

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

-----



ISO 9001 : 2008

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Sinh viên : Nguyễn Đức Dư

Giảng viên hướng dẫn : Ths. Lã Thị Thanh Thủy

**HẢI PHÒNG - 2009**

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

-----

**TÁI CẤU TRÚC NGUỒN NHÂN LỰC NHẢM PHÙ HỢP  
VỚI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI XÍ NGHIỆP  
XẾP DỠ HOÀNG DIỆU - CẢNG HẢI PHÒNG**

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

Sinh viên : Nguyễn Đức Dư  
Giảng viên hướng dẫn : Ths. Lã Thị Thanh Thủy

**HẢI PHÒNG - 2009**

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

-----

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên : Nguyễn Đức Dư

Mã số : 090913

Lớp : QT902N

Ngành : Quản Trị Kinh Doanh

Tên đề tài: **Tái cấu trúc nguồn nhân lực nhằm phù hợp với chiến lược  
kinh doanh tại Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu – Cảng Hải Phòng**

## 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).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

.....

.....

.....

**CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

**Người hướng dẫn thứ nhất:**

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

**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 2009

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày.....tháng.....năm 2009

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Người hướng dẫn*

***Hải Phòng, ngày ..... tháng.....năm 2009***

**Hiệu trưởng**

**GS.TS. NGUYỄN *Trần Hữu Nghị***

**PHẦN NHẬN XÉT TÓM TẮT 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 200*

**Cán bộ hướng dẫn**

*(họ tên và chữ ký)*

## MỤC LỤC

<b>LỜI MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
<b>PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG.....</b>	<b>3</b>
<b>A- QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Các khái niệm.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1. Chiến lược là gì?.....</b>	<b>4</b>
a) Theo quan điểm truyền thống.....	4
b) Theo quan điểm hiện đại.....	5
<b>1.1.2. Khái niệm về quản trị chiến lược.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Những yêu cầu của quản trị chiến lược.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Tiến trình quản trị chiến lược.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Các cấp chiến lược.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4.1. Chiến lược tổng thể.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4.2. Chiến lược cấp doanh nghiệp.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4.3. Chiến lược cấp chức năng.....</b>	<b>10</b>
<b>B- QUẢN TRỊ NHÂN SỰ.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. Khái niệm về nhân lực và quản trị nhân lực.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.1. Khái niệm về nhân lực.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.2. Khái niệm về quản trị nhân lực (QTNL).....</b>	<b>17</b>
<b>C- TÁI CẤU TRÚC NGUỒN NHÂN LỰC.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1. Tái cấu trúc là gì?.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2. Tại sao phải tái cấu trúc.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3. Khi nào nên tái cấu trúc.....</b>	<b>24</b>
<b>1.4. Tái cấu trúc nhân sự phù hợp với CLKD.....</b>	<b>25</b>
<b>PHẦN II: TỔNG QUAN XNXD HOÀNG DIỆU</b>	
<b>-CẢNG HẢI PHÒNG.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN</b>	
<b>CẢNG HẢI PHÒNG.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.1 Giới thiệu chung về Cảng Hải Phòng.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2. Các xí nghiệp trực thuộc.....</b>	<b>27</b>

2.1.3. Thông tin dịch vụ .....	28
2.1.4. Vị trí địa lý.....	28
2.1.5. Vị trí kinh tế.....	28
<b>2.2. TỔNG QUAN VỀ XÍ NGHIỆP XẾP DỠ HOÀNG DIỆU .....</b>	<b>29</b>
2.2.1. Quá trình hình thành và phát triển XNXD Hoàng Diệu .....	29
2.2.2. Chức năng, nhiệm vụ của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.....	30
2.2.3. Ngành nghề kinh doanh .....	31
2.2.4. Sản phẩm .....	31
2.2.5. Cơ sở vật chất kỹ thuật.....	33
2.2.6. Cơ cấu tổ chức của Xí nghiệp .....	34
2.2.7. Kết quả hoạt động SXKD tại XNXD Hoàng Diệu.....	40
2.2.8. Thuận lợi và khó khăn của XNXD Hoàng Diệu .....	41
<b>PHẦN III: HIỆN TRẠNG QUẢN LÝ - SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XNXD HOÀNG DIỆU – CẢNG HẢI PHÒNG.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1. CƠ CẤU-CHẤT LƯỢNG LAO ĐỘNG TẠI XNXD HOÀNG DIỆU ....</b>	<b>45</b>
3.1.1. Mục đích - ý nghĩa tìm hiểu công tác sử dụng lao động .....	45
3.1.2. Đặc điểm lực lượng lao động tại xí nghiệp .....	46
3.1.3. Tình hình chất lượng lao động tại XNXD Hoàng Diệu .....	46
3.1.3.1. Trình độ học vấn của lao động.....	46
3.1.3.2. Tình hình độ tuổi người lao động.....	48
3.1.3.3. Trình độ tay nghề của người lao động.....	49
<b>3.2. HIỆN TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP XẾP DỠ HOÀNG DIỆU.....</b>	<b>50</b>
3.2.1. Công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực và tuyển dụng .....	50
3.2.2. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	51
3.2.3. Công tác bố trí nhân lực tại XNXD Hoàng Diệu .....	53
3.2.4. Công tác định mức lao động .....	56
3.2.5. Công tác đánh giá thực hiện công việc.....	57



<b>3.2.6. Công tác trả thù lao cho người lao động.....</b>	<b>58</b>
3.2.6.1. Công tác trả lương cho người lao động.....	58
3.2.6.2. Các chế độ tiền thưởng.....	58
3.2.6.3. Các phúc lợi và dịch vụ cho người lao động.....	59
3.2.6.4. Công tác trả thù lao cho người lao động tại xí nghiệp.....	60
<b>3.2.7. Công tác an toàn và sức khoẻ của người lao động.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.8. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....</b>	<b>61</b>

## **PHẦN IV: GIẢI PHÁP TÁI CẤU TRÚC NGUỒN NHÂN LỰC NHẪM PHÙ HỢP VỚI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI XNXD**

<b>HOÀNG DIỆU- CẢNG HẢI PHÒNG.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1. Chiến lược tại Cảng Hải Phòng – XNXD Hoàng Diệu.....</b>	<b>64</b>
4.1.1. Mục đích thành lập và mục tiêu chiến lược.....	64
4.1.2. Các chiến lược tại Cảng Hải Phòng – XNXD Hoàng Diệu.....	64
<b>4.2. Xác định nhu cầu nhân sự trong 2 năm (2009-2010).....</b>	<b>69</b>
<b>4.3. Biện pháp tái cấu trúc nguồn nhân lực nhằm phù hợp với CLKD.....</b>	<b>74</b>
4.3.1. Giải quyết nghỉ hưu và nghỉ chế độ cho công nhân viên.....	74
4.3.2. Sa thải lao động dư thừa không đáp ứng yêu cầu công việc.....	77
4.3.3. Chuyển nhân sự sang làm việc tại Cảng Đình Vũ.....	78

## **LỜI MỞ ĐẦU**

Nền kinh tế thị trường đã và đang tạo tiền đề quan trọng cho các thành phần kinh tế phát triển, đồng thời đòi hỏi các nhà quản lý, các doanh nghiệp phải năng động, sáng tạo và nhanh chóng hòa nhập vào cuộc cạnh tranh trên thị trường do sự chi phối mạnh mẽ của các quy luật kinh tế như quy luật cung cầu, quy luật cạnh tranh.

Đóng góp một phần rất quan trọng tạo ra sự thành công cũng như khả năng chiến thắng của doanh nghiệp trên thương trường. Đó chính là con người.

Giống như lời của Jim Keyser-Giám đốc chịu trách nhiệm về nhân sự của tập đoàn Cooper và Lybran tại Toronto-Canada đã nói: “Các công ty ngày nay hơn nhau hay không là do ở phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của nhân viên đối với công ty, nghĩa là các nhà quản trị nhân sự phải nhận thức và đề ra chiến lược quản trị tài nguyên nhân sự của mình một cách hiệu quả”.

Thật vậy, một công ty hay một tổ chức nào dù có nguồn tài chính dồi dào, nguồn tài nguyên (vật tư) phong phú với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại, kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kỳ đi chăng nữa cũng trở lên vô ích nếu không biết quản trị nguồn nhân lực.

Vấn đề quản lý con người trong một doanh nghiệp không còn đơn thuần chỉ là vấn đề quản lý hành chính nhân viên. Nhiệm vụ của quản lý con người là tất cả các nhà quản trị gia, không còn đơn thuần chỉ là trưởng phòng nhân sự hay phòng tổ chức cán bộ như trước đây. Việc cần thiết phải đặt cho đúng người, cho đúng việc là vấn đề quan trọng nhằm phối hợp thực tiễn phát triển nguồn nhân lực - con người với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Quan điểm chủ đạo của thách thức quản trị nhân lực ngày nay: Con người không còn đơn thuần là một yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là một tài sản quý nhất của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ trạng thái tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành sang đầu tư và phát triển nguồn nhân lực để có lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn, hiệu quả cao hơn. Đó là vấn đề cấp thiết. Hiện nay, ở nước ta – một nước đang phát triển, vấn đề quản trị nhân lực vẫn còn nhiều hạn chế cần khắc phục như

tình trạng quản lý còn lỏng lẻo, chưa tận dụng được nguồn nhân lực dồi dào dẫn đến hiện tượng chảy máu chất xám ra nước ngoài. Trong bối cảnh đất nước đã gia nhập WTO thì vấn đề quản trị nhân lực càng cần phải quan tâm nhiều hơn nữa sao cho có thể phát huy hết những tiềm năng của con người Việt Nam ta.

Xuất phát từ vai trò và thực trạng của công tác quản trị nhân lực ở nước ta hiện nay nói chung và ở mỗi doanh nghiệp nói riêng. Em xin chọn đề tài:

**“Tái cấu trúc nguồn nhân lực nhằm phù hợp với chiến lược kinh doanh tại Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu – Cảng Hải Phòng”** là đề tài khóa luận của mình.

*Nội dung đề tài được kết cấu như sau:*

**Phần I** : Cơ sở lý luận chung

**Phần II** : Tổng quan XNXD Hoàng Diệu – Cảng Hải Phòng

**Phần III** : Hiện trạng quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại XNXD  
Hoàng Diệu – Cảng Hải Phòng.

**Phần IV** : Tái cấu trúc nguồn lực nhằm phù hợp với chiến lược  
kinh doanh tại XNXD Hoàng Diệu – Cảng Hải Phòng.

Do trình độ hiểu biết và kinh nghiệm của bản thân còn hạn chế cũng như phạm vi của đề tài còn hạn chế. Vì vậy, khóa luận của em không tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được sự góp ý của các thầy cô và các bạn để khóa luận của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn nhiệt tình của cô giáo Ths. Lã Thị Thanh Thủy, tập thể các thầy cô giáo bộ môn Quản trị kinh doanh – Trường Đại học Dân lập Hải Phòng cùng các cô chú cán bộ công nhân viên của Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu đã giúp em hoàn thành luận văn này.

*Hải Phòng, ngày 12 tháng 06 năm 2008*

Sinh viên

Nguyễn Đức Dư

**PHẦN I**

**CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG**

**VỀ TÁI CẤU TRÚC NGUỒN**

**NHÂN LỰC**

## **A- QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

### **1.1. Các khái niệm**

#### **1.1.1. Chiến lược là gì?**

a) *Theo quan điểm truyền thống.*

Thuật ngữ “Chiến lược” - Strategy xuất phát từ lĩnh vực quân sự với ý nghĩa: “Khoa học về hoạch định và điều khiển các hoạt động quân sự” - Webster’s New World Dictionary. Alfred Chandler (Đại học Harvard) định nghĩa: “Chiến lược là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, lựa chọn cách thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”. Đây là một những định nghĩa truyền thống được dùng phổ biến hiện nay.

Ta thấy rằng những chiến lược chủ yếu của một công ty bao gồm những mục tiêu, đảm bảo về nguồn nhân lực (Tài nguyên) để đạt được mục tiêu và những chính sách chủ yếu cần được tuân theo trong khi sử dụng các nguồn lực này. Do đó chiến lược cần được xác định ra như là kế hoạch hoặc sơ đồ tác nghiệp tổng quát chỉ hướng cho công ty đi đến mục tiêu mong muốn.

Dưới đây là một số định nghĩa khác:

- Theo Micheal E. Porter: “Chiến lược là nghệ thuật xác định các lợi thế cạnh tranh để phòng thủ” .

- Theo K. Ohomeal: “Chiến lược kinh doanh là mang rõ điều lợi nhuận cho mọi phía, đánh giá thời điểm tấn công và rút lui, xác định đúng ranh giới của sự thỏa hiệp” và ông nhấn mạnh rằng: “Không có đối thủ cạnh tranh thì không có chiến lược. Mục đích duy nhất của chiến lược là cần đảm bảo dành thắng lợi bền vững đối với đối thủ cạnh tranh”.

- Theo James B.Quinn: “Chiến lược là một dạng thức hoặc một kế hoạch phối hợp các mục tiêu chính, các chính sách và các trình tự hành động thành một tổng thể kết dính lại với nhau”.

- Theo William J. Glueck: “Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, toàn diện và phối hợp được thiết kế đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của

doanh nghiệp sẽ được thực hiện” (Trích: Business Policy and Strategic Management-New York: Mc. Graw. Hill-1980)

*b) Theo quan điểm hiện đại:*

Theo quan niệm mới, nội dung khái niệm chiến lược bao gồm “5P”: Kế hoạch (Plan), mưu lược (Ploy), Cách thức (Pattern), Vị thế (Position), Triển vọng (Perspective) mà công ty có hoặc mong muốn đạt được trong quá trình hoạt động kinh doanh. Quan điểm hiện đại kết hợp cả hai loại chiến lược có chủ định và chiến lược phát khởi trong quá trình thực hiện. Bao gồm một loạt những quyết định và hành động trong một mô thức tương quan năng động.

**1.1.2. Khái niệm về quản trị chiến lược.**

“Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu trong môi trường hiện tại cũng như tương lai”

Hay định nghĩa về quản trị chiến lược được sử dụng rộng rãi trong các khoá đào tạo chuyên sâu về quản trị kinh doanh tại Anh và Mỹ... và được nhiều nhà kinh tế chấp nhận.

“Quản trị chiến lược là nghệ thuật và khoa học của việc xây dựng, thực hiện và đánh giá các quyết định tổng hợp giúp cho mỗi tổ chức có thể đạt được mục tiêu của nó”.

Theo định nghĩa này, quản trị chiến lược chú trọng vào việc phối hợp các mặt quản trị, marketing, tài chính kế toán, sản phẩm, nghiên cứu và phát triển, hệ thống thông tin để đạt tới thành công của doanh nghiệp.

**1.2. Những yêu cầu của quản trị chiến lược**

Việc QTCL cần phải chú ý tới 6 yêu cầu sau đây:

❖ Tạo được lợi thế cạnh tranh của công ty:

Mục đích tối thượng của việc lập chiến lược là đảm bảo công ty giành được ưu thế bền vững hoặc ít nhất là cầm cự được lâu dài đối với các đối thủ cạnh tranh.

❖ Đảm bảo an toàn trong kinh doanh:

Các tác động của môi trường kinh doanh thường mang lại rủi ro đe dọa hơn là tạo cơ hội cho các hoạt động của doanh nghiệp. Quản trị chiến lược cũng bao hàm ý nghĩa quản trị các rủi ro để hạn chế những bất lợi ở mức thấp nhất, giúp công ty đảm bảo an toàn tương đối trong kinh doanh.

❖ Phân tích các mục tiêu và khả năng thực hiện:

Nhiệm vụ chiến lược của công ty nếu không được triển khai thành hệ thống các mục tiêu cụ thể thì sẽ không thực hiện được.

❖ Dự đoán môi trường kinh doanh sắp tới:

Việc dự đoán môi trường kinh doanh giữ vai trò quan trọng để giúp công ty hoạt động hiệu quả

hơn trong tương lai. Công ty cần thu thập, phân tích và xử lý các thông tin thị trường, thông tin về nhà cung cấp, về đối thủ cạnh tranh, về các sản phẩm thay thế, nhất là về nhu cầu khách hàng để xây dựng các dự báo ngành và dự báo thương mại, dịch vụ của công ty một cách hệ thống.

❖ Dự trù các giải pháp hoặc biện pháp hỗ trợ cho chiến lược đã chọn:

Một chiến lược kinh doanh mà công ty đã chọn thường là do chủ định của ban lãnh đạo hoặc ban giám đốc điều hành công ty. Nhưng những biến động trong thực tế kinh doanh khiến cho những giải pháp chiến lược đã được chọn khó phát huy tác dụng, nếu chúng ta không dự trù các giải pháp thay thế hoặc các biện pháp hỗ trợ khác. Công ty cần thực hiện các biện pháp này khi các giải pháp đã được chọn trước đó không được xúc tiến tốt, do hoàn cảnh thay đổi, do dự báo sai, hoặc do phân tích sai các mục tiêu và khả năng đạt được các mục tiêu đó.



- ❖ Kết hợp 2 loại chiến lược có chủ định và chiến lược phát khởi trong quá trình thực hiện:

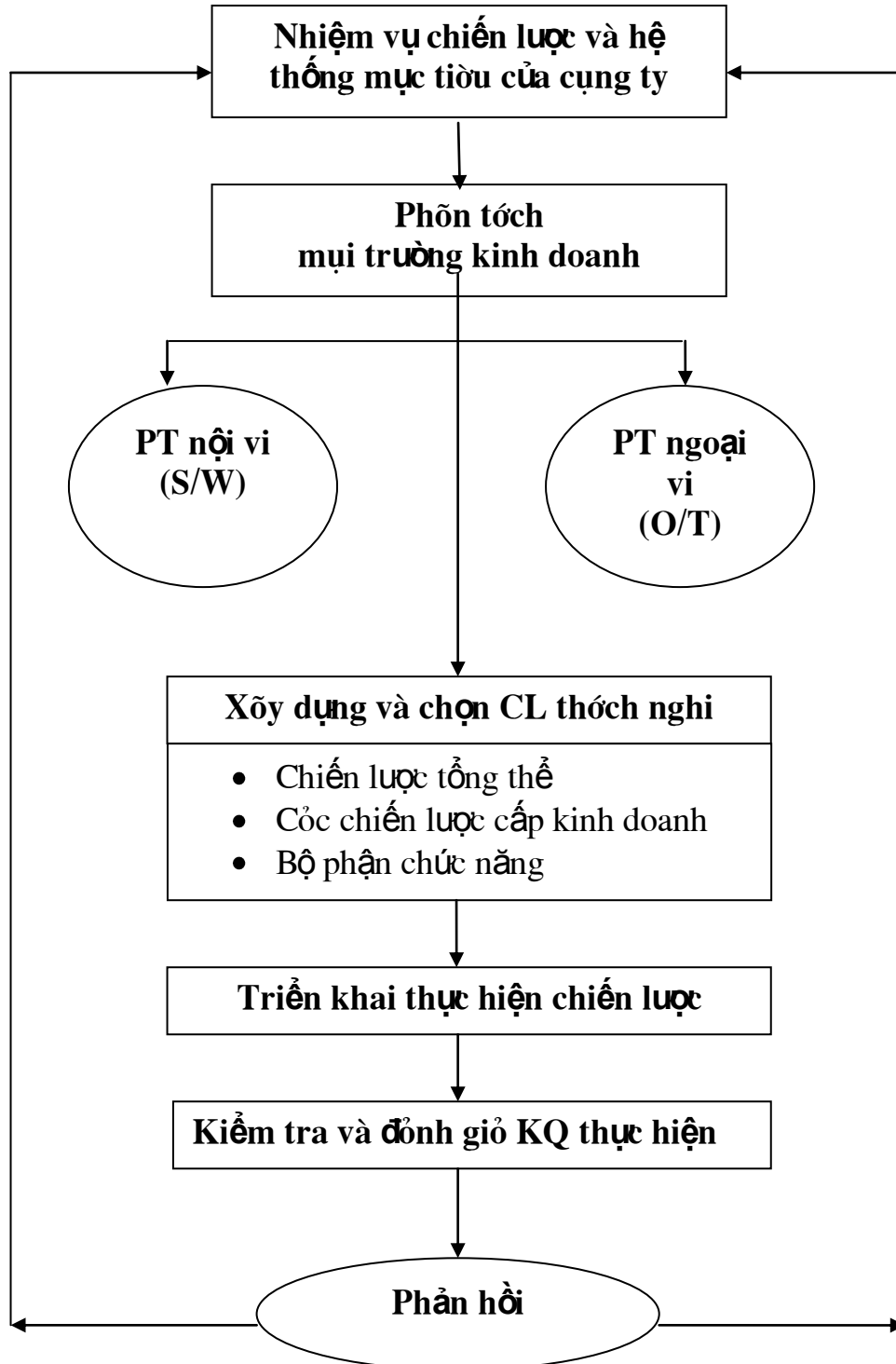
Theo Henry Mintzberg: chiến lược là một mô thức bao gồm một loạt những quyết định và hành động.

### ***1.3. Tiến trình quản trị chiến lược***

Đây là mô hình quản trị chiến lược cơ bản bao gồm các thành tố được sắp xếp theo một trình tự hợp lý nhưng không phải cứng nhắc mà cần phải linh động vận dụng theo tình hình thực tế, theo yêu cầu ngành nghề và đặc biệt là theo các biến động đổi thay trong môi trường hoạt động của công ty hoặc của các loại hình tổ chức khác.



Hình 1.1. Mô hình tiến trình quản trị chiến lược



#### 1.4. Các cấp chiến lược

##### 1.4.1. Chiến lược tổng thể (Corporate-level strategies)

Chiến lược là một hệ thống những chính sách và biện pháp lớn nhằm triển khai và phối hợp các chương trình hành động, giúp tổ chức (Công ty, xí nghiệp, doanh nghiệp hoặc bộ phận chức năng) hoàn thành các mục tiêu mong muốn một cách hiệu quả nhất.

Chiến lược cũng chính là kế hoạch hành động mang tính cơ bản và bao quát, khác với chiến thuật là các hành động chuyên biệt hoặc các phương thức hành động đặc thù và ngắn hạn được triển khai từ chiến lược nói trên

Chiến lược phát triển kinh doanh đặc biệt chú trọng tới lợi thế cạnh tranh. Không có đối thủ cạnh tranh trên thương trường ắt có lẽ không cần có chiến lược. Vì mục đích duy nhất của việc lập chiến lược là đảm bảo cho công ty giành được ưu thế bền vững hoặc ít nhất là cầm cự được lâu dài đối với đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược tổng thể của công ty còn được gọi là chiến lược cấp công ty (Corporate - level strategy) bao trùm toàn bộ các chương trình hành động nhằm vào các mục đích.

- ❖ Hiện thực hoá nhiệm vụ chiến lược và các mục tiêu chính của công ty
- ❖ Dựa vào kỹ thuật SWOT hoặc TOWS (phân tích thuận/nghịch) để đánh giá các khả năng thực hiện chiến lược này, đồng thời xem xét các chiến lược đang theo đuổi có phù hợp với bối cảnh hoạt động của công ty không?
- ❖ Với công ty đa ngành còn phải chú trọng việc phân tích danh mục vốn đầu tư.

Căn cứ vào sự tăng trưởng và phát triển của công ty. Chúng ta có thể phân loại chiến lược tổng thể làm 3 loại tương ứng với 3 giai đoạn

***a) Giai đoạn 1:***

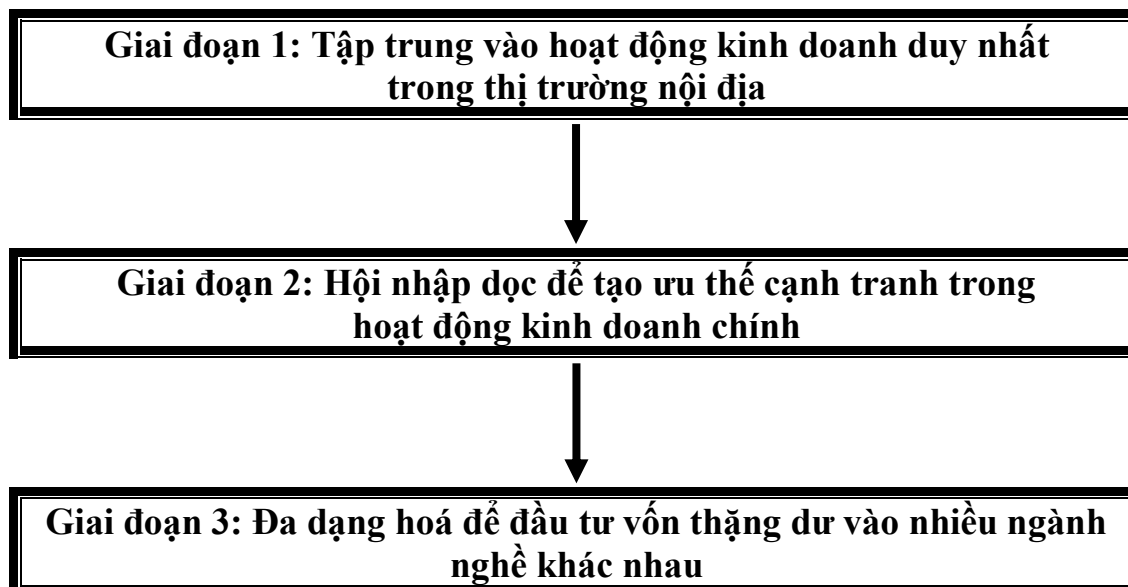
Công ty áp dụng ***chiến lược tập trung*** để hoạt động trong một ngành kinh doanh duy nhất và trong khuôn khổ một thị trường nội địa đơn thuần.

***b) Giai đoạn 2:***

Công ty đủ mạnh để áp dụng ***chiến lược hội nhập theo chiều dọc*** hoặc bành trướng ra thế giới bên ngoài để tạo ưu thế cạnh tranh của mình trong lĩnh vực kinh doanh.

c) **Giai đoạn 3:** Công ty đã chiếm được nhiều ưu thế cạnh tranh và muốn tìm thêm cơ hội kinh doanh bên ngoài các hoạt động chính bằng cách áp dụng **chiến lược đa dạng hóa** để đầu tư vốn thặng dư của công ty.

***Các giai đoạn tăng trưởng và phát triển của chiến lược tổng thể***



**1.4.2. Chiến lược cấp doanh nghiệp (Business-Level strategies)**

Thuật ngữ chiến lược cấp doanh nghiệp hay còn được gọi là chiến lược cấp kinh doanh (Business-Level strategies) bao gồm chiến lược cạnh tranh ở cấp đơn vị doanh nghiệp (Competitive business-level strategies) và các chiến lược đầu tư hỗ trợ khác (Investment strategies)

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể.

Chỉ có các doanh nghiệp liên tục nâng cấp các lợi thế cạnh tranh của mình theo thời gian mới có khả năng đạt được những thành công lâu dài với chiến lược cấp đơn vị kinh doanh. Vấn đề cơ bản mà mỗi doanh nghiệp cần giải quyết khi lựa chọn chiến lược kinh doanh đó là: Họ sẽ cung cấp cho khách hàng những sản phẩm hay dịch vụ nào? Cách thức tạo ra các sản phẩm dịch vụ ấy? Và làm cách nào để đưa sản phẩm dịch vụ đến cho khách hàng. Do vậy chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phản ánh niềm tin của doanh nghiệp về địa điểm và cách thức mà nó có thể giành được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh của mình. Điều cốt yếu

của chiến lược kinh doanh là: “lựa chọn thực hiện các hành động tạo sự khác biệt hay là thực hiện các hoạt động khác hơn so với đối thủ”

Khách hàng là nền tảng cho sự thành công của các chiến lược kinh doanh. Chiến lược kinh doanh hữu hiệu phải cho thấy khả năng của doanh nghiệp trong việc “...tạo dựng và duy trì các mối liên hệ với những con người tốt nhất cho mục đích cực đại hoá giá trị sáng tạo ra, kể cả bên trong (các thành viên trong doanh nghiệp), lẫn bên ngoài (khách hàng)”. Do vậy, các doanh nghiệp thành công cần phải nghĩ đến cá nhân viên của họ- những con người đang sáng tạo ra sản phẩm có gì cho khách hàng- và khách hàng- những người sẵn sàng trả giá cho các sản phẩm đó.

Theo luận điểm của Derek F.Abell về quá trình ra quyết định, để xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phải bao gồm ba yếu tố. Đó là:

- Thứ nhất : (What- điều gì được thoả mãn) - *Nhu cầu khách hàng*
- Thứ hai : (Who- ai được thoả mãn)- *Các nhóm nhu cầu khách hàng*
- Thứ ba : (How- cách thức nào mà nhu cầu của khách hàng được thoả mãn)- *Các khả năng khác biệt hoá.*

Ba yếu tố quyết định này xác định cách thức mà một công ty sẽ cạnh tranh trong một hoạt động kinh doanh hay một ngành.

### ***1.4.3. Chiến lược cấp chức năng***

Chiến lược cấp chức năng là những chiến lược hướng vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các bộ phận chức năng trong công ty: Sản xuất, tiếp thị, quản lý vật tư, nghiên cứu và phát triển... Những chiến lược này có thể tập trung vào một chức năng xác định. Tuy nhiên cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các chức năng với nhau nhằm mang lại hiệu quả, chất lượng đổi mới thoả mãn khách hàng ở mức độ cao.

Chiến lược cấp chức năng tập trung hỗ trợ cho chiến lược tổng thể và chiến lược cấp doanh nghiệp.

***1.4.3.1. Chiến lược sản xuất tác nghiệp:*** Sản xuất là chức năng gắn liền với việc chế tạo sản phẩm, một trong những lĩnh vực hoạt động chính của doanh nghiệp. Bất cứ doanh nghiệp nào muốn giành được lợi thế cạnh tranh trên thị

trường đòi hỏi các doanh nghiệp phải lựa chọn cho mình cấu trúc sản phẩm hợp lý. Cấu trúc đó sẽ giúp cho công ty giảm thiểu chi phí và sản xuất ở mức thấp nhất tức là công ty sẽ giành được lợi thế cạnh tranh về giá cả.

- Chiến lược sản xuất tác nghiệp bao gồm quyết định sản phẩm mới được phát triển là sản phẩm nào? Công cụ phụ trợ sản xuất mới cần thiết là gì? Khi nào cần? Quy trình công nghệ sản xuất được sử dụng là gì? Khi nào cần thiết? Chính sách mà công ty sẽ theo đuổi sản phẩm dịch vụ là gì?

- Thứ tự ưu tiên cho cạnh tranh của sản phẩm sẽ giúp xác định phạm vi của chiến lược sản xuất tác nghiệp

Thứ tự ưu tiên cho cạnh tranh		Khái niệm	Một số PP giảm chi phí sản xuất
1	CPSX thấp	<p><b>CP mỗi đơn vị sản phẩm</b></p> <p><b>gồm:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi phí nhân công</li> <li>- Chi phí nguyên vật liệu</li> <li>- Chi phí sản xuất chung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiết kế lại sản phẩm</li> <li>- Đầu tư công nghệ sản xuất mới</li> <li>- Tăng quy mô sản xuất</li> <li>- Giảm phế liệu và giảm tồn kho</li> </ul>
2	Phân phối	Phân phối nhanh	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sản xuất sản phẩm nhanh hơn</li> <li>- Phương pháp vận chuyển nhanh hơn</li> </ul>
		Phân phối đúng hạn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giao kết được đảm bảo và mang tính thực tế</li> <li>- Kiểm soát tốt các đơn vị đặt hàng</li> <li>- Hệ thống thông tin tốt hơn</li> </ul>
3	Sản phẩm dịch vụ chất lượng cao	Sự nhận thức của khách hàng về mức độ tuyệt hảo của sản phẩm dịch vụ	- Cải tiến sản phẩm-dịch vụ qua: Mẫu mã, tỷ lệ lỗi và duy trì lâu dài dịch vụ chăm sóc khách hàng.
4	Tính linh hoạt và dịch vụ khách hàng	Khả năng thay đổi sản xuất một cách nhanh chóng đáp ứng các sản phẩm-dịch vụ trong đơn đặt hàng nhằm đáp ứng yêu cầu khách hàng.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thay đổi loại hình sản xuất đã sử dụng</li> <li>- Áp dụng CNTT trong việc thiết kế và sản xuất.</li> <li>- Sử dụng JIT để giảm lượng công việc.</li> <li>- Tăng khả năng sản xuất.</li> </ul>

**1.4.3.2. Chiến lược marketing:** Chiến lược marketing là một chiến lược bộ phận, nó đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện tốt chiến lược kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của công ty.

❖ *Chiến lược marketing bao gồm:* Chiến lược giá, xúc tiến bán hàng, quảng cáo và phân phối giúp cho công ty chiếm giữ được vị trí trên thị trường so với các đối thủ cạnh tranh

Tính hiệu quả của chiến lược marketing được đánh giá thông qua mối quan hệ giữa tỉ lệ rời bỏ khách hàng và chi phí cho 1 đơn vị sản phẩm.

❖ *Tỉ lệ rời bỏ của khách hàng:* được xác định bằng sự trung thành của khách hàng nó bao hàm khả năng thoả mãn khách hàng của công ty. Muốn một khách hàng công ty phải bỏ ra một khoản chi phí cố định cho quảng cáo, xúc tiến bán hàng và những hoạt động tương tự. Do vậy hạ thấp tỉ lệ rời bỏ của khách hàng cho phép công ty tiết kiệm được một khoản chi phí lớn

- Tỉ lệ rời bỏ cao đồng nghĩa với chi phí trung bình cho một đơn vị sản phẩm lớn và ngược lại

- Mối quan hệ giữa khoảng thời gian mà một khách hàng ở lại với công ty là lợi nhuận của công ty trên một khách hàng

- Vì vậy thời gian khách hàng quan hệ với công ty và lợi nhuận tính cho mỗi khách hàng có quan hệ tỉ lệ thuận. Sự trung thành của khách hàng trong dài hạn còn mang lại lợi ích kinh tế khác như quảng cáo miễn phí mà khách hàng thực hiện cho công ty.

❖ Phương thức công ty giảm tỉ lệ rời bỏ của khách hàng

+ ) Xây dựng sự trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu

+ ) Nhận ra khách hàng đã rời bỏ

+ ) Tìm ra nguyên nhân vì sao khách hàng rời bỏ

❖ Công ty quyết định tập trung sản phẩm vào một khu vực thị trường nào đó thì công ty cần phải phát triển một chiến lược về sự khác biệt hoá và định vị đối với thị trường mục tiêu.

- Khi công ty quyết định vị trí sản phẩm của mình nó phải bắt đầu việc hình thành và phát triển, kiểm tra và giới thiệu sản phẩm mới.

- Sau khi giới thiệu sản phẩm mới, chiến lược sản phẩm mới phải được xác định cụ thể cho từng giai đoạn trong chu kỳ sống sản phẩm: Giai đoạn phát triển- Giai đoạn hưng thịnh- Giai đoạn giảm sút. Việc lựa chọn phụ thuộc vào đặc điểm của từng công ty và điều kiện môi trường kinh doanh

- Các yếu tố trong chiến lược marketing thông thường dùng cho mọi công ty: Thị trường mục tiêu, xác định vị trí sản phẩm trên thị trường thông qua các thuộc tính đặc biệt của nó, hỗn hợp sản phẩm, giá cả, kênh phân phối lựa chọn bán hàng, dịch vụ, quảng cáo, xúc tiến bán hàng, nghiên cứu và phát triển.

#### ***1.4.3.3. Chiến lược quản lý nguyên vật liệu***

- Quản lý nguyên vật liệu có hiệu quả đóng vai trò quan trọng rất lớn trong việc nâng cao hiệu quả của công ty.

- Để nâng cao hiệu quả quản lý nguyên vật liệu: đòi hỏi công ty cần áp dụng hệ thống cung ứng tức thời (Just in time). Triết lý cơ bản của việc sử dụng hệ thống JIT là tiết kiệm chi phí giữ hàng tồn kho thông qua việc vận chuyển nguyên vật liệu đến đúng lúc cần dựa vào quá trình sản xuất. Khoản chi phí chính là nhờ tăng số vòng quay hàng tồn kho từ đó giảm chi phí tồn kho.

- Tuy vậy JIT cũng có hạn chế: Công ty không tồn kho dự phòng làm cho công ty gặp khó khăn về nguyên vật liệu, nếu xảy ra khan hiếm về vật tư, không đáp ứng một cách tức thời đối với sự tăng lên đột xuất về nhu cầu của người tiêu dùng. Tuy nhiên để hạn chế nhược điểm này công ty có thể liên kết với nhiều nhà cung ứng hơn.

#### ***1.4.3.4. Chiến lược nghiên cứu và phát triển (R&D)***

- Trong tất cả các chức năng việc Đầu tư và nghiên cứu, phát triển thị trường sản sinh ra những kết quả ngoạn mục nhất. Nghiên cứu và phát triển giúp công ty đạt được kết quả cao hơn bằng cách đi đầu trong việc đổi mới quy trình sáng tạo, đổi mới phương thức sản xuất, đổi mới quy trình sản xuất là nguồn chính của lợi thế cạnh tranh.

- Chiến lược R&D của một công ty có thể tập trung vào ba loại chính.

+ ) Những chiến lược đổi mới sản phẩm nhằm phát triển toàn bộ những sản phẩm mới trước các đối thủ cạnh tranh.

+ ) Những chiến lược phát triển sản phẩm nhằm cải thiện chất lượng, đặc tính của những sản phẩm hiện hữu.

+ ) Những chiến lược đổi mới tiến trình nhằm cải thiện những tiến trình chế tạo sản phẩm nhằm giảm chi phí sản xuất hoặc nghiên cứu chiến lược sản phẩm.

#### **1.4.3.5. Chiến lược tài chính**

- Vị trí tài chính của công ty có thể tạo lập điểm mạnh hay yếu. Khả năng tài chính của công ty ảnh hưởng khả năng cạnh tranh của công ty. Vấn đề cần quan tâm ở đây là dòng tiền, vị thế tín dụng và khả năng linh hoạt.

- Dòng tiền: Đề cập đến khả năng thặng dư ngân quỹ của công ty. Thặng dư ngân quỹ cho phép công ty cung cấp tài chính cho các khoản đầu tư mới mà không cần huy động vốn.

- Vị thế tín dụng: Mặc dù dòng tiền yếu công ty vẫn có thể tạo lập vị thế tài chính an toàn. Nếu có vị thế tín dụng tốt, để tạo lập vị thế tín dụng tốt công ty phải có mức nợ hiện tại thấp hoặc được ngân hàng và các nhà đầu tư xem có triển vọng kinh doanh tốt.

- Sự linh hoạt: Một công ty được xem là linh hoạt khi TSCĐ vượt nợ ngắn hạn. Sự linh hoạt của công ty đo lường khả năng đáp ứng những nhu cầu tài chính không mong đợi. VD: Các công ty đầu tư chủ yếu vào TSCĐ có khuynh hướng ít linh hoạt hơn các công ty đầu tư vào TSCĐ ở mức thấp hơn vì TSCĐ không dễ chuyển đổi thành tiền.

#### **1.4.3.6. Chiến lược nguồn nhân lực:**

❖ Mục tiêu của quản trị chiến lược về nguồn nhân lực là phát triển kế hoạch nhân sự phù hợp với các yêu cầu chiến lược của công ty cả ngắn hạn lẫn dài hạn. Kế hoạch này dựa trên các yếu tố sau:

+ ) Dự báo nhu cầu nhân sự của công ty trong tương lai gần và xa



+ ) Cân đối nhân sự giữa hiện tại và tương lai, giữa lao động phổ thông và chuyên môn, giữa các nguồn đáp ứng giữa bên ngoài cũng như trong công ty.

+ ) Phân tích nhu cầu thị trường lao động.

+ ) Dự trù các biện pháp thay đổi ngăn chặn sự thiếu phối hợp và cân đối giữa các nguồn lực.

❖ Các cách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

+ ) Đào tạo theo sự hướng dẫn trực tiếp của công việc

+ ) Đào tạo bằng cách luân chuyển công việc

+ ) Đào tạo nghề: Nhân viên mới học những nhân viên đã làm việc lâu năm.

Người đào tạo là người giám sát trực tiếp hay người quản lý.

+ ) Đào tạo thông qua bài giảng của giáo viên: Áp dụng cho nhân viên quản lý và nhân viên văn phòng

❖ Một chương trình đào tạo gồm 3 phần chính:

+ ) Chuyển công nhân qua các bộ phận khác nhau giúp họ có kỹ năng tổng hợp.

+ ) Khuyến khích công nhân phát triển kỹ năng thông qua các khoá học phù hợp với công việc và được công ty trả phí đào tạo.

+ ) Tham gia các hoạt động theo nhóm tập trung vào việc nâng cao kết quả hoạt động của công ty: Nhóm tự quản, hình thức trả lương theo sản phẩm, trả lương theo đánh giá kết quả công việc, trả lương theo kỹ năng trình độ của nhân viên

Ngoài ra công ty còn áp dụng các chính sách khác nhằm nâng cao năng suất lao động nhằm khuyến khích nhân viên sáng tạo...

**Tóm lại: Vai trò của bộ phận chức năng trong việc đáp ứng nhanh chóng  
nhu cầu của khách hàng**

<b>Chức năng</b>	<b>Vai trò chính</b>
Sản xuất	- Khách hàng hoá bằng việc thực hiện sản xuất linh hoạt - Đáp ứng nhu cầu khách hàng thông qua hệ thống sản xuất linh hoạt
Marketing	- Hiểu khách hàng - Trao đổi phản hồi của khách hàng với các bộ phận liên quan
Quản lý vật tư	Tăng khả năng của hệ thống cung ứng giúp đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng không dự báo trước
Nghiên cứu và phát triển	Đưa khách hàng vào trong quá trình phát triển của sản phẩm
Quản lý nhân sự	Phát triển chương trình đào tạo để giúp nhân viên nghĩ họ là khách hàng.

## **B- QUẢN TRỊ NHÂN SỰ**

### **1.1. Khái niệm về nhân lực và quản trị nhân lực**

#### **1.1.1. Khái niệm về nhân lực**

Nhân lực được xem là tổng hợp các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng vào trong quá trình lao động và sản xuất. Nó cũng được coi là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của các doanh nghiệp. Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

Thể lực chỉ sức khoẻ của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khoẻ của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực của từng con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính...

Trí lực chỉ suy nghĩ, sự sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên và có thể nói như đã được khai thác gần tới mức cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở

mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.

### **1.1.2. Khái niệm về quản trị nhân lực (QTNL)**

Có nhiều cách hiểu về quản trị nhân lực (Còn gọi là quản trị nhân sự, quản lý nhân sự, quản lý nguồn nhân lực). Khái niệm quản trị nguồn nhân lực có thể trình bày ở nhiều góc độ khác nhau.

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì QTNL bao gồm việc hoạch định (hoạch định hoá), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được mục tiêu của các tổ chức.

Đi sâu vào việc làm của QTNL, người ta còn có thể hiểu QTNL là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó.

Song dù ở góc độ nào thì QTNL vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

- Nhân lực là nguồn tài nguyên lớn nhất và quý hiếm nhất. Việc quản trị nguồn nhân lực hữu hiệu ngày càng được quan tâm nghiên cứu và phân tích cẩn kẽ. Nhiều công ty xem đây là một chức năng quản trị cốt lõi giữ vai trò quan trọng nhất trong tiến trình quản trị chiến lược.

### **1.2. Đối tượng của QTNL**

Là người lao động với tư cách cá nhân là những cán bộ công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

### **1.3. Mục tiêu của QTNL**

Mục tiêu kinh tế: Nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả nhất sức lao động từ đó mà tăng doanh thu, giảm chi phí trong quản lý.

Mục tiêu xã hội: Tạo công ăn việc làm, giáo dục và động viên người lao động phát triển phù hợp với tiến bộ xã hội. Ngược lại thông qua quản lý nguồn

nhân lực là thực hiện trách nhiệm của Nhà nước, của tổ chức với người lao động. Để đạt được mục tiêu này cần có các hoạt động hỗ trợ như: Tuân thủ pháp luật, trật tự xã hội, tổ chức các hoạt động xã hội và dịch vụ trong doanh nghiệp, xác lập và giải quyết thỏa mãn mối quan hệ giữa tổ chức công đoàn và các cấp quản trị doanh nghiệp.

Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức: QTNL là một lĩnh vực của quản trị doanh nghiệp và cũng là một phương tiện để khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, là nhân tố khẳng định về tình hình tổ chức, tình hình mục tiêu kinh doanh. Để đạt được mục tiêu này cần thực hiện các hoạt động hỗ trợ như: Kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tuyển chọn, đánh giá, đào tạo, phân công, bố trí, phát triển nhân lực và thực hiện kiểm tra giám sát.

#### ***1.4 Vai trò và chức năng của QTNL***

##### ***1.4.1. Vai trò của QTNL:***

QTNL đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường. Tầm quan trọng của QTNL trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành lên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên QTNL chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác, quản lý các mặt khác cũng sẽ không hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực. Vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều được thực hiện bởi con người.

Trong thời đại ngày nay, QTNL có tầm quan trọng ngày càng tăng vì những lý do sau:

- Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường, các tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải cơ cấu lại tổ chức mình theo hướng tinh giảm, gọn nhẹ. Trong đó, các yếu tố con người mang tính quyết định, bởi vậy việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm đến mọi loại hình tổ chức hiện nay.

- Sự tiến bộ của Khoa học kỹ thuật cùng sự phát triển của nền kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng. Do đó, việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong tổ chức nhằm đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề quan tâm hàng đầu.

- Nghiên cứu về QTNS sẽ giúp cho các nhà quản trị học biết cách giao tiếp với những người khác, biết cách đặt câu hỏi và biết cách lắng nghe. Biết cách tìm ra ngôn ngữ chung đối với nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết cách lôi kéo nhân viên say mê với công việc và tránh được sai lầm trong việc tuyển chọn và sử dụng lao động, nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

#### ***1.4.2. Chức năng của QTNL***

Hoạt động QTNL liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc quyền lợi, trách nhiệm, nghĩa vụ của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Chúng ta có thể phân các hoạt động chủ yếu của QTNS theo 3 nhóm chức năng sau:

##### ***❖ Nhóm chức năng thu hút (hình thành) nguồn nhân sự:***

Bao gồm các hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân viên về số lượng cũng như chất lượng. Muốn vậy, tổ chức phải tiến hành kế hoạch hóa nguồn nhân lực, phân tích, thiết kế công việc, biến chế nhân lực, tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực.

##### ***❖ Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực***

Nhóm chức năng này chú trọng các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của nhân viên trong tổ chức, có các kỹ năng trình độ, lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Bên cạnh các hoạt động đào tạo mới còn có các hoạt động đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay quy trình kỹ thuật, công nghệ mới.

##### ***❖ Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực***

Nhóm này chú trọng tới việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Nhóm này bao gồm 3 hoạt động chính: Đánh giá thực hiện công

việc và thù lao cho nhân viên, duy trì và phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Thông qua hệ thống thù lao, lao động phúc lợi, một mặt thúc đẩy nhân viên hăng say làm việc, tận tình, có trách nhiệm. Mặt khác đây là những biện pháp hữu hiệu thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp.

Những công việc chủ yếu của hoạt động này là:

- + ) Đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên
- + ) Xây dựng và quản lý hệ thống thù lao lao động
- + ) Thiết lập và áp dụng các chính sách, phúc lợi, phụ cấp, BHXH...

Duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp vừa tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể xã hội lành mạnh vừa giúp cho nhân viên thỏa mãn với công việc của mình.

Hoạt động này bao gồm các công việc:

- + ) Ký kết hợp đồng lao động, thỏa ước hợp đồng lao động tập thể
- + ) Giải quyết các tranh chấp, bất bình, kỷ luật lao động
- + ) Cải thiện điều kiện làm việc.
- + ) Chăm sóc y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

## **C- TÁI CẤU TRÚC NGUỒN NHÂN LỰC**

### ***1.1. Tái cấu trúc là gì?***

“Tái cấu trúc” - Từ này bắt nguồn từ hai khái niệm thường gặp trong tư vấn quản lý tại các nước phát triển, nơi nghề này rất “đắt khách”. Khi nó thành một nghề riêng và ăn khách, người ta sẽ nghĩ ra nhiều khái niệm mới lạ để câu khách. Tuy nhiên, khái niệm nguyên gốc của nó là (1) “Business Process Re-engineering” (BPR) hoặc (2) “Restructuring”.

Song, từ đầu tiên dịch sát nghĩa là “Xây dựng lại cách thức, mô hình kinh doanh”. Khái niệm thứ hai, có thể dịch sát nghĩa là “Tái cấu trúc”.

Hiện nay có rất nhiều cách hiểu khác nhau về tái cấu trúc doanh nghiệp. Nhưng hiểu theo một cách thông thường nhất thì tái cấu trúc doanh nghiệp có thể được định nghĩa theo một vài cách dưới đây:

*Thứ nhất:* Tái cấu trúc doanh nghiệp chính là việc sắp xếp lại cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, bằng cách xây dựng lại sơ đồ cơ cấu tổ chức, thay đổi các phòng ban chức năng với những tên gọi mới. Tái cấu trúc còn quan tâm đến tính hệ thống và chuyên nghiệp trong phương thức thực hiện, phối hợp và điều hành công việc.



*Thứ hai:* Mỗi doanh nghiệp, kể từ khi ra đời đều phải trải qua những giai đoạn phát triển khác nhau, giống như vòng tuần hoàn "sinh, lão, bệnh, tử". Ở mỗi giai đoạn phát triển sẽ có những mâu thuẫn nội tại mà nếu không giải quyết được thì doanh nghiệp vẫn cứ ở mãi quy mô ấy và có thể tàn lụi. Tái cấu trúc doanh nghiệp chính là tìm ra và giải quyết những mâu thuẫn nội tại ấy để doanh nghiệp có thể phát triển lên một nấc thang mới.

Quá trình tái cấu trúc DN bao gồm: Tái cơ cấu tổ chức và quản lý, tái cơ cấu tài sản, sản phẩm, thị trường, lao động... Quá trình này sẽ có rất nhiều thay đổi vì vậy cần đào tạo và trang bị cho đội ngũ lao động những kiến thức cần thiết để có khả năng thích ứng với mô hình mới, vấn đề mới sau khi tái cơ cấu doanh nghiệp.

Việc tái cơ cấu đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi tư duy quản lý, cải cách công tác quản lý, tái cấu trúc lại quá trình kinh doanh, trên cơ sở đó định hình mô hình, cơ cấu tổ chức phù hợp với điều kiện và định hướng kinh doanh của doanh nghiệp.

### **1.3. Tại sao phải tái cấu trúc?**

*Thứ nhất:* Việt Nam gia nhập WTO đánh dấu một mốc quan trọng đối với sự phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam. Đứng trước các cơ hội và thách thức mới, các doanh nghiệp không ngừng xây dựng những định hướng có tính chiến lược nhằm chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tránh tình trạng bị động, từ đó tạo đà cho việc hội nhập vươn ra thế giới, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Một trong những định hướng có tính chiến lược được tính đến đó là quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp.

*Thứ hai:* Thế giới và Việt Nam đang phải đối mặt với sự suy thoái nghiêm trọng về kinh tế. Trong tình hình như vậy, các doanh nghiệp Việt Nam (DNVN) đang cố gắng tìm mọi cách để đưa doanh nghiệp mình không chỉ đáp ứng được những yêu cầu khi tham gia WTO mà còn phải vượt qua thời kỳ khó khăn này. Khuynh hướng tinh giản nhân viên, giảm chi phí, các dự án “Tái cấu trúc” lại càng rõ lên như “nằm sau mưa”. Tái cấu trúc được coi là biện pháp lâu dài và định hướng có tính chiến lược cho các DNVN.

*Thứ ba:* Vấn đề đặt ra là các DNVN thường chưa có một quy trình kinh doanh rõ ràng, đáp ứng một mục tiêu cụ thể, phù hợp với định hướng ban đầu của chủ DN.

Điểm mấu chốt là quy trình kinh doanh phải mô tả được chi tiết luồng công việc. Mỗi công đoạn, công việc phải được xác định rõ: Ai (bộ phận nào) làm? Làm như thế nào? Khi nào làm? Đầu vào cần gì? Đầu ra là gì? Báo cáo kết quả cho ai? Ai là người giám sát điều khiển?

Nhờ quy trình KD rõ ràng mà hiệu quả được tăng lên. Nhưng cũng chính vì cần chi tiết, rõ ràng và nhiều thứ ràng buộc cứng nhắc theo nó nên mới cần tái cấu trúc và làm lại. Bởi những nguyên nhân sau:

- ❖ Những yếu tố tác động lên DN bao gồm: Chính sách của nhà nước – Thị trường vốn – Thị trường cung cầu – Và thậm chí cả yêu cầu của các cổ đông luôn thay đổi.



- ❖ Công nghệ luôn thay đổi rất nhanh, trong đó có cả CNTT, dẫn tới nhiều việc trước tưởng như không làm được, nay hoàn toàn có thể thực hiện được nhiều khi đối thủ cạnh tranh đã đưa vào ứng dụng. *Muốn tồn tại thì phải thay đổi!*
- ❖ Nhiều quy trình, công đoạn, mới làm tưởng vậy là tối ưu, làm rồi mới biết là có thể làm tốt hơn nữa, nên phải thay đổi.
- ❖ Nhiều sản phẩm không thể cạnh tranh nổi, hoặc cần dồn vốn vào một hướng nhất định nên phải thay đổi.
- ❖ Trong quá trình KD trên đà thắng lợi, mở thêm hướng KD mới, hoặc sát nhập một công ty khác vào để kế thừa sản phẩm, dịch vụ, công nghệ hiện có của họ cũng là một cách thay đổi.

Những thay đổi gắn với ý hai và ba thường được gọi là “Tái thiết lập”, thay đổi gắn với ý bốn và năm thường được gọi là “Tái cấu trúc”.

*Thứ tư:* Biểu hiện rõ nhất là tình hình tài chính và kinh doanh của doanh nghiệp trở nên xấu đi. Các suy giảm về tài chính thường là hiện tượng (triệu chứng) do hàng loạt các vấn đề về quản lý hay điều hành có liên quan.

- ❖ Thiếu hụt các động thái chiến lược và kế hoạch: nếu chiến lược không được hoạch định và quản lý đầy đủ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động kinh doanh tương lai của một doanh nghiệp.
- ❖ Đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp làm việc không hiệu quả: tính cách, hiểu biết, kinh nghiệm cá nhân của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp đóng một vai trò quan trọng. Chính sự linh hoạt, quyết đoán, dám đương đầu và chấp nhận rủi ro sẽ giúp cho doanh nghiệp có những bước đột phá trong quá trình phát triển của mình. Ngược lại, những người ngại thay đổi, sợ rủi ro sẽ kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp.
- ❖ Cơ cấu tài chính chưa phù hợp và thiếu các kiểm soát tài chính: là lý do mà nhiều doanh nghiệp hiện nay cần tái cơ cấu nguồn tài chính để đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động một cách tốt nhất.
- ❖ Quản trị nguồn nhân sự yếu, kém: con người là một yếu tố có tính chất quyết định tới sự thành công của doanh nghiệp. Nếu sự yếu kém nảy sinh từ vấn đề nhân sự thì cần phải được điều chỉnh kịp thời và phải có định hướng dài.

- ❖ Sự phối hợp hoạt động trong tổ chức không hiệu quả do cơ cấu chưa hợp lý.: cơ cấu tổ chức được thiết kế tốt sẽ có khả năng cho phép doanh nghiệp sử dụng các thông tin từ các bộ phận một cách hiệu quả nhất, và từ đó giúp cho hoạt động phối hợp giữa các đơn vị được chặt chẽ và lãnh đạo điều hành tốt hơn.

*Thứ năm:* Khuynh hướng “Tái cấu trúc” trong các DN ở nước ta gần đây rất được quan tâm và tăng lên mạnh mẽ, với nhiều lý do khác nhau như:

- Cần chuyển từ công ty gia đình thành công ty đại chúng, DN quốc doanh cần cổ phần hóa, từ công ty chuyển thành tập đoàn, công ty cần tái cơ cấu tài sản để lên sàn chứng khoán...

- Tình hình kinh tế gặp nhiều khó khăn trong thời gian qua, - “Tái cấu trúc” để: Tạo giá trị mới cho DN, làm cho DN hấp dẫn các nhà đầu tư, KD có hiệu quả hơn, các báo cáo chính xác hơn...

#### ***1.4. Khi nào nên tái cấu trúc?***

Xác định đúng thời điểm tái cơ cấu, tránh quá sớm hoặc quá muộn là yếu tố quan trọng đối với DN trong bất kỳ tình huống nào.. Thời điểm thích hợp nhất để tái cơ cấu là lúc doanh nghiệp đang thành công nhất, hoặc ngược lại, lúc ở điểm đáy của quá trình suy thoái

##### ***1.4.1. Khi doanh nghiệp càng lớn về quy mô con người, thị trường, về lượng vốn sử dụng và hình thức huy động.***

Khi đó công tác quản lý, điều hành càng trở nên phức tạp. Doanh nghiệp cần phải cải tiến và thay đổi các công cụ quản lý, từ đó, tạo ra các bước đột phá về chiến lược, tài chính và con người. Khi đó, lãnh đạo doanh nghiệp cần nhận thức được vai trò, tầm quan trọng của việc tái cơ cấu và phổ biến những quan điểm đó tới các thành viên trong công ty. Việc tái cơ cấu phải được kiên quyết tiến hành ngay khi tổ chức đã hội tụ đầy đủ các điều kiện cần thiết.

Trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hóa hiện nay, tái cấu trúc chính là một trong những định hướng có tính chiến lược của các doanh nghiệp đã tăng trưởng nhanh nhằm chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó tạo đà cho việc hội nhập vươn ra thế giới, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

**1.4.2. Khi các doanh nghiệp đang đối mặt và chịu đựng các suy giảm về tài chính.**

Khi đang đối mặt và chịu đựng các suy giảm về tài chính, tái cơ cấu có thể coi là biện pháp lâu dài và là định hướng có tính chiến lược cho doanh nghiệp. Nó không chỉ khắc phục được lỗi làm việc kiểu sai đâu sửa đấy, "rách" đâu "vá" đấy mà còn giúp doanh nghiệp ngăn chặn nguy cơ tụt hậu trong thời kỳ hội nhập.

Dưới đây là một số dấu hiệu có tính tăng/giảm cho thấy “Sức khỏe” của một doanh nghiệp đang bị suy giảm.

<b>Giảm</b>	<b>Tăng</b>
Thị phần	Giá thành
Doanh thu	Dự phòng các khoản phải thu
Lợi nhuận biên tế/lãi gộp	Áp lực từ phía các nhà cung cấp/ chủ nợ
Giá bán	Công nợ
Tính thanh khoản của tài sản	Vòng quay các nhân sự chủ chốt
Sự thỏa mãn của nhân viên	Trường hợp không tuân thủ/vi phạm

Việt Nam hiện đang trải qua một thời kỳ khó khăn do tác động của khủng hoảng kinh tế. Các công ty Việt Nam trong vòng 12 tháng tới sẽ phải đối mặt với những vấn đề: hạn chế tiếp cận đối với vốn do thị trường chứng khoán suy yếu và các yếu kém trong hệ thống ngân hàng do cho vay quá nhiều trước đây; giảm luồng tiền mặt và giảm lợi nhuận; và việc đa dạng hoá vào các lĩnh vực không chính yếu cho kết quả kém. Tái cơ cấu tổ chức để tăng cường minh bạch và trách nhiệm trong tất cả các bộ phận trong đó có chiến lược và kế hoạch, tài chính, tiếp thị và nghiệp vụ là một trong những giải pháp cấp bách.

**1.2. Tái cấu trúc nhân sự phù hợp với CLKD**

Tái cấu trúc nguồn nhân lực là cách thay đổi cơ cấu nguồn nhân lực của doanh nghiệp bằng các hoạt động như: tuyển dụng, sa thải, đào tạo, điều chuyển... để phù hợp với mục tiêu mà doanh nghiệp đang theo đuổi trong tương lai. Tái cấu trúc nhằm tới một kết quả cao hơn trong việc sử dụng và khai thác nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

**PHẦN II**

**TỔNG QUAN VỀ XÍ NGHIỆP**

**XẾP DỠ HOÀNG DIỆU-**

**CẢNG HẢI PHÒNG**

## **2.1. QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CẢNG HẢI PHÒNG**

### **2.1.1 Giới thiệu chung về Cảng Hải Phòng.**

Khi thực dân Pháp đô hộ nước ta nhằm vơ vét của cải tài nguyên về chính quốc, cũng như vận chuyển hàng hoá, vũ khí từ chính quốc sang Việt Nam phục vụ cho mục đích cai trị lâu dài. Do đó Cảng Hải Phòng đã được xây dựng.

Cảng ra đời vào cuối thế kỷ 19 (năm 1874) đến nay gần 140 năm. Lúc đầu Cảng chỉ có 6 cầu tàu chiều dài 1044 m và có 6 kho, chiều rộng cầu gỗ khoảng 10 m, kết cấu dạng bệ cọc, mặt cầu bằng gỗ, riêng cầu 6 bằng cọc bê tông cốt thép. Việc vận chuyển hàng hoá bằng ô tô, máy kéo và xe ba gác. Từ ngày tiếp quản đến nay Cảng đã tròn 55 tuổi. Từ ngày tiếp quản đến giờ Cảng đã được mở rộng và nâng cấp phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế. Hiện nay.

Tên giao dịch	: Cảng Hải Phòng
Tên tiếng anh	: PORT OF HAI PHONG
Giám đốc	: NGÔ BẮC HÀ
Loại hình doanh nghiệp	: Công ty cổ phần
Địa chỉ liên hệ	: 8A-Trần Phú-Hải Phòng
Nhóm ngành nghề	: Du lịch - Dịch vụ
Điện thoại	: 84.031.3859456/3859824/3859953/3859945
Fax	: 84.031.3836943/3859973
Email	: <a href="mailto:haiphongport@hn.vnn.vn">haiphongport@hn.vnn.vn</a> : <a href="mailto:it-haiphongport@hn.vnn.vn">it-haiphongport@hn.vnn.vn</a>
Website	: <a href="http://www.haiphongport.com.vn">www.haiphongport.com.vn</a>

### **2.1.2. Các xí nghiệp trực thuộc.**

- ✓ Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu
- ✓ Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ
- ✓ Bến nổi Bạch Đằng
- ✓ Vịnh Lan Hạ
- ✓ Vịnh neo Hạ Long và Trạm hoa tiêu.

### **2.1.3. Thông tin dịch vụ.**

- Bốc xếp hàng hoá, giao nhận kho vận
- Lai dắt hỗ trợ, cứu hộ tàu biển
- Trung chuyển container quốc tế, Logistics
- Đóng gói, vận chuyển hàng hoá bằng đường biển, đường sông
- Vận tải đường sắt chuyên tuyến Hải Phòng–Lào Cai–Côn Minh (Trung Quốc)
- Đóng gói, sửa chữa các loại phương tiện thuỷ, bộ
- Lắp ráp cần trục quay, xây dựng công trình cảng
- Đại lý tàu biển và môi giới Hàng Hải

### **2.1.4. Vị trí địa lý.**

Cảng Hải Phòng là cảng biển có quy mô lớn nhất miền Bắc Việt Nam, nằm ở tả ngạn sông cửa Cấm, là nhánh của sông Thái Bình, cách cửa Nam Triệu 30km. Cảng Hải Phòng có vị trí địa lý 20<sup>0</sup>50' vĩ Bắc và 106<sup>0</sup>41' kinh Đông, tiếp xúc với biển Đông qua cửa biển Nam Triệu.

### **2.1.5. Vị trí kinh tế.**

Cảng Hải Phòng chiếm một vị trí kinh tế đặc biệt quan trọng, là cầu nối giao thông chiến lược, trung tâm giao lưu vận chuyển hàng hoá lớn nhất nhì cả nước. Cảng Hải Phòng có nhiệm vụ bốc xếp hàng hoá với nhiều chủng loại khác nhau, phục vụ cho nhiều mặt phát triển kinh tế xã hội đặc biệt là các công trình quốc gia. Nơi đây nối liền tất cả những nước có mối quan hệ đường biển với nước ta, chính vì vậy Cảng Hải Phòng có đầy đủ chức năng Kinh tế - Chính trị và Xã hội

Một trong những xí nghiệp thành phần của Cảng là xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu, có số lượng thông qua Cảng hàng năm chiếm 40%-50% sản lượng toàn Cảng. Do đó nó có góp phần không nhỏ trong việc phấn đấu thực hiện nhiệm vụ toàn Cảng.

## **2.2. TỔNG QUAN VỀ XÍ NGHIỆP XẾP DỠ HOÀNG DIỆU**

### **2.2.1. Quá trình hình thành và phát triển của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu**

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu nằm ở khu vực Cảng chính là một xí nghiệp thành phần thuộc liên hiệp các xí nghiệp Cảng Hải Phòng có cùng quá trình hình thành và phát triển điều kiện tự nhiên, vị trí địa lý chung với Cảng Hải Phòng.

Từ trước những năm 1980 khu vực Cảng Hải Phòng được chia thành 4 khu vực để xếp dỡ hàng :

- Khu Cảng chính từ phao số 0 đến phao số 11
- Khu vực chuyển tải cửa sông Bạch Đằng và Vịnh Hạ Long
- Khu vực Cảng Chùa Vẽ
- Khu vực Cảng Vật Cách

Do yêu cầu sản xuất, tháng 4 năm 1981 khu vực Cảng chính được chia thành 2 xí nghiệp tương ứng với 2 khu vực xếp dỡ là xí nghiệp xếp dỡ I và xí nghiệp xếp dỡ II.

Từ thực tế sản xuất, mỗi xí nghiệp đã hình thành một đội sản xuất chuyên xếp dỡ 1 loại hàng Container do Cảng liên doanh với hãng vận tải GMC (thuộc công ty GERMANTRANS) và hãng HEUNG- A do VIETFRAC làm đại lý.

Do phương thức vận tải hàng hóa bằng container trên thế giới ngày càng phát triển mạnh, lượng hàng hoá được vận chuyển bằng container đến cảng Việt Nam ngày càng tăng khiến cho lãnh đạo Cảng Hải Phòng phải tiến hành thay đổi quy mô và cơ cấu tổ chức sản xuất để đáp ứng yêu cầu xếp dỡ, vận chuyển và bảo quản cũng như giao nhận hàng hoá trong container. Do đó XN xếp dỡ container được hình thành từ 2 đội xếp dỡ container của 2 xí nghiệp xếp dỡ I và II.

Nhằm nâng cao công tác quản lý, đồng thời cải tiến cơ cấu tổ chức, từng bước hình thành các khu vực chuyên môn hoá xếp dỡ Cảng Hải Phòng đã đề xuất phương án với tổng cục Hàng Hải Việt Nam về việc thành lập xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu trên cơ sở sáp nhập 2 xí nghiệp xếp dỡ I và II.

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu được hình thành từ ngày 20 tháng 11 năm 1993 theo QĐ số 625/TCCB của cục Hàng Hải Việt Nam từ việc sáp nhập hai xí

ng nghiệp : Xí nghiệp xếp dỡ I và xí nghiệp xếp dỡ II. Trụ sở đặt tại số 4 Lê Thánh Tông - Hải Phòng.

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu bao gồm từ hệ thống cầu tàu số 4 đến cầu tàu số 11 với tổng chiều dài là 1.033.m. Tất cả các bến được xây dựng bằng tường cọc ván thép kết hợp với mũi dầm bê tông cốt thép, đủ điều kiện cho tàu 10.000 DWT neo đậu.

Vùng diện tích Cảng bao gồm khu vực rộng lớn với các bãi tuyến tiền phương, hệ thống đường giao thông kéo dài dọc cầu tàu với các thiết bị xếp dỡ vận chuyển hiện đại, phía sau là hệ thống kho bãi bao gồm từ kho số 4 đến kho số 13. Diện tích xếp hàng là: 52.655m<sup>2</sup>, diện tích kho là: 29.023m<sup>2</sup>, diện tích kho bán lộ thiên là: 3.222m<sup>2</sup>. Sản lượng thông qua xí nghiệp chiếm từ 40% - 50% tổng sản lượng của Cảng Hải Phòng. Sản lượng chuyên tải tại khu vực Quảng Ninh từ 400.000 – 600.000 tấn/năm.

Đến tháng 7/ 2007 sáp nhập xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu và xí nghiệp xếp dỡ Lê Thánh Tông thành một xí nghiệp là: Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.

### **2.2.2. Chức năng, nhiệm vụ của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu**

#### **a) 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 vận tải đặc biệt quan trọng. Bởi vì:

- Cảng là khu vực thu hút và giải toả hàng hoá
- Thực hiện việc bốc, xếp, dỡ hàng hoá
- Là nơi lánh nạn an toàn cho tàu
- Cảng cung cấp các dịch vụ cho tàu như một mắt xích trong dây truyền
- 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
- Là cơ sở phát triển thương mại thông qua Cảng

**b) Nhiệm vụ:**

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu có những nhiệm vụ chủ yếu sau:

- 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.

Nếu trong quá trình xếp dỡ, vận chuyển, bảo quản, lưu kho mà hàng hoá bị hư hỏng do lỗi của Cảng thì Cảng phải chịu trách nhiệm bồi thường hàng hoá bị hư hỏng.

**2.2.3. Ngành nghề kinh doanh.**

Đặc thù đối với xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu nói riêng và Cảng Hải Phòng nói chung là vận chuyển, xếp dỡ, lưu kho hàng hoá. Hàng hoá thông qua Cảng bao gồm rất nhiều mặt hàng đa dạng và phong phú như: Các thiết bị máy móc, vật liệu xây dựng, than, gỗ, clinke, phân bón, lương thực, hàng tiêu dùng.....và hình thức cũng rất đa dạng như :

- Hòm, kiện, bó, hàng bao, hàng rời.....
- Hàng công kênh, hàng không phân biệt kích thước
- Hàng siêu trường, hàng siêu trọng, hàng độc hại, hàng nguy hiểm
- Hàng rau quả tươi sống....

**2.2.4. Sản phẩm**

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu nằm ở khu vực Cảng chính, là xí nghiệp thành phần trực thuộc Cảng Hải Phòng. Sản phẩm của xí nghiệp là sản phẩm dịch vụ. Ngành nghề sản xuất kinh doanh của xí nghiệp là xếp dỡ hàng hoá thông qua Cảng, giao nhận, vận tải và bảo quản hàng hoá tại kho bãi của Cảng. Sản lượng của xí nghiệp chiếm gần 50% sản lượng của Cảng.

Sản phẩm của xí nghiệp là sản phẩm dịch vụ. Xí nghiệp gồm có 3 sản phẩm chính đó là: Dịch vụ xếp dỡ, dịch vụ lưu kho bãi, dịch vụ chuyển tải hàng hoá.

Ngoài ra, xí nghiệp còn có nhiều dịch vụ khác như: Cân hàng, giao nhận, thuê cần cầu nổi, thuê tàu lai dắt, thuê sà lan, thuê cần trục bộ, thuê cần trục chân đế, thuê xe nâng, thuê ô tô, thuê xe gạt, thuê công cụ bốc xếp, thuê cầu cảng, thuê kho bãi, thuê công nhân, thuê đóng gói (bao bì do chủ hàng cung cấp).

a) *Dịch vụ xếp dỡ*: Là sản phẩm chính của Xí nghiệp, chiếm tỉ trọng rất cao về sản lượng và doanh thu. Gồm các nhóm hàng:

- ❖ Xếp dỡ hàng ngoài container
  - +) Hàng hoá thông thường (đây là nhóm hàng truyền thống của xí nghiệp)
  - +) Hàng hoá là ô tô, xe chuyên dùng
  - +) Xếp dỡ đóng gói hàng rời
- ❖ Xếp dỡ hàng container: Gồm container có hàng và không có hàng
  - +) Xếp dỡ, đảo chuyển container trong cùng một hầm
  - +) Xếp dỡ, đảo chuyển container trong cùng một tàu
  - +) Xếp dỡ container từ hầm này sang hầm khác trong cùng một tàu
  - +) Xếp dỡ dịch chuyển container trung chuyển (bốc từ tàu đưa lên bờ và xếp xuống tàu khác)
  - + Dịch vụ đóng, rút hàng hoá trong container
  - + Dịch vụ phục vụ kiểm hàng hoá trong container và kiểm tra PTI
  - + Dịch vụ phục vụ giám định, kiểm dịch hàng trong container
  - + Các dịch vụ khác như: Chằng buộc hoặc tháo chằng container, vệ sinh container, dịch vụ khai thác hàng lẻ (CFS)

b) *Dịch vụ xếp dỡ bằng cần cầu nổi*

- ❖ Dịch vụ xếp dỡ bằng cần cầu P10 gồm hàng ngoài container và hàng container
- ❖ Dịch vụ xếp dỡ bằng cần cầu P11 gồm xếp dỡ trong cầu cảng và xếp dỡ ngoài vùng nước
- ❖ Dịch vụ lai dắt cần cầu nổi P10 và P11

*c) Dịch vụ lưu kho bãi*

- ❖ Hàng ngoài container
  - + ) Lưu tại kho
  - + ) Lưu tại bãi
- ❖ Hàng container
  - + ) Container thông thường
  - + ) Container lạnh có sử dụng điện
  - + ) Ôtô, xe chuyên dùng

*d) Dịch vụ chuyển tải*

- ❖ Chuyển tải hàng hoá ngoài container
  - + ) Xếp dỡ hàng từ tàu xuống sà lan tại vùng nước, bốc hàng từ sà lan lên bãi cảng hoặc lên thẳng phương tiện chủ hàng tại cầu cảng.
  - + ) Vận chuyển hàng từ vùng nước chuyên tải về cầu Cảng Hải Phòng và ngược lại sử dụng phương tiện vận chuyển của Cảng theo yêu cầu của khách hàng.
- ❖ Chuyển tải hàng container
  - + ) Chuyển container từ vùng neo Bến Gót về Hoàng Diệu
  - + ) Chuyển container từ Hạ Long về Hoàng Diệu
  - + ) Các trường hợp truyền tải khác theo thoả thuận của Cảng với khách hàng.

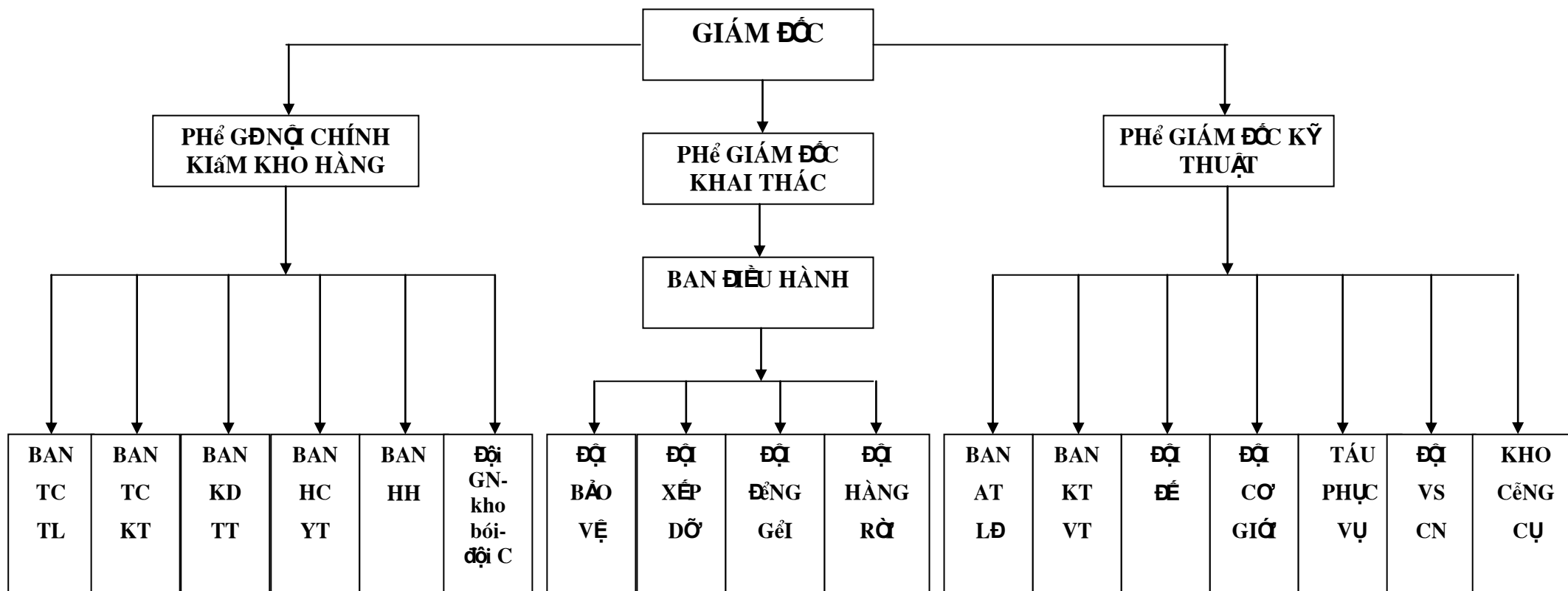
**2.2.5. Cơ sở vật chất kỹ thuật.**

- Cần trục chân đế:
  - Loại 16 tấn : 5 chiếc
  - Loại 5 tấn : 6 chiếc
- Cần trục bánh lốp : 3 chiếc
- Sokol : 4 chiếc loại 32 tấn
- Xe nâng hàng : 35 chiếc
- Xe xúc gạt : 13 chiếc
- Máy kéo : 3 chiếc

- Ngoại : 38 chiếc
- Máng chứa vật liệu : 19 chiếc
- Ô tô MA3 : 42 chiếc
- Ô tô MA3 semi : 2 chiếc
- Hệ thống kho bãi, hệ thống đường sắt, đường bộ thông suốt với đường sắt quốc gia thuận tiện cho việc vận chuyển hàng hoá.

#### **2.2.6. Cơ cấu tổ chức của Xí nghiệp**

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của xí nghiệp.



### **2.2.6.1. Ban lãnh đạo**

#### **❖ Giám đốc**

Là người lãnh đạo cao nhất trong xí nghiệp. Giám đốc xí nghiệp xếp đứ Hoàng Diệu chịu trách nhiệm chung và cao nhất trước Đảng uỷ và giám đốc Cảng Hải Phòng về việc nhận chỉ tiêu, kế hoạch của Cảng, đảm bảo đời sống cho cán bộ CNV của xí nghiệp, chịu trách nhiệm trước các chính sách pháp luật của Nhà Nước trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

#### **❖ Các phó giám đốc**

##### **- Phó giám đốc Nội chính kiêm Kho hàng:**

Quản lý, chỉ đạo các ban nghiệp vụ như Tổ chức tiền lương, kế toán tài vụ, kinh doanh, hành chính y tế và công tác bảo vệ của xí nghiệp.

Tham mưu cho giám đốc xây dựng các định mức lao động tiên tiến và tổ chức lao động kế hoạch.

Theo dõi, áp dụng bảng lương, bảng chấm công, xác định lương cơ bản, lương trách nhiệm, phụ cấp ngoài giờ, kiểm tra thực hiện tổng quát lương.

Tham gia nghiên cứu hợp đồng, tổ chức các phong trào thi đua, nghiên cứu cải tạo hệ thống tiền lương và áp dụng hình thức khuyến khích vật chất.

Phụ trách việc kết toán hàng hoá xuất nhập khẩu đối với chủ hàng, chủ tàu.

Quản lý nghiệp vụ của ban hàng hoá về công tác lưu kho, lưu bãi hàng hoá, đảm bảo hệ thống kho bãi an toàn, hàng hoá không bị hư hỏng mất mát

##### **- Phó giám đốc khai thác:**

Chỉ đạo công tác xếp dỡ hàng hoá, quản lý giao nhận hàng hoá xuất nhập khẩu thông qua Cảng.

Quan hệ với các đơn vị ngành dọc cấp trên để giải quyết các nghiệp vụ công tác kế hoạch.

Triển khai thực hiện các hợp đồng kinh tế đã kí giữa xí nghiệp với chủ hàng, chủ tàu.

Giải quyết các vướng mắc trong quá trình bốc xếp, giao nhận theo quy định của hợp đồng.

**- Phó giám đốc kỹ thuật:**

Chịu trách nhiệm về việc tổ chức sử dụng các loại phương tiện, thiết bị xếp dỡ kịp thời cho công tác xếp dỡ, vận chuyển hàng hoá.

Đảm bảo nguyên liệu, máy móc thiết bị để thực hiện công tác xếp dỡ, vận chuyển hàng hoá.

**2.2.6.2. Các ban nghiệp vụ**

**❖ Ban tổ chức tiền lương**

Tham mưu cho giám đốc về công tác tổ chức cán bộ, lao động, sắp xếp bộ máy quản lý, điều hành sản xuất trực tiếp và đảm bảo chính sách cho CBCNV trong xí nghiệp.

Thanh toán tiền lương cho CBCNV theo đơn giá của Cảng và chính sách trả lương của Nhà Nước.

**❖ Ban kinh doanh tiếp thị**

Căn cứ vào kế hoạch của Cảng Hải Phòng đã giao cho xí nghiệp ban khai thác kinh doanh nghiên cứu, phân bổ kế hoạch cho các đơn vị bộ phận trong xí nghiệp thực hiện, làm cơ sở cho việc đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh.

**❖ Ban tài chính kế toán**

Theo dõi các hoạt động tài chính của xí nghiệp, tập hợp, phản ánh các khoản thu – chi trong xí nghiệp.

Kiểm tra chứng từ xuất nhập khẩu, nguyên vật liệu.

Báo cáo cho giám đốc kịp thời các trường hợp mất mát tài sản.

Quản lý việc tính toán và kiểm tra chi tiêu các quỹ tiền mặt, tiền lương, tiền thưởng, các khoản phụ cấp cho CBCNV bằng tiền mặt đặc biệt là các tài sản thông qua giá trị bằng tiền.

Đôn đốc, thu nợ các chủ hàng, theo dõi việc sử dụng TSCĐ, TSLĐ, tính khấu hao TSCĐ theo tổng thời gian quy định.

Định kỳ tiến hành phân tích hoạt động kinh tế của đơn vị.

Thực hiện chế độ hạch toán kinh tế.

Lập báo cáo về tình hình tài chính, tình hình thu – chi.

❖ **Ban y tế**

Phục vụ công tác chăm lo đời sống sức khoẻ cho CBCNV trong xí nghiệp thông qua việc khám chữa bệnh và kiểm tra sức khoẻ định kỳ, vệ sinh môi trường, phục vụ nước uống, sinh hoạt cho CBCNV.

❖ **Ban hàng hoá**

Quản lý nghiệp vụ về các đội giao nhận cầu tàu, kho bãi, đội dịch vụ nhà cầu.

Thiết lập các chứng từ liên quan đến việc giao nhận hàng hoá, thanh toán cước phí, xác nhận số lương cho các đơn vị để làm cơ sở tính lương.

❖ **Ban kỹ thuật vật tư**

Quản lý trên sổ sách các loại phương tiện, thiết bị, từ đó lập kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa định kỳ cho các phương tiện, thiết bị và nghiên cứu cải tiến công cụ xếp dỡ nhằm nâng cao khả năng khai thác của thiết bị.

Phải đảm bảo đầy đủ vật tư, nhiên liệu phục vụ cho các loại thiết bị và việc khai thác xếp dỡ hàng hoá.

### **2.2.6.3. Các đơn vị trực tiếp sản xuất**

#### **a) Các đội**

❖ **Đội cơ giới:** Có trách nhiệm xếp dỡ hàng hoá trong Cảng theo các phương án xếp dỡ, có chức năng, nhiệm vụ quản lý trực tiếp các phương tiện thiết bị như : Xe hàng, xe nâng, xe cầu.....Tổ chức sản xuất, đồng thời có kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa các thiết bị đó.

❖ **Đội đế:** Quản lý các phương tiện thiết bị như: Cần trục chân đế, cần trục bánh lốp...đảm bảo trạng thái kỹ thuật tốt cho các phương tiện. Từ đó tổ chức sản xuất kết hợp với kế hoạch sửa chữa.

❖ **Đội xếp dỡ:** Chịu trách nhiệm xếp dỡ cho các tàu chở hàng tới Cảng, quản lý các kho, bãi và các thiết bị xếp dỡ phù hợp với công việc cơ giới hoá xếp dỡ hàng rời. Tổ chức thực hiện xếp dỡ hàng hoá ở các tuyến tiền phương, hậu phương, trong kho, ngoài bãi. Đây chính là lực lượng chủ đạo, trực tiếp tham gia vào quá trình thực hiện chỉ tiêu sản lượng của xí nghiệp.



❖ **Đội bảo vệ:** Có nhiệm vụ bảo đảm an ninh trật tự trong nội bộ xí nghiệp kiểm tra, kiểm soát người và phương tiện ra vào Cảng nhằm đảm bảo nội quy, quy định của xí nghiệp.

❖ **Đội vệ sinh công nghiệp:** Chịu trách nhiệm về việc quét dọn vệ sinh, tu sửa cầu tàu, kho bãi khi bị hư hỏng nhẹ, đảm bảo tốt công tác vệ sinh công nghiệp để phục vụ cho công tác khai thác xếp dỡ hàng hóa.

❖ **Đội tàu phục vụ:** Chuyên chở công nhân vào khu vực chuyển tải

❖ **Đội đóng gói:** Chuyên đóng gói hàng rời và sửa chữa nhỏ các công cụ, dụng cụ đóng gói.

❖ **Đội hàng rời:** Chuyên bốc xếp hàng rời

❖ **Đội kho bãi, cân hàng, giao nhận, dịch vụ:** Tổ chức khai thác và đảm nhiệm nhiệm vụ giao nhận hàng hóa từ tàu hay phương tiện vận tải bộ của chủ hàng tới, tổ chức giao hàng cho chủ hàng

Đảm bảo chính xác các nguyên tắc và thủ tục xếp hàng hoá ở kho bãi đúng quy định giúp thuận tiện cho việc kiểm tra điều hành sản xuất, có trách nhiệm quản lý, bảo quản hàng hoá, lưu kho khi chủ hàng yêu cầu.

Thu cước bốc xếp, cước giao nhận và cước bảo quản hàng hoá của các bộ phận liên quan, xác nhận chứng từ chi trả lương cho công nhân xếp dỡ hàng hoá.

Đảm bảo công tác phục vụ khai thác, rút hàng nhanh, dễ dàng, thuận tiện....

Theo dõi các thủ tục giao nhận hàng hoá, thành lập và cung cấp đầy đủ các chứng từ để theo dõi tính ngày lưu kho.

## ***b) Các tổ sản xuất***

Với nhiệm vụ được các đội phân công, các tổ triển khai cụ thể các bước theo chuyên môn, nghề nghiệp của mình để hoàn thành tốt công tác nhiệm vụ được giao về chất lượng, năng suất, hiệu quả và đảm bảo an toàn lao động.

Công nhân trực tiếp tham gia sản xuất được tổ chức làm theo ca và có số lượng phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của từng tổ sản xuất. Một ca làm việc có thời gian là 6 tiếng và được phân bổ như sau :

- Ca sáng : 6h – 12h
- Ca chiều : 12h – 18h
- Ca tối : 18h – 24h
- Ca đêm : 24h – 6h

Xí nghiệp áp dụng chế độ đảo ca liên tục không nghỉ chủ nhật. Công nhân thay nhau làm việc và thay nhau nghỉ trong từng ngày. Mỗi công nhân sau khi kết thúc ca làm việc của mình được nghỉ 12h, nếu làm ca đêm được nghỉ 36h sau đó lại tiếp tục làm việc ở ca tiếp theo.

### **2.2.7. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu**

**Bảng 2.1: Bảng tổng hợp kết quả kinh doanh của xí nghiệp**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2007	Năm 2008	Chênh lệch	
				Số tuyệt đối	Số tương đối (%)
Sản lượng	Tấn	6.175.004	6.564.257	389.253	106.3%
Doanh thu	1.000	291.897.453	341.950.589	50.053.136	117.2%
Chi phí	1.000	237.383.968	265.632.660	28.248.692	111.9%
Lãi, Lỗ	1.000	54.513.485	76.317.929	21.804.444	140%

*(Nguồn Ban kinh doanh tiếp thị)*

Qua bảng 2.1: “*Tổng hợp kết quả kinh doanh*” trên ta có thể thấy được những cố gắng nỗ lực của toàn thể CBCNV toàn xí nghiệp trong suốt 1 năm, khi mà nền kinh tế thế giới đang khủng hoảng, Việt Nam và ngành hàng hải cũng bị những ảnh hưởng và tác động.

Trong năm qua: Tổng sản lượng bốc xếp đạt 6.564.257 tấn tăng 6,3% so với năm ngoái. Nguyên nhân sản lượng bốc xếp container tăng lên còn bốc xếp hàng rời giảm xuống. Đây là kết quả từ sự nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp, do sự hội nhập toàn cầu nên ngày càng có nhiều khách hàng tìm đến, hơn nữa sự phục vụ chuyên nghiệp và kinh nghiệm của xí nghiệp đã mang đến cho khách hàng sự tin tưởng, an tâm khi sử dụng dịch vụ của xí nghiệp. Tuy nhiên

xí nghiệp cần phải nỗ lực và cố gắng hơn nữa để đạt được sản lượng cao hơn trong tương lai.

Sản lượng tăng làm doanh thu đạt 341.950.589.000<sup>d</sup> tăng 17,2%. Nguyên nhân tăng chi tiêu doanh thu năm 2008 là do việc cải cách cơ cấu hành chính xí nghiệp có hiệu quả, tránh được nhiều thủ tục rườm rà gây mất thời gian cho khách hàng. Kết quả là trong năm 2008 lượng hàng hoá thông qua Cảng nhiều hơn, do đó cước xếp dỡ thu được cũng ảnh hưởng không nhỏ tới doanh thu của xí nghiệp. Theo kế hoạch năm 2009 sẽ tăng thêm tốc độ tăng trưởng sản lượng nhằm đưa tốc độ tăng doanh thu nhanh hơn so với các năm trước.

Xét về chi phí giữa các năm có sự tăng lên, chi phí này tăng là do khấu hao tăng lên, chi trả lương cho nhân viên quản lý nhiều hơn, chi phí điện nước và các khoản chi phí khác cũng tăng lên, năm 2008 tăng so với năm 2007 là 11.9%, nguyên nhân tăng là do sản lượng hàng hoá tăng, giá xăng dầu tăng.....Tuy nhiên tỷ lệ tăng không đáng kể do xí nghiệp đã làm tốt công tác quản lý, trình độ cán bộ công nhân viên được nâng cao và máy móc được trang bị hiện đại hơn.

Lợi nhuận của xí nghiệp đạt 76.317.929.000<sup>d</sup> tăng 40% lợi nhuận so với năm ngoái. Xí nghiệp cần phấn đấu, tạo đà để tiếp tục tăng trưởng trong những năm tiếp theo.

## **2.2.7. Những thuận lợi và khó khăn của Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu**

### **2.2.7.1. Thuận lợi**

#### **❖ Khách quan**

Lãnh đạo Cảng thực hiện quan tâm, theo dõi, hiểu và đánh giá đúng thực trạng khó khăn của xí nghiệp để có hướng chỉ đạo kịp thời từ đầu, tổ chức quản lý, đào tạo....., bởi sản lượng của xí nghiệp chiếm gần 50% sản lượng toàn Cảng.

Công tác tổ chức, đào tạo, sử dụng nhân lực đã cải tiến và thực sự được quan tâm.

Chế độ trả lương khoán đã khuyến khích công nhân phát huy tính sáng tạo, năng lực, biết tổ chức phân công lại sản xuất cho phù hợp để có năng xuất và thu nhập cao.

Biểu thu cước có cải tiến khuyến khích được chủ hàng, chủ tàu trong hoạt động kinh doanh trong cơ chế cạnh tranh của thị trường.

Được sự quan tâm giúp đỡ, phối kết hợp của các phòng ban, đơn vị trong và ngoài cảng đến mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp. Việc đầu tư các trang thiết bị máy móc, công cụ mới hiện đại phục vụ sản xuất kinh doanh đang được đặc biệt quan tâm, đưa công nghệ thông tin vào công tác quản lý điều hành. Kho tàng bến bãi được nâng cấp đáp ứng yêu cầu bảo quản chất lượng hàng hoá cho khách hàng.

Sự phối kết hợp hài hoà của chủ hàng, chủ tàu, đại lý.....đã tạo ra nhiều điều kiện cho xí nghiệp với mục tiêu chung là : Sản xuất kinh doanh có hiệu quả, cùng vươn lên và cùng có lợi.

Tiềm lực phát triển kinh tế xã hội của đất nước đang mạnh dân lên bởi cơ chế, chính sách đổi mới của Đảng và Nhà Nước, đồng thời cũng làm cho nguồn hàng thông qua Cảng tăng lên...

#### ❖ Chủ quan

Xí nghiệp có đội ngũ cán bộ lãnh đạo từ cơ sở trở lên, lực lượng tham mưu có năng lực, kinh nghiệm nghiệp vụ dần dần đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ mới. Đội ngũ cán bộ này lại có ý thức trách nhiệm cao, chịu khó học hỏi và nhiệt tình công tác, biết tổ chức, quy tụ, khắc phục và phát huy truyền thống của đội ngũ công nhân Cảng “Đoàn kết – Kiên cường – Sáng tạo”.

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu có ban lãnh đạo giỏi về nghiệp vụ, từng trải về kinh nghiệm (đã từng trải qua lĩnh vực quản lý). Đảng – Chính quyền – Công đoàn biết thống nhất, đã được cấp trên đánh giá là: “Có bước đột phá trong khâu điều hành”. Đặc biệt có đội ngũ công nhân viên tay nghề cao, tự giác, nghiêm túc làm việc, luôn tìm tòi sáng kiến cải tiến kỹ thuật, luôn tự học hỏi để vươn lên nâng cao trình độ chuyên môn, không sợ khó, sợ khổ để hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao.

### **2.2.7.2. Khó khăn**

Lực lượng lao động nhiều, địa bàn rộng, phức tạp, khó điều hành, chỉ đạo và quản lý. Phương tiện thiết bị hầu hết đã cũ, phần lớn đã sử dụng trên 20 năm, có thiết bị đã sử dụng trên 30 năm. Toàn bộ 16 chiếc đế cầu của Liên Xô cũ đã đến hạn thanh lý, hoạt động thường xuyên bị hư hỏng, vật tư phụ tùng thay thế thiếu đã ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh : Đặc biệt là tốc độ giải phóng tàu làm cho nhiều chủ hàng, chủ tàu, đại lý không hài lòng. Hầu hết các loại thiết bị máy móc đều cũ mà việc đầu tư thêm rất có hạn.

Mặt hàng đa dạng, phức tạp, khó làm: nhiều mặt hàng của xí nghiệp có sản lượng cao lại bị hạ giá cước để cạnh tranh, khuyến khích chủ hàng như: Hàng rời, xi măng, sắt phôi, clinker.....nên ảnh hưởng đến doanh thu. Việc làm hàng phức tạp và lượng hàng chuyên tải nhiều nên chi phí tăng, nhất là chi phí cho đóng gói hàng phân bón rời rất lớn.

Đặc biệt khó khăn là luồng tàu ra vào Cảng vẫn trong tình trạng sa bồi, khó khăn cho việc đưa tàu ra vào, nhất là tàu có trọng tải lớn (mà số tàu này chủ yếu vào làm hàng tại xí nghiệp ). Việc điều động và giải phóng tàu hầu như phụ thuộc vào thủy triều.

Đồng thời xí nghiệp còn chịu ảnh hưởng bởi sự cạnh tranh của các Cảng khác trong nội bộ Cảng như: Cảng Cửa Cấm, Cảng Cá HỘp, Cảng Đoạn Xá, Cảng Đình Vũ và trong khu vực cũng khá mạnh nhất là việc ra đời của Cảng Cái Lân - Quảng Ninh do đó sản lượng chuyên tải bị chia sẻ thị phần.

**PHẦN III**  
**HIỆN TRẠNG QUẢN LÝ -**  
**SỬ DỤNG**  
**NGUỒN NHÂN LỰC**  
**TẠI XÍ NGHIỆP XẾP DỠ**  
**HOÀNG DIỆU**  
**CẢNG HẢI PHÒNG**

### **3.1. CƠ CẤU VÀ CHẤT LƯỢNG LAO ĐỘNG TẠI XÍ NGHIỆP XẾP DỠ HOÀNG DIỆU**

#### **3.1.1. Mục đích - ý nghĩa tìm hiểu công tác sử dụng lao động**

##### **❖ Mục đích**

Tìm hiểu công tác lao động của xí nghiệp nhằm mục đích:

Nghiên cứu kết cấu lao động của xí nghiệp qua các mặt chức năng, nghề nghiệp, trình độ và lứa tuổi.

Nghiên cứu tình hình tổ chức lao động, tình hình sử dụng lao động về các mặt thời gian, năng suất để xác định các nguyên nhân ảnh hưởng đến kết quả sử dụng sức lao động của xí nghiệp.

Kiểm tra tình hình thực hiện các chế độ chính sách của Nhà Nước đối với người lao động trong doanh nghiệp.

Đánh giá việc áp dụng các hình thức tổ chức lao động khoa học và hợp tác lao động của xí nghiệp.

Tìm ra các biện pháp để nâng cao hiệu quả sử dụng sức lao động nhằm đạt được năng suất cao, chất lượng tốt để nâng cao thu nhập cho người lao động.

##### **❖ Ý nghĩa**

Qua công tác phân tích nghiên cứu sẽ là tư liệu cung cấp cho người quản lý lao động thấy được những mặt còn yếu cần sửa đổi bổ sung, đồng thời cũng cho thấy những tiềm năng chưa được khai thác hết, từ đó đưa ra các biện pháp điều chỉnh, đào tạo lại để tạo điều kiện sử dụng sức lao động một cách hợp lý.

##### **❖ Nghiên cứu bảng theo dõi lao động của xí nghiệp**

Để đánh giá công tác tổ chức lao động của xí nghiệp ta cần khái quát hoá sự biến động về số lượng giữa đầu kỳ với cuối kỳ qua số liệu bảng: “*Báo cáo theo dõi lao động của xí nghiệp đầu và cuối năm 2008*”.

Thông qua bảng theo dõi sự biến động về số lượng ta cần phải xem xét đến định mức lao động tổng hợp. Từ đó xác định được số lao động đã thực hiện được kế hoạch sản lượng của năm 2008 vừa qua. Thông qua đó đánh giá được việc sử dụng nguồn lao động của xí nghiệp trong năm qua.

### **3.1.2. Đặc điểm lực lượng lao động tại xí nghiệp**

Nhìn vào bảng số liệu 3.1 ta thấy :

Tổng số lao động tại xí nghiệp năm 2008 giảm so với năm 2007 là 192 lao động tương ứng tỉ lệ giảm 9.08%. Số lượng lao động giảm nằm ở nhóm lao động trực tiếp. Nguyên nhân trong năm quan xí nghiệp đã đầu tư thêm máy móc thiết bị mới, máy móc đã làm thay phần nào công việc của người lao động.

Trong khi lao nhóm lao động trực tiếp giảm 192 lao động tương ứng tỉ lệ giảm 9.8% thì nhóm lao động gián tiếp đã tăng lên 4 người tương ứng 3.4%. Nguyên nhân là xí nghiệp đã tuyển dụng những người trẻ bổ sung cho đội ngũ quản lý để phù hợp, đáp ứng với yêu cầu công việc tăng lên.

Số lao động trực tiếp có số lượng lớn gấp 14.7 lần số lao động gián tiếp. Lao động trực tiếp chiếm 94.4% tổng số lao động toàn xí nghiệp. Điều này hoàn toàn hợp lý bởi lẽ ngành nghề sản xuất kinh doanh của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu là xếp dỡ, vận chuyển và lưu kho hàng hoá. Số lao động gián tiếp là CBCNV làm việc trong các phòng ban, giữ vị trí lãnh đạo và quản lý điều hành công việc.

**Bảng 3.1. Cơ cấu nguồn nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu**

STT	CHỨC DANH	ĐẦU NĂM 2008		CUỐI NĂM 2008		CHÊNH LỆCH	
		Số lượng	Tỉ trọng (%)	Số lượng	Tỉ trọng	Số tuyệt đối	Số tương đối (%)
1	CN trực tiếp	1997	94.4	1801	93.7	(-196)	90.2
2	CBCNV gián tiếp	118	5.6	122	6.3	4	103.4
3	<b>Tổng lao động</b>	<b>2115</b>	<b>100.00</b>	<b>1923</b>	<b>100.00</b>	<b>(-192)</b>	<b>90.92</b>

### **3.1.3. Tình hình chất lượng lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu**

#### **3.1.3.1. Trình độ học vấn của lao động**

Nhìn vào bảng chất lượng lao động 3.2 của Xí nghiệp ta thấy:

Trình độ lao động của Xí nghiệp chia làm 4 trình độ: Cao nhất là đại học, rồi đến Cao đẳng, tại chức, trung cấp và cuối cùng là lao động phổ thông.

Trong năm 2008: Tỉ lệ lao động có trình độ Đại học chiếm 14.82%, tăng lên 17 người. Nguyên nhân ban lãnh đạo đã rất quan tâm đến việc tuyển những người



có trình độ cao, trọng nhân tài để làm việc tại xí nghiệp, dần dần chuẩn hóa trình độ cho các cán bộ lãnh đạo tại xí nghiệp.

Số lượng lao động có trình độ CĐ và tại chức không thay đổi. Nguyên nhân khi lãnh đạo xí nghiệp tuyển dụng người mới vào các bộ phận gián tiếp đã mạnh dạn đề đạt tiêu chuẩn “Chỉ tuyển trình độ Đại học”. Lao động có trình độ trung cấp chiếm 8.42% tổng số lao động toàn xí nghiệp, tăng 77 lao động. Điều đó cho thấy lao động tuyển vào làm việc tại xí nghiệp dù là những công việc phổ thông nhưng vẫn yêu cầu yêu cầu được đào tạo tại những trường công nhân kỹ thuật. Đây là một hướng đi lâu dài, chiến lược của xí 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 trung cấp tăng lên thì số lượng lao động phổ thông lại giảm đi 283 người. Nguyên nhân do lãnh đạo cho nhân viên đi đào tạo để nâng cấp trình độ tay nghề, tuyển thêm lao động trung cấp và giảm bớt lao động phổ thông trong chiến lược thu hẹp dần của xí nghiệp trong thời gian tới.

Tuy vậy, số lượng lao động phổ thông vẫn chiếm tỷ lệ cao 76.03% trên tổng số lao động toàn xí nghiệp. Trong thời gian tới xí nghiệp nên tiếp tục giảm số lượng lao động phổ thông xuống để nâng cao hơn chất lượng nguồn nhân lực tại xí nghiệp.

Trong những năm tới, xí nghiệp cần mở rộng thêm diện tuyển dụng để thu hút thêm nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là những người có trình độ đại học và trên đại học để xứng đáng với một xí nghiệp chính, lớn nhất của Cảng Hải Phòng, hàng năm chiếm hơn 50% tổng sản lượng bốc xếp và doanh thu.

**Bảng 3.2: Đánh giá chất lượng lao động theo trình độ học vấn**

STT	Chỉ tiêu	Đầu năm		Cuối năm		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1	Đại học	268	12.68	285	14.82	17	106.34
2	CĐ và TC	14	0.66	14	0.73	0	0
3	Trung cấp	85	4.02	162	8.42	77	190.59
4	LĐ phổ thông	1748	82.64	1462	76.03	(-286)	83.64
5	<b>Tổng số</b>	<b>2115</b>	<b>100.00</b>	<b>1923</b>	<b>100.00</b>	<b>(-192)</b>	<b>90.92</b>

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

### 3.1.3.2. Tình hình độ tuổi người lao động

**Bảng 3.3: Đánh giá chất lượng lao động theo độ tuổi**

STT	Chỉ tiêu	Đầu năm 2008		Cuối năm 2008		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1	18-30	325	15.37	398	20.70	73	122.46
2	31-40	298	14.09	305	15.86	7	102.35
3	41-50	1120	52.96	871	45.29	(-249)	77.77
4	51-60	372	17.58	349	18.15	(-23)	93.82
5	Tổng	2115	100.00	1923	100.00	(-192)	90.92
6	Tuổi BQ	<b>43</b>		<b>41</b>		<b>2</b>	

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Nhìn vào bảng 3.3 “Chất lượng lao động theo độ tuổi”. Ta thấy

Độ tuổi của người lao động trong xí nghiệp từ 18 đến 60 tuổi.

Trong năm qua, số lượng lao động trong độ tuổi từ 18-30 chiếm 20,70% tăng 73 người. Số lượng lao động trong độ tuổi 31-40 chiếm 15.86%, tốc độ tăng chậm chỉ có 7 người. Tuy vậy, qua đó cho thấy xí nghiệp đang dần dần “Trẻ hóa đội hình” nhằm tuyển những người trẻ tuổi vào làm việc tại xí nghiệp.

Lao động trong độ tuổi 41-60 đã giảm xuống 272 người nguyên nhân. Phần lớn họ về hưu đủ tuổi và chưa đủ tuổi.

Tuy vậy, lực lượng lao động trong độ tuổi này vẫn chiếm một tỉ lệ cao 63.44% toàn xí nghiệp. Điều này chưa hợp lý với ngành nghề kinh doanh tại Xí nghiệp. Lao động phù hợp là những người trẻ, có sức khỏe, năng động. Còn độ tuổi này sức làm việc về cơ bắp, trí tuệ giảm xuống nên một phần đã làm giảm năng suất lao động của xí nghiệp. Nguyên nhân là do sự sáp nhập xí nghiệp xếp dỡ Lê Thánh Tông vào làm tăng số lao động trong độ tuổi này. Xí nghiệp cần đẩy mạnh công tác trẻ hóa đội hình.

Lứa tuổi từ 41-60 chiếm tỉ lệ cao nên kéo theo tuổi bình quân trong toàn xí nghiệp cũng cao.

Tuy vậy, trong năm qua tuổi bình quân đã giảm 2 đơn vị từ 43-41. Nguyên nhân do lao động trong độ tuổi từ 18-40 tăng và lao động trong độ tuổi 41-60 giảm đi.

### **3.1.3.3. Trình độ tay nghề của người lao động**

Trình độ tay nghề của người lao động cũng là một yếu tố không nhỏ góp phần vào sự thành công của xí nghiệp. Công việc sản xuất có được thuận thực, nhuận nhuyển hay không là phụ thuộc vào trình độ lành nghề của người lao động. Trình độ lành nghề của người lao động được thể hiện qua bậc thợ của họ. Do đặc thù của Xí nghiệp là xếp dỡ nên lực lượng lao động chính là công nhân trực tiếp sản xuất. Do vậy phạm vi bài này em chỉ đánh giá trình độ lành nghề của công nhân trực tiếp sản xuất.

**Bảng 3.4: Đánh giá trình độ lành nghề của CNTT sản xuất**

STT	Chỉ tiêu	Đầu năm 2008		Cuối năm 2008		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1	Bậc 1	255	15.69	193	11.52	(-62)	75.69
2	Bậc 2	361	22.22	288	17.19	(-73)	79.78
3	Bậc 3	432	26.58	289	17.25	(-143)	66.90
4	Bậc 4	415	25.55	546	32.60	131	131.57
5	Bậc 5	60	3.69	130	7.77	70	216.67
6	Bậc 6	73	4.49	127	7.58	54	173.97
7	Bậc 7	29	1.78	102	6.09	73	351.72
8	<b>Tổng số</b>	<b>1625</b>	<b>100</b>	<b>1675</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>103.08</b>

*(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)*

Nhìn vào bảng 3.4 – Bảng: “Trình độ lành nghề của CNTT”. Ta thấy

Trong năm qua. Số lao động bậc 1 giảm 62 người. Bậc 2 giảm 73 người. Bậc 3 giảm mạnh nhất 143 người. Nguyên nhân lãnh đạo xí nghiệp đã thường xuyên cho công nhân đi học, thi để nâng cao tay nghề và trình độ chuyên môn.

Bậc 4 tăng lên 131 người, cho thấy sự phấn đấu của người công nhân nhằm nâng cao tay nghề, phấn đấu trong lĩnh vực chuyên môn và khả năng nhận thức.

Tuy vậy, tổng số lao động ở bậc thợ 1,2,3 và 5 là 1.316 người, chiếm 78,57% toàn bộ công nhân trực tiếp. Tỷ lệ cao cho thấy trình độ tay nghề của người công nhân còn hạn chế. Xí nghiệp nên tiếp tục cho người lao động đi đào tạo, tổ chức các cuộc thi tay nghề, đặt ra các chỉ tiêu phấn đấu cụ thể để người công nhân được khẳng định và nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ

Bậc thợ 5 tăng 70 người . Bậc thợ 6 tăng 54 người. Bậc 7 tăng 73 người. Năm qua, là một năm khủng hoảng về kinh tế nhưng lãnh đạo Cảng và xí nghiệp vẫn luôn chú trọng, tập trung vào nguồn nhân lực. Con người chính là nguồn tài nguyên quý giá nhất của xí nghiệp.

### **3.2. HIỆN TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP XÉP DỠ HOÀNG DIỆU**

#### ***3.2.1. Công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực và tuyển dụng***

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu là xí nghiệp thành viên của Cảng Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc vào Cảng chính. Do đó mọi hoạt động của xí nghiệp đều nằm trong sự chỉ đạo, tham mưu của ban lãnh đạo Cảng Hải Phòng. Vì thế công tác tuyển dụng của xí nghiệp cũng do Cảng quyết định, xí nghiệp không được tổ chức tuyển dụng.

Trên cơ sở các nhiệm vụ, chỉ tiêu kế hoạch mà Cảng đã giao cho các xí nghiệp thành viên của mình. Cảng chính tiến hành lập kế hoạch nguồn nhân lực cho toàn Cảng trong thời gian tới.

Dựa vào nguồn nhân lực sẵn có, căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh mà xí nghiệp xét thấy ở bộ phận, phòng ban nào thiếu nhân lực hoặc cần tuyển thêm lao động...xuất phát từ nhu cầu thực tế đó mà xí nghiệp xin ý kiến lên Cảng. Sau đó, Cảng sẽ có quyết định tuyển dụng hoặc điều động nhân lực xuống xí nghiệp.

Cảng Hải Phòng tuyển dụng lao động từ hai nguồn. Đó là: tuyển dụng nội bộ và tuyển dụng từ bên ngoài.

❖ *Tuyển dụng nội bộ*: Cũng như các xí nghiệp nhà nước khác, Cảng Hải Phòng luôn ưu tiên đến các đối tượng là con em của cán bộ nhân viên trong ngành. Chọn

trình độ phù hợp với chuyên môn, ngành nghề và cho thi tuyển vào các vị trí công việc. Mặt khác, hàng năm căn cứ vào nhu cầu nhân sự, Cảng thông báo tới toàn thể CBCNV về kế hoạch đào tạo tuyển dụng, động viên CBCNV đăng ký cho con em đi đào tạo tại các trường kỹ thuật của Cảng. Sau khi được đào tạo thì sẽ được tuyển vào làm việc tại Cảng.

❖ *Tuyển dụng bên ngoài*: Nếu nguồn tuyển dụng nội bộ chưa đáp ứng đủ số lượng thì Cảng mới đăng tuyển dụng trên các phương tiện thông tin như báo, truyền hình... Các ứng viên được tuyển vào làm việc tại Cảng phải đáp ứng đầy đủ các yêu cầu được nêu ở bảng phân tích công việc và bản mô tả công việc mà Cảng đưa ra cho mỗi vị trí. Tuy nhiên, hình thức tuyển này ở Cảng rất hiếm, phổ biến vẫn là tuyển nội bộ.

Dù là tuyển dụng nguồn nội bộ hay bên ngoài thì những người được tuyển dụng vào đều phải đáp ứng được những yêu cầu về trình độ chuyên môn, bằng cấp... như trong bản mô tả công việc và bản phân tích công việc mà Cảng Hải Phòng lập ra.

Thực tế công việc hiện nay đòi hỏi rất lớn số lượng nhân viên có trình độ ngoại ngữ, vi tính rất cao. Trong khi nguồn tuyển dụng ở bên ngoài là rất nhiều thì chủ yếu Cảng chỉ tuyển nội bộ. Điều này là bất hợp lý và Cảng mất thêm một khoản chi phí đào tạo nếu các ứng viên trong nguồn tuyển nội bộ chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.

Do không có quyền quyết định trong công tác tuyển dụng nên hầu như công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu chỉ đơn thuần là dựa trên những chỉ tiêu kinh doanh mà Cảng giao, không có việc hoạch định nguồn nhân lực trong dài hạn.

### ***3.2.2. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực***

Đây là công tác đặc biệt quan trọng trong quản trị nhân lực. Trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt và không ngừng biến động hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do đó các doanh nghiệp đặc biệt coi trọng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân

lực, không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ lao động để nhanh chóng tiếp thu và ứng dụng những quy trình công nghệ tiên tiến vào quá trình sản xuất kinh doanh. Từ đó, nâng cao năng suất lao động, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận đồng thời tạo ra cho người lao động một lối tư duy mới, phong cách làm việc của những con người hiện đại, tạo điều kiện để họ phát huy năng lực sáng tạo một cách tốt nhất. Ý thức được vai trò quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực như trên, xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu đã xây dựng được chính sách đào tạo rất có hiệu quả. Có hai hình thức đào tạo tại xí nghiệp:

❖ *Đào tạo tại chỗ:* Tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn. Công nhân được phân làm việc với những công nhân khác có trình độ tay nghề cao hơn và có kinh nghiệm hơn.

Đối với những người lao động mới được tuyển vào qua thời gian thử việc họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt lại những kinh nghiệm làm việc. Cách sử dụng máy móc thiết bị và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc họ hoàn toàn có thể sử dụng máy móc cũng như có đầy đủ các kỹ năng để đáp ứng yêu cầu công việc.

❖ *Đào tạo ngoài xí nghiệp:*

Hàng năm xí nghiệp lập danh sách CBCNV trong xí nghiệp (sau khi đã xem xét đầy đủ các tiêu chuẩn) đưa lên Cảng chính để Cảng xét duyệt cho đào tạo. Chương trình đào tạo cũng như kinh phí đào tạo do Cảng quyết định chi trả.

Xí nghiệp cử các cán bộ đi dự các khoá huấn luyện hay hội thảo, các khoá học ngắn ngày trong nội bộ Cảng Hải Phòng để có điều kiện nâng cao trình độ và kinh nghiệm quản lý. Xí nghiệp luôn khuyến khích cán bộ công nhân viên đi học tập thêm các lớp để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Thông thường đối với công nhân lao động trực tiếp thì cứ 3 năm (Theo quy định của Cảng Hải Phòng) họ lại được cử đi đào tạo tại trường kỹ thuật của Cảng để nâng bậc nghề.

CBCNV được cử đi đào tạo cần phải đáp ứng các yêu cầu về số năm công tác cũng như một số yêu cầu khác về trình độ chuyên môn, thành tích công tác, nhu cầu công việc.

Kết thúc khoá đào tạo, mỗi người phải trải qua một kỳ thi, nếu đạt yêu cầu sẽ được Cảng cấp chứng nhận và sau khi trở về xí nghiệp sẽ vẫn được bố trí tại vị trí cũ nhưng trình độ giải quyết công việc thì thành thục hơn trước và được nâng bậc lương.

Nhìn chung sau khoá đào tạo về người lao động đều đạt được những trình độ nhất định, tiến bộ hơn, tay nghề cũng như chuyên môn nghiệp vụ được nâng cao hơn và đáp ứng yêu cầu công việc.

Việc tiến hành đào tạo kết hợp nâng lương đối với người lao động có một ý nghĩa lớn lao, chẳng những nâng cao trình độ tay nghề, chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động, kích thích người lao động hăng say làm việc, nâng cao năng suất lao động mà còn tăng cường sự gắn bó của người lao động đến xí nghiệp, thể hiện sự quan tâm của cấp lãnh đạo đến đời sống của toàn thể CBCNV trong toàn xí nghiệp cũng như chất lượng nguồn nhân lực.

Việc kết thúc khoá đào tạo người lao động phải trải qua bài thi tay nghề, trình độ chuyên môn trước khi cấp chứng chỉ thể hiện sự quan tâm tới chất lượng đào tạo, đào tạo vì chất lượng chứ không phải chạy theo thành tích.

Tuy nhiên, chúng ta thấy, bậc thợ của lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu chưa cao, tỉ lệ lao động ở trình độ bậc nghề 5,6 và 7 chưa nhiều. Đa số lao động ở trình độ bậc thợ này đang ở độ tuổi khá cao, chuẩn bị về hưu. Mặt khác, hàng năm xí nghiệp cử số lao động đi học nâng cao bậc nghề tại Cảng Hải Phòng còn chưa nhiều. Xí nghiệp cần có ý kiến lên Cảng Hải Phòng để Cảng xem xét và cử đi đào tạo thêm.

### ***3.2.3. Công tác bố trí nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu***

Là một xí nghiệp thành viên của Cảng Hải Phòng, xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu không tiến hành tuyển dụng nhân viên mà mọi hoạt động tuyển dụng và điều tiết nhân lực đều do Cảng Hải Phòng tiến hành. Sau khi người lao động được Cảng bố trí, điều động về làm việc tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu sẽ được xí nghiệp bố trí thử việc tại bộ phận thích hợp, phù hợp với trình độ chuyên môn. Thời gian thử việc còn tùy thuộc vào từng loại công việc. Trong thời gian thử việc, người lao

động được học về an toàn lao động, phổ biến những quy định chung về công việc, các kỹ năng thực hiện công việc. Trải qua thời gian thử việc, nếu xét thấy người lao động có thể đáp ứng được công việc, cán bộ chức năng sẽ tiếp tục cho người lao động thử việc trong vòng 6 tháng nữa. Qua 6 tháng này người lao động sẽ được ký kết hợp đồng không thời hạn với xí nghiệp nếu đạt tiêu chuẩn mà công việc yêu cầu.

Mọi hoạt động đề bạt, thăng chức, thuyên chuyển người lao động của xí nghiệp đều phải thông qua Cảng Hải Phòng quyết định.

Đối với hoạt động đề bạt nhân viên, xí nghiệp có quyền đề bạt nhân viên ở các chức danh như: Đội trưởng, đội phó các đội sản xuất, kỹ thuật. Sau đó phải có văn bản đưa lên Cảng để Cảng phê duyệt.

Đối với việc thuyên chuyển công nhân từ bộ phận này sang bộ phận khác với cùng chức danh thì cán bộ chức năng tại xí nghiệp tự điều tiết, nếu là khác chức danh thì phải báo cáo lên Tổng giám đốc Cảng.

Việc điều động nhân viên giữa các bộ phận trong nội bộ xí nghiệp được tiến hành dựa trên nhu cầu công việc ở từng bộ phận và dựa vào khả năng công tác của người lao động.

**Bảng 3.5. Tình hình sắp xếp nhân lực tại Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu**

STT	Chức danh	Số lượng	Trong đó nữ	Trình độ			
				Đại học	CD và TC	Trung cấp	LĐPT
	<b>TỔNG SỐ</b>	<b>1923</b>	<b>552</b>	<b>285</b>	<b>14</b>	<b>162</b>	<b>1462</b>
<b>I</b>	<b>CBNCV gián tiếp</b>	<b>122</b>	<b>72</b>	<b>98</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>0</b>
<b>1</b>	Ban lãnh đạo	5	1	5	-	-	-
<b>2</b>	Ban tổ chức tiền lương	20	11	17	2	1	-
<b>3</b>	Ban tài chính kế toán	15	13	15	-	-	-
<b>4</b>	Ban kinh doanh tiếp thị	15	10	13	2	-	-
<b>5</b>	Ban hàng hóa	23	23	17	-	6	-
<b>6</b>	Ban kỹ thuật vật tư	26	7	24	-	2	-
<b>7</b>	Ban an toàn lao động	6	1	2	-	4	-



<b>8</b>	Ban hành chính y tế	2	2	-	2	-	-
<b>9</b>	Cán bộ đoàn thể	3	1	2	-	1	-
<b>10</b>	Ban hành chính	7	3	3	2	2	-
<b>II</b>	<b>Công nhân trực tiếp</b>	<b>1801</b>	<b>480</b>	<b>187</b>	<b>6</b>	<b>146</b>	<b>1462</b>
<b>2.1</b>	<b>CN trực tiếp sản xuất</b>	<b>949</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>98</b>	<b>837</b>
<b>11</b>	CN bốc xếp thủ công	579	1	3	-	78	498
<b>12</b>	Đội cơ giới	339	-	7	1	18	313
<b>13</b>	Sỹ quan thuyền viên	31	-	3	-	2	26
<b>2.2</b>	<b>CNV phục vụ</b>	<b>852</b>	<b>479</b>	<b>174</b>	<b>48</b>	<b>5</b>	<b>625</b>
<b>14</b>	Lái xe ô tô	4	-	-	-	1	3
<b>15</b>	Thợ SCCK công trình	175	39	10	-	1	164
<b>16</b>	CN lao động phổ thông	115	96	1	-	1	113
<b>17</b>	Khối kho hàng	345	315	76	42	-	227
<b>18</b>	Đội trưởng các đội SX	11	-	9	-	-	2
<b>19</b>	Đội phó các đội SX	67	1	52	-	2	13
<b>20</b>	Nhân viên khác còn lại	135	28	26	6	-	103

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Nhìn bảng 3.5: “Tình hình sắp xếp nhân sự tại Xi nghiệp”. Ta thấy.

Tổng số lao động trong toàn xí nghiệp là 1923 người. Lao động gián tiếp là 122 người. Còn lại 1801 người là lao động trực tiếp (CNSX trực tiếp và CN phục vụ). Qua bảng ta sẽ nhìn và có cái nhìn tổng quan và cụ thể hơn về: Số lượng lao động, cách bố trí và trình độ có phù hợp với từng công việc hay không.

Đội ngũ làm việc gián tiếp có tổng số 122 người trong đó đều có trình độ từ Trung cấp trở lên. Đại học cao nhất có 98 người chiếm 80.33% trong đội ngũ lãnh đạo. Cao đẳng có 8 người và Trung cấp có 16 người. Cho thấy những người có trình độ cao hầu hết đảm nhiệm ở những vị trí lãnh đạo và điều hành chủ chốt.

Công nhân trực tiếp sản xuất chiếm tỉ lệ cao, công nhân bốc xếp chủ yếu là lao động phổ thông điều này phù hợp lý vì ngành nghề đặc thù của cảng là bốc xếp hàng hóa nên cũng chỉ cần người có sức khỏe.

Tuy vậy trong số công nhân bốc xếp còn có 3 người có trình độ đại học, xí nghiệp nên đề bạt, chuyển công tác để họ có cơ hội phát huy khả năng, trình độ, đóng góp nhiều hơn cho xí nghiệp.

Cách bố trí nhân viên nữ chưa thực sự hợp lý ở các vị trí như: thợ điện đế, thợ tiện, thợ hàn điện, thợ đấu cáp, thợ cơ đế... Vì những công việc này nguy hiểm dù không nặng nhọc nhưng không phù hợp với nữ giới, nam giới sẽ làm tốt hơn

Việc bố trí lao động tại ban tổ chức lao động-tiền lương và ban tài chính kế toán là chưa hợp lý. Số lượng nhân viên tại ban tài chính kế toán chưa đáp ứng được so với khối lượng công việc quá lớn. Điều đó dẫn tới CBCVN tại ban này luôn trong tình trạng quá căng thẳng với công việc, thường xuyên phải làm thêm giờ.

Trong khi đó lao động ở ban tổ chức lao động tiền lương thì lại nhàn rỗi, số lao động dư thừa so với khối lượng công việc yêu cầu. Vì thế cần phải có sự sắp xếp lại lao động ở 2 phòng ban này cho hợp lý hơn.

Tóm lại, nhìn chung lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu được bố trí khá hợp lý, phù hợp với trình độ chuyên môn. Lao động tại các ban nghiệp vụ được bố trí vừa vặn, phù hợp với khối lượng công việc nhằm giúp cho hoạt động sản xuất được diễn ra khá nhịp nhàng, thuận tiện, không có hiện tượng chông chéo công việc, bảo đảm nguyên tắc công bằng trong lao động. Một số điểm nêu trên cần thực hiện ngay để hiệu quả sử dụng lao động toàn xí nghiệp đạt hiệu quả cao nhất.

#### **3.2.4. Công tác định mức lao động**

Định mức lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu được Cảng Hải Phòng xây dựng, có những quy định cụ thể về đối tượng áp dụng cũng như định mức riêng đối với từng loại công việc. Trong quyên: “Định mức lao động và đơn giá tiền lương”

Định mức lao động: Định mức lao động trong bộ định mức đơn giá xếp dỡ, đóng gói hàng rời được xây dựng căn cứ theo quy trình kỹ thuật xếp dỡ cho từng loại hàng hoá theo quy trình tác nghiệp nhằm đảm bảo an toàn lao động và hoàn

thành khối lượng sản phẩm. Định mức lao động làm cơ sở để bố trí sử dụng lao động và tính đơn giá tiền lương.

Đối tượng áp dụng:

- + ) Công nhân bốc xếp thủ công
- + ) Công nhân đóng gói và bốc xếp hàng rời đã đóng gói.
- + ) Công nhân lái xe ô tô, máy kéo, cần trục bộ, xe nâng hàng.
- + ) Công nhân lái xe và công nhân tín hiệu cần trục đế, cần trục giàn, QCR
- + ) Công nhân lái xe xúc gạt.

Định mức lao động cả xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu được Cảng xây dựng trên cơ sở hao phí lao động thực tế của người lao động để tạo ra sản phẩm, sử dụng phương pháp tính toán: Chuyên gia, chụp ảnh, bấm giờ, phân tích số liệu thu thập được từ báo cáo tài chính thực hiện nghiệp vụ sản xuất, tình hình hoàn thành mức lao động hoặc giấy báo ca. Để xây dựng định mức này Cảng Hải Phòng đã mời các chuyên gia đầu ngành, có kinh nghiệm, tính toán các số liệu, có tính toán đến các số liệu có ảnh hưởng của các điều kiện thời tiết, khí hậu, sự thành thực trong công việc của người lao động trong quá trình làm việc và lấy định mức trung bình tiên nhất từ các định mức thu được trong quá trình thu thập.

Định mức được thay đổi và tính toán lại trong trường hợp xuất hiện phương tiện, thiết bị máy móc mới, loại hàng mới.

Cách xây dựng định mức lao động của Cảng Hải Phòng đảm bảo cho bố trí lao động đủ, hợp lý, kết hợp quá trình sản xuất chặt chẽ và linh hoạt giữa các bộ phận trong từng khâu của quá trình sản xuất, quá trình sản xuất được diễn ra liên tục, thông suốt.

Đối với từng mặt hàng có từng phương án xếp dỡ khác nhau thì lại có những định mức lao động khác nhau. Điều đó đảm bảo cho người lao động thoả mãn và cảm thấy công bằng hơn.

### ***3.2.5. Công tác đánh giá thực hiện công việc.***

Đây là một yếu điểm lớn của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu. Hàng ngày, các trưởng bộ phận theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ xem người

lao động có tham gia lao động trong ca sản xuất hoặc ngày đó không. Sau đó báo cáo lên ban tổ chức lao động tiền lương.

Việc tính toán và tính thưởng cho người lao động được xét chủ yếu trên phiếu chấm công hàng ngày được tập hợp lại.

Hầu như đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi, không vi phạm an toàn. Chưa hề thấy xét tới thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực của người lao động.

Có thể nói hoạt động đánh giá người lao động được thực hiện mang tính đối phó, chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống.

Cuối kỳ, những lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau, cách quy định chưa rõ ràng. Điều đó ảnh hưởng không ít tới tâm lý người lao động.

### **3.2.6. Công tác trả thù lao cho người lao động**

#### *3.2.6.1. Công tác trả lương cho người lao động.*

Hiện nay, ở xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu có hai hình thức trả lương. Đó là:

❖ *Hình thức trả lương theo sản phẩm:*

Đối tượng trả lương theo sản phẩm, theo hệ thống chỉ tiêu định mức đơn giá xếp dỡ bao gồm: Công nhân bốc xếp, công nhân tín hiệu, công nhân đóng gói và xếp dỡ hàng rời. Tùy theo từng đối tượng công nhân và đơn giá trả lương sản phẩm thích hợp.

Sản phẩm ở đây là khối lượng hàng hoá được xếp dỡ, giao nhận, vận chuyển trong một thời gian nhất định.

Lương sản phẩm được trả theo năng suất do tập thể hoặc cá nhân thực hiện có tính đến chất lượng xếp dỡ, giao nhận, vận chuyển.

❖ *Hình thức trả lương theo thời gian:* Được áp dụng cho bộ phận quản lý và bộ phận bảo vệ

### *3.2.6.2. Các chế độ tiền thưởng*

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Nó là một kích thích vật chất có tác dụng tích cực với người lao động trong việc phấn đấu công việc tốt hơn. Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ lương và quỹ tiền thưởng của doanh nghiệp. Quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế.

Tiền thưởng phân phối lại thu nhập cho công nhân để bù đắp đích thực sức lao động mà tiền lương chưa tính đến.

Có các hình thức thưởng như sau tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu: Thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng danh hiệu thi đua như: lao động giỏi, thưởng sáng kiến, thưởng tiết kiệm nhiên liệu, thưởng lợi nhuận. Trong đó, hình thức thưởng phân phối theo lợi nhuận là chủ yếu, lợi nhuận nhiều thì thưởng nhiều và ngược lại.

Tiền thưởng của mỗi CBCNV được tính riêng theo từng năm và phụ thuộc:

- Xếp loại thành tích cá nhân và mức thưởng năm quy định theo A-B-C
- Hệ số tính thưởng cá nhân.
- Số tháng công tác/năm

<i>Tiền thưởng</i>	<i>Hệ số tính</i>	<i>Mức thưởng</i>	<i>Số tháng</i>
<i>của 1 CBCNV</i>	<i>= thưởng cá nhân</i>	<i>x A, B, C năm</i>	<i>x công tác</i>
<i>(đồng)</i>	<i>năm</i>	<i>(đồng)</i>	<i>trong năm</i>

### *3.2.6.3. Các phúc lợi và dịch vụ cho người lao động*

Các phúc lợi và dịch vụ mà người lao động tại xí nghiệp được hưởng bao gồm: Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm tai nạn, trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động, tử tuất...

Lao động trong xí nghiệp được nghỉ phép số ngày quy định mà vẫn được hưởng nguyên lương cơ bản vào những ngày đó. Theo quy định tại xí nghiệp, lao động làm trong môi trường lao động bình thường được nghỉ phép 12 ngày/năm, người lao động làm việc trong môi trường nặng nhọc được nghỉ phép 14 ngày/năm,

người lao động làm việc trong môi trường đặc biệt nặng nhọc và độc hại được nghỉ phép 16 ngày/năm. Cứ làm việc được 5 năm thì lại tăng thêm 1 ngày nghỉ. Số ngày nghỉ trên không bao gồm thứ 7 và chủ nhật.

Các phụ cấp: Phụ cấp làm đêm, phụ cấp trách nhiệm, chức vụ, phụ cấp độc hại.

#### *3.2.6.4. Đánh giá công tác trả thù lao cho người lao động tại xí nghiệp*

Đối với từng loại lao động thì xí nghiệp đã có cách tính lương khác nhau nhằm đảm bảo tính công bằng đối với người lao động, những người làm công việc như nhau thì hưởng lương như nhau, người có trách nhiệm thì hưởng lương cao hơn.

Tuy nhiên, công tác tiền thưởng và các chế độ phúc lợi xã hội đối với người lao động chưa thực sự tốt, chưa khuyến khích được người lao động hăng say làm việc, gắn bó với xí nghiệp, chưa tạo ra không khí thi đua công tác trong xí nghiệp.

Các hoạt động văn hoá văn nghệ, phong trào thi đua góp phần cổ vũ tinh thần lao động cho người lao động trong quá trình sản xuất nhưng tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu thì chưa được phát động mạnh.

#### *3.2.7. Công tác an toàn và sức khoẻ của người lao động*

Người lao động không thể yên tâm công tác khi họ đang phải làm việc trong một môi trường chứa đựng những nguy cơ tai nạn, đe dọa tới sức khoẻ cũng như tính mạng của họ. Mặt khác, chất lượng thực hiện công việc của người lao động không thể tốt nếu trong người lao động không đủ các điều kiện sức khoẻ mà công việc yêu cầu. Đảm bảo an toàn và sức khoẻ cho người lao động thể hiện sự quan tâm của những người lãnh đạo tổ chức đối với những người lao động. Vấn đề an toàn và sức khoẻ cho người lao động đang là vấn đề mà hiện nay xã hội rất quan tâm.

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu, vấn đề an toàn và sức khoẻ cho người lao động rất được chú trọng, xí nghiệp không ngừng cải thiện các điều kiện lao động bằng nhiều các biện pháp khác nhau.

Hệ thống cầu tàu, kho bãi, nhà xưởng, kho hàng của xí nghiệp thường xuyên được nâng cấp theo tiêu chuẩn an toàn, vệ sinh lao động. Xí nghiệp đã trang bị

thêm những máy móc thiết bị mới, hiện đại thay thế cho những thiết bị cũ đã hết thời gian sử dụng.

Ngoài ra, xí nghiệp còn trang bị đầy đủ các dụng cụ bảo hộ, lao động cho người lao động, vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện làm việc cho CBCNV: Đảm bảo nước uống và nước tắm theo mùa, theo ca sản xuất, đảm bảo nơi làm việc đạt tiêu chuẩn về không gian, độ thoáng độ sáng, đạt tiêu chuẩn vệ sinh cho phép về bụi, khí độc, phóng xạ, điện từ trường... và các yếu tố độc hại khác. Các yếu tố này thường xuyên được đo lường. Hàng năm, mỗi công nhân được xí nghiệp phát cho hai bộ quần áo, mũ, giày, gang tay bảo hộ lao động. Tùy theo công việc mà công nhân được trang bị thêm dụng cụ bảo hộ lao động khác.

Để đề phòng cháy nổ xảy ra, xí nghiệp đã trang bị hệ thống bình chữa cháy nổ đặt ở những nơi cần thiết. Xí nghiệp đưa ra những quy định chung về phòng chống cháy nổ yêu cầu toàn thể CBCNV chấp hành đầy đủ. Cứ 6 tháng/lần toàn thể CBCNV toàn xí nghiệp được học các lớp huấn luyện vệ sinh, an toàn lao động và phòng chống cháy nổ do xí nghiệp tổ chức. Trưởng ban an toàn lao động của xí nghiệp trực tiếp chỉ đạo, hướng dẫn cho người lao động thực hiện. Đây là một hoạt động cần thiết nhằm nâng cao ý thức an toàn lao động cho mọi CBCNV trong xí nghiệp, giúp giảm bớt các rủi ro tai nạn lao động, cháy nổ ở nơi làm việc, đồng thời cũng giảm những thiệt hại mất mát về người và của trong phạm vi xí nghiệp.

### **3.2.8. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực**

**Bảng 3.6. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>ĐVT</b>	<b>Năm 2007</b>	<b>Năm 2008</b>
Tổng lao động	1.000	2.115	1.923
Tổng sản lượng	Tấn	6.175.004	6.564.257
Doanh thu	1.000	291.897.453	341.950.589
Lợi nhuận	1.000	54.513.485	76.317.929
Lợi nhuận/Tổng số lao động	Ngđồng/người	25.774	39.686
Doanh thu/Tổng số lao động	Ngđồng/người	138.012	177.821
Tổng sản lượng/Tổng lao động	Tấn/người	2.919	3.413

Qua bảng 3.6: “*Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động*”. Ta thấy:

Tổng sản lượng năm 2008 đã tăng lên 389.253 tấn tương ứng với tỉ lệ tăng 6,3% sản lượng so với năm 2007. Sự gia tăng về sản lượng này chủ yếu tăng về sản lượng bốc xếp hàng Container, sản lượng bốc xếp hàng rời giảm.

Sự gia tăng về sản lượng đã làm cho doanh thu đạt 341.950.589.000<sup>d</sup> tăng 50.053.136.000<sup>d</sup> tương ứng với tỉ lệ 17,2%. Qua đó, làm lợi nhuận tăng thêm 21.804.444.000<sup>d</sup> ứng với tỷ lệ tăng 40% lợi nhuận so với năm ngoái.

Lợi nhuận tính trên bình quân người lao động tăng lên 13.912.000<sup>d</sup>. Nguyên nhân do lợi nhuận của xí nghiệp tăng lên và do số lao động trong năm qua của xí nghiệp đã giảm xuống.

Đây là một thành quả đáng khích lệ của toàn bộ cán bộ công nhân viên của xí nghiệp. Kết quả phản ánh sự lãnh đạo kịp thời, sáng suốt của Cảng và sự vận dụng linh hoạt sáng tạo của Ban lãnh đạo xí nghiệp và sự hăng say làm việc của tập thể công nhân. Mặc dù kinh tế đang gặp nhiều khó khăn nhưng sản lượng bốc xếp vẫn gia tăng. Xí nghiệp cần phát huy trong những năm tiếp theo.



**PHẦN IV**

**GIẢI PHÁP TÁI CẤU TRÚC**

**NGUỒN NHÂN LỰC**

**NHẪM PHÙ HỢP VỚI**

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**

**TẠI XNXD HOÀNG DIỆU**

**- CẢNG HẢI PHÒNG**

#### **4.1. Chiến lược tại Cảng Hải Phòng – XNXD Hoàng Diệu**

##### **4.1.1. Mục đích thành lập và mục tiêu chiến lược**

###### **❖ Mục đích thành lập**

Phục vụ mọi nhu cầu xây dựng các chủng loại hàng hóa và phục vụ tốt nhất các loại dịch vụ khác như vận chuyển, đóng gói, thực hiện tốt vai trò là một cửa khẩu giao lưu quan trọng của miền Bắc.

Mục tiêu duy nhất: Giữ vững vị thế là Cảng lớn nhất miền Bắc từng bước cạnh tranh với cảng khu vực và quốc tế.

Để thực hiện tốt chương trình đầu tư và phát triển 10 năm của Tổng công ty Hàng Hải, Cảng xây dựng cho mình chương trình phát triển cảng 5 năm với mục tiêu số lượng hàng hóa thông qua Cảng đạt 15 triệu tấn/năm.

###### **❖ Mục tiêu 5 năm tới**

- Phần đầu đạt sản lượng 25 triệu tấn, doanh thu 1.200 tỷ đồng vào năm 2013.
- Hoàn thành toàn bộ dự án 7 cầu cảng 2 vạn tấn Đình Vũ.
- Hoàn thành xây dựng các toà nhà cao tầng, văn phòng cho thuê và khách sạn tại số 16 Hoàng Diệu và số 3 Lê Thánh Tông.

##### **4.1.2. Các chiến lược tại Cảng Hải Phòng – XNXD Hoàng Diệu**

###### **4.1.2.1. Chiến lược thu hẹp XNXD Hoàng Diệu**

Trong những năm gần đây, Cảng Hải Phòng đón ngày càng nhiều những chuyến tàu có sức chở lớn hơn công suất thiết kế. Là cảng biển nhưng lại nằm sâu trong sông, khu Cảng chính thường xuyên phải chịu tác động lớn của sa bồi.

Những năm trước, khu Cảng chính đã tận dụng bến liên hoàn liền bờ có kết cấu là bến tường cừ vững chắc gồm nhiều đoạn thẳng dài liên hoàn để cho tàu lớn

hơn thiết kế ban đầu ra vào. Nhưng trong những năm gần đây, do nhu cầu hàng hoá qua Cảng tăng trưởng, số tàu có trọng tải lớn tăng nhanh, nhất là các tàu chở hàng rời, sắt thép, hàng bao,... đã trở thành vấn đề Cảng Hải Phòng cần phải quan tâm để tìm ra các giải pháp tiếp nhận, điều động tàu bè và giải quyết những vấn đề bất cập trong tập trung cơ giới, lao động, chất lượng phục vụ khách hàng, quy hoạch kho bãi, lãng phí đầu tư. Trong khi đó, chi phí cho việc nạo vét sâu thêm luồng lại rất lớn. Nên trong chiến lược kinh doanh của công ty đang giảm dần các khoản chi phí cho Hoàng Diệu.

#### **4.1.2.2. Mở rộng, đầu tư trọng điểm cảng Đình Vũ**

Thực hiện nghị quyết số 32-NQ/TW của Bộ Chính Trị về việc xây dựng thành phố Hải Phòng trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước và Đề án “Chiến lược biển Hải Phòng đến năm 2015 và năm 2020”

Để đáp ứng nhu cầu hàng hóa thông qua cảng Đình Vũ dự báo đến năm 2010 đạt 3,2 triệu tấn/năm; phát triển mở rộng cảng về phía hạ lưu tiến tới dần thay thế khu cảng chính nhằm chỉnh trang đô thị phù hợp với quy hoạch của thành phố Hải Phòng đô thị loại I. Cảng Đình Vũ giai đoạn II đã được xây dựng.



- ❖ **Tổng mức đầu tư** : 598.720.537.000 đồng của dự án giai đoạn II
- ❖ **Địa điểm** : Bán đảo Đình Vũ-Đông Hải-Hải An-Hải Phòng.
- ❖ **Chủ đầu tư** : Cảng Hải Phòng.
- ❖ **Tư vấn và lập dự án** : Cty CP Tư vấn&Xây dựng Công trình Hàng Hải.
- ❖ **Quy mô xây dựng**
  - Gồm 04 bến (số 3,4,5 và 6) tiếp nối bến số 1 và 2 của giai đoạn I.

- Tổng chiều dài của tuyến bến giai đoạn II 785m, chiều rộng của mỗi bến là 24m cùng các hạng mục công trình phụ trợ, mạng công trình kỹ thuật đồng bộ. Cao trình mặt bến + 4,75mHĐ. Kết cấu bê tông cao đài mềm.

- Dự án sau khi kết thúc : Bảo đảm cho 04 tàu trọng tải 20.000DWT hoặc 05 tàu trọng tải 10.000DWT cập cảng làm hàng.

- Diện tích sử dụng: 43,65ha cho các hạng mục công trình trên mặt bằng toàn cảng và 3,89ha vùng chân kè bảo vệ bờ.

❖ **Tiến trình thực hiện:** Thời gian thực hiện từ quý II năm 2005, được phân kỳ đầu tư là 02 bước.

- *Bước 1:* Từ năm 2005 - 2007 đầu tư xây dựng bến số 3, 4 đường và các công trình phụ trợ

- *Bước 2:* Từ năm 2008 - 2010 đầu tư xây dựng bến số 5, 6 và các công trình phụ trợ.

#### **4.1.2.3. Xây dựng TTTM - Cho thuê văn phòng và căn hộ cao cấp**

Hải Phòng là một trung tâm giao thông buôn bán và thương mại của miền Bắc Việt Nam nối liền các tỉnh phía Nam với thị trường thế giới thông qua hệ thống cảng biển. Tất cả các tỉnh giao thông buôn bán với Hải Phòng bằng đường bộ, đường sắt và đường thủy, đường biển cũng như đường hàng không. Với khoảng cách rất gần Trung Quốc đã cho phép các nhà đầu tư dễ dàng đi lại giữa hai quốc gia từ vị trí chiến lược này. Hướng phát triển của Hải Phòng vào năm 2020 “Là một thành phố cảng hiện đại và phát triển bền vững, một trọng điểm kinh tế của đất nước” và được xem như một phần quan trọng của tam giác tăng trưởng kinh tế ở phía Bắc (Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh), một động lực phát triển tăng trưởng của đất nước.



Kinh tế dịch vụ thương mại giữ vai trò quan trọng trong các ngành kinh tế dịch vụ, có vị trí chủ đạo trong khâu lưu thông hàng hoá dịch vụ, là chiếc cầu nối sản xuất và tiêu dùng. Những năm qua hoạt động kinh tế dịch vụ thương mại

của thành phố Hải Phòng phát triển khá toàn diện, cả ngoại thương và nội thương với tốc độ tăng trưởng đứng đầu các tỉnh thành phố phía Bắc. Thị trường và hoạt động thương mại phát triển sôi động, khối lượng hàng hoá lưu thông lớn, các mặt hàng ngày càng đa dạng phong phú, chất lượng ngày càng cao đáp ứng được nhu cầu sản xuất, góp phần quan trọng vào sự phát triển và chuyển dịch cơ cấu kinh tế, cải thiện đời sống dân cư.

Quan điểm để xây dựng Hải Phòng từng bước trở thành trung tâm thương mại lớn của cả nước: Có quy hoạch phát triển kinh tế dịch vụ thương mại từ nay đến năm 2020 một cách đồng bộ bền vững, gắn với quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội của thành phố, được xây dựng trên cơ sở các quy hoạch chuyên ngành như quy hoạch hệ thống chợ, trung tâm thương mại, quy hoạch phát triển một số mặt hàng xuất khẩu chủ lực... quy hoạch phát triển kinh tế dịch vụ thương mại phải gắn kết chặt chẽ giữa các ngành công nghiệp, du lịch và hệ thống các ngành dịch vụ tài chính, ngân hàng, bảo hiểm, gắn với phát triển cơ sở hạ tầng của 5 quận, phát triển các khu đô thị mới theo định hướng hiện đại hoá và đáp ứng yêu cầu hội nhập

### ***Thông tin về dự án***

❖ ***Vốn đầu tư cố định*** : 1.363.440.000.000 VNĐ.

❖ ***Địa điểm*** : Số 4 Lê Thánh Tông-Ngô Quyền-Hải Phòng

❖ ***Vị trí khu đất***

- ***Phía Bắc*** : Tiếp giáp đường Lê Thánh Tông, phía đối diện là khu vực Cảng Hải Phòng.

- *Phía Nam* : Tiếp giáp khu dân, Khu đất quân sự - Cục Hậu cần Hải Quân.

- *Phía Đông* : Tiếp giáp khu kho 5 (Kho Vận ngoại thương).

- *Phía Tây Bắc* : Tiếp giáp Công ty cổ phần kho vận Ngoại Thương

❖ **Chủ đầu tư** : Cty TNHH Một thành viên Cảng Hải Phòng

❖ **Tư vấn và lập dự án** : Cty TV&TK xây dựng Vincom Hải Phòng

❖ **Nội dung đầu tư và quy mô của dự án:**

- Tổ hợp công trình đa chức năng có 3 tháp: Tháp A, Tháp B, Tháp C gồm Tổ hợp trung tâm thương mại, văn phòng và căn hộ cao cấp

- Diện tích khu đất : 9.125,2 m<sup>2</sup>

- Tổng diện tích sàn : 137.465 m<sup>2</sup>

- Bãi đỗ xe tầng hầm và khu kỹ thuật : 20.235 m<sup>2</sup>

- Khối Trung tâm thương mại : 28.020 m<sup>2</sup>

- Khối Văn phòng : 5.000 m<sup>2</sup>

- Khối Căn hộ cao cấp : 84.210 m<sup>2</sup>

- Số tầng : 28 tầng nổi và 3 tầng hầm

- Chiều cao công trình : 105 m

- Chiều cao cả tầng mái : 109 m

❖ **Chất lượng công trình:**

- Độ bền vững : Bạc I

- Niên hạn : Sử dụng 100 năm

- Khả năng chịu động đất : Cấp VIII theo thang bậc MSK

- Độ chịu lửa : Bạc I

❖ **Tiến độ dự kiến thực hiện dự án như sau**

- Thực hiện các thủ tục đầu tư XD/CB và khởi công	Tháng 5/2008
- Thực hiện xây dựng các hạng mục công trình	<b>35</b> tháng
+ Thi công móng và tầng hầm:	<b>06</b> tháng
+ Thi công phần thân và Hoàn thiện	<b>24</b> tháng

- Thực hiện lắp đặt các hệ thống thiết bị	05 tháng
---	----------

Qua các nghiên cứu, đánh giá về thị trường cũng như các điều kiện kinh tế Xã hội hiện nay tại Việt Nam, có thể thấy rằng Dự án Trung tâm thương mại, văn phòng và căn hộ cao cấp với hệ thống dịch vụ hoàn hảo là hoàn toàn khả thi và cần thiết để đáp ứng các nhu cầu hiện nay của xã hội trên địa bàn Thành phố Hải Phòng. Việc Dự án được hình thành và đi vào hoạt động sẽ cung cấp các loại hình dịch vụ chuyên nghiệp, đồng thời đóng góp vào sự phát triển cơ sở hạ tầng, mang lại một bộ mặt mới cho khu Trung tâm Thành phố Hải Phòng trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Dự án với kế hoạch kinh doanh hiệu quả từ những nhà đầu tư có kinh nghiệm cũng sẽ góp phần vào sự tăng trưởng kinh tế nói chung trên toàn Thành phố.

#### 4.2. Xác định nhu cầu nhân sự trong 2 năm (2009-2010)

##### a) Cơ sở căn cứ:

- Chủ trương chỉ đạo của Ban lãnh đạo thành phố: thu hẹp xí nghiệp Hoàng Diệu, quy hoạch khu nội đô Thành phố, xây dựng Hải Phòng thành một thành phố văn minh: Xanh - Sạch – Đẹp và Hiện đại.

- Chủ trương chỉ đạo của Cảng Hải Phòng và xí nghiệp: cắt giảm việc xếp dỡ hàng rời, dịch chuyển kết cấu mặt hàng sang hàng đai, kiện...

- Bảng sản lượng bốc xếp hàng rời năm 2007 và 2008

**Bảng 4.1: Bảng sản lượng bốc xếp hàng rời năm 2007 – 2008**

STT	Danh mục hàng rời (tấn)	Sản lượng năm 2007	Sản lượng năm 2008	So sánh	
				Chênh lệch	Tỷ lệ (%)
1	Phân bón	387,449	382,286	-5,163	98.67
2	Lương thực	53,543	18,507	-35,036	34.56
3	Thức ăn gia súc	1,113,842	806,801	-307,041	72.43
4	Xi măng	264,563	107,767	-156,796	40.73
5	Clinker, thạch cao	365,695	101,631	-264,064	27.79
6	Than	43,610	23,557	-20,053	54.02

<b>7</b>	Quặng sắt, Apatit	315,338	470,895	155,557	149.33
<b>8</b>	Gỗ	113,091	89,393	-23,698	79.05
<b>9</b>	Hàng khác (Bách hóa)	576,053	382,516	-193,537	66.40
<b>10</b>	<b>Tổng</b>	<b>3,233,184</b>	<b>2,383,255</b>	<b>-849,831</b>	<b>73,71</b>

Qua **bảng 4.1: “Sản lượng bốc xếp hàng rời năm 2007 – 2008”**. Ta thấy

Tổng sản lượng xếp dỡ hàng rời năm 2008 giảm chỉ đạt 2,383,255 tấn, bằng 73,71% so với năm 2007. Tất cả các mặt hàng đều giảm sản lượng, chỉ duy nhất mặt hàng Quặng sắt, Apatit là tăng.

Hàng phân bón giảm ít nhất. Vì thực ra đây là mặt hàng được ưu tiên và hiện nay Việt Nam vẫn còn là quốc gia nhập khẩu phân bón. Tuy vậy, chủ trương của xí nghiệp sẽ tiếp tục sản lượng hàng rời trong các năm tiếp theo.

*b) Mục tiêu:*

- Tìm sản lượng bốc xếp hàng rời giảm qua các năm 2009, 2010
- Tìm sản lượng và tốc độ sản lượng giảm qua các năm 2009 và 2010. Từ đó suy ra tốc độ giảm nhân sự.
- Xác định nhu cầu nhân sự của năm 2009 và 2010

*c) Kết quả:*

**Bảng 4.2: Dự kiến giảm SL bốc xếp hàng rời năm 2008-2009-2010**

STT	Danh mục hàng rời (tấn)	SL năm 2008	SL năm 2009	SL năm 2010	So sánh			
					Chênh lệch		Tỷ lệ (%)	
					09/08	10/09	09/08	10/09
<b>1</b>	<b>Phân bón</b>	<b>382,286</b>	<b>372,000</b>	<b>300,000</b>	<b>- 10,286</b>	<b>-72,000</b>	<b>97,31</b>	<b>80,65</b>
<b>2</b>	<b>Lương thực</b>	<b>18,507</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-18,507</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3</b>	<b>Thức ăn gia súc</b>	<b>806,801</b>	<b>506,000</b>	<b>200,000</b>	<b>-300,801</b>	<b>-306,000</b>	<b>62,72</b>	<b>39,53</b>
<b>4</b>	<b>Xi măng</b>	<b>107,767</b>	<b>70,000</b>	<b>70,000</b>	<b>-37.767</b>	<b>0</b>	<b>64,95</b>	<b>100</b>
<b>5</b>	<b>Clinker, thạch cao</b>	<b>101,631</b>	<b>50,000</b>	<b>0</b>	<b>-51,631</b>	<b>-50,000</b>	<b>49,20</b>	<b>0</b>



6	Than	23,557	0	0	-23,557	0	0	0
7	Quặng sắt, Apatit	470,895	315,000	0	-155,895	-315,000	66,90	0
8	Gỗ	89,393	79,000	79,000	-10,393	0	88,37	100
9	Hàng khác (Bách hóa)	382,516	300,000	100,000	-82,516	-200,000	78,43	33,33
10	Tổng	2,383,255	1,692,000	749,000	-691,353	-943,000	71	44,3

**Qua bảng “Dự kiến sản lượng bốc xếp hàng rời năm 2008-2009 và 2010”**

Ta thấy:

Năm 2009 sản lượng bốc xếp hàng rời chỉ còn 1,692,000 tấn, giảm 691,353 tấn, sản lượng chỉ đạt 71% so với năm 2008. Giảm mạnh mặt hàng thức ăn gia súc tới 300,801 tấn và quặng sắt, apatit tới 155,895 tấn. Xí nghiệp đã không bốc xếp mặt hàng lương thực và than.

Năm 2010 sản lượng bốc xếp hàng rời chỉ còn 749,000 tấn, giảm 943,000 tấn, sản lượng chỉ đạt 44,3% so với năm 2009. Thức ăn gia súc giảm tiếp 306,000 tấn. Không bốc xếp mặt hàng quặng sắt, apatit. Năm nay, giảm mạnh vì Cảng Đình Vũ giai đoạn II đã được xây dựng xong, cầu cảng số 5, 6 được đưa vào khai thác nên sẽ chuyển tải, san sẻ bớt những gánh nặng cho Xí nghiệp Hoàng Diệu.

Xí nghiệp chỉ còn bốc xếp những mặt hàng chủ đạo như: Phân bón, xỉ măng và gỗ. Vì không độc hại, không gây ô nhiễm môi trường và giữ lại những khách hàng truyền thống lâu dài.

**Bảng 4.3: Tổng hợp SL và tốc độ giảm SL qua các năm 2007-2010**

Năm	2007	2008	2009	2010
Sản lượng (tấn)	6.175.004	6.564.257	5,872,904	4,929,904
Chênh lệch (tấn)	-	389.253	691,353	943,000

Tỷ lệ (%)	100	106,3	89,47	83,94
Tốc độ tăng (giảm) SL	-	6,3	10,53	16,06

Qua **bảng 4.3: “Tổng hợp sản lượng và tốc độ SL năm 2007-2010”**

Ta thấy sản lượng xếp dỡ năm 2009 và 2010 của Xí nghiệp giảm xuống. Năm 2009 giảm 10,53%. Năm 2010 giảm 16,06%. Nguyên nhân giảm SL là do xí nghiệp đã chủ trương cắt, giảm việc xếp dỡ hàng rời.

**Bảng 4.4: Bảng nhu cầu nhân sự năm 2009 và 2010**

Năm	2007	2008	2009	2010
Số lượng (người)	2115	1923	1721	1445
Chênh lệch	-	192	202	276
Tỉ lệ (%)	-	90,92	89,5	83,94
Tốc độ giảm nhân sự (%)	-	9,08	10,53	16,06

Qua **bảng 4.4: “Bảng nhu cầu nhân sự năm 2009 và 2010”**. Ta thấy nhu cầu nhân sự tại xí nghiệp tiếp tục giảm trong các năm 2009 và 2010.

Năm 2009 nhân sự toàn cảng là 1721 người, chỉ bằng 89,5% số lượng lao động năm 2008, giảm 202 người

Năm 2010 nhân sự toàn cảng là 1445 người, chỉ bằng 83,94% số lao động năm 2008, giảm 276 người.

**Bảng 4.5: Tình hình sắp xếp nhân sự toàn XNXD Hoàng Diệu năm 2009 và năm 2010**

STT	Năm	Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
1	Sản lượng (tấn)	6.175.004		6.564.257		5,872,904		4,929,904	
2	Yếu tố	SLNC	SL tăng giảm	SLNC	SL tăng giảm	SLNC	SL tăng giảm	SLNC	SL tăng giảm

*Tái cấu trúc nguồn nhân lực nhằm phù hợp với chiến lược kinh doanh*

3	CBCNVGT	118	4	122	-13	109	0	109	0
4	CB BX thủ công	648	-69	579	-61	518	-84	434	0
5	Đội cơ giới	336	3	339	-32	307	-50	257	0
6	Sĩ quan, thuyền viên	33	-2	31	0	31	-5	26	0
7	Lái xe ô tô	2	2	4	0	4	0	4	0
8	Thợ sửa chữa	164	11	175	-19	156	0	156	0
9	Công nhân LĐ phổ thông	161	-46	115	-13	102	-17	85	0
10	Khối kho hàng	314	31	345	-41	304	-90	214	0
11	Đội trưởng các đội sản xuất	32	-21	11	0	11	0	11	0
12	Đội phó các đội sản xuất	63	4	67	-8	59	-10	49	0
13	Nhân viên khác	244	-109	135	-15	120	-20	100	0
14	Tổng	2115	-192	1923	-202	1721	-276	1445	0

Qua **Bảng 4.5 “Tình hình sắp xếp nhân sự tại XNXH Hoàng Diệu năm 2009 - 2010”**. Ta thấy:

Năm 2009:

- Tổng số nhân sự của toàn xí nghiệp là **1721 người**, chỉ bằng **89,5%** so với năm 2008, tương ứng với mức giảm 202 người. Giảm mạnh nhất nhằm vào đối tượng công nhân bốc xếp thủ công, khối kho hàng và đội cơ giới.

- Công nhân bốc xếp thủ công giảm **61 người**. Vì trong 2009, xí nghiệp có chủ trương giảm khối lượng bốc xếp hàng rời tới **691,353 tấn**.

- Khối kho hàng giảm 41 người: Vì khối lượng hàng rời cần lưu kho giảm xuống.

- Đội ngũ lãnh đạo gián tiếp giảm 13 người. Một năm tiếp tục thanh giảm đội ngũ gián tiếp tại các phòng ban nhằm chuẩn hóa trình độ và nâng cao năng lực quản lý.

Năm 2010:

- Tổng số nhân sự toàn xí nghiệp là **1445 người**, chỉ bằng **83,94%** so với năm ngoái, **giảm 276 người**.

- Nguyên nhân lượng nhân công giảm mạnh vì năm nay Cảng và Xí nghiệp tiếp tục cắt giảm khối lượng hàng rời thông qua cảng nhiều hơn, giảm **943,000 tấn**. Xí nghiệp mạnh dạn cắt giảm khối lượng lớn vì Cảng Đình Vũ giai đoạn II được hoàn thành, cầu cảng số 5 và 6 được đưa vào sử dụng.

- Đối tượng công nhân giảm mạnh vẫn tập trung nhiều vào công nhân bốc xếp thủ công, khối kho hàng. Công nhân bốc xếp **giảm 84 người** nhiều hơn năm 2009, nhân viên kho hàng giảm 90 người gấp đôi năm 2009.

Sự cắt giảm nhân lực giúp Cảng và Xí nghiệp tinh giảm được đội ngũ lãnh đạo của xí nghiệp, chuẩn hóa được trình độ, tay nghề của người lao động, giảm và tiết kiệm được chi phí nhân công, giảm việc gây ô nhiễm môi trường.

Tuy nhiên, việc cắt giảm nhân sự này đòi hỏi nhà quản trị nhân sự đặt ra các giải pháp nhằm bình ổn nhân sự của xí nghiệp và vẫn tạo được công ăn việc làm, thu nhập cho người lao động.

#### ***4.3. Biện pháp tái cấu trúc nguồn nhân sự phù hợp với CLKD***

##### ***4.3.1. Giải quyết nghỉ hưu và nghỉ chế độ cho công nhân viên***

###### ***a) Đặc điểm của biện pháp nghỉ hưu***

- Hoàn cảnh áp dụng: Khi số lượng nhân viên của công ty dư thừa
- Đối tượng áp dụng: Cho những lao động có độ tuổi cao hoặc thậm chí những người trẻ nhưng sức khỏe không đáp ứng được yêu cầu công việc.

###### ***b) Căn cứ của biện pháp***

**Bảng 4.6: Bảng tăng giảm nhân sự tại XNXD Hoàng Diệu năm 2009**

STT	Chức Danh	Số lượng NC giảm (người)
1	CBCNVGT	-13
2	CB BX thủ công	-61
3	Đội cơ giới	-32
4	Sĩ quan, thuyền viên	0
5	Lái xe ô tô	0
6	Thợ sửa chữa	-19
7	Công nhân LĐ phổ thông	-13
8	Khối kho hàng	-41
9	Đội trưởng các đội sản xuất	0
10	Đội phó các đội sản xuất	-8
11	Nhân viên khác	-15
12	<b>Tổng</b>	<b>-202</b>

**Bảng 4.7: Bảng độ tuổi người lao động từ 51 đến 60 tại XNXD Hoàng Diệu**

ST T	CHỨC DANH	ĐỘ TUỔI					Tổng
		51-52	53-54	55-56	57-58	59-60	
1	CBCNVGT	12	10	2	1	2	27
2	CB BX thủ công	67	32	-	-	-	99
3	Đội cơ giới	30	15	-	-	-	45
4	Sĩ quan, thuyền viên	2	2	-	-	-	4
5	Lái xe ô tô	1	1	-	-	-	2
6	Thợ sửa chữa	17	9	9	6	1	42
7	Công nhân LĐPT	7	4	2	-	-	13
8	Khối kho hàng	14	2	1	1	-	18
9	Đội trưởng các đội SX	5	3	3	1	-	12
10	Đội phó các đội SX	10	7	6	6	-	29
11	Nhân viên khác	24	10	2	5	2	43

12	Tổng	189	95	25	20	5	334
----	------	-----	----	----	----	---	-----

**Qua bảng 4.7: Bảng độ tuổi người lao động từ 51 đến 61 tại XNXD Hoàng Diệu**

**Ta thấy:**

Tổng số lao động ở độ tuổi 51-60 là 334 người. Đây con số rất cao đối với một xí nghiệp chuyên về ngành nghề: xếp dỡ, vận tải và thuê kho bãi. Độ tuổi cao cũng làm cho tuổi trung bình của xí nghiệp cao.

Số lao động ở tuổi 51-52 có số lượng cao nhất 189 người, chiếm 56,93% trên tổng số lao động tuổi từ 51 đến 60

**c) Mục đích của biện pháp:**

- Giảm số nhân công tuổi đã cao
- Tinh giảm đội ngũ lao động để đơn giản, thuận tiện, linh hoạt.
- Phù hợp với chiến lược của Cảng và Xí nghiệp.

**d) Kết quả của biện pháp**

Sau khi thực hiện biện pháp thì:

- Số lượng nhân công ở độ tuổi từ 51 đến 60 đã **giảm 177** người, chỉ còn 155 người. Sau biện pháp đã có **177 người về hưu**.

- Không còn nhân công ở độ tuổi 59-60
- Không có công nhân bốc xếp thủ công có tuổi đời > 52 tuổi

**Bảng 4.8: Bảng độ tuổi của người lao động sau khi thực hiện biện pháp**

ST T	CHỨC DANH	ĐỘ TUỔI					
		51-52	53-54	55-56	57-58	59-60	Tổng
1	CBCNVGT	12	2	-	-	-	14
2	CB BX thủ công	38	-	-	-	-	38
3	Đội cơ giới	13	-	-	-	-	13
4	Sĩ quan, thuyền viên	2	2	-	-	-	4

<b>5</b>	<b>Lái xe ô tô</b>	1	1	-	-	-	<b>2</b>
<b>6</b>	<b>Thợ sửa chữa</b>	17	6	-	-	-	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>Công nhân LĐPT</b>	-	-	-	-	-	<b>0</b>
<b>8</b>	<b>Khối kho hàng</b>	-	-	-	-	-	<b>0</b>
<b>9</b>	<b>Đội trưởng các đội SX</b>	5	3	3	1	-	<b>12</b>
<b>10</b>	<b>Đội phó các đội SX</b>	10	7	4	-	-	<b>21</b>
<b>11</b>	<b>Nhân viên khác</b>	24	4	-	-	-	<b>28</b>
<b>12</b>	<b>Tổng</b>	<b>122</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>155</b>

#### 4.3.2. Sa thải lao động dư thừa không đáp ứng được yêu cầu công việc

##### a) Căn cứ của biện pháp:

- Nhu cầu nhân sự năm 2009 là 1721 lao động, giảm 202 lao động. Trong đó, giải quyết được 177 lao động về hưu theo Nghị định 41/ND-CP. Còn lại 25 lao động dư thừa nhưng có độ tuổi cao, sức khỏe kém không đáp ứng được yêu cầu của công việc là xếp dỡ và bốc vác thủ công.

##### b) Mục tiêu và nội dung của biện pháp:

- Giải quyết lao động dư thừa
- Giảm số lao động bốc xếp thủ công có tuổi đời cao, sức khỏe kém.
- Giảm độ tuổi bình quân tại Xí nghiệp
- Nâng cao chất lượng và năng suất lao động.

##### c) Kết quả của biện pháp:

**Bảng 4.9: Bảng kết quả của biện pháp 2**

<b>ST T</b>	<b>CHỨC DANH</b>	<b>ĐỘ TUỔI</b>					<b>Tổng</b>
		<b>51-52</b>	<b>53-54</b>	<b>55-56</b>	<b>57-58</b>	<b>59-60</b>	
<b>1</b>	<b>CBCNVGT</b>	12	2	-	-	-	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>CB BX thủ công</b>	13	-	-	-	-	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Đội cơ giới</b>	13	-	-	-	-	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Sĩ quan, thuyền viên</b>	2	2	-	-	-	<b>4</b>

<b>5</b>	<b>Lái xe ô tô</b>	1	1	-	-	-	<b>2</b>
<b>6</b>	<b>Thợ sửa chữa</b>	17	6	-	-	-	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>Công nhân LĐPT</b>	-	-	-	-	-	<b>0</b>
<b>8</b>	<b>Khối kho hàng</b>	-	-	-	-	-	<b>0</b>
<b>9</b>	<b>Đội trưởng các đội SX</b>	5	3	3	1	-	<b>12</b>
<b>10</b>	<b>Đội phó các đội SX</b>	10	7	4	-	-	<b>21</b>
<b>11</b>	<b>Nhân viên khác</b>	24	4	-	-	-	<b>28</b>
<b>12</b>	<b>Tổng</b>	<b>97</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>130</b>

*Sau biện pháp:*

- Tổng số lao động có độ tuổi > 50 giảm xuống chỉ còn 130 lao động trong toàn xí nghiệp. Số lao động trong độ tuổi 51-52 chỉ còn 97 người. Điều đó làm cho độ tuổi trung bình toàn xí nghiệp có xu hướng giảm xuống.

- Giảm 25 công nhân bốc xếp thủ công có độ tuổi cao trên > 50 và sức khỏe không đáp ứng được công việc.

#### **4.3.3. Chuyển nhân sự sang làm việc tại Cảng Đình Vũ**

*a) Căn cứ của biện pháp:*

- Nhân sự năm 2010 của Xí nghiệp chỉ còn 1445, giảm 276 lao động.

- Cảng Đình Vũ giai đoạn II hoàn thành, cầu cảng số 5 và 6 được đưa vào khai thác.

- Ngành nghề, nghiệp vụ tương quan nhau nên người lao động sẽ làm được việc luôn.

*b) Mục tiêu của biện pháp:*

- Tiếp tục tạo công ăn việc làm, đảm bảo và tăng mức thu nhập cho người lao động.

- Tiết kiệm được chi phí đào tạo. Tận dụng được nguồn lao động sẵn có, dư thừa của Cảng.

- Nhanh chóng đảm bảo, chủ động được nguồn nhân lực để khai thác cầu cảng số 5 và 6 tại Cảng Đình Vũ.



*c) Nội dung của biện pháp:*

- Chuyển tất cả số lao động dư thừa sang làm việc ở những vị trí tương đương. Nếu có thể theo sự điều chuyển, sắp xếp công việc của ban lãnh đạo Cảng Đình Vũ để họ người lao động có cơ hội phát triển khả năng, trình độ tay nghề ở những vị trí mới.

- Tổng số lao động chuyển sang gồm tất cả 276 người: Nhiều nhất là khối kho hàng và công nhân bốc xếp thủ công và đội cơ giới.

- Thuận lợi là nhân công đã biết, quen, thành thạo với công việc tại Cảng nên khi chuyển sang sẽ sớm bắt nhịp được với công việc.

**Bảng 4.10: Bảng tăng giảm nhân sự tại XNXD Hoàng Diệu năm 2010**

<b>STT</b>	<b>Chức Danh</b>	<b>Số lượng NC giảm (người)</b>
<b>1</b>	<b>CBCNVGT</b>	0
<b>2</b>	<b>CB BX thủ công</b>	-84
<b>3</b>	<b>Đội cơ giới</b>	-50
<b>4</b>	<b>Sĩ quan, thuyền viên</b>	-5
<b>5</b>	<b>Lái xe ô tô</b>	0
<b>6</b>	<b>Thợ sửa chữa</b>	0
<b>7</b>	<b>Công nhân LĐ phổ thông</b>	-17
<b>8</b>	<b>Khối kho hàng</b>	-90
<b>9</b>	<b>Đội trưởng các đội sản xuất</b>	0
<b>10</b>	<b>Đội phó các đội sản xuất</b>	-10
<b>11</b>	<b>Nhân viên khác</b>	-20
<b>12</b>	<b>Tổng</b>	-276

*d) Kết quả của biện pháp:*

**Bảng 4.11: Tình hình sắp xếp nhân sự sau biện pháp năm 2010**

STT	Chức danh	Số lượng lao động (người)	Tỷ lệ (%)
1	CBCNVGT	109	7.54
2	CB BX thủ công	434	30.03
3	Đội cơ giới	257	17.79
4	Sĩ quan, thuyền viên	26	1.80
5	Lái xe ô tô	4	0.28
6	Thợ sửa chữa	156	10.80
7	Công nhân LĐ phổ thông	85	5.88
8	Khối kho hàng	214	14.81
9	Đội trưởng các đội sản xuất	11	0.76
10	Đội phó các đội sản xuất	49	3.39
11	Nhân viên khác	100	6.92
12	<b>Tổng</b>	1445	100

Qua bảng 4.11. “Tình hình sắp xếp nhân sự sau biện pháp của năm 2010”

Ta thấy:

- Tổng số lao động của toàn xí nghiệp là 1445 người.
- Bộ máy lãnh đạo của xí nghiệp giảm bớt và gọn nhẹ chỉ còn chiếm 7.54% tổng số lao động toàn xí nghiệp.
- Công nhân bốc xếp thủ công duy trì ở mức phù hợp chỉ còn 434 lao động, chiếm 30.03% tổng số lao động toàn xí nghiệp.
- Đội ngũ lao động của toàn xí nghiệp đã được tinh giảm, chất lượng lao động đã cải thiện. Phù hợp với nhu cầu, cơ cấu ngành hàng. Đây là kết quả của quá trình Tái cấu trúc nhân sự nhằm phù hợp với chiến lược của Cảng Hải Phòng và Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.

## **KẾT LUẬN**

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu nói riêng, Cảng Hải Phòng nói chung đã có nhiều thành tựu đáng kể trong công tác quản lý nhân lực, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực của mình. Đó là yếu tố quan trọng giúp cho xí nghiệp nâng cao năng suất lao động và đạt hiệu quả kinh doanh cao.

Trong thời gian thực tập tại Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu, được trực tiếp làm việc, nghiên cứu về hoạt động của Xí nghiệp, dưới sự giúp đỡ tận tình của cán bộ công nhân viên ở đây, em đã vận dụng được những lý thuyết bài giảng vào thực tiễn và học hỏi được nhiều kinh nghiệm quý báu. Em đã thấy được tầm quan trọng của công tác quản lý nhân lực ở các xí nghiệp nói chung và ở xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu nói riêng. Đồng thời em cũng thấy được tính chất phức tạp của công tác quản lý nhân lực gồm nhiều khâu, nhiều công việc phức tạp từ nhỏ nhất đến lớn nhất.

Có thể nói công tác quản lý nhân lực không phải là công việc đơn giản dựa vào máy móc mà cần phát huy được khả năng sáng tạo trong công việc của toàn thể cán bộ công nhân viên trong toàn xí nghiệp

Với những kiến thức đã học được ở trường và những kinh nghiệm thực tế đạt được trong đợt thực tập. Em sẽ hoàn thiện hơn về chuyên môn nghiệp vụ góp phần vào công việc ngày một hiệu quả hơn.

Luận văn tốt nghiệp của em được hoàn thành với những thu thập từ thực tế công tác quản lý nhân lực tại Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu cùng với sự hướng dẫn tận tình của Ths. Lê Thị Thanh Thủy.

Kính mong được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô để bài luận văn của em được hoàn thiện hơn.

***Em xin chân thành cảm ơn!***

Sinh viên

Nguyễn Đức Du

## **DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. *Quản trị nhân sự* - TS. Nguyễn Thanh Hội – NXB Thống Kê năm 2000
2. *Quản trị học* – Nguyễn Tấn Phước – NXB Thống Kê năm 2000
3. *Quản trị nguồn nhân lực* – Trần Kim Dung – NXB Giáo Dục năm 2000
4. *Quản trị nhân sự* – Nguyễn Hữu Thân – NXB Thống Kê 2006
5. *Quản trị chiến lược* – Lê Văn Tâm – NXB Thống Kê năm 2000
6. *Quản trị chiến lược* – PGS.TS Lê Thế Giới – NXB Thống kê 2007
7. *Các tài liệu liên quan thu thập từ Website*
8. *BC sơ kết “Kết quả kinh doanh” XNXD Hoàng Diệu năm 2007-2008*
9. *BC Chất lượng lao động XNXD Hoàng Diệu năm 2008*