

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001:2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Nguyễn Đức Bình
Giảng viên hướng dẫn: ThS.Lã Thị Thanh Thủy

HẢI PHÒNG - 2017

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ
SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
CẢNG NAM HẢI**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Nguyễn Đức Bình
Giảng viên hướng dẫn: ThS.Lã Thị Thanh Thủy**

HẢI PHÒNG - 2017

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Đức Bình

Mã SV:1312402043

Lớp: QT1701N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng
nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Cảng Nam Hải.

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).
 - *Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lý luận về nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.*
 - *Tìm hiểu về các điều kiện, khả năng có thể nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Cảng Nam Hải.*
2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.
 - *Số lượng lao động, cơ cấu lao động, quy mô kinh sản xuất, cơ sở vật chất kỹ thuật, ... Tình hình phân công lao động, tình hình tuyển dụng, đào tạo và chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp.*
 - *Kết luận về thực trạng nguồn nhân lực của công ty. Những thành công và những hạn chế, những vấn đề chưa làm được trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng của công ty, đồng thời tìm ra nguyên nhân của những hạn chế qua đó tìm ra một số biện pháp để khắc phục, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty.*
3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: *Lã Thị Thanh Thủy*

Học hàm, học vị: *Thạc sĩ*

Cơ quan công tác: Trường Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Nghiên cứu các vấn đề về nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp được áp dụng tại công ty Cổ phần Cảng Nam Hải.

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày tháng năm 2017

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày tháng năm 2017

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Nguyễn Đức Bình

ThS. Lã Thị Thanh Thủy

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2017

Hiệu trưởng

GS.TS.NGŨT Trần Hữu Nghị

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Đánh giá chất lượng của khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...):

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):

.....
.....
.....

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2017

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

LỜI CẢM ƠN

Khóa luận tốt nghiệp với đề tài: “Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải” là sự thể hiện những kiến thức đã thu nhận được của bản thân em trong suốt quá trình học tại Trường Đại Học Dân Lập Hải Phòng, dưới sự chỉ dẫn tận tình của các thầy cô trong trường và đặc biệt là các thầy cô của Khoa Quản trị Kinh doanh.

Trước tiên, em xin chân thành cảm ơn Thạc sĩ Lã Thị Thanh Thủy đã nhiệt tình hướng dẫn, giúp đỡ và tạo mọi điều kiện để em có thể hoàn thành bài khóa luận tốt nghiệp của mình.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn đặc biệt tới Ban Lãnh đạo Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải, nơi em đã được thực tập và làm đề tài, đã hỗ trợ và tạo mọi điều kiện thuận lợi để em hoàn thành luận văn.

Cuối cùng, em xin được cảm ơn gia đình và bạn bè đã tạo mọi điều kiện tốt nhất từ vật chất cho đến tinh thần để em có thể hoàn thành tốt việc học tập và bài khóa luận này.

Em xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

CHƯƠNG MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC .3	
I. NGUỒN NHÂN LỰC	3
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực.....	3
1.1.2. Vai trò nguồn nhân lực	3
1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực	4
1.1.3.1. Môi trường bên ngoài.....	4
1.1.3.2. Môi trường bên trong	7
1.1.3.3. Nhóm nhân tố quản trị nguồn nhân lực.....	9
1.1.4. Quản trị nhân lực	9
1.1.4.1. Khái niệm về quản trị nhân lực.....	9
1.1.4.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực	9
1.1.4.3. Vai trò của quản trị nhân lực	9
1.1.4.4. Nội dung của quản trị nhân lực.....	10
1.1.4.4.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự	10
1.1.4.4.2. Phân tích công việc	12
1.1.4.4.3. Định mức lao động.....	13
1.1.4.4.4. Tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực	13
1.1.4.4.5. Phân công lao động	16
1.1.4.4.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.....	17
1.1.4.4.7. Trả lương và đãi ngộ	19
1.1.4.4.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	20
II. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC	22
1.2.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.	22
1.2.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	22
1.2.3. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp.	23
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI	25
I.MỘT SỐ NÉT KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI .25	
2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty cổ phần Cảng Nam Hải.....	25
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải.....	26
2.1.2.1. Chức năng.	26

2.1.2.2. Nhiệm vụ	27
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần cảng Nam Hải	27
2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức	27
2.1.3.2. Chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận, phòng ban	28
2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần cảng Nam Hải.....	30
2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp	30
2.1.5.1. Thuận lợi.....	30
2.1.5.2. Khó khăn.....	31
II.THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI.....	31
2.2.1. Đặc điểm về lao động	31
2.2.2. Phân tích tình hình lao động trong doanh nghiệp.....	32
2.2.2.1.Phân tích theo độ tuổi	32
2.2.2.2.Phân tích theo trình độ	34
2.2.2.3. Phân tích theo giới tính	36
2.2.3. Tình hình phân công lao.....	37
2.2.4. Tình hình tuyển dụng.....	38
2.2.5. Tình hình đào tạo lao động	41
2.2.6. Chế độ đãi ngộ người lao động	42
2.2.6.1. Đãi ngộ vật chất	42
2.2.6.1.1.Quy chế trả lương	43
2.2.6.1.2.Quy chế thưởng	46
2.2.6.1.3. Chế độ phụ cấp.....	47
2.2.6.2. Đãi ngộ tinh thần.....	48
2.2.6. Phân tích môi trường làm việc	48
III.PHÂN TÍCH MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI	49
IV.ĐÁNH GIÁ VỀ TÌNH HÌNH SỬ DỤNG LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI	50
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI	52
3.1. Đào tạo cán bộ nhân viên làm công tác marketing.....	52
3.2. Điều chỉnh công thức tính lương hiện tại	54
3.3. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.....	58
KẾT LUẬN.....	60

DANH MỤC SƠ ĐỒ VÀ BẢNG

Sơ đồ 1.1.1. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực.....	11
Sơ đồ 1.1.2. Tiến trình tuyển mộ nhân viên.....	14
Sơ đồ 1.1.3. Trình tự đánh giá năng lực.....	18
Sơ đồ 1.1.4. Các yếu tố trong chương trình lương và bổng đãi ngộ.....	19
Sơ đồ 1.1.5. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	21
Sơ đồ 2.1.1. Cơ cấu tổ chức Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải.....	27
Bảng 2.2.1. Cơ cấu lao động tại Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải.....	31
Bảng 2.2.2. Cơ cấu lao động theo tuổi.....	32
Bảng 2.2.3. Cơ cấu lao động theo trình độ.....	34
Bảng 2.2.4. Cơ cấu lao động theo giới tính.....	36
Bảng 2.2.5. Tình hình lao động trong các phòng ban của Công ty.....	37
Bảng 2.2.6. Tình hình tuyển dụng qua các năm.....	40
Bảng 2.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	49

CHƯƠNG MỞ ĐẦU

1- GIỚI THIỆU LUẬN VĂN

Ngày nay cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật và quá trình toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ, những yếu tố cạnh tranh truyền thống của doanh nghiệp như vốn, công nghệ, giá thành đã dần trở nên bão hòa không còn mang tính quyết định nữa. Thay vào đó, một nguồn lực mới, một yếu tố cạnh tranh mới mang tính quyết định đối với sự thành công của các doanh nghiệp, đó chính là con người – Nhân lực.

Vấn đề nhân lực và quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng đặc biệt với một tổ chức nói chung và đối với các quản trị gia nói riêng. Không có một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động kinh doanh. Mục tiêu cơ bản của bất cứ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục đích của tổ chức đó. Một doanh nghiệp tạo lập và sử dụng tốt nguồn nhân lực thì đó sẽ là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Vì thế, ngày nay nguồn nhân lực đã thực sự trở thành tài sản quý giá nhất, là chìa khóa dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

Trong thời gian thực tập tại Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải, em đã được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình vào thực tế. Qua quá trình thực tế tại công ty, em đã đi sâu tìm hiểu, nghiên cứu và lựa chọn đề tài : **“ Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Cảng Nam Hải”** làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2- MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, trên cơ sở phân tích thực tiễn và xu hướng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải nói riêng, đề tài chỉ tập trung nghiên cứu, phân tích nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải, từ đó đưa ra những giải pháp, đề xuất để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

3- PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- Đối tượng nghiên cứu là ngành khai thác cảng biển.
- Phạm vi nghiên cứu của đề tài là phân tích và đánh giá về nguồn nhân lực hiện tại của Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải.

4- PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Luận văn được thực hiện bằng các phương pháp chủ yếu là thống kê, điều tra, phân tích và tổng hợp.

Thông tin và số liệu thu thập dựa trên hệ thống lưu trữ hồ sơ của công ty. Số liệu có từ nhiều nguồn như: điều tra trực tiếp, tham khảo ý kiến các chuyên gia và người có kinh nghiệm.

5- BỐ CỤC LUẬN VĂN

Luận văn gồm 3 chương chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Cảng Nam Hải

Chương 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Cảng Nam Hải

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

I. NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Tùy theo cách hiểu và cách tiếp cận khác nhau mà có cách nhìn nhận khác nhau về nguồn nhân lực. Theo giác độ vĩ mô thì nguồn nhân lực là dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động. Tổng cục Thống kê khi tính toán nguồn nhân lực xã hội còn bao gồm cả những người ngoài tuổi lao động đang làm việc trong các ngành kinh tế quốc dân. Ở giác độ vi mô trong doanh nghiệp thì nguồn nhân lực là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp do doanh nghiệp trả lương. Từ hai giác độ vĩ mô và vi mô cho thấy nguồn nhân lực là tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp). Tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp. Nguồn nhân lực bao gồm kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ đào tạo và những sự tận tâm, nỗ lực hay bất cứ đặc điểm nào khác tạo giá trị gia tăng và năng lực cạnh tranh cho tổ chức của những người lao động.

Trong kinh doanh, con người là yếu tố quan trọng hàng đầu để bảo đảm thành công. Nguồn lực con người là yếu tố quyết định ưu thế cạnh tranh, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp thương mại để cung ứng các dịch vụ cho khách hàng hiệu quả nhất. Nguồn lực về con người được thể hiện qua số lượng và chất lượng lao động của doanh nghiệp như trình độ học vấn, trình độ tay nghề, sức khỏe, văn hóa lao động... Doanh nghiệp có được tiềm lực về con người như có được đội ngũ lao động trung thành, trình độ chuyên môn cao v.v... từ đó năng suất lao động cao, cắt giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

1.1.2. Vai trò nguồn nhân lực

- *Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp:* Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó.. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn

tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn - con người lại đặc biệt quan trọng. Không có những con người làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể nào đạt tới mục tiêu.

- *Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược*: Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng: Nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người ngày càng trở nên quan trọng.

- *Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận*: Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.

1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

1.1.3.1. Môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài là các yếu tố khung cảnh kinh tế, dân số/lực lượng lao động, luật lệ của Nhà nước, văn hóa xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính trị.

- *Khung cảnh kinh tế*: Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, các công ty một mặt cần phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ tạm, cho nghỉ việc hoặc cho giảm phúc lợi. Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

- *Dân số/Lực lượng lao động*: Nước ta là một nước nặng về nông nghiệp. Nền kinh tế đang dần hướng đến nền kinh tế thị trường trong khi đó dân số lại phát triển rất nhanh. Lực lượng lao động hàng năm cần việc làm ngày càng đông. Việt Nam đang trong quá trình hội nhập nên thiếu nhiều lao động lành nghề, chuyên viên và cán bộ quản lý giỏi. Lao động nữ chiếm nhiều trong lực

lượng lao động xã hội, tham gia hoạt động đông đảo ở tất cả các ngành kinh tế quốc dân. Lực lượng lao động nữ đi làm đông hơn ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Ở đây không xét đến khả năng hay năng suất lao động, chỉ xét đến chế độ “con đau mẹ nghỉ”, hoặc cần xây dựng các dịch vụ cung cấp dịch vụ cho trẻ trong khi mẹ đang làm việc cũng là một vấn đề mà các nhà quản trị nguồn nhân lực cần quan tâm.

- *Luật lệ của Nhà nước*: Luật lao động của nước ta đã được ban hành và áp dụng. Chúng ta cũng có luật lao động đối với nhân viên Việt Nam làm trong các doanh nghiệp đầu tư, liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài. Rõ ràng là luật lệ của Nhà nước ảnh hưởng đến việc phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Các công ty không còn được tự do muốn làm gì thì làm nữa. Hệ thống pháp luật buộc các doanh nghiệp ngày càng phải quan tâm đến quyền lợi của nhân viên và môi trường sinh thái.

- *Văn hóa xã hội*: Văn hóa xã hội của một nước ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Trong một nền văn hóa xã hội có quá nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp với đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho các tổ chức. Tại Việt Nam, nhiều gia đình còn nặng về phong kiến, người chủ gia đình – thường là người đàn ông – hầu như quyết định mọi việc và người phụ nữ thường là người thụ động chấp nhận. Điều này đưa đến hậu quả là bầu không khí văn hóa công ty cũng khó lòng năng động được. Chính cung cách văn hóa tại các gia đình dẫn đến sự thụ động trong các công sở của Việt Nam.

- *Đối thủ cạnh tranh*: Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà bỏ quên cạnh tranh về nguồn nhân lực. Rõ ràng hiện nay các doanh nghiệp chịu sự tác động bởi môi trường đầy cạnh tranh và thách thức. Để tồn tại và phát triển, không có con đường nào bằng con đường quản trị nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất, các công ty phải lo giữ, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều trên, các doanh nghiệp phải có các chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo một bầu không khí văn hóa gắn bó v.v... Ngoài ra công ty phải có một chế độ chính sách lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, phải cải tiến môi trường làm việc và cải tiến các chế độ phúc lợi nếu không sẽ rất dễ mất nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không chỉ thuần túy là vấn đề lương bổng,

phúc lợi mà tổng hợp của rất nhiều vấn đề. Do đó để duy trì và phát triển nhân viên nhà quản trị phải biết quản trị một cách có hiệu quả.

- *Khoa học kỹ thuật*: Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghiệp. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các công ty tại Việt Nam đã phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến khoa học kỹ thuật và thiết bị. Sự thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong vài thập niên sắp tới, lĩnh vực nhiều thách thức nhất đối với nhà quản trị là việc đào tạo huấn luyện nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại và cao cấp. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật này đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và việc tuyển mộ những người này không phải là chuyện dễ. Khi khoa học kỹ thuật thay đổi có một số công việc hoặc một số khả năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần có phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự nhưng chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa.

- *Khách hàng*: Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do đó các cấp quản trị phải bảo đảm rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng hoặc dịch vụ phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng của hàng hóa hay dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không còn doanh nghiệp và họ không còn cơ hội làm việc nữa. Hoặc họ phải hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Tóm lại khách hàng là trọng tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và các nhà quản trị phải làm sao cho nguồn nhân lực của mình thỏa mãn khách hàng.

- *Chính quyền và các đoàn thể*: Các cơ quan của chính quyền hoặc các đoàn thể cũng ảnh hưởng đến nguồn nhân lực. Tại Việt Nam, Bộ Lao động Thương binh Xã hội, Sở Lao động Thương binh Xã hội, Liên đoàn Lao động, Hội Liên hiệp Phụ nữ v.v... cũng có ảnh hưởng nhất định đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhất là những vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách, tuyển dụng và sa thải v.v...

1.1.3.2. Môi trường bên trong

Môi trường bên trong là các yếu tố bên trong công ty. Môi trường bên trong chủ yếu là sứ mạng, mục tiêu của công ty, chính sách và chiến lược của công ty và bầu không khí văn hóa của công ty. Cổ đông và công đoàn cũng có một ảnh hưởng không nhỏ.

- *Sứ mạng, mục tiêu của công ty:* Mỗi công ty đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình. Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và quản trị nguồn nhân lực. Mỗi bộ phận chuyên môn này phải dựa vào định hướng viễn cảnh (vision) của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình. Chẳng hạn với một công ty bao giờ cũng đi tiên phong trong việc tung sản phẩm mới ra thị trường thì rất cần bầu không khí văn hóa sáng tạo để nuôi dưỡng, thúc đẩy sáng kiến mới. Do đó công ty này cần phải đào tạo cho công nhân có kỹ năng khoa học kỹ thuật cao để nuôi dưỡng và phát triển kỹ thuật cao. Công ty nên đặt trọng tâm vào việc đào tạo và huấn luyện để phát triển lực lượng lao động của mình. Công ty phải thiết kế và đề ra các chính sách lương bổng và tiền thưởng phù hợp để duy trì và động viên các nhân viên có năng suất lao động nhất và có nhiều sáng kiến. Ngược lại với công ty có chủ trương bảo thủ, ít dám mạo hiểm thì hầu hết các quyết định đều do cấp cao làm ra. Vì thế người có nhiều sáng kiến mới có thể không phù hợp với công ty này. Chính vì thế mà các công ty này ít chú trọng phát triển các cấp quản trị cấp thấp. Chương trình lương bổng và đãi ngộ cũng theo yêu cầu của công ty mà ra.

- *Chính sách, chiến lược của công ty:* Chính sách của công ty thường thuộc về nguồn nhân lực. Các chính sách này là kim chỉ nam hướng dẫn, chứ không phải luật lệ cứng nhắc, do đó nó uyển chuyển, đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc. Nó có một ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Chẳng hạn nếu công ty có chính sách “mở cửa” (open door) cho phép nhân viên đưa các vấn đề rắc rối lên cấp cao hơn nếu không được giải quyết ở cấp trực tiếp quản lý mình. Biết rằng cấp dưới có thể đưa vấn đề

lên cấp cao hơn, các cấp quản trị trực tiếp cố gắng giải quyết vấn đề ở cấp mình cho xong.

- *Bầu không khí văn hóa của công ty*: Các cơ quan tổ chức đều có bầu không khí văn hóa. Nó điều khiển các thành viên của mình nên cư xử như thế nào. Trong mọi tổ chức đều có những hệ thống hoặc khuôn mẫu của các giá trị, các biểu tượng, nghi thức, huyền thoại và thực tiễn – tất cả đều phát triển theo thời gian. Những giá trị được chia sẻ này xác định, ở một mức độ lớn, những điều mà nhân viên thấy và xác định xem họ nên đáp ứng với thế giới của họ như thế nào. Khi đối phó hay trực diện với vấn đề khó khăn thì văn hóa của tổ chức sẽ giới hạn những điều mà nhân viên sẽ làm bằng cách gọi ra một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích và giải quyết vấn đề. Bầu văn hóa công ty là bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp. Nó được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi. Chẳng hạn nếu công ty có một bầu không khí khép kín. Các quyết định đều được cấp quản trị cao cấp làm ra, cấp quản trị và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau, bí mật bao trùm, công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề. Và nếu một ty có một bầu không khí văn hóa cởi mở hay thoáng mà các quyết định thường được các nhà quản trị cấp thấp đề ra, cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau, truyền thông mở rộng và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Vì thế chúng ta cần phải xác định ra bầu văn hóa của công ty bởi vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

- *Cổ đông, công đoàn*: Cổ công và công đoàn cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến phát triển nguồn nhân lực. Cổ đông không phải là thành phần điều hành công ty nhưng lại tạo sức ép gây ảnh hưởng trong đại hội cổ đông bầu ra hội đồng quản trị, có quyền chất vấn hội đồng quản trị hoặc các cấp lãnh đạo trong cuộc họp cuối năm tài chính. Còn công đoàn nằm bên cạnh chính quyền và cấp ủy đảng nhưng độc lập hơn nhằm mục đích bảo vệ quyền lợi của người lao động. Vai trò của nó thường là kết hợp với chính quyền để chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên trong công ty, được tham dự các cuộc họp liên

quan đến vấn đề chia tiền lời, tiền thưởng, kỷ luật, tăng lương, hạ bậc lương, sa thải và các vấn đề liên quan đến tham ô.

1.1.3.3. Nhóm nhân tố quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, phát triển động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức. Nhà quản trị nguồn nhân lực với tư cách cố vấn sẽ làm việc với các nhà quản trị khác liên quan đến nguồn nhân lực. Thách đố chủ yếu của các doanh nghiệp là duy trì năng suất lao động và tính hiệu quả cao của người lao động. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực phải làm thế nào để thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên. Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của họ.

1.1.4. Quản trị nhân lực

1.1.4.1. Khái niệm về quản trị nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

1.1.4.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức, doanh nghiệp ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản.

- + Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- + Đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

1.1.4.3. Vai trò của quản trị nhân lực

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến

bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động lại với nhau. Những yếu tố 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 sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp .

Con người, với khả năng sáng tạo, lao động cần cù siêng năng của mình, đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật cao như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội.

Quản trị nhân sự 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 nhân sự gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản trị nhân sự 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 nhân sự 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 nhân sự. Cung cách quản trị nhân sự tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp . Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp .

1.1.4.4. Nội dung của quản trị nhân lực

1.1.4.4.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

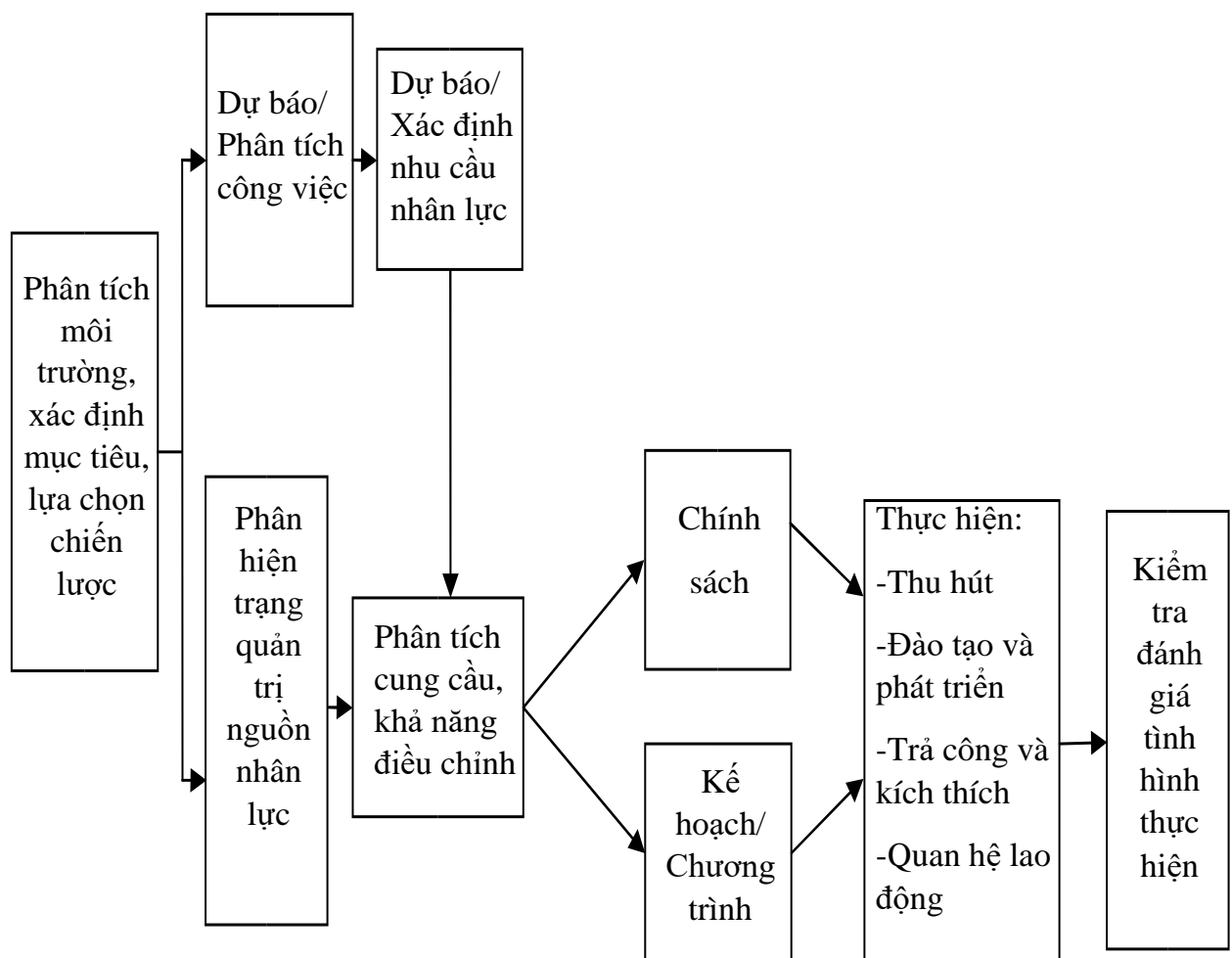
Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự là một tiến trình quản trị bao gồm việc phân tích các nhu cầu nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi và sau đó triển khai các chính sách và các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu đó. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh.

Thông thường quá trình hoạch định được thực hiện thông qua các bước sau:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.

- Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

Sơ đồ 1.1.1. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực



1.1.4.4.2. Phân tích công việc

- *Phân tích công việc* là những công việc, thủ tục xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và làm cơ sở xác định cho việc quản trị nhân sự nhằm thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, làm cơ sở cho việc xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

- Bảng mô tả công việc là văn bản liệt kê các quyền hạn trách nhiệm khi thực hiện công việc, các mối quan hệ trong báo cáo thực hiện công việc, các điều kiện làm việc, trách nhiệm thanh tra, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt được trong quá trình thực hiện công việc.

- Bảng tiêu chuẩn công việc là văn bản tóm tắt những yêu cầu về phẩm chất cá nhân, những nét tiêu biểu và đặc điểm về trình độ học vấn, năng lực, nguyện vọng, sở thích... của người thực hiện công việc.

Bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc được sử dụng làm thông tin cơ sở cho việc tuyển lựa, chọn lọc và đào tạo nhân viên, đánh giá việc thực hiện công việc và trả công lao động

****Trình tự thực hiện phân tích công việc:***

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

Bước 2: Thu nhập các thông tin cơ bản trên cơ sở sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của công ty, phòng ban, phân xưởng, sơ đồ quy trình công nghệ và bảng mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi cần phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập. Tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu nhập thông tin sau đây: Quan sát, phỏng vấn, bảng câu hỏi.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc trong bước 4 cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chính các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các giám thị, giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

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

1.1.4.4.3. Định mức lao động

* *Khái niệm*

Định mức lao động là việc xác định số lượng công việc hay số sản phẩm làm ra trong một đơn vị thời gian nhất định hoặc lượng thời gian hao phí để hoàn thành một đơn vị công việc hay sản phẩm.

* *Ý nghĩa, tác dụng của định mức lao động*

- Định mức lao động là điều kiện để tăng năng suất lao động, căn cứ để xác định số lượng lao động trong doanh nghiệp.

- Định mức lao động là cơ sở vững chắc để xây dựng các kế hoạch của doanh nghiệp(gồm kế hoạch sản xuất, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch đánh giá sản phẩm...)

- Định mức lao động và định mức hao phí nguyên vật liệu, tiền vốn là cơ sở để xây dựng kế hoạch sản xuất kỹ thuật tài chính trong năm.

- Định mức lao động là cơ sở để phân công, tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và cũng là cơ sở để theo dõi, kiểm tra, đánh giá kết quả của mỗi người lao động trong doanh nghiệp. Định mức lao động cùng với bậc công việc là căn cứ để trả công cho người lao động.

1.1.4.4.4. Tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực

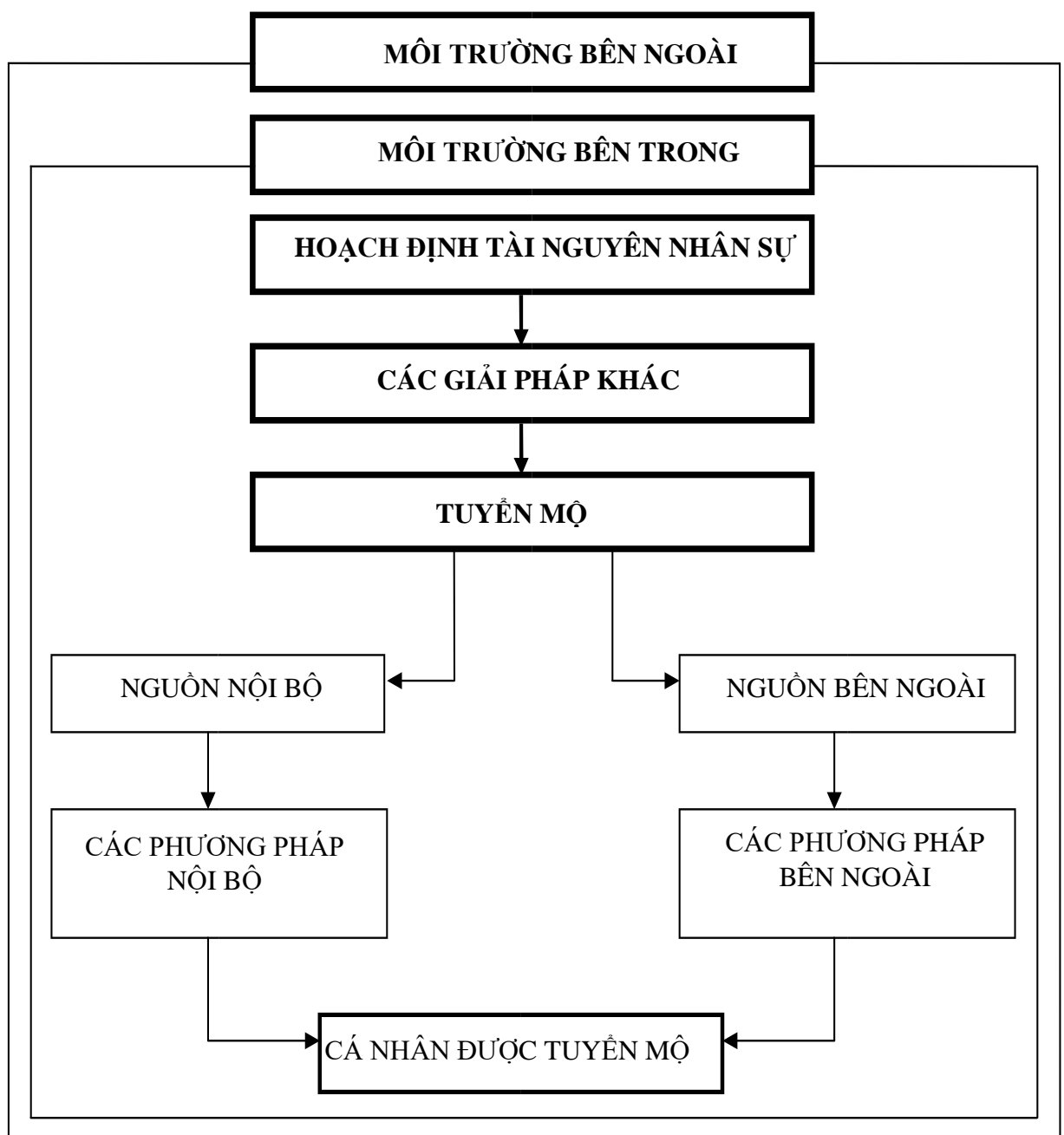
Tuyển dụng là quá trình tuyển và sử dụng nhân lực. Quá trình tuyển nhân lực bao gồm tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

Tuyển mộ là quá trình nhận dạng và thu hút một số ứng viên mong muốn làm việc và bản thân họ cảm nhận được sự thỏa mãn trong mối quan hệ làm việc tại công ty. Trong quá trình này việc trao đổi thông tin là chính yếu. Đối với các ứng viên họ cần có những thông tin cụ thể về công ty như thông tin về công việc, cơ hội thăng tiến, lương phúc lợi và các chính sách liên quan trực tiếp đến người lao động. Đối với công ty, họ cần có thông tin của các ứng viên về khả

năng, kinh nghiệm, đạo đức và quy mô có thể đáp ứng yêu cầu công việc của công ty. Việc cung cấp thông tin của công ty là hoạt động nhằm thu hút nhân tài. Việc thu thập thông tin về các ứng viên là hoạt động phân tích mức cung lao động theo nhu cầu nhân sự của công ty.

Tuyển chọn là quá trình sàng lọc các ứng viên có được sau quá trình tuyển mộ theo các tiêu chuẩn cụ thể, phù hợp với yêu cầu công việc của công ty và quyết định sử dụng họ. Yêu cầu công việc được xác định cụ thể qua quá trình phân tích công việc và được thể hiện thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

Sơ đồ 1.1.2. Tiến trình tuyển mộ nhân viên.



***Nguồn tuyển dụng:**

❖ *Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp*

Bao gồm: tuyển trực tiếp từ các cán bộ, công nhân viên đang làm trực tiếp trong doanh nghiệp.

+ *Ưu điểm:*

- Nhân viên thấy Công ty luôn tạo cho họ cơ hội thăng tiến qua đó bó với công ty hơn, làm việc tích cực và có trách nhiệm hơn.
- Công ty đã đánh giá được khả năng của họ trong quá trình làm việc.
- Họ là người đã quen thuộc với môi trường làm việc, nội quy, chính sách và cơ cấu của Công ty nên dễ dàng tiếp cận hơn với công việc.
- Kích thích, động viên các nhân viên hiện tại làm việc tích cực, sáng tạo để đạt hiệu suất cao cũng như họ sẽ ít có khả năng rời bỏ công ty.
- Tuyển dụng từ nguồn này giúp tiết kiệm thời gian và chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng.

+ *Nhược điểm:*

- Gây ra hiện tượng làm việc dập khuôn, máy móc theo cách làm của cấp trên trước đây, không tạo được bầu không khí thi đua trong doanh nghiệp.
- Tạo ra hiệu ứng gợn sóng. Tức là, khi một vị trí trống được điền khuyết từ bên trong, vị trí trống thứ hai được tạo ra và nếu vị trí trống mới này cũng được điền khuyết từ bên trong thì vị trí trống khác sẽ xảy ra.
- Các nhân viên ứng cử vào một vị trí nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, gây mất đoàn kết. Tiềm ẩn nhiều hiềm khích, tiêu cực giữa các nhân viên.
- Bỏ qua cơ hội tuyển dụng các nhân viên có năng lực từ bên ngoài do nguồn tuyển dụng bị hạn chế về mặt số lượng nên khó tuyển người có yêu cầu tương xứng với công việc.
- Nếu chỉ tuyển dụng nội bộ sẽ khó cải tổ được cách làm việc của nhân viên.

❖ *Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp*

Cách thức tuyển dụng từ bên ngoài bao gồm: thông qua tivi, báo, đài, các trung tâm cung ứng lao động v.v...

+ *Ưu điểm:*

- Tuyển dụng được nguồn chất xám bên ngoài doanh nghiệp.
- Nguồn tuyển dụng đa dạng, đáp ứng được nhu cầu đề ra do đó có thể lựa chọn được người có năng lực để thực hiện công việc một cách tốt nhất.
- Có thể tiết kiệm chi phí đào tạo khi thuê những nhân viên giàu kinh nghiệm từ các công ty khác, như vậy có thể giảm thiểu nhu cầu về các chương trình đào tạo và phát triển toàn diện.
- Có thể cập nhật được nguồn nhân lực mới và cải tổ được cách làm việc của nhân viên trong công ty.

+ *Nhược điểm:*

- Tốn nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất công việc
- Nhân viên mới mất nhiều thời gian để hòa nhập với môi trường làm việc mới.
- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc.
- Tỷ lệ bỏ việc cao.

1.1.4.4.5. Phân công lao động

Phân công lao động là sự phân chia công việc giữa những người tham gia sản xuất cho phù hợp với khả năng của họ về chức năng, nghề nghiệp, trình độ chuyên môn, giới tính, sở trường ... Nó là hình thức nhất định của mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động.

Thực chất phân công lao động là chuyên môn hóa những hoạt động sản xuất khác nhau nhằm nâng cao năng suất lao động.

*** Mục tiêu của phân công lao động:**

- Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng lao động, chất lượng lao động, đúng người, đúng việc đáp ứng được yêu cầu, tính chất của công việc.
- Phân công lao động đảm bảo cho công việc hoàn thành theo đúng thời hạn được giao, tạo được sự linh hoạt trong sử dụng lao động.

*** Nguyên tắc phân công lao động:**

- Khi thực hiện phân công lao động phải căn cứ vào năng lực, trình độ, nguyện vọng của người lao động.
- Đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện lao động cho người lao động.
- Phải xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của người lao động.

*** Các hình thức phân công lao động:**

- Phân công lao động theo công nghệ.
- Phân công lao động theo chức năng.
- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc.

1.1.4.4.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

*** Mục đích đánh giá**

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng của quản trị nhân sự, giúp doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị cần phải hiểu được mục đích của việc đánh giá:

- Nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân viên biết được mức độ thực hiện công việc, từ đó có biện pháp nâng cao và hoàn thiện hiệu năng công tác.
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp doanh nghiệp có những dữ liệu cho biết khả năng thăng tiến của nhân viên. Nhờ sự đánh giá này doanh nghiệp có thể có cơ sở để hoạch định tài nguyên nhân sự.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, đồng thời làm cơ sở để khuyến khích động viên họ.

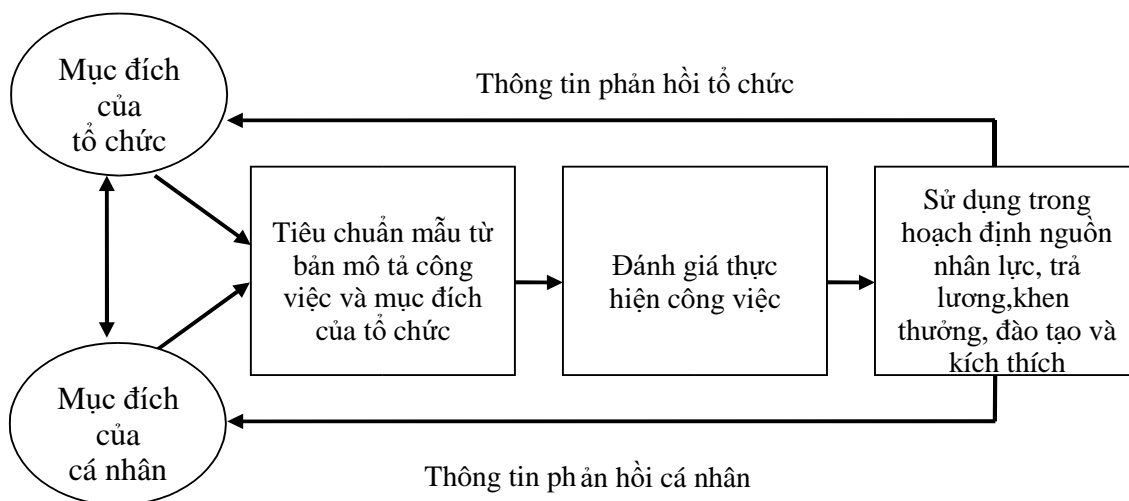
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp cho doanh nghiệp có cơ sở dự báo về nhân sự trong tương lai, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân sự.

- Thông qua đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị có thể điều chỉnh việc bố trí sử dụng nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những tiềm năng còn ẩn giấu trong nhân viên giúp họ phát triển.

***Nội dung, trình tự thực hiện:**

Các doanh nghiệp thường áp dụng nhiều cách đánh giá khác nhau. Tuy nhiên phần lớn các doanh nghiệp thường thực hiện đánh giá theo trình tự sau :

Sơ đồ 1.1.3. Trình tự đánh giá năng lực



Đánh giá công việc của nhân viên thường được thực hiện theo trình tự 7 bước sau:

Bước 1: Xác định các yêu cầu cần đánh giá.

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.

Bước 3: Huấn luyện kỹ năng đánh giá.

Bước 4: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

Bước 5: Thực hiện đánh giá.

Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.

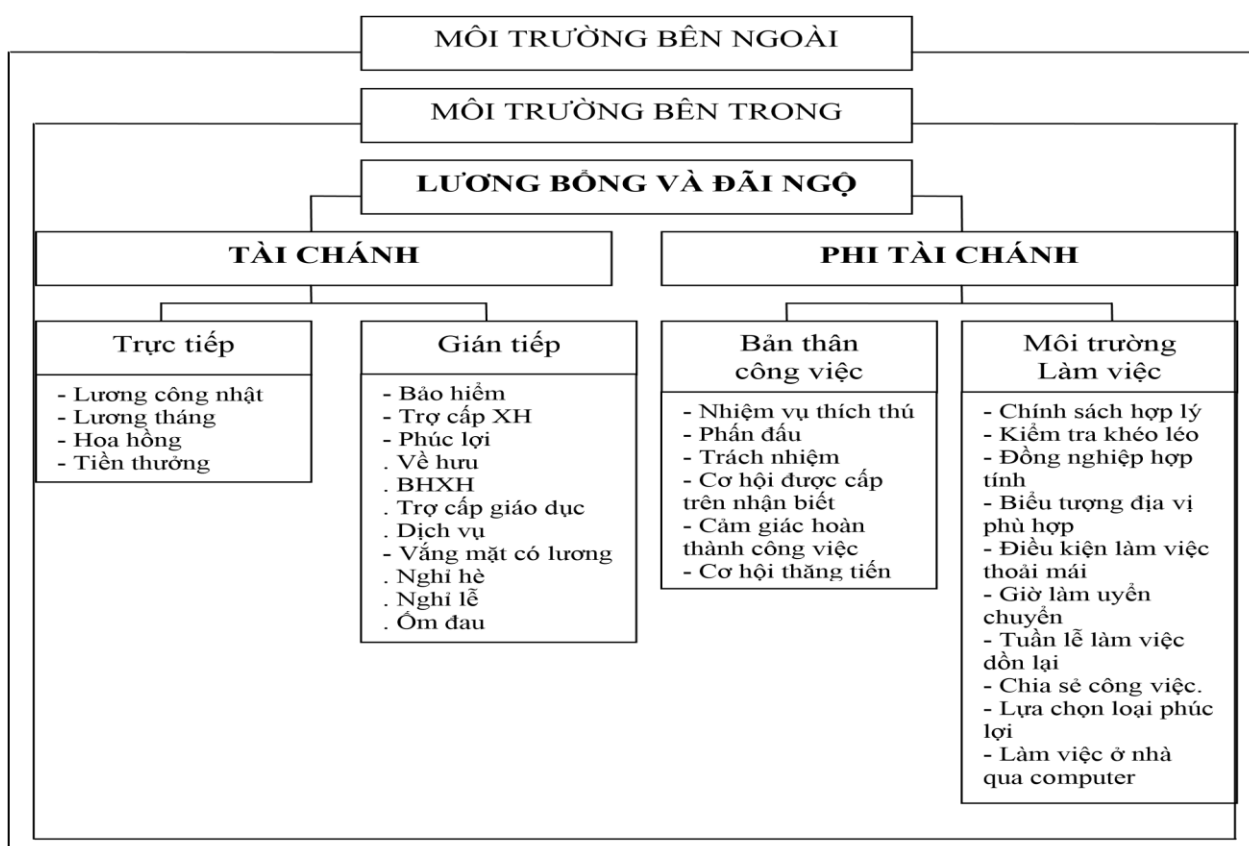
Bước 7: Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

1.1.4.4.7. Trả lương và đãi ngộ

Lương bổng và đãi ngộ là công cụ để kích thích người lao động hăng say với công việc, làm việc có năng suất cao hơn, thu hút nhân tài và duy trì họ gắn bó với công ty. Tuy vậy nếu muốn trở thành một công cụ hữu hiệu như mong muốn và đạt được hiệu quả về chi phí và lợi thế cạnh tranh thì chế độ lương bổng và đãi ngộ của công ty phải được xây dựng trên cơ sở đảm bảo tính cạnh tranh với bên ngoài, đảm bảo sự công bằng (sự liên kết nội bộ và sự đóng góp của người lao động), sự đồng tình của người lao động, tuân thủ luật pháp và tính khả thi (quản lý và triển khai thực hiện). Ngược lại chế độ lương bổng và đãi ngộ sẽ là nguyên nhân thất bại của công ty. Nếu không đảm bảo tính cạnh tranh, sự công bằng và sự đồng tình dẫn đến người lao động không thỏa mãn trong quan hệ việc làm kết quả là năng suất lao động thấp, muốn rời bỏ công ty (có thể mang cả công nghệ của công ty ra đi và thật sự bất lợi cho công ty nếu họ bị thu hút bởi các đối thủ cạnh tranh).

Lương bổng và đãi ngộ bao gồm hai phần: Phần lương bổng và đãi ngộ về mặt tài chính và phần về mặt phi tài chính. Các yếu tố của chương trình lương và bổng đãi ngộ toàn diện. Hình sau cho thấy chi tiết:

Sơ đồ 1.1.4. Các yếu tố trong chương trình lương và bổng đãi ngộ



1.1.4.4.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

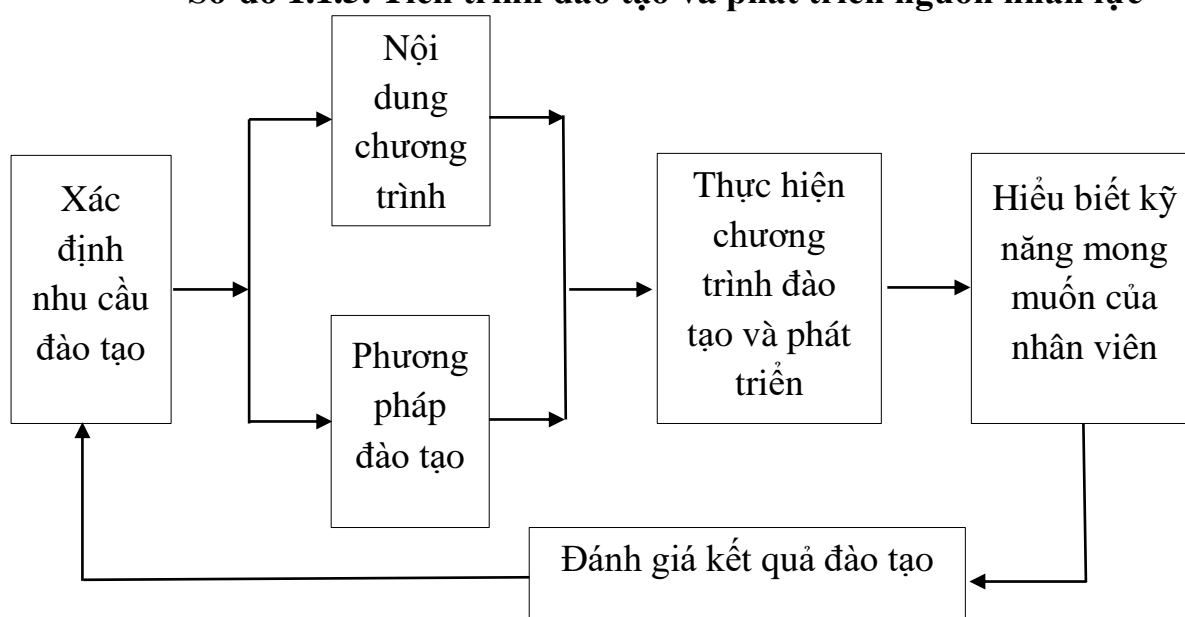
Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức. Phát triển không chỉ gồm đào tạo mà còn cả sự nghiệp và những kinh nghiệm khác nữa.

***Mục đích**

- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, nâng cao chất lượng và năng suất. Đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp bằng cải tiến năng lực của đội ngũ nhân viên.
- 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. Về dài hạn, đào tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.
- Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức.
- Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.
- Giải quyết các vấn đề về tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên với công đoàn... Xây dựng và củng cố nền văn hóa doanh nghiệp.
- Định hướng công việc mới cho nhân viên
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.
- Giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

*Nội dung, trình tự thực hiện

Sơ đồ 1.1.5. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



- **Bước 1:** Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

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

- **Bước 2:** Xác định mục tiêu đào tạo

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

- **Bước 3:** Lựa chọn phương pháp và phương tiện thích hợp

Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và phong phú đối với từng đối tượng từ sinh viên thực tập, nhân viên trực tiếp sản xuất đến các cấp quản trị.

- **Bước 4:** Thực hiện chương trình đào tạo vào phát triển

Sau khi xây dựng bản kế hoạch chi tiết thì tiến hành triển khai công tác đào tạo và phát triển theo đúng nội dung chương trình đề ra. Quá trình này thể hiện rõ vai trò của tổ chức, cấp trên trực tiếp thực hiện công việc huấn luyện đào tạo.

- **Bước 5:** Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển

Đánh giá kết quả là một bước quan trọng trong quá trình đào tạo. Qua đây giúp cho doanh nghiệp thấy rõ những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình đào tạo để rút kinh nghiệm.

II. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội, là chỉ tiêu kinh tế - xã hội tổng hợp để lựa chọn trong các phương án đưa ra phương án hoạt động tốt nhất trong mọi lĩnh vực. Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Đánh giá được hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp đưa ra cách thức sử dụng lao động cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

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

❖ *Hiệu suất sử dụng lao động*

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}}$$

Ý nghĩa: chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này càng cao cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tốt.

❖ *Hiệu quả sử dụng lao động*

Lợi nhuận

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận bình quân} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời gian nhất định. Chỉ tiêu này càng cao thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao và ngược lại.

❖ *Mức đảm nhiệm lao động*

Tổng số lao động bình quân trong kỳ

$$\text{Mức đảm nhiệm lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}}{\text{Doanh thu thuần}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động.

1.2.3. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp.

Có thể nói trong các yếu tố nguồn lực của doanh nghiệp thì yếu tố con người là khó sử dụng nhất. Phải làm như thế nào để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp là vấn đề nan giải của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Trong doanh nghiệp, mục tiêu hàng đầu là đạt được hiệu quả kinh doanh cao. Và để hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp không bị giảm sút cần phải sử dụng lao động một cách hợp lý, khoa học. Nếu sử dụng nguồn lao động không hợp lý, việc bố trí lao động không đúng chức năng của từng người sẽ gây ra tâm lý chán nản, không nhiệt tình với công việc được giao dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp và sẽ dẫn tới sự giảm sút về tất cả các vấn đề khác của doanh nghiệp.

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sẽ góp phần tiết kiệm chi phí lao động sống, tiết kiệm thời gian lao động, giảm thời gian khấu hao tài sản của doanh nghiệp, tăng cường kỷ luật lao động... dẫn tới giảm giá thành sản xuất dẫn đến tăng doanh thu và giúp doanh nghiệp mở rộng thị phần, cạnh tranh thành công trên thị trường.

Mặt khác, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là điều kiện đảm bảo không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện nâng cao trình độ tay nghề, khuyến khích năng lực sáng tạo của người lao động, thúc đẩy người lao động cả về mặt vật chất và tinh thần.

Con người là bộ phận chủ yếu để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh suy cho cùng cũng là để phục vụ lợi ích con người. Trong doanh nghiệp thương mại hiện nay, yếu tố con người đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì vậy đào tạo, phát triển và sử dụng lao động có hiệu quả yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp.

Nói đến sử dụng lao động là nói đến việc quản lý và sử dụng con người. Con người luôn phát triển và thay đổi có tư duy, hành động cụ thể trong từng hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, phải làm sao để nắm bắt được những thay đổi, tư duy, ý thức của con người hay nói cách khác là nắm bắt được nhu cầu của người lao động thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới đạt hiệu quả cao.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng lao động có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp làm ăn kinh doanh tốt, giảm chi phí sản xuất, khấu hao nhanh TSCĐ... điều đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và mở rộng thị phần tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI

I.MỘT SỐ NÉT KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty cổ phần Cảng Nam Hải

- Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI.
- Tên giao dịch: NHP JOINT STOCK COMPANY.
- Tên viết tắt: NAM HAI PORT (NHP).
- Địa chỉ : Số 201 Đường Ngô Quyền, Máy Chai , Ngô Quyền, Hải Phòng.
- Điện thoại : (84) 313 654 885. - Fax : (84) 313 654 887.
- Website: www.namhaiport.com.vn – Email : namhai@namhaiport.com.vn
- Giám đốc: Nguyễn Anh Tuấn
- Logo:



Nam Hải và Nam Hải Đình Vũ là hệ thống cảng khu vực phía Bắc thuộc Tập Đoàn Gemadept – Tập đoàn có 20 năm kinh nghiệm khai thác cảng, sở hữu hệ thống cảng và cơ sở hạ tầng cảng biển dọc đất nước Việt Nam.

Giấy chứng nhận đăng kí kinh doanh số 0200748730 do Sở kế hoạch và Đầu tư thành phố Hải Phòng cấp đăng kí ngày 16 tháng 02 năm 2011.

- Vị trí: Kinh độ- vĩ độ
- Cỡ tàu: 30000DWT (2000TEU)
- Khoảng cách từ trạm hoa tiêu: 15 hải lý(1,5 giờ)
- Luồng vào Cảng: -6,70m
- Độ sâu trước bến: -12m
- Khu quay trở: 320m
- Chế độ thủy triều: 2.2÷ 3.8m

Cảng Nam Hải được triển khai vào đầu năm 2008 với vốn điều lệ 300 tỷ đồng, chính thức đón chuyển tàu container đầu tiên vào ngày 29 tháng 2 năm 2009. Qua 8 năm hoạt động, với sự ủng hộ và tin tưởng của khách hàng đối tác, cảng Nam Hải duy trì được sự phát triển liên tục về sản lượng, doanh thu. Tiếp tục khẳng định vị thế của Tập Đoàn Gemadept tại khu vực phía Bắc, nhằm đáp ứng nhu cầu, sự tin tưởng và ủng hộ của khách hàng đối tác, Tập Đoàn Gemadept quyết định liên doanh đầu tư phát triển cảng Nam Hải Đình Vũ với quy mô gấp ba lần Cảng Nam Hải hiện tại.

Dự án Cảng Nam Hải Đình Vũ được đầu tư trên 1,000 tỷ đồng, với trang thiết bị tiên phong, hậu phương hiện đại đồng bộ, phần mềm quản lý khai thác cảng hiện đại nhất khu vực phía Bắc, có công suất thiết kế 500,000TEU thông qua/ năm.

Cảng Nam Hải có vị trí chiến lược nhất khu vực Hải Phòng, nằm trong khu công nghiệp Đình Vũ, nối liền với quốc lộ 5B Hà Nội- Hải Phòng và các khu công nghiệp thuộc các tỉnh phía Bắc. Có độ sâu trước bến, khu quay trở, luồng vào Cảng thuận lợi nhất khu vực Hải Phòng, có thể tiếp nhận khai thác tàu container 2000TEU, là Cảng đầu tiên tại vị trí cửa ngõ vào tất cả các Cảng khu vực Hải Phòng, thuận tiện cho các tuyến hàng hải trong nước và quốc tế.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải

2.1.2.1. Chức năng.

Trong sự nghiệp xây dựng đất nước và phát triển nền kinh tế quốc dân theo cơ chế thị trường hiện nay thì việc xuất - nhập khẩu hàng hoá là việc làm cần thiết và tất yếu. Thông qua nhiều phương thức vận tải khác nhau như: vận tải đường sắt, đường bộ, đường thuỷ, đường hàng không... Trong các hình thức vận tải trên thì đường thuỷ là một trong những hình thức đặc biệt quan trọng.

- Cảng là khu vực thu hút và giải toả hàng hoá.
- Thực hiện việc bốc, xếp dỡ hàng hoá.
- Cảng cung cấp các dịch vụ cho tàu như một mắt xích trong dây chuyền.
- Là điểm luân chuyển hàng hoá và hành khách.
- Là nơi tiếp nhận những đầu mối giao thông giữa hệ thống vận tải trong nước và nước ngoài.

2.1.2.2 *Nhiệm vụ*

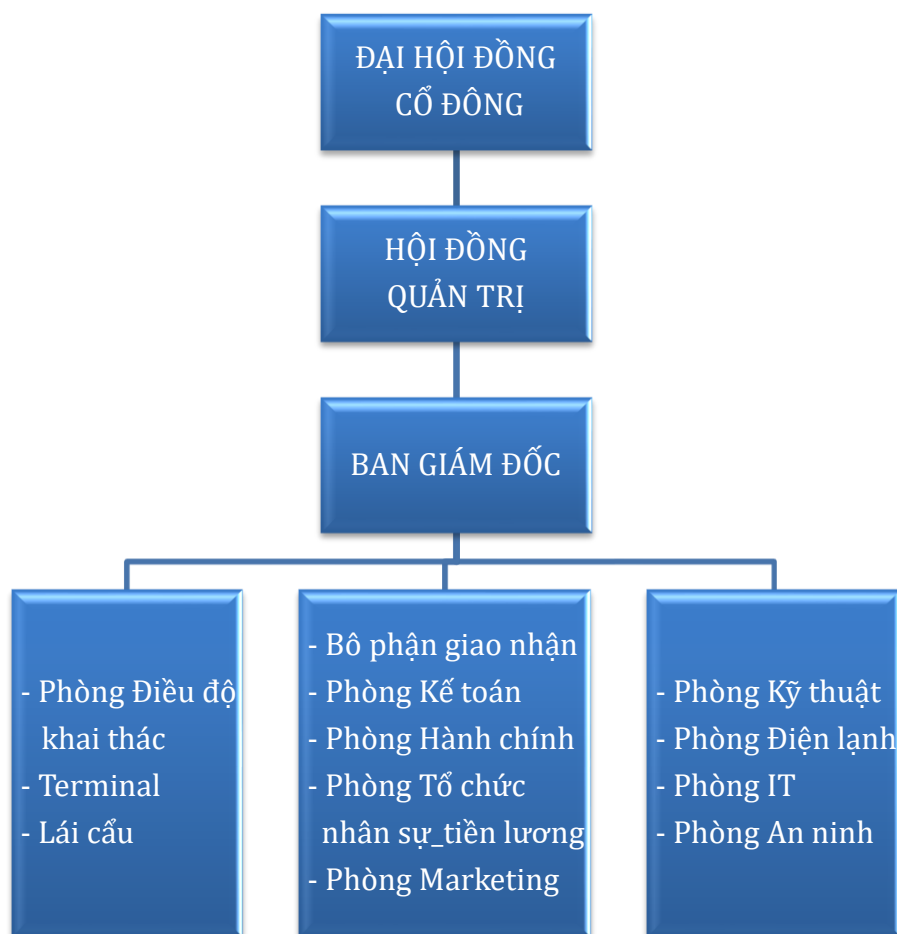
- Kí kết hợp đồng xếp dỡ, giao nhận, bảo quản, lưu kho hàng hoá với chủ hàng.
- Giao hàng xuất khẩu cho phương tiện vận tải và nhận hàng nhập khẩu từ phương tiện vận tải nếu được uỷ thác
- Kết toán việc giao nhận hàng hoá và lập các chứng từ cần thiết.
- Tiến hành xếp dỡ, vận chuyển, bảo quản, lưu kho hàng hoá.

2.1.3. **Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần cảng Nam Hải**

2.1.3.1. *Cơ cấu tổ chức*

Cùng với việc thực hiện chức năng – nhiệm vụ của mình, Công ty đã hoàn thiện bộ máy quản lý nhân sự, quản lý kinh doanh cho phù hợp với đặc điểm kinh doanh và địa bàn hoạt động của đơn vị mình. Hiện nay, hoạt động và tổ chức của Công ty tuân thủ theo Luật Doanh nghiệp hiện hành và Điều lệ của Công ty, cụ thể như sau:

Sơ đồ 2.1.1. Cơ cấu tổ chức Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải



2.1.3.2. Chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận, phòng ban

- **Giám đốc**
 - Là người chịu trách nhiệm trước pháp luật về hoạt động của Công ty.
 - Quyết định chiến lược kinh doanh, quy mô phạm vi thị trường, kế hoạch, đầu tư và phát triển, chính sách và mục tiêu chất lượng của Công ty.
 - Quyết định cơ cấu tổ chức, sắp xếp và bố trí nhân sự.
 - Chỉ đạo, điều hành hoạt động và tài chính của Công ty.
 - Tổ chức thực hiện bộ máy quản lý chất lượng trong công ty. Thực tập cam kết chất lượng đối với khách hàng.
 - Chủ trì các cuộc họp xem xét của lãnh đạo về hệ thống quản lý chất lượng của Công ty.
 - Giám đốc là người có quyền lực cao nhất, quyết định mọi hoạt động của Công ty.
- **Trung tâm điều hành**
 - Là văn phòng làm việc 24/7, chỉ huy toàn bộ các hoạt động khai thác sản xuất của cảng; trong đó có lãnh đạo của Phòng khai thác và Điều độ bãi nhằm mục tiêu điều hành tập trung, có kế hoạch và phối hợp tốt các bộ phận.
 - Gồm có:
 - + Chỉ huy/ lãnh đạo ca sản xuất.
 - + Kế hoạch khai thác.
 - + Trục ban điều độ.
 - + Số liệu báo cáo.
- **Bộ phận Kế hoạch khai thác - Thuộc phòng Điều độ khai thác.**
 - Lập kế hoạch cầu bến, kế hoạch tàu, kế hoạch xếp dỡ tàu theo máng, trình tự xếp/dỡ, sơ đồ xếp hàng cho tàu.
 - Quy hoạch và lập kế hoạch hạ bãi (hạ container nhập từ tàu, hạ container xuất chờ xếp, khu vực tiếp nhận, dỡ xe container, giám sát/ điều phối các bộ phận/ ra lệnh/ xử lý sự cố.
 - Nhập số liệu về tàu, cầu bến và báo cáo về khai thác tàu, cầu bến. Bộ phận trục ban điều độ

- Triển khai kế hoạch, phân bổ phương tiện, công nhân thực hiện yêu cầu sản xuất và dịch vụ khách hàng.
- Điều phối liên lạc với hãng tàu, nhận thông báo và kế hoạch tàu (lich tàu, sơ đồ chất xếp, danh sách container phải dỡ/ xếp,...).
- Nhận yêu cầu của các cảng/ ICD/ Depot khác về container đi thẳng, chuyển cảng.
- Giám sát/ đôn đốc/ điều phối/ xử lý tình huống các bộ phận trong ca sản xuất.
- Phòng Tổ chức nhân sự - tiền lương
 - Tham mưu cho giám đốc về công tác cán bộ, sắp xếp bộ máy quản lý, đào tạo cán bộ công nhân viên.
 - Giải quyết các chính sách liên quan đến con người, đảm bảo lợi ích cho người lao động.
 - Định mức và thanh toán lương, các khoản phụ cấp cho cán bộ công nhân viên.
 - Tính toán các định mức lao động, đơn giá lao động, năng suất lao động.
 - Phân tích nhân tố ảnh hưởng đến trả lương, đảm bảo công bằng trong tiền lương.
- Phòng kế toán
 - Theo dõi hoạt động công tác tài chính, tập hợp, phản ánh các khoản thu chi trong Cảng, đôn đốc thu hồi các khoản nợ.
 - Theo dõi các loại tài sản thông qua giá trị tiền tệ.
 - Theo dõi việc sử dụng tài sản cố định, tài sản lưu động, tính khấu hao tài sản cố định theo đúng quy định.
- Phòng kỹ thuật
 - Lập kế hoạch sửa chữa hàng năm.
 - Đảm bảo kỹ thuật sản xuất cho toàn Cảng.
 - Duy trì, thực hiện an toàn sản xuất, an toàn trong lao động.
 - Huấn luyện, kiểm tra trình độ công nhân viên kỹ thuật.
 - Nhận sửa chữa container cho khách hàng, sửa chữa các trang thiết bị trong Cảng.

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần cảng Nam Hải

Sản phẩm của Công ty là sản phẩm dịch vụ:

- Dịch vụ cân hàng.
- Dịch vụ kho bãi, cảng biển.
- Dịch vụ xếp dỡ, kiểm đếm, giao nhận hàng hoá, đóng rút hàng hoá.
- Dịch vụ logistics và khai thuế hải quan.
- Dịch vụ hoa tiêu, lai dắt tàu biển.
- Dịch vụ cung ứng, vệ sinh, sửa chữa container và tàu biển.
- Dịch vụ ICD, kho, bãi ngoại quan, kho CFS.
- Dịch vụ container lạnh.

2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp

2.1.5.1. Thuận lợi

- Hải Phòng được mệnh danh là thành phố cảng với đường bờ biển dài là một thị trường tương đối tiềm năng cho ngành vận tải biển.
- Nước ta đã gia nhập WTO điều đó tạo cơ hội cho việc mở rộng thị trường xuất nhập khẩu hàng hoá thông qua Cảng sẽ tăng lên. Các dự án đầu tư đã và đang phát huy tác dụng.
- Với ưu thế rẻ và thuận tiện, ngành dịch vụ vận tải biển là một trong những ngành nghề phát triển mạnh mẽ.
- Sự tăng trưởng của nền kinh tế đất nước, sự phát triển của một số hãng tàu truyền thống và một số hãng tàu mới đưa vào khai thác như hãng CUL, hãng DHP, hãng HPO làm tăng sản lượng qua Cảng.
- Được sự quan tâm chỉ đạo của các cấp, các ngành, của BCH Đảng uỷ, các đồng chí lãnh đạo công ty và sự hỗ trợ của các phòng- ban chức năng đã giải quyết kịp thời một số phát sinh vướng mắc cho các đơn vị trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao. Công tác định hướng của Ban chấp hành Đảng bộ, sự chỉ đạo sâu sắc, kịp thời của ban giám đốc và sự nhất trí của toàn bộ Đảng viên, cán bộ công nhân viên toàn xí nghiệp ngay từ ngày đầu, tháng đầu thực hiện kế hoạch, được thể hiện trong công việc luôn đổi mới phương thức quản lý, khai thác container.
- Cảng có đội ngũ nhân viên có truyền thống đoàn kết- kiên cường- sáng tạo, có trình độ, có nhiều kinh nghiệm trong sản xuất và khai thác cảng giúp cảng hoạt động kinh doanh tốt được nhiều bạn hàng biết đến.

2.1.5.2. Khó khăn

- Cảng Nam Hải là cảng mới do đó gặp nhiều khó khăn trong việc cạnh tranh với các cảng có truyền thống lâu đời khác như cảng Hải Phòng.
- Việc gia nhập WTO vừa là cơ hội nhưng đồng thời cũng là thách thức đối với xí nghiệp.
- Công tác tiếp thị của xí nghiệp còn rất nhiều mặt hạn chế
- Chưa có chiến lược dài hạn, kế hoạch tiếp cận khách hàng cụ thể. Công tác thông tin, dự báo, phân tích còn hạn chế.
- Trình độ quản lý, khai thác của đội ngũ cán bộ công nhân viên chưa ngang hàng với yêu cầu. Công tác điều hành, bố trí sản xuất, sắp xếp lao động phục vụ khai thác ở một số khu vực chưa đổi mới, chưa tận dụng hết hiệu quả thời gian lao động.

II. THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI

2.2.1. Đặc điểm về lao động

Bảng 2.2.1. Cơ cấu lao động tại Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải

STT	Tính chất lao động	Năm 2015		Năm 2016		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng(%)	Số lượng	Tỷ trọng(%)	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)
1	CN trực tiếp	315	72,4	342	71,2	27	8,57
2	CBCNV gián tiếp	120	27,6	138	28,8	18	15
Tổng số		435	100	480	100	45	23,57

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương)

Năm 2015 với tổng số lao động là 435 người trong đó có 315 người lao động trực tiếp bao gồm công nhân trực tiếp và công nhân phục vụ (chiếm 72,4%). Tuy nhiên sang đến năm 2016 số lượng lao động của Cảng có xu hướng tăng, hiện nay tổng số lao động của Cảng là 480 người trong đó lao động trực tiếp là 342 người (chiếm 71,2%) và số lao động gián tiếp là 138 người (chiếm 28,75%).

Số lượng lao động tại cảng Nam Hải có xu hướng tăng lên là do hàng năm tốc độ tăng trưởng tại Cảng luôn đạt mức hai con số. Do đó, để đáp ứng và phục vụ nhu cầu của khách hàng cho tốt, Cảng thường xuyên tuyển đầu vào nhân sự. Bên cạnh đó, do mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, Cảng đã đầu tư thêm các máy móc, thiết bị mới nên số lượng lao động trực tiếp có xu hướng tăng lên.

*** Đặc điểm về lao động**

- Khối lao động trực tiếp:
 - Độ tuổi của khối lao động trực tiếp trẻ hơn khối lao động gián tiếp để phù hợp với điều kiện làm việc theo ca và làm việc ngoài trời.
 - Giới tính của khối lao động trực tiếp hoàn toàn là nam hoặc nữ có đủ sức khỏe, trình độ và đạo đức.
- Khối lao động gián tiếp:
 - Từ 21 tuổi trở lên, có đủ năng lực và hành vi dân sự.
 - Giới tính có thể là nam hoặc nữ.

2.2.2. Phân tích tình hình lao động trong doanh nghiệp

2.2.2.1. Phân tích theo độ tuổi

Bảng 2.2.2. Cơ cấu lao động theo tuổi

STT	Chi tiêu	Năm 2015		Năm 2016		Chênh lệch	
		Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số tuyệt đối (người)	Số tương đối (%)
1	18- 34	290	66,7	280	58,3	(10)	(3,45)
2	35- 54	140	32,2	192	40	52	37,14
3	55- 60	5	1,1	8	1,7	3	60
Tổng số		435	100	480	100	45	10,34

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương)

Độ tuổi của người lao động trong xí nghiệp từ 18 đến 60 tuổi. Lao động của công ty chủ yếu là lao động trẻ. Đây là một lợi thế cạnh tranh của công ty khi mà họ phát huy được những khả năng của mình như: nhanh nhẹn, có thể lực tốt, tiếp thu nhanh với sự phát triển của khoa học kỹ thuật. Tuy nhiên họ lại là những người thiếu kinh nghiệm trong quá trình làm việc:

+ Số lượng lao động trong độ tuổi từ 18-34 chiếm tỷ lệ cao nhất trong doanh nghiệp năm 2015 có 290 người chiếm 66,7% tổng số lao động trong công ty và năm 2016 có 280 người chiếm 58,3%.

+ Tiếp đến, số lượng lao động trong độ tuổi 35-54 năm 2016 là 192 người chiếm 40% tổng số lao động công ty và số lao động này tăng lên 52 người tương ứng tăng 37,14% so với năm 2015.

+ Lực lượng lao động trong độ tuổi 55-60 vẫn chiếm một tỉ lệ nhỏ năm 2015 là 1,1% và năm 2016 là 1,7% toàn Doanh nghiệp. Điều này là hợp lý với ngành nghề kinh doanh tại Doanh nghiệp. Lao động phù hợp là những người trẻ, có sức khỏe, năng động. Độ tuổi này sức làm việc về cơ bắp, trí tuệ mà giảm xuống thì đã làm giảm năng suất lao động.

**Độ tuổi bình quân của nhân viên trong công ty*

Ta tính độ tuổi bình quân của nhân viên theo phương pháp tính số bình quân gia quyền:

$$X = (X_{\max} + X_{\min})/2$$

Công thức này có nghĩa khi lượng biến thiên thực hiện được phân bố theo khoảng thì cho số bình quân giá trị trung tâm

$$X_{(18-34)} = (18 + 34)/2 = 26 \text{ tuổi}$$

$$X_{(35-54)} = (35 + 54)/2 = 44,5 \text{ tuổi}$$

$$X_{(55-60)} = (55 + 60)/2 = 57,5 \text{ tuổi}$$

- Tuổi bình quân của nhân viên trong công ty năm 2015 là:

$$T_{2015} = \frac{26 \times 290 + 44,5 \times 140 + 57,5 \times 5}{435} = 32,32 \text{ tuổi}$$

- Tuổi bình quân của nhân viên trong công ty năm 2016 là:

$$T_{2016} = \frac{26 \times 280 + 44,5 \times 192 + 57,5 \times 8}{480} = 33,93 \text{ tuổi}$$

Qua đó cho thấy độ tuổi bình quân của nhân viên trong công ty năm 2016 thay đổi không nhiều so với năm 2015 khoảng 2 tuổi. Điều này cho thấy lực lượng lao động của công ty chủ yếu là lao động trẻ nhưng đang có xu hướng già đi. Công ty cần “Trẻ hóa đội hình” nhằm tuyển những người trẻ tuổi vào làm việc tại công ty.

2.2.2.2. Phân tích theo trình độ

Bảng 2.2.3. Cơ cấu lao động theo trình độ

STT	Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016		Chênh lệch	
		Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số tuyệt đối (người)	Số tương đối (%)
1	Thạc sỹ	5	1,15	8	1,67	3	60
2	Đại học	176	40,46	184	38,33	8	4,54
3	Cao đẳng	52	11,95	42	8,75	(10)	(19,23)
4	Trung cấp	73	16,78	41	8,54	(32)	(43,84)
5	Bằng nghề	103	23,68	142	29,58	39	37,86
6	Lao động phổ thông	26	5,98	63	13,13	37	142,3
Tổng số		435	100	480	100	45	10,34

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương)

Trình độ lao Công ty chia làm 6 trình độ: Cao nhất là thạc sỹ, rồi đến đại học, cao đẳng, trung cấp, bằng nghề và cuối cùng là lao động phổ thông.

Tỉ lệ lao động có trình độ Thạc sỹ năm 2015 là 5 người chiếm 1,15% toàn công ty, đến năm 2016 đã là 8 người chiếm 1,67 % toàn công ty. Lao động có trình độ Đại học chiếm tỷ lệ cao nhất năm 2015 là 40,46 % và 2016 là 38,33% toàn công ty . Điều này chứng tỏ ban lãnh đạo đã rất quan tâm đến việc tuyển những người có trình độ cao, trọng nhân tài để làm việc tại Công ty

Lao động có bằng nghề năm 2015 là 103 người chiếm 23,68 % tổng số lao động toàn Công ty, đến năm 2016 đã tăng thêm 39 người tương ứng tăng 37,86% so với năm 2015. Dù là những công việc phổ thông nhưng vẫn đạt yêu cầu được đào tạo tại những trường công nhân kỹ thuật. Đây là một hướng đi lâu dài, chiến lược của Doanh nghiệp để dần nâng cao chất lượng lao động, góp phần tăng năng suất lao động, đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới.

Số lượng lao động phổ thông năm 2015 là 26 người chiếm tỷ lệ 5,98 % trên tổng số lao động toàn Công ty. Năm 2016 con số lao động đã tăng đáng kể tăng thêm 37 người. Doanh nghiệp nên giảm số lượng lao động phổ thông xuống để nâng cao hơn chất lượng nguồn nhân lực tại Doanh nghiệp. Trong những năm tới, Doanh nghiệp cần mở rộng thêm diện tuyển dụng để thu hút thêm nguồn nhân lực chất lượng cao.

Nhân sự là vấn đề cốt lõi để hình thành sự phát triển của một doanh nghiệp. Trong đó khối lao động gián tiếp ảnh hưởng rất lớn đến khối lao động trực tiếp. Ở cảng Nam Hải, khối lao động trực tiếp bằng 1/3 khối lao động gián tiếp nên họ yêu cầu trình độ nhân viên phải cao hơn. Cùng với trình độ cao thì Cảng phải đưa ra nhiều chính sách hợp lý để kích thích người lao động làm việc.

2.2.2.3. Phân tích theo giới tính

Bảng 2.2.4. Cơ cấu lao động theo giới tính

Giới tính	Năm 2015		Năm 2016		Chênh lệch	
	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số tuyệt đối (người)	Số tương đối (%)
Nam	314	72,18	352	73,33	38	12,1
Nữ	121	27,81	128	26,67	7	5,78
Tổng số	435	100	480	100	45	10,34

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương)

Theo giới tính, lao động trong Công ty được chia theo nhóm là giới tính nam và giới tính nữ. Bảng trên cho thấy số lao động là nam giới nhiều hơn hẳn so với lao động là nữ giới. Xét về tỷ lệ, nam giới chiếm hơn 70% tổng số lao động toàn Công ty. Điều này có thể giải thích được là do đặc thù của Công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp, công việc mang tính nặng nhọc và nhiều yêu cầu kỹ thuật nên phù hợp với lao động là nam giới hơn. Trong 2 năm gần đây tỷ lệ lao động có một vài sự thay đổi:

- Số lao động nam năm 2016 là 352 người tăng 38 người tương ứng tăng 12,1% so với năm 2015
- Số lao động nữ năm 2015 là 121 người chiếm 27,81% lao động toàn doanh nghiệp, đến năm 2016 đã tăng thêm 7 người tương ứng tăng 5,78% so với năm 2015

Như vậy, trong thời gian từ năm 2015 đến năm 2016, tổng số lao động của Công ty đã tăng thêm 45 người tương ứng với 10,34% so với năm 2015. Số lao động nữ tăng chậm, số lao động nam tăng nhanh, điều này đã làm nên thay đổi tỷ lệ giới tính trong Công ty.

2.2.3. Tình hình phân công lao

Bảng 2.2.5. Tình hình lao động trong các phòng ban của Công ty

STT	Phòng ban	Năm 2016	Năm 2015
1	Ban lãnh đạo	3	3
2	Phòng Điều độ khai thác	208	191
3	Terminal	80	73
4	Lái cầu	54	46
5	Bộ phận giao nhận	22	19
6	Phòng Kế toán	10	10
7	Phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương	8	8
8	Phòng Marketing	5	5
9	Phòng Kỹ Thuật	34	31
10	Phòng Điện lạnh	18	15
11	Phòng IT	8	8
12	Phòng An ninh	30	27
Tổng số lao động		480	435

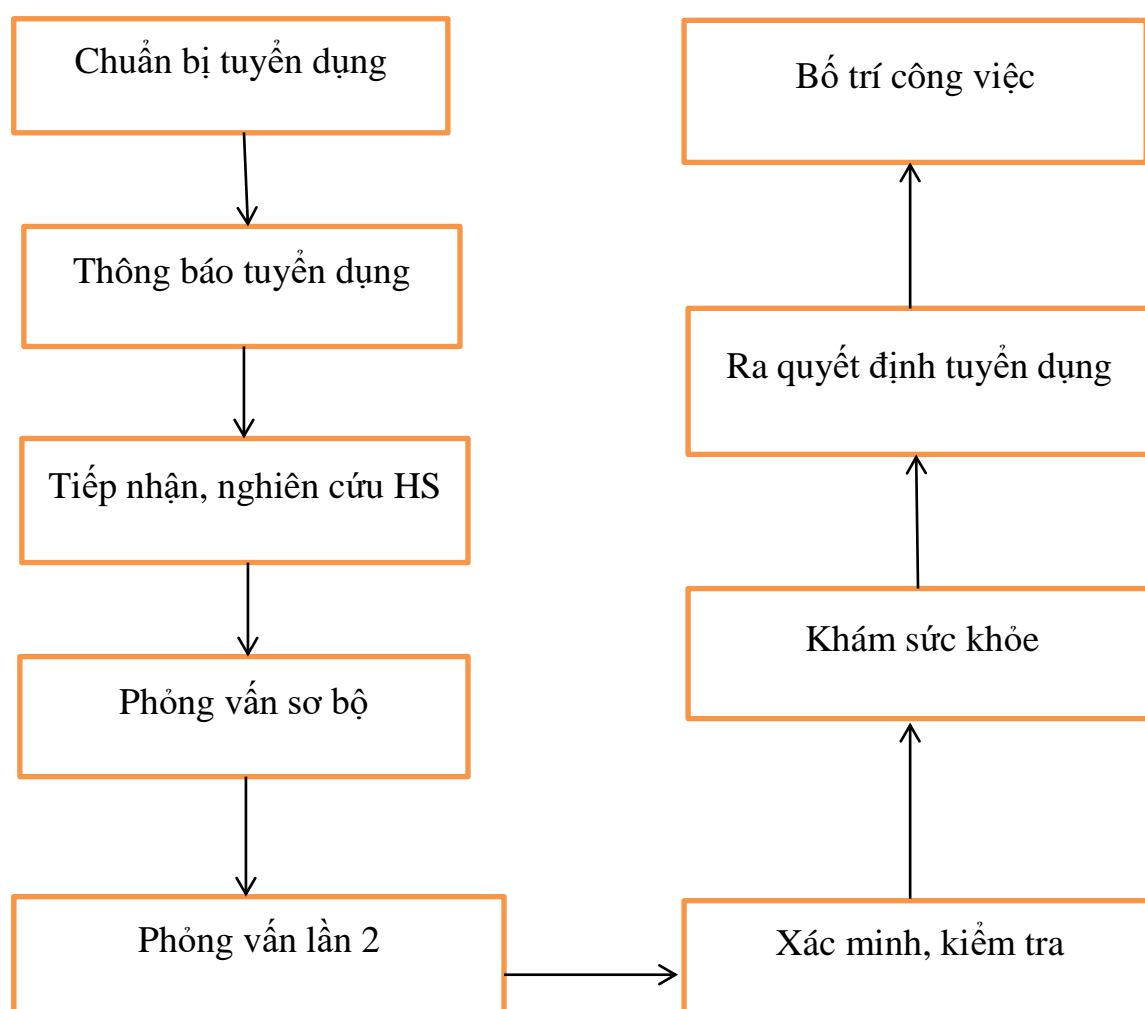
(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương)

Công ty được chia ra làm 12 phòng ban lớn. Số lượng lao động bố trí trong các phòng ban của Công ty không đều nhau, có phòng nhiều nhân viên có phòng ít nhân viên là do mỗi phòng ban có nhiệm vụ khác nhau. Ban lãnh đạo chỉ có 3 người (1 Giám đốc, 2 phó Giám đốc). Trong giai đoạn 2015 - 2016 số lượng lao động ở các phòng ban có xu hướng tăng lên, điều này chứng tỏ Công ty đang phát triển và cần thêm lao động để đảm bảo quá trình sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, một số phòng ban lại không tuyển dụng thêm lao động như: phòng Kế toán, phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương, phòng Marketing, phòng IT.

Với sự phân bổ các phòng ban như vậy có các trưởng bộ phận là người giúp quản lý nhân viên cấp dưới, họ là những người trực tiếp quản lý nhân viên cấp dưới và cũng là cầu nối giữa nhân viên và cấp trên. Cán bộ quản lý sẽ theo dõi quá trình làm việc của người lao động, nếu người lao động đó làm tốt công việc của mình sẽ được cân nhắc khen thưởng, nếu họ không làm tốt công việc thì sẽ được luân chuyển sang làm công việc khác.

2.2.4. Tình hình tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng tại Công ty



❖ Chuẩn bị tuyển dụng:

- Phân công người (thuộc phòng kinh doanh) chịu trách nhiệm cho tuyển dụng lao động.

- Nghiên cứu kỹ các văn bản của nhà nước, tổ chức và công ty liên quan đến tuyển dụng như: Bộ lao động, các quy định về hợp đồng lao động.
- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

❖ Thông báo tuyển dụng:

- Quảng cáo trên báo, đài, băng zôn áp phích, tờ rơi, mạng internet...
- Dán thông báo trước cổng doanh nghiệp.
- Các chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ định xin tuyển.
- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...
- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với doanh nghiệp.

❖ Tiếp nhận nghiên cứu HS:

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định

- Đơn xin tuyển dụng
- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của UBND xã phường, thị trấn nơi tham ra sinh sống.
- Giấy khám sức khỏe.
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu.

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.
- Sức khỏe.
- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.
- Tình hình đạo đức nguyện vọng.

❖ Phỏng vấn sơ bộ:

Phỏng vấn sơ bộ thường kéo dài từ 5 đến 10 phút, được sử dụng nhằm loại ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

❖ Phỏng 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

Đánh giá liệu ứng viên có đặc điểm tính cách cần thiết để đảm nhiệm tốt vị trí cần tuyển hay không và để đánh giá độ chín chắn và tính liêm chính của họ trước khi nhận.

❖ Xác minh điều tra+ khám sức khỏe

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, kế toán... thì công tác xác minh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

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

❖ Ra quyết định tuyển dụng:

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về các ứng viên.

❖ Bố trí công việc:

Các ứng viên sau khi được tuyển dụng sẽ được bố trí vào vị trí công việc thích hợp hoặc vị trí công việc khi doanh nghiệp ra thông báo tuyển dụng.

Khi kế hoạch tuyển dụng đã được doanh nghiệp và Giám đốc phê duyệt, công ty thông báo nhu cầu tiếp nhận, tuyển dụng lao động.

Bảng 2.2.6. Tình hình tuyển dụng qua các năm

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Chênh lệch	
			Số lượng	Tỷ lệ(%)
1. Tổng số lao động	435	480	45	10,34
2. Số lao động tuyển dụng	48	45	-3	(6,25)
-Tuyển nội bộ	28	31	3	10,71

-Tuyển bên ngoài	20	14	-6	(-30)
------------------	----	----	----	-------

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự _ tiền lương)

Qua 2 năm 2015 và 2016 số lượng lao động của công ty đã tăng lên 45 người, điều này cho thấy Công ty rất chú trọng đến nhu cầu về lao động để đáp ứng kịp thời cho quá trình sản xuất nhằm đem lại kết quả tốt nhất. Số lao động tuyển dụng năm 2016 giảm so với năm 2015 là 3 người tương ứng với tỷ lệ giảm 6,25%, nguyên nhân là do lao động của công ty vẫn còn đang trẻ, số lượng lao động tuyển thêm nhằm đảm bảo đủ số lượng lao động do một số lao động nghỉ hưu và thay thế lao động không đạt chất lượng. Tuyển nội bộ có xu hướng tăng lên (năm 2015 tuyển 28 người, năm 2016 tuyển 31 người) tuyển bên ngoài lại giảm đi (năm 2015 tuyển 20 người, năm 2016 tuyển 14 người), hình thức tuyển dụng như vậy còn tồn tại một số hạn chế lớn ở hầu hết các công ty hiện nay, đó là ưu tiên người thân của cán bộ trong công ty nên chất lượng lao động chưa thật sự tốt. Như vậy Công ty sẽ không tận dụng được nguồn lao động có chất lượng bên ngoài, số lao động được tuyển vào nếu không đạt chất lượng sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng lao động của Công ty.

2.2.5. Tình hình đào tạo lao động

❖ Đào tạo đối với nhân sự mới:

Với nhân sự mới được tuyển dụng, mặc dù sau quá trình tuyển chọn năng lực làm của họ đã phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, sự phù hợp này chỉ ở mức độ tương đối. Khi phân tích công việc đã cho chúng ta biết những kỹ năng cần cho mỗi công việc cụ thể, và người mới tuyển dụng ít khi có đủ tất cả các kỹ năng yêu cầu. Vì thế họ vẫn cần phải được đào tạo thêm một số kỹ năng, tránh sai sót trong quá trình làm việc ngay từ đầu và ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của họ.

Với đặc điểm và tình hình hiện tại, công tác đào tạo của công ty chỉ giới hạn ở hoạt động đào tạo nhân viên mới thông qua các phương pháp như: dạy kèm đối với nhân viên kỹ thuật, đào tạo tại bàn giấy đối với nhân viên nghiệp vụ và văn phòng, đào tạo tại chỗ đối với công nhân tại công trường.

❖ Đào tạo và đào tạo lại đối với nhân sự hiện tại:

Trong xu hướng phát triển, để tồn tại các công ty phải không ngừng cải tiến, đổi mới nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Do đó công ty đã có các chương trình đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân viên, bổ sung cho họ kiến thức, kỹ năng để có thể sử dụng và khai thác những công nghệ được cải tiến và đổi mới đồng thời nâng cao khả năng thích ứng với những thay đổi trong quá trình làm việc.

- Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật

Công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật được công ty tiến hành đều đặn hàng năm cho các công nhân kỹ thuật bậc cao và các lao động phổ thông.

- Đào tạo nâng cao năng lực quản trị

Áp dụng với tất cả các cấp quản trị, từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở

Một số phương pháp áp dụng để nâng cao năng lực quản trị trong Công ty:

- + Cán bộ cao cấp trong Công ty được cử đi học các lớp nâng cao trình độ quản lý
- + Đưa kế toán trưởng đi học và tham gia các khóa học về kế toán để nắm bắt được thay đổi trong các luật thuế của Nhà nước.

2.2.6. Chế độ đãi ngộ người lao động

2.2.6.1. Đãi ngộ vật chất

Đãi ngộ vật chất trong Công ty được thể hiện qua: tiền lương, tiền thưởng và một số phụ cấp khác.

Công ty cổ phần cảng Nam Hải có ban tổ chức tiền lương đều có trình độ đại học và trên đại học. Hiện nay Cảng đã sử dụng phần mềm quản lý nhân sự tiền lương FTS HRM. Phần mềm này giúp Cảng giải quyết được những khó khăn trong công tác quản lý nhân sự tiền lương.

*Giải quyết triệt để bài toán chấm công: Quản lý thời gian làm thêm, quản lý chi tiết từng ca làm việc của từng công nhân, từng phòng ban... Giúp cho doanh nghiệp tránh tình trạng tính thiếu công, sai cho người lao động.

* Quản lý chi tiết thông tin nhân viên, tiến trình lịch sử công tác, quá trình luân chuyển, mức lương qua từng giai đoạn, thời kỳ.

+Hệ thống thưởng, phạt chi tiết rõ ràng theo từng tháng, quý, năm.

+Hệ thống tính lương tự động, nhanh chóng tránh tình trạng sai sót trong quá trình tính lương. Với sự kết hợp module chấm công, đánh giá, bảo hiểm đảm bảo đồng bộ xuyên suốt quá trình quản lý nhân sự tiền lương, thưởng và chế độ cho nhân viên.

+Hỗ trợ các tiện ích về cảnh báo, hết hạn hợp đồng, sinh nhật, cảnh báo đến hạn gia tăng lương,...

2.2.6.1.1. Quy chế trả lương

Quỹ tiền lương khối được xác định trên cơ sở doanh thu theo quyết định của Tổng Giám đốc Cảng.

Quỹ lương khối gián tiếp= 5% Doanh thu

Thu nhập lương của mỗi cán bộ công nhân viên phụ thuộc vào hệ số lương công việc, mức lương chi trả và ngày công tham gia sản xuất, công tác.

Công thức tính lương như sau:

$$\text{Lương tháng} = \frac{HSLCB * 1.150.000 + HSLCV * R * ti}{22}$$

Trong đó:

HSLCB: Hệ số lương cấp bậc cá nhân

HSLCV: Hệ số lương công việc cá nhân

R: Mức lương SXKD được tính trên doanh thu

ti: Số ngày công làm việc thực tế

Bên cạnh đó:

$$R = \frac{\text{Tổng quỹ lương}}{\text{Tổng hệ số lương}}$$

Ví dụ: Doanh thu năm 2015 của Cảng Nam Hải là: 159.210.512.404đ

→ Tổng quỹ lương = 5% * 159.210.512.404 = 7.960.525.620đ

Tổng hệ số lương = 5307,11

$$R = \frac{18.349.550.320}{5307,11} = 1.500.000đ$$

Ông Vũ Văn Nhâm, số hiệu: 00379- Trưởng phòng Kỹ Thuật

Hệ số lương CV 368/LĐTL: 5,00

Hệ số lương CB 205/2004/LĐTL: 4,2

Số ngày làm việc thực tế: 22 ngày.

Vậy lương tháng của ông Vũ Văn Nhâm là:

$$\text{Lương tháng} = \frac{4,2 * 1.150.000 + 5,00 * 1.500.00}{22} * 22 = 12.330.000đ$$

❖ *Tiền lương trả cho những ngày nghỉ được hưởng lương*

Ngày nghỉ theo Bộ luật Lao động bao gồm: ngày nghỉ lễ, nghỉ phép hàng năm, nghỉ việc riêng được hưởng lương. Thời gian nghỉ được hưởng lương cơ bản theo hệ số lương cấp bậc cá nhân quy định tại Nghị định số 205/2004/NĐ-CP của Chính phủ và mức lương tối thiểu chung do Nhà nước quy định theo công thức:

$$L_P = (H_{CB} * L_{tt} * N) / 22$$

Trong đó:

L_P : Tiền lương chi trả cho số ngày nghỉ theo quy định

H_{CB} : Hệ số lương cấp bậc cá nhân

L_{tt} : Mức lương tối thiểu do nhà nước quy định

N : Số ngày nghỉ theo quy định

Cán bộ công nhân viên nghỉ việc trong thời gian điều trị trần thương do tai nạn lao động: Tiền lương chi trả và hạch toán quỹ lương thực hiện theo nghị định số 153/2016/NĐ-CP ban hành ngày 14/11/2016 có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01/01/2017, với mức lương tối thiểu chung do nhà nước quy định là 3.320.000 đồng/tháng

Cán bộ công nhân nghỉ 3 tháng trước khi nghỉ hưu: trước khi đủ tuổi nghỉ hưu theo Bộ luật Lao động, có nguyện vọng nghỉ 3 tháng được công ty giải quyết nghỉ hưởng lương 3 tháng trước khi nghỉ hưu được quy định tại công văn số 4208/QĐ- TCNS ngày 26/12/2011. Mức lương chi trả cho thời gian nghỉ theo hệ số lương cấp bậc cá nhân quy định tại Nghị định số 205/2004/NĐ- CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ. Mức lương tối thiểu chung được áp dụng kể từ ngày 01/01/2017 là 3.320.000 đồng.

❖ *Tiền lương chi trả cho thời gian học tập, tham quan, nghỉ mát*

Đối với khối lao động phục vụ: thời gian tham gia học tập, công tác được coi là thời gian trực tiếp sản xuất và hưởng lương theo quy chế tạm thời trả lương cán bộ công nhân viên phục vụ theo quy định của Tổng giám đốc.

Nhân viên được cử đi đào tạo, học tập nâng cao tay nghề, đi dự hội thảo, tham dự các lớp chính trị, lớp quản lý kinh tế, quản lý khoa học kỹ thuật, hành chính... trong thời gian học tập được hưởng mức lương như ngày công trực tiếp sản xuất bao gồm cả tiền thưởng khuyến khích.

❖ *Tiền lương chi trả thời gian tham gia các hoạt động thể thao, văn hóa*

Cán bộ công nhân viên được cử đi tham gia các hoạt động thi đấu thể thao, hội diễn văn hóa quần chúng, công tác Quốc phòng an ninh, huấn luyện tự vệ. Hình thức hạch toán tiền lương được trích từ quỹ lương của Cảng để chi trả. Chế độ chi trả, ngày công được thanh toán theo quy định tại quy chế trả lương số 137/QĐ- LĐTL, quy chế số 1441/QC- CNH và thông báo số 1229/TB- LĐTL.

❖ *Các khoản thu nhập khác*

* Tiền lương ngày lễ, tết, tiền thưởng thi đua quý...

Thực hiện theo nội quy Tổng giám đốc ban hành

Ví dụ: Tiền thưởng Tết Âm Mùi 2015 đối với các nhân viên là 1 tháng lương công tác.

* Tiền trợ cấp bảo hiểm xã hội

Cán bộ, công nhân viên nghỉ việc do ốm đau, thai sản,... được hưởng chế độ bảo hiểm xã hội theo quy định của Luật Bảo hiểm xã hội: Nghị định số 152/2006/NĐ- CP ngày 22/12/2006 của Chính phủ. Thông tư số 03/2007/TT- BLĐTBXH ngày 30/01/2007 của Bộ Lao Động Thương Binh Và Xã Hội hướng dẫn một số điều của Luật Bảo hiểm xã hội về bảo hiểm xã hội bắt buộc. Mức lương tối thiểu để trợ cấp cho bảo hiểm xã hội là 2.150.000 đồng. Các chế độ thanh toán và hình thức chi trả thực hiện theo nội quy số 299/2008/TCNS ngày 24/01/2008 hướng dẫn quản lý chế độ bảo hiểm xã hội tại công ty.

* Tiền lương làm thêm giờ:

Quy định về điều kiện làm thêm giờ: Việc làm thêm giờ chỉ được thanh toán tiền công khi thoả mãn các điều kiện sau: Có bảng xác nhận của Trưởng phòng ban đề nghị thanh toán tiền làm thêm giờ cho những dự án cần phải hoàn thành đúng thời hạn do công việc phát sinh thêm, các công việc yêu cầu bắt buộc đúng thời gian như kiểm toán, quyết toán.

- Phương pháp trả lương ngoài giờ:

- + Vào ngày thường: mỗi giờ làm thêm được hưởng bằng 150% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.
- + Vào ngày nghỉ hàng tuần: mỗi giờ làm thêm được hưởng bằng 200% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.
- + Vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương(quy định tại các điều 73, 74, 75 và 78 của Bộ luật lao động) mỗi giờ làm thêm được hưởng bằng 300% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.
- + Tiền lương làm việc vào ban đêm quy định tại điều 70 của Bộ luật lao động: Mỗi giờ làm việc vào ban đêm được hưởng bằng 130% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.
- + Tiền lương giờ được tính trên cơ sở một tháng 26 ngày làm việc, 1 ngày 8 giờ làm việc.

2.2.6.1.2. Quy chế thưởng

Đối tượng được xét thưởng là tập thể và CBCNV làm việc thường xuyên trong Công ty từ 01 năm trở lên, chấp hành tốt nội quy lao động, đóng góp vào kết quả kinh doanh của Công ty.

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

- Thưởng định kỳ, thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng thi đua tháng: Tiền thưởng phụ thuộc vào mức độ hoàn thành kế hoạch và kết quả công việc thực tế của Công ty trong thời kỳ.
- Thưởng cuối năm
 - Thâm niên được tính chi tiết từng tháng, tiền thưởng thâm niên tháng do Tổng giám đốc quy định.
 - Tiền thâm niên = Số tháng thâm niên x Số tiền thâm niên 1 tháng

- Phòng hành chính nhân sự có trách nhiệm lập tờ trình về số tiền thâm niên của 1 tháng; phòng tài chính kế toán dự toán tổng số tiền thâm niên trước 30 ngày so với ngày bắt đầu nghỉ Tết.
- Thưởng thâm niên được trả vào cuối năm Âm lịch.
- Thưởng đột xuất: Công ty thực hiện chế độ thưởng cho những thành tích nổi bật của tập thể và cá nhân. Mức thưởng cụ thể được quyết định trên cơ sở mức độ đóng góp và tác động của những thành tích đó đối với kết quả hoạt động, uy tín và thương hiệu của Công ty.
- Thưởng đặc biệt cho CBCNV làm việc tại Công ty từ 5 – 10 năm hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

2.2.6.1.3. Chế độ phụ cấp

Phụ cấp là tiền trả công cho người lao động ngoài tiền lương cơ bản. Chế độ phụ cấp có tác dụng bù đắp, khuyến khích CBCNV thực hiện tốt công việc, gắn bó với Công ty.

- Phụ cấp độc hại: áp dụng đối với CBCNV đảm nhận những công việc trong môi trường độc hại theo quy định của Nhà nước.
- Tiền trợ cấp nghỉ việc: do Công ty không bố trí được việc làm, mỗi năm làm việc được trợ cấp 1 tháng lương tối thiểu
- Tiền trợ cấp nghỉ chờ việc:
 - Trường hợp phải ngừng chờ việc không do lỗi của CBCNV. Công ty sẽ trợ cấp cho người lao động bằng 70% lương cơ bản của người lao động.
 - Nếu do lỗi của CBCNV thì sẽ không được trợ cấp.
- Phụ cấp thâm niên công tác
 - CBCNV có thời gian công tác đủ từ 3 đến 5 năm: được hưởng phụ cấp 3% mức lương cơ bản đang hưởng.
 - CBCNV có thời gian công tác đủ từ 5 đến 8 năm: được hưởng phụ cấp 5% mức lương cơ bản đang hưởng.
 - CBCNV có thời gian công tác đủ từ 8 năm trở lên: được hưởng phụ cấp 7% mức lương cơ bản.
- Phụ cấp khác: Căn cứ yêu cầu và vị trí công tác, Tổng giám đốc có thể quyết định các mức phụ cấp cho người lao động trong từng thời gian và công việc cụ thể.

2.2.6.2.Đãi ngộ tinh thần

Công ty áp dụng một số phúc lợi tự nguyện nhằm động viên CBCNV an tâm công tác lâu dài với Công ty. Thường xuyên tổ chức các buổi biểu diễn văn nghệ, các giải thi đấu thể thao nội bộ như thi đấu cầu lông, bóng bàn, các chương trình chào mừng các ngày lễ như ngày 8/3, ngày 20/10...

Hàng năm Công ty trích quỹ phúc lợi đưa CBCNV đi du lịch, tham quan , nghỉ mát nhằm tạo cho CBCNV có những giờ phút nghỉ ngơi, thư giãn sau một thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi, đồng thời làm tăng thêm sự đoàn kết tập thể CBCNV trong toàn Công ty.

Cuối năm, Công ty tổ chức buổi đánh giá, biểu dương những cá nhân, tập thể có thành tích công tác tốt để khuyến khích tinh thần làm việc của mọi người.

2.2.6.Phân tích môi trường làm việc

Trong một doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp có quy mô lớn như Công ty Cổ phần Cảng Nam Hải, là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hóa, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng văn hóa... chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, với sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, buộc các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển phải liên tục tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tế. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng và duy trì một môi trường làm việc tốt phát huy được năng lực và thúc đẩy sự đóng góp của tất cả mọi người vào việc đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Sau đây là một số nét đặc trưng trong môi trường làm việc tại Công ty Cổ Phần Cảng Nam Hải:

- Công ty cung cấp đầy đủ mọi trang thiết bị công nghệ, máy móc ... phục vụ cho CBCNV làm việc đạt hiệu quả cao nhất trong hiện tại cũng như về lâu dài.

- Công ty có quy định rõ ràng về đồng phục tại trụ sở làm việc và quần áo bảo hộ, thiết bị bảo vệ cho lao động trực tiếp; đảm bảo sự chuyên nghiệp, lịch sự, tôn trọng lẫn nhau cũng như tôn trọng khách hàng.

- Công ty xây dựng đội ngũ ban lãnh đạo, giám đốc, các trưởng bộ phận quản lý nhân viên theo tiêu chí trao quyền nhằm tạo sự tin tưởng nhân viên và sẵn sàng chấp nhận cùng họ vượt qua thử thách.

- Các cấp quản lý được đào tạo cách khen chê nhân viên một cách hiệu quả, đặc biệt không nhắc đi nhắc lại những lỗi lầm của nhân viên trong quá khứ.

- Công ty tặng quà cho nhân viên dưới nhiều hình thức: tiền mặt, phiếu mua hàng, tặng phẩm, ...

- Nhằm thu hẹp lại khoảng cách giữa các thành viên nhóm, công ty phụ cấp hàng tháng một khoản tiền để các phòng ban sắp xếp một buổi đi chơi nhóm hoặc liên hoan cùng nhau .

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp giữa các thành viên của công ty, làm cho công ty trở thành một cộng đồng làm việc trên tinh thần hợp tác, tin cậy, gắn bó, thân thiết và tiến thủ.

- Công ty xây dựng môi trường làm việc dựa trên ba yếu tố chính: Chân thật, Tin cậy và Công bằng Trên cơ sở đó hình thành tâm lý chung và lòng tin vào sự thành công của công ty.

III. PHÂN TÍCH MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI

Bảng 2.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

S T T	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2015	Năm 2016	Chênh lệch	
					Tỷ trọng	Tỷ lệ (%)
1	Doanh thu	Triệu	159.210,51	171.512,29	12.301,78	7,73
2	Lợi nhuận	Triệu	32.705,60	39.705,60	7.000,00	21,40
3	Số lượng lao động	Người	435	480	45,00	10,34
4	Hiệu suất sử dụng lao động(1/3)	Triệu/người	366	357,32	(8,68)	(2,37)
5	Hiệu quả sử dụng lao động(2/3)	Triệu/người	75,19	82,72	7,53	10,01
6	Mức đảm nhiệm lao động(3/1)	Người/triệu	0,0027	0,0028	0,0001	3,7

Qua bảng trên ta nhận thấy:

- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2015 của Công ty là 366 triệu/người/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2015 một lao động của Công ty tạo ra 366 triệu đồng doanh thu. Nhưng đến năm 2016 con số này chỉ là 357,32 triệu đồng/người/năm. Như vậy, hiệu suất sử dụng lao động của Công ty trong năm 2016 đã giảm so với năm 2015. Cụ thể, hiệu suất sử dụng lao động năm 2016 giảm so với năm 2015 là 8,66 triệu đồng/người/năm tương đương với 2,37%.

- Năm 2015, hiệu quả sử dụng lao động của Công ty là 75,19 triệu đồng/người/năm, điều này chứng tỏ năm 2015 một lao động của Công ty tạo ra 75,19 triệu đồng lợi nhuận. Đến năm 2016 con số này là 82,72 triệu đồng/người/năm. Như vậy, hiệu quả sử dụng lao động năm 2016 so với năm 2015 đã có sự tăng lên đáng kể. Cụ thể, hiệu quả sử dụng lao động năm 2016 tăng lên 7,53 triệu đồng/người/năm tương đương với 10,01% so với năm 2015.

- Về mức đảm nhiệm lao động năm 2015, mức đảm nhiệm lao động của Công ty là 0,0027 người/triệu đồng/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2015 để tạo ra một triệu đồng doanh thu cần 0,0027 lao động. Đến năm 2016 con số này là 0,0028 người/triệu đồng/năm. Như vậy, mức đảm nhiệm lao động năm 2016 đã tăng đi so với năm 2015. Cụ thể, mức đảm nhiệm lao động năm 2016 so với năm 2015 tăng 0,0001 người/triệu đồng/năm tương đương với 3,7%.

IV. ĐÁNH GIÁ VỀ TÌNH HÌNH SỬ DỤNG LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI

Công ty cổ phần Cảng Nam Hải đã áp dụng nhiều biện pháp quản lý mang lại những kết quả đáng kể. Việc tuyển dụng và đào tạo, khuyến khích người lao động đã được Công ty quan tâm làm cho hiệu quả sử dụng nhân sự ở công ty tăng lên. Song bên cạnh những điểm đã đạt được, vẫn còn tồn tại một số ít mặt hạn chế:

❖ Ưu điểm

- Cơ cấu tổ chức những năm gần đây đã thay đổi đáng kể và dần dần hoàn thiện hơn nhằm phù hợp hơn với nền kinh tế thị trường cùng với sự phát triển của đất nước. Hiện nay công ty đã tạo cho mình thế đứng trên thị trường và là một trong những công ty đạt doanh thu và thu nhập bình quân đầu người cao nhất. Bộ máy lãnh đạo và các phòng ban trong công ty ngày càng phát huy tốt chức năng nhiệm vụ, ý thức kỷ luật và trách nhiệm luôn

luôn được đánh giá tốt. Công ty đã phát huy được sự hợp tác giữa các cá nhân trong công việc, giữa cấp dưới với cấp trên, qua đó chất lượng công việc ngày càng cao.

- Đòi hỏi vật chất, tinh thần và môi trường làm việc ngày càng được cải thiện giúp cho người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, tinh thần hăng say lao động được nâng lên, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh không ngừng tăng lên.
- Công tác đào tạo và phát triển nhân viên nhận được sự ủng hộ nhiệt tình của CBCNV. Đây là điều kiện tốt để Công ty phát triển bền vững, nâng cao hiệu quả sản xuất.
- Cán bộ quản lý lãnh đạo của Công ty được chú trọng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để đạt hiệu quả công việc cao hơn.
- Người lao động có cơ hội thể hiện mình, bộc lộ hết tài năng trí tuệ thực sự của mình, trình độ được nâng cao.

❖ *Hạn chế*

Bên cạnh những kết quả đạt được trong thời gian qua, Công ty cũng không thể tránh khỏi những thiếu sót, khiếm khuyết trong công tác quản lý công việc, thể hiện ở mặt sau đây:

- Một số CBCNV mới có trình độ chuyên môn còn non kém, chất lượng làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu hiện tại của Công ty, ý thức trách nhiệm trong công việc chưa cao.
- Việc trả lương thông qua hệ số công việc chưa phản ánh hết được hiệu quả làm việc của người lao động. Chưa tạo ra được tính cạnh tranh trong công việc, dễ làm người lao động cảm thấy nhàm chán với những việc làm lặp đi lặp lại.
- Mối quan hệ giữa các đơn vị cũng như các phòng ban chức năng còn chưa chặt chẽ.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG NAM HẢI

3.1. Đào tạo cán bộ nhân viên làm công tác marketing

❖ Cơ sở của giải pháp:

Để có thể nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, tăng sản lượng xếp dỡ thì Công ty cần phải tăng cường các hoạt động Marketing. Muốn các hoạt động đó được thực hiện có hệ thống, đem lại hiệu quả cao, đảm bảo sự chuyên môn hoá công việc, giúp cho hoạt động của bộ phận suôn sẻ hơn, các cá nhân kết hợp với nhau ăn ý, hoàn hảo hơn. Hiện nay, số lượng cán bộ làm công tác này là rất ít, lại không được thường xuyên đào tạo nâng cao hiểu biết, trình độ lý luận Marketing, do vậy trong tương lai Công ty cần đầu tư nhiều hơn nữa cho Công tác Marketing, bổ sung thêm một số cán bộ nhằm đảm đương công việc mang ý nghĩa Marketing thực sự.

❖ Nội dung của giải pháp:

Nhân viên Marketing đòi hỏi phải có sự thông thạo về sản phẩm dịch vụ của Công ty, phải có tính sáng tạo, năng động luôn luôn tìm hiểu thị trường cũng như khách hàng của Công ty. Bên cạnh đó, thái độ phục vụ phải chuyên nghiệp, tạo sự hài lòng và tin tưởng cho khách hàng. Để nâng cao nghiệp vụ tiếp xúc với khách hàng cần phải được đào tạo. Có 2 cách:

- Cách thứ nhất: Cử đi học các lớp nghiệp vụ đào tạo do Công ty tổ chức
- Cách thứ hai: Bồi dưỡng đào tạo tại nơi làm việc

* Chi phí cho nâng cao nghiệp vụ nhân viên Marketing:

- Cử đi đào tạo tại Singapore: (1 người)

Ghi danh theo học Cao đẳng Marketing tại trường MDIS Singapore (Học viện phát triển quản trị tại Singapore) - thời gian khóa học là 7 tháng.

Học phí 5.250 đô Singapore cho khóa học 7 tháng.

Chi phí sinh hoạt, ăn, ở khoảng 1.000 đô Singapore /tháng (với điều kiện phòng ở 2 người).

- Học khóa marketing ngắn hạn trong nước

(3 người) Học phí từ 950USD – 1250USD/khoá

Nhân viên phòng marketing sẽ luân phiên nhau đi học lớp bồi dưỡng nghiệp vụ để đảm bảo hoàn thành công việc tại công ty và hoàn thành tốt công tác đào tạo.

❖ Lợi ích của biện pháp:

- *Ưu điểm:*

Chính Công ty là những người hiểu rõ nhất rằng sản phẩm của Công ty mình đang kinh doanh nên họ biết rằng cần trang bị cho một nhân viên những kiến thức và trình độ như thế nào. Do đó, nhân viên được đào tạo sẽ có những kiến thức về mặt nghiệp vụ cũng như kiến thức về sản phẩm mà mình cung cấp. Họ có thể ứng dụng vào để làm tốt công tác Marketing để tư vấn cho khách hàng, giúp khách hàng luôn hài lòng.

Nhân viên có thể vừa làm những nhiệm vụ của họ tại Công ty vừa học tiếp thu kiến thức. Như vậy, công việc không bị gián đoạn mà lại có sự thực hành, sự ứng dụng vào thực tế trong quá trình đào tạo.

- *Hạn chế:*

Nhân viên sẽ phải dành một thời gian nhất định cho việc học tập, phần nào đó sẽ ảnh hưởng đến quá trình làm việc hiện tại ở Công ty. Tuy nhiên, những chương trình đào tạo này diễn ra trong một thời điểm nhất định không đáp ứng một cách kịp thời với nhu cầu của nhân viên.

Chi phí cử một nhân viên đào tạo là khá lớn. Hơn nữa, sự có mặt của người hướng dẫn trong Công ty có thể gây ra một số bất tiện, có thể ảnh hưởng đến hoạt động của Công ty.

3.2. Điều chỉnh công thức tính lương hiện tại để làm động lực kích thích người lao động.

Việc thay đổi công thức tính lương: CBCNV sẽ được trả một mức lương phù hợp với sức lao động mình bỏ ra, loại bỏ được cách trả lương, thưởng theo hình thức cào bằng. Với cách tính lương mới thì người làm nhiều sẽ được hưởng nhiều, người làm ít sẽ được hưởng ít, trả lương tùy thuộc vào sức lao động mà người lao động bỏ ra.

Giải pháp thực hiện:

Cách tính lương mới được xây dựng theo công thức:

$$\text{Lương/tháng} = \text{HSLCB} * 1.150.000 * \text{Knc} + \text{HSLCV} * \text{R} * \text{Knc} * \text{Kabcd}$$

Trong đó:

- HSLCB: Hệ số lương cấp bậc .
- HSLCV: Hệ số lương công việc.
- Knc: Hệ số ngày công tính theo số ngày làm việc thực tế trong tháng chia số ngày làm việc theo quy định.
- Kabcd/tháng: Hệ số xếp loại abcd đối với nhân viên hàng tháng.

Hàng tháng người lao động tự đánh giá nhận xét theo mẫu đánh giá xếp loại của Công ty, sau đó lãnh đạo bộ phận xem xét đánh giá xếp loại từng người lao động của bộ phận mình và đề xuất Giám đốc công ty xét duyệt. Bảng xếp loại tháng trước phải gửi về công ty chậm nhất vào ngày mùng 5 của tháng sau.

Cụ thể mức của hệ số xếp loại tháng như sau:

+Loại a: Hệ số a = 1,2. Hoàn thành tốt công việc chuyên môn, kỷ luật lao động, đảm bảo giờ công, không mắc sai phạm trong công việc, có ý thức trách nhiệm cao và tinh thần học hỏi, chủ động sáng tạo giải quyết công việc.

+Loại b: Hệ số b = 1,00. Hoàn thành công việc được giao, chấp hành kỷ luật lao động, không mắc sai phạm trong công việc.

+Loại c: Hệ số c = 0,9. Thực hiện chưa tốt nội quy, kỷ luật lao động, mắc sai phạm ở mức độ nhẹ.

+Loại d: Hệ số d = 0,8. Gây thiệt hại kinh tế/ uy tín công ty do bất cần, thiếu tinh thần trách nhiệm, vi phạm nội quy, kỷ luật lao động, tư cách đạo đức kém, gây mất đoàn kết nội bộ đã được nhắc nhở nhưng chưa khắc phục, nghỉ vô kỷ luật.

Bảng 3.1: Bảng lương tháng 01/ 2015- Ban hành chính y tế

Đơn vị tính: VNĐ

STT	Họ và tên	Knc	Kabc	Lương tháng
1	Nguyễn Xuân Mai	1,0	0,9	9.555.000
2	Lê Trung Thông	1,0	0,9	11.580.000
3	Nguyễn Xuân Phúc	1,0	1,0	9.015.000
4	Trần Văn Kiên	1,0	1,2	8.449.000
5	Hoàng Thị Lương	1,0	0,8	8.040.000
6	Nguyễn Hoàng Hà	1,0	0,9	8.527.500
7	Phan Bá Trung	1,0	1,2	9.290.000
8	Phạm Văn Tiến	1,0	1,2	7.999.000
9	Nguyễn Tuấn Hiệp	1,0	0,9	9.555.000
Tổng		–	–	82.010.500

Diễn giải:

Bà Nguyễn Xuân Mai, số hiệu CN: 00326- Ban hành chính y tế

$$\text{Lương tháng} = \text{HSLCB} * 1.150.000 * K_{nc} + \text{HSLCV} * R * K_{nc} * K_{abc}$$

$$= 4,2 * 1.150.000 * 1,0 + 3,5 * 1.500.000 * 1,0 * 0,9 = 9.555.000đ$$

Bảng 3.2: Bảng lương tháng 01/2015- Ban hành chính y tế

Đơn vị tính: VNĐ

STT	Họ và tên	Lương tháng	Tiền ăn giữa ca	Cộng
1	Nguyễn Xuân Mai	9.555.000	440.000	9.995.000
2	Lê Trung Thông	11.580.000	440.000	12.020.000
3	Nguyễn Xuân Phúc	9.015.000	440.000	9.455.000
4	Trần Văn Kiên	8.449.000	440.000	8.889.000
5	Hoàng Thị Lương	8.040.000	440.000	8.480.000
6	Nguyễn Hoàng Hà	8.527.500	440.000	8.967.500
7	Phan Bá Trung	9.290.000	440.000	9.730.000
8	Phạm Văn Tiến	7.999.000	440.000	8.439.000
9	Nguyễn Tuấn Hiệp	9.555.000	440.000	9.995.000
Tổng		82.010.500	3.960.000	85.970.500

Diễn giải:

Bà Nguyễn Xuân Mai- ban hành chính y tế

$$\text{Lương tháng} = \text{HSLCB} * 1.150.000 * K_{nc} + \text{HSLCV} * R * K_{nc} * K_{abc}$$

$$= 4,2 * 1.150.000 * 1,0 + 3,5 * 1.500.000 * 1,0 * 0,9$$

$$= 9.555.000đ$$

Tiền ăn giữa ca = 20.000 * 22 = 440.000đ

$$\Sigma \text{Các khoản thu nhập} = \text{Lương tháng} + \text{Tiền ăn giữa ca}$$

$$= 9.555.000 + 440.000 = 9.995.000đ$$

**Bảng 3.3: Bảng so sánh lương theo 2 phương pháp
Ban hành chính y tế**

Đơn vị tính: VNĐ

STT	Họ và tên	Tiền lương cũ	Tiền lương mới	Chênh lệch
1	Nguyễn Xuân Mai	10.520.000	9.995.000	(525.000)
2	Lê Trung Thông	12.770.000	12.020.000	(750.000)
3	Nguyễn Xuân Phúc	9.455.000	9.455.000	0
4	Trần Văn Kiên	7.914.000	8.889.000	975.000
5	Hoàng Thị Lương	9.455.000	8.480.000	(975.000)
6	Nguyễn Hoàng Hà	9.455.000	8.967.500	(487.500)
7	Phan Bá Trung	8.680.000	9.730.000	1.050.000
8	Phạm Văn Tiến	7.539.000	8.439.000	900.000
9	Nguyễn Tuấn Hiệp	10.520.000	9.995.000	(525.000)
Tổng		86.308.000	85.970.500	(337.500)

Kết quả thực hiện:

Sau khi tiến hành điều chỉnh công thức tính lương cho khối lao động tại Cảng ta nhận thấy có những sự thay đổi lớn về tiền lương của mỗi nhân viên. Công thức tính lương mới dựa trên chỉ tiêu đánh giá CBCNV theo tháng, giám đốc trao toàn quyền cho người quản lý đánh giá nhân viên của mình và người quản lý có quyền quyết định điều chỉnh lương của CBCNV nằm trong khoảng 40% từ 0,8-1,2. Do quyền hạn của người quản lý ở công ty là rất lớn nên giám đốc phải lựa chọn người quản lý có tinh thần trách nhiệm, công bằng, minh bạch. Hàng năm CBCNV sẽ có những phản hồi về nhà quản lý đối với giám đốc. Với hình thức đánh giá này sẽ tạo ra động lực cũng như tinh thần trách nhiệm trong công việc của mỗi nhân viên trong công ty.

Qua công thức tính lương mới này chúng ta sẽ thấy với những nhân viên có ý thức trách nhiệm cao trong công việc, tính kỷ luật tốt, không mắc sai phạm trong công việc, chủ động sáng tạo giải quyết công việc được giao... thì mức lương sẽ tăng đáng kể. Tuy nhiên, với những nhân viên bỏ bê công việc, đi làm muộn, không có trách nhiệm với công việc được giao thì sẽ bị giảm lương. Phương pháp tính lương mới khắc phục được việc trả lương thưởng theo tính chất cào bằng, làm nhiều hay làm ít đều hưởng một mức lương như nhau.

Qua việc áp dụng công thức tính lương mới này, người lao động có trách nhiệm và tinh thần làm việc hơn. Nhờ đó, doanh nghiệp sẽ ngày càng phát triển, lợi nhuận ngày càng tăng và tiền lương của CBCNV tại Cảng sẽ ngày một được cải thiện.

3.3. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Năng lực thông qua yếu tố con người thường mang tính bền vững vì nó không thể xác lập trong một thời gian ngắn. Nó liên quan đến văn hóa của tổ chức. Đây chính là các chuẩn mực bất thành văn, trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức. Văn hóa còn đề cập đến các giá trị mà những người nhân viên trong công ty đề cao, suy tôn và cả cách thức mà họ chia sẻ thông tin cho nhau trong tổ chức. Muốn cải thiện nguồn nhân lực thì trước hết phải cải thiện môi trường văn hóa công ty, và điều này không phải dễ và mất rất nhiều thời gian và khá tốn kém. Rõ ràng nền tảng các khía cạnh thể hiện ở trên thường gắn với văn hóa công ty và rất khó hình thành trong ngày một ngày hai. Việc khảo sát, nghiên cứu về văn hóa công ty là một vấn đề lớn không thể nói

hết chỉ trong mục nhỏ của luận văn. Do vậy, luận văn chỉ đề xuất các giải pháp xây dựng văn hóa công ty có thể thực hiện được tại công ty trong thời gian tới như sau:

- Tạo dựng nhân lực cao cấp nên quan tâm hàng đầu. Người lãnh đạo cần nhắc người tài cố gắng không làm tổn mối hòa khí trong nội bộ công ty. Việc cần nhắc phải làm sao chứng tỏ cho những người còn lại phải “tâm phục khẩu phục”. Và những người còn lại phải phấn đấu hơn nữa để được cất nhắc lên vị trí cao hơn.

- Nhân viên lớn tuổi là lực lượng đã gắn bó với công ty từ khi mới thành lập. Trong quá trình sản xuất và làm việc, một số lao động lớn tuổi không còn phù hợp đã được công ty giải quyết thôi việc. Những người còn lại là lực lượng rất quan trọng trong việc tạo nên giá trị tăng thêm cho công ty. Họ là những người có kinh nghiệm luôn làm việc chăm chỉ, tuân thủ theo giờ giấc công ty. Họ có sự tỉ mỉ, kỹ lưỡng và chu đáo. Luôn lắng nghe, có sự cẩn thận, chín chắn để làm gương cho các nhân viên trẻ. Vì vậy việc động viên thăm hỏi gia cảnh, con cái, sức khỏe v.v... đối với họ là một khích lệ rất lớn.

- Việc giữ chân các nhân viên giỏi cũng là một vấn đề mà công ty phải quan tâm trong giai đoạn hiện nay. Ngoài lương bổng phải công bằng và có tính cạnh tranh với bên ngoài, công ty phải luôn tạo công việc thú vị để tránh sự nhàm chán đối với họ. Nhân viên cần biết được các thông tin về mục tiêu kinh doanh của công ty, sự đánh giá của công ty về mình. Để nhân viên cùng tham gia vào giải quyết công việc và các vấn đề liên quan đến họ. Để họ độc lập trong công tác tránh sự kèm cặp quá sát. Cần tăng cường tính minh bạch hơn nữa để giúp họ thoải mái không có sự đố kỵ trong công tác.

- Ban lãnh đạo công ty nên quan tâm đến yếu tố giao tiếp nội bộ. Giao tiếp nội bộ ở đây được coi là những quan hệ trong và ngoài công việc tại công ty. Giao tiếp nội bộ tốt không những giúp công ty hạn chế được những xung đột xảy ra mà còn làm tăng tính hợp tác giữa các đồng nghiệp và các nhà quản lý. Lắng nghe ý kiến của nhân viên để họ cùng tham gia vào công tác quản lý của công ty hoàn toàn không làm giảm uy tín của nhà quản lý mà trái lại sẽ làm nhân viên thêm gần gũi, yên tâm và kính phục cấp trên của mình hơn.

KẾT LUẬN

Con người là bộ phận chủ yếu để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh suy cho cùng cũng là để phục vụ lợi ích con người. Trong doanh nghiệp thương mại hiện nay, yếu tố con người đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì sử dụng lao động có hiệu quả yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp.

Nói đến sử dụng lao động là nói đến việc quản lý và sử dụng con người. Con người luôn phát triển và thay đổi có tư duy, hành động cụ thể trong từng hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, phải làm sao để nắm bắt được những thay đổi, tư duy, ý thức của con người hay nói cách khác là nắm bắt được nhu cầu của người lao động thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới đạt hiệu quả cao.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng lao động có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp làm ăn kinh doanh tốt, giảm chi phí sản xuất, khấu hao nhanh tài sản cố định... điều đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và mở rộng thị phần tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ.