

---

---

## NỘI DUNG TRÌNH BÀY

<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	4
<b>CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	5
1. Nhân lực và quản lý nhân lực.....	5
1.1. Khái niệm về nhân lực.....	5
1.2. Khái niệm về quản lý nhân lực.....	5
2. Đối tượng của quản lý nhân lực.....	6
3. Mục tiêu của quản lý nhân lực.....	6
4. Vai trò và chức năng của quản lý nhân lực.....	7
4.1. Vai trò của quản lý nhân lực.....	7
4.2. Chức năng của quản lý nhân lực.....	8
5. Một số nội dung chính của quản lý nhân lực.....	9
5.1. Thiết kế và phân tích công việc.....	9
5.1.1. Thiết kế công việc.....	9
5.1.2. Phân tích công việc.....	10
5.2. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực.....	12
5.3. Tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên.....	13
5.3.1. Nguồn tuyển dụng.....	13
5.3.2. Nội dung của tuyển dụng nhân sự.....	15
5.4. Bố trí nhân lực.....	17
5.5. Định mức lao động.....	18
5.6. Đánh giá thực hiện công việc.....	20
5.7. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	22
5.8. Trả công lao động.....	23
5.8.1. Cơ cấu thu nhập.....	23
5.8.2. Tiền lương.....	24
5.8.3. Các hình thức trả lương của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.....	25
5.9. An toàn và sức khoẻ người lao động.....	26
6. Ảnh hưởng của môi trường tới hoạt động quản lý nhân lực.....	27
6.1. Nhân tố môi trường kinh doanh.....	27

6.2. Nhân tố con người.....	29
6.3. Nhân tố nhà quản lý.....	30
7. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý nhân lực.....	31
<b>CHƯƠNG II. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH NHÂN LỰC VÀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP XẾP DỠ HOÀNG DIỆU.....</b>	<b>32</b>
1. Tổng quan về xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu .....	32
1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	32
1.2. Chức năng và nhiệm vụ.....	33
1.3. Ngành nghề sản xuất kinh doanh.....	34
1.4. Sản phẩm.....	34
1.4.1. Dịch vụ xếp dỡ.....	35
1.4.2. Dịch vụ xếp dỡ bằng cần cầu nổi.....	35
1.4.3. Dịch vụ lưu kho bãi.....	35
1.4.4. Dịch vụ chuyển tải.....	36
1.5. Cơ sở vật chất kĩ thuật.....	36
1.6. Cơ cấu tổ chức của xí nghiệp.....	37
1.6.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức, quản lý của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu....	37
1.6.2. Chức năng, nghiệp vụ của từng bộ phận đơn vị.....	38
- Ban lãnh đạo.....	38
- Các ban nghiệp vụ.....	39
- Các đơn vị trực tiếp sản xuất.....	40
1.7. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu	41
2. Phân tích hiện trạng quản lý và sử dụng nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.....	42
2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực.....	42
2.2. Chất lượng nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.....	43
- Trình độ học vấn.....	43
- Độ tuổi nguồn nhân lực.....	44
- Trình độ tay nghề người lao động.....	45
3. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.....	45

---

3.1. Phân tích công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực.....	45
3.2. Phân tích công tác đào tạo và phát triển.....	47
3.3. Phân tích công tác bố trí nhân lực.....	49
3.4. Phân tích công tác định mức lao động.....	51
3.5. Phân tích công tác đánh giá thực hiện công việc.....	52
3.6. Phân tích công tác trả lương lao động.....	52
- Trả lương cho người lao động.....	52
- Các chế độ tiền thưởng.....	54
- Các phúc lợi và dịch vụ cho người lao động.....	54
- Đánh giá công tác trả lương cho người lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng diệp.....	55
3.7. Phân tích công tác an toàn và sức khoẻ người lao động.....	55
3.8. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệp.....	56
4. Đánh giá chung.....	57
<b>CHƯƠNG III. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP XẾP DỠ HOÀNG DIỆP.....</b>	<b>58</b>

---

---

## LỜI MỞ ĐẦU

Con người - nguồn lực quý giá nhất trong tất cả các lĩnh vực của cuộc sống quanh ta. Con người có khả năng cải tạo và chinh phục tự nhiên, có khả năng tạo ra của cải vật chất cho xã hội, và cũng chính con người đã tạo nên những bước ngoặt vĩ đại nhất trong lịch sử loài người. Có thể nói con người là chủ thể của mọi hoạt động.

Trong lĩnh vực kinh doanh cũng vậy, việc phát huy được yếu tố con người hay không sẽ quyết định kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Xuất phát từ tầm quan trọng của con người đối với các hoạt động của doanh nghiệp mà quản lý nhân sự có vai trò rất đặc biệt. Nhận thức được tầm quan trọng và sự cần thiết có công tác quản lý nên em đã chọn đề tài: “ Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu ” để nghiên cứu và tìm hiểu.

Nội dung của đề tài gồm 3 chương :

Chương I : Cơ sở lý luận về quản lý nguồn nhân lực.

Chương II : Phân tích thực trạng tình hình nhân lực và công tác quản lý nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.

Chương III : Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.

Tuy nhiên, do thời gian thực tập có hạn và khả năng nhận thức còn hạn chế cũng như chưa thể tìm hiểu hết công tác quản lý và sử dụng lao động của doanh nghiệp, nên bài viết không thể tránh khỏi những thiếu sót. Chính vì vậy, em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo cùng các bạn để bài viết được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn !

Sinh viên thực hiện  
Nguyễn Mạnh Hùng

---

---

## CHƯƠNG I.

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

#### **1. Nhân lực và quản lý nhân lực.**

##### **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 quá trình lao động 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 khỏe, thân thể, sức vóc, tình trạng của từng người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực của từng người còn phụ thuộc vào tuổi tác, điều kiện làm việc, giới tính.....

Trí lực chỉ suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách.....của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận 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, tuy nhiên sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người vẫn còn mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.

##### **1.2. Khái niệm về quản lý nhân lực.**

Nhân sự là một trong các nguồn lực quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Vì vậy vấn đề nhân sự luôn được quan tâm hàng đầu.

Có rất nhiều cách phát biểu khác nhau về quản lý nhân sự :

Theo giáo sư người Mỹ Dimock “Quản lý nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra có liên quan tới một loại công việc nào đó”.

---

Còn giáo sư Felix Migro thì cho rằng: “Quản lý nhân sự là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng các nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể”.

Vậy quản lý nhân sự được hiểu là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị, giải quyết tất cả các vấn đề liên quan tới con người gắn với công việc của họ trong bất cứ tổ chức nào.

Quản lý nhân sự là một hoạt động vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật vì quản lý nhân sự là một lĩnh vực gắn bó nhiều đến văn hoá tổ chức và chứa đựng nhiều giá trị nhân văn hơn bất cứ một lĩnh vực quản lý nào khác.

## **2. Đối tượng của quản lý nhân lực.**

Đối tượng của quản lý nhân lực là người lao động với tư cách là các cá nhân, cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức. Hay nói cách khác người lao động là trung tâm của mọi hoạt động quản lý nhân lực, quản lý nhân lực là quản lý những hoạt động hàng ngày diễn ra xung quanh người lao động xảy ra trong doanh nghiệp.

Người lao động là những thực thể có tính cách và suy nghĩ khác nhau, không ai giống ai vì vậy không phải lúc nào cũng có thể dùng cách quản lý người này để áp dụng với người khác mà phải linh động, sáng tạo, tùy theo từng đối tượng lao động cụ thể để có những phương thức quản lý thích hợp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý của xí nghiệp.

## **3. Mục tiêu của quản lý nhân lực.**

Mục tiêu kinh tế : Nhằm sử dụng có hiệu quả nhất sức lao động từ đó mà tăng doanh thu, giảm chi phí 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 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 trong doanh nghiệp, xác lập và giải quyết thoả đáng mối quan hệ giữa tổ chức công đoàn và các cấp quản trị doanh nghiệp.

---

---

Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức : Quản lý nhân lực là một trong những lĩnh vực của quản lý doanh nghiệp và cũng là một phương diện để khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, là nhân tố khẳng định tình hình của 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 hoá nguồn nhân lực, tuyển chọn, đánh giá, đào tạo, phát triển, phân công, bố trí nhân lực và thực hiện kiểm tra giám sát.

#### **4. Vai trò và chức năng của quản lý nhân lực.**

##### **4.1. Vai trò của quản lý nhân lực.**

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

Trong doanh nghiệp quản lý nhân sự thuộc chức năng chính của nhà quản lý, giúp nhà quản lý đạt được mục đích thông qua nỗ lực của người khác. Các nhà quản lý có vai trò đề ra các chính sách, đường lối, chủ trương có tính chất định hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp do đó nhà quản lý phải là người biết nhìn xa trông rộng, có trình độ chuyên môn cao. Người thực hiện các đường lối chính sách mà nhà quản lý đề ra là các nhân viên thừa hành, kết quả công việc hoàn thành tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của nhân viên, vì vậy cho nên có thể nói rằng: “mọi quản lý suy cho cùng cũng là quản lý con người”.

Quản lý nhân sự góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản lý nhân sự gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản lý nhân sự là một thành tố quan trọng của chức

---

năng quản lý, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản lý nhân sự hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản lý nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản lý nhân sự. Cung cách quản lý nhân sự tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp.

Quản lý nhân sự có vai trò to lớn đối với hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp, nó là hoạt động bề sâu chìm bên trong doanh nghiệp nhưng lại quyết định kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

#### **4.2. Chức năng của quản lý nhân lực.**

##### **a. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực.**

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người.

Nhóm chức năng này thường có các hoạt động: hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập lưu trữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

##### **b. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển.**

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

##### **c. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực.**

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là



---

kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Nhóm chức năng này thường liên quan đến việc xây dựng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

## **5. Một số nội dung chính của quản lý nhân lực.**

### **5.1. Thiết kế và phân tích công việc.**

Công việc là tất cả các nhiệm vụ được thực hiện bởi một người lao động hoặc tất cả những nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một số người lao động.

#### **5.1.1. Thiết kế công việc.**

a. Khái niệm :

Thiết kế công việc là quá trình xác định các trách nhiệm, các nhiệm vụ cụ thể được thực hiện bởi từng người lao động trong tổ chức cũng như các điều kiện cụ thể để thực hiện các trách nhiệm, nhiệm vụ đó.

Thiết kế công việc có hiệu quả là một quá trình tổng thể cần được xem xét từ nhiều góc độ, kết hợp các công việc với các mục tiêu của tổ chức, tạo động lực tới mức tối đa cho người lao động, đạt được các tiêu chuẩn thực hiện công việc, phù hợp giữa khả năng và kỹ năng người lao động với các đòi hỏi của công việc đều là những nhìn nhận cơ bản trong thiết kế công việc. Sự bỏ qua một trong những khía cạnh đó đều có thể dẫn đến giảm hiệu quả và hiệu suất hoạt động của tổ chức cũng như sự thoả mãn của người lao động.

Khi thiết kế công việc cần phải xác định ba yếu tố sau :

- Nội dung công việc : Bao gồm tổng thể các hoạt động, các nghĩa vụ, nhiệm vụ, và trách nhiệm thuộc công việc cần được thực hiện, các máy móc trang thiết bị cần phải sử dụng và các quan hệ cần phải thực hiện.
- Các trách nhiệm đối với tổ chức : Bao gồm tổng thể các trách nhiệm có liên quan tới tổ chức nói chung mà mỗi người lao động phải thực hiện, chẳng hạn như : Tuân thủ các quy định và chế độ làm việc.....

- 
- Các điều kiện lao động : Bao gồm tập hợp các yếu tố thuộc môi trường vật chất của công việc như : nhiệt độ, chiếu sáng, các điều kiện an toàn....

Trong các yếu tố trên nội dung công việc là yếu tố chủ yếu của công việc, là yếu tố trung tâm của thiết kế công việc.

### 5.1.2. Phân tích công việc.

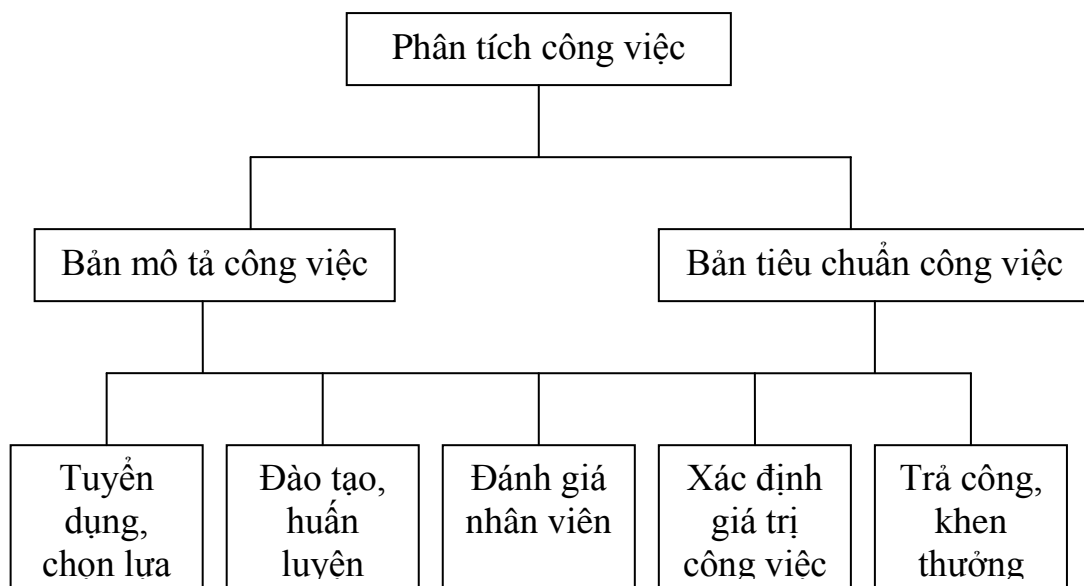
a. Khái niệm :

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

Phân tích công việc là những công việc, thủ tục xác định quyền hạn và trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, là tài liệu cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Sơ đồ 1: Ích lợi của phân tích công việc



b. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc: Gồm 6 bước.

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

---

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

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

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

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

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

Bản mô tả công việc là: văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc là: văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

---

---

## 5.2. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

### a. Khái niệm.

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó.

### b. Nội dung : Kế hoạch hoá nguồn nhân lực gồm :

- Ước tính xem cần bao nhiêu người có trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ đã đặt ra(câu nhân lực).
- Ước tính có bao nhiêu người sẽ làm việc cho tổ chức(cung nhân lực).
- Lựa chọn giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích hợp trong tương lai.

### c. Vai trò.

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực giúp cho tổ chức chủ động tránh trước được khó khăn và tìm biện pháp khắc phục, xác định rõ tình trạng hiện tại và định hướng tương lai của tổ chức, tăng cường sự tham gia của người quản lý trực tuyến và quá trình kế hoạch hoá chiến lược, nhận rõ các hạn chế và các cơ hội của nguồn nhân lực trong tổ chức.

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức : Kế hoạch hoá nguồn nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ với kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức, được xây dựng trên cơ sở các chiến lược kinh doanh của tổ chức. Để đạt được mục tiêu trong thời gian dài mỗi tổ chức phải có một tập hợp hợp lí người lao động với những kiến thức và kĩ năng cần thiết.

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là cơ sở cho hoạt động biên chế nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

### d. Tiến trình thực hiện.

Tiến trình thực hiện kế hoạch hoá nguồn nhân lực được trải qua ba bước.

**Bước 1:** Dự báo nhu cầu nhân lực của tổ chức trong tương lai.

**Bước 2:** Xây dựng chương trình để đáp ứng nhu cầu nhân lực.

**Bước 3:** Thực hiện các chương trình đã đề xuất và thường xuyên kiểm tra đánh giá xem kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đề ra không.

---

Khi dự báo nhu cầu nhân lực cần phải căn cứ vào các chiến lược kinh doanh của tổ chức trong thời gian tới, phải xem xét và tính tới ảnh hưởng của các nhân tố như : Tình hình kinh tế, chính trị, xã hội, pháp luật, các đối thủ cạnh tranh.....

### **5.3. Tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên.**

Trong một doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân sự thành công tức là tìm được những người thực sự phù hợp với công việc có ý nghĩa rất to lớn. Doanh nghiệp nhận được một nguồn nhân sự xứng đáng, hoàn thành tốt công việc được giao góp phần vào việc duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Bản thân những người được tuyển vào công việc phù hợp với năng lực và sở trường của mình sẽ rất hứng thú và an tâm với công việc. Ngược lại nếu việc tuyển dụng nhân sự không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tác động trực tiếp tới công ty và người lao động.

#### **5.3.1. Nguồn tuyển dụng.**

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

Tuyển dụng nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển chuyên đề bạt, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác.

#### **Ưu điểm :**

- Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.
- Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết cách để đạt được mục tiêu đó.
- Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo ra hiệu suất cao hơn.

---

---

**Nhược điểm :**

- Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây nên hiện tượng chai lì, sơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ dập khuôn vì thế mất đi sự sáng tạo, không dấy lên được không khí thi đua mới.

- Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”, họ là những người được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, chia bè phái gây mất đoàn kết.

*Nguồn tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp .*

Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp .

**Ưu điểm:**

- Giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.

- Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể cho nên hiệu quả sử dụng lao động rất cao.

**Nhược điểm :**

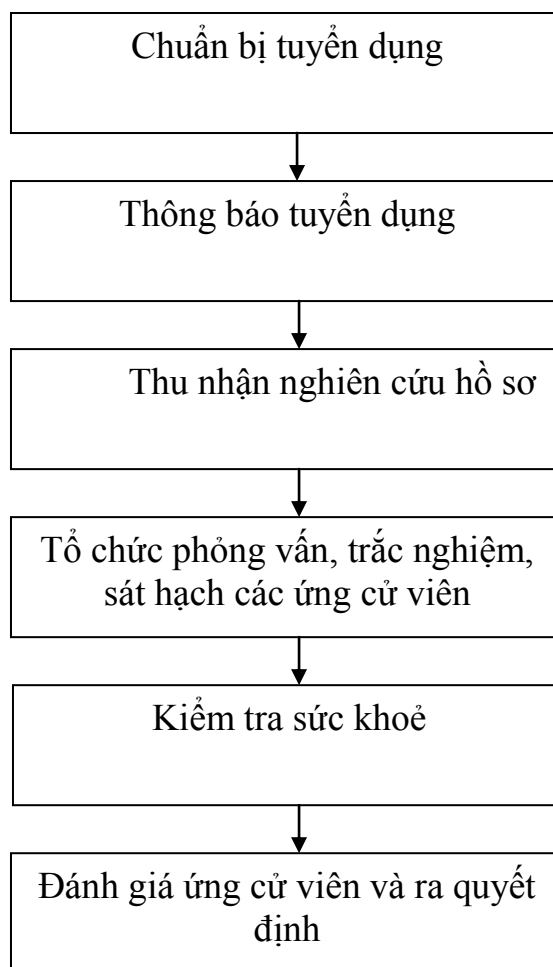
- Đó là người được tuyển dụng phải mất một thời gian để làm quen với công việc và doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu rõ được mục tiêu, lẽ lối làm việc của doanh nghiệp, điều này có thể dẫn đến những sai lệch và cản trở nhất định.

- Các hình thức thu hút ứng cử viên từ bên ngoài: thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường Đại học và một số hình thức khác.

---

### 5.3.2. Nội dung của tuyển dụng nhân sự.

Sơ đồ 2 : Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân sự



**Bước 1 :** Chuẩn bị tuyển dụng.

- Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.

- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan tới tuyển dụng nhân sự .

- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân sự ở cả ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp, tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

**Bước 2 :** Thông báo tuyển dụng.

Các doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau :

- 
- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
  - Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
  - Thông báo tại doanh nghiệp.

Các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho ứng cử viên. Phải thông báo đầy đủ về tên doanh nghiệp, thông tin về nội dung công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng, hồ sơ và giấy tờ cần thiết, cách thức tuyển dụng và nội dung tuyển dụng.

**Bước 3 :** Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.

- Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những hồ sơ giấy tờ cần thiết theo yêu cầu.

- Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng do đó có thể giảm chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp .

**Bước 4 :** Tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng cử viên.

- Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn nhằm chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá các ứng cử viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.

- Ngoài ra có thể áp dụng các hình thức trắc nghiệm để đánh giá một số năng lực đặc biệt của ứng cử viên như: trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay...

- Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng...

- Phải ghi chép từng đặc điểm cần lưu ý với từng ứng cử viên để giúp cho việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác nhất.

**Bước 5 :** Kiểm tra sức khoẻ.

Dù có đáp ứng đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách đạo đức tốt, nhưng sức khoẻ không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Nhận



---

---

một người có sức khoẻ không đảm bảo sẽ ảnh hưởng tới chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế, bên cạnh đó còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho doanh nghiệp .

**Bước 6 :** Đánh giá ứng cử viên và quyết định.

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động.

Trưởng phòng nhân sự đề nghị, giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc...

Trách nhiệm của nhà quản lý là làm mềm các ứng cử viên, giúp họ mau chóng làm quen với công việc mới.

#### **5.4. Bố trí nhân lực.**

Đào tạo, lựa chọn và đánh giá chưa đủ để đảm bảo phát huy chất lượng của đội ngũ người lao động. Vấn đề sắp xếp, bố trí cán bộ có vai trò quyết định đến hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý. Việc bố trí người lao động cũng như cán bộ quản lý phải được thể hiện ở kết quả cuối cùng, đó là hiệu quả và chất lượng hoạt động, là sự phù hợp giữa các thuộc tính có tính cá nhân kể cả tri thức và phẩm chất với yêu cầu của công việc đảm nhận.

**\*Mục đích :**

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

**\*Nguyên tắc sắp xếp, bố trí người lao động :**

*Để đạt được những mục đích trên, cần tuân thủ những nguyên tắc sau:*

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

---

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

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

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

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

### **\*Phương pháp sắp xếp :**

*Có hai cách sắp xếp: Trực tiếp và thi tuyển.*

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

Cách thi tuyển tương tự như thi tuyển công chức. Ngay cả với cương vị lãnh đạo cũng có thể áp dụng phương pháp thi tuyển.

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

## **5.5. Định mức lao động.**

a. Khái niệm.

Định mức lao động : là quá trình xác định mức lao động, là việc quy định các mức hoa phí cần thiết cho việc chế tạo ra một sản phẩm hay một công việc nhất định.

Mức lao động : là một đại lượng lao động sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

Mức lao động chính xác có một vai trò vô cùng quan trọng trong công tác quản lý :

- 
- Mức lao động là căn cứ để xác định quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi người lao động theo nguyên tắc phân phối lao động.
  - Mức lao động là căn cứ để xác định số lượng và chất lượng lao động trong doanh nghiệp.
  - Mức lao động là cơ sở vững chắc để xây dựng các kế hoạch của doanh nghiệp.
  - Mức lao động là cơ sở để phân công tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và cũng là cơ sở để theo dõi, kiểm tra đánh giá kết quả của mỗi người lao động trong doanh nghiệp.

b. Tầm quan trọng.

Định mức lao động có vai trò quan trọng đối với vấn đề quản lý nhân sự. Để đánh giá chính xác tình hình thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản lý phải xây dựng định mức lao động hợp lý.

Thông qua định mức lao động nhà quản lý có thể đánh giá được một cách khách quan mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, ý thức và trách nhiệm của họ đối với công việc được giao. Đánh giá trình độ tay nghề, mức độ đóng góp của từng thành viên vào kết quả chung của doanh nghiệp, trên cơ sở đó có chế độ lương bổng phù hợp.

c. Phương pháp xây dựng định mức lao động.

\* Phương pháp thống kê kinh nghiệm :

Thực chất phương pháp này là dựa vào số liệu thống kê và kinh nghiệm của cán bộ định mức để xây dựng.

Phương pháp này được chia làm hai loại: Thống kê kinh nghiệm đơn thuần và thống kê kinh nghiệm có phân tích.

Ưu điểm lớn nhất của phương pháp này là đơn giản, tốn ít công sức, dễ hiểu, dễ làm, trong cùng một thời gian ngắn xây dựng được hàng loạt định mức. Nhưng nhược điểm là mang nhiều nhân tố lạc hậu, không phản ánh được sự phát triển của tổ chức và kỹ thuật.

\* Phương pháp có căn cứ kỹ thuật :

---

Phương pháp điều tra phân tích: thực chất của phương pháp này là quan sát, tính toán ngay tại hiện trường và được tiến hành bằng hai hình thức chụp ảnh và bấm giờ.

Trong thực tế còn áp dụng phương pháp so sánh điển hình. Thực chất của phương pháp này là tiến hành phân loại các chi tiết, các bước công việc thành từng nhóm, xác định định mức lao động cho một chi tiết hay một bước công việc điển hình, các chi tiết còn lại dùng phương pháp loại suy để tính toán.

## **5.6. Đánh giá thực hiện công việc.**

### **a. Mục đích.**

Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.

Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong trình làm việc.

Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.

Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề về đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển chuyên nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức.

Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.

Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

### **b. Nội dung, trình tự thực hiện.**

**Bước 1:** Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá.

Các nhà lãnh đạo cần xác định lĩnh vực kỹ năng, kết quả cần đánh giá, và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.

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

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

---

**Bước 3 :** Huấn luyện những nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Sử dụng các phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác.

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

Thông thường, nhà quản lý phải thông báo cho nhân viên biết ngay khi nhân viên nhận công việc về các tiêu chuẩn, phạm vi sẽ đánh giá. Tuy nhiên trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản lý vẫn phải thông báo lại cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá, sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

**Bước 5 :** Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc.

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

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

Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

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

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Để đảm bảo rằng các chỉ tiêu này là khả thi, lãnh đạo cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên cần có những sự hỗ trợ nào từ phía công ty và nhân viên có những chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian nhất định.

c. Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc.

- Phương pháp mức thang điểm.
- Phương pháp so sánh.

---

➤ Phương pháp hành vi.

## 5.7. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

### a. Khái niệm.

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

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

### b. Mục đích của đào tạo và phát triển.

Trực tiếp giúp nhân viên làm công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên không đáp ứng được tiêu chuẩn mẫu của công việc hoặc khi nhận công việc mới.

Cập nhật các kỹ năng kiến thức mới cho nhân viên.

Tránh tình trạng quản lý lạc hậu, lỗi thời.

Giải quyết các vấn đề của tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên và công đoàn, hay với nhà quản lý.

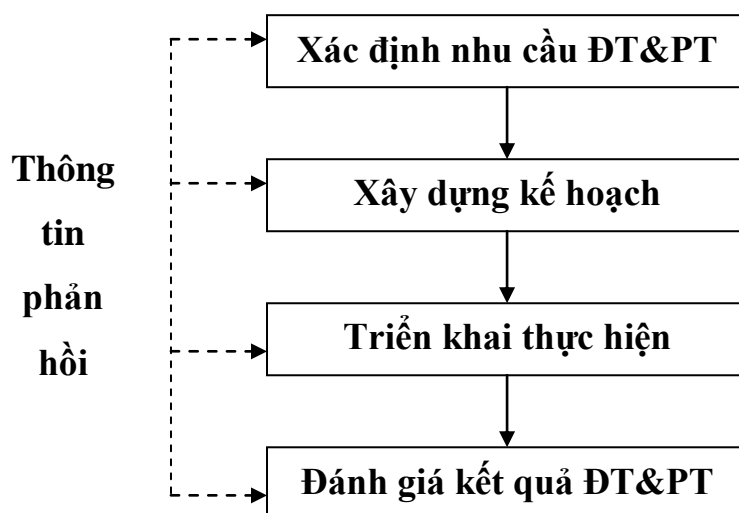
Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.

Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.

Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

### c. Tổ chức công tác đào tạo và phát triển nhân sự.

Sơ đồ 3: Quy trình tổ chức công tác đào tạo và phát triển nhân sự



---

---

**Bước 1:** Xác định nhu cầu ĐT&PT.

Để xác định được nhu cầu ĐT&PT cần căn cứ vào các yếu tố cơ bản: Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp; Kế hoạch nhân sự; Trình độ kỹ thuật công nghệ; Tiêu chuẩn thực hiện công việc; Trình độ năng lực chuyên môn của người lao động; Nguyên vọng của người lao động.

**Bước 2:** Xây dựng kế hoạch ĐT&PT.

Một kế hoạch đào tạo và phát triển nhân sự tổng thể cần phải xây dựng thường bao gồm những nội dung: Các chính sách, chương trình ĐT&PT; Ngân quỹ cho ĐT&PT; Các kế hoạch chi tiết; Mục tiêu ĐT&PT; Đối tượng được ĐT&PT; Cơ sở vật chất và tính chất công việc.

**Bước 3:** Triển khai thực hiện.

Cần triển khai thực hiện theo đúng kế hoạch đã đề ra. Quá trình này thể hiện rõ vai trò của tổ chức, điều phối, hướng dẫn động viên nhà quản lý trong việc tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện tốt nhất mục tiêu đã vạch ra.

**Bước 4:** Đánh giá kết quả.

Đây là một việc làm cần thiết và quan trọng không chỉ giúp doanh nghiệp đánh giá được năng lực chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ của nhân viên trước và sau quá trình ĐT&PT mà còn chỉ ra cho doanh nghiệp những mặt tồn tại, hạn chế, để từ đó có biện pháp khắc phục, cải thiện.

## **5.8. Trả công lao động.**

### **5.8.1. Cơ cấu thu nhập.**

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

Phụ cấp lương : Là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Ngoài ra, trong thực tế có một số loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương của người lao động như phụ cấp di chuyển, phụ cấp đi đường. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích

---

---

người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

Tiền thưởng : Là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Có rất nhiều loại thưởng, doanh nghiệp có thể áp dụng các loại thưởng sau :

- + Thưởng năng suất, chất lượng
- + Thưởng sáng kiến
- + Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp
- + Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới
- + Thưởng đảm bảo ngày công
- + Thưởng về lòng trung thành tận tâm với doanh nghiệp

Phúc lợi : Các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc và nhiều yếu tố khác nhau. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn thành tốt công việc hay chỉ ở mức độ bình thường, có trình độ tay nghề khác nhau, đã là nhân viên trong doanh nghiệp thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm :

- + Bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế
- + Hưu trí
- + Nghỉ phép
- + Nghỉ lễ
- + Ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ
- + Trợ cấp của doanh nghiệp cho các nhân viên đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn
- + Quà tặng của doanh nghiệp cho các nhân viên vào dịp sinh nhật, cưới hỏi.

### **5.8.2. Tiền lương.**

\* **Khái niệm** : Tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động của họ thanh toán lại tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải cho xã hội.



---

**\* Vai trò của tiền lương :** Với doanh nghiệp tiền lương là một trong các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất, cấu thành nên giá thành sản phẩm. Thông qua chính sách tiền lương có thể đánh giá được hiệu quả kinh tế của việc sử dụng lao động.

Với người lao động, tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, là phương tiện duy trì sự tồn tại phát triển của họ và gia đình họ ở mức độ nào đó, nó là bằng chứng thể hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động.

Với xã hội, tiền lương không chỉ là chi phí mà đã trở thành phương tiện tạo ra giá trị mới, hay đúng hơn là nguồn kích thích nâng cao những năng lực tiềm ẩn của người lao động trong quá trình tạo ra giá trị gia tăng, tạo ra động lực cho sản xuất kinh doanh đạt kết quả cao. Khi tiền lương hợp lý sẽ tạo ra khả năng thu hút các nguồn lao động, sắp xếp điều hoà sản xuất xã hội một cách có kế hoạch và hợp lý.

### **5.8.3. Các hình thức trả lương của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.**

+ ***Trả lương theo sản phẩm.***

$$\begin{aligned} \text{Công thức :} \quad & L_{sp} = N_{tt} * Đg \\ & \text{Mức lương CBCNV} + \text{Phụ cấp} \\ \text{Đg/sp} = & \frac{\text{Mức lương CBCNV} + \text{Phụ cấp}}{\text{Mức sản lượng}} \end{aligned}$$

Trong đó : +  $L_{sp}$ : Lương theo sản phẩm.

+  $N_{tt}$ : Số sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành.

+  $Đg$ : Đơn giá lương sản phẩm.

**Ưu điểm :**

+ Quán triệt đầy đủ nguyên tắc trả lương theo số lượng và theo chất lượng lao động, gắn liền lương với kết quả sản xuất của mỗi người, kích thích nâng cao NSLĐ.

+ Khuyến khích người lao động cố gắng nâng cao trình độ tay nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật để tạo ra nhiều sản phẩm và sức lao động giảm xuống.

+ Củng cố và phát triển mạnh mẽ phong trào thi đua trong đơn vị, tổ chức doanh nghiệp.

**Nhược điểm :**

---

+ Người lao động dễ chạy theo số lượng mà quên đi chất lượng SP.

+ Người lao động ít chăm lo đến công việc chung của tập thể.

+ Dễ biến động.

+ **Trả lương theo thời gian**

Công thức :  $L_{tg} = T_{tt} * L$

**Trong đó:** +  $L_{tg}$  : Lương thời gian.

+  $T_{tt}$  : Số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ.

+  $L$  : Mức lương ngày (lương giờ) với:

$L_{\text{ngày}} = L_{\text{tháng}}/22$

$L_{\text{giờ}} = L_{\text{ngày}}/8$

**Ưu điểm :**

+ Người lao động sẽ chăm chỉ làm việc để đạt được nhiều ngày công, giờ công.

+ Dễ tính toán, đảm bảo cho công nhân một khoản tiền thu nhập nhất định trong thời gian đi làm.

+ Có hiệu quả cao.

**Nhược điểm :**

+ Không gắn kết được giữa chất lượng và số lượng lao động mà người lao động đã tiêu hao trong quá trình sản xuất ra sản phẩm.

+ Khó khăn trong quá trình đánh giá nhân viên vì không biết được ai tích cực, ai không tích cực.

+ Do không gắn kết được số lượng và chất lượng lao động nên nảy sinh những tiêu cực như ỷ lại, dựa dẫm, thiếu tích cực trong việc học tập, tiếp thu công nghệ mới. Nếu không có khuyến khích tăng lương, thưởng thì người lao động sẽ chỉ làm việc ở mức trung bình mà không cố gắng hơn.

+ Phụ thuộc lớn vào ý thức của người lao động nên đôi khi hiệu quả không cao.

**5.9. An toàn và sức khỏe người lao động.**

Vấn đề an toàn và sức khỏe cho người lao động là một vấn đề rất đang được quan tâm, bởi người lao động có được đảm bảo an toàn trong quá trình lao động thì họ mới yên tâm làm việc. Người lao động có sức khỏe, thoải mái tâm lý thì mới hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, nâng cao năng suất lao động. Mục tiêu của

---

công tác an toàn và sức khoẻ cho người lao động tại doanh nghiệp là đảm bảo cho người lao động không bị ốm đau, bệnh tật, tai nạn do tác động của các yếu tố nguy hiểm, có hại trong lao động sản xuất thông qua thực hiện các chính sách, các giải pháp về khoa học kỹ thuật, về kinh tế xã hội, về tuyên truyền giáo dục, về tổ chức lao động và sự tuân thủ các quy phạm về an toàn, vệ sinh lao động của người sử dụng lao động và người lao động.

Về phía người sử dụng lao động : Phải lập các kế hoạch, các biện pháp an toàn vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện làm việc, trang bị dụng cụ bảo hộ lao động, hướng dẫn cho lao động các nội dung, quy định về an toàn vệ sinh lao động. Phân công trách nhiệm giám sát công việc an toàn vệ sinh lao động, có báo cáo kết quả tình hình theo dõi, đảm bảo chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lí cho lao động, tổ chức khám sức khoẻ định kỳ.....

Về phía người lao động : Chấp hành mọi nội quy quy định về an toàn lao động của tổ chức, từ chối hoặc từ bỏ nơi làm việc khi phát hiện nguy cơ xảy ra tai nạn nguy hại tới sức khoẻ và tính mạng của bản thân, trình báo với người phụ trách để kịp thời xử lý, chỉ trở lại nơi làm việc khi nguy cơ đó được khắc phục, khiếu nại với cơ quan nhà nước nếu người sử dụng lao động vi phạm quy định về an toàn lao động của nhà nước hoặc trái với hợp đồng lao động.

## **6. Ảnh hưởng của môi trường tới hoạt động quản trị nhân lực.**

### **6.1.Nhân tố môi trường kinh doanh.**

**Môi trường bên ngoài doanh nghiệp** : Ảnh hưởng đến các hoạt động của doanh nghiệp sau khi nghiên cứu kỹ môi trường bên ngoài doanh nghiệp sẽ đề ra sứ mạng mục tiêu của mình.

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

---

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

***Văn hoá- xã hội*** : Một nền văn hoá có nhiều đẳng cấp, nhiều nấc thang giá trị không theo kịp với đà phát triển của thời đại rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho doanh nghiệp. Điều này đi đến hậu quả là bầu không khí văn hoá trong doanh nghiệp bị ảnh hưởng.

***Đối thủ cạnh tranh*** : Trong nền kinh tế thị trường nhà quản lý không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của hoạt động quản lý. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào bằng con đường quản lý nhân sự một cách có hiệu quả. Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất vì vậy doanh nghiệp phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều này các doanh nghiệp phải có chính sách nhân sự hợp lí, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng hợp lí tạo ra một bầu không khí gắn bó trong doanh nghiệp. Ngoài ra doanh nghiệp còn phải có một chế độ lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, cải thiện môi trường làm việc và cải thiện phúc lợi. Nếu doanh nghiệp không thực hiện tốt chính sách nhân sự thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi kéo những người có trình độ, doanh nghiệp sẽ mất dần nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không thuần túy chỉ vấn đề lương bổng mà là sự tổng hợp của nhiều vấn đề.

***Khoa học- kỹ thuật*** : Các nhà quản lý phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học - kỹ thuật. Khi khoa học - kỹ thuật thay đổi một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa do đó doanh nghiệp phải đào tạo lại lực lượng lao động của mình. Sự thay đổi về khoa học đồng nghĩa với việc là cần ít người hơn nhưng vẫn phải sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản lý phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

***Khách hàng*** : Là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố tối quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do vậy các nhà

---

---

quản lý phải đảm bảo được rằng nhân viên của mình sẽ sản xuất ra các sản phẩm phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Nhà quản lý phải làm cho nhân viên của mình hiểu là không có khách hàng thì không có doanh nghiệp và họ sẽ không có cơ hội làm việc nữa. Họ phải hiểu rằng doanh thu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Nhiệm vụ của quản lý nhân sự là làm cho các nhân viên hiểu được điều này.

**Môi trường bên trong của doanh nghiệp** : Ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động của doanh nghiệp, nếu môi trường bên trong thay đổi thì mọi hoạt động của doanh nghiệp cũng thay đổi theo.

***Sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp*** : Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản lý nhân sự.

***Chính sách chiến lược của doanh nghiệp*** : Một số chính sách ảnh hưởng tới quản lý nhân sự : cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn, khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc với năng suất cao...

***Bầu không khí- văn hoá của doanh nghiệp*** : Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

## **6.2.Nhân tố con người.**

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản lý, về nguyện vọng, về sở thích...vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản lý nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản lý phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới

---

cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản lý nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp đến người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản lý nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

### **6.3.Nhân tố nhà quản lý.**

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

Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản lý phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, phải làm cho nhân viên tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản lý phải biết khéo léo kết hợp hai mặt của doanh nghiệp, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công.

Nhà quản lý phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản lý đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân

---

---

---

viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản lý nhân sự vì quản lý nhân sự giúp nhà quản lý học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Quản lý nhân sự trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản lý với lợi ích chính đáng của người lao động.

### **7. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý nhân lực.**

Trong quá trình sản xuất, sức lao động của con người là yếu tố quan trọng mang tính chất quyết định, sử dụng tốt sức lao động biểu hiện trình độ quản lý của doanh nghiệp, thúc đẩy quá trình sản xuất phát triển, việc phân tích các chỉ tiêu lao động nhằm khai thác mọi khả năng tiềm tàng về lao động từ đó không ngừng nâng cao năng suất lao động.

#### ***Nhóm các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý nhân lực :***

\*Hiệu quả sử dụng lao động :

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động}} \quad \text{ĐVT:ĐỒNG/ người}$$

Chỉ tiêu này phản ánh một lao động trong kì tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận.

\*Năng suất lao động tính bằng tiền(Hn):

$$H_n = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng lao động}} \quad \text{ĐVT:ĐỒNG/người}$$

Chỉ tiêu này phản ánh một lao động trong kì tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

\*Năng suất lao động bình quân tính bằng hiệu suất:

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng lao động}} \quad \text{ĐVT:Sản phẩm/người}$$

Chỉ tiêu này phản ánh một lao động trong kì tạo ra bao nhiêu sản phẩm.

---

---

## CHƯƠNG II.

### **PHÂN TÍCH HIỆN TRẠNG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP XẾP DỠ HOÀNG DIỆU.**

#### **1. Tổng quan về xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.**

##### **1.1. Quá trình hình thành và phát triển.**

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 chuyên 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 hai xí nghiệp tương ứng với hai khu vực xếp dỡ là XN I và XN 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 hàng vận tải GMC ( thuộc công ty GERMANTRANS ) và hàng HEUNG – A do VIETFRAC làm đại lý.

Do phương thức vận tải hàng hoá 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 hai đội xếp dỡ container của hai 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 hai xí nghiệp xếp dỡ I và II.

Xí nghiệp 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 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 1.033.636m. Tất cả các bên 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.

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.

## **1.2. Chức năng và nhiệm vụ.**

\*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 :

- 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

\*Nhiệm vụ :

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

### **1.3. Ngành nghề sản xuất 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....

### **1.4. 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.

Xí nghiệp gồm có ba sản phẩm chính đó là : Dịch vụ xếp dỡ, dịch vụ lưu kho bãi, dịch vụ chuyên tải.

Ngoài ra xí nghiệp còn có nhiều dịch vụ khác nhau 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 ).

#### **1.4.1. 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)

#### **1.4.2. 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.

#### **1.4.3. Dịch vụ lưu kho bãi.**

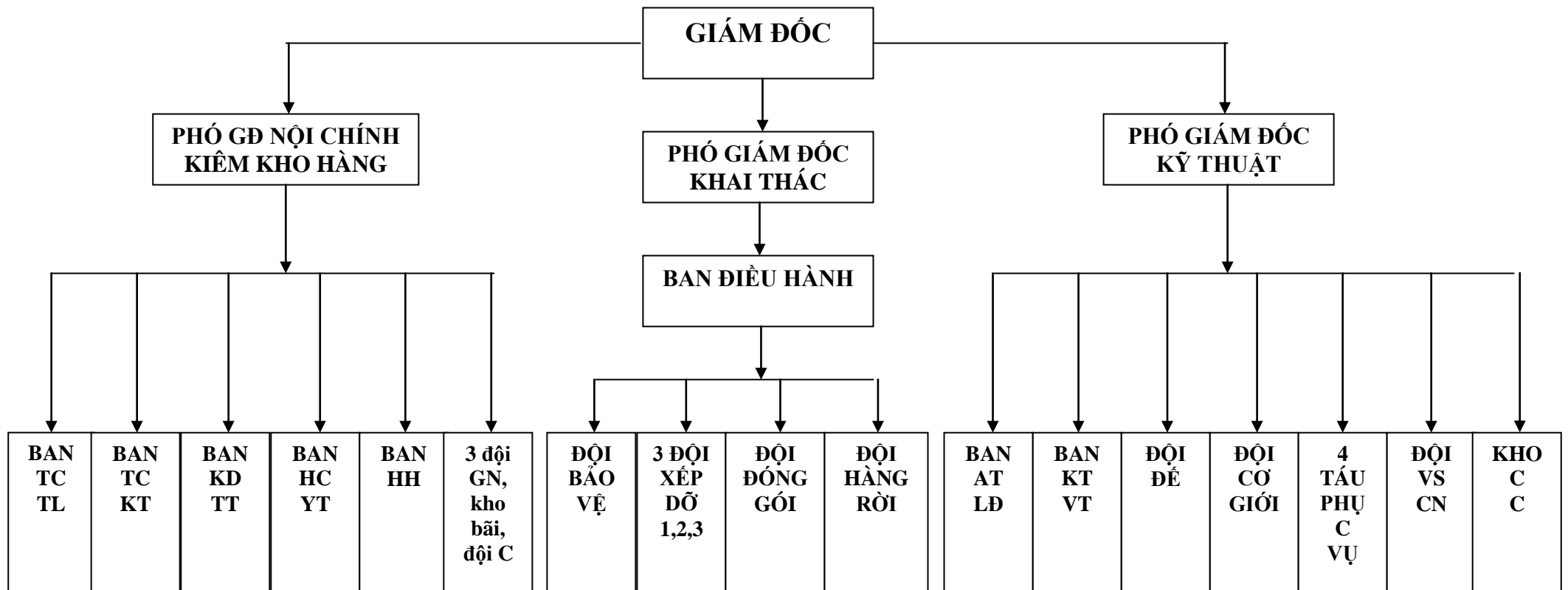
- Hàng ngoài container.
  - + Lưu tại kho
  - + Lưu tại bãi
- Hàng container
  - + Container thông thường
  - + Container lạnh có sử dụng điện



---

## 1.6. Cơ cấu tổ chức của xí nghiệp.

### 1.6.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức, quản lý của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.



---

---

## **1.6.2. Chức năng, nghiệp vụ của từng bộ phận đơn vị.**

### **\* Ban lãnh đạo.**

#### ***Giám đốc.***

Là người lãnh đạo cao nhất trong xí nghiệp. Giám đốc xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu chịu trách nhiệm 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.***

Là những người tham mưu cho giám đốc, trực tiếp chỉ đạo các mặt phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp như : Các kế hoạch sản lượng, giá thành, vật tư, kế hoạch giao nhận cho các đơn vị sự nghiệp, tập hợp mọi thông tin về công tác thực hiện kế hoạch tháng, quý, năm để báo cáo cho 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.

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.

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.

---

---

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.

**\* 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 tiếp thị kinh doanh.

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.

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.

Ban hành chính và 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 sổ lương cho các đơn vị để làm cơ sở tính lương.

**\* Các đơn vị trực tiếp sản xuất**

*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..từ đó 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 đồng thời có kế hoạch sửa chữa định kỳ.

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,an toàn bến Cảng.

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.

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.

***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.

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

**Bảng 1 : Tổng hợp kết quả kinh doanh năm 2007 – 2008**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2008/2007
Sản lượng	Tấn	6,175,004	6,564,257	106.3
Doanh thu	1000đ	227,962,738	341,950,589	150.0
Chi phí	1000đ	237,383,968	272,846,823	114.9
Lợi nhuận	1000đ	-9,421,230	69,103,776	-733.5

(Nguồn : Ban kinh doanh tiếp thị)

**Đánh giá :** Qua những số liệu trên ta có thể rút ra một số đánh giá tổng quát sau :

Từ năm 2007 đến 2008, sản lượng xếp dỡ của xí nghiệp đã tăng nhưng chưa cao, sản lượng xếp dỡ năm 2008 tăng so với năm 2007 là 106.3%. 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.

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.

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 114.9%, 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.

## 2. Phân tích hiện trạng quản lý và sử dụng nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.

### 2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực.

**Bảng 2 : 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	Công nhân trực tiếp	1017	48.09	949	49.35	-68	93.31
2	Công nhân phục vụ	980	46.34	852	44.31	-128	86.94
3	Công nhân gián tiếp	118	5.58	122	6.34	4	103.39
<b>4</b>	<b>Tổng</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)

**Nhận xét :**

Qua bảng số liệu trên ta thấy lực lượng lao động trong xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu được chia làm ba bộ phận đó là công nhân trực tiếp, công nhân phục vụ và công nhân gián tiếp trong đó số lượng công nhân trực tiếp chiếm tỷ trọng cao nhất 49,35%, tiếp đến là số lượng công nhân phục vụ chiếm 44,31%. Điều này là tương đối hợp lý vì đặc thù của xí nghiệp là xếp dỡ, chuyển tải nên cần nhiều công nhân trực tiếp và phục vụ. Ngoài ra số lượng công nhân năm 2008 giảm so với năm 2007 là 192 công nhân tương ứng với 9,08%, trong đó số lượng công nhân trực tiếp giảm 68 công nhân tương ứng với 6,69%, số lượng công nhân phục vụ giảm 128 công nhân tương ứng với 13,06%, còn số lượng công nhân gián tiếp tăng 4 công nhân tương ứng với 3,39%. Điều đó cho thấy trong năm 2008 xí nghiệp đã giảm bớt công nhân ở các lĩnh vực không cần thiết thay vào đó là tăng cường công tác quản lý nhằm đảm bảo công việc được tiến hành thuận lợi.

**2.2. Chất lượng nhân lực của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.****- Trình độ học vấn.****Bảng 3 : Trình độ học vấn tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.**

STT	Trình độ	Đầu năm 2008		Cuối năm 2008		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng%	số lượng	Tỷ trọng%	Số tuyệt đối	Số tương đối
1	Lao động phổ thông	1748	82.65	1470	76.44	-278	84.10
2	CN kĩ thuật	85	4.02	97	5.04	12	114.12
3	Trung cấp	10	0.47	60	3.12	50	600.00
4	Cao đẳng	4	0.19	14	0.73	10	350.00
5	Đại học	268	12.67	282	14.66	14	105.22
6	Trên đại học	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>6</b>	<b>Tổng cộng</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)

---

---

**Nhận xét :**

Nhìn chung trình độ học vấn tại xí nghiệp tương đối thấp, số lượng lao động thật sự có bằng cấp chỉ chiếm 23,56%. Điều này cũng không quá bất hợp lí vì đặc thù của xí nghiệp là xếp dỡ, vận chuyển và giao nhận hàng hoá, đây đều là những công việc đơn giản không cần đến trình độ bằng cấp quá cao mà chỉ cần có kinh nghiệm thực tế từ 1-2 buổi là có thể làm được, điều đó cho thấy vì sao số lượng lao động có trình độ cao chiếm rất ít trong khi đó số lượng lao động ở trình độ thấp hoặc không có trình độ chiếm tỉ trọng rất lớn 76,44%. Tuy nhiên ta có thể thấy cuối năm 2008 số lượng lao động phổ thông đã giảm 16,90% và số lượng lao động có trình độ tăng 23,43% so với đầu năm 2008, điều này cho thấy xí nghiệp đã có những đổi mới tích cực nhằm nâng cao chất lượng lao động, đội ngũ quản lí để có thể tiếp thu và sử dụng các thiết bị, máy móc mới bắt kịp với thời đại.

**- Độ tuổi nguồn nhân lực.****Bảng 4 : Độ tuổi nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.**

STT	Tuổi	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	17.59	349	18.15	-23	93.82
5	Tổng	2115	100.00	1923	100.00		
6	Tuổi BQ	43		41			

( Nguồn : Ban tổ chức tiền lương)

**Nhận xét :**

Thông qua bảng số liệu trên ta có thể nhận ngay thấy rằng độ tuổi bình quân của xí nghiệp cuối năm 2008 là 41, đây là độ tuổi tương đối cao so với lĩnh vực đặc thù xếp dỡ, vận chuyển và lưu kho hàng hoá của xí nghiệp. Tuy nhiên so với đầu năm 2008 thì độ tuổi bình quân của xí nghiệp đã giảm xuống hai tuổi , điều này cũng cho thấy những nỗ lực của xí nghiệp trong việc trẻ hoá lực lượng lao động. Mặc dù vậy số lượng lao động trẻ trong năm 2008 tăng chưa cao mới tăng có 22,46% so với đầu năm, trong khi đó số lượng lao động trong độ tuổi sắp về hưu

vẫn còn rất nhiều, vì vậy xí nghiệp cần cố gắng hơn nữa để đẩy mạnh công tác trẻ hoá lực lượng lao động, đồng thời có các chính sách thích hợp với những người lao động lớn tuổi không còn nhiều khả năng đóng góp cho xí nghiệp để họ có thể về hưu sớm tạo điều kiện cho lớp trẻ tiến lên.

**- Trình độ tay nghề nguồn nhân lực.**

**Bảng 5 : Trình độ tay nghề người lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.**

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	100	4.73	338	17.58	238	371.75
2	Bậc 2	361	17.07	194	10.09	-167	59.11
3	Bậc 3	532	25.15	302	15.70	-230	62.43
4	Bậc 4	470	22.22	369	19.19	-101	86.35
5	Bậc 5	60	2.84	331	17.21	271	606.75
6	Bậc 6	73	3.45	151	7.85	78	227.50
7	Bậc 7	29	1.37	111	5.77	82	420.97
8	Khác bậc	490	23.17	127	6.60	-363	28.51
<b>9</b>	<b>Tổng số</b>	<b>2115</b>	<b>100.00</b>	<b>1923</b>	<b>100.00</b>	<b>-192</b>	<b>100.00</b>

( Nguồn : Ban tổ chức tiền lương)

**Nhận xét :**

Trình độ lao động, cũng như mức độ thành thực công việc của người lao động ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng sản phẩm và uy tín của doanh nghiệp, vì vậy trong bất kì doanh nghiệp nào đều không thể thiếu những người lao động giỏi có trình độ tay nghề cao. Tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu ta thấy có đầy đủ các bậc thợ từ bậc 1 đến bậc 7, nhưng số lượng lao động từ bậc 5 đến bậc 7 chiếm tỉ trọng rất nhỏ gần như không đáng kể so với khối lượng lao động từ bậc 1 đến bậc 4. Điều này cũng dễ hiểu vì xí nghiệp đang trong quá trình trẻ hoá có nhiều lao động mới nên chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc nên tay nghề còn kém. Tuy nhiên trong năm 2008 nhìn chung tay nghề của công nhân đã được nâng cao thể hiện ở số lượng lao động từ bậc 5 đến bậc 7 đã tăng lên chiếm 30,83% cho thấy xí nghiệp đã chú trọng hơn trong công tác đào tạo và nâng cao tay nghề cho người lao động làm cho chất lượng nguồn nhân lực cũng được nâng lên.

**3. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.**

**3.1. Phân tích công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực.**

---

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

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

Dựa vào nguồn nhân lực sẵn có đồng thời căn cứ vào các kế hoạch sản xuất kinh doanh mà xí nghiệp tự xem xét ở các bộ phận, phòng ban nếu thấy thiếu nhân lực hoặc cần tuyển thêm lao động để phục vụ cho chiến lược phát triển của xí nghiệp thì đề xuất lên trên Cảng, sau đó Cảng sẽ có quyết định tuyển dụng hoặc điều động nhân lực xuống xí nghiệp.

Cảng Hải Phòng tuyển dụng nhân lực từ hai nguồn là tuyển dụng nội bộ và tuyển dụng từ bên ngoài.

**Tuyển dụng nội bộ** : Cũng như các tổ chức nhà nước khác Cảng Hải Phòng luôn ưu tiên đối với các đối tượng là con, em của các cán bộ công nhân viên trong ngành, tùy theo trình độ, chuyên môn, ngành nghề của từng người mà xí nghiệp cho thi tuyển vào các vị trí, công việc thích hợp. Mặt khác hàng năm căn cứ vào nhu cầu nhân sự, Cảng thông báo với toàn thể cán bộ công nhân viên về kế hoạch đào tạo và tuyển dụng để động viên cán bộ công nhân viên đăng kí cho con em đi đào tạo tại các trường kỹ thuật của Cảng, sau khi đào tạo sẽ được tuyển vào làm việc tại Cảng.

**Tuyển dụng bên ngoài** : Nếu nguồn tuyển dụng nội bộ chưa đáp ứng đủ số lượng lao động cần thiết để phục vụ cho chiến lược phát triển thì Cảng mới thông báo tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo chí, truyền hình, internet hoặc các trung tâm mô giới việc làm để tuyển đủ số lượng lao động. 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 đã đề ra cho mỗi

---

vị trí. Tuy nhiên hình thức tuyển dụng từ bên ngoài là rất hiếm, chủ yếu nguồn nhân lực ở Cảng vẫn là được tuyển từ nguồn nội bộ.

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

Thực tế công việc hiện nay đòi hỏi rất lớn số lượng nhân viên có trình độ ngoại ngữ, vi tính tốt.....trong khi nguồn nhân lực này ở bên ngoài là rất nhiều nhưng ở Cảng lại chú trọng vào nguồn nhân lực nội bộ và hàng năm Cảng lại mất một khoản chi phí để đào tạo những nhân viên này nếu họ chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc.

Do không có quyền quyết định trong công tác tuyển dụng nhân viên mà phải chịu sự điều phối từ Cảng vì vậy mà 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 phó mà từ đó hoạch định công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực trong ngắn hạn.

### **3.2. Phân tích công tác đào tạo và phát triển.**

Đây là công tác đặc biệt quan trọng trong quản lý nhân sự. Trong cơ chế thị trường gay gắt và không thiếu những biến động như hiện nay thì 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 phải đặc biệt coi trọng đến công tác 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 thành tựu khoa học tiên tiến của thế giới vào quá trình sản xuất kinh doanh từ đó mà nâng cao năng xuất lao động, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp, đồng thời tạo ra cho người lao động một lối tư duy mới, một phong cách làm việc của những con người hiện đại và tạo điều kiện cho người lao động phát huy tối đa khả năng sáng tạo của mình một cách tốt nhất.

Ý thức được vai trò và tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực trong xã hội hiện nay, xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu đã xây dựng được những chính sách

---

đào tạo và phát triển nguồn nhân lực rất có hiệu quả. Có hai hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại xí nghiệp:

\* **Đào tạo tại chỗ** : Tiến hành ngay trong quá trình làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn và có nhiều kinh nghiệm thực tế hơn, công nhân được phân công làm việc cùng với những nhân công khác có trình độ tay nghề cao hơn và có kinh nghiệm hơn.

Đối với người lao động mới được tuyển vào làm việc tại xí nghiệp, trong khi trải qua thời gian thử việc họ sẽ được những người có kinh nghiệm truyền đạt lại kinh nghiệm làm việc như : Cách sử dụng máy móc, thiết bị và được trang bị những kĩ năng cần thiết trong công việc.

Sau khi kết thúc thời gian thử việc người lao động hoàn toàn có thể sử dụng các máy móc thiết bị một cách thành thạo, cũng như có đầy đủ những kĩ năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu của công việc.

\* **Đào tạo ngoài xí nghiệp** : Hàng năm sau khi xem xét các tiêu chuẩn và xét duyệt xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu lập ra danh sách các cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp được cho đi đào tạo trình lên Cảnh Hải Phòng để Cảnh phê duyệt. Mọi kinh phí đào tạo cũng như chương trình đào tạo là do Cảnh quyết định và chi trả. Cán bộ công nhân viên được cử đi đào tạo cần phải đáp ứng những 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.

Trên cơ sở đó xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu luân khuyến khích cán bộ công nhân viên đi học tập thêm các lớp để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, xí nghiệp thường cử các chi bộ đi dự các khoá huấn luyện hay hội thảo, các khoá học ngắn ngày trong nội bộ Cảnh Hải Phòng để có điều kiện nâng cao trình độ và kinh nghiệm quản lý.

Thông thường đối với công nhân lao động trực tiếp thì cứ ba năm (theo quy định của Cảnh Hải Phòng) lại được cử đi đào tạo tại trường kĩ thuật của Cảnh để nâng bậc nghề.

Kết thúc khoá đào tạo, mỗi người phải trải qua một kì thi, nếu qua sẽ được Cảnh cấp giấy 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 thực hơn trước đồng thời cũng được nâng bậc lương.

Việc tiến hành đào tạo kết hợp với nâng lương đối với người lao động có một ý nghĩa rất lớn, chẳng những nâng cao trình độ tay nghề, trình độ 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 với xí nghiệp, thể hiện sự quan tâm của cấp lãnh đạo đến đời sống của toàn thể cán bộ công nhân viên cũng như chất lượng nguồn nhân lực trong xí nghiệp. Nhìn chung sau khoá đào tạo trở 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 đáp ứng được những yêu cầu của công việc.

### **3.3. Phân tích công tác bố trí nhân lực.**

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 và điều tiết nhân lực đều do Cảng Hải Phòng tiến hành. Sau khi người lao động được bố trí, điều động về làm việc tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu sẽ được xí nghiệp sắp xếp thử việc tại bộ phận thích hợp, phù hợp với trình độ chuyên môn, thời gian thử việc còn phụ thuộc vào từng loại công việc mà người lao động đảm trách. Trong thời gian thử việc người lao động được học về an toàn lao động, được học 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 yêu cầu công việc thì cán bộ chức năng sẽ tiếp tục cho người lao động thử việc trong vòng sáu tháng nữa, sau khi sáu tháng này người lao động sẽ được kí kết hợp đồng không thời hạn với xí nghiệp nếu tiếp tục đạt được những tiêu chuẩn mà công việc yêu cầu.

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

***Đối với hoạt động đề bạt, thăng chức 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 chuyển chuyên công nhân** : Nếu chuyển chuyên 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 cán bộ chức năng của xí nghiệp phải báo cáo lên trên 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 từng người lao động.

**Bảng 6 : Tình hình bố trí nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu**

STT	Chức danh	Số lượng		Trình độ		
		Tổng	Nữ	Đại học	CĐ+TC+CNKT	LĐPT
<b>1</b>	<b>Cán bộ công nhân viên gián tiếp</b>	<b>122</b>	<b>72</b>	<b>95</b>	<b>6</b>	<b>21</b>
	- Quản lý và nhân viên hành chính	15	5	10		5
	- Cán bộ nhân viên quản lý kinh tế	73	57	62	6	5
	- Cán bộ nhân viên kỹ thuật	32	8	26	2	4
	- Cán bộ nhân viên y tế	2	2		2	0
<b>2</b>	<b>Công nhân trực tiếp</b>	<b>949</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>101</b>	<b>835</b>
	- Công nhân bốc xếp thủ công	567	1	3	80	484
	- Đội cơ giới	339		7	20	312
	- Sĩ quan, thuyền viên	31		3	2	26
	- Công nhân buộc cời dây	12				12
<b>3</b>	<b>Công nhân phục vụ</b>	<b>852</b>	<b>479</b>	<b>174</b>	<b>102</b>	<b>576</b>
	- Lái xe ô tô phục vụ, xe con	4			1	3
	- Thợ sửa chữa	175	39	10	1	164
	- Công nhân lao động phổ thông	115	96	1	1	113
	- Khối kho hàng	345	315	76	42	227
	- Đội kỹ thuật	28		21		7
	- Đội phục vụ	37	1	31	2	4
	- Đội bảo vệ	99	1	3		96
	- Chỉ đạo viên	21		17	1	3
	- Nhân viên khác	28	27	15	5	8
<b>4</b>	<b>Tổng</b>	<b>1923</b>	<b>552</b>	<b>282</b>	<b>209</b>	<b>1432</b>

( Nguồn : Ban tổ chức tiền lương )

Nhìn chung lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu được bố trí khá hợp lý, người lao động làm việc tại các vị trí phù hợp với trình độ chuyên môn của mình,

---

đồng thời lao động tại các ban nghiên cứu cũng được bố trí vừa vặn, phù hợp với khối lượng công việc nhằm giúp cho mọi hoạt động của xí nghiệp diễn ra khá nhịp nhàng, thuận tiện, không có hiện tượng chồng chéo công việc, đảm bảo nguyên tắc công bằng trong lao động.

### **3.4. Phân tích công tác định mức lao động.**

Định mức lao động của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu được Cảng Hải Phòng xây dựng và có những quy định cụ thể về đối tượng áp dụng cũng như định mức riêng đối với từng loại công việc. Trong quyển “Định mức lao động và đơn giá tiền lương” của Cảng Hải Phòng đã có những quy định chi tiết đối với từng mặt hàng. 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 bảo đảm an toàn cho người lao động và hoàn thành khối lượng sản phẩm. Định mức là 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
- + Công nhân lái xe xúc gạt

Định mức lao động của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu được Cảng Hải Phòng xây dựng trên cơ sở hao phí lao động thực tế của người lao động để tạo ra sản phẩm đồng thời kết hợp với sử dụng các phương pháp tính toán, chuyên gia, chụp ảnh, bấm giờ, phân tích số liệu thu thập được từ báo cáo tình hình thực hiện nghiệp vụ xếp dỡ, tình hình hoàn thành mức lao động hoặc giấy báo ca. Để xây dựng các định mức này Cảng Hải Phòng đã mời các chuyên gia đầu ngành, có kinh nghiệm lâu năm tính toán các số liệu có tính đến ảnh hưởng của các yếu tố thời tiết, khí hậu, sự thành thực trong công việc của người lao động suốt quá trình làm việc. Sau khi đưa ra các định mức Cảng Hải Phòng sẽ chọn định mức trung bình tiên tiến 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 việc bố trí lao động được hợp lí, kết hợp chặt chẽ và linh hoạt giữa các bộ phận trong từng khâu của quá trình làm việc, để quá trình làm việc được diễn ra liên tục, thông suốt. Đối với từng mặt hàng có từng phương án xếp dỡ khác nhau và có những định mức lao động khác nhau từ đó mà đảm bảo cho người lao động cảm thấy thoải mái cũng như công bằng hơn.

### **3.5. Phân tích công tác đánh giá thực hiện công việc.**

Đây là một trong những điểm yếu 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 trong ngày đó hay không, sau đó chấm công và báo cáo lên ban tổ chức tiền lương.

Việc tính lương và tính thưởng cho người lao động được xét chủ yếu trên phiếu chấm công hàng ngày được tập hợp lại. Hầu như việc 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 lao động và quy định của xí nghiệp. Trong việc đánh giá này xí nghiệp chưa hề 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 công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động ở xí nghiệp hăng còn mang tính chất đối phó, chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống dưới mang tính khoa học. Điều này sẽ tạo ra sự thiếu công bằng và ảnh hưởng lớn đến tâm lí người lao động dẫn đến tình trạng chán làm, bỏ việc hay làm việc chống đối trong xí nghiệp vì cuối kì những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ hay đủ trình độ đều được đánh giá chung như nhau.

### **3.6. Phân tích công tác trả lương lao động.**

#### ***- Trả lương cho người lao động.***

\* Trả lương theo sản phẩm : Đối tượng trả lương sản phẩm theo hệ thống chỉ tiêu định mức đơn giá xếp dỡ bao gồm : Công nhân bốc xếp thủ công, công nhân

---

---

lái xe ô tô, máy kéo, cần trục, nâng hàng, lái đê, lái xe xúc gạt, công nhân tín hiệu, công nhân xếp dỡ và đóng gói hàng rời. Tùy theo từng đối tượng công nhân mà có đơn giá sản phẩm thích hợp.

Sản phẩm ở đây là khối lượng hàng hóa được xếp dỡ, giao nhận, vận chuyển trong một thời gian nhất định. Lương sản phẩm được trả theo năng suất lao động do tập thể hoặc cá nhân thực hiện có tính đến chất lượng xếp dỡ, giao nhận và vận chuyển.

Công thức chung trả lương sản phẩm cho mỗi cá nhân:

$$L_{SP} = Q \times \text{ĐG}$$

**Trong đó :**

$L_{SP}$  : Là tiền lương sản phẩm của tổ hoặc công nhân thực hiện theo máng hoặc ca

$Q$  : Là số lượng hàng hoá xếp dỡ, vận chuyển và giao nhận

$\text{ĐG}$  : Là đơn giá tiền lương ứng với từng loại hàng và từng phương án xếp dỡ.

\* Trả lương theo thời gian : Được áp dụng cho bộ phận quản lý và bộ phận bảo vệ. Lương của bộ phận cán bộ công nhân viên gián tiếp được tính dựa trên :

+ Quỹ lương của toàn khối (Được xây dựng trên cơ sở theo tỉ lệ doanh thu)

+ Hệ số lương cấp bậc công việc của cá nhân (Theo nghị định 205/2004/NĐ – CP về hệ thống cấp bậc công việc của chính phủ )

+ Ngày công (Số ngày làm việc thực tế)

Công thức chung trả lương thời gian cho mỗi cá nhân:

$$L_i = \frac{QL}{\sum H_{CBCV}} \times H_{CBCVi} \times t_i$$

**Trong đó :**

$L_i$  : Là tiền lương thời gian của cá nhân i

$QL$  : Là tổng quỹ lương của toàn khối

$\sum H_{CBCV}$  : Là tổng hệ số cấp bậc công việc của toàn khối

$H_{CBCVi}$  : Là hệ số cấp bậc công việc của cá nhân i

$t_i$  : Là số ngày công làm việc thực tế của cá nhân i

---

---

### **- 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 như một chất kích thích vật chất có tác dụng tích cực với người lao động trong việc phấn đấu để hoàn thành công việc tốt hơn. Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ lương và quỹ thưởng của xí nghiệp, quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế. Tiền thưởng nhằm phân phối lại thu nhập cho công nhân để bù đắp đích thực sức lao động mà tiền lương chưa tính đến.

Tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu có các hình thức thưởng sau : Thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng các 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 càng nhiều thì thưởng càng nhiều và ngược lại. Tiền thưởng của mỗi cán bộ công nhân viên được tính riêng theo từng năm và phụ thuộc vào xếp loại thành tích cá nhân, mức thưởng năm quy định của xí nghiệp theo A-B-C, hệ số tính lương cá nhân và số tháng công tác trong năm.

*Tiền thưởng của cán bộ công nhân viên = Hệ số tính lương cá nhân năm  $x$  mức thưởng A-B-C năm  $x$  Số tháng công tác trong năm.*

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

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

Lao động trong xí nghiệp được nghỉ phép số ngày theo quy định mà vẫn được hưởng nguyên lương cơ bản vào những ngày đó. Theo quy định tại xí nghiệp lao động làm việc trong môi trường lao động bình thường thì được nghỉ phép 12 ngày/năm, người lao động làm việc trong môi trường nặng nhọc thì được nghỉ 14 ngày/năm, người lao động làm việc trong môi trường đặc biệt nặng nhọc và độc hại thì được nghỉ 16 ngày/năm. Ngoài ra cứ làm việc được 5 năm thì lại tăng thêm 1 ngày nghỉ, số ngày nghỉ trên không bao gồm thứ bảy và chủ nhật.

Bên cạnh đó xí nghiệp còn có các phụ cấp như : Phụ cấp làm đêm, phụ cấp trách nhiệm, chức vụ, phụ cấp độc hại.

---

---

***- Đánh giá công tác trả lương cho người lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.***

Đối với từng loại lao động thì xí nghiệp đã có những cách tính lương khác nhau nhằm đảm bảo tính công bằng đối với người lao động, những người làm công việc như nhau thì được hưởng lương như nhau, những người có trách nhiệm thì được 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 trong xí nghiệp, các hoạt động văn hoá, văn nghệ, phong trào thi đua góp phần cổ vũ tinh thần cho người lao động trong quá trình làm việc ở xí nghiệp chưa được phát động mạnh.

**3.7. Phân tích công tác an toàn và sức khoẻ người lao động.**

Người lao động không thể yên tâm công tác khi họ không được đảm bảo về an toàn khi lao động cũng như các điều kiện làm việc gây tổn hại đến sức khoẻ của họ, vì vậy công tác an toàn và sức khoẻ người lao động là một trong những công tác quan trọng nhằm kích thích khả năng làm việc của người lao động.

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

Hệ thống cầu tàu, kho bãi, nhà xưởng, kho hàng của xí nghiệp thường xuyên được nâng cấp theo 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 và cải thiện điều kiện làm việc cho cán bộ công nhân viên. Đảm bảo nước uống, 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. 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.

Trong công tác đề phòng cháy nổ 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 cán bộ công nhân viên chấp hành đầy đủ, cứ 6 tháng một lần toàn thể cán bộ công nhân viên của xí nghiệp được học các lớp huấn luyện vệ sinh an toàn lao động, phòng chống cháy nổ do xí nghiệp tổ chức.

Công tác an toàn và sức khỏe người lao động là một hoạt động cần thiết nhằm nâng cao ý thức an toàn lao động cho mọi cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp, giúp giảm bớt các rủi ro tai nạn lao động, cháy nổ ở nơi làm việc, đồng thời cũng giảm thiểu những mất mát về người và của trong phạm vi toàn xí nghiệp.

### **3.8. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.**

**Bảng 7 : Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>ĐVT</b>	<b>Năm 2007</b>	<b>Năm 2008</b>
Tổng lao động	Người	2115	1923
Doanh thu	Nghìn đồng	227,962,738	341,950,589
Lợi nhuận	Nghìn đồng	-9,421,230	69,103,776
Tổng sản lượng	Tấn	6,175,004	6,564,257
Lợi nhuận/Tổng lao động	Nghìn đồng/người	-4,454.48	35,935.40
Doanh thu/Tổng lao động	Nghìn đồng/người	107,783.80	177,821.42
Tổng sản lượng/Tổng lao động	Tấn/người	2,919.62	3,413.55

#### **Nhận xét :**

Ta thấy năm 2008 xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu đã có nhiều đổi mới nhằm nâng cao chất lượng lao động và hiệu quả làm việc của công nhân đồng thời giảm thiểu số lượng công nhân không cần thiết do đó làm cho tổng sản lượng tăng lên, doanh thu tăng lên dẫn tới lợi nhuận tăng lên so với năm 2007.

Do các thông số doanh thu, lợi nhuận, sản lượng đều tăng trong khi đó số lượng lao động giảm làm cho các chỉ tiêu lợi nhuận/tổng doanh thu, doanh thu/tổng lao động, tổng sản lượng/tổng lao động của năm 2008 đều tăng so với năm 2007. Điều này cho thấy xí nghiệp đang có những bước đi hết sức đúng đắn trong công tác quản lý, sử dụng nguồn nhân lực tại xí nghiệp, vì vậy xí nghiệp cần có gắng duy trì và phát huy để nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường trong và ngoài nước.



---

#### **4. Đánh giá chung.**

**Ưu điểm :** Nhìn chung hoạt động quản lý và sử dụng nhân lực của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu tương đối hợp lý. Người lao động được đặt đúng vị trí, phù hợp với trình độ chuyên môn tay nghề của mình, được trả lương xứng đáng với sức lao động mà mình đã bỏ ra, ngoài ra người lao động cũng nhận được các khoản tiền thưởng, các khoản trợ cấp của xí nghiệp tạo nên sự gắn bó lâu dài giữa người lao động với xí nghiệp. Các phòng ban được bố trí số lượng nhân viên hợp lý, không có phòng ban nào quá nhiều việc hoặc quá ít việc, qua đó cho thấy công tác bố trí nhân lực và định mức lao động của xí nghiệp là rất tốt. Đồng thời ban công tác an toàn và sức khoẻ luôn ở bên cạnh người lao động, chăm sóc họ những lúc họ ốm đau, mệt mỏi, giúp cho họ có tinh thần thoải mái nhất, thể trạng tốt nhất để làm việc đạt hiệu quả cao nhất.

**Nhược điểm :** Tuy nhiên ở xí nghiệp vẫn tồn tại nhiều vấn đề yếu kém làm cho năng suất làm việc cũng như chất lượng công việc bị hạn chế như :

Công tác kế hoạch hoá và tuyển dụng nguồn nhân lực vẫn chưa tốt, xí nghiệp quá chú trọng đến nguồn nhân lực nội bộ hiếm hoi có trình độ chuyên môn kém mà bỏ quên mất nguồn nhân lực dồi dào có trình độ ở bên ngoài luôn sẵn sàng làm việc cho xí nghiệp.

Ý thức người lao động chưa cao, hay lười nhát, ỷ lại, trốn tránh công việc nếu làm việc thì cũng không nhiệt tình mà chỉ làm dưới hình thức chống đối, nếu xảy ra sai sót thì trách nhiệm lại thuộc về tập thể. Người lao động thường chỉ làm đi làm lại một công việc nhất định nào đó mà không được giao cho những nhiệm vụ mới, công việc mới vì vậy sẽ tạo ra tâm lí nhàn chán trong công việc của người lao động, đánh mất sự năng động, sáng tạo, cũng như những khả năng tiềm ẩn của họ.

---

### **CHƯƠNG III.**

## **MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP XẾP DỠ HOÀNG DIỆU.**

### **1. Mục tiêu của các biện pháp đề xuất.**

### **2. Các biện pháp đề xuất.**

- **Biện pháp 1**: Thay đổi phương pháp tuyển dụng tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.
- **Biện pháp 2** : Phát huy tính tích cực sáng tạo của nhân viên tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.
- **Biện pháp 3**.....