

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 chế tạo và chinh phục tự nhiên, có khả năng tạo ra của cải vật chất cho xã hội và cũng chính con người 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.

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

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

Là sinh viên năm cuối được thực tập tại Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ là một cơ sở cho em trong việc tiếp cận với một ngành nghề đóng vai trò quan trọng của nền kinh tế Thành phố và Quốc gia. Em có được những hiểu biết sâu sắc hơn về tổng quan nền kinh tế, được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình đã được học trên giảng đường vào thực tế.

Trong quá trình em thực tập tại Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ em đã nhận ra Nhân sự là một vấn đề mấu chốt để giúp Xí nghiệp tồn tại và phát triển trong môi trường đầy cạnh tranh như hiện nay.

Do vậy em đã chọn đề tài khoá luận của em là: **“Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ”**.

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực
tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

Nội dung đề tài được kết cấu như sau:

Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nhân lực và vấn đề sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

Phần 2: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực tại Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

Phần 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

Em xin cảm ơn Ban lãnh đạo Xí nghiệp, đặc biệt là các cô, chú, anh chị làm việc trong phòng tổ chức hành chính đã tạo điều kiện hướng dẫn em trong quá trình em thực tập tại Xí nghiệp.

Em xin chân thành cảm ơn cô giáo hướng dẫn Thạc sĩ: Lã Thị Thanh Thủy đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm đề tài khoá luận tốt nghiệp. Đồng thời em xin cảm ơn đến tập thể các thầy cô giáo tổ Bộ môn Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã tạo mọi điều kiện giúp em hoàn thành đề tài của mình.

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

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Vũ Thùy Dương

Phần 1: Cơ sở lí luận về nguồn nhân lực, quản lí nguồn nhân lực và vấn đề sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

1.1: Nguồn nhân lực.

1.1.1: Khái niệm về nhân lực.

Nhân lực được hiểu là nguồn lực con người, một trong những nguồn lực quan trọng nhất đối với sự phát triển của xã hội. Nhân lực là yếu tố tham gia trực tiếp vào quá trình phát triển kinh tế xã hội và là tổng thể những con người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động được huy động vào quá trình lao động.

Đối với một doanh nghiệp, theo giáo trình Quản trị nhân lực – 2004 Đại học kinh tế quốc dân thì “ nguồn nhân lực bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực”.

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, tuổi tác, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi....

Trí lực chỉ sức 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.

1.1.2: Các đặc trưng cơ bản về nguồn nhân lực.

1.1.2.1: Số lượng nguồn nhân lực.

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu này có quan hệ mật thiết với chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng dân số.

Xét trong phạm vi một tổ chức thì số lượng nguồn nhân lực là tổng số người được tổ chức thuê, được trả công và được ghi vào danh sách nhân sự của tổ chức.

Xét trong phạm vi quốc gia thì số lượng nguồn nhân lực hay còn gọi là dân số hoạt động kinh tế bao gồm toàn bộ những người đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động và đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc.

1.1.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực.

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực trong tổ chức, thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực.

❖ Thể lực nguồn nhân lực.

Một trong những tiêu chí nói lên chất lượng nguồn nhân lực là tình trạng thể lực của người lao động, bao gồm các yếu tố như chiều cao, cân nặng, sức khỏe. Các yếu tố này phụ thuộc chặt chẽ vào các điều kiện như: Mức sống, thu nhập, nghỉ ngơi, chăm sóc y tế và các dịch vụ khác

❖ Trình độ học vấn của nguồn nhân lực.

Chỉ tiêu quan trọng nhất để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trình độ văn hoá nói chung và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nói riêng. Trình độ văn hoá là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học kỹ thuật, đào tạo và tái đào tạo nghề nghiệp. Công tác giáo dục và đào tạo đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao trình độ dân trí và trình độ học vấn cho người lao động. Giáo dục và đào tạo phải theo kịp và phù hợp với thực tế phát triển của nền kinh tế. Đầu tư cho đào tạo là đầu tư trực tiếp, cơ bản và lâu dài vì sự phồn vinh của đất nước đó là đầu tư cơ sở hạ tầng, đó là đầu tư về con người.

❖ Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là trình độ hiểu biết, khả năng vận dụng, áp dụng khoa học kỹ thuật tiên bộ về một số chuyên môn nào đó và hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động cho tổ chức đó.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động được thể hiện thông qua cơ cấu lao động được đào tạo ở các cấp bậc khác nhau. Ở nước ta số lượng lao động qua đào tạo nghề bình quân của cả nước chỉ khoảng 17%, còn 83% lao động còn lại không có chuyên môn kỹ thuật. Con số này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của nước ta vẫn còn rất thấp.

1.1.2.3. Cơ cấu nguồn nhân lực.

Cơ cấu cấp bậc nguồn nhân lực: bao gồm số lượng nhân lực được phân

chia từ cấp cao đến cấp thấp và đến nhân viên, người lao động trong tổ chức. Cơ cấu này phản ánh các bước thăng tiến nghề nghiệp của nguồn lực trong tổ chức.

Cơ cấu tuổi nguồn nhân lực: được biểu thị bằng số lượng nhân lực ở những độ tuổi khác nhau.

Theo số liệu thống kê, hiện nay Việt Nam có cơ cấu lao động rất trẻ, 50% dưới độ tuổi 25. Mỗi năm Việt Nam có khoảng 1,4 triệu thanh niên tham gia vào thị trường lao động, điều này cho thấy nguồn nhân lực của Việt Nam rất dồi dào, tuy nhiên chất lượng còn thấp và tỉ lệ thất nghiệp còn khá cao. Theo ước tính, cả nước có tới 5% thanh niên thất nghiệp và 26% thường xuyên thiếu việc làm. Điều đó cho thấy đây thực sự là điều đáng lo ngại về chất lượng nguồn nhân lực của đất nước trước ngưỡng cửa hội nhập nền kinh tế khu vực và thế giới.

1.2: Quản trị nguồn nhân lực.

1.2.1: Khái niệm của quản trị nguồn nhân lực.

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

Theo Nguyễn Hữu Thân, quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì quản trị nguồn nhân lực bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hoá), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được mục tiêu của tổ chức. Quản trị nhân lực là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và có 2 mục tiêu cơ bản:

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

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

1.2.2: Đối tượng của quản trị nhân lực

Là người lao động với tư cách là những 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.

1.2.3: Mục tiêu của quản lý nhân lực.

1.2.3.1. Mục tiêu kinh tế.

Nhằm mục đích sử dụng có hiệu quả nhất sức lao động từ đó mà tăng doanh thu giảm chi phí trong quản lý. Thoả mãn nhu cầu trang trải chi phí, tái tạo sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động, ổn định kinh tế gia đình.

1.2.3.2. Mục tiêu xã hội.

Nhằm 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 và dịch vụ 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.

1.2.3.3. Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức.

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

1.2.3.4. Mục tiêu thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của tổ chức.

Mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu tổ chức, bộ máy quản trị mà trong đó cần có sự thống nhất về lao động tổ chức. Và hiệu lực của bộ máy tổ chức phụ thuộc chủ yếu vào năng lực, trình độ tổ chức của các quản trị gia cấp cao, cấp trung bình và cả cấp cơ sở. Chỉ qua hoạt động quản trị nguồn nhân lực mới đáp ứng nhu cầu quản lý này.

1.2.3.5. Mục tiêu phục vụ nhân viên.

Nhà quản trị giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Muốn vậy nhà quản trị phải nhận thức được các mục tiêu của nhân, để đạt được mục tiêu các nhà quản trị phải quan sát để nắm bắt được tâm lý của nhân viên từ đó mà có biện pháp để họ có thái độ tích cực với công việc, có chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý để nhân viên có thể gắn bó và cống hiến sức mình cho tổ chức.

1.2.4. Vai trò và chức năng của quản lý nguồn nhân lực.

1.2.4.1. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực.

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

- ❖ Vai trò của quản lý nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp thể hiện qua các mặt:
 - Xác định những cơ hội tốt và những trở ngại trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.
 - Đưa ra tầm nhìn rộng cho nhà quản lý cũng như đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty.
 - Kích thích cách suy nghĩ mới mẻ, những ý tưởng sáng tạo mới trước

những vấn đề trước mắt.

- Bồi dưỡng tinh thần khẩn trương và tích cực hoạt động của nhân viên trong công ty .

- Kiểm tra quá trình đầu tư vào hoạt động quản lý.

- Xây dựng phương châm hoạt động lâu dài nhằm vào những vấn đề trọng điểm trong từng giai đoạn.

- Đưa ra điểm chiến lược trong quản lý doanh nghiệp và khai thác sử dụng nhân viên.

1.2.4.2. Chức năng của quản lý nguồn nhân lực.

❖ *Nhóm chức năng thu hút (hình thành) 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, 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. Phân tích công việc sẽ giúp cho doanh nghiệp biết cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đối với các ứng viên là như thế nào? Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: Hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và sử lý các thông tin về Nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

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

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

nghịệp vụ,....

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

Nhóm này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Hoạt động này bao gồm các công việc: Ký kết hợp đồng lao động, thoả ước hợp đồng lao động tập thể. Giải quyết các tranh chấp, bất bình trong lao động, giải quyết kỉ luật lao động. Cải thiện điều kiện làm việc. Chăm sóc y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

1.2.5: Nội dung cơ bản của quản trị nhân lực.

1.2.5.1: Thiết kế và phân tích công việc.

❖ *Thiết kế công việc.*

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.

Khi thiết kế công việc cần phải xác định 3 yếu tố thuộc về công việc như sau:

+ Nội dung công việc: bao gồm tổng thể các hoạt động, các nghĩa vụ, các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc công việc 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.

+ Các điều kiện lao động: bao gồm tập hợp các yếu tố thuộc môi trường vật chất của công việc.

Trong 3 yếu tố thành phần trên thì nội dung công việc là yếu tố chủ yếu của công việc và là yếu tố trung tâm của thiết kế công việc.

❖ *Phân tích công việc.*

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. Đó là việc nghiên cứu các công việc nhằm làm rõ: ở từng công việc cụ thể người lao động có nhiệm vụ, trách nhiệm gì, họ thực hiện những hoạt động nào, những máy móc thiết bị, công cụ nào được sử dụng, những mối quan hệ nào được thực hiện, các điều

kiện làm việc cụ thể, cũng như yêu cầu về kiến thức kỹ năng và các khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc.

Nói chung để làm rõ bản chất của công việc cụ thể cần thu thập các loại thông tin sau:

+ Thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm, các hoạt động, các mối quan hệ cần thực hiện thuộc công việc.

+ Thông tin về máy móc thiết bị, công cụ, nguyên vật liệu cần phải sử dụng và các phương tiện hỗ trợ công việc.

+ Thông tin về các điều kiện làm việc như điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động, điều kiện về chế độ thời gian làm việc, khung cảnh tâm lý xã hội.

+ Thông tin về các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện như các khả năng và kỹ năng cần phải có, các kiến thức, các hiểu biết và kinh nghiệm làm việc cần thiết.

Các tư liệu và thông tin thu thập được sẽ được xử lý phù hợp tùy thuộc vào mục đích của phân tích công việc. Tuy nhiên, chúng thường được hệ thống hoá dưới dạng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

** Bản mô tả công việc.*

Bản mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể.

** Bản tiêu chuẩn công việc.*

Bản tiêu chuẩn công việc: là bảng trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định.

1.2.5.2: Kế hoạch hóa nguồn nhân lực.(KHHNNL).

Kế hoạch hóa 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.

KHHNNL gồm: ước tính xem cần bao nhiêu người có trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ đã đặt ra (cầu nhân lực), ước tính có bao

nhiều 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.

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

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

Tiến trình KHHNNL được trải qua 3 bước: Dự báo nhu cầu nhân lực của tổ chức trong tương lai. Xây dựng chương trình để đáp ứng nhu nhân lực. 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 hay không.

Khi dự báo nhu cầu nhân lực cần 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, các đối thủ cạnh tranh trên thị trường ...

1.2.5.3: Tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên.

❖ Tuyển mộ là quá trình thu hút các ứng viên (người xin việc) về phía tổ chức để các nhà tuyển dụng lựa chọn và sàng lọc những người có đủ điều kiện vào làm việc tại 1 vị trí nào đó tổ chức.

Một tổ chức có thể tuyển mộ từ bên trong hoặc bên ngoài thị trường với nhiều phương pháp khác nhau. Quá trình tuyển mộ bao gồm các bước như: xây dựng kế hoạch tuyển mộ với các nội dung lập kế hoạch tuyển mộ, xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ, xác định thời gian và địa điểm tuyển mộ, tìm kiếm người xin việc, đánh giá quá trình tuyển mộ.

❖ Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với yêu cầu đặt ra trong số những người mà tổ chức thu hút được trong quá trình tuyển mộ.

Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu đặt ra trong “ bản mô tả công việc” và “ bản tiêu chuẩn thực hiện công việc”. Quá trình tuyển chọn phải đáp ứng những yêu cầu: Tuyển chọn phải xuất phát từ kế hoạch kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực. Tuyển chọn được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu quả công tác tốt. Tuyển được người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc và tổ chức.

Quy trình tuyển chọn bao gồm các bước sau:

- 1, Chuẩn bị tuyển dụng
- 2, Thông báo tuyển dụng
- 3, Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ
- 4, Phỏng vấn sơ bộ
- 5, Kiểm tra, trắc nghiệm
- 6, Phỏng vấn lần hai
- 7, Xác minh, điều tra
- 8, Khám sức khỏe
- 9, Ra quyết định tuyển dụng
- 10, Bố trí công việc

1.2.5.4: Bố trí nhân lực.

Định hướng.

Định hướng là một chương trình được thiết kế nhằm giúp người lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc một cách có hiệu quả.

Một chương trình định hướng bao gồm các thông tin về: Các công việc hằng ngày cần phải làm và cách thực hiện công việc. Tiền công và phương thức trả công. Tiền thưởng, các phúc lợi dịch vụ. Các nội quy về kỉ luật lao động, an toàn lao động. Các phương tiện phục vụ sinh hoạt, thông tin và y tế. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, các sản phẩm và dịch vụ...

Thuyên chuyển.

Thuyên chuyển là việc chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa điểm này sang địa điểm khác.

Thuyên chuyển có thể được đề xuất từ phía doanh nghiệp, cũng có thể đề xuất từ phía người lao động với sự chấp thuận của doanh nghiệp.

Đề bạt

Đề bạt (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào một vị trí việc làm có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và các cơ hội phát triển nhiều hơn.

Có hai dạng đề bạt:

- Đề bạt ngang: Chuyển người lao động từ một vị trí việc làm bộ phận này đến một vị trí việc làm có cấp bậc cao hơn hoặc tương đương ở bộ phận khác.
- Đề bạt thăng: Chuyển người lao động từ một vị trí việc làm hện tại tới một vị trí cao hơn trong cùng một bộ phận.

1.2.5.5: Định mức lao động.

❖ *Định mức lao động*: Là quá trình xác định mức lao động, là việc quy định các mức hao phí cần thiết để người lao động hoàn thành một công việc nhất định.

❖ *Mức lao động*:

Hiểu theo một nghĩa chung nhất là một đại lượng sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

Hiểu một cách đầy đủ, mức lao động có 3 loại sau:

*Mức thời gian (Mtg)

Là số lượng thời gian cần thiết quy định cho một hoặc một nhóm công nhân có trình độ thành thạo nhất định để họ hoàn thành một khối lượng công việc hay tạo ra một đơn vị sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng nhất định trong điều kiện tổ chức - kỹ thuật nhất định.

*Mức sản lượng (Msl)

Là số lượng sản phẩm hay khối lượng nhất định quy định cho một một nhóm công nhân hoàn thành trong một đơn vị thời gian nhất định, trong điiều

kiện của tổ chức kỹ thuật nhất định.

Giữa Mtg và Msl có mối quan hệ hữu cơ, mối quan hệ đó được thể hiện thông qua công thức:

$$Msl = \frac{Tca}{Mtg}$$

Tca: Độ dài thời gian ca làm việc (theo quy định của nhà nước là 8giờ).

*Mức phục vụ (Mpv)

Là số lượng máy móc thiết bị quy định cho 01 người hoặc 01 nhóm công nhân phải phục vụ. Hiện nay nói cách khác đi là số lượng công nhân cần thiết phải phục vụ 1 đơn vị máy móc thiết bị.

1.2.5.6: Đánh giá thực hiện công việc.

ĐGTHCV thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận sự đánh giá đó với người lao động.

ĐGTHCV là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức

✚ ĐGTHCV có ý nghĩa to lớn không chỉ với tổ chức mà còn đối với cả người lao động:

- *Đối với tổ chức:*

+ Kiểm tra tình hình chấp hành công việc của nhân viên.
+ Giúp cho bộ phận quản lý nguồn nhân lực và lãnh đạo cấp cao có thể đánh giá được thắng lợi của các hoạt động chức năng về nguồn nhân lực được mức đúng đắn và hiệu quả, từ đó có các phương hướng điều chỉnh phù hợp.

+ Thông qua đánh giá năng lực thực hiện công việc, nhà quản trị có thể điều chỉnh những năng lực của nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những tiềm năng còn ẩn dấu trong nhân viên, giúp họ phát triển một cách toàn diện.

- *Đối với người lao động:*

Nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản

hồi cho nhân viên biết được mức độ thực hiện công việc. Đối với nhân viên làm việc chưa được hiệu quả, họ sẽ cố gắng tự hoàn thiện bản thân. Còn đối với những nhân viên xuất sắc, tham vọng, cầu tiến, họ sẽ coi như đó là cơ hội giúp họ khẳng định vị trí trong doanh nghiệp, thêm cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Có 6 phương pháp đánh giá mức hoàn thành công việc của nhân viên: Phương pháp mức thang điểm, phương pháp xếp hạng, phương pháp ghi chép và lưu trữ, phương pháp quan sát hành vi, phương pháp định lượng, phương pháp so sánh.

Trong quá trình đánh giá cần phải chú ý các sai lầm thường gặp như: tiêu chuẩn không rõ ràng, thiếu tính thực tiễn, lỗi thiên kiến, xu hướng thái quá, xu hướng trung bình chủ nghĩa, lỗi định kiến, lỗi thiên vị ...

1.2.5.7: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

❖ Khái niệm đào tạo và phát triển.

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

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

❖ Có hai phương pháp đào tạo và phát triển:

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

+ Đào tạo ngoài công việc: là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế.

❖ Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực:

+ Xác định nhu cầu đào tạo

+ Xác định mục tiêu đào tạo

- + Lựa chọn đối tượng đào tạo
- + Xác định chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo
- + Lựa chọn và đào tạo giáo viên
- + Dự tính kinh phí đào tạo
- + Đánh giá chương trình đào tạo

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

 *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 trị ...
- 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.

1.2.5.8: Thù lao lao động.

- Giới thiệu về hệ thống thang, bảng lương hiện hành của nhà nước.

Chế độ lương cấp bậc

Được thiết kế để trả công cho công nhân sản xuất căn cứ vào chất lượng lao động và điều kiện lao động khi họ thực hiện một công việc nhất định.

Chế độ tiền lương cấp bậc có 3 yếu tố: thang lương, mức lương và tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

- + Thang lương: là bản xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những công nhân trong cùng một nghề hoặc một nhóm nghề giống nhau theo trình độ lành nghề của họ. Một thang lương bao gồm có bậc lương, hệ số lương.

+ Mức lương: là số tiền dùng để trả công lao động trong một đơn vị thời gian phù hợp với các bậc trong thang lương.

$$M_i = M_1 \times K_i$$

Trong đó: M_i : Mức lương bậc i

M_1 : Mức lương tối thiểu

K_i : Hệ số lương bậc i

Theo cách tính công theo chế độ hiện hành thì mức lương tối thiểu có hệ số bằng 1.

+ Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật: là văn bản quy định về mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của công nhân ở một bậc nào đó phải có sự hiểu biết nhất định về mặt kiến thức lý thuyết và phải làm được những công việc nhất định trong thực hành.

➤ Các hình thức trả lương.

Có 2 hình thức trả lương cơ bản như sau:

❖ Hình thức trả lương theo thời gian: Là hình thức trả công được áp dụng cho những nhân lực làm công việc quản lý, hoặc áp dụng cho những công việc không thể tiến hành định mức chặt chẽ và chính xác.

Công thức: $L_{tg} = T_{tt} \times L$

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

$$L_{\text{giờ}} = L_{\text{tháng}} / 18$$

❖ Hình thức trả lương theo sản phẩm: Là hình thức trả công cho người lao động, căn cứ vào định mức sản phẩm sản xuất ra của người lao động trong một khoảng thời gian xác định.

$$L_{sp} = N_{tt} \times Đ_g$$

Mức lương cán bộ công nhân viên + phụ cấp

$$Đ_g / SP = \frac{\text{Mức lương cán bộ công nhân viên + phụ cấp}}{\text{Mức sản lượng}}$$

Mức sản lượng

Trong đó:

L_{sp} : Tiền lương theo sản phẩm

Đ_g : Đơn giá lương sản phẩm

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

Ngoài hai hình thức trả lương trên, doanh nghiệp còn áp dụng hình thức trả lương khoán.

Lương khoán:

Áp dụng với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết, nếu chia nhỏ sẽ không có lợi cho việc đảm bảo chất lượng thực hiện. Tiền lương nhóm, đội sẽ được trả cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của cả nhóm đội.

Công thức: $T_{ci} = H_{si} \times T_{ti} \times K_i$

Trong đó:

T_{ci} : Thời gian làm việc của công nhân i

H_{si} : Hệ số lương của mỗi người

T_{ti} : Thời gian thực tế làm việc của công nhân i

K_i : Mức độ tích cực của mỗi người vào kết quả công việc

Tổng thời gian chuẩn = T_{ci}

số tiền khoán cho cả nhóm $\times T_{ci}$

$$W_i = \frac{\text{số tiền khoán cho cả nhóm} \times T_{ci}}{\text{Tổng thời gian chuẩn}}$$

W_i : Tiền công của công nhân thứ i

➤ 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 an toàn trong quá trình lao động, có sức khỏe, thoải mái tâm lý thì mới hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, nâng cao năng suất 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 quy, quy định an toàn và vệ sinh lao động của người sử dụng lao động và người lao động.

- Về phía người lao động: Chấp hành mọi nội quy, quy định về an toàn lao động của tổ chức. Khiếu nại với cơ quan nhà nước nếu người sử dụng lao động vi phạm quy định an toàn lao động của Nhà Nước hoặc trái với hợp đồng lao động ...

1.3: Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực.

1.3.1: Nhân tố bên trong.

- Phương hướng, nhiệm vụ và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Mỗi doanh nghiệp đều có những mục tiêu phát triển riêng, thể hiện thông qua những chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp ở từng thời kỳ phát triển. Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp sẽ đặt ra những yêu cầu cụ thể về nhân lực của doanh nghiệp, điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với những yêu cầu đó và mỗi bộ phận chuyên môn phải dựa vào mục tiêu của doanh nghiệp để đề ra các mục tiêu của bộ phận mình.

- Mô hình tổ chức (sản xuất và quản lí) của doanh nghiệp.

Mô hình tổ chức của doanh nghiệp có ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực thể hiện ở chỗ: mô hình tổ chức sẽ chi phối đến nhu cầu về số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân sự của doanh nghiệp. Mô hình tổ chức càng ổn định càng tạo điều kiện tốt cho việc phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Việc ứng dụng khoa học kĩ thuật và công nghệ mới vào các quy trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Quan điểm của các nhà quản trị cấp cao hoặc các nhà quản trị nhân lực ở doanh nghiệp. Quan điểm của các nhà quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng quan trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng.

- Trình độ năng lực của bản thân người lao động.

1.3.2: Nhân tố bên ngoài.

- Xu thế phát triển kinh tế:

Có ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nhân lực nói riêng và quản trị nguồn nhân lực nói chung ở doanh nghiệp. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, hoặc kinh tế bất ổn định có chiều hướng đi xuống, doanh nghiệp một mặt cần phải duy trì lực lượng có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Do vậy doanh nghiệp phải đưa ra các quyết định nhằm thay đổi các chương trình, thay đổi nhân lực.

- Cơ chế quản lí – Hệ thống pháp luật.

Luật pháp của Nhà nước có ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là luật lao động.

- Đối thủ cạnh tranh.

Trong nền kinh tế thị trường các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh trên thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn phải cạnh tranh về tài nguyên nhân sự, vì nhân sự là yếu tố quyết định sự thành công trong kinh doanh. Để tồn tại và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cần phải phát triển nguồn nhân lực để gìn giữ, duy trì và thu hút nhân tài.

- Khách hàng:

Khách hàng là mục tiêu rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Thỏa mãn tốt những nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ là cách tốt nhất để đạt được mục đích kinh doanh của doanh nghiệp. Chính những nhu cầu này đã đòi hỏi doanh nghiệp cần phải đào tạo, nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

- Trình độ phát triển khoa học công nghệ.

Doanh nghiệp luôn phải quan tâm tới việc cải tiến kĩ thuật, thay đổi công nghệ, nâng cao trình độ cơ giới hóa, tự động hóa, thay đổi quy trình sản xuất, chế tạo sản phẩm. Điều đó đòi hỏi chương trình phát triển nhân lực của doanh nghiệp cũng phải có sự thay đổi cho phù hợp với công nghệ đã lựa chọn.

1.4: Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực.

1.4.1: Năng suất lao động.

1.4.1.1: Chỉ tiêu NSLĐ tính bằng hiện vật.

Là dùng sản lượng hiện vật của từng loại sản phẩm để biểu hiện mức NSLĐ của một người lao động.

$$W = Q/T$$

Trong đó: W- mức NSLĐ tính bằng hiện vật của mỗi người lao động.

Q- tổng sản lượng tính bằng hiện vật.

T- tổng số lao động bình quân.

Ưu điểm: Biểu hiện mức NSLĐ một cách cụ thể, chính xác, không chịu ảnh hưởng của sự biến động về giá cả.

Nhược điểm: Chỉ được dùng một loại sản phẩm nhất định và chỉ dùng cho

thành phẩm.

1.4.1.2: Chỉ tiêu NSLĐ tính bằng tiền (giá trị).

Là dùng sản lượng tính bằng tiền của tất cả các loại sản phẩm để biểu hiện mức NSLĐ của một người lao động:

$$W = Q/T$$

Trong đó: W- Mức NSLĐ tính bằng tiền của một người lao động.

Q- Tổng sản lượng tính bằng tiền

T- tổng số lao động bình quân.

Ưu điểm; Có thể dùng để tính toán có các loại sản phẩm khác nhau và các loại hình tổ chức khác nhau.

Nhược điểm: Phụ thuộc vào giá trị thành phẩm lớn hay nhỏ.

1.4.1.3: Chỉ tiêu NSLĐ tính theo thời gian lao động.

Là dùng lượng thời gian để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm để biểu hiện mức NSLĐ của một người lao động:

$$W = Q/T$$

Trong đó: W- Mức NSLĐ tính bằng lượng lao động.

Q- Số lượng sản lượng theo hiện vật.

T- Tổng thời gian lao động đã hao phí.

Ưu điểm: Phản ánh cụ thể mức tiết kiệm về thời gian để sản xuất một sản phẩm.

Nhược điểm: Tính toán khá phức tạp, không dùng trong trường hợp một ngành hay một doanh nghiệp có nhiều loại sản phẩm khác nhau.

1.4.2: Đánh giá theo doanh thu.

Đây là chỉ tiêu thể hiện năng suất lao động bằng tiền mặt của một người lao động tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định:

$$W = Q/L \text{ hoặc } W = LN/L$$

Trong đó: W- Hiệu suất (hiệu quả) sử dụng lao động.

Q- Tổng doanh thu

LN- Tổng lợi nhuận

L- Tổng số lao động bình quân.

Ưu điểm: Sử dụng rộng rãi cho các loại hình doanh nghiệp khác nhau.

Nhược điểm: Chưa phản ánh được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Những sản phẩm có giá trị cao khi ở dạng bán thành phẩm không xác định được.

1.4.3: Đánh giá theo mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp.

Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo kết cấu lao động tức là xem xét cơ cấu lao động tại mỗi bộ phận hoặc giữa các bộ phận đã hợp lý chưa, cũng như đảm bảo tính đồng bộ của người lao động trong quá trình thực hiện công việc.

Hậu quả của việc không sử dụng hết khả năng lao động là lãng phí sức lao động và tất yếu gây lãng phí trong các khoản chi phí và nó ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách phát triển trong tương lai của doanh nghiệp trên nhiều lĩnh vực mà đặc biệt là chính sách nhân sự. Bằng cách so sánh số lượng lao động hiện có và nhu cầu tương lai sẽ phát hiện được số lao động thừa thiếu trong từng công việc, từng bộ phận và trong toàn bộ doanh nghiệp.

1.4.4: Đánh giá theo nguồn vốn đầu tư.

Căn cứ trên nguồn vốn đầu tư ta sử dụng hai chỉ tiêu sau để đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực:

+) Chỉ số sinh lời (Hp)

$$H_p = (LN/V) * 100\%$$

Trong đó: Hp: Chỉ số sinh lợi trong 100 đồng vốn đầu tư sẽ tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận.

LN- lợi nhuận

V- Tổng số vốn bình quân.

+) Chỉ số tạo việc làm

$$H_v = V/L$$

Trong đó: H_v: Chỉ số tạo việc làm thể hiện doanh nghiệp cần bao nhiêu tiền đầu tư để tạo ra một chỗ việc làm.

L : tổng số lao động bình quân.

1.4.5: Đánh giá theo hiệu lượng sử dụng lao động.

$$H = L/Q$$

Trong đó: Q: tổng doanh thu

L: Tổng lao động

H: Hiệu lượng sử dụng lao động.

Phần 2: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

2.1: Tổng quan về xí nghiệp.

2.1.1: Quá trình hình thành và phát triển của xí nghiệp.

2.1.1.1: Quá trình hình thành và phát triển của Cảng Hải Phòng.

Năm 1874, triều đình phong kiến phản động nhà Nguyễn chính thức nộp đất Hải Phòng cho thực dân Pháp. Năm 1876, thực dân Pháp cấp tốc làm một số cầu nổi. Bến cảng được xây dựng trên bờ phải sông cửa Cấm cách biển khoảng 4km với quy mô đơn giản, cơ sở vật chất thô sơ, ít ỏi.

Ngày 24/11/1929, 500 anh chị em công nhân làm kíp sáng đã tụ họp phản đối một tên cai đánh công nhân đấu tranh đòi nước uống và giành được thắng lợi. Ngày này đã được chọn là “ngày truyền thống của công nhân Cảng Hải Phòng”.

Ngày 13/5/1955, Hải Phòng hoàn toàn được giải phóng, ta tiếp quản Cảng Hải Phòng và Cảng được tu sửa và mở rộng đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nền kinh tế quốc dân.

Năm 1981, về cơ bản Cảng đã hoàn thành giai đoạn cải tạo và hoàn thiện các bến đáp ứng được nhu cầu xếp dỡ hàng hóa. Đến năm 2001 khả năng thông qua của Cảng đạt 7 triệu tấn/năm.

Hiện nay Cảng Hải Phòng là cảng có lưu lượng hàng hóa thông qua lớn nhất ở phía Bắc Việt Nam, có hệ thống thiết bị hiện đại và cơ sở hạ tầng đầy đủ, an toàn, phù hợp với phương thức vận tải, thương mại quốc tế. , Cảng Hải Phòng luôn đóng vai trò là "Cửa khẩu" giao lưu quan trọng nhất của phía Bắc đất nước. Hàng hoá xuất nhập khẩu của 17 tỉnh phía Bắc và hàng quá cảnh của Bắc Lào và Nam Trung Quốc... thông qua Cảng Hải Phòng đã đến với thị trường các nước và ngược lại.

2.1.1.2: Quá trình hình thành và phát triển của xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

Tên gọi: Chi nhánh công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng Xí nghiệp xếp dỡ Chùa vẽ. (gọi là Xí nghiệp xếp dỡ Chùa vẽ Cảng Hải phòng)

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực
tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

Địa chỉ: Số 5 Đường Chùa Vẽ - Phường Đông Hải - Hải An - Hải Phòng.

Điện thoại: 0313765784, FAX: 0313765784

Chi nhánh công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng Xí nghiệp xếp dỡ Chùa vẽ. Được xây dựng từ năm 1977 do yêu cầu nhiệm vụ của cảng mở rộng để tổ chức sản xuất, kinh doanh đa dạng hàng hoá. Bến cảng nằm ở hữu ngạn sông Cửa Cấm, cách trung tâm cảng Hải Phòng 4km về phía Đông, cách phao số “0” khoảng 20 hải lý. Từ phao số “0” vào cảng phải qua luồng Nam triệu và kênh đào Đình Vũ.

Khi mới hình thành cảng gồm hai khu vực:

Khu vực 1 (gọi là khu vực chính) xây dựng các phòng ban làm việc, nơi giao dịch và điều tra hoạt động cảng. Nằm ở cạnh ngã ba Bình Hải, thuộc phường Máy Chai, giáp với cảng Cấm. Cảng có 350 m cầu tàu, 2 nhà kho kiểu khung và khu bãi để xếp chứa hàng hoá khá rộng, trong thời kỳ chiến tranh và nền kinh tế bao cấp cảng chủ yếu khai thác hàng bách hoá, hàng viện trợ và nông sản xuất khẩu.

Khu vực 2 (gọi là bãi Đoạn xá) nằm cách khu vực 1 khoảng 1.000 m về phía Đình Vũ, tại đây đất đai rộng nh- ng chỉ sử dụng một phần nhỏ 350 m cầu tàu và khoảng 15.000 m² bãi. Trong thời kỳ chiến tranh khu vực này chủ yếu khai thác hàng quân sự và cát đá xây dựng. Đến năm 1995 do yêu cầu tổ chức sản xuất xí nghiệp tách ra thành 2 xí nghiệp: Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ và Xí nghiệp xếp dỡ Đoạn Xá.

Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ đ- ợc giữ nguyên cơ cấu tổ chức và cơ sở vật chất kỹ thuật chủ yếu nh- các ph- ơng tiện vận chuyển và các thiết bị xếp dỡ. Xí nghiệp tiếp nhận vị trí của bãi Đoạn Xá mà ch- a có cơ sở hạ tầng. Nên nhiệm vụ sản xuất vừa tổ chức sản xuất khai thác hàng container vừa triển khai kế hoạch xây dựng.

Sau hai năm 1995-1996 đ- ợc Bộ giao thông vận tải và cảng Hải Phòng đầu t- xây dựng phát triển xí nghiệp đã thay đổi cơ bản về quy mô. Xây dựng 495m cầu tàu và 150.000 m² bãi để khai thác mặt hàng container , xây dựng nhà điều hành sản xuất cao tầng, xây mới 3.200 m² kho CFS và một số công trình phụ vụ sản xuất và sinh hoạt. Cùng với việc xây dựng xí nghiệp đ- ợc trang bị

một số ph-ong tiện, thiết bị tiên tiến phù hợp với yêu cầu sản xuất. Với cơ sở vật chất và kỹ thuật hiện có, sản l-ợng hàng hoá thông qua cảng tăng lên nhiều.

2.1.2: Chức năng, nhiệm vụ của xí nghiệp.

Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ là một đơn vị hạch toán kinh tế nội bộ của Cảng Hải phòng, có tư cách pháp nhân không đầy đủ, có con dấu riêng để giao dịch. Các nhiệm vụ bao gồm như sau:

- Tổ chức giao nhận, xếp dỡ, bảo quản, vận chuyển hàng hoá nhanh, an toàn có hiệu quả theo kế hoạch và sự phân công của giám đốc cảng Hải Phòng trên các phạm vi cầu tàu, kho bãi, và các khu vực chuyển tải được giao.

- Tổ chức quản lý sửa chữa, sử dụng các phương tiện thiết bị, công cụ, kho bãi, cầu bến, vật tư theo kế hoạch của giám đốc cảng.

- Tổ chức quản lý, sử dụng lao động, bồi dưỡng chính trị, chuyên môn nghiệp vụ và chăm lo đời sống cho CBCNV.

- Áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật và quy trình công nghệ xếp dỡ hợp lý, tổ chức lao động khoa học nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh tế.

** Các dịch vụ chủ yếu của XNXD Chùa Vẽ:*

- Dịch vụ xếp dỡ container tại cầu và vùng nước.
- Các dịch vụ thuê bãi, giao nhận, đóng rút hàng, lưu container lạnh, phục vụ kiểm hoá, kiểm dịch...

- Dịch vụ kho CFS : gom hàng và phân phối hàng lẻ.

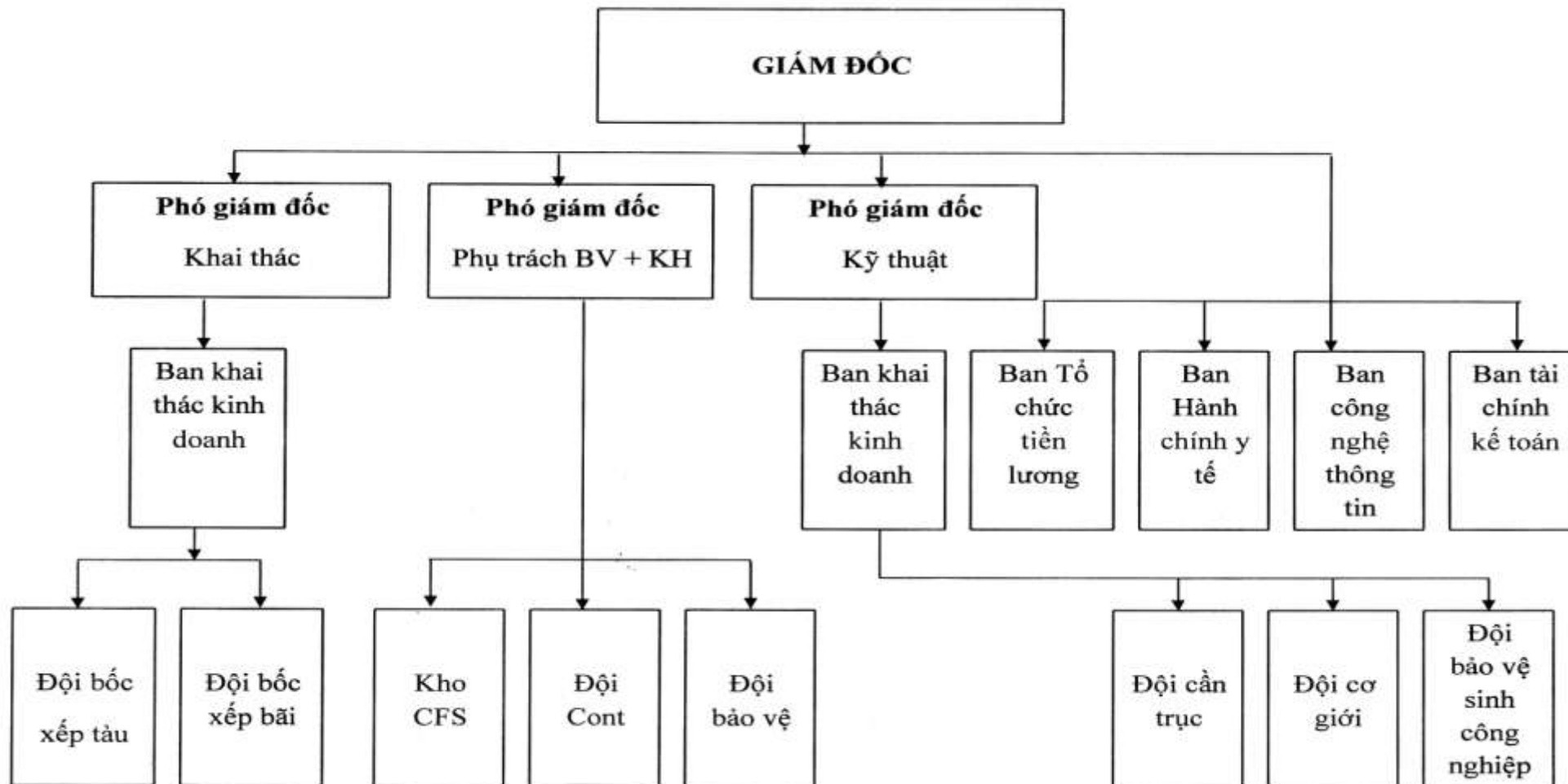
- Cân container và hàng hoá bằng cân điện tử 80 tấn.

- Sửa chữa các phương tiện vận tải bộ, các thiết bị bốc xếp, vệ sinh, sửa chữa container.

- Vận tải container và hàng hoá khác bằng đường bộ.

2.1.3: Cơ cấu tổ chức.

Sơ đồ tổ chức.



2.1.3.1 Ban lãnh đạo xí nghiệp:

Gồm có giám đốc, các phó giám đốc và các đoàn thể hoạt động của xí nghiệp.

a. Giám đốc:

Giám đốc xí nghiệp là thành phần chịu trách nhiệm trước Đảng uỷ, giám đốc cảng Hải Phòng về việc nhận chỉ tiêu kế hoạch của cảng giao, tổ chức sản xuất kinh doanh có hiệu quả, hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch được giao. Giám đốc là người lãnh đạo cao nhất trong xí nghiệp chịu trách nhiệm chung về các mặt hoạt động trong xí nghiệp như tổ chức sản xuất kinh doanh, chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên toàn xí nghiệp. Chịu trách nhiệm về công tác đối nội, đối ngoại, chấp hành đúng chính sách pháp luật của nhà nước trong kinh doanh.

b. Các phó giám đốc:

Được thay mặt cho giám đốc phụ trách một lĩnh vực chuyên môn của mình theo chức năng, quyền hạn được giao. Trực tiếp điều hành, quản lý và chịu trách nhiệm báo cáo trước giám đốc về các mặt công tác được phân công.

- Phó giám đốc phụ trách BV + KH:

Quản lý trực tiếp chỉ đạo các ban nghiệp vụ, tổ chức tiền lương, kế hoạch tài vụ, kế hoạch kinh doanh, hành chính y tế và công tác bảo vệ.

- Phó giám đốc khai thác hàng hoá:

Chỉ đạo tổ chức thực hiện công tác khai thác xếp dỡ, quản lý và giao nhận hàng hoá nhập khẩu thông qua cảng, trực tiếp quản lý chỉ đạo các đội bốc xếp, đội container và kho CFS.

- Phó giám đốc kỹ thuật:

Chịu trách nhiệm tổ chức, chỉ đạo việc quản lý, sử dụng các loại phương tiện, thiết bị, cơ giới phục vụ xếp dỡ, vận chuyển hàng hoá. Đảm bảo ánh sáng, vật tư, vật liệu, phục vụ cho sửa chữa và vận hành phương tiện thiết bị. Trực tiếp quản lý chỉ đạo các đội vận chuyên, đội cơ giới, đội đê, đội xây dựng và vệ sinh công nghiệp, kho vật tư.

c. Ban kỹ thuật và vật tư an toàn:

Tham mưu cho giám đốc và phó giám đốc kỹ thuật về công tác kỹ thuật, vật tư, quy trình công nghệ an toàn xếp dỡ và an toàn lao động. Có sơ đồ theo dõi quá trình hoạt động của phương tiện, lập định mức sửa chữa, sửa chữa kịp thời thay thế đáp ứng cho sản xuất và đảm bảo an toàn cho phương tiện. Xây dựng phương án mua sắm vật tư, nhiên liệu và công cụ xếp dỡ. Bồi dưỡng tay nghề cho công nhân kỹ thuật, huấn luyện an toàn định kỳ cho cán bộ công nhân viên. Lập kế hoạch lo trang bị bảo hộ lao động cho cán bộ công nhân viên. Thường xuyên kiểm tra uốn nắn ngăn chặn những vi phạm không để xảy ra các tai nạn đáng tiếc cho người lao động.

2.1.3 2. Các ban nghiệp vụ và các đơn vị trực tiếp sản xuất:

a. Các ban nghiệp vụ:

** Ban tổ chức lao động tiền lương:*

- Công tác tổ chức: Tham mưu cho giám đốc về công tác cán bộ, tổ chức sắp xếp bộ máy điều hành sản xuất, đảm bảo các chế độ chính sách liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp, sắp xếp việc làm cho người lao động.

- Công tác tiền lương: Căn cứ vào kế hoạch nhiệm vụ sản xuất tham mưu cho giám đốc về công tác lao động. Tổ chức sử dụng lao động hợp lý với ngành nghề đào tạo. áp dụng định mức lao động vào thực tế nhiên cứu chính lý đề xuất cải tiến. Tính toán lương cho cán bộ công nhân viên theo chế độ chính sách của nhà nước và đơn giá quy định của cảng.

** Ban kinh doanh :*

Triển khai kế hoạch của cảng Hải Phòng cho xí nghiệp trên cơ sở phân bổ kế hoạch từng tháng, quý cho từng đơn vị thực hiện. Viết hoá đơn thu cước xếp dỡ đôn đốc thu nợ các khoản nợ của chủ hàng với xí nghiệp .

** Ban tài chính kế toán:*

Theo dõi hoạt động tài chính. Tập hợp phản ánh các khoản thu chi trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.. Nhận tiền mặt từ phòng tài vụ của cảng

về thanh toán lương và các khoản phụ cấp cho cán bộ công nhân viên theo từng tháng. Theo dõi việc sử dụng xuất nhập nhiên liệu, vật chất, vật tư.

** Ban hành chính y tế:*

Chịu trách nhiệm về công tác văn thư, tổ chức mua sắm trang thiết bị, quản lý thiết bị văn phòng, tổ chức tiếp khách, hội họp và các công tác khác. Đảm bảo phục vụ cho nhu cầu sinh hoạt của cán bộ công nhân viên. Cấp phát thuốc, khám chữa bệnh và điều trị cho cán bộ công nhân viên.

b. Các đơn vị cơ sở trực tiếp sản xuất:

** Đội bảo vệ:*

Có trách nhiệm bảo vệ an ninh trật tự trong xí nghiệp. Kiểm tra kiểm soát người và phương tiện ra vào cảng nhằm đảm bảo thực hiện nội quy của xí nghiệp và chống các biểu hiện tiêu cực trong quản lý hàng hoá và tài sản của xí nghiệp.

** Đội cơ giới:*

Có nhiệm vụ quản lý trực tiếp các phương tiện, thiết bị được xí nghiệp trang bị phục vụ sản xuất. Tổ chức triển khai xếp dỡ, vận chuyển hàng hoá trong cảng theo các phương án xếp dỡ. Đảm bảo trạng thái kỹ thuật của các thiết bị, tham gia duy trì bảo dưỡng, bảo quản, nghiên cứu các biện pháp tiết kiệm, nhiên liệu, vật tư, khai thác thiết bị có hiệu quả, kéo dài tuổi thọ.

** Đội cần trục:*

Quản lý cần trục của xí nghiệp, có trách nhiệm sử dụng các phương tiện, thiết bị đợc giao một cách có hiệu quả, năng suất cao đảm bảo các thiết bị trong tình trạng sẵn sàng phục vụ, đạt các thông số kỹ thuật an toàn.

** Đội bốc xếp:*

Chịu trách nhiệm các tổ sản xuất, số lượng và thành phần phù hợp với nhiệm vụ trong tổ. Là lực lượng khá đông đảo đảm nhận công tác bốc xếp hàng hoá đáp ứng yêu cầu năng suất, chất lượng và giải phóng tàu nhanh.

** Đội xây dựng và vệ sinh công nghiệp:*

Chịu trách nhiệm về vệ sinh cầu tàu, kho, bãi khi bị hư hỏng nhẹ. Quét dọn khu vực bãi hàng, cầu tàu, kho chứa bảo đảm vệ sinh công nghiệp tốt phục

vụ khai thác, xếp dỡ hàng hoá.

**Kho CFS :*

Tổ chức giao nhận hàng chủ trong container (chia lẻ). Quản lý lưu kho, bảo quản hàng hoá cho chủ hàng.

** Đội container:*

Tổ chức giao nhận hàng hoá xuất nhập qua cảng, quản lý việc sắp xếp container trên bãi thuận tiện cho chủ hàng, hãng tàu khi cần luân chuyển hàng container. Giải quyết các thủ tục giao nhận hàng tại cảng, thiết lập chứng từ, phiếu công tác để theo dõi và thanh toán. Đồng thời theo dõi chính xác thời gian container lưu bãi cho xí nghiệp.

c. Các đơn vị tổ chức sản xuất:

Là các đơn vị nhỏ trong các đội với nhiệm vụ được giao cho đội sản xuất thì các tổ triển khai cụ thể các bước công việc theo nội dung, đảm bảo thực hiện hoàn thành công việc với năng suất, chất lượng và an toàn lao động.

2.1.3.3: Đánh giá.

Lượng lao động quản lý chiếm bao nhiêu phần trăm tổng số lao động của doanh nghiệp thể hiện quy mô của bộ phận quản lý có phù hợp với xu thế chung hay không.

Số lượng lao động quản lý trong 2 năm qua có thay đổi nhưng không đáng kể. Nhìn vào sơ đồ trên ta thấy bộ máy quản lý của xí nghiệp được xây dựng theo mô hình trực tuyến chức năng với 1 giám đốc, 3 phó giám đốc, 6 ban nghiệp vụ và 8 đơn vị sản xuất trực tiếp. Trong đó giám đốc là người có quyền cao nhất, quản lý toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ của xí nghiệp và trực tiếp quản lý 3 ban: Ban tài chính kế toán, ban tổ chức lao động – tiền lương và ban hành chính y tế. 3 phó giám đốc phụ trách 3 ban còn lại và các đơn vị sản xuất trực tiếp nhân viên dưới quyền. Mô hình tổ chức này có các ưu điểm, nhược điểm sau:

Ưu điểm:

- Phân định rõ ràng nhiệm vụ của mỗi bộ phận, mỗi nhân viên.

- Phát huy khả năng tham mưu của các phòng ban trong việc ra quyết định.

Nhược điểm:

- Sự chông chéo trong quản lí.
- Thông tin đưa đi không được nhanh chóng khi ra quyết định cho kế hoạch kinh doanh hay có sự thay đổi nào đó trong sản xuất của xí nghiệp.

2.1.4: Cơ sở vật chất kĩ thuật.

2.1.4.1: Hệ thống cầu tàu kho bãi.

- Xí nghiệp hiện có 498 m cầu tàu dạng bến cọc thép và bê tông cốt thép được thiết kế theo tiêu chuẩn bến cảng cấp I, độ sâu cầu cảng:-8.5 m

- Bãi xếp hàng gồm có bãi container 120.000m², mặt nền là bê tông rải nhựa áp lực trên bề mặt bến là 8 đến 16T/ m² bao gồm:

+ Khu vực bãi chính: A (AA...AD), B (BA...BE), C (CA...CE), F (FA, FB), E (EA, EB, EC)

+ Khu vực cầu tàu: QA, HD

+ Khu vực xếp Container lạnh: RA, RB, RC, RD

+ Khu vực kho CFS : FS

+ Khu vực kiểm hoá: KH

+ Khu vực khác: CH, A0, HR

- 1 nhà cân 80 tấn

- Xưởng sửa chữa cơ khí

-Ngoài ra còn có kho kín CFS với diện tích sử dụng 3.200 m² dùng để khai thác hàng chung chủ của các hãng xuất nhập khẩu tại xí nghiệp.

2.1.4.2: Phương tiện thiết bị.

Do khối lượng container đến cảng ngày càng tăng, đòi hỏi cảng không những đầu tư về cơ sở hạ tầng mà cả phương tiện xếp dỡ. Trước tình hình đó cảng trang bị cho xí nghiệp một số thiết bị chuyên dùng để đáp ứng yêu cầu sản xuất hiện nay.

Thiết bị ngoài cầu tàu (tuyến cầu):

+ 01 cần trục KIROV có sức nâng 5 tấn chuyên được sử dụng để xếp dỡ

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực
tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

vỏ container và khai thác các loại hàng hoá khác có trọng lượng nhỏ hơn 5 tấn.

+ 03 cần cầu chân đế CONDOR số 1 số 2 và và TUKAL số 3 sức nâng 42 tấn

+ 02 cần trục giàn chuyên dụng QC (bánh ray) số 1 và số 2 của Nhật sức
nâng 35,6 tấn Các thiết bị này giúp cho việc xếp dỡ Container với tốc độ cao,
giải phóng tàu nhanh, nâng cao năng suất xếp dỡ một cách đáng kể.

Thiết bị khai thác trong bãi Container (tuyến bãi) :

Bốn dàn cầu :YARD RUBBER GANTRY CRANE được lắp trên bãi xếp
hàng có sức cầu 35,6 Tấn chuyên dùng khai thác hàng container 40 feet và 20
feet trên bãi.

Ba xe nâng hàng vỏ KALMAR chuyên dụng để nâng hạ vỏ container dưới
7 tấn Bốn xe nâng hàng lớn lắp khung chụp tự động loại 40 feet và 20 feet có
sức nâng từ 25 tấn đến 42 tấn.

13 xe nâng hàng nhỏ chuyên đóng rút hàng gồm có: . 01 xe nâng hàng sức
nâng 10 tấn (E63). 09 xe nâng hàng sức nâng 4 tấn (E55 , E56 , E64 , E65 , E47
, E76 , E77 , E68 , E69) dùng khai thác hàng trong container. 30 đầu kéo moóc
chuyên dụng. Hệ thống đường sắt dài 2km chạy tuyến Hải phòng - Hà nội - Lào
cai. Ngoài ra xí nghiệp còn có khu nhà văn phòng điều hành 4 tầng và các cơ sở
hạ tầng khác phục vụ sinh hoạt, sản xuất cho cán bộ công nhân viên chức.

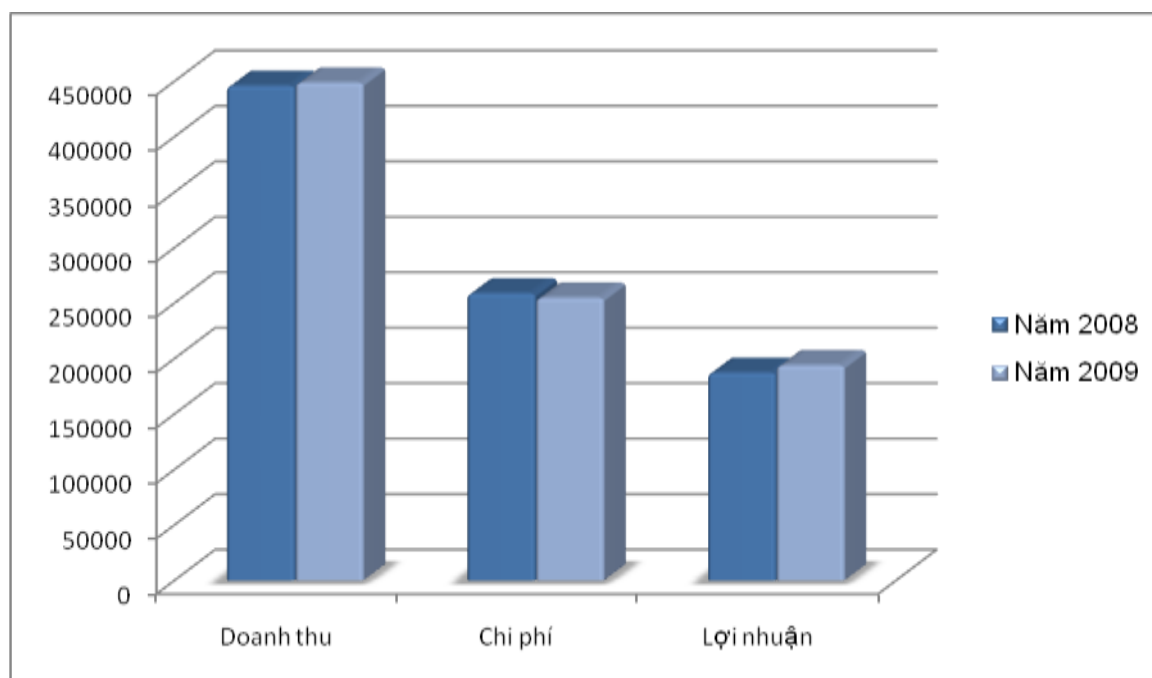
2.1.5: Hoạt động kinh doanh trong năm 2008-2009.

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2008	Năm 2009	Chênh lệch	
				Số tuyệt đối (1000đ)	Số tương đối (%)
Doanh thu	Tr.đ	445940	448764	2824	0.63
Chi phí	Tr.đ	258776	254844	-3932	-1.52
Lợi nhuận	Tr.đ	187164	193920	6756	3.61

Bảng 1: Tổng hợp và so sánh kết quả kinh doanh giữa 2 năm.

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ



Mặc dù không được đầu tư và chú trọng nhiều nhưng nhìn vào đồ thị ta thấy doanh thu và lợi nhuận của năm 2009 tăng so với năm 2008, chi phí giảm. Mặc dù doanh thu và lợi nhuận tăng, chi phí giảm với con số nhỏ trong sự biến động của nền kinh tế thế giới nói chung và nền kinh tế Việt Nam nói riêng nhưng cũng đã thể hiện được sự cố gắng của cán bộ công nhân viên của toàn xí nghiệp.

- Doanh thu:

Doanh thu năm 2008 đạt 445.940 Trđ

Doanh thu năm 2009 đạt 448.764 Trđ

So sánh năm 2009 với 2008 tăng tuyệt đối 2.824 Trđ tương ứng với 0,63%. Điều đó chứng tỏ hoạt động tài chính của xí nghiệp giữ vững mặc dù cước xếp dỡ đầu ngoài của các hãng tàu năm 2008 giảm nhưng doanh thu vẫn tăng. Các dịch vụ đi đầu trong tổ chức như: đóng hàng, rút hàng tốt nên doanh thu tăng hơn. Nguyên nhân chi tiêu doanh thu tăng là do việc cải cách cơ cấu hành chính xí nghiệp có hiệu quả.

- Chi phí:

Chi phí năm 2008 là 258.776 Trđ

Chi phí năm 2009 là 254.844 Trđ

So sánh năm 2008 với năm 2009 ta thấy giảm 3.932 Trđ tương ứng với

1,52%. Điều này chứng tỏ xí nghiệp đã làm tốt công tác giảm chi phí, tiết kiệm được cho xí nghiệp.

- Lợi nhuận:

Lợi nhuận năm 2008 là 187.164 Trđ

Lợi nhuận năm 2009 là 193.920 Trđ

So với năm 2008 tăng 3,61%, tương ứng với 6.756 Trđ. Nguyên nhân là do doanh thu tăng nhưng chi phí giảm so với doanh thu.

2.2: Phân tích tình hình sử dụng nhân lực của xí nghiệp.

2.2.1: Tình hình lao động trong xí nghiệp.

2.2.1.1: Cơ cấu lao động.

stt	Tính chất lao động	Năm 2008		năm 2009		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỉ trọng (%)	Số lượng	tỉ trọng (%)	Số tuyệt đối	Số tương đối (%)
1	Công nhân trực tiếp	830	91	820	91,5	(10)	(1,2)
2	CBNV gián tiếp	82	9	76	8,5	(6)	(7,3)
	Tổng số	912	100	896	100	(16)	(8,5)

Bảng 2: Cơ cấu nguồn nhân lực tại xí nghiệp

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

* Nhận xét:

Năm 2008 với tổng số lao động là 912 người trong đó có 830 người lao động trực tiếp bao gồm công nhân trực tiếp và công nhân phục vụ (chiếm 91%). Tuy nhiên sang đến năm 2009 số lượng lao động của xí nghiệp giảm, hiện nay tổng lao động trong xí nghiệp là 896 người trong đó lao động trực tiếp là 820 người (chiếm 91,5% lao động toàn xí nghiệp) và số lao động gián tiếp là 76 người (chiếm 8,5%).

Số lượng lao động giảm vì xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ là thành viên của Công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng nên xí nghiệp chịu sự chi phối của Cảng lớn. Do hiện nay Công ty đang đầu tư cho xí nghiệp mới là xí nghiệp

xếp dỡ Tân Cảng vì vậy một số công nhân của xí nghiệp đã được chuyển sang làm ở xí nghiệp xếp dỡ Tân Cảng. Mặt khác, xí nghiệp đã đầu tư thêm nhiều trang thiết bị hiện đại cho nên việc sử dụng nhân lực là giảm đi.

2.2.1.2: Đặc điểm lao động.

✚ Khôi lao động trực tiếp.

- Độ tuổi của khối lao động trực tiếp trẻ hơn khối lao động gián tiếp để phù hợp với điều kiện làm việc theo ca và làm việc ngoài trời.

- Giới tính của khối lao động trực tiếp hoàn toàn là nam hoặc nữ có đủ sức khỏe, trình độ và đạo đức.

- Trình độ: Đại học, cao đẳng, trung cấp, bằng nghề và lao động phổ thông, đối với một số công việc như lái cầu, lái xe trong cảng và ngoài cảng còn yêu cầu số năm kinh nghiệm thường là 3 năm kinh nghiệm đối với lái xe và 2 năm với lái cầu, xe nâng hàng.

✚ Khôi lao động gián tiếp.

- Từ 21 tuổi trở lên, có đủ năng lực hành vi dân sự.

- Giới tính có thể là nam hoặc nữ.

- Có trình độ trên đại học, đại học, cao đẳng, trung cấp.

2.2.1.3: Tình hình lao động trong xí nghiệp.

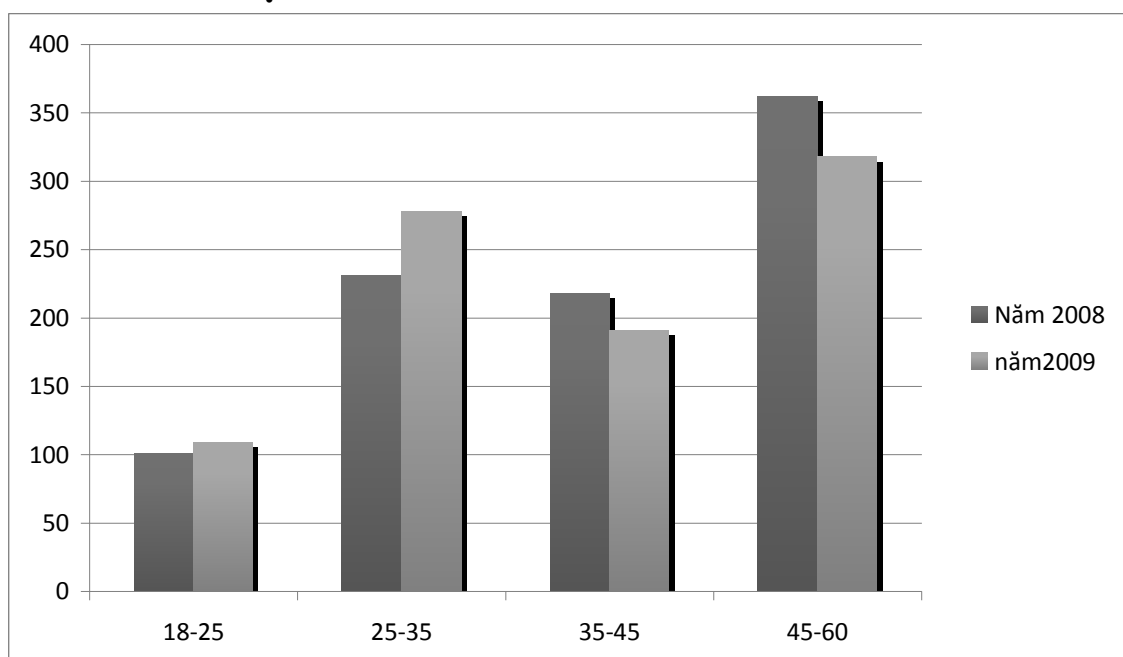
❖ Phân loại tình hình lao động theo độ tuổi.

STT	Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
		Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)	Số tuyệt đối (người)	Số tương đối (%)
1	18-25	101	11,07	109	12,17	8	7,92
2	25-35	231	25,33	278	31,03	47	20,35
3	35-45	218	23,91	191	21,31	-27	(12,39)
4	45-60	362	39,69	318	35,49	-44	(12,15)
Tổng		912	100	896	100	-16	(1,75)

Bảng 3: Tình hình độ tuổi người lao động

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Biểu đồ về độ tuổi



* Nhận xét:

Qua bảng số liệu trên ta rút ra kết luận:

Năm 2008, lao động trong xí nghiệp có đầy đủ các độ tuổi trong đó độ tuổi chiếm tỉ lệ lớn nhất 45-60 (chiếm 39,69%). Điều này có những ưu điểm và nhược điểm sau.

- Ưu điểm:

- + Đội ngũ lao động lành nghề, nhiều năm kinh nghiệm.
- + Trung thành, hết lòng vì xí nghiệp.

- Nhược điểm:

- + Sức khỏe không còn tốt, khó hoàn thành công việc.
- + Khó thích nghi với các phương tiện thiết bị máy móc hiện đại.
- + Không có được sự năng động, sáng tạo cả những người trẻ tuổi.

Trong hai năm 2008-2009 lao động của xí nghiệp bị giảm do Cảng Hải Phòng đang đầu tư xây dựng Tân Cảng, một số công nhân viên chuyển công tác. Cụ thể, năm 2009 số lao động ở độ tuổi 18-25 là 109 người (chiếm 12,17% về tỉ trọng) và cao hơn so với năm 2008 là 8 người (tăng 7,92% so với năm 2008), số lao động ở độ tuổi 25-35 tăng 47 người.

Nói chung cơ cấu lao động theo độ tuổi là chưa phù hợp với một doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường và là chưa hợp lí đối với một xí nghiệp có

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

đặc thù là xếp dỡ hàng hóa (chủ yếu là hàng container) vừa mang tính nặng nhọc vừa có tính nguy hiểm.

Sở dĩ độ tuổi bình quân của toàn xí nghiệp cao là do lực lượng lao động của xí nghiệp khá đông mà phần lớn là được trưởng thành trong kháng chiến, công việc lại không được đào tạo chính quy và đến nay lực lượng này vẫn chưa đến tuổi về hưu. Tuy nhiên, trong năm 2009 đã có sự thay đổi khá nhiều về lao động ở các bộ phận nhưng dù sao số lao động trong độ tuổi này vẫn còn cao do lực lượng này vẫn chưa về hưu. Để làm được điều này rất khó, cần có thời gian, dần dần từng bước.

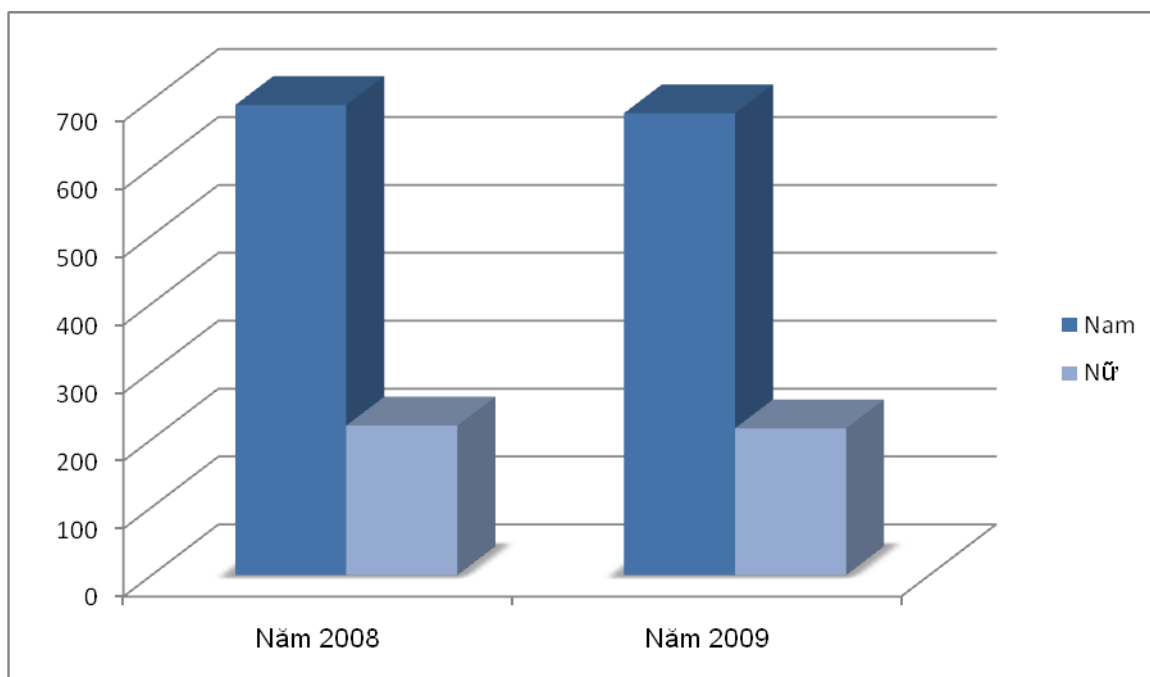
❖ Phân loại tình hình lao động theo giới tính.

STT	Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
		Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)	Số tuyệt đối (người)	Số tương đối (%)
1	Nam	692	75,88	680	75,89	-12	0,01
2	Nữ	220	24,12	216	24,41	-4	(0,29)
Tổng		912	100	896	100	-16	(0,28)

Bảng 4: Tình hình lao động theo giới tính

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Biểu đồ về giới tính



Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực
tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

* Nhận xét.

Năm 2008, số lao động nam trong xí nghiệp là 692 người (chiếm 75,88% tổng số lao động) và lực lượng lao động nữ là 220 người (chiếm 24,12%). Sang đến năm 2009, số lao động nam trong xí nghiệp là 680 người (chiếm 75,89%) và lao động nữ là 216 người (chiếm 24,41%).

Như vậy số lượng lao động đã bị giảm nhưng với một tỉ lệ nhỏ. Lao động nam giảm 12 người tương ứng với 1,73%, lao động nữ giảm 4 người tương ứng với (1,82)%.

Nhìn chung, việc phân bổ và sử dụng lao động theo giới tính phù hợp với tính chất công việc và một trong những đặc điểm kinh doanh dịch vụ của xí nghiệp-bóc xếp, xếp dỡ hàng hóa.

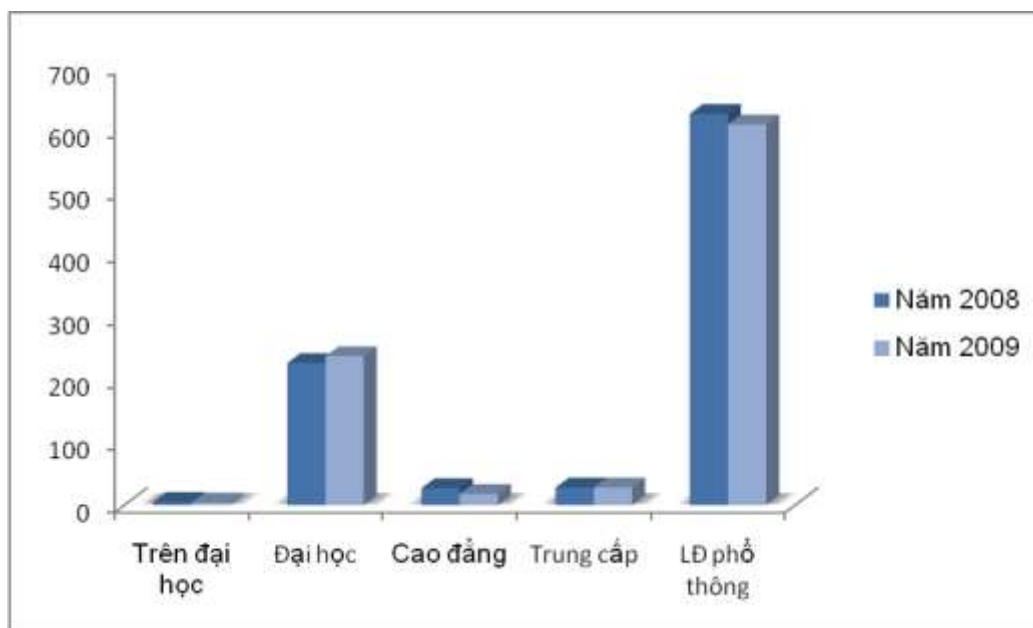
❖ Phân loại tình hình lao động theo trình độ học vấn.

TT	Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Chênh lệch	
		Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỉ trọng (%)	Số tuyệt đối (người)	Số tương đối (%)
1	Trên đại học	5	0,55	4	0,45	-1	-20
2	Đại học	227	24,89	238	26,56	11	4,8
3	Cao đẳng	27	2,96	18	2	-9	(33,33)
4	Trung cấp	28	3,07	28	3,13	0	0
5	LĐ phổ thông	625	68,53	608	67,86	-17	(2,72)
	Tổng	912	100	896	100	-16	(1,75)

Bảng 4: Trình độ học vấn của người lao động

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Biểu đồ về trình độ học vấn



Nhìn chung, năm 2009 lao động trong xí nghiệp có đầy đủ các trình độ trong đó lao động phổ thông (không phân loại trình độ) chiếm một tỉ lệ rất lớn (67,86%) bởi phần lớn lực lượng lao động chủ yếu của xí nghiệp là công nhân trực tiếp sản xuất. Số lao động có trình độ đại học chiếm tỉ lệ khá lớn (26,56%) so với năm 2008 tăng hơn 4,8%. Điều này cho thấy xí nghiệp rất chú trọng đến chất lượng người lao động kể cả lao động quản lý và lao động sản xuất. Đội ngũ cán bộ công nhân viên của xí nghiệp có trình độ học vấn tương đối cao.

Cụ thể năm 2009, số lao động trình độ đại học là 238 người chiếm 26,56% và cao hơn so với năm 2008 là 11 người (tăng 4,8% so với năm 2008), số lao động trình độ cao đẳng giảm 9 người tương ứng với tỉ lệ giảm là 33,33%. Số lao động có trình độ trên đại học giảm đi 1 người. Lao động phổ thông cũng bị giảm nhưng không nhiều (17 người tương ứng 2,72%) còn số lao động ở trình độ trung cấp không tăng lên mà giữ nguyên.

Ta thấy rằng, số lao động có trình độ đại học tăng lên cao nhất. Nguyên nhân là do trong năm xí nghiệp tổ chức đào tạo mới và đào tạo lại đội ngũ người lao động. Trình độ người lao động mà xí nghiệp đòi hỏi ngày càng cao hơn do

đó xí nghiệp chú trọng rất nhiều vào vấn đề đào tạo người lao động.

Nói chung, Cơ cấu lao động theo trình độ của xí nghiệp là phù hợp với một doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Tuy nhiên, để ngày càng thích ứng hơn với nền kinh tế mới xí nghiệp đang từng bước thay đổi dần cơ cấu lao động theo trình độ: tăng dần lao động có trình độ đại học và hạn chế dần lao động phổ thông.

2.2.2: Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

2.2.2.1: Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực và tuyển dụng.

Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ là xí nghiệp thành viên của Cảng Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc vào Cảng. Do đó mọi hoạt động của xí nghiệp đều nằm trong sự chỉ đạo của Cảng Hải Phòng. Vì thế công tác tuyển dụng của xí nghiệp cũng do Cảng quy định, xí nghiệp không được tổ chức tuyển dụng.

Trên cơ sở các nhiệm vụ, chỉ tiêu kế hoạch mà Cảng đã giao cho các xí nghiệp của mình, Cảng Hải Phòng tiến hành lập kế hoạch nguồn lực cho toàn Cảng trong thời gian tới. Dựa vào nguồn lực sẵn có, căn cứ vào các kế hoạch sản xuất kinh doanh mà xí nghiệp xét thấy ở bộ phận, phòng ban nào thiếu nhân lực hoặc cần tuyển thêm lao động.... Xuất phát từ nhu cầu thực tế đó mà xí nghiệp xin ý kiến lên trên Cảng, sau đó Cảng sẽ có quyết định tuyển dụng hoặc điều động nhân lực xuống xí nghiệp.

Sau đây là thực tiễn tuyển dụng nhân lực của xí nghiệp trong 2 năm 2008 – 2009 và một số nguồn tuyển dụng, tiêu chí tuyển dụng của Công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng nói chung và của xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ nói riêng.

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực
tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

* Thực tiễn tuyển dụng nhân lực của xí nghiệp trong 2 năm 2008 – 2009.

stt	Vị trí tuyển	Năm 2008			Năm 2009		
		Tổng số	Trong đó		Tổng số	Trong đó	
			Bên ngoài	Nội bộ		Bên ngoài	Nội bộ
I	Công nhân trực tiếp	10	2	8	8	2	6
1	Lái xe ô tô vận chuyển	4	2	2	6	2	4
2	Lái xe nâng hàng	2		2	2		2
3	Lái xe cần trục	4		4			
II	Công nhân phục vụ	54	8	46	48	7	41
1	Thợ sửa chữa cơ khí, công trình	36	4	32	30	5	25
2	Công nhân lao động phổ thông				2		2
3	Khôi kho hàng	16	4	12	12	2	10
4	Nhân viên còn lại	2		2	4		4
III	CBNV gián tiếp	6	3	3	4	2	2
1	CBNV quản lý kinh tế	4	1	3	4	2	2
2	CBNV kỹ thuật	2	2				
	Tổng	70	13	57	60	11	49

*Nguồn tuyển dụng:

Cảng Hải Phòng tuyển dụng từ hai nguồn đó là: Tuyển dụng nội bộ và tuyển dụng từ bên ngoài.

- Tuyển dụng nội bộ: Cũng như các doanh nghiệp nhà nước khác, Cảng HP luôn ưu tiên đến những đối tượng là con em của cán bộ nhân viên trong ngành. Chọn trình độ phù hợp với chuyên môn, ngành nghề và cho thi tuyển vào các vị trí công việc. Mặt khác căn cứ vào nhu cầu nhân sự, Cảng thông báo với toàn thể cán bộ công nhân viên về kế hoạch đào tạo, tuyển dụng, động viên cán bộ công nhân viên đăng ký cho con em đi đào tạo tại các trường kỹ thuật của Cảng, sau khi được đào tạo thì sẽ được tuyển vào Cảng.

- Tuyển dụng bên ngoài: : Các đối tượng từ nguồn này thường là:

+) Sinh viên (chủ yếu đối với lao động trực tiếp)

+) Nhờ nhân viên giới thiệu (nhân viên khối phòng ban)

Hình thức tuyển này ở Cảng là rất hiếm, phổ biến vẫn là tuyển dụng nội bộ.

**Tiêu chí tuyển dụng.*

Các tiêu chuẩn để tuyển chọn nhân viên dựa trên chiến lược sử dụng nhân sự, định hướng và bầu không khí văn hóa của công ty. Việc tuyển chọn nhân viên dựa trên các tiêu chuẩn sau:

- Khả năng nhân cách.

- Khả năng chuyên môn.

- Khả năng giao tế.

- Khả năng lãnh đạo (nếu tuyển chọn vào khối lao động gián tiếp và cấp quản trị).

Ngoài ra các tiêu chuẩn còn tùy thuộc vào tính chất của từng công việc cụ thể. Nếu công ty muốn tuyển ứng viên vào các chức vụ càng cao bao nhiêu càng đòi hỏi ứng viên phải có kỹ năng quản trị rộng bấy nhiêu. ngược lại, ứng viên muốn ứng cử vào các chức vụ càng thấp bao nhiêu càng đòi hỏi ứng viên phải có kỹ năng, kỹ thuật nghiệp vụ chuyên môn sâu bấy nhiêu.

Cụ thể, khi công ty tuyển chọn nhân viên vào khối lao động trực tiếp, công ty luôn tuyển những lao động trẻ, chủ yếu là các kỹ sư boong và máy trẻ vừa tốt nghiệp đại học để bổ sung nguồn nhân lực cho đội tàu.

2.2.2.2: Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Xí nghiệp chú trọng việc đẩy mạnh các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, đặc biệt về kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn đối với nhân viên nghiệp vụ chuyên môn đối với nhân viên nghiệp vụ tại các đơn vị.

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

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

Đào tạo lao động tại các trường chuyên nghiệp có chuyên môn mà xí nghiệp đang cần đào tạo cho nhân viên của mình.

- *Đào tạo ngoài xí nghiệp*: Phối hợp với các tổ chức trung tâm, tổ chức các lớp học cập nhật các chế độ chính sách mới: Ngoại ngữ, tin học ...

Hàng năm xí nghiệp lập danh sách Cán bộ trong xí nghiệp (sau khi đã xem xét đủ các tiêu chuẩn) cử đi dự các khoá huấn luyện hay hội thảo, các khoá học ngắn ngày để có điều kiện nâng cao trình độ quản lý. Xí nghiệp luôn khuyến khích CBCNV đi học tập thêm các lớp đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

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

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

Sau đây là tình hình đào tạo của xí nghiệp trong năm 2009.

- Đào tạo tại chỗ:
 - + CN trực tiếp: 25 người với thời gian 3 buổi/tuần liên tục trong 3 tháng
 - + CN phục vụ: 20 người với thời gian 2 buổi/tuần liên tục trong 2 tháng
 - +CN gián tiếp: 15 người với thời gian 3 buổi/tuần liên tục trong 3 tháng

→ Tổng chi phí: 90.500.000đ

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực
tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

- Cử đi đào tạo: + CN trực tiếp: 2 người với thời gian 4 buổi/tuần liên tục trong 3 tháng
 - + CN phục vụ: 3 người với thời gian 3 buổi/tuần liên tục trong 2 tháng
 - +CN gián tiếp: 3 người với thời gian 5 buổi/tuần liên tục trong 3 tháng

→ Tổng chi phí: 30.000.000đ

- Tự đào tạo: + CN phục vụ: 20 người với thời gian 5 buổi/tuần liên tục trong 2 tháng
 - +CN gián tiếp: 15 người với thời gian 5 buổi/tuần liên tục trong 3 tháng

→ Tổng chi phí: 36.000.000đ.

Nhìn chung, sau khoá đào tạo về người lao động đều đạt được những trình độ nhất định, tiến bộ hơn, tay nghề cũng như chuyên môn nghiệp vụ được nâng cao và đáp ứng nhu cầu công việc. Bên cạnh đó xí nghiệp có những ưu điểm và nhược điểm sau:

Ưu điểm:

- Biết cách sử dụng tối đa nội lực của mình trong công tác đào tạo và phát triển nhân lực. Cụ thể, đối với nhân viên xí nghiệp áp dụng chủ yếu phương pháp dạy kèm tại chỗ. Đối với nhà quản trị, xí nghiệp áp dụng phương pháp nghiên cứu tình huống kinh doanh, giúp cho người học làm quen và xử lý. Dẫn đến thăng tiến, bổ nhiệm nhân sự vào cấp quản trị được chính xác và có hiệu quả.

- Xí nghiệp đã xây dựng được đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao về cơ bản đáp ứng nhu cầu kinh doanh của xí nghiệp, góp phần quan trọng nâng cao hiệu quả kinh doanh của xí nghiệp.

Nhược điểm:

- Xí nghiệp chưa đa dạng hóa các loại hình, phương pháp đào tạo phát triển nhân lực. Điều này khiến cho việc học tập của cán bộ công nhân viên gặp

không ít khó khăn, ảnh hưởng đến quy mô cũng như chất lượng của công tác đào tạo và phát triển.

Nội dung của công tác đào tạo và phát triển còn nhiều hạn chế, chưa thực sự giúp ích cho thực tế công tác của cán bộ công nhân viên.

2.2.2.3: Công tác bố trí nhân lực tại xí nghiệp.

Tại xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ việc bố trí nhân lực được thực hiện theo nguyên tắc:

- Công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng là công ty ra đời trong thời kì bao cấp, đội ngũ cán bộ lãnh đạo chưa thích ứng với cơ chế thị trường do đó những người có trình độ và năng lực chuyên môn được công ty đặc biệt quan tâm bố trí và giao cho những trọng trách lớn đã phát huy được năng lực và trình độ chuyên môn.

- Xí nghiệp đã sắp xếp hợp lí dựa vào tính cách, giới tính, lứa tuổi, trình độ của từng người để phân công công việc cho họ. Cụ thể:

+) Đối với những người hoạt bát, năng nổ, vui vẻ được bố trí làm những công việc như giao dịch, tiếp khách.

+) Đối với những người có tính cẩn thận, tỉ mỉ được bố trí vào những công việc có tính chính xác như công tác kế toán.

Sau đây là tình hình bố trí lao động theo giới tính, theo độ tuổi và trình độ của xí nghiệp trong năm 2009.

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

Tình hình sắp xếp nguồn nhân lực																										
stt	Chức danh	Lao động			Trình độ					Nhóm tuổi (người)																
		Tổng số	Trong đó		Trên ĐH	ĐH	Cao đẳng	Trung cấp	CN kĩ thuật	18 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51		52		53		54		55		56 60
			Nữ	Thủ việc												Tổng số	T/đó Nữ	Tổng số	T/đó Nữ	Tổng số	T/đó Nữ	Tổng số	T/đó Nữ	Tổng số	T/đó Nữ	
TỔNG SỐ		896	216	1	4	238	18	28		109	173	105	97	94	128	57	13	40	7	31	2	22	5	10		30
I	Công nhân trực tiếp	397		1		11		1		77	87	27	38	237	45	26		16		16		12				1
1	Công nhân bốc xếp thủ công	188		1		2		1		37	18	9	14	19	33	17		15		10		11				
<u>Cơ giới</u>		209				9				46	69	13	23	18	12	9		1		6		1				1
2	Lái xe ô tô vận chuyển	67				1				2	28	4	10	5	8	7				3						1
3	Lái xe nâng hàng	30				1				5	11	4	5	1				1		1						
4	Lái cần trục	5						1		1	1	1			1				1							
5	Lái đê, lái đê P nổi, QC, RTG	107				7				42	29	4	8	13	4	1										
6	Lái xúc, gạt																									
II	<u>Công nhân viên phục vụ</u>																									
7	Lái xe ô tô phục vụ, xe con	2																								
<u>Thợ sửa chữa cơ khí, công trình</u>		100	16			15	2	10		22	20	14	6	11	11	5		4	1	5	1	3	2	1		
8	Thợ máy ô tô- NH- CT	26	3			8		3		10	7	2	1		1			2	1	2	1	1	1			
9	Thợ vận hành máy																									
10	Thợ điện ô tô- NH- CT	8	1			3		1		3		1	1		3											
11	Thợ điện tàu thủy																									

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

12	Thợ điện đé	10	1			1	1	1		2	4	1			1		1			1	1				
13	Thợ điện ắc quy																								
14	Thợ điện xí nghiệp	14	8			1							9	3					1				1		
15	Thợ điện lạnh	13	1			1	1	2		3	5	5													
16	Thợ tiện																								
17	Thợ hàn điện	3	2					1				1	2												
18	Thợ hàn hơi																								
19	Thợ gò																								
20	Thợ sắt	1																							
21	Thợ cơ đé	13				1		2		6	3	12	1		1					1					
22	Thợ lớp																								
23	Thợ đầu cáp																								
24	CN buộc cời dây	12								2		1	4	4		1		1							
Công nhân lao động phổ thông		37	16			1					2		5	14	7	3	5		2				1	1	
25	Nấu nước	3	3										1	2											
26	Coi xe	10	5										6	1	1	2							1		
27	Vệ sinh môi trường	18	6										3	5	4	1	3		2					1	
28	LDPT khác	6	2			1					2		1	1	2	1									
Khối kho hàng		179	130			1	83	11	12		30	30	33	22	16	30	6	6	5	5	3	1	3	2	2
29	Nv giao nhận hàng hóa	135	94			48	10	10		29	26	16	16	7	25	4	4	4	4	2	1	3	2	2	2
30	NV cân hàng	7	7			4						1	2	4											
31	Đội trưởng đội giao nhận, trưởng kho, bãi	2	1			1								1											
32	Đội phó đội giao nhận, trưởng kho, bãi	6	1			6						2	2	1	1					1					
33	Kế toán kho, bãi	1	1			1								1											
34	Văn phòng kho, bãi, đội	20	18			15	1	2		1	4	11	1	1	2	1	1	1	1						

2.2.2.4: Công tác định mức lao động.

Căn cứ vào thông tư số 14 / LĐTĐ – XH của bộ lao động thương binh xã hội hướng dẫn xây dựng định mức lao động.

Căn cứ vào điều 19 – Nguyên tắc xây dựng định mức lao động và điều kiện thực tế của xí nghiệp.

Định mức lao động được xây dựng trên cơ sở:

- Cơ cấu và số lao động trong từng loại công việc.
- Quy trình công nghệ sản xuất, điều kiện sản xuất.
- Phương tiện máy móc thiết bị và mức độ cơ giới hoá.

ĐỊNH MỨC ĐƠN GIÁ XẾP DỠ

2- Hàng container.

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

Nhóm hàng	Phương án xếp dỡ	Số hiệu định mức	Định mức lao động (người)							Định mức sản lượng (cont/m-ca)	Đơn giá tiền lương (đồng/cont)							
			QC,TG,Tukan		Lái xe VC	RTG		CT - NH			QC,TG,Tukan			Lái xe vận chuyển	Chân đế		CT-NH	
			Lái chính	Tín hiệu		CN lái	CN tín hiệu	CN lái	CN tín hiệu		CN Lái QC TUKAN	CN Lái RTG	CN Tín hiệu		CN lái	CN tín hiệu	CN lái	CN tín hiệu
Nhóm 2a: Container xếp dỡ bằng cầu giàn QC-TG và TUKAN	Tàu (SL)-Cầu QC, TUKAN - Ô tô QK	25	1	1						110	1800		650					
	Tàu (SL)-Cầu QC, TUKAN - Ô tô VC - Bãi (RTG)	26	1	1	3	1	1			100	2100	1600	720	3500				
	Tàu (SL)-Cầu QC, TUKAN -Ô tô VC - Bãi (NH)	27	1	1	3			1	1	95	2100		750	3500		1700	650	
	Tàu(SL)-CTrục - Ôtô VC-Bãi (RTC)	28	1	1		1	1			95			730					
	Ô tô QK - Bãi (RTG)	29				1	1			100			700					
	Cầu giàn RTG xếp dỡ quy hoạch bãi hoặc nâng hạ phục vụ kiểm hóa, đóng rút hàng trong container	30			2	1	1			125			560					

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

Nhóm hàng	Phương án xếp dỡ	Số hiệu định mức	Định mức lao động (người)							Định mức sản lượng (cont/m-ca)	Đơn giá tiền lương (đồng/cont)							
			Bốc xếp		Lái xe VC	Chân đế		CT - NH			Bốc xếp		Lái xe vận chuyển	Chân đế		CT-NH		
			Cần tàu	C.Đế C.T		CN lái	CN tín hiệu	CN lái	CN tín hiệu		Cần tàu	C.Đế C.T		CN lái	CN tín hiệu	CN lái	CN tín hiệu	
Nhóm 2b: Container xếp dỡ bằng cần trực tàu hoặc chân đế	Tàu (SL)-C trực-SMSL, Ô tô QK,Toa,Bãi	31	8	6		1	1			90	11700	9100		2200	860			
	Tàu (SL)-C trực-Ô tô VC,Bãi(RTG)	32	8	6	2	1	1			85	12900	9600	3500	2300	920			
	Tàu (SL)-C trực-Ô tô VC, Bãi(CTNH)	33	8	6	2	1	1	1	1	80	13700	10400	35000	2500	980	1700	650	
	Kho bãi-Ô tô QK, Toa (Đế,CTNH)	34		4		1	1	1	1	90		5200		1700	620	1700	620	
	Kho bãi-Ô tô VC, Toa (Đế,CTNH)	35		4	2	1	1	1	1	65		7200	4300	2300	860	2300	860	
	Bãi - Bãi(Đế,CTNH)	36		2		1	1	1	1	120		1200		780	470	780	470	
	Bãi - Ô tô VC - Bãi(Đế,CTNH)	37		2	2	1	1	1	1	110		1300	2300	780	500	780	500	
	Làm tại khu vực chuyển tải: Tàu(SL)-C trực - SMSL (CN điều khiển cần trực)	38	8								55	22400						
	Tàu(SL)-C trực - SMSL (CN điều khiển cần trực)	39	6								65	14000						

Định mức lao động của xí nghiệp được xây dựng bằng phương pháp thống kê thực nghiệm. Từ đó rút ra được những chỉ tiêu định mức còn bất hợp lý (cao, thấp) để tiến hành khảo sát, xây dựng, sửa đổi định mức, đơn giá cho phù hợp với điều kiện thực tế kinh doanh.

Định mức này không thay đổi qua các năm nếu không có những biến động về kỹ thuật, công nghệ.

Ưu điểm: Bố trí lao động đủ, hợp lý, kết hợp chặt chẽ, linh hoạt giữa các bộ phận trong từng khâu của quá trình sản xuất. Song với quy trình sản xuất công nghệ hiện đại như ngày nay định mức đó chưa thực sự phù hợp.

Mặt khác điều kiện làm việc của con người luôn luôn thay đổi bởi thời tiết. Chẳng hạn: Buổi sáng thời tiết mát mẻ thì người lao động làm việc hiệu quả và năng suất cao hơn buổi chiều.

Hơn nữa do tính chất công việc và việc thực hiện quy trình khai thác hàng trong cảng trở nên quen thuộc với người lao động (khả năng kết hợp các động tác, thao tác nâng, hạ, quay, di chuyển) trở nên thành thạo và hiệu quả hơn. Vì vậy thời gian sắp xếp và chuẩn bị điều kiện ban đầu phục vụ cho công tác xếp dỡ thường ổn định và giảm thời gian xếp dỡ nên tổng số thời gian chuẩn bị và kết thúc công việc thường ít hơn định mức.

Do đó, người ta có thể đưa cơ giới hoá áp dụng một cách chuẩn xác đối với con người. Xí nghiệp cần phải luôn điều chỉnh lại định mức lao động sao cho phù hợp với tình hình kinh doanh của xí nghiệp để nhằm xây dựng đơn giá tiền lương của công nhân một cách công bằng, hợp lý.

2.2.2.5: Công tác đãi ngộ lao động.

** Trả lương cho lao động trực tiếp (trả lương theo đơn giá sản phẩm)*

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

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực
tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

- 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.

- Đối với công nhân xếp dỡ

Công thức để tính lương sản phẩm cho tổ công nhân là:

$$L_{SP} = Q * Đg \text{ (đồng)}$$

Trong đó:

L_{SP} : Tiền lương sản phẩm của tổ sản xuất (hoặc công nhân theo máng - ca)

Q : Sản lượng hàng hoá xếp dỡ, vận chuyển của tổ sản xuất, tổ công nhân thực hiện trong máng – ca theo từng phương án xếp dỡ

$Đg$: Đơn giá tiền lương ứng với từng loại hàng, từng phương án xếp dỡ
(ĐVT: đồng/tấn; riêng container, xe lăn bánh, xe xích các loại ĐVT: đ/chiếc)

→ Lương sản phẩm của một công nhân

$$L_{SPCN} = \frac{L_{SP} + PC_{ĐT} + PC_{CT}}{N} \text{ (đồng/người/ca)}$$

Trong đó:

$PC_{ĐT}$, PC_{CT} : Phụ cấp đêm tối, chuyển tải (nếu có) được thanh toán trong 1 máng – ca sản xuất.

N : Số công nhân tham gia ca sản xuất.

→ Thu nhập 1 tháng của công nhân

$$TN_{CN} = \sum L_{SP} + TN_K \text{ (đồng)}$$

Trong đó:

$\sum L_{SP}$: Tổng thu nhập tiền lương sản phẩm của công nhân từ ca đầu đến ca cuối trong tháng.

TN_K : Thu nhập khác ngoài tiền lương sản phẩm bao gồm lương công

nhật, lương bảo quản, bảo dưỡng, lương chờ việc, tiền ăn giữa ca, lương khuyến khích theo kết quả sản xuất, thời gian và thu nhập khác.

- Đối với công nhân cơ giới

Gồm công nhân lái ô tô vận chuyển, lái xe nâng hàng, lái cần trục, lái đế, đế phao nổi, QC – RTG, công nhân lái xe xúc gạt.

Lương sản phẩm được trả cho từng công nhân theo từng máng – ca sản xuất:

$$L_{SP} = Q * Đg \text{ (đồng)}$$

Thu nhập 1 tháng của công nhân cơ giới cũng được tính như công nhân xếp dỡ.

- Khối kho hàng

CBCNV khối kho hàng tính lương theo số ngày công sản xuất và hệ số lương cấp bậc theo chức danh công việc từng cá nhân, theo công thức:

$$L_{SPCN} = \overline{L_{SP}} * T_{SX} * H_{CV} \text{ (đồng)}$$

Trong đó:

L_{SPCN} : Tiền lương sản phẩm cá nhân

$\overline{L_{SP}}$: Tiền lương sản phẩm bình quân 1 công

$$\overline{L_{SP}} = \frac{L_{SPBQ}}{\Sigma (H_{CV} + T_{SX})}$$

L_{SPBQ} : Quỹ lương sản phẩm tổ sản xuất, bộ phận

H_{CV} : Hệ số phân phối theo chức danh công việc cá nhân

T_{SX} : Ngày công sản xuất

$(H_{CV} + T_{SX})$ = Công sản xuất quy đổi theo H_{CV}

→ Thu nhập 1 tháng của công nhân:

$$TN_{CNKH} = L_{SPCN} = TN_K \text{ (đồng)}$$

TN_K : Gồm lương thời gian, tiền ăn giữa ca, lương khuyến khích và khoản thu nhập khác.

- Công nhân lao động phổ thông

Phân phối tiền lương sản phẩm cá nhân

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực
tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

$$L_{SPCN} = T_{SX} * K_{TT} * H_{CV} * \overline{L_{SP}} (\text{đồng})$$

L_{SPCN} : Tiền lương sản phẩm cá nhân trong tháng

K_{TT} : Hệ số thành tích theo mức độ hoàn thành công việc do Giám đốc Xí Nghiệp quyết định

- Làm việc tích cực, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, chấp hành tốt kỷ luật lao động $\rightarrow K_{TT} = 1,1$

- Hoàn thành nhiệm vụ, chấp hành kỷ luật lao động $\rightarrow K_{TT} = 1,0$

- Hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ thấp hơn $\rightarrow K_{TT} = 0,9$

H_{CV} : Hệ số phân phối lương cá nhân như sau:

- Tổ trưởng tổ sản xuất $\rightarrow H_{CV} = 3,0$

- Tổ viên $\rightarrow H_{CV} = 2,75$

$\overline{L_{SP}}$: Tiền lương sản phẩm bình quân 1 công quy đổi

$$\overline{L_{SP}} = \frac{L_{SP} - L_{TG}}{\Sigma (H_{CV} * T_{SX} * K_{TT})}$$

Trong đó:

L_{SP} : Tổng tiền lương sản phẩm tính theo khối lượng công việc và đơn giá tiền lương sản phẩm trong tháng

L_{TG} : Tiền lương thời gian (nghỉ phép, nghỉ theo lao động quy định tại Bộ luật Lao động)

$(H_{CV} * T_{SX} * K_{TT})$ = Ngày công quy đổi theo hệ số phân phối lương và hệ số cá nhân phân tích từng người.

H_{CV} : Hệ số phân phối lương cá nhân.

T_{SX} : Thời gian sản xuất trong tháng.

K_{TT} : Hệ số thành tích cá nhân.

\rightarrow Thu nhập trong tháng của 1 công nhân

$$TN_{CN} = L_{SPCN} + TN_K (\text{đồng/người/tháng})$$

TN_K : Gồm thời gian, lương khuyến khích, tiền ăn giữa ca và một số thu nhập khác.

** Trả lương cho lao động gián tiếp (trả lương theo thời gian)*

Khôi gián tiếp trả lương theo doanh thu hàng tháng (sau khi trừ các chi phí thuê ngoài). Quỹ lương được xác định theo tỷ lệ 2,34% doanh thu.

Công thức tính:

$$L_{CN} = \frac{MBL_{CV} * H_{CV} * N_{tt}}{22}$$

Trong đó:

L_{CN} : Lương cá nhân

H_{CV} : Hệ số lương chức vụ (theo quyết định 698/LĐTL – Cảng Hải Phòng)

N_{tt} : Số ngày làm việc thực tế trong tháng

MBL_{CV} : Mặt bằng lương chức vụ

$$MBL_{CV} = \frac{QL_{MB}}{\Sigma H_{CV}} = \frac{2,34\% * DT}{\Sigma H_{CV}}$$

Ví dụ: Tiền lương của ông Nguyễn Văn A, nhân viên Ban An toàn lao động, hệ số lương chức vụ là 6,25 với doanh thu tính lương tháng 2 là 20.903.440.000 đồng, tổng hệ số lương chức vụ là 514,89, số ngày làm việc thực tế là 21 ngày. Vậy tiền lương 1 tháng được tính như sau:

$$MBL_{CV} = \frac{2,34 * 20.903.440.000}{514,89} = 950.000 \text{ đ}$$

$$L_{CN} = \frac{950.000 * 6,25 * 21}{22} = 5.667.613 \text{ đ}$$

** Chính sách lương*

Xí Nghiệp xây dựng quy chế về quản lý và phân phối tiền lương áp dụng thống nhất trong toàn Xí Nghiệp. Đơn giá tiền lương được xác định dựa vào Tổng quỹ lương (theo quy định của Nhà nước về thang bảng lương, số lượng lao động, mức tối thiểu) và doanh số. Tiền lương được phân phối theo nguyên tắc phân phối lao động và sử dụng tiền lương như đòn bẩy kinh tế quan trọng nhất

để kích thích người lao động tích cực tham gia sản xuất kinh doanh. Việc phân phối lương được thực hiện công khai và dân chủ, đảm bảo sự công bằng và hợp lý giữa các chức danh trong Xí Nghiệp.

Quy chế trả lương của Xí Nghiệp phải đảm bảo các yêu cầu sau :

- Không phân phối tiền lương bình quân, những lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, có nhiều đóng góp vào kết quả sản xuất của Xí Nghiệp thì tiền lương và thu nhập phải được thoả đáng.

- Quy chế trả lương phải đảm bảo dân chủ, công bằng, công khai, minh bạch, khuyến khích người có tài năng, có trình độ chuyên môn kỹ thuật, năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho Xí Nghiệp.

2.2.2.6: Công tác đánh giá thực hiện công việc.

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 hoặc trong ngày đó hay không. Sau đó báo cáo lên ban tổ chức lao động 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 đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi, không vi phạm an toàn. Chưa quan tâm đến 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 trong công việc của người lao động. Đặc biệt là đối với lao động trực tiếp hưởng lương theo sản phẩm, họ chỉ mãi chạy đua theo số lượng mà quên đi chất lượng thực hiện công việc của mình.

Có thể nói hoạt động đánh giá người lao động được thực hiện mang tính đối phó, chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống. Điều đó ảnh hưởng không ít đến tâm lý người lao động và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của người lao động cũng như toàn thể Xí nghiệp.

2.3: Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực của xí nghiệp

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

stt	Chỉ tiêu	Công thức	ĐVT	Năm		So sánh	
				2008	2009	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)
1	Tổng lao động bình quân		Người	912	896		
2	Tổng sản lượng		Tấn	6393131	6458440	65309	1,02
3	Doanh thu		TR.Đ	441420	448764	7344	1,66
4	Lợi nhuận		NT	157353	193920	36567	23,24
5	Tổng vốn bình quân		NT	700000	830000	130000	18,57
6	Năng suất lao động	Tổng sản lượng	Tấn/Người/ Năm	7010.01	7208.08	198.07	2,83
		Tổng lao động bình quân					
7	Hiệu suất sử dụng lao động	Doanh thu	Tr.đ/Người/ Năm	484.01	500.85	16.84	3,48
		Tổng lao động bình quân					
8	Hiệu quả sử dụng lao động	Lợi nhuận	nt	172.54	216.43	43.89	25,44
		Tổng lao động bình quân					
9	Chỉ số tạo việc làm	Tổng vốn bình quân	nt	767.54	926.34	158.8	20,69
		Tổng lao động bình quân					
10	Hiệu lượng sử dụng lao động	Tổng lao động bình quân	Người/Tr.đ/ Năm	0.0021	0.002	-0.0001	-4.76
		Doanh thu					

Về năng suất lao động: Năng suất lao động cho chúng ta thấy một lao động trong một năm tạo ra bao nhiêu sản lượng.

Đối với xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, năng suất lao động của công nhân xí nghiệp trong 1 năm khá cao (năm 2008; một công nhân làm việc với năng suất 7010.01 tấn/năm, năm 2009 là 7208.08 tấn /năm. Như vậy năm 2009 năng xuất lao động của xí nghiệp đã có sự tăng lên so với năm 2008 là 198.07 tấn/năm tương ứng với 2,83 %.

Về hiệu suất sử dụng lao động: Hiệu suất sử dụng lao động chỉ ra một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm.

Đối với xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, năm 2008 hiệu suất sử dụng lao động của xí nghiệp là 484.01 Tr.đ/Người/ Năm, điều này chứng tỏ một lao động tạo ra 484.01 tr đồng doanh thu. Đến năm 2009 con số này là 500.85 Tr.đ/Người/ Năm. Như vậy hiệu suất sử dụng lao động của năm 2009 tăng so với năm 2008 là 16.84 tr đồng tương ứng 3,48%.

Về hiệu quả sử dụng lao động: Hiệu quả sử dụng lao động chỉ ra một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một năm.

Đối với xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, năm 2008 hiệu quả sử dụng lao động của xí nghiệp là 172.54tr đồng/người/ năm, điều này chứng tỏ một lao động tạo ra 172.54 tr đồng lợi nhuận. Đến năm 2009 con số này là 216.43 tr đồng/Người/năm. Như vậy hiệu quả sử dụng lao động của năm 2009 tăng so với năm 2008 là 43.89 tr đồng tương ứng 25,44%.

Về chỉ số tạo việc làm: Chỉ số tạo việc làm cho chúng ta biết doanh nghiệp cần bao nhiêu tiền đầu tư để tạo ra một việc làm trong 1 năm.

Đối với xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, năm 2008 Chỉ số tạo việc làm của xí nghiệp là 767.54tr đồng/người/ năm, điều này chứng tỏ trong năm 2008 để tạo ra một việc làm doanh nghiệp đã tiêu tốn mất 767.54 tr đồng. Đến năm 2009 con số này là 926.34 tr đồng/gười/năm. Như vậy Chỉ số tạo việc làm của năm 2009 tăng so với năm 2008 là 158.8 tr đồng tương ứng 20,69%. Số tiền đầu tư cho một người của xí nghiệp là khá lớn, điều này bất lợi đối với xí nghiệp hơn nữa

số tiền này còn tăng lên giữa năm 2008-2009.

Về hiệu lượng sử dụng lao động: Hiệu lượng sử dụng lao động chỉ ra trong một năm để tạo ra một đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động.

Đối với xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, năm 2008 hiệu lượng sử dụng lao động của xí nghiệp là 0.0021tr đồng/người/ năm, điều này chứng tỏ trong năm 2008 để tạo ra một tr đồng doanh thu cần 0.0021 lao động. Đến năm 2009 con số này là 0.002 tr đồng/người/năm. Như vậy hiệu lượng sử dụng lao động của năm 2009 giảm so với năm 2008 là 0.0001 tr đồng tương ứng 4.76%. Điều này là kết quả của sự cố gắng không ngừng của cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp.

2.4: Đánh giá chung về công tác quản trị nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

2.4.1: Ưu điểm.

Về bộ máy điều hành quản lý kinh doanh: cũng đã có tiến bộ, công tác tổ chức lao động trong các bộ phận hợp lý hơn tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động, đảm bảo điều kiện lao động tốt và thu nhập cho người lao động.

Về trình độ lao động: Trong những năm qua, Xí nghiệp luôn quan tâm bồi dưỡng, đào tạo không ngừng nâng cao tay nghề, nghiệp vụ chuyên môn cho các CBCNV. Bởi vậy đội ngũ lao động trực tiếp có kinh nghiệm và được đào tạo kịp thời đã phần nào đáp ứng được nhu cầu.

Xí nghiệp luôn tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động vừa đảm bảo công việc, vừa đảm bảo quyền lợi cho người lao động, qua đó kích thích người lao động làm việc tốt hơn.

Xí nghiệp quản lý sử dụng quỹ thời gian hợp lý tránh được tình trạng người lao động đi muộn, về sớm hay nghỉ việc bừa bãi.

Phòng tổ chức hành chính đã có nhiều cố gắng để áp dụng chế độ tiền lương mới, thực hiện nguyên tắc, quy chế và quyết định của Tổng Giám Đốc Công ty về lao động và tiền lương nhằm tạo ra sự công bằng cho người lao động.

Xí nghiệp có được những ưu điểm trên là do sự cố gắng nỗ lực phấn đấu không ngừng của toàn thể CBCNV xí nghiệp.

2.4.2: Nhược điểm.

Trong công tác hoạch định nguồn nhân lực, mặc dù công tác này đã được thực hiện khá tốt, đáp ứng được nhu cầu về nguồn nhân lực cho công tác kinh doanh chung của Xí nghiệp nhưng bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại cần khắc phục để công tác hoạch định đạt được hiệu quả cao hơn nữa, tránh việc hoạch định thừa năng lực kinh doanh so với thực tế, điều này dễ gây lãng phí chi phí của Xí nghiệp và hoạt động kinh doanh dễ bị gián đoạn.

Trong công tác đánh giá năng lực hoàn thành công việc của nhân viên thực sự chưa được quan tâm nhiều, mà chỉ mang tính thủ tục hình thức dẫn đến sự cào bằng về năng lực thực hiện công việc giữa các cá nhân, gây lãng phí chi phí cho mỗi kỳ đánh giá mà hiệu quả thu được không cao, dễ dẫn tới tình trạng tinh thần thi đua bị giảm sút, điều này dễ ảnh hưởng xấu tới hiệu quả kinh doanh của Xí nghiệp.

Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực: Vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu cấp bách đối với lực lượng lao động trực tiếp và một số vị trí quan trọng trong lực lượng lao động gián tiếp, bên cạnh đó trong khối lao động gián tiếp thì số lao động tại các phòng ban vẫn còn nhiều hơn so với biên chế. Điều này làm cho bộ máy tổ chức công kênh mà hiệu quả làm việc của một số phòng ban không cao. Vì vậy, cần có biện pháp giảm lực lượng lao động thừa này bằng cách bố trí lại hoặc khuyến khích những người đến tuổi về hưu sớm hơn.

Công tác tuyển dụng của Công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng nói riêng và xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ nói riêng chưa thực sự hiệu quả, vẫn còn tồn tại tình trạng ứng viên được tuyển dụng bỏ việc khi vào Công ty làm việc, ứng viên là con ông cháu cha, chất lượng tuyển dụng chưa cao như việc ứng viên trúng tuyển nhưng khi làm việc thì không hoàn thành công việc được giao. Xí nghiệp cần có biện pháp để khắc phục nhược điểm này.

Ở khâu trả lương tại Xí nghiệp, nhìn chung trả công người lao động đúng với những giá trị về vật chất cũng như tinh thần mà họ đã cống hiến cho Xí nghiệp nhưng vẫn có điểm chưa tốt là công tác này chưa khuyến khích người lao động một cách triệt để, đây là điểm ảnh hưởng không nhỏ tới công tác kinh doanh của Xí nghiệp.

Phần 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

Là một Cảng có nhiều tiềm năng phát triển, xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ được sự quan tâm rất lớn của lãnh đạo thành phố Hải Phòng và Cảng Hải Phòng. Xí nghiệp đã và đang được đầu tư mở rộng, mua sắm các trang thiết bị, phương tiện kỹ thuật hiện đại, cầu tàu bến bãi sẽ được trang bị lại. Theo định hướng xí nghiệp sẽ phát triển theo hướng chuyên sâu phục vụ xếp dỡ những hàng hóa đóng trong container với mục tiêu trở thành một cảng container lớn nhất khu vực phía bắc và có tầm cỡ trong khu vực Đông Nam Á.

Tuy nhiên do nền kinh tế Đất nước tiếp tục phát triển cùng với việc Việt Nam đã là thành viên của Tổ chức Thương mại thế giới WTO. Vậy nên xí nghiệp phải nhanh chóng tiếp cận, đổi mới và làm chủ các công nghệ hiện đại, nâng cao năng lực tham gia thực hiện những công việc phức tạp trong xí nghiệp. Tăng cường công tác quản lý chất lượng, công tác an toàn trong lao động.

Đảm bảo an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, đảm bảo an toàn trong sản xuất kinh doanh, đảm bảo việc làm và thu nhập ổn định, nâng cao đời sống tinh thần, vật chất cho người lao động.

Nền kinh tế sẽ tiếp tục phát triển, cùng với nó là sức cạnh tranh trên thị trường ngày càng mạnh hơn, xí nghiệp sẽ gặp phải những khó khăn nhất định. Do đó mà xí nghiệp cần phải nâng cao trình độ năng lực đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ thuật và công nhân kỹ thuật trong hàng ngũ cán bộ công nhân viên để họ tiếp cận tốt hơn với quy trình công nghệ hiện đại này.

3.2: Một số biện pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

Do đặc thù công việc cơ giới hóa cao, thực trạng xếp dỡ bằng container, vận chuyển bằng xe nâng. Năng suất tương đối ổn định nên cần có lao động trẻ có tay nghề. Trong hiện tại nguồn nhân lực của Cảng Chùa Vẽ tỉ lệ lao động

trong tuổi 45 – 60 chiếm lớn nhất với tỉ lệ 35,49%. Vì vậy e xin nêu ra một số biện pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại xí nghiệp.

3.2.1. Biện pháp 1: Cơ cấu lại trình độ lao động. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

3.2.1.1: Căn cứ của biện pháp.

- Đào tạo nâng cao chất lượng lao động cần phải được tiến hành thường xuyên, như vậy mới giúp cho người lao động không bị tụt hậu so với sự phát triển của xã hội.

- Kế hoạch sản xuất kinh doanh tăng lên đòi hỏi người lao động làm việc phải có hiệu quả cao, năng suất lao động cao hơn.

- Nội dung đào tạo và phát triển của xí nghiệp tiến hành chưa triệt để, quy trình thủ tục còn lỏng lẻo, chưa khai thác được tối đa khả năng của việc đào tạo vào sản xuất.

3.2.1.2: Mục tiêu của biện pháp.

- Nâng cao chất lượng của người lao động và cán bộ quản lý.

- Nâng cao hiệu quả kinh doanh của xí nghiệp.

- Tăng sức cạnh tranh về chất lượng dịch vụ của xí nghiệp trên thị trường.

3.2.1.3: Nội dung của biện pháp.

** Đào tạo cán bộ quản lý:*

Để thực hiện tốt công tác quản lý cũng như khối công việc phức tạp bậc cao cần đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý đồng bộ cả về số lượng và có trình độ cao. Để làm được điều này xí nghiệp cần thực hiện tốt một số giải pháp như:

- Cần phải trang bị những kiến thức mới, nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với những thay đổi về công nghệ, kỹ thuật mới. Đối với khối cán bộ quản lý chuyên môn nghiệp vụ cần được bồi dưỡng thêm kiến thức về quản lý sản xuất kinh doanh và cho đi học tại các trường trong và ngoài ngành.

- Xí nghiệp cần tiến hành tổ chức các khối cán bộ quản lý đi học tại các trung tâm chuyên đào tạo về quản lý chất lượng cao và phải có chương trình, cơ

cấu, kiến thức hợp lý cho từng khối cán bộ quản lý.

- Khi đào tạo cán bộ quản lý, cần tuyển chọn những người có trí thông minh, có năng khiếu tư duy phức tạp và tư duy quản lý. Vì quản lý đã trở thành một lĩnh vực chuyên ngành khoa học, trên thực tế nó đã trở thành một nghề. Nghề quản lý có những đặc điểm nổi bật và những đòi hỏi riêng đối với người thực hiện. Do những cán bộ được tuyển chọn để đào tạo trở thành cán bộ quản lý cần có những tiêu chuẩn cơ bản sau:

+ Người có xu hướng, định hướng về quyền lực, về quản lý kinh tế.

+ Người có năng khiếu bẩm sinh về điều khiển người khác, hợp tác với người khác.

+ Người có khả năng tư duy tổng hợp, tư duy nhân quả liên hoàn, có khả năng phát hiện nhanh và giải quyết dứt điểm vấn đề trọng yếu. Xí nghiệp cần có các biện pháp và các “phép thử” để phát hiện và lựa chọn những người có phẩm chất và tư duy như vậy để tiến hành đào tạo. Có như vậy việc đào tạo mới có hiệu quả và xí nghiệp mới có được những cán bộ quản lý tài năng.

- Đào tạo cán bộ quản lý phải theo hình thức riêng mang tính đặc thù và thích hợp, cụ thể là:

+ Cung cấp những kiến thức cơ bản về kinh tế, về quản lý qua các bài giảng.

+ Thảo luận theo các cách khác nhau như: thảo luận theo nhóm, thảo luận theo kiểu “bàn tròn”, thảo luận theo kiểu “tấn công trí não”. Nhằm giúp cho các học viên có tư duy sắc bén, có cách nhìn vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau. Biết cách lật ngược vấn đề, hiểu vấn đề một cách sâu sắc và toàn diện, từ đó đưa ra cách giải quyết một cách triệt để và hiệu quả.

+ Xây dựng, phân tích và xử lý các tình huống điển hình trong quản lý

+ Sử dụng các phương pháp mô phỏng (hài kịch, trò chơi quản lý).

+ Đào tạo thông qua việc tập dượt xây dựng các đề án cải tiến phương thức quản lý.

❖ Chi phí cho biện pháp.

Khóa học	Thời gian đào tạo (tháng)	Số lượng (người)	Chi phí đào tạo		Chi phí trả công lao động			
			CPBQ1 người/tháng (đồng)	Tổng chi phí (đồng)	Trong quá trình đào tạo		Sau khi đào tạo	
					CPBQ1 người/tháng (đồng)	Tổng chi phí (đồng)	CPBQ tăng thêm người/tháng (đồng)	Tổng chi phí tăng thêm (đồng)
1.Quản trị nguồn nhân lực	5buổi/tuần	8		46.800.000		53.500.000		2.350.000
CBNV gián tiếp	2	5	3.000.000	30.000.000	7.000.000	35.000.000	500.000	5.000.000
CN trực tiếp	2	3	2.800.000	16.800.000	6.500.000	19.500.000	450.000	1.350.000
2.Quản trị và phát triển nguồn nhân lực chiến lược	5buổi/tuần	3		30.600.000		21.000.000		1.650.000
CBNV gián tiếp	3	3	3.400.000	30.600.000	7.000.000	21.000.000	550.000	1.650.000
3.Phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề, ra quyết định cho cấp quản lí	5buổi/tuần	7		22.700.000		47.000.000		3.100.000
CBNV gián tiếp	1	4	3.200.000	12.800.000	6.500.000	26.000.000	450.000	1.800.000
CN trực tiếp	1	3	3.300.000	9.900.000	7.000.000	21.000.000	500.000	1.500.000
Tổng		18		100.100.000		121.500.000		7.100.000

Bảng 3.2.1: Ước tính chi phí đào tạo cán bộ quản lí

** Đào tạo Cán bộ kỹ thuật, công nhân lành nghề:*

Đào tạo đội ngũ cán bộ kỹ thuật, công nhân lành nghề là một vấn đề hết sức quan trọng đối với xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ. Việc đào tạo họ chủ yếu về mặt kỹ thuật, chuyên môn và khả năng tiếp nhận các tác động quản lý. Để có một đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật tay nghề cao, đáp ứng tốt những yêu cầu của công nghệ kỹ thuật hiện đại, Xí nghiệp cần thực hiện tốt những công việc sau:

- Tiếp tục kết hợp với các trường công nhân kỹ thuật, các trường Cao đẳng, trung học chuyên nghiệp, trường dạy nghề, xí nghiệp tổ chức cho CBCNV đi học nhằm đào tạo cho họ những kiến thức cơ bản và chuyên sâu về chuyên môn nghiệp vụ và các kỹ năng kinh doanh. Đối với khối cán bộ kỹ thuật và chuyên môn kỹ thuật cần được bổ túc thêm kiến thức và thiết bị máy móc và quy trình công nghệ.

- Đẩy mạnh hoạt động hợp tác và phát triển với các công ty cùng ngành, các công ty liên doanh, các công ty nước ngoài nhằm tiếp thu trình độ công nghệ hiện đại và kinh nghiệm quản lý tiên tiến để từ đó đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ công nhân viên theo hướng chuyên nghiệp và hiện đại.

- Bên cạnh việc đào tạo tốt nghề chính, xí nghiệp cần đào tạo cho công nhân nghề thứ hai, để họ có thể thực hiện kiêm nghề, kiêm chức. Lao động theo phương thức tiên tiến, thúc đẩy họ tích cực tham gia cải tiến, sáng kiến kỹ thuật. Từ đó nâng cao chất lượng lao động và hiệu quả kinh doanh.

- Kiến thức đào tạo cho công nhân kỹ thuật phải theo một cơ cấu hợp lý, cụ thể là kiến thức về kinh tế và quản lý có thể thấp nhưng kiến thức về kỹ thuật phải cao. Theo kinh nghiệm của các nước phát triển “kết cấu kiến thức đào tạo cho cán bộ kỹ thuật tốt nhất là: 10% kiến thức kinh tế, 5% kiến thức quản lý, 85% kiến thức kỹ thuật”.

- Tiến hành thêm nhiều hình thức đào tạo khác nhau với các khoá học khác nhau:

+ Khoá học nâng cao kiến thức tay nghề đã có

- + Khoá học nghề mới, nghề thứ hai
- + Khoá bồi dưỡng kinh nghiệm tiên tiến, đi tham quan kiến tập
- + Khoá luyện tay nghề, thi thợ giỏi
- + Khoá bồi dưỡng kiến thức về quản lý kinh tế.

Có thể nói, chất lượng của đội ngũ công nhân cán bộ kỹ thuật góp phần quyết định vào hiệu quả kinh doanh của xí nghiệp. Tuy nhiên việc hỗ trợ kinh phí cho người lao động đi học cần chú ý đến kết quả đào tạo, khả năng học tập của người lao động để tránh tình trạng chi phí bỏ ra nhiều nhưng kết quả thu được không tương xứng với chi phí đã bỏ ra. Đồng thời xí nghiệp cũng phải có những chính sách đãi ngộ xứng đáng, những nội quy nghiêm khắc như: thăng tiến, giáng chức, chuyển công tác ... và phải có những chế tài, ràng buộc cụ thể để giữ chân CBCNV có năng lực hay những nhân tài đã cử đi đào tạo khi về phải làm việc tại xí nghiệp, tránh tình trạng sau khi được đào tạo họ sẽ rời khỏi xí nghiệp.

- Đào tạo tại chỗ:

Khóa học	Thời gian đào tạo (tháng)	Số lượng (người)	Chi phí đào tạo		Chi phí trả công lao động			
			CPBQ1 người/tháng (đồng)	Tổng chi phí (đồng)	Trong quá trình đào tạo		Sau khi đào tạo	
					CPBQ1 người/tháng (đồng)	Tổng chi phí (đồng)	CPBQ tăng thêm người/tháng (đồng)	Tổng chi phí (đồng)
1. Đào tạo công nhân máy vận hành cần trục, xe nâng	2,5 tháng	15	680.000	25.500.000	6.500.000	97.500.000	450.000	6.750.000
2. Bồi dưỡng sử dụng vi tính	2 tháng	30	350.000	21.000.000	6.000.000	180.000.000	250.000	7.500.000
3. Bồi dưỡng kiến thức ngoại ngữ	3 tháng	24	550.000	39.600.000	6.000.000	144.000.000	410.000	9.840.000
Tổng		69		86.100.000		421.500.000		24.090.000

Bảng 3.2.2: Ước tính chi phí đào tạo cán bộ kỹ thuật.

- Tự đào tạo.

Đào tạo CN bốc xếp, CN giao nhận.

Số người 40 người. Đào tạo liên tục trong 2 tháng.

Chi phí trả công trong quá trình đào tạo: CPBQ người/ tháng: 4.500.000 đ

Tổng chi phí: 180.000.000 đ

Sau khi đào tạo: CPBQ tăng thêm người/tháng : 300.000 đ

Tổng chi phí: 12.000.000 đ

Vậy:

Chi phí lao động ước tính xí nghiệp phải chi : 186.200.000 đồng

Chi phí trả công lao động trong quá trình đào tạo : 723.000.000 đồng

Chi phí trả công lao động tăng thêm sau quá trình đào tạo : 43.190.000 đồng.

Vậy tổng chi phí của biện pháp là : 952.390.000 đồng.

3.2.1.4: Lợi ích của biện pháp.

- Trong ngắn hạn : Làm tăng lợi nhuận 7.357.000.000 đồng.

- Trong dài hạn :

+) Nâng cao năng lực cạnh tranh.

+) Nâng cao năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh.

3.2.1.5: Dự kiến kết quả đạt được.

Xí nghiệp có đội ngũ công nhân viên kế cận có năng lực quản lý vững vàng, có trình độ chuyên môn cao, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường.

Từ đó, xí nghiệp nâng cao được chất lượng dịch vụ, nâng cao sức cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường, nâng cao năng suất lao động đo

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực
tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Dự kiến tổng sản lượng sau quá trình đào tạo tăng 15.181 tấn làm cho doanh thu tăng 3.246.000.000 đồng.

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch
1	Tổng lao động	Người	896	896	-
2	Tổng sản lượng	Tấn	6.188.440	6.203.621	15.181
3	Doanh thu	Tr.đ	448.764	452.010	3.246
4	Chi phí	Tr.đ	254.844	250.733	-4.111
5	Lợi nhuận	Tr.đ	193.92	201.277	7.357

Bảng 3.3: So sánh trước và sau khi thực hiện biện pháp 1

3.2.2. Biện pháp 2: Hoàn thiện công tác đánh giá xếp loại lao động nhằm thúc đẩy động lực nâng cao năng suất lao động của cán bộ công nhân viên.

3.2.2.1: Căn cứ của biện pháp.

- Hệ thống đánh giá công việc chưa chặt chẽ.
- Người lao động làm việc chưa hết khả năng.
- Việc đánh giá, nhận xét đôi khi chưa công bằng, dân chủ.

3.2.2.2: Mục tiêu của biện pháp.

- Hình thành một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chặt chẽ, có hệ thống, kế hoạch.

- Cung cấp cho ban lao động những thông tin về tình hình nhân lực trong xí nghiệp, từ đó có những điều chỉnh kịp thời, có những kế hoạch về đào tạo, bồi dưỡng, phát triển về nguồn lực.

-Nâng cao khả năng thực hiện công việc của họ làm cho họ hoàn thiện bản thân hơn.

-Trên cơ sở kết quả đánh giá thực hiện công việc và xây dựng được hệ thống khen thưởng, kỉ luật đảm bảo công bằng cho người lao động.

3.2.2.3: Nội dung của biện pháp.

 Xây dựng biểu mẫu đánh giá.

Thông thường mẫu biểu được xây dựng trước khi thực hiện đánh giá về nội dung, nói chung các tiêu chí trong biểu mẫu đánh giá chủ yếu liên quan tới các nội dung trong bản mô tả công việc. Cần lưu ý rằng tính cách và năng lực là những phạm trù rất khó đánh giá. Trong hầu hết các hệ thống đánh giá thì tính cách thường không được xếp vào các tiêu chí đánh giá quản lí, trừ khi nó có liên quan cụ thể tới thành tích công việc. Trong khi đó năng lực lại được quan tâm nhiều nhất. Năng lực là một kĩ năng thể hiện khả năng có thể hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nào đó.

Một số tiêu chí đánh giá năng lực của người quản lí:

- * Khả năng về trí tuệ: + Khả năng bao quát
- + Khả năng phân tích và đánh giá(biết cách tìm tòi các

thông tin phù hợp, có liên quan, biết cách dành sự chú ý thích đáng tới các chi tiết quan trọng)

+ Có khả năng lên kế hoạch và tổ chức(lên chương trình, giao quyền, giao việc)

*Khả năng ứng xử giữa cá nhân và cá nhân:

+ Biết cách quản lý nhân viên(có tác phong lãnh đạo, biết đào tạo nhân viên)

+ Có sức thuyết phục (biết giàn xếp, khéo léo,...)

+ Quyết đoán và kiên định.

+ Nhạy cảm

* Khả năng thích nghi, thích ứng và khả năng chịu đựng: Có thể hoạt động dưới áp lực và trong mọi hoàn cảnh.

* Luôn đặt kết quả công việc là mục tiêu phấn đấu:

+ Nhì lực và có óc sáng kiến

+ Có động cơ đạt thành tích cao trong công việc(đặt ra các mục tiêu đòi hỏi có nhiều cố gắng)

+ Có đầu óc kinh doanh...

✚ Phân công người phụ trách công tác theo dõi và đánh giá theo công việc.

Nên giao cho cấp trên trực tiếp của người lao động trực tiếp phụ trách công tác đánh giá, xếp loại. Ở các bộ phận lao động gián tiếp thì người thực hiện đánh giá là các trưởng ban hoặc phó ban, ở các bộ phận lao động trực tiếp thì người thực hiện đánh giá là các đội trưởng đội sản xuất hoặc đội phó. Bởi đây là những người thường xuyên tiếp xúc với người lao động có thể nắm bắt và hiểu rõ công việc mà người lao động đã thực hiện,

✚ Phổ biến đánh giá thực hiện công việc đến từng người lao động trong toàn xí nghiệp.

Người lao động cần phải nắm được những thông tin cần thiết về công tác đánh giá thực hiện công việc như : biểu mẫu đánh giá, tiêu chí đánh giá, mức đánh giá, thời gian bắt đầu thực hiện...

✚ Tiến hành đánh giá, nhận xét và xếp loại người lao động.

Sau khi đã xây dựng được mẫu biểu, đã huấn luyện cho người thực thi đánh giá, đã phổ biến mọi thông tin về công tác đánh giá thực hiện công việc đến từng người lao động thì công việc tiếp theo là tiến hành đánh giá, xếp loại. Thông qua việc theo dõi, quan sát thực hiện công việc của người lao động hàng ngày thì vào cuối tháng người có trách nhiệm tiến hành đánh giá xếp loại theo các tiêu chí trong mẫu biểu đánh giá.

✚ Việc đánh giá được thực hiện một cách công khai dân chủ có xét đến ý kiến đóng góp của tập thể người lao động.

Trong quá trình đánh giá người lao động, người đánh giá khó tránh khỏi những sai sót, những hiểu lầm, những lỗi như: thiên vị, xu hướng thái quá... Vì vậy mà kết quả đánh giá cần được thông báo tới tập thể người lao động, hơn thế người lao động có quyền được biết kết quả lao động của mình để họ có thể cố gắng hoàn thiện bản thân mình.

Người đánh giá phải đưa ra được những căn cứ xác đáng dẫn đến xếp loại người lao động khi họ yêu cầu, nếu không đưa ra được thì phải tiến hành đánh giá lại. Trong một số trường hợp thì phải lấy ý kiến biểu quyết của tập thể để đảm bảo tính công bằng, dân chủ trong đánh giá.

✚ Để có thể biết được công tác đánh giá thực hiện công việc có thật sự mang lại hiệu quả như mong đợi hay không thì ta nên tiến hành kiểm tra, khảo sát lại tính thực tế của hoạt động, thăm dò từ phía người lao động xem họ có thấy hài lòng với các tiêu chí đánh giá không, các tiêu chí này có phù hợp không... Đánh giá phản ứng tâm lý của người lao động cũng như thực hiện đánh giá thì những khuyết điểm mà người lao động thường mắc phải có được cải thiện không, năng suất lao động có tăng hay không.

Sau đây em xin đưa ra mẫu biểu đánh giá công việc:

Điểm tối đa đánh giá là 100 điểm, trong đó điểm tối đa cho mỗi tiêu chí là 10 điểm.

Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng và quản lý nguồn nhân lực
tại Xí nghiệp Xếp dỡ Chùa Vẽ

Xếp loại:	+ Xuất sắc :	81 → 100 điểm.
	+ Giỏi :	71 → 80 điểm.
	+ Khá :	61 → 70 điểm.
	+ Trung bình :	51 → 70 điểm.
	+ Yếu :	0 → 50 điểm.
Mức thưởng:	+ Xuất sắc:	250.000 đồng/ tháng
	+ Giỏi:	200.000 đồng/ tháng
	+ Khá:	150.000 đồng/ tháng
	+ Trung bình:	50.000 đồng/ tháng

Cuối năm ngoài thưởng lợi nhuận thì người lao động còn được thưởng dựa trên xếp loại thành tích cả năm.

+ Loại Xuất sắc:	400.000 đồng/năm
+ Loại Giỏi:	300.000 đồng/năm
+ Loại Khá:	200.000 đồng/năm

Ngoài ra trong quá trình làm việc mà người lao động có các sáng kiến góp phần cải thiện hoạt động kinh doanh, cải thiện môi trường làm việc thì sẽ được thưởng ngay sau khi công hiến đó mang lại hiệu quả, mức thưởng căn cứ vào giá trị công hiến.

BẢNG ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN – CÔNG NHÂN TRONG XÍ NGHIỆP

Họ tên:	Chức vụ:
Bộ phận:	Ngày nhận việc:
Trình độ học vấn:	Bằng cấp cao nhất:
Thâm niên công tác:	Vị trí chuyên môn:
Cấp quản lý trực tiếp:	

A: Công việc hiện tại đang thực hiện.

STT	Công việc chính	Công việc phụ
1		
2		
3		
.....		

B: Cấp quản lý trực tiếp đánh giá.

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Điểm số
1	Tính phức tạp	
2	Khối lượng công việc	
3	Tính sáng tạo, linh động	
4	Tính phối hợp, tổ chức	
5	Tinh thần trách nhiệm	
6	Tính kỉ luật	
7	Kết quả đạt được	
8	Kinh nghiệm giải quyết	
9	Kĩ năng chuyên môn	
10	Khả năng quản lý, điều hành	

Đánh giá chung:

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

* Ý kiến của nhân viên được đánh giá:

.....
.....

* Xét duyệt của BGD:

.....
.....

3.2.2.4: Dự kiến kết quả đạt được.

- Trong ngắn hạn: Khi áp dụng biện pháp này sẽ làm nâng cao ý thức trách nhiệm trong công việc của công nhân, dự kiến năng suất lao động trong xí nghiệp sẽ tăng 8.12%, làm doanh thu tăng 5 %, làm lợi nhuận tăng 10.1%, chi phí giảm do tiết kiệm được chi phí quản lí , nhiên liệu. Đồng thời giảm hẳn hiện tượng đi muộn về sớm, không có ý thức, trách nhiệm trong công việc.

- Trong dài hạn: Hiệu quả đào tạo trong dài hạn được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực, nâng cao năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Khi thực hiện sẽ tạo ra được hệ thống đánh giá thực hiện công việc chặt chẽ, có hệ thống, mang lại bầu không khí thi đua trong xí nghiệp, người lao động làm việc tích cực hơn, ý thức kỉ luật hơn, năng suất lao động tăng so với trước. Người lao động cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

BẢNG ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN – CÔNG NHÂN TRONG XÍ NGHIỆP

Họ tên:	Chức vụ:
Bộ phận:	Ngày nhận việc:
Trình độ học vấn:	Bằng cấp cao nhất:
Thâm niên công tác:	Vị trí chuyên môn:
Cấp quản lý trực tiếp:	

A: Công việc hiện tại đang thực hiện.

STT	Công việc chính	Công việc phụ
1		
2		
3		
.....		

B: Cấp quản lý trực tiếp đánh giá.

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Điểm số
1	Tính phức tạp	
2	Khối lượng công việc	
3	Tính sáng tạo, linh động	
4	Tính phối hợp, tổ chức	
5	Tinh thần trách nhiệm	
6	Tính kỉ luật	
7	Kết quả đạt được	
8	Kinh nghiệm giải quyết	
9	Kĩ năng chuyên môn	
10	Khả năng quản lý, điều hành	

Đánh giá chung:

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

* Ý kiến của nhân viên được đánh giá:

.....
.....

* Xét duyệt của BGD:

.....
.....

3.2.2.4: Dự kiến kết quả đạt được.

- Trong ngắn hạn: Khi áp dụng biện pháp này sẽ làm nâng cao ý thức trách nhiệm trong công việc của công nhân, dự kiến năng suất lao động trong xí nghiệp sẽ tăng 7.020 tấn/người, làm doanh thu tăng 2.989.000.000 đồng, làm lợi nhuận tăng 4.201.000.000 đồng. Đồng thời giảm hẳn hiện tượng đi muộn về sớm, không có ý thức, trách nhiệm trong công việc.

- Trong dài hạn: Hiệu quả đào tạo trong dài hạn được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực, nâng cao năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Khi thực hiện sẽ tạo ra được hệ thống đánh giá thực hiện công việc chặt chẽ, có hệ thống, mang lại bầu không khí thi đua trong xí nghiệp, người lao động làm việc tích cực hơn, ý thức kỉ luật hơn, năng suất lao động tăng so với trước. Người lao động cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.