng cá nhân, đơn vị. Công ty thực hiện việc xếp, trả lương, tính hệ số lương theo hệ số NĐ

205/204/NĐ-CP và hệ số lương chức danh công việc. Hệ số lương chức danh công việc xếp cho người lao động theo công việc đang đảm nhiệm và hiệu quả lao động của mỗi người, áp dụng trả lương sản phẩm. Tiền lương, thưởng được trả kịp thời và ghi rõ trong bảng lương của đơn vị.

- Nguồn hình thành quỹ lương, thưởng :

Quỹ tiền lương dựa trên doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh thực hiện và đơn giá tiền lương được Hội đồng quản trị giao. Tỷ lệ trích lập quỹ lương sẽ được điều chỉnh phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty tại từng thời điểm.

Quỹ khen thưởng hình thành từ lợi nhuận sau thuế theo tỷ lệ do Đại hội đồng cổ đông quyết định và trích từ quỹ tiền lương hàng năm.

Tình hình lương và thay đổi lao động năm 2008- 2010:

Năm 2008:

Tổng quỹ lương: 22.889.535 đồng (Công ty PTS chưa thành lập)

Tiền lương bình quân: 5.529.000 đồng/người/tháng

Thu nhập bình quân: 5.750.000 đồng/người/tháng

Số lao động: 345 người.

Năm 2009:

- Tổng quỹ lương: 30.632.336.668 đồng. (Công ty mẹ: 20.982.336.668 đồng; Công ty PTSHP: 9.650.000.000 đồng)

- Tiền lương bình quân: 5.466.156 đồng/người/tháng (trong đó: Công ty mẹ: 6.381.489 đồng; Công ty PTSHP: 4.116.667 đồng)

- Thu nhập bình quân: 5.746.156 đồng/người/tháng (trong đó: Công ty mẹ: 6.381.489 đồng; Công ty PTSHP: 4,416,667 đồng)

- Số lao động: 467 người (trong đó Công ty mẹ 274 người, Công ty PTSHP: 193 người)

Năm 2010:

- Tổng quỹ lương: 30.632.336.668 đồng. (Công ty mẹ:)

- Tiền lương bình quân: 5.663.483 đồng/người/tháng

- Thu nhập bình quân: 5.963.000 đồng/người/tháng

- Số lao động: 462 người (trong đó Công ty mẹ 270 người, Công ty PTSHP: 192 người)
- Qua tình hình nhân lực của Công ty ta thấy, tổng số lao động của Công ty từ năm 2008 đến năm 2010 có sự thay đổi, cụ thể là:

So sánh tổng lương các năm với doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh:

| Chỉ tiêu | Năm 2008 | Năm 2009 | Năm 2010 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh | 199.014.943.837 | 243.335.278.150 | 283.459.336.955 |
| Tổng tiền lương | 22.889.535.000 | 30.632.336.000 | 36.165.291.400 |
| Các khoản thưởng | 950.848.000 | 1.800.533.000 | 2.168.468.400 |
| Tổng thu nhập | 23.840.383.000 | 32.432.869.000 | 38.333.559.800 |
| Tiền lương bình quân | 5.529.000 | 5.466.156 | 5.663.483 |
| Thu nhập bình quân | 5.750.000 | 5.746.156 | 5.963.000 |

Thu nhập bình quân của người lao động ổn định qua các năm. Như vậy, mức tiền lương và thu nhập trên đảm bảo đời sống cho người lao động ổn định ở mức khá so với mặt bằng của xã hội, làm cho người lao động yên tâm thực hiện tốt công việc được giao và đây cũng là một trong những nguyên nhân quan trọng giúp Công ty hoàn thành các mục tiêu kinh doanh đặt ra. Trong những năm qua Công ty không những đảm bảo mục tiêu ổn định và duy trì mức thu nhập thoả đáng cho người lao động mà còn có những chính sách khen thưởng dựa theo năng suất lao động tăng thi đua trong Công ty, khuyến khích người lao động làm việc hăng say, có trách nhiệm hơn.

Cách tính lương, thưởng:

Tiền lương hàng tháng của người lao động được trả căn cứ vào bảng hệ số lương chức danh công việc, ngày công làm việc thực tế, mức độ hoàn thành công việc.

Có phụ cấp quản lý áp dụng đối với tổ trưởng, tổ phó tổ cơ khí, tổ bảo vệ, tổ sản xuất theo quy định của Công ty.

- Công thức tính lương:

Công ty áp dụng hai cách tính lương cho hai khối lao động:

- Áp dụng cho khối vận tải- Khối kinh doanh xăng dầu- Khối sản xuất cơ khí:

Công thức tính:

$$TL_i = \left\{ \frac{V_{sp}}{\sum_{i=1}^n \{(K_i + P_i) \times N_i \times H_i\}} \times \{(K_i + P_i) \times N_i \times H_i\} + \frac{(K_i \times N_i \times M_{tg})}{N_d} \right\}$$

Trong đó:

TL_i: Là tiền lương của người thứ i.

V_{sp}: Là tổng tiền lương sản phẩm của bộ phận.

n: Là số người của bộ phận.

K_i: Hệ số lương CDCV của người thứ i.

P_i: Hệ số phụ cấp của người thứ i.

N_i: Số ngày công làm việc trong tháng của người thứ i.

N_d: Thời gian làm việc theo chế độ.

H_i: Hệ số hoàn thành công việc của người thứ i.

M_{tg}: Là lương thời gian tàu vào sửa chữa, chờ hàng... Tùy từng thời điểm Công ty có quyết định mức lương cụ thể.

Bảng 2.3.5: Hệ số lương chức danh công việc:

| TT | Chức danh | Bậc - Hệ số lương | | | | | | |
|----|--|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | Bậc 1 | Bậc 2 | Bậc 3 | Bậc 4 | Bậc 5 | Bậc 6 | Bậc 7 |
| 1 | Giám đốc Công ty | 9,0 | 10,0 | | | | | |
| 2 | Phó giám đốc Công ty, XN hạng 3 | 7,3 | 8,2 | | | | | |
| 3 | Trưởng phòng nghiệp vụ CTy, Phó GD XN hạng 3, GD XN hạng 4. | 5,8 | 6,7 | | | | | |
| 4 | Phó phòng nghiệp vụ CTy, trưởng phòng XN hạng 3, phó GD XN hạng 4. | 4,8 | 5,6 | | | | | |
| 5 | Phó phòng XN hạng 3, trưởng phòng XN hạng 4. | 4,0 | 4,6 | | | | | |
| 6 | Cả hàng trưởng XD loại 2, phó phòng XN hạng 4. | 3,7 | 4,3 | | | | | |
| 7 | Cả hàng trưởng XD loại 3. | 3,2 | 3,8 | | | | | |
| 8 | Nhân viên chuyên môn nghiệp vụ. | 1,9 | 2,2 | 2,5 | 2,8 | 3,2 | 3,7 | 4,3 |
| 9 | Nhân viên phục vụ. | 1,6 | 1,9 | 2,2 | | | | |
| 10 | Nhân viên bảo vệ. | 1,7 | 2,0 | 2,3 | | | | |
| 11 | Công nhân lái xe con. | 1,9 | 2,3 | 2,7 | | | | |
| 12 | Công nhân lái xe chuyên dung. | 2,0 | 2,4 | 2,8 | | | | |
| 13 | Thuyền trưởng tàu PTS, tàu TD. | 4,0 | 4,5 | | | | | |
| 14 | Thuyền phó 1 tàu PTS, thuyền trưởng tàu nạo vét, máy trưởng tàu PTS, TD, Thuyền trưởng tàu trực bến. | 3,3 | 3,6 | | | | | |
| 15 | Thuyền phó 2 máy, máy 2 tàu TD, PTS, máy trưởng tàu trực bến, tàu nạo vét. | 3,0 | 3,2 | | | | | |
| 16 | Thợ máy tàu sông. | 2,0 | 2,2 | 2,6 | | | | |
| 17 | Thủy thủ tàu sông. | 1,9 | 2,1 | 2,5 | | | | |
| 18 | Công nhân cơ khí nhóm I. | 1,9 | 2,1 | 2,4 | 2,8 | 3,3 | 3,9 | |
| 19 | Công nhân cơ khí nhóm II. | 1,8 | 2,0 | 2,3 | 2,6 | 3,0 | 3,4 | |
| 20 | Công nhân bán xăng dầu. | 1,8 | 2,2 | 2,6 | | | | |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính).

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng

Ví dụ: Một nhóm công nhân 4 người bán xăng dầu với mức sản lượng quy định phải hoàn thành trong tháng tùy thời điểm Công ty quyết định mức lương cụ thể. Thời gian làm việc thực tế ghi nhận như sau:

| Công nhân | Bậc lương (Ki) | Hệ số phụ cấp (Pi) | Mức lương / giờ (Mtg) | Số ngày làm việc thực tế (Ni) | Hệ số hoàn thành công việc (Hi) |
|-----------|----------------|--------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| A | 3,7 | 0 | 4,687 | 22 | 1.0 |
| B | 2,6 | 0 | 3,668 | 22 | 1.0 |
| C | 2,2 | 0 | 3,328 | 22 | 0.9 |
| D | 1,8 | 0 | 3,447 | 22 | 1.0 |

Chế độ làm việc theo quy định là: Nđ: 8 giờ / ngày và Ni: 22 ngày / tháng.

Tiền lương của cả nhóm trong tháng là: Vsp: 18.453.000 đồng

Tính tiền lương cho mỗi thành viên?

Có:

$$\sum_{i=1}^n \{(Ki+Pi) \times Ni \times Hi\} = 3,7 \times 22 \times 1,0 + 2,6 \times 22 \times 1,0 + 2,2 \times 22 \times 0,9 + 1,8 \times 22 \times 1,0 = 221,76$$

Lương công nhân A:

$$TL_A = \left\{ \frac{18.453.000}{221,76} \times 3,7 \times 22 \times 1,0 \right\} + \frac{(3,7 \times 22 \times 4,687)}{8} \right\} = 6.773.470$$

Lương công nhân B:

$$TL_B = \left\{ \frac{18.453.000}{221,76} \times 2,6 \times 22 \times 1,0 \right\} + \frac{(3,7 \times 22 \times 3,668)}{8} \right\} = 4.759.725$$

Lương công nhân C:

$$TL_C = \left\{ \frac{18.453.000}{221,76} \times 2,2 \times 22 \times 0,9 \right\} + \frac{(2,2 \times 22 \times 3,328)}{8} \right\} = 3.624.717$$

Lương công nhân D:

$$TL_D = \left\{ \frac{18.453.000}{221,76} \times 1,8 \times 22 \times 1,0 \right\} + \frac{(1,8 \times 22 \times 3,447)}{8} \right\} = 3.295.196$$

- Áp dụng cho khối gián tiếp- Phục vụ, tổ phục vụ sản xuất, tàu trực bến:

Công thức tính:

$$TL_i = \frac{F \times \{(K_i + P_i) \times N_i \times H_i\}}{Nđ}$$

Trong đó:

TL_i: Là tiền lương của người thứ i.

K_i: Hệ số lương CDCV của người thứ i.

P_i: Hệ số phụ cấp của người thứ i.

N_i: Số ngày công làm việc trong tháng của người thứ i.

Nđ: Ngày công chế độ.

H_i: Hệ số hoàn thành công việc của người thứ i.

F: Là mức phân phối được xác định trên cơ sở kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị, được điều chỉnh tại từng thời điểm do Giám Đốc Công ty quyết định.

Khen thưởng:

- Thường đột xuất: căn cứ tình thần làm việc và hiệu quả, mức độ hoàn thành công việc được giao của cá nhân trong tháng. Giám đốc sẽ xét duyệt mức khen thưởng đột xuất trong bảng tiêu chí lương hàng tháng.

- Thường: căn cứ hiệu quả kinh doanh sản xuất hàng năm, giám đốc công bố mức thưởng và đối tượng được thưởng theo quy chế thi đua khen thưởng của Công ty. Khoản thưởng này được xét vào cuối năm, tiền thưởng do hội đồng quản trị quyết định dựa trên kết quả sản xuất kinh doanh.

- Các phòng ban tổ đội bình xét theo tiêu chí bình bầu hàng năm và lập danh sách thưởng trình các cấp có thẩm quyền phê duyệt.

- Phòng tổ chức hành chính tổng hợp danh sách báo cáo Hội đồng thi đua khen thưởng hoặc trình lãnh đạo Công ty phê duyệt.

Phụ cấp quản lý:

Áp dụng đối với tổ trưởng, tổ phó sản xuất cơ khí, tổ bảo vệ, mức trợ cấp như sau:

- Phụ cấp tổ trưởng: 0.5

- Phụ cấp tổ phó: 0.2

- Phụ cấp tổ trưởng tổ phục vụ sản xuất: 0.3

Trợ cấp:

Công ty có các khoản quỹ để tuyên dương, khen thưởng cho các hoạt động thi đua như chiến sĩ lao động giỏi, chiến sĩ thi đua...

Công ty áp dụng trả lương theo 2 cách căn cứ vào tính chất công việc nhằm tạo ra sự công bằng trong thu nhập của người lao động, người lao động thực hiện các công việc có độ phức tạp cao sẽ được trả lương nhiều hơn các công việc mà độ phức tạp của nó ít hơn.

Tiền thưởng cho cán bộ công nhân viên tại Công ty chưa lớn, chủ yếu là thưởng theo tập thể với số tiền không nhiều kèm theo các danh hiệu thi đua nên tiền thưởng phần nào chưa phát huy được hết tác dụng của nó.

2.3.8.1 Đãi ngộ tinh thần:

- Chính sách, chế độ đãi ngộ chung với người lao động:

Điều kiện và môi trường làm việc:

Sau khi cổ phần hóa, Công ty cổ phần Vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng tiếp tục thực hiện đầy đủ những cam kết trong hợp đồng lao động đã ký trước đó. Người lao động trong Công ty được hưởng đầy đủ các quyền lợi theo quy định của pháp luật về lao động bao gồm các khoản trợ cấp, thưởng, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, ...

Công ty luôn tạo điều kiện cho người lao động học hỏi nâng cao tay nghề, giúp người lao động phát huy tính sáng tạo và tinh thần tập thể. Bên cạnh đó, Công ty có chính sách khen thưởng động viên kịp thời các cá nhân, tập thể, có thành tích xuất sắc, có đóng góp, sáng kiến về giải pháp kỹ thuật giúp đem lại hiệu quả kinh doanh cao, đồng thời cũng có những chế tài thích hợp đối với các cán bộ, công nhân có hành vi ảnh hưởng xấu đến hoạt động và uy tín của Công ty.

Căn cứ vào hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm, Công ty đều trích lập Quỹ khen thưởng phúc lợi, từ đó khuyến khích cán bộ công nhân viên làm việc hăng say và gắn bó hơn với Công ty.

Duy trì bữa ăn, phục vụ nước uống đầy đủ cho toàn thể nhân viên trong Công ty.

Thực hiện việc cấp phát văn phòng phẩm, báo chí đáp ứng nhu cầu của nhân viên các phòng ban.

Thực hiện tốt công tác quản trị mạng tin học, bảo trì, bảo dưỡng máy tính trong toàn Công ty, đảm bảo hệ thống mạng hoạt động ổn định, các máy tính hoạt động tốt

góp phần tạo môi trường làm việc hiệu quả cho toàn thể nhân viên.

Công ty trang bị đầy đủ các phương tiện làm việc cần thiết cho cán bộ công nhân viên. Công ty áp dụng chế độ định kỳ khám kiểm tra sức khỏe tổng hợp cho toàn thể cán bộ công nhân viên mỗi năm 1 lần.

- Bảo hộ: về công tác bảo hộ lao động, Công ty tăng cường kiểm tra an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp, giữ gìn công cụ thiết bị tại các xí nghiệp sửa chữa và đóng tàu, cửa hàng xăng dầu, trang bị đầy đủ các phương tiện đồ dùng bảo hộ cá nhân.

- Văn hóa doanh nghiệp:

Doanh nghiệp thực hiện được phương thức kinh doanh lấy con người làm trung tâm, mọi người trong môi trường làm việc gần gũi, hòa hợp, tin tưởng lẫn nhau, tạo mối quan hệ đoàn kết thống nhất giữa các cá nhân, giữa các phòng ban, tổ chức giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, tạo niềm tin cho nhân viên và giúp nhân viên gắn bó với Công ty.

Chế độ làm việc:

- Thời gian làm việc: Công ty tổ chức làm việc 8h một ngày, 5 ngày một tuần, nghỉ trưa 1h. Khi có yêu cầu về tiến độ hợp đồng, dự án, cán bộ công nhân viên của Công ty có trách nhiệm và tự nguyện làm thêm giờ.

- Nghỉ phép, nghỉ lễ, Tết: nhân viên được nghỉ lễ, Tết theo quy định của bộ luật Lao động, nhân viên làm việc tại Công ty từ 12 tháng trở lên được nghỉ phép 12 ngày mỗi năm, nhân viên có thời gian làm việc tại Công ty chưa đủ 12 tháng thì số ngày nghỉ phép trong năm được tính theo tỷ lệ thời gian làm việc. Ngoài ra, cứ năm 5 năm làm việc tại Công ty công nhân sẽ được cộng thêm một ngày nghỉ phép.

- Nghỉ ốm, thai sản: theo quy định đây là phần bảo hiểm xã hội trả thay lương, trong thời gian nghỉ thai sản, ngoài thời gian nghỉ 4 tháng với chế độ bảo hiểm theo quy định, còn được hưởng 5 tháng lương cơ bản do bảo hiểm chi trả.

2.3.9 Các chính sách quản lý lao động

2.3.9.1 Kỷ luật

Khiển trách: người lao động khi vi phạm nội quy lao động của Công ty sẽ bị xử lý kỷ luật theo quy định tại nội quy lao động của Công ty. Phụ trách đơn vị người lao động lập biên bản vi phạm và báo cáo thường trực hội đồng kỷ luật Công ty. Thường trực hội đồng kỷ luật tổng hợp trình hội đồng kỷ luật Công ty xét duyệt và ban hành quyết định kỷ luật.

Hoạt động chuyển, thăng chức, giáng chức.

Người lao động có thể được chuyển việc khác theo quy định tại nội quy lao động và luật lao động khi vi phạm luật lao động hay làm việc không hoàn thành nhiệm vụ.

Công nhân viên được xét và thăng chức khi hoàn thành tốt công việc, sau khi đào tạo về.

Trường hợp vi phạm kỷ luật tùy vào mức độ có thể bị kỷ luật giáng chức hay cho thôi việc...

Nghỉ việc tạm thời:

- Trong một số trường hợp, người lao động vi phạm nội quy. Quy chế Công ty, phải tạm dừng việc để khắc phục các vi phạm đó thì phụ trách đơn vị lập biên bản vi phạm với người vi phạm (Biên bản vi phạm nội quy)

Sa thải:

- Người lao động vi phạm nội quy, quy chế tái diễn nhiều lần, hoặc với mức độ nghiêm trọng thì phụ trách đơn vị lập biên bản với người vi phạm (Biên bản vi phạm nội quy), và đề nghị Hội đồng khen thưởng kỷ luật Công ty và ban lãnh đạo các cấp có thẩm quyền xem xét kỷ luật bằng văn bản (Biên bản xét kỷ luật).

2.3.9.2 Quy trình xin nghỉ phép.

Phiếu xin nghỉ việc:

- Phiếu xin nghỉ được sử dụng khi nhân viên muốn nghỉ trong các trường hợp sau:
 - o Nghỉ phép;
 - o Nghỉ việc riêng có lương và không lương;
 - o Nghỉ ốm;
 - o Nghỉ thai sản.
- Sau khi điền đầy đủ thông tin vào biểu mẫu, nhân viên xin nghỉ sẽ gửi tới người phụ trách đơn vị phê duyệt, người phụ trách có trách nhiệm chuyển đến phòng tổ chức hành chính để trình lên ban giám đốc phê duyệt.
- Trong trường hợp ốm, sinh đẻ đột xuất, nhân viên không làm được giấy xin nghỉ có thể nhờ nhân viên khác điền và gửi tới các cấp có thẩm quyền phê duyệt hoàn tất giấy xin nghỉ.

2.3.9.3 Hoạt động xin chấm dứt hợp đồng lao động (HĐLĐ).

Tự xin nghỉ:

- Người lao động có yêu cầu xin chấm dứt HĐLĐ phải tự điền vào “ Đơn xin chấm dứt hợp đồng lao động”
- Sau đó gửi đơn xin chấm dứt HĐLĐ tới người phụ trách hoặc lãnh đạo có thẩm quyền phê duyệt. Đơn xin chấm dứt HĐLĐ phải được gửi tới trước 45 ngày đối với loại HĐLĐ không xác định thời hạn, trước 30 ngày đối với các trường hợp ký HĐLĐ theo thời hạn 1- 3 năm, và 15 ngày với HĐLĐ dưới 1 năm.

2.4 Một số đánh giá về công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty

2.4.8 Đánh giá chung

Ban lãnh đạo, các cấp quản trị:

- Ban lãnh đạo có trình độ năng lực, do vậy đó nhận định đúng đắn vai trò chủ đạo của Công ty, có mục tiêu, định hướng phát triển rõ ràng nên công tác thực hiện và quản lý hàng năm luôn đạt hiệu quả cao.

- Có chủ trương, chính sách phát triển sản xuất kinh doanh đúng đắn, quan tâm đến việc đầu tư đổi mới thiết bị công nghệ, nên hàng năm năng suất lao động đều được cải thiện đáng kể, tạo tiền đề cho sự phát triển trong toàn Công ty.
- Điều kiện làm việc cho người lao động được cải thiện, thu nhập bình quân ổn định, tạo sự an tâm, làm cho người lao động tận tâm và có trách nhiệm với công việc
- Quan tâm đầy đủ tới công tác động viên tinh thần cho cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty bằng nhiều hình thức khác nhau: Thăm hỏi động viên cán bộ công nhân viên nhân các dịp lễ, tết, ốm đau. Hàng năm đó tổ chức nghỉ mát, tham quan các danh lam thắng cảnh trong và ngoài nước cho cán bộ công nhân viên, tạo cho người lao động sự thoải mái để tiếp tục công việc có hiệu quả.

Công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty:

- Công tác hoạch định nhân sự hiện nay của Công ty vẫn còn bị động, thường có nhu cầu tuyển dụng mới lên kế hoạch, không dựa trên cơ sở phân tích chiến lược phát triển của Công ty và cung cầu nhân lực để có kế hoạch cụ thể chuẩn bị cho công tác hoạch định nên thường bị động, khi có nhu cầu nhân lực gấp không đáp ứng được.
- Công tác tuyển mộ còn giới hạn phạm vi tuyển dụng nên chưa thu hút được nhiều nhân lực có tài năng về doanh nghiệp. Về công tác đánh giá nhân lực chưa đạt hiệu quả cao do chưa được kiểm tra sát sao. Mà kết quả của công tác đánh giá sẽ là cơ sở cho công tác đãi ngộ nhân lực vì vậy cần phải đánh giá đúng và công bằng, mặt khác kết quả đánh giá còn giúp ích cho việc quản lý hiệu quả làm việc của người lao động, nâng cao ý thức tự giác cho người lao động.
- Về quản lý nhân sự, Công ty có quy trình quản lý và xử phạt vi phạm rất rõ ràng nhưng việc thực hiện chưa nghiêm, không có tính răn đe nên vẫn còn nhiều trường hợp vi phạm điều lệ, quy định của Công ty ở khối lao động vận tải thủy.

Đội ngũ cán bộ công nhân viên:

- Thu nhập của người lao động ở khối lao động thuyền viên vận tải thủy chưa cao cần quan tâm đến mức lương phù hợp để người lao động yên tâm gắn bó và làm việc hiệu quả. Không thể phủ nhận rằng thuyền viên là một nghề đặc thù và

khá phức tạp do môi trường lao động chịu ảnh hưởng sóng, gió, bão tố và rủi ro hàng hải, đòi hỏi phải có sức khỏe tốt, ý thức kỷ luật lao động cao, có trình độ kỹ thuật và nghiệp vụ, hiện nay đang có tình trạng thuyền viên được học, đào tạo bài bản bỏ nghề do thu nhập thấp mà yêu cầu công việc cao và phải thường xuyên xa nhà. Vì vậy cần có những chính sách hợp lý để có thể thu hút lao động.

- Công nhân trực tiếp sản xuất tuyển từ cơ sở đào tạo nghề, không lựa chọn kỹ do nguồn lực này cần nhiều, mà công nhân xảy ra tình trạng bỏ việc nhiều, tình hình lao động ở Công ty con hay bộ phận trực tiếp sản xuất không ổn định (cần nâng cao công tác tuyển dụng và tăng thu nhập cho nguồn lao động này).

- Xảy ra tình trạng mất đoàn kết giữa các thuyền viên trên tàu thuyền vận tải nên gây xô xát, đánh nhau, ảnh hưởng đến trật tự và hoạt động của Công ty cũng như tính kỷ luật trong Công ty. Mặc dù Công ty có quy trình xử lý vi phạm rất rõ ràng nhưng thực hiện còn chưa nghiêm nên chưa ngăn chặn được tình trạng này.

Phần 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng

3.1 Định hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới:

Về công tác quản lý điều hành:

Nâng cao năng lực bộ máy điều hành và quản lý Công ty phân cấp, tự chủ, tự chịu trách nhiệm. Duy trì hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001 ÷ 2008.

Xây dựng, hoàn thiện các quy chế quản lý. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, đảm bảo hài hòa lợi ích của người lao động và các cổ đông vì mục tiêu phát triển Công ty một cách bền vững.

Tập trung chỉ đạo việc tiết giảm chi phí sản xuất trên tất cả các lĩnh vực kinh doanh.

Tập trung thực hiện các dự án đầu tư đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua: đầu tư phát triển nâng cao trọng tải vận tải xăng dầu, đóng tàu có trọng tải lớn theo hướng hiện đại, phát triển lĩnh vực bất động sản.

Tiếp tục công tác chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong Công ty cả về vật chất lẫn tinh thần. Về vật chất: Cố gắng tăng các khoản thu nhập và các khoản thu nhập khác. Về tinh thần: Tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí, tham quan, nghỉ mát trong các dịp lễ tết. Phát huy hơn nữa phong trào thi đua: Người tốt việc tốt, lao động giỏi, chiến sỹ thi đua...

Định hướng phát triển về hoạt động sản xuất kinh doanh

- Về vốn: Công ty phát hành cổ phần tăng vốn Điều lệ từ 34,8 tỷ đồng lên 55,68 tỷ đồng.

- Về đầu tư phát triển: Công ty PTS Hải Phòng tiếp tục đầu tư nâng cao năng lực đội tàu vận tải, mở thêm các địa điểm bán xăng dầu, xây dựng nhà máy sửa chữa và đóng tàu trọng tải đến 5.000 tấn, xây dựng cầu cảng và kho bãi chứa hàng tại 61 Ngô Quyền với tổng mức đầu tư gần 540 tỷ đồng, đồng thời tăng cường năng lực công nghệ và tài chính để hình thành hệ thống kinh doanh liên hoàn, phát hành cổ phiếu nâng vốn điều lệ lên 100 tỷ đồng, duy trì tốc độ tăng trưởng trên 20%/năm, tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn Điều lệ trên 20%.

- Định hướng khi xây dựng dự án đầu tư phát triển của Công ty trong thời gian qua được xác định trên cơ sở quan điểm và chủ trương của nhà nước về phát triển.
- QĐ số 1601/QĐ-TTg của thủ tướng chính phủ ngày 15/10/2009 về phê duyệt quy hoạch phát triển vận tải biển đến năm 2020, định hướng đến năm 2030 đã đề ra mục tiêu chiến lược;
- Nâng cao chất lượng dịch vụ vận tải biển, đáp ứng nhu cầu vận tải biển nội địa nâng cao thị phần vận chuyển hàng hóa xuất nhập khẩu đạt 27-30%, kết hợp chở thuê hàng hóa nước ngoài trên các tuyến vận tải biển xa. Khối lượng do đội tàu Việt Nam đảm nhận khoảng 110- 126 triệu tấn vào năm 2015; 215-260 tấn vào năm 2020- 2030, tăng 1,5 đến 2 lần so 2020; số lượng hành khách đạt 5 triệu năm 2015, 9-10 triệu người năm 2020 và năm 2030 tăng 1,5 đến 2 so năm 2020.
- Phát triển đội tàu biển Việt Nam theo hướng hiện đại, chú trọng phát triển các loại tàu chuyên dùng (tàu contener hàng rời, dầu...) và trọng tải lớn. Đến năm 2010 có tổng trọng tải 6-6,5 triệu DWT; năm 2015 có tổng trọng tải 8, 5-9 triệu DWT; đến năm 2020 đạt 11,5- 13,5 triệu DWT. Từng bước trẻ hóa đội tàu biển Việt Nam đến năm 2020 đạt độ tuổi bình quân 12 năm.
- Công nghệ đóng tàu: đóng mới tàu biển trọng tải lớn tới 100.000 DWT; sửa chữa tàu biển trọng tải lớn tới 400.000 DWT; từng bước đáp ứng nhu cầu trong nước do các doanh nghiệp tự huy động từ các nguồn vốn hợp pháp.
- Nâng cao hiệu quả trong lĩnh vực vận tải tàu do Công ty chưa sử dụng hết năng lực vận tải của mình gây lãng phí nguồn lực của Công ty (chỉ đạt trên 60% năng lực vận chuyển) nhưng các đơn vị cung ứng xăng dầu trong ngành vẫn còn thuê các phương tiện vận tải nước ngoài vận chuyển đến 20-30% khối lượng vận chuyển bằng đường thủy của ngành trong khu vực, 100% các tàu của Công ty được lắp đặt máy bơm công suất lớn nhưng không được bơm hàng.

3.2 Một số giải pháp

3.2.1 Giải pháp 1: Nâng cao chất lượng nhân lực vận tải thủy

3.2.1.1 Cơ sở lý luận

- Năng lực vận tải thủy hiện nay đứng trước nguy cơ thiếu lao động có trình độ, chuyên môn
 - Về nhân lực khối tàu có:
 - 25 tàu sông và 1 tàu biển
 - Số lượng lao động: 188 người
 - Mỗi tàu có một thuyền trưởng và một thuyền phó, máy trưởng, thủy thủ, thợ máy, số lượng tùy từng tàu.
 - Thống kê đội ngũ thuyền trưởng của Công ty

Bảng 3.2.1: Thống kê đội ngũ thuyền trưởng khối tàu sông về độ tuổi, bằng cấp theo số liệu 2010

| STT | Thuyền trưởng tàu | Độ tuổi | Bằng cấp | Thâm niên trong ngành (năm) |
|-----|-------------------|---------|------------------------------|-----------------------------|
| 1 | PTS01 | 54 | Cục đường sông Việt Nam | 18 |
| 2 | PTS03 | 46 | Trung cấp hàng hải | 10 |
| 3 | PTS04 | 44 | Cục đường sông Việt Nam | 11 |
| 4 | PTS05 | 52 | Trung cấp hàng hải | 14 |
| 5 | PTS06 | 52 | Trung cấp hàng hải | 13 |
| 6 | PTS07 | 53 | Trung cấp hàng hải | 13 |
| 7 | PTS08 | 52 | Cục đường sông Việt Nam | 13 |
| 8 | PTS10 | 54 | Trung cấp hàng hải | 14 |
| 9 | PTS11 | 33 | Cục đường sông Việt Nam | 6 |
| 10 | PTS12 | 42 | Cục đường sông Việt Nam | 11 |
| 11 | PTS13 | 56 | Trung cấp hàng hải | 16 |
| 12 | PTS14 | 48 | Trung cấp hàng hải | 12 |
| 13 | PTS15 | 52 | Trung cấp hàng hải | 14 |
| 14 | PTS16 | 39 | Trung cấp hàng hải | 7 |
| 15 | PTS17 | 39 | Lái máy tàu sông 1 Hải Dương | 7 |
| 16 | PTS18 | 53 | Trung cấp hàng hải | 12 |
| 17 | PTS19 | 52 | Trung cấp hàng hải | 12 |
| 18 | PTS20 | 54 | Trung cấp hàng hải | 13 |
| 19 | PTS21 | 53 | Cục đường sông Việt Nam | 12 |
| 20 | PTS22 | 33 | Trung cấp hàng hải | 6 |
| 21 | PTS23 | 46 | Cục đường sông Việt Nam | 13 |
| 22 | PTS24 | 53 | Trung cấp hàng hải | 15 |
| 23 | PTS25 | 52 | Trung cấp hàng hải | 15 |
| 24 | PTS26 | 58 | Cục đường sông Việt Nam | 20 |
| 25 | PTS27 | 51 | Trung cấp hàng hải | 14 |
| 26 | PTS HP01 | 57 | Trung cấp hàng hải | 27 |

(Nguồn: phòng tổ chức- hành chính)

Xét thấy đội thuyền trưởng đội tàu sông hầu hết là những người có tuổi cao, bằng cấp thường là tốt nghiệp trung cấp, có thâm niên công tác trong ngành lâu năm nên được tin nhiệm trong Công ty.

Độ tuổi lao động đội ngũ này từ 45-60 tuổi chiếm 76%, còn lại là lao động trong độ tuổi từ 33- 44 tuổi chiếm 24%. Đội ngũ thuyền phó và thủy thủ còn lại cũng hầu hết là lao động tốt nghiệp từ các trường trung cấp Hàng Hải, cao đẳng Hàng Hải, trung cấp nghề GTVT đường thủy.

Trong tương lai 5- 10 năm nữa, đội ngũ thuyền trưởng sẽ về hưu, Công ty đứng trước khó khăn trong thời gian tới, đối diện với yêu cầu chiến lược phát triển trong lĩnh vực vận tải Công ty cần chú trọng trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ thuyền viên khối vận tải. Đây là những cơ hội mới dành cho những thuyền phó, thủy thủ trẻ đang làm việc tại các tàu hay những nguồn lao động ngoài Công ty muốn được phát triển sự nghiệp của bản thân.

- o Về trình độ, chuyên môn:

Bảng 3.2.1: Thống kê trình độ chuyên môn của khối lao động vận tải tàu

| STT | Vị trí | Số lượng | Trình độ chuyên môn | | | Tỷ lệ % | | |
|-----|---------------|----------|---------------------|----------|----------------------------|---------|-------|---------------------|
| | | | Đại học | Cao đẳng | Trung cấp và lao động khác | ĐH | CD | TC và lao động khác |
| 1 | Thuyền trưởng | 26 | 0 | 0 | 26 | 0 | 0 | 100 |
| 2 | Thuyền phó | 32 | 2 | 7 | 23 | 6,25 | 21,87 | 71,88 |
| 3 | Máy trưởng | 26 | 1 | 0 | 25 | 3,85 | 0 | 96,15 |
| 4 | Thủy thủ | 69 | 1 | 3 | 65 | 1,45 | 4,35 | 94,2 |
| 5 | Thợ máy | 35 | 2 | 5 | 28 | 5,71 | 14,29 | 80 |

Phân tích lực lượng đội ngũ lao động khối kinh doanh vận tải xăng dầu xét về chuyên môn nghiệp vụ trình độ còn rất hạn chế, hầu hết là lao động được đào tạo tại trường trung cấp và lao động khác, không có chuyên môn sâu, được đào tạo bài bản chiếm 98,83% trong tổng số lao động lĩnh vực này còn lại là 11,17% được đào tạo các trường đại học và cao đẳng.

Hầu hết những thuyền trưởng hiện tại của Công ty hiện nay đều là lao động lâu năm tại Công ty và được tin nhiệm ở vị trí thuyền trưởng, xét về thâm niên đều

có thâm niên công tác trong ngành nhưng xét về trình độ chuyên môn thì chưa có ai được đào tạo chuyên môn sâu tại các trường đại học và cao đẳng.

Vậy:

Với mục tiêu chiến lược sẽ đầu tư phát triển lĩnh vực vận tải xăng dầu trong thời gian tới thì công tác nâng cao chất lượng đội ngũ thuyền viên cho khối lao động này là nhu cầu cần thiết vừa để nâng cao chất lượng nhân lực chuẩn bị cho nhu cầu tương lai, vừa đáp ứng nhu cầu nhân lực trước mắt nâng cao hơn nữa năng suất lao động cho khối lao động này.

Kinh doanh vận tải xăng dầu là lĩnh vực hoạt động chính của Công ty và mang lại nguồn lợi nhuận chính cho Công ty chiếm 84,54% tổng lợi nhuận của Công ty. Hiện nay Công ty mới sử dụng được 40% năng lực vận tải, còn khoảng 60% năng lực chưa được sử dụng gây lãng phí nguồn lực, cần phát triển để sử dụng hiệu quả nội lực của mình, tiết kiệm chi phí thuê vận tải ngoài cho Công ty.

Để nâng cao năng lực nhân lực trong lĩnh vực vận tải rất tốn kém về chi phí cũng như thời gian để có thể hoàn thiện hơn về đội ngũ lao động này. Công ty cần có những chính sách hợp lý và kết hợp tuyển dụng đào tạo để nâng cao được chất lượng nhân lực, vừa sử dụng chi phí một cách hợp lý nhất.

3.2.1.2 Nội dung giải pháp

➤ Thu hút tuyển dụng thêm lao động có bằng cấp chuyên môn, có năng lực trong lĩnh vực vận tải thủy

Hiện tại do nguồn lực của Công ty về khối vận tải còn yếu, không thể trong thời gian ngắn có thể đào tạo phát triển đội ngũ này trong Công ty, đặt ra nhu cầu cần tuyển dụng nguồn lao động ngoài có kinh nghiệm, chuyên môn sâu.

- Đối tượng cần tuyển dụng: thuyền trưởng, thủy thủ, thợ máy.
- Nguồn nhân lực Công ty hướng tới:

Sinh viên tốt nghiệp ĐH Hàng Hải, cao đẳng Hàng Hải: Công ty trực tiếp đến trường tuyển dụng những sinh viên có kết quả học tập tốt và được giới thiệu bởi trường đại học hàng hải, tiếp nhận sinh viên này sau khi ra trường và có mức lương ưu đãi để thu hút nhân lực.

Để có thể tuyển dụng được đội ngũ nhân lực được đào tạo bài bản và có kiến thức chuyên môn sâu cần phải thu hút nhân lực với nhiều ưu đãi, có nhiều cơ hội thăng tiến và công việc ổn định.

- Những ưu đãi Công ty có thể áp dụng thu hút nhân lực:
 - Chính sách ưu đãi cho sinh viên:
 - Đối tượng này thu hút bằng các chính sách hỗ trợ sinh viên khi còn đang đi học, ký hợp đồng tiếp nhận lao động khi sinh viên ra trường và làm việc tại Công ty ít nhất 3 năm sẽ được hỗ trợ khoản học bổng nhỏ là 500.000 đồng/ tháng trong khi mức học bổng cao nhất hiện nay của trường là 250.000 đồng/ tháng. Với mức trợ cấp này sinh viên để trang trải thêm những nhu cầu thiết yếu của đời sống hàng ngày.
 - Có cơ hội được Công ty cho đi đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ và khi về Công ty có cơ hội nâng bậc lương, tiến cử lên các vị trí mới nếu làm việc tốt.
 - Ưu đãi về thu nhập cho thuyền viên mới vào ngành:

Bảng 3.2.1: So sánh mức lương của Công ty với mức lương trung bình cho thuyền viên đi tàu nước ngoài:

(Đơn vị tính: đồng)

| STT | Nội dung | Thu nhập/ tháng |
|-----|--|----------------------|
| 1 | Thu nhập của PTS Hải Phòng cho thuyền viên vận tải thủy hiện nay | 3.250.000- 3.650.000 |
| 2 | Thu nhập của PTS Hải Phòng cho thuyền viên vận tải thủy dự kiến | 3.525.000- 3.950.000 |
| 3 | Thu nhập của thuyền viên đi tàu nước ngoài | 3.800.000- 4.700.000 |

Mức lương này là phù hợp do tổng lợi nhuận do lĩnh vực vận tải thủy mang lại cho Công ty là 10.861.672.795 đồng, mà tổng số lao động khối thuyền viên hiện tại Công ty có 104 người, mức lương dự tính sẽ tăng 10% cho mỗi người tương ứng với vị trí, cấp bậc tương ứng với khoảng 30.000.000 đồng trong năm chiếm 0,28% tổng lợi nhuận do lĩnh vực này mang lại. Hiệu quả là thu hút được lao động có chuyên môn nghiệp vụ về với doanh nghiệp, làm việc hiệu quả khai thác hết năng lực còn lãng phí, tăng thêm lợi nhuận cho Công ty.

Mức thu nhập này là phù hợp cho sinh viên mới ra trường vì những sinh viên này mới vào ngành, chưa có sự so sánh thu nhập giữa các Công ty.

- Số lượng cần tuyển:

Bảng tình hình tuyển dụng, sa thải khối vận tải thủy năm 2010

| STT | Đơn vị | Tăng | Giảm |
|-----|--------------|------|------|
| 1 | Vận tải sông | 14 | 17 |
| 2 | Vận tải biển | 9 | 9 |

(Nguồn: phòng tổ chức- hành chính)

Theo số liệu này thì tình hình lao động khối vận tải không ổn định vì hiện nay xu hướng thuyền viên được đào tạo bài bản bỏ nghề do thu nhập thấp, rủi ro hàng hải cao, vì vậy Công ty có thể tuyển dụng số lao động cần tuyển bù vào những lao động xin thôi việc, vừa có thể tuyển dụng lao động mới có bằng cấp, được đào tạo bài bản nâng cao chất lượng nhân lực lại không bị dư thừa nguồn lực ở lĩnh vực này.

➤ **Bồi dưỡng phát triển nội lực vận tải sẵn có**

Để nâng cao năng lực chất lượng nguồn nhân lực đội vận tải thủy Công ty có thể lên kế hoạch đào tạo lại đội ngũ lao động đang làm việc tại Công ty.

Đặc điểm lao động đội tàu vận tải của Công ty có trình độ còn thấp, mặc dù có hoạt động hiệu quả trong lĩnh vực này và thu được lợi nhuận cao song chưa khai thác hết nội lực của Công ty trong lĩnh vực này, đào tạo phát triển nhân lực trong Công ty là kế hoạch lâu dài nhằm chuẩn bị một đội ngũ kế cận những thuyền trưởng hiện tại.

Nhu cầu đào tạo chủ yếu dành cho các thuyền viên, số lượng thuyền viên đông, tuổi còn trẻ, trình độ chuyên môn còn thấp, chưa được đào tạo bài bản.

Phương pháp đào tạo áp dụng:

- Đào tạo tại chỗ: Các thuyền trưởng, thủy thủ có chuyên môn, nhiều kinh nghiệm sẽ kèm cặp những người cấp dưới mình để trao đổi kinh nghiệm cho những người mới vào nghề hoặc trình độ còn non kém.
- Bồi dưỡng thi nâng bậc cho thuyền viên: nhưng thuyền phó, thủy thủ được đánh giá là có năng lực sẽ được xét duyệt cử đi đào tạo bồi dưỡng để thi nâng bậc cho thuyền viên nếu có mong muốn.

• **Cử đi đào tạo:**

Để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, vừa nhằm mục đích nâng cao chất lượng đội ngũ lao động khối thuyền viên, Công ty cần có kế hoạch cử đi đào tạo phù hợp.

Đối tượng được đào tạo: những thuyền viên có kết quả làm việc tốt, có nhiều đóng góp cho hoạt động của Công ty. Sau 2 năm làm việc tại Công ty sau mỗi lần được lên bậc, người lao động sẽ được xét cử đi đào tạo, vẫn được hưởng 70% lương trong thời gian đào tạo và toàn bộ chi phí cho đào tạo, khi về nếu làm việc tốt sẽ có cơ hội thi nâng bậc lương, thăng cấp.

Nội dung đào tạo: cử đi học đào tạo các lớp nâng cao chuyên môn thuyền trưởng.

| STT | Vị trí | Số lượng |
|------------|---------------|-----------------|
| 1 | Thuyền trưởng | 26 |
| 2 | Thuyền phó | 32 |
| 3 | Máy trưởng | 26 |
| 4 | Thủy thủ | 69 |
| 5 | Thợ máy | 35 |

Tuỳ theo số lượng thuyền viên ở mỗi cấp bậc và khối lượng công việc từng thời điểm mà Công ty xét duyệt số lượng được đi đào tạo khác nhau, nhưng số lượng này không được quá 15% để có thể đảm bảo hoạt động của Công ty trong những trường hợp cần thiết.

Khi cử lao động đi đào tạo mà xảy ra hiện tượng thiếu hụt nhân lực tạm thời, Công ty có thể linh động chuyển chuyên công tác các thuyền viên trên các tàu để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh không gián đoạn.

3.2.1.3 Kết quả dự kiến

- Hoàn thiện công tác tuyển dụng đào tạo nâng cao năng lực khối vận tải thu được những kết quả sau:
- Kết quả tuyển dụng:

Sau khi thực hiện tuyển dụng lao động cho khối vận tải, Công ty sẽ thu hút và tuyển dụng được nguồn nhân lực mới có chất lượng cao, được chuẩn bị cho nhu cầu phát triển kinh doanh lĩnh vực này trong tương lai.

Chuẩn bị cho Công ty một đội ngũ kế cận thuyên trưởng được chuẩn bị kỹ lưỡng, đã làm quen với công việc và sẵn sàng tiếp nhận công việc khi có yêu cầu.

Thu hút được nguồn lao động có năng lực về làm tại Công ty.

Người lao động có mức lương mong muốn và được nhiều ưu đãi sẽ yên tâm làm việc và gắn bó với Công ty không xảy ra tình trạng bỏ việc, lao động không ổn định ảnh hưởng đến hoạt động của Công ty.

- Kết quả đào tạo:

Đào tạo phát triển nguồn nhân lực sẵn có tại Công ty, tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi và nâng cao kiến thức phát triển nghề nghiệp.

Tiết kiệm chi phí cho tuyển dụng nhân lực.

Biện pháp này rất cần thiết cho Công ty trong hiện tại và tương lai, chất lượng nhân lực Công ty được cải thiện, và có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty do lĩnh vực kinh doanh vận tải là lĩnh vực kinh doanh chủ chốt của Công ty, mang lại nguồn lợi nhuận chính mà chưa được khai thác hết tiềm năng sẵn có.

3.2.2 Giải pháp 2: Đánh giá hệ số hoàn thành công việc và chấm công cho lao động đảm bảo tính chính xác và công bằng

3.2.2.1 Cơ sở lý luận

- Hệ số hoàn thành công việc và số ngày công có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động vì đây là căn cứ để tính lương cho người lao động. Vậy phải đảm bảo được tính công bằng, chính xác trong công tác đánh giá để người lao động yên tâm làm việc và cũng là một biện pháp để giám sát, quản lý nguồn nhân lực trong Công ty. Có đánh giá đúng, nghiêm túc nhân viên mới nghiêm túc thực hiện.

- Công tác chấm công, chấm hệ số hoàn thành công việc của Công ty là do trưởng phó các bộ phận đánh giá, còn xảy ra tình trạng bao che hay khoan dung với nhân viên cấp dưới dẫn đến kết quả đánh giá không chính xác. Tình trạng này kéo dài còn làm ảnh hưởng đến hoạt động của Công ty bị xáo trộn, nhân viên làm việc không nghiêm túc ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng công việc.

3.2.2.2 Nội dung giải pháp

Để nâng cao hiệu quả công tác đánh giá cần có sự kết hợp giữa các bộ phận với trưởng phó các đơn vị. Công ty nên có một bộ phận giám sát để kiểm tra hoạt động đánh giá của trưởng phó các bộ phận, đơn vị và kiểm tra đánh giá đột xuất người lao động

Bộ phận giám sát này có thể do nhân viên phòng tổ chức hành chính đảm nhiệm toàn bộ công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty thực hiện.

Nội dung đánh giá:

Bước 1: Xác định tiêu chuẩn đánh giá:

Đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu của Công ty:

Hi= 1,0: hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, chấp hành đúng nội quy, số ngày nghỉ không quá 3 ngày trong tháng.

Hi= 0,9: hoàn thành nhiệm vụ mức trung bình, chấp hành đúng nội quy, số ngày nghỉ không quá 8 ngày trong tháng.

Hi = 0,8: không hoàn thành nhiệm vụ được giao, vi phạm nội quy, số ngày công dưới 16 ngày trong tháng.

Bước 2: Kiểm tra công tác thực hiện của các bộ phận:

Kiểm tra đột xuất các phòng ban, bộ phận một tuần 3 lần để kiểm tra tình hình thực hiện công việc của nhân viên thế nào và đánh giá chấm điểm.

Giám sát có thể kiểm tra về:

- Nhân viên có vi phạm nội quy không?
- Nhân viên có nghỉ làm đột xuất?

Hàng tháng, trưởng phó các bộ phận, đơn vị nộp báo cáo đánh giá về phòng nhân sự.

Bước 3: Tổng kết đánh giá và thông báo kết quả:

Ban giám sát kiểm tra báo cáo và kết hợp với kết quả kiểm tra đánh giá đột xuất để chia trung bình lấy điểm:

| Nhân viên | Điểm giám sát chấm | | Trưởng, phó bộ phận chấm | | Điểm trung bình | |
|-----------|--------------------|----|--------------------------|------------|-----------------|----|
| | Hi | Ni | Hi | Ni | Hi | Ni |
| A | 1 | 22 | Vi phạm nội quy | Không nghỉ | 0,9 | 22 |
| B | 0,9 | 20 | Không vi phạm | Nghỉ 3 | 0,9 | 19 |
| c | 0,8 | 16 | Vi phạm nội quy | Nghỉ | 0,8 | 16 |

Giám sát có thể trừ vào điểm Hi- hệ số hoàn thành công việc nếu thấy trưởng phó các bộ phận đánh giá sai và không trùng với đánh giá của giám sát.

Sau khi tổng kết điểm đánh giá thông báo với các trưởng phó bộ phận và nhân viên về kết quả đánh giá.

Trường hợp nếu nhân viên, hay trưởng phó các bộ phận không đồng ý với ý kiến của giám sát có thể kiến nghị để được kiểm tra lại.

3.2.2.3 Kết quả dự kiến

Giải pháp này giúp xây dựng cho Công ty một hệ thống đánh giá chặt chẽ, công bằng.

Được đánh giá và kiểm tra thường xuyên nâng cao ý thức cho mỗi cá nhân trong Công ty thực hiện nội quy, quy chế nghiêm túc, tạo sự trật tự và tính kỷ luật trong Công ty.

Công tác kiểm tra đánh giá hệ số hoàn thành công việc nghiêm túc làm nhân viên làm việc có chất lượng và hiệu quả hơn.

Kết quả đánh giá được sử dụng để tính lương cho nhân viên trong Công ty nên đánh giá chính xác, tạo sự công bằng cho nhân viên cho Công ty, nhân viên tin tưởng và yên tâm làm việc.

Biện pháp này vừa hoàn thiện công tác đánh giá vừa là một biện pháp quản lý nhân viên chấp hành nội quy và làm việc có chất lượng hơn.

3.3 Một số giải pháp khác

➤ Hoàn thiện công tác hoạch định nhân sự

Trên tình hình thực tế, hiện nay công tác hoạch định nhân lực chủ yếu đáp ứng nhu cầu nhân lực hiện tại, tuy nhiên không gặp khó khăn gì hay ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động của Công ty, song với điều kiện trong tương lai Công

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng

ty muốn xây dựng chiến lược phát triển ngắn hạn và dài hạn thì công tác hoạch định như hiện nay không còn phù hợp nữa.

Công ty cần thực hiện hoạch định nguồn nhân lực theo một chương trình với các công việc cụ thể:

Bước 1: Dự báo cầu nhân lực.

Bước 2: Dự báo cung nhân lực.

Bước 3: Điều tiết cung cầu trên cơ sở 2 bước trên và thực hiện các biện pháp.

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá chương trình thực hiện.

Dựa trên kết quả của công tác hoạch định cụ thể, rõ ràng, Công ty có thể chủ động đối phó với tình hình kinh tế đầy biến động như hiện nay.

Kết quả của hoạch định nhân sự có ảnh hưởng trực tiếp đến các công tác khác như tuyển mộ, lựa chọn và phân công lao động.

➤ **Xây dựng phòng y tế trong Công ty phục vụ nhu cầu khẩn cấp**

Hiện nay trong Công ty chưa có phòng y tế đáp ứng nhu cầu khám chữa bệnh cho nhân viên trong trường hợp cần thiết. Việc cần xây dựng một cơ sở y tế trong Công ty là rất cần thiết để đáp ứng sơ cứu cho người lao động trong những trường hợp khẩn cấp, cũng như quan tâm đến sức khỏe người lao động khi có nhu cầu cần thiết.

Xây dựng một cơ sở y tế trong Công ty phục vụ nhu cầu khám chữa bệnh, cấp thuốc cho công nhân trong những trường hợp cần thiết, sơ cứu trước khi đưa đi bệnh viện trong tai nạn lao động. Công ty chỉ cần thuê một y sĩ, một y tá làm việc tại cơ sở y tế trong giờ hành chính.

Đảm bảo sức khỏe cho nhân viên làm việc tốt nâng cao năng suất lao động, đáp ứng nhu cầu sơ cứu trong trường hợp khẩn cấp do tai nạn lao động đồng thời thể hiện sự quan tâm của các cấp lãnh đạo tới đời sống người lao động.

MỤC LỤC

| | |
|---|----|
| Phần 1: Lý luận chung về quản trị nguồn nhân lực | 1 |
| 1.1 Nguồn nhân lực | 1 |
| 1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực | 1 |
| 1.1.2 Tầm quan trọng của nguồn nhân lực với sự phát triển của Công ty..... | 1 |
| 1.1.3 Một số chỉ tiêu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực..... | 2 |
| 1.2 Quản trị nguồn nhân lực | 3 |
| 1.2.1 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực..... | 3 |
| 1.2.2 Phân biệt quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân lực | 4 |
| 1.2.3 Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực | 5 |
| 1.2.4 Chức năng của quản trị nguồn nhân lực | 7 |
| 1.2.5 Nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực | 8 |
| 1.2.6 Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực | 8 |
| 1.2.7 Nội dung của quản trị nguồn nhân lực | 9 |
| Những nội dung của bản Mô tả công việc và Tiêu chuẩn công việc | 13 |
| 1.2.8 Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực. | 32 |
| 1.3 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực..... | 35 |
| 1.3.1 Khái niệm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. | 35 |
| 1.3.2 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực..... | 35 |
| 1.4 Sự cần thiết của nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực..... | 36 |
| Phần 2: Thực trạng tình hình nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng. | 37 |
| 2.1 Giới thiệu chung về Công ty PTS Hải Phòng..... | 37 |
| 2.1.1 Giới thiệu chung về Công ty..... | 37 |
| 2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển..... | 38 |
| 2.1.3 Chức năng nhiệm vụ..... | 40 |
| 2.1.4 Cơ cấu tổ chức..... | 41 |
| 2.2.2 Kết quả hoạt động những lĩnh vực kinh doanh chính của Công ty | 47 |

| | |
|---|----|
| 2.2.3 Công tác marketing..... | 49 |
| 2.2.4 Thuận lợi, khó khăn của Công ty..... | 51 |
| 2.3 Mục tiêu phát triển của Công ty..... | 52 |
| 2.4 Tình hình nguồn nhân lực của Công ty PTS Hải Phòng..... | 53 |
| 2.4.1 Hoạch định nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu công việc..... | 53 |
| 2.4.2 Phân tích công việc..... | 54 |
| 2.4.3 Tuyển mộ nhân lực..... | 55 |
| 2.4.4 Tuyển dụng nguồn nhân lực..... | 55 |
| 2.4.5 Đào tạo, phát triển nhân lực..... | 58 |
| 2.4.6 Phân công, bố trí lao động..... | 60 |
| 2.4.7 Đánh giá nhân viên..... | 66 |
| 2.4.8 Đãi ngộ nhân lực..... | 67 |
| 2.3.9 Các chính sách quản lý lao động..... | 76 |
| 2.4 Một số đánh giá về công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty..... | 77 |
| 2.4.8 Đánh giá chung..... | 77 |
| Phần 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hải Phòng..... | 80 |
| 3.1 Định hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới:..... | 80 |
| 3.2 Một số giải pháp..... | 82 |
| 3.2.1 Giải pháp 1: Nâng cao chất lượng nhân lực vận tải thủy..... | 82 |
| 3.2.2 Giải pháp 2: Đánh giá hệ số hoàn thành công việc và chấm công cho lao động đảm bảo tính chính xác và công bằng..... | 88 |
| 3.3 Một số giải pháp khác..... | 90 |