

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



ISO 9001 : 2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

**Sinh viên : Nguyễn Thị Vân
Giảng viên hướng dẫn : Th.s Nguyễn Thị Tình**

HẢI PHÒNG - 2012

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

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN
TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
CONTAINER VIỆT NAM - VICONSHIP**

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

**Sinh viên : Nguyễn Thị Vân
Giảng viên hướng dẫn: Ths. Nguyễn Thị Tình**

HẢI PHÒNG - 2012

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thị Vân

Mã SV: 120546

Lớp: QT1202N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực
tại Công ty cổ phần container Việt Nam – Viconship.

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp
(về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).
Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
Chương 2: Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Container Việt Nam – Viconship
Chương 3: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần container Việt Nam - Viconship

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.
 - Kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp qua các năm.
 - Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.
 - Đặc điểm lao động.
 - Phương pháp tính lương.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.
Công ty cổ phần Container Việt Nam - Viconship
Địa chỉ: Số 11 Võ Thị Sáu – Phường Máy tơ - Quận Ngô Quyền – Thành Phố Hải Phòng – Việt Nam.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 02 tháng 04 năm 2012

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 07 tháng 07 năm 2012

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2012

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT *Trần Hữu Nghị*

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

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

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

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

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

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

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2012

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	0
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY	0
1.1. Nguồn nhân lực	0
1.1.1. <i>Khái niệm nguồn nhân lực</i>	0
1.1.2. <i>Vai trò của nguồn nhân lực</i>	1
1.1.3. <i>Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực</i>	2
1.1.3.1. <i>Số lượng nguồn nhân lực</i>	3
1.1.3.2. <i>Chất lượng nguồn nhân lực</i>	4
1.2. Quản trị nhân lực.....	6
1.2.1. <i>Khái niệm về quản trị nhân lực</i>	6
1.2.2. <i>Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực</i>	7
1.2.3. <i>Vai trò của quản trị nguồn nhân lực</i>	7
1.2.4. <i>Ảnh hưởng của môi trường đối với quản lý nguồn nhân lực</i>	8
1.2.5. <i>Nội dung của quản trị nhân lực</i>	10
1.2.5.1. <i>Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự</i>	10
1.2.5.2. <i>Phân tích công việc</i>	12
1.2.5.3. <i>Định mức lao động</i>	14
1.2.5.4. <i>Tuyển dụng nguồn nhân lực</i>	15
1.2.5.5. <i>Phân công lao động</i>	21
1.2.5.6. <i>Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên</i>	22
1.2.5.7. <i>Trả công lao động</i>	24
1.2.5.8. <i>Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	26
1.3. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	28
1.3.1. <i>Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động</i>	28
1.3.2. <i>Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực</i>	28
1.3.3. <i>Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động</i>	29
1.4. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp	30
1.5. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	31
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CONTAINER VIỆT NAM	32
2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship.....	32

2.1.1. Giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển Công ty.....	32
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ (ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh) của Công ty Cổ phần Container Việt Nam Viconship.....	33
2.1.2.1. Các lĩnh vực kinh doanh của Công ty	33
2.1.2.2. Nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Container Việt Nam – Viconship	36
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Container Việt Nam – Viconship..	36
2.1.4. Cơ sở vật chất kỹ thuật :	39
2.1.5. Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.....	40
2.1.6. Thuận lợi và khó khăn của Công ty	41
2.1.6.1. Những thuận lợi.....	41
2.1.6.2. Những khó khăn	42
2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship	43
2.2.1. Đặc điểm lao động của Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship	43
2.2.1.1. Đánh giá chung	43
2.2.1.2. Cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship	44
2.2.1.3. Tình hình sử dụng lao động	51
2.2.2. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam- Viconship	54
2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam	56
2.3.1. Phân tích công việc	56
2.3.2. Hoạch định nguồn nhân lực (dự báo nhu cầu nguồn nhân lực)	56
2.3.3. Tuyển dụng lao động.....	58
2.3.4. Điều kiện lao động	65
2.3.4.1. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi.....	65
2.3.4.2. Trường hợp tạm hoãn, chấm dứt hợp đồng lao động	66
2.3.5. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc	68
2.3.6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	69
2.3.7. Chính sách đãi ngộ.....	70
2.3.8. Vấn đề an toàn lao động	76
2.4. Ưu, nhược điểm về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship.....	78
2.4.1. Ưu điểm	78
2.4.2. Nhược điểm	79

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CONTAINER VIỆT NAM - VICONSHIP	82
3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Container Việt Nam – Viconship trong những năm tới.....	82
3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship.....	83
3.2.1. <i>Giải pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nguồn nhân lực ..</i>	<i>83</i>
3.2.2. <i>Giải pháp 2: Đào tạo nhằm nâng cao chất lượng hoạt động của nguồn nhân lực</i>	<i>86</i>
3.2.3. <i>Giải pháp 3: Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship.....</i>	<i>92</i>
KẾT LUẬN	95
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	96

LỜI MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh đổi mới nền kinh tế và xu thế hội nhập kinh tế quốc tế các tổ chức cũng có những biến động lớn. Một số doanh nghiệp nhờ có sự thích ứng hợp với cơ chế để có thể cạnh tranh, nâng cao hiệu quả trong sản xuất kinh doanh cũng như củng cố vị thế nâng cao thương hiệu của mình trong nền kinh tế có nhiều loại hình sở hữu thuộc các thành phần kinh tế khác nhau. Nhưng bên cạnh đó cũng còn có những doanh nghiệp còn thụ động phản ứng chậm chạp với những biến động của nền kinh tế không phát huy được những thế mạnh khắc phục những điểm yếu của mình để đến tới những kết cục trong đào thải trong quy luật vốn có như nền kinh tế thị trường.

Có nhiều yếu tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp, nguồn nhân lực là một trong những yếu tố đó : nguồn lực tài chính, nguồn lực nhân sự (nguồn nhân lực)... Nguồn lực nào cũng quan trọng và cùng hỗ trợ cho nhau tạo nên sự thành công của doanh nghiệp ấy. Một doanh nghiệp cho dù có nguồn tài chính phong phú lớn mạnh cũng chỉ là vô nghĩa khi thiếu yếu tố con người. Con người sẽ biến những máy móc thiết bị hiện đại phát huy có hiệu quả hoạt động của nó trong việc tạo ra sản phẩm. Nói đến con người trong một tổ chức không phải là một con người chung chung mà là nói tới số lượng và chất lượng hay chính là năng lực phẩm chất, công suất, hiệu quả làm việc của người lao động. Tất cả các hoạt động trong một doanh nghiệp đều có sự tham gia trực tiếp hay gián tiếp của con người, nếu doanh nghiệp tạo lập sử dụng tốt nguồn này thì đó là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Vì thế, ngày nay, nguồn nhân lực đã thực sự trở thành tài sản quý giá nhất, là chiếc chìa khóa dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

Chính vì vậy, muốn tồn tại, muốn nâng cao vị thế, muốn phát triển bền vững trong nền kinh tế thị trường thì một trong những biện pháp hữu hiệu là doanh nghiệp phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của mình. Mỗi doanh nghiệp lại có những phương pháp khác nhau miễn là phù hợp với thực tiễn doanh nghiệp và mang lại hiệu quả cao nhất.

Trong thời gian thực tập tại Công ty cổ phần Container Việt Nam - Viconship, qua nghiên cứu công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty, em thấy rằng công ty đã và đang tích cực tiến hành một cách có hiệu quả công tác

này. Tuy nhiên do điều kiện có hạn nên công tác sử dụng nguồn nhân lực của công ty còn nhiều hạn chế đòi hỏi công ty phải có biện pháp giải quyết.

Do tầm quan trọng của vấn đề nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực cộng với lòng say mê nghiên cứu về nguồn nhân lực và mong muốn góp một phần nhỏ của mình vào việc giải quyết những thực tế sử dụng nguồn nhân lực của công ty, em mạnh dạn chọn đề tài nghiên cứu : “ **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Container Việt Nam - Viconship** ”. Em hy vọng một phần nào sẽ giúp cho công ty đạt được hiệu quả cao trong thời gian tới.

Mục đích của đề tài trên cơ sở nghiên cứu những lý luận cơ bản và thực trạng của công tác sử dụng nguồn nhân lực của công ty, phát hiện ra những ưu điểm và những mặt còn tồn tại để đề xuất một số biện pháp nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, giúp cho công ty nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Nội dung đề tài bao gồm ba chương :

Chương I : Cơ sở lý luận về quản lý nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong Công ty.

Chương II : Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần container Việt Nam – Viconship.

Chương III : Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần container Việt Nam – Viconship.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của Cô giáo - Ths. Nguyễn Thị Tình. Đồng thời, em cũng xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ, tạo điều kiện của các phòng ban trong Công ty cổ phần container Việt Nam đã hướng dẫn, cung cấp tài liệu, số liệu để em hoàn thành luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên : Nguyễn Thị Vân

CHƯƠNG 1.

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY

1.1. Nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Để phát triển, mỗi quốc gia đều phải dựa vào các nguồn lực cơ bản như: tài nguyên thiên nhiên, nguồn nhân lực, tiềm lực về khoa học công nghệ, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn vốn... trong đó nguồn nhân lực (nguồn lực con người) luôn là nguồn lực cơ bản và chủ yếu nhất quyết định cho sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu về nguồn nhân lực các tác giả đã đưa ra nhiều khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tế của từng quốc gia.

Nhân lực có thể được hiểu là nguồn lực của tất cả các cá nhân tham gia vào bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp, không kể vai trò của họ trong doanh nghiệp đó như thế nào [3].

Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm tất cả những người trong độ tuổi lao động theo (quy định của pháp luật) có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc [3].

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục đích nhất định [1].

Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Các nguồn lực khác của doanh nghiệp đều được nguồn lực con người điều khiển để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của chính bản thân doanh nghiệp do đó nguồn nhân lực được coi là yếu tố then chốt trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Mỗi nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển và có khả năng đoàn kết làm việc theo nhóm, tổ, đội tạo nên hiệu quả cao trong công việc mà họ đảm

nhận đồng thời họ liên kết lại để hình thành nên các tổ chức để bảo vệ quyền lợi của bản thân trong quá trình lao động sản xuất kinh doanh.

Hiểu theo góc độ rộng hơn thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm hai yếu tố chính là thể lực và trí lực [5].

Xét theo phạm vi hẹp hơn trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực thể hiện ở số lượng và chất lượng người lao động đang làm việc trong tổ chức đó bất kể công việc mà họ đảm nhận là gì [5].

Mặc dù, nguồn nhân lực được xét đến với nhiều khái niệm khác nhau nhưng đều thống nhất với nhau đó là nguồn nhân lực thể hiện khả năng lao động của xã hội. Nguồn nhân lực là tài nguyên quan trọng và quý giá nhất để đánh giá tiềm lực phát triển của mỗi quốc gia, mỗi vùng, ngành, địa phương, mỗi doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là nguồn lực phong phú nhất và đa dạng nhất so với các loại tài nguyên khác.

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

Quản lý, khai thác, sử dụng hiệu quả và hợp lý các nguồn lực của đất nước góp phần quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. Trong các nguồn lực đó thì nguồn nhân lực là nguồn lực có vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của đất nước. Do đó, việc đào tạo và không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là vấn đề quan tâm hàng đầu của xã hội.

Không giống như những máy móc, thiết bị sản xuất đồng loạt tạo ra những sản phẩm có giá trị sử dụng như nhau, đem lại hiệu quả ngang nhau thì con người có khả năng phát minh, sáng chế ra các loại tư liệu lao động khác nhau, ngày càng tiến bộ hơn nhằm mục đích đem lại hiệu quả cao trong công việc.

Nguồn lực con người chính là nguồn “nội lực” quý giá nếu biết cách khai thác và phát huy tốt là yếu tố quan trọng để tạo ra các nguồn lực khác.

Để không ngừng thoả mãn những nhu cầu về vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao về số lượng và chất lượng trong điều kiện các nguồn lực khác đều có hạn, con người ngày càng phải phát huy đầy đủ hơn khả năng về mặt thể

lực và trí lực cho việc phát triển không ngừng của xã hội. Sự phát triển của nền kinh tế - xã hội không thể thiếu đội ngũ lao động lành nghề, những nhà khoa học kỹ thuật với trình độ cao, những nhà lãnh đạo năng động, tháo vát biết nhìn xa trông rộng.

Bác Hồ của chúng ta đã từng nói rằng: "Vi lợi ích mười năm thì phải trồng cây, vì lợi ích thì mười năm thì phải trồng người" (Trích Hồ Chí Minh:5đd, 1997,t.12, tr.212) hay V.I.Lênin đã khẳng định: "Lực lượng sản xuất hàng đầu của nhân loại là công nhân, là người lao động" (V.I.Lênin:5đd, 1977, t.38, tr.430).

Công cuộc đổi mới của nước ta trong những năm qua cho thấy Đảng, Nhà nước ta đã có chủ trương, chính sách và các biện pháp thiết thực quan tâm và tạo điều kiện để mỗi cá nhân phát huy tối đa năng lực của bản thân, giải phóng mọi nguồn lực và tiềm năng sáng tạo, đem lại những thành công bước đầu rất quan trọng cả về kinh tế - xã hội đưa đất nước phát triển kịp với các nước khác trong khu vực nói riêng và trên thế giới nói chung.

Qua thực tế phát triển của các nước đều đã khẳng định vai trò của nguồn nhân lực có tính chất quyết định đối với phát triển kinh tế - xã hội và đặc biệt với quá trình công nghiệp hoá – hiện đại hoá.

Cùng với quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế tập trung bao cấp sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa thì một loạt các thị trường mới được hình thành trong đó thị trường sức lao động xuất hiện là một xu hướng tất yếu ngày càng phát triển và hoàn thiện hơn. Sự phát triển của thị trường sức lao động, quan hệ lao động bị chi phối bởi quy luật cung cầu và các quy luật khác của thị trường hàng hoá. Cũng chính từ sự chi phối này thì quan hệ lao động và cơ cấu lao động cũng thay đổi nhanh chóng cho phù hợp với xu thế phát triển. Thị trường lao động sẽ làm cho cả người lao động và người sử dụng lao động thuộc các thành phần kinh tế khác nhau chủ động, sáng tạo, khai thác và sử dụng có hiệu quả hơn nguồn nhân lực.

1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực

1.1.3.1. 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. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ tăng dân số càng nhanh thì quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng cao. Tốc độ tăng dân số chậm dẫn đến quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng ít. Quy mô dân số biểu thị khái quát tổng số dân của một vùng, một nước hay của các khu vực khác nhau trên thế giới. Tuy nhiên, quy mô dân số thường xuyên biến động qua thời gian nó có thể tăng hoặc giảm tùy theo các biến số cơ bản nhất như số người được sinh ra, số người chết đi hàng năm, tỷ lệ di dân cư (thể hiện ở số người đến và đi). Mối quan hệ giữa dân số và nguồn nhân lực được biểu hiện sau một thời gian nhất định vì ở độ tuổi đó con người mới phát triển đầy đủ, mới có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động.

Xét trong phạm vi một quốc gia thì nguồn nhân lực xã hội là dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động.

Theo quan điểm của Tổ chức quốc tế về lao động (ILO) và quan điểm của các nước thành viên thì lực lượng lao động là dân số trong độ tuổi lao động thực tế đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc (những người thất nghiệp) [3].

Giữa các quốc gia có sự khác nhau về quy định độ tuổi lao động. Căn cứ vào công ước quốc tế số 5, số 138 của Tổ chức lao động quốc tế (ILO) về tuổi tối thiểu được làm việc: *“Tuổi tối thiểu vào làm việc sẽ không được dưới độ tuổi học chương trình giáo dục bắt buộc và bất kỳ trường hợp nào cũng không được dưới độ tuổi học xong chương trình giáo dục bắt buộc và bất kỳ trường hợp nào cũng không được dưới 15 tuổi, còn tuổi tối đa vẫn có nhiều quy định khác nhau”*. Có nước quy định tuổi tối đa là 60, có nước là 65 tuổi thậm chí có nước quy định là 70, 75 tuổi, tùy thuộc và tình hình phát triển kinh tế - xã hội của mỗi nước. Đặc biệt ở Úc không có quy định tuổi về hưu do đó không có giới hạn tuổi tối đa. Bộ luật lao động của nước ta quy định độ tuổi lao động tối thiểu phải đủ 15 tuổi vì đến độ tuổi này công dân mới đáp ứng được yêu cầu cơ bản của quá

trình lao động: “Người lao động là người ít nhất đủ 15 tuổi, có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động”. Độ tuổi nghỉ hưu được quy định đối với nam là 60 tuổi, đối với nữ là 55 tuổi. Hàng năm nước ta có thêm 1,6 triệu lao động mới bổ sung vào nguồn nhân lực. Đây đồng thời cũng là nguồn nhân lực có vai trò rất lớn trong công cuộc phát triển kinh tế - xã hội của đất nước [6].

Về số lượng, xét trong phạm vi một tổ chức thì: Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương [3].

1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện ở mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực đó là các yếu tố về tinh thần, thể lực và trí lực.

** Thể lực của nguồn nhân lực [3]:*

Quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá gắn liền với việc áp dụng phổ biến các phương pháp sản xuất công nghiệp, các thiết bị công nghệ hiện đại do đó đòi hỏi con người phải có sức khoẻ và thể lực cường tráng như: có sức chịu đựng dẻo dai đáp ứng những quá trình sản xuất liên tục, kéo dài; luôn có sự tỉnh táo, sáng khoái tinh thần... Sức khoẻ là sự phát triển hài hoà của con người cả về vật chất và tinh thần. Sức khoẻ của con người chịu tác động của nhiều yếu tố: điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội và được phản ánh bằng các chỉ tiêu cơ bản về sức khoẻ như chiều cao, cân nặng, các chỉ tiêu về bệnh tật, điều kiện chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ...

Trong mối quan hệ với phát triển kinh tế, việc đảm bảo các dịch vụ y tế và chăm sóc sức khoẻ làm tăng chất lượng nguồn nhân lực cả trong hiện tại lẫn tương lai. Như vậy, việc cải thiện sức khoẻ là một trong những nhân tố góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực. Sức khoẻ vừa là mục đích, vừa là điều kiện của sự phát triển nên yêu cầu bảo vệ và nâng cao sức khoẻ con người là một đòi hỏi chính đáng mà xã hội cần phải đảm bảo. Do đó, để nâng cao thể lực nguồn nhân lực cần có các biện pháp cải thiện điều kiện dinh dưỡng,

nhà ở và môi trường cho người lao động để tạo ra lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoa học, thực hiện tốt chế độ nghỉ ngơi và chăm sóc sức khoẻ cho người lao động.

** Trí lực của nguồn nhân lực [3]:*

Nhân tố trí lực của nguồn nhân lực thường được xem xét đánh giá trên hai góc độ: trình độ văn hoá, trình độ chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng thực hành của người lao động.

➤ Về trình độ văn hoá:

Một trong những chỉ tiêu quan trọng 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 khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì cuộc sống. 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. Vì vậy, công tác giáo dục đào tạo đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao trình độ dân trí và trình độ học vấn cho người lao động để theo kịp với thực tế phát triển của nền kinh tế. Đầu tư cho giáo dục đào tạo (đầu tư cho con người) là đầu tư trực tiếp, cơ bản và lâu dài vì sự phồn vinh và thịnh vượng của đất nước do đó Nhà nước cần có quan điểm nhất quán và tập trung đầu tư hơn nữa cho lĩnh vực này.

➤ Về trình độ chuyên môn kỹ thuật:

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kiến thức và kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp khác nhau nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cho tổ chức mà mình làm việc. Lao động kỹ thuật bao gồm những công nhân kỹ thuật từ bậc 3 trở lên (có bằng hoặc không có bằng) cho tới những người có trình độ trên đại học.

Một lực lượng lao động đông đảo có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao là đòi hỏi hàng đầu và là nhân tố quyết định sự thành công của sự nghiệp công nghiệp hoá,

hiện đại hoá đất nước. Nâng tỷ lệ người được đào tạo ở các ngành nghề lên 40% so với hiện nay mới chỉ đạt ở mức 21%.

** Về phẩm chất tâm lý, xã hội của nguồn nhân lực [3]:*

Ngoài yếu tố thể lực, trí lực ra thì quá trình lao động đòi hỏi người lao động hàng loạt các phẩm chất khác như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc mà họ đảm nhận... Cùng với tiến trình phát triển của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước đòi hỏi người lao động phải có những phẩm chất tâm lý và xã hội cơ bản sau:

- Có tác phong công nghiệp (nhANH NHẸN, KHẨN TRƯƠNG, ĐÚNG GIỜ);
- Có ý thức kỷ luật, tự giác cao;
- Có niềm say mê nghề nghiệp, chuyên môn;
- Sự sáng tạo, năng động trong công việc;
- Có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi trong công việc.

1.2. Quản trị nhân lực

1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực

Quản trị là những tác động có mục đích, có tổ chức của chủ thể quản lý đối với các khách thể quản lý nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức.

Từ định nghĩa trên ta có các định nghĩa khác nhau về quản trị nhân lực:

Quản trị nhân lực (quản trị tài nguyên nhân sự) là sự 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 tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức [2].

Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động của tổ chức để xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

Tuy nhiên, khái niệm và thực tiễn áp dụng quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. Trong một nền kinh tế chuyển đổi như ở Việt Nam thì khái niệm quản trị nguồn nhân lực được hiểu là: “Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên” [1].

1.2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

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

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

1.2.3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

** Về mặt kinh tế:*

Quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực.

** Về mặt xã hội:*

Quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hoà mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn giữa người lao động và doanh nghiệp.

1.2.4. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản lý nguồn nhân lực

Làm việc trong một môi trường thuận lợi là một trong những yếu tố quan trọng giúp cho mỗi nhân viên có thể cống hiến hết mọi năng lực của bản thân. Vì vậy, khi hoạch định nguồn nhân lực các nhà quản trị phải tính đến các yếu tố môi trường ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực. Môi trường ở đây được đề cập thành 2 loại: Môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

** Môi trường bên trong [4]:*

Môi trường bên trong (hoàn cảnh nội bộ) bao gồm tất cả các yếu tố nội tại trong doanh nghiệp như: bầu không khí văn hoá, nguồn nhân lực, yếu tố tài chính, marketing, trình độ công nghệ kỹ thuật, khả năng nghiên cứu và phát triển. Phân tích kỹ môi trường bên trong giúp cho các nhà quản trị doanh nghiệp thấy được những ưu điểm cũng như nhược điểm của mình. Qua đó, tìm ra các biện pháp để phát huy được các điểm mạnh và khắc phục, hạn chế những điểm yếu của bản thân doanh nghiệp.

** Môi trường bên ngoài [4]:*

Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp. Môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp.

❖ Môi trường vĩ mô:

Phân tích môi trường vĩ mô của doanh nghiệp là chủ yếu nghiên cứu, xem xét những thuận lợi và khó khăn do môi trường bên ngoài tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đối với hoạt động của doanh nghiệp. Các tác động đến môi trường vĩ mô như các yếu tố về kinh tế, pháp luật của Nhà nước, yếu tố văn hoá – xã hội, tự nhiên, môi trường công nghệ.

• Yếu tố kinh tế:

Ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế đến môi trường vĩ mô bao gồm: chu kỳ kinh tế chung, nguồn cung cấp tiền, GDP, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, tỷ lệ thất nghiệp, chính sách tài chính, tiền tệ, cán cân thanh toán.

- **Môi trường công nghệ:**

Công nghệ là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng rất lớn đến quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Yếu tố công nghệ là các chi phí, đầu tư cho công nghệ nghiên cứu và phát triển khoa học cho nền kinh tế, cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp ngày càng chú trọng tới yếu tố này hơn để giảm bớt chi phí về quản lý, nguyên liệu, nhiên liệu, nâng cao năng suất, giảm giá thành tăng doanh thu nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức đó là tối đa hoá lợi nhuận.

- **Môi trường văn hoá – xã hội:**

Bao gồm các quan điểm sống, mức sống, phong cách sống, phong tục tập quán ở mỗi nơi, trình độ văn hoá, sở thích, độ tuổi lao động... Các yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nguồn nhân lực. Những biến đổi trong các yếu tố xã hội bên cạnh những lợi thế còn tạo ra những thách thức rất lớn cho doanh nghiệp tuy nhiên sự biến động này rất khó kiểm soát.

- **Môi trường tự nhiên:**

Các yếu tố tự nhiên bao gồm: sự ô nhiễm môi trường, năng lượng, tài nguyên... Các yếu tố này có thể làm đảo lộn quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do vậy nó có vị trí rất quan trọng trong các quyết sách của các nhà quản trị.

- **Các yếu tố về chính trị, pháp luật của Nhà nước:**

Hệ thống pháp luật bao gồm các chính sách, quy chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ và các thủ tục khác của Nhà nước. Các doanh nghiệp đều được cạnh tranh công bằng, kinh doanh những ngành nghề mà pháp luật không cấm, được sự bảo trợ của Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

- **Môi trường quốc tế:**

Khu vực hoá, toàn cầu hoá đang là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành đều phải hướng tới theo chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế. Phân tích môi trường quốc tế để chỉ ra được các cơ hội và đe dọa ở phương diện quốc

tế đối với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, môi trường quốc tế sẽ phức tạp hơn, cạnh tranh gay gắt hơn do sự khác biệt về xã hội, văn hoá, chính trị, kinh tế.

❖ **Môi trường tác nghiệp:**

Môi trường tác nghiệp là môi trường kinh doanh của một ngành, một lĩnh vực cụ thể nào đó mà ở đó doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh. Các yếu tố thuộc môi trường tác nghiệp bao gồm: đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng, các đối thủ tiềm ẩn và các sản phẩm thay thế.

1.2.5. Nội dung của quản trị nhân lực

1.2.5.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

Hoạch định tài nguyên nhân sự có thể tạo nên hoặc phá vỡ một tổ chức. Nhờ có hoạch định tài nguyên nhân sự mà các cấp lãnh đạo chuẩn bị cho mình có một đội ngũ năng động, có chuyên môn trong các lĩnh vực được đảm nhận.

**** Khái niệm hoạch định tài nguyên nhân sự:***

Hoạch định tài nguyên nhân sự là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao [1].

**** Các bước hoạch định tài nguyên nhân sự:***

Khi tiến hành hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự thì các nhà quản trị cần tiến hành theo những bước sau [4]:

• **Bước 1: Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu**

Dựa vào các kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty trước mắt và lâu dài để từ đó các nhà quản trị dự báo nhu cầu tài nguyên nhân sự một cách cụ thể. Khi dự báo nhu cầu nhân lực thì các nhà quản trị cần phải xem xét đến các yếu tố sau:

- Số người thay thế dự kiến (dự báo số người nghỉ việc bất thường và số người nghỉ việc khi hết hạn hợp đồng lao động);
- Chất lượng lao động và phẩm chất của mỗi nhân viên;
- Những kế hoạch đa dạng hoá chủng loại sản phẩm và dịch vụ;

- Những biến đổi về mặt khoa học kỹ thuật;
- Năng lực tài chính hiện có của Công ty.

Các phương pháp dự báo thường được sử dụng như: Phân tích xu hướng; sử dụng máy vi tính; phán đoán của cấp quản trị...

- **Bước 2:** Đề ra các chính sách

Sau khi nhà quản trị phân tích và đối chiếu giữa nhu cầu hiện tại và tương lai của Công ty thì phòng nhân sự sẽ đề xuất một số chính sách đối với quá trình hoạch định nhân sự ở từng phòng ban, bộ phận sao cho phù hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh và ngân sách hiện có.

- **Bước 3:** Thực hiện các kế hoạch đề ra

Khi đã xây dựng các chính sách và kế hoạch cụ thể, nhà quản trị nhân sự sẽ phối hợp với trưởng các phòng ban để thực hiện kế hoạch đó theo nhu cầu.

Trường hợp thiếu nhân viên đúng theo khả năng thì nhà quản trị cần phải thực hiện chương trình chuyển nhân viên theo đúng khả năng và tiềm năng của họ. Sau khi sắp xếp lại số lượng nhân sự hiện có mà Công ty thấy nguồn nhân sự vẫn không đủ theo nhu cầu thì Công ty sẽ tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên.

Trường hợp thặng dư nhân viên nhà quản trị sẽ áp dụng các biện pháp như:

- Hạn chế việc tuyển dụng;
- Giảm bớt giờ lao động;
- Giảm biên chế (đây là vấn đề hết sức khó khăn);
- Giãn thợ (cho nghỉ tạm thời).

- **Bước 4:** Kiểm tra và đánh giá

Trong mỗi bước thực hiện nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra không để tiến hành rút kinh nghiệm trong những lần tiếp theo.

1.2.5.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng và là công cụ cơ bản nhất trong mọi giai đoạn của quản trị nhân sự.

** Khái niệm phân tích công việc:*

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc [4].

Hai tài liệu cơ bản được sử dụng để thực hiện phân tích công việc là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

** Trình tự thực hiện phân tích công việc [1]:*

- **Bước 1:** Xác định mục đích của phân tích công việc từ đó xác định phương pháp thu thập là các thông tin cần thiết để tiến hành phân tích công việc một cách hợp lý nhằm mang lại hiệu quả cao nhất.
- **Bước 2:** Thu thập thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức (sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này có mối liên hệ với các công việc khác như thế nào, chức vụ và tuyến quyền hạn), sơ đồ tiến trình công việc (giúp nhà phân tích hiểu rõ chi tiết từ đầu vào đến đầu ra) và cuối cùng là bản mô tả công việc hiện có (nếu có).
- **Bước 3:** Lựa chọn các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm tiết kiệm thời gian và chi phí trong việc thực hiện phân tích các công việc tương tự như nhau.
- **Bước 4:** Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc như phương pháp phỏng vấn, sử dụng bản câu hỏi hoặc quan sát nơi làm việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc.

- **Bước 5:** Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập được dùng để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc đó hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

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

- *Bản mô tả công việc:*

Bản mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt khi thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc thường bao gồm những nội dung sau: Nhận diện công việc, tóm tắt công việc, chức năng trách nhiệm trong công việc, quyền hành của người thực hiện công việc, điều kiện làm việc...

- *Bản tiêu chuẩn công việc:*

Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

Những nhân tố chính thường được đề cập đến trong bản tiêu chuẩn công việc: Trình độ văn hoá, kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khoẻ, hoàn cảnh gia đình...

- * *Lợi ích của việc phân tích công việc [4]:*

- Đảm bảo thành công hơn trong việc sắp xếp, thuyên chuyển và thăng thưởng nhân viên.

- Loại bỏ nhiều bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

- Kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng hợp lý.

- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hoá công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian biểu công tác.
- Sa thải bớt số người thiếu năng lực, trình độ phục vụ cho công việc.
- Tạo điều kiện cấp lãnh đạo và nhân viên hiểu nhau hơn.

1.2.5.3. Định mức lao động

* Khái niệm:

Mức lao động là một đại lượng sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định [2].

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 được phân ra làm 3 loại chủ yếu là: Mức thời gian, mức sản lượng, mức phục vụ.

* Vai trò của định mức lao động:

- Là căn cứ để xác định quyền hạn và trách nhiệm của người lao động, nhằm đánh giá chính xác tình hình thực hiện công việc của nhân viên.

- Đánh giá được trình độ tay nghề, mức độ đóng góp của từng thành viên vào kết quả chung của doanh nghiệp trên cơ sở đó thiết lập được chế độ lương bổng hợp lý.

- Định mức lao động có vai trò quan trọng đối với vấn đề quản trị nhân sự. Thông qua định mức lao động nhà quản trị có thể đánh giá một cách khách quan mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, ý thức và trách nhiệm của họ đối với công việc được giao.

* Phương pháp xây dựng định mức lao động:

➤ **Phương pháp thống kê kinh nghiệm:**

Phương pháp này thực chất là dựa vào số liệu thống kê và kinh nghiệm làm việc của cán bộ định mức để xây dựng.

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

➤ **Phương pháp có căn cứ kỹ thuật:**

Phương pháp có căn cứ kỹ thuật bao gồm 2 phương pháp: phương pháp điều tra phân tích và phương pháp so sánh điển hình.

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

- Phương pháp so sánh điển hình: tiến hành phân loại các chi tiết, các bước công việc thành từng nhóm, xác định định mức lao động cho từng chi tiết hay một bước công việc điển hình, các chi tiết còn lại dùng phương pháp loại suy để tính toán.

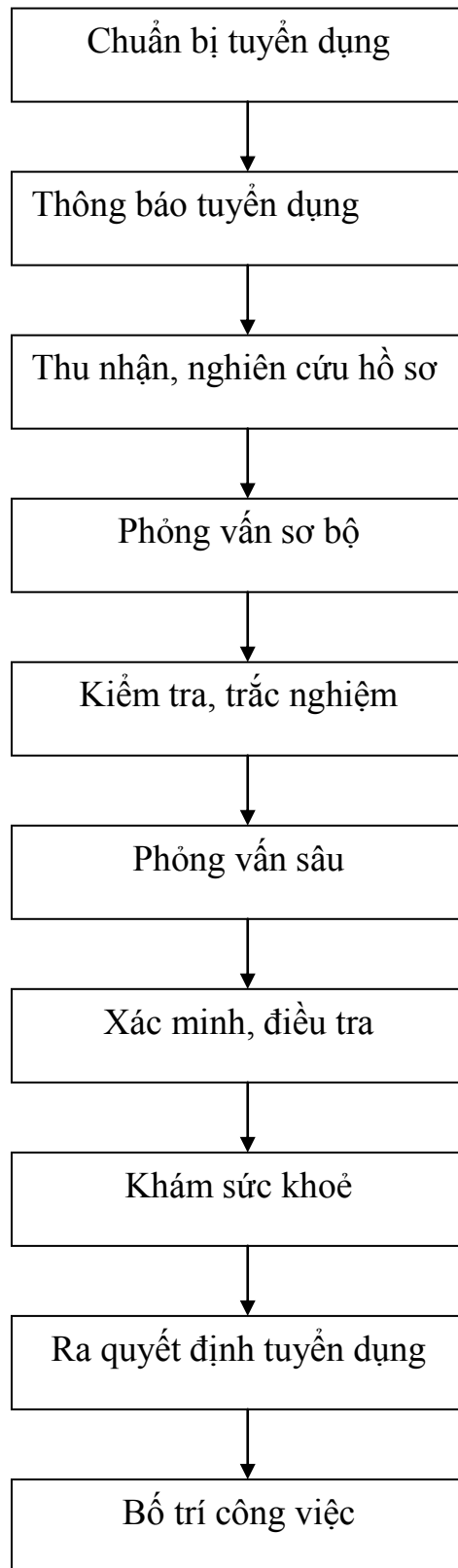
1.2.5.4. Tuyển dụng nguồn nhân lực

** Khái niệm tuyển dụng nguồn nhân lực:*

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thoả mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp [1].

** Quy trình tuyển dụng [1]:*

SƠ ĐỒ 1: TRÌNH TỰ QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG



❁ **Chuẩn bị tuyển dụng:**

- Thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển dụng;
- Nghiên cứu kỹ các văn bản của Nhà nước, tổ chức và doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng như: Bộ Luật lao động, các quy định về hợp đồng lao động;
- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

❁ **Thông báo tuyển dụng:**

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

- Thông qua các trung tâm, Công ty cung ứng dịch vụ lao động;
- Quảng cáo trên báo, đài, băng rôn, tờ rơi, mạng internet...
- Dán thông báo trước cổng Công ty;
- Quảng cáo về Công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về tính hấp dẫn trong công việc;
- Các chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ dự định người xin tuyển;
- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...
- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với Công ty.

❁ **Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ:**

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển dụng phải nộp cho Công ty ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định sau đây:

- Đơn xin tuyển dụng;
- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của Ủy ban Nhân dân phường, xã;
- Giấy khám sức khỏe
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu.

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

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác;

- Khả năng tri thức;
- Sức khoẻ;
- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân;
- Tính tình, đạo đức, nguyện vọng.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm loại bớt một số ứng viên không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong quá trình tuyển dụng, do đó có thể giảm bớt chi phí và thời gian cho quá trình tuyển dụng.

Phỏng vấn sơ bộ:

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

Kiểm tra, trắc nghiệm:

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm nhằm tìm ra được ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra, sát hạch thường dùng các kiến thức cơ bản, chuyên môn có liên quan đến vị trí ứng tuyển của các ứng viên. Áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo...

Phỏng vấn sâu:

Phỏng vấn sâu được sử dụng để đánh giá lại năng lực của ứng viên lần cuối. Cuộc phỏng vấn này có thể do cấp trên trực tiếp khi ứng viên trúng tuyển vào vị trí hoặc do lãnh đạo cao nhất của Công ty thực hiện.

Xác minh, điều tra:

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên.

Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, tiếp viên hàng không.. thì công tác xác minh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

Khám sức khỏe:

Sau khi thực hiện các bước trên thì Công ty sẽ tiến hành tổ chức khám sức khỏe cho các ứng viên lọt vào vòng này để có thể đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra. Nếu một ứng viên có sức khỏe không tốt sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc và hiệu quả kinh tế mặt khác còn gây ra những phiền phức về mặt pháp lý cho Công ty.

Ra quyết định tuyển dụng:

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên.

Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về ứng viên.

Bố trí công việc:

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

Tuy nhiên trong thực tế, các bước và nội dung trình tự của tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt phụ thuộc vào yêu cầu của công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của Hội đồng tuyển chọn.

** Nguồn tuyển dụng:*

Nguồn tuyển dụng từ bên trong nội bộ doanh nghiệp:

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

+ Ưu điểm:

- Nhân viên thấy Công ty luôn luôn tạo cho họ cơ hội thăng tiến do đó gắn bó với Công ty hơn, làm việc tích cực và có trách nhiệm hơn.

- Công ty đã đánh giá được khả năng của họ qua quá trình làm việc vì vậy kết quả khá chính xác.

- Họ là người đã quen thuộc với môi trường làm việc, nội quy, chính sách và cơ cấu của Công ty do đó thời gian để hoà nhập với môi trường làm việc mới được giảm đi đáng kể.

- Ngoài ra tuyển dụng từ nguồn này giúp tiết kiệm thời gian và chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng.

+ *Nhược điểm:*

- Gây ra hiện tượng làm việc dập khuôn, máy móc theo cách làm việc của cấp trên trước đây, không tạo được bầu không khí thi đua mới trong doanh nghiệp.

- Các nhân viên ứng cử vào một vị trí nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, chia bè phái, mất đoàn kết khó làm việc. Tiềm ẩn nhiều hiềm khích, tiêu cực giữa các nhân viên.

- Bỏ qua cơ hội tuyển dụng các nhân viên có năng lực bên ngoài do nguồn tuyển bị hạn chế về mặt số lượng nên khó tuyển người có yêu cầu tương xứng với công việc.

- Nếu chỉ tuyển dụng nội bộ sẽ khó cải tổ được cách làm việc của nhân viên.

🌸 **Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp:**

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

+ *Ưu điểm:*

- Tận dụng được nguồn chất xám bên ngoài doanh nghiệp.

- Nguồn tuyển dụng được đáp ứng với số lượng rất lớn do đó có thể lựa chọn được người có năng lực để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Quá trình tuyển dụng diễn ra khách quan.

- Có thể cập nhật được nguồn nhân lực mới và cải tổ được cách làm việc của nhân viên trong Công ty.

+ *Nhược điểm:*

- Mất nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất của công việc.

- Nhân viên mới mất nhiều thời gian để hoà nhập với môi trường làm việc mới.

- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc.

- Tỷ lệ bỏ việc cao.

1.2.5.5. Phân công lao động

** Khái niệm:*

Phân công lao động là quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo một tiêu thức nhất định và theo một điều kiện sản xuất xác định khác nhau [1].

Thực chất của phân công lao động đó là bố trí, sắp xếp nhân viên, nhóm nhân viên khác nhau vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp theo năng lực, trình độ chuyên môn, sức khỏe, sở thích của người lao động để tạo được hiệu quả cao trong công việc đem lại lợi ích tối ưu cho bản thân doanh nghiệp.

** Mục tiêu của phân công lao động:*

- Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng lao động, chất lượng lao động, đúng người, đúng việc đáp ứng được yêu cầu, tính chất của công việc.

- Phân công lao động đảm bảo cho công việc được hoàn thành theo đúng thời hạn được giao, tạo được sự mềm dẻo, tính linh hoạt trong sử dụng lao động.

** Nguyên tắc phân công lao động:*

- Khi thực hiện phân công lao động phải căn cứ vào sở trường, năng lực, trình độ và nguyện vọng của người lao động.

- Đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện lao động cho người lao động.

- Phải xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của người lao động.

** Các hình thức phân công lao động:*

- Phân công lao động theo công nghệ.

- Phân công lao động theo chức năng.

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

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

* Mục đích đánh giá [1]:

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên có tác động lên cả tổ chức lẫn các cá nhân. Các thông tin thu được sau khi đánh giá sẽ giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động quản trị nguồn lực khác như tuyển chọn, đào tạo, trả công, định hướng và hướng dẫn công việc... Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Giúp cho các nhân viên biết mức độ hoàn thành công việc của họ so với tiêu chuẩn đặt ra và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề về đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên...
- Phân tích sự hiểu biết về Công ty thông qua các cuộc nói chuyện về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

* Nội dung, trình tự thực hiện [1]:

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

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

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

Doanh nghiệp có thể lựa chọn các phương pháp đánh giá để đưa ra phương pháp đánh giá phù hợp với các bộ phận, với các đối tượng nhân viên khác nhau.

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

Sử dụng các phương pháp đánh giá không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng. Do đó, các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên cần được huấn luyện chuyên sâu về kỹ năng này.

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

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

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

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Tuy nhiên, khi thực hiện đánh giá thì các nhà lãnh đạo cần thực hiện công việc này một cách khách quan nhất.

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

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

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

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

* *Các phương pháp đánh giá:*

- Phương pháp so sánh cặp.
- Phương pháp lưu giữ.

- Phương pháp quan sát hành vi.
- Phương pháp bảng điểm...

1.2.5.7. Trả công lao động

* Tiền lương [1]:

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

Tiền lương của người lao động do hai bên thoả thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Ngoài ra, người lao động còn nhận được các khoản phụ cấp, các chế độ đãi ngộ khác nhau tùy từng doanh nghiệp và từng công việc khác nhau nhằm khích lệ, động viên tinh thần nhân viên.

* Cơ cấu thu nhập:

Thu nhập của người lao động từ việc làm bao gồm các khoản như: tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các loại phúc lợi. Mỗi yếu tố có cách tính riêng và có ý nghĩa khác nhau đối với việc kích thích động viên người lao động hăng hái, tích cực, sáng tạo trong công việc và trung thành với doanh nghiệp.

+ Tiền lương cơ bản [1]:

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

+ Phụ cấp lương [1]:

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

Các hình thức phụ cấp lương như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực... Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

+ Tiền thưởng [1]:

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực đối với người lao động phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Trong thực tế, doanh nghiệp áp dụng một số hình thức thưởng sau: thưởng năng suất, tiết kiệm; thưởng sáng kiến; thưởng theo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của doanh nghiệp...

+ Phúc lợi:

Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở bất kỳ cương vị nào đã là nhân viên của doanh nghiệp thì đều được hưởng các khoản phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, hưu trí, nghỉ lễ, trợ cấp cho nhân viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp đặc biệt...

* *Mục tiêu của hệ thống tiền lương:*

- Thu hút nhân viên.
- Duy trì những nhân viên giỏi.
- Kích thích, động viên nhân viên.
- Đáp ứng các yêu cầu của luật pháp.

* *Các hình thức tiền lương [1]:*

+ **Hình thức trả lương thời gian:**

Tiền lương thời gian trả cho nhân viên thường được tính trên cơ sở số lượng thời gian làm việc và đơn giá tiền lương trong một đơn vị thời gian (đơn vị tính thời gian: giờ, ngày, tuần, tháng hoặc năm).

Tiền lương thời gian được sử dụng rộng rãi đối với một số loại công việc của lao động không lành nghề hoặc những công việc khó tiến hành định mức chính xác do tính chất của công việc.

Công thức tính:

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

Trong đó:

- L_{tg} : lương tính theo thời gian.
- T_{tt} : số ngày, giờ công thực tế mà người lao động đã thực hiện.
- L : mức lương ngày (giờ):

$$\text{Lương ngày} = \text{lương tháng} / 22$$

$$\text{Lương giờ} = \text{lương ngày} / 8$$

+ Hình thức trả lương theo sản phẩm:

Với hình thức trả lương này thì nhân viên được trả lương căn cứ vào kết quả công việc mà họ đạt được.

Công thức tính:

$$L_{sp} = N_{tt} \cdot Đ_g$$

Trong đó:

- L_{sp} : lương được trả theo sản phẩm.
- N_{tt} : số sản phẩm hoàn thành đảm bảo chất lượng.
- $Đ_g$: đơn giá tiền lương sản phẩm.

1.2.5.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

*** Khái niệm [1]:**

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

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

*** Mục đích:**

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc đề ra hoặc khi nhân viên tiếp nhận công việc mới.

- Khi công nghệ thay đổi giúp nhân viên cập nhật được các kỹ năng, kiến thức mới.

- Để tránh tình trạng quản lý lỗi thời thì các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật.

- Giải quyết các vấn đề tổ chức, giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột xảy ra giữa các cá nhân và giữa công đoàn với nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới nhanh chóng thích ứng với môi trường làm việc.

- Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ chuyên quản lý, chuyên môn cần thiết.

- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên kích thích, họ thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn.

** Nội dung, trình tự thực hiện [1]:*

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

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

Bước 2: Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển

Khi đã xác định được nhu cầu đào tạo cần thiết thì cần phải xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển một cách chi tiết để giúp cho việc đào tạo và phát triển có hiệu quả tốt nhất. Những nội dung cần thiết khi tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển bao gồm: các kế hoạch chi tiết, mục tiêu, cơ sở vật chất và tính chất công việc, ngân quỹ phục vụ cho quá trình đào tạo và phát triển.

🌟 **Bước 3:** Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển

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

🌟 **Bước 4:** Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển

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

* *Một số phương pháp đào tạo:*

- Đào tạo tại chỗ (hình thức đào tạo gắn liền với công việc).
- Đào tạo tách rời công việc (có thể được tiến hành tại các trường, trung tâm đào tạo).

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

1.3.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

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

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

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

* *Hiệu suất sử dụng lao động:*

Công thức tính: đơn vị tính (đồng/người)

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}}$$

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

* *Năng suất lao động bình quân:*

Công thức tính: đơn vị tính (sản phẩm/người)

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng lao động}}$$

Ý nghĩa: chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong một thời kỳ nhất định.

* *Tỷ suất lợi nhuận lao động:*

Công thức tính: đơn vị tính (đồng/người)

$$\text{Sức sinh lời của lao động} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng lao động}}$$

Ý nghĩa: chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định.

1.3.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không những phải sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ... mà còn phải sử dụng tốt nguồn nhân lực hiện có bởi yếu tố con người là nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có vai trò chủ yếu sau:

- Doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực ở hiện tại cũng như tương lai.

- Giúp doanh nghiệp định mức lại lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị từ đó giảm những hao phí không cần thiết nhằm giảm giá thành sản phẩm sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Tạo cho người lao động có việc làm, thu nhập ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

- Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa những người làm việc trong doanh nghiệp, tạo được bầu không khí thoải mái đó cũng là yếu tố cơ bản để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

1.4. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Đối với nền kinh tế quốc dân: Hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung với hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế, góp phần phản ánh được trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong cơ chế thị trường. Trình độ phát triển của lực lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện. Sử dụng lao động có hiệu quả góp phần làm cho xã hội bớt đi những tệ nạn xã hội, giảm gánh nặng thất nghiệp cho nền kinh tế.

Đối với bản thân doanh nghiệp: Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống của cán bộ, công nhân viên. Hiệu quả lao động là căn cứ chính xác và quan trọng để doanh nghiệp đánh giá lại công tác sử dụng lao động cho bản thân tổ chức mình. Từ đó, doanh nghiệp sẽ rút ra được cách sử dụng lao động một cách hợp lý, giảm những hao phí không cần thiết nhằm đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

Đối với bản thân người lao động: Hiệu quả lao động là nhân tố chính thúc đẩy tinh thần người lao động phát huy tối đa mọi khả năng của mình. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống của chính bản thân người lao động.

1.5. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.

Tích cực phát động các phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật trong lao động.

Đổi mới công tác hoạch định nguồn nhân lực cho phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế.

Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động: môi trường làm việc, xây dựng chế độ lương, thưởng, phúc lợi... để động viên, khuyến khích tinh thần người lao động.

Nâng cao trình độ văn hoá, tay nghề đồng thời thường xuyên gửi công nhân đi học tập tiếp thu công nghệ phát triển mới, nâng cao trình độ chuyên môn cho những cán bộ chuyên trách, tận dụng tối đa thời gian lao động.

Đánh giá tình hình thực hiện công việc của lao động một cách khách quan nhằm khen thưởng, động viên tinh thần người lao động một cách kịp thời để họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

Do hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp chịu tác động của nhiều yếu tố nên muốn nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thì phải xem xét, giải quyết trên nhiều lĩnh vực khác nhau như: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, nhu cầu nhân lực ở hiện tại và dự đoán trong tương lai (cả về mặt số lượng và mặt chất lượng), nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, chi phí tài chính... một cách hợp lý.

CHƯƠNG 2.
THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CONTAINER VIỆT NAM

2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship

2.1.1. Giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển Công ty

Tên doanh nghiệp: Công ty cổ phần container Việt Nam.

Tên viết tắt: Viconship.

Tên tiếng anh: Viet Nam Container shipping joint stock company.

Mã chứng khoán : **VSC**

Trụ sở chính: số 11 Võ Thị Sáu – Phường Máy tơ - Quận Ngô Quyền – Thành Phố Hải Phòng – Việt Nam.

Điện thoại: **(84 - 31) 3 836 705**

Fax: **(84 - 31) 3 836 104**

Website: www.viconship.com

Người đại diện theo pháp lý:

Ông Nguyễn Việt Hòa – Chủ tịch HĐQT – tổng giám đốc

Ngày sinh : 12/08/1956

Nơi sinh : Ninh Bình

Số CMND : 030204135

Dân tộc : Kinh

Quốc tịch : Việt Nam

Quê quán : Thị xã Ninh Bình, tỉnh Ninh Bình

Địa chỉ thường trú : 11 Võ Thị Sáu – Ngô Quyền - Hải Phòng

Điện thoại cơ quan : (031) 3 836 705

Trình độ văn hóa : 10/10

Trình độ chuyên môn : Kỹ sư máy xếp dỡ

Quá trình phát triển và định hướng phát triển của Công ty

Công ty cổ phần Container Việt Nam (VICONSHIP) là một trong những Hãng Đại lý Tàu biển và Vận tải hàng đầu chính thức hoạt động từ năm 1985.

Tiền thân của Công ty là Công ty Container Việt Nam, chính thức thành lập ngày 27 tháng 7 năm 1985 theo quyết định số: 1310/QĐ-BGTVT của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải.

Số vốn ban đầu được Nhà nước giao tại thời điểm thành lập là 7,2 triệu đồng.

Công ty cổ phần Container Việt Nam được thành lập theo quyết định số 183/TTG ngày 04 tháng 03 năm 2002 của Thủ tướng Chính phủ, trên cơ sở chuyển đổi doanh nghiệp Nhà nước thành Công ty cổ phần.

Công ty hoạt động theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0203000185 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hải Phòng cấp ngày 01 tháng 04 năm 2002, được sửa đổi bổ sung lần thứ 9 vào ngày 22 tháng 12 năm 2009. Trong quá trình hoạt động Công ty được Sở Kế hoạch đầu tư thành phố Hải phòng điều chỉnh Giấy phép đăng ký kinh doanh với vốn điều lệ hiện thời là : 120.305.510.000 đ.

Ngày 12/12/2007, Sở giao dịch chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh đã cấp Quyết định Niêm yết số 172/QĐ-SGDHCM cho phép Công ty Cổ phần Container Việt Nam (Viconship) niêm yết cổ phiếu trên Sở giao dịch chứng khoán Tp HCM. Ngày 09/01/2008 cổ phiếu Viconship đã chính thức giao dịch với mã chứng khoán VSC và là công ty thứ 139 niêm yết cổ phiếu trên Sở giao dịch chứng khoán T.P Hồ Chí Minh.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ (ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh) của Công ty Cổ phần Container Việt Nam Viconship

2.1.2.1. Các lĩnh vực kinh doanh của Công ty

➤ Kinh doanh cảng quốc tế:

Cảng Viconship (Green Port) có tổng chiều dài tuyến cầu tàu, kè 340 m, độ sâu trước bến -7,8m, cùng một lúc có thể tiếp nhận hai tàu có tải trọng 10.000 DWT cập bến làm hàng, đảm bảo an toàn, nhanh chóng, thuận tiện.

Trên bến được bố trí 03 cần trục chân đế mang nhãn hiệu Kranbau và Liebherr, với nâng trọng 40 tấn, tầm với 32m, năng suất bốc xếp từ 20 đến 25 Container/cần trục/giờ .

Hoạt động của cảng Green Port hàng năm đem lại doanh thu và lợi nhuận đáng kể cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp: doanh thu từ khai thác cảng chiếm tỷ trọng khoảng từ 30 - 40% trong tổng doanh thu hàng năm, lợi nhuận gộp đóng góp khoảng từ 65 - 70% trên tổng lợi nhuận gộp.

➤ **Kinh doanh bãi Container:**

Hiện tại, ở Hải Phòng, Viconship đã đầu tư và đang khai thác khu vực bãi Container có tổng diện tích 78.000 m², tương đương sức chứa khoảng 4.000 TEUS. Đây là khu vực đã được Tổng cục Hải quan, Hải quan công nhận là địa điểm thông quan từ năm 1995. Đây là hành lang pháp lý hết sức quan trọng, tạo điều kiện thuận lợi cho các chủ hàng xuất, nhập khẩu lưu giữ hàng hóa. Bãi chứa container là một hạng mục nằm trong quần thể của cảng, hoạt động góp phần tạo ra một chuỗi dịch vụ khép kín. Theo thống kê từ phía Công ty đã có những thời điểm bãi container đồng thời phục vụ cho hơn 200 chủ hàng xuất nhập khẩu thường xuyên đến tiếp nhận hoặc chuyển giao hàng.

➤ **Kinh doanh kho hàng:**

Hệ thống kho CFS tại Viconship gồm 03 kho với tổng diện tích là 4.448 m², các kho đều đạt tiêu chuẩn để lưu giữ hàng xuất nhập khẩu và được quy hoạch cho từng kho riêng. Thủ tục thông quan, xuất khẩu và nhập khẩu đều được thực hiện ngay tại khu vực kho bãi này.

Hệ thống kho bãi, cảng Viconship được đặt dưới sự giám sát trực tiếp của Hải quan cửa khẩu khu vực 3 (Hải quan Hải Phòng), có trụ sở chính đặt ngay tại bãi Viconship. Vì vậy việc hoàn tất các thủ tục thông quan cho các khách hàng xuất nhập khẩu rất nhanh chóng thuận lợi. Doanh thu từ hoạt động kho và bãi hàng năm chiếm khoảng 17 - 29% tổng doanh thu và 17 - 23% lợi nhuận của toàn Công ty.

➤ **Đại lý tàu và đại lý giao nhận:**

Hiện nay Viconship đang làm tổng đại lý cho các hãng tàu lớn của thế giới như: MSC (Thụy Sĩ), TS Lines (Đài Loan) ... và có quan hệ hợp đồng với hầu hết tất cả các hãng tàu khác có mặt tại Việt Nam. Hệ thống đại lý được tổ chức theo mạng lưới đầy đủ cho các khu vực Miền Bắc, Miền Trung, Miền Nam. Các hoạt động chính được thực hiện chủ yếu là đặt trước hàng, quản lý hàng hóa, thiết bị, Container và giao nhận hàng xuất nhập khẩu cho các hãng tàu được uỷ thác. Hoạt động này được gắn kết chặt chẽ với hoạt động của kho bãi, hoạt động bốc xếp, vận chuyển ... nên chất lượng phục vụ đối với các hãng tàu và khách hàng được chủ động, kết nối được các dịch vụ khép kín, có điều kiện giảm chi phí dịch vụ được nhiều khách hàng trong và ngoài nước tín nhiệm và sử dụng dịch vụ ngày càng nhiều. Doanh thu và lợi nhuận hoạt động này đem lại hàng năm cho công ty từ 10 - 20%.

➤ **Bốc xếp hàng hoá:**

Công tác xếp dỡ và đóng rút hàng container cũng đã được Công ty quan tâm, chú ý và đầu tư kịp thời. Hiện tại, toàn bộ quá trình bốc và xếp Container tại các khu vực kho bãi và cảng đều được thực hiện bởi các thiết bị chuyên dùng. Hơn nữa đội ngũ lái xe nâng đều được đào tạo bài bản và được thực hành xếp dỡ nhiều năm, có nhiều kinh nghiệm xếp dỡ vì vậy chất lượng và thời gian xếp dỡ luôn được đảm bảo. Đây cũng là hoạt động đóng góp tích cực vào việc hoàn thiện sản phẩm cấp, nâng cao doanh thu và lợi nhuận cho Công ty

➤ **Hoạt động vận tải bộ:**

Hiện nay, Công ty đang quản lý và khai thác các đội xe vận tải Container chuyên dùng, hoạt động trên các tuyến đường bộ. Tính đến thời điểm hiện tại, trên cả ba miền: Bắc Trung, Nam, Công ty có tổng cộng 53 đầu xe và 65 rơ moóc 20', 40'. Việc kinh doanh vận tải hàng năm đóng góp trên dưới 32% doanh thu và trên 6% lợi nhuận cho công ty. Ngoài ra hoạt động này còn có ý nghĩa trong việc tạo nên chuỗi dịch vụ khép kín của toàn Công ty trong việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

2.1.2.2. Nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Container Việt Nam – Viconship

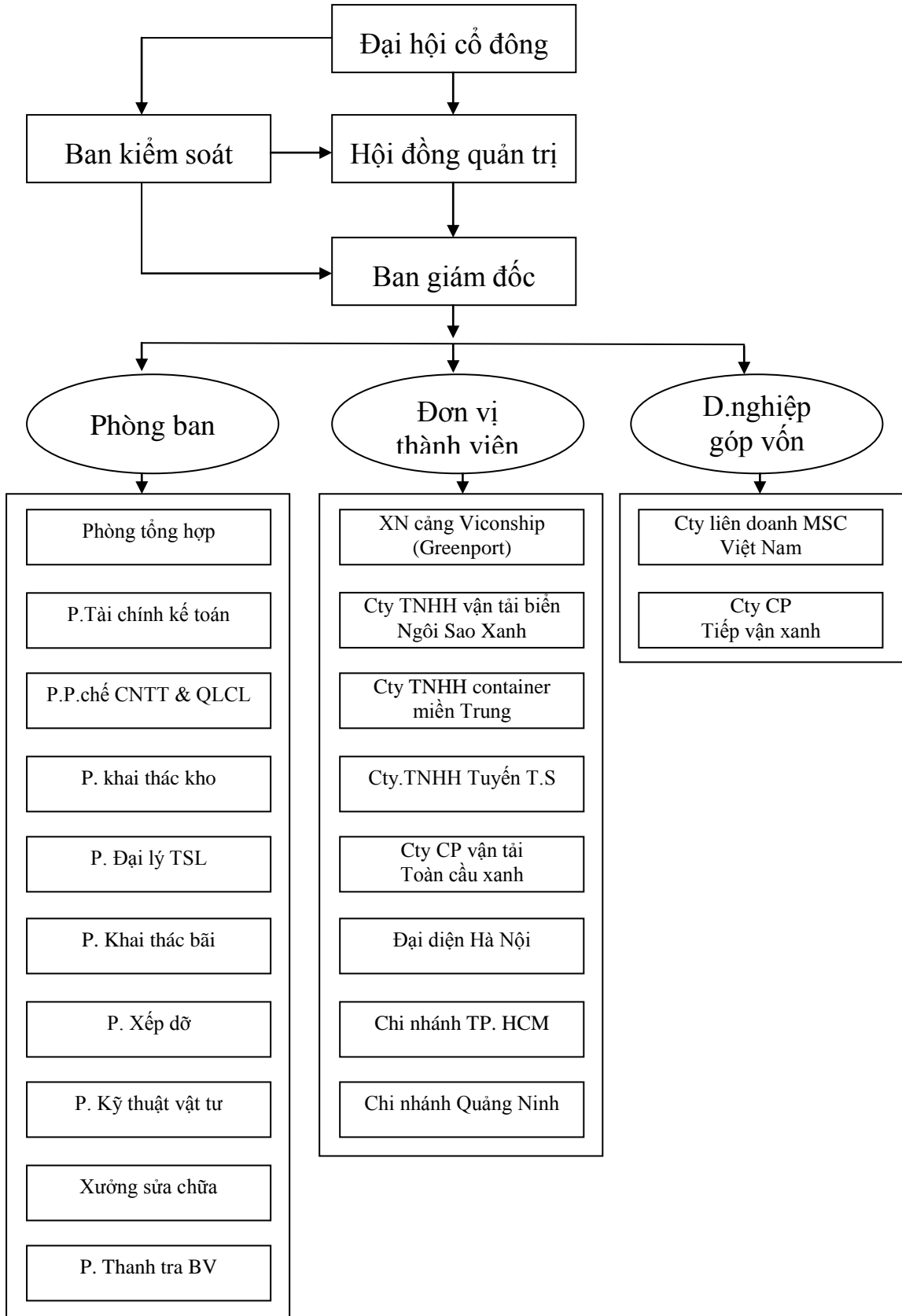
- Thực hiện theo đúng chính sách pháp luật của Nhà nước về các hoạt động kinh doanh trong các lĩnh vực của công ty.
- Kí kết hợp đồng xếp dỡ, giao nhận, bảo quản, lưu kho hàng hoá với chủ hàng.
- Giao hàng xuất khẩu cho phương tiện vận tải và nhận hàng nhập khẩu từ phương tiện vận tải nếu được uỷ thác.
- Kết toán việc giao nhận hàng hoá và lập các chứng từ cần thiết.
- Tổ chức quản lý, sửa chữa và sử dụng các phương tiện thiết bị, cung cấp kho bãi, cầu bến, vật tư theo kế hoạch.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Container Việt Nam – Viconship

Công ty cổ phần Container Việt Nam được tổ chức và hoạt động theo Luật doanh nghiệp số 60/2005/QH đã được Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 29 tháng 11 năm 2005, các Luật khác và điều lệ Công ty cổ phần container Việt Nam được Đại hội đồng cổ đông nhất trí thông qua.

Kể từ khi thành lập cho đến nay, Công ty cổ phần Container Việt Nam đã xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức, định hướng hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con, với các đơn vị thành viên hạch toán độc lập và phụ thuộc trên cả 3 miền Bắc, Trung, Nam như sau:

SƠ ĐỒ 2: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY CỔ PHẦN CONTAINER VIỆT NAM



Chức năng nhiệm vụ các phòng ban

***Đại hội đồng cổ đông:** Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, họp ít nhất mỗi năm một lần. ĐHĐCĐ quyết định những vấn đề được Luật pháp và Điều lệ Công ty quy định. ĐHĐCĐ thông qua các báo cáo tài chính hàng năm của Công ty và ngân sách tài chính cho năm tiếp theo, bầu miễn nhiệm, bãi nhiệm thành viên Hội đồng quản trị, thành viên Ban Kiểm soát của Công ty...

***Hội đồng quản trị:** Hội đồng quản trị là cơ quan quản trị Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Công ty không thuộc thẩm quyền của ĐHĐCĐ.

HĐQT của Công ty có 09 thành viên, mỗi nhiệm kỳ của từng thành viên là 05 năm. Chủ tịch HĐQT do HĐQT bầu ra.

***Ban kiểm soát:** Ban kiểm soát là cơ quan có chức năng hoạt động độc lập với HĐQT và Ban tổng giám đốc, BKS do ĐHĐCĐ bầu ra và thay mặt ĐHĐCĐ giám sát mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, báo cáo trực tiếp ĐHĐCĐ. Ban kiểm soát của Công ty có 03 thành viên với nhiệm kỳ là 05 năm.

***Ban Tổng Giám đốc:** Ban Tổng giám đốc của Công ty Cổ phần Container Việt Nam gồm có 04 thành viên, trong đó có Tổng Giám đốc và 03 Phó tổng giám đốc. TGD là người điều hành và chịu trách nhiệm về mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty theo Nghị quyết của ĐHĐCĐ, quyết định của HĐQT, Điều lệ Công ty. TGD là người đại diện theo pháp luật của Công ty.

***Các phòng, ban chức năng:** Các phòng đại lý MSC, Đại lý TSL, Khai thác kho bãi, Khai thác vận tải, Xếp dỡ, Xưởng sửa chữa và đại diện Hà Nội: được tổ chức chuyên môn hóa kinh doanh dịch vụ cho từng hãng tàu, từng loại hình hoạt động. Đứng đầu các đơn vị là các trưởng phòng có nhiệm vụ triển khai, tổ chức kinh doanh theo chức năng, nhiệm vụ của đơn vị dưới sự chỉ đạo của Ban Tổng giám đốc.

Các phòng ban quản lý: thực hiện các công việc chức năng theo chuyên môn, được xây dựng theo cơ cấu tinh giản, gọn nhẹ nhưng vẫn đảm bảo cho việc quản lý, tổ chức, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh theo chỉ đạo của Ban Tổng giám đốc đạt hiệu quả, năng suất lao động cao.

**Các công ty thành viên, chi nhánh trong Công ty:* Các công ty TNHH một thành viên: Công ty TNHH giao nhận vận chuyển container quốc tế (INFACON), Công ty TNHH container miền Trung (Viconship Đà Nẵng), Công ty TNHH tuyến T.S, Công ty TNHH vận tải toàn cầu xanh (GREENTRANS) là các đơn vị 100% vốn của Viconship. Các đơn vị này hạch toán độc lập, chủ động thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh do HĐQT và Tổng giám đốc giao phù hợp với quy định trong giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh của đơn vị, tuân thủ pháp luật với các ngành nghề kinh doanh chủ yếu: đại lý tàu biển; dịch vụ môi giới hàng hải; kinh doanh kho bãi; giao nhận vận tải container.

Chi nhánh thành phố Hồ Chí Minh, Cảng Green Port: là các đơn vị hạch toán phụ thuộc, hoạt động kinh doanh theo sự phân cấp của Công ty.

Chi nhánh thành phố Hồ Chí Minh thực hiện nhiệm vụ khai thác bãi chứa container, vận tải, dịch vụ, môi giới hàng hải, sửa chữa container ở khu vực phía Nam.

Cảng Green Port: thực hiện nhiệm vụ khai thác cảng biển, xếp dỡ hàng hoá cho các chủ tàu, chủ hàng xuất nhập khẩu tại Cảng.

2.1.4. Cơ sở vật chất kỹ thuật :

Để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh, công ty sử dụng các cơ sở vật chất, kỹ thuật chủ yếu như :

- | | |
|---------------------|------------------------|
| - Hệ thống cầu tàu | - Xe nâng TCM |
| - Càn trục chân đế | - Xe nâng TCM |
| - Cầu trục bánh lốp | - Đầu kéo xe container |
| - Xe nâng vỏ | - Rơ moóc 20' + 40' |

2.1.5. Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Bảng 2.1: Bảng kết quả kinh doanh đạt được năm 2010 và 2011

STT	Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	So sánh	
				Chênh lệch	%
1	Bốc xếp cảng biển (TEU)	335.000	373.000	38.000	111,3
2	Bốc xếp các loại depot (TEU)	214.000	276.000	62.000	129
3	Kho CFC (TEU)	7.200	7.980	780	110,8
4	Vận tải ô tô (TEU)	262.000	280.000	18.000	106,9
5	Vận tải biển (TEU)	28.000	28.000	0	0
6	Đại lý Container (TEU)	120.000	151.600	31.600	126,3
7	Sửa chữa container (CTNR)	6.863	7.697	834	112,1
8	Tổng doanh thu (Tỷ đồng)	548,48	644,2	95,72	117,45
9	Lợi nhuận sau thuế (Tỷ đồng)	179,70	191,0	11,3	106,29

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship)

Qua bảng trên ta nhận thấy tỉ trọng các chỉ tiêu về tài chính và sản lượng đạt được trong năm 2011 đều hoàn thành và tăng so với kế hoạch. Sản lượng các dịch vụ Bốc xếp cảng biển, depot, vận tải ô tô, đại lý container là các nhân tố chính góp phần tăng năng suất cho doanh nghiệp. Từ đó, tổng doanh thu năm 2011 tăng đáng kể so với năm 2010 (tăng 95,72 tỷ đồng tương đương tăng 17,45%) . Đây là những kết quả đáng mừng của doanh nghiệp khi tình hình kinh tế chung có nhiều diễn biến phức tạp. Bên cạnh đó, tổng số lao động trong công ty có xu hướng tăng so với năm 2010(năm 2011 tăng 47 người so với năm 2010) cho thấy doanh nghiệp đang mở rộng sản xuất kinh doanh và khả năng thu hút nguồn lao động tốt. Tiền lương trung bình của công ty là khá cao so với tình hình kinh tế hiện nay, trung bình năm 2011 là 8,9 triệu đồng, tăng 0,7 triệu đồng tương đương với 8,5% so với năm 2010 (8,2 triệu đồng). Như vậy việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có lãi, đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp, nâng cao đời sống công nhân viên. Điều này sẽ kích thích tinh thần làm việc của

người lao động mang lại hiệu quả cũng như trong việc thu hút nhân tài trong công ty.

Trong bối cảnh kinh tế hiện nay, khi Việt Nam gia nhập WTO, nhiều doanh nghiệp cùng ngành nước ngoài kinh doanh tại thị trường Việt Nam, cùng với nhiều doanh nghiệp tư nhân trong nước ra đời và tham gia hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh của công ty, sức ép cạnh tranh ngày càng tăng làm doanh nghiệp phải vất vả để phát triển và giữ vững thị phần. Tuy nhiên, với lợi thế tự nhiên về địa hình, sự ra đời sớm với nhiều kinh nghiệm trong ngành, những quyết định kinh doanh táo bạo, đúng thời điểm của ban giám đốc cùng với sự nỗ lực không ngừng, quyết tâm cao độ của đội ngũ cán bộ công nhân viên đã giúp Công ty vượt qua những thách thức đó, hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch kinh doanh đề ra.

2.1.6. Thuận lợi và khó khăn của Công ty

2.1.6.1. Những thuận lợi

❖ Yếu tố khách quan:

- Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, cùng với tiến trình mở cửa nền kinh tế sau khi gia nhập WTO của Việt Nam, nhận thức rõ được thị phần của dịch vụ Đại lý container, đại lý tàu biển và môi giới hàng hải sẽ có xu hướng ngày càng thu hẹp trong khi tiềm năng phát triển thị phần của dịch vụ khai thác cảng biển có xu hướng gia tăng, Công ty đã tập trung đẩy mạnh và tăng cường năng lực kinh doanh trong lĩnh vực khai thác cảng biển, đây là bước đi hết sức đúng đắn và phù hợp với xu thế thị trường.

❖ Yếu tố chủ quan:

- Là một doanh nghiệp có nhiều năm kinh nghiệm trong ngành, với cơ sở vật chất, trang thiết bị luôn được trang bị đầy đủ, đội ngũ nhân viên và các nhà quản lý được đào tạo chuyên nghiệp, công ty đã không ngừng đẩy mạnh và phát triển các chủng loại dịch vụ đa dạng, phù hợp với nhu cầu thị trường.

- Công ty có đội ngũ nhân viên giỏi, giàu kinh nghiệm với năng lực tiếp cận thị trường thế giới đã ngày càng mở rộng thị trường, nâng cao uy tín trên trường quốc tế.

2.1.6.2. Những khó khăn

- Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thuộc nhóm ngành vận tải, liên quan chặt chẽ tới các hệ thống giao thông mà nhiều tuyến đường bộ hiện đang xuống cấp trầm trọng ở nhiều tuyến đường đặc biệt như tuyến đường 365 làm lợi nhuận của doanh nghiệp giảm. Hơn nữa, sự tăng dân số khiến giao thông hay trở lên ách tắc, làm chậm tiến độ của công việc.

- Hiện nay, hoạt động kinh doanh chủ yếu của Công ty tập trung vào cung cấp các dịch vụ đại lý container, xếp dỡ hàng hóa, kinh doanh kho, bến bãi, vận tải hàng hóa, khai thác cảng biển ... Tất cả các dịch vụ Công ty hiện đang cung cấp có liên quan mật thiết với hoạt động xuất nhập khẩu. Chính vì vậy, bất kỳ sự biến động nào của nền kinh tế có ảnh hưởng đến hoạt động xuất nhập khẩu đều gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty.

- Nền kinh tế ngày càng phát triển, theo đó là sự gia tăng không ngừng của các doanh nghiệp mới và các công ty tư nhân, cùng với sự phát triển của các doanh nghiệp vận tải hiện tại như các doanh nghiệp thuộc cảng Đình Vũ, Hoàng Diệu hay các công ty có nhiều năm kinh nghiệm như Công ty Cổ phần Giao nhận Vận tải Quốc tế Hải Khánh, Công ty Cổ phần Nhất Phong Vận,... đã tạo nên sự cạnh tranh thị trường khách hàng rất khắc nghiệt. Do vậy công ty phải luôn nỗ lực, tìm kiếm những giải pháp để giữ chân khách hàng cũng như tăng cường tìm kiếm những khách hàng mới.

- Hiện nay Việt Nam đã gia nhập WTO, là một phần của nền kinh tế thế giới nên các biến động dù lớn hay nhỏ cũng đều ảnh hưởng đến các doanh nghiệp trong nước nói chung và Viconship nói riêng. Việc gia nhập tổ chức thương mại lớn nhất thế giới cũng đồng nghĩa với sự cạnh tranh gay gắt từ các doanh nghiệp nước ngoài. Cùng với lộ trình Việt Nam phải thực hiện sau khi gia nhập WTO, các hãng tàu nước ngoài được phép mở chi nhánh 100% vốn nước ngoài tại Việt

Nam, do đó thị phần của các doanh nghiệp trong nước về dịch vụ đại lý container, đại lý tàu biển và môi giới hàng hóa sẽ ngày càng bị thu hẹp. Đây cũng chính là rủi ro chung mà tất cả các Công ty cung cấp dịch vụ hàng hải, trong đó có Công ty phải đối mặt.

-Ảnh hưởng của suy thoái kinh tế cũng làm cho doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn, sự lạm phát, giá cả leo thang, mất giá đồng nội tệ... làm cho chi phí các thiết bị đầu vào tăng cao, giá nhân công tăng, đồng lương hiện tại giảm giá trị với họ. Bên cạnh đó, với sự thay đổi nhiều lần thất thường của giá xăng năm qua, hơn nữa xăng là nguyên liệu đầu vào thiết yếu và quan trọng cho mọi phương tiện vận tải của doanh nghiệp, tất cả điều đó buộc doanh nghiệp phải tính toán lại chi phí dịch vụ. Điều này có thể gây ảnh hưởng không nhỏ tới khách hàng nếu không doanh nghiệp sẽ phải bù lỗ những khoản chi phí rất lớn. Nó đòi hỏi doanh nghiệp phải có một sức mạnh vững vàng để vượt qua các giai đoạn đó.

2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship

2.2.1. Đặc điểm lao động của Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship

2.2.1.1. Đánh giá chung

Ngay từ những ngày đầu mới thành lập, Công ty Cổ phần Container Việt Nam tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh với những trang thiết bị rất thô sơ và lạc hậu, lao động thủ công. Hoà bình cùng với công cuộc đổi mới của Đảng và Nhà nước, Viconship không ngừng nỗ lực xây dựng và phát triển. Cùng với nhu cầu trao đổi, thông thương trong nước và thế giới ngày càng tăng thì cũng là lúc mà ngành vận tải biển phát huy được những thế mạnh của mình. Hệ thống cảng biển ngày càng phát triển. Theo xu hướng phát triển đó Viconship không ngừng thay đổi, tổ chức lại cơ cấu, đầu tư trang thiết bị ngày càng cao đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đồng thời Công ty rất chú trọng

đến việc phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng lẫn chất lượng để bắt nhịp với xu hướng phát triển của nền kinh tế.

2.2.1.2. Cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship

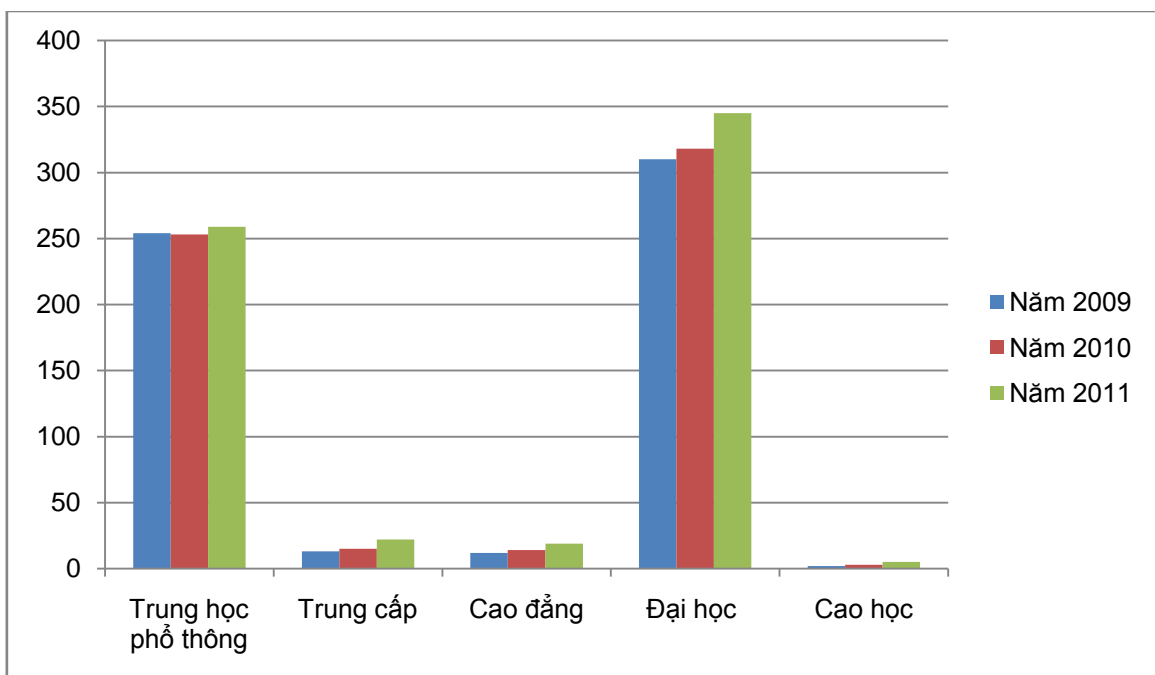
Bảng 2.2: Phân loại lao động theo trình độ học vấn của người lao động

Đơn vị tính: Người

Chi tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
-Cao học	2	0,34	3	0,49	5	0,77
-Đại học	310	52,45	318	52,74	345	53,08
-Cao đẳng	12	2,03	14	2,32	19	2,92
-Trung cấp	13	2,2	15	2,49	22	3,39
-Lao động phổ thông	254	42,98	253	41,96	259	39,84
Tổng số lao động	591	100	603	100	650	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship)

Biểu đồ 1: Biểu đồ thể hiện trình độ học vấn của người lao động trong Công ty



Qua bảng số liệu trên cho thấy số lượng và chất lượng lao động tăng lên qua các năm. Phân loại lao động theo trình độ học vấn cho thấy: Năm 2009, lao động có trình độ phổ thông là 254 người (chiếm 42,98% trong tổng số lao động), số lượng lao động có trình độ trung cấp là 13 người chiếm 2,2%, số lượng lao động có trình độ cao đẳng là 12 người chiếm 2,03%, trình độ đại học là 310 người chiếm 52,45%, trình độ cao học là 2 người chiếm 0,34%. Năm 2010, lao động trình độ cao học là 3 người chiếm 0,49%, trình độ đại học là 318 người chiếm 52,74%, trình độ trung cấp chiếm 2,49%, trình độ phổ thông chiếm 41,96%. Năm 2011, trong toàn công ty có 650 người, trong đó lao động có trình độ cao học là 5 người chiếm 0,77% trong tổng số, trình độ đại học là 345 người chiếm 53,08%, trình độ cao đẳng là 19 người chiếm 2,92%, trình độ trung cấp là 22 người chiếm 3,39%, trình độ phổ thông là 259 người chiếm 39,84%. Năm 2011 so với năm 2010, lao động có trình độ cao học tăng 2 người tương ứng với mức tăng là 66,67%, trình độ đại học tăng 27 người tương ứng với mức tăng là 8,44%; trình độ cao đẳng với mức tăng 35,71%; trình độ trung cấp tăng 7 người; trình độ trung học phổ thông với mức tăng tương đối là 2,37%, mức tăng tuyệt đối là 6 người.

Qua các số liệu phân tích trên nhận thấy ưu thế của công ty là có số lượng lao động có trình độ cao chiếm đa số. Điều đó thể hiện chất lượng lao động là yếu tố then chốt cho sự phát triển bền vững của công ty. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thì việc sử dụng lao động có trình độ chuyên môn là một xu thế tất yếu hiện nay.

Cụ thể hơn, ta xét bảng sau:

Bảng 2.3 : Cơ cấu lao động phân loại theo trình độ tại các phòng ban năm

2011

Đơn vị tính: Người

Phòng ban	Trình độ					
	Cao học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Lao động phổ thông	Tổng
Ban giám đốc	2	2				4
Phòng hành chính tổng hợp	2	41				43
Phòng kế toán- tài chính		19	2			21
Phòng P.chế, Công nghệ thông tin và Quản lý chất lượng		6	1			7
Phòng khai thác kho		55	1	7	20	83
Phòng đại lý TSL	1	17				18
Phòng khai thác bãi		31	3	2	29	65
Phòng xếp dỡ		63	4	3	63	133
Phòng kỹ thuật vật tư		47	2	1		50
Xưởng sửa chữa		64	4	7	65	140
Phòng thanh tra bảo vệ			2	2	82	86
Tổng	5	345	19	22	259	650

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship)

Số lượng lao động phân loại theo trình độ học vấn năm 2011 được thể hiện cụ thể trong bảng trên. Theo đó ta nhận thấy sự phân chia lao động khá hợp lý về trình độ đối với mỗi công việc, trách nhiệm hay chức vụ khác nhau. Năm 2011, Công ty có 5 người có trình độ cao học, số lao động này tập trung vào các chức vụ quan trọng tại các phòng ban như: ban giám đốc (2 người), phòng hành chính tổng hợp (2 người) và phòng đại lý TSL (1 người). Trong tổng số lao động của toàn công ty, số lượng lao động có trình độ đại học chiếm tỷ lệ lớn nhất (chiếm tới 53,08%), được sắp xếp vào tất cả các phòng ban ngoại trừ phòng thanh tra , bảo vệ. Lý do số lao động có trình độ đại học chiếm nhiều như vậy

bởi yêu cầu về đặc thù ngành nghề dịch vụ, vai trò quan trọng của các cấp quản lý công với việc Công ty sử dụng các loại máy móc, trang thiết bị hiện đại, tiên tiến trong sản xuất kinh doanh. Do vậy, số lao động này được phân chia có mặt hầu hết trong các phòng ban và chiếm tỉ lệ cao nhất dù cho họ làm các công việc khai thác bãi, kĩ thuật vật tư hay công việc sửa chữa. Lực lượng lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp và lao động phổ thông có mặt ở các phòng như khai thác bãi, xếp dỡ, thanh tra bảo vệ... Họ là lao động trực tiếp của công ty, không giữ những vai trò quản lý cấp cao quan trọng, mà họ là những người trực tiếp tham gia vào việc sản xuất, kinh doanh tạo ra sản phẩm. Ví dụ: tại phòng thanh tra, bảo vệ, số lao động phổ thông chiếm tới 95% (82 người), còn lại là lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp, không có trình độ đại học. Như vậy, với việc bảo vệ an ninh, trật tự cho Công ty, công việc này không đòi hỏi những yêu cầu quá cao, cấp thiết và quan trọng, vậy nên chỉ cần lực lượng có trình độ phổ thông là đủ.

Bảng 2.4: Phân loại lao động theo giới tính

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1. Nam	459	77,66	471	78,11	520	80
2. Nữ	132	22,34	132	21,89	130	20
Tổng	591	100	603	100	650	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship)

Phân loại lao động theo giới tính: Năm 2009, số lao động nam có 459 người chiếm 77,66% trong tổng số lao động; lao động nữ chiếm 22,34%. Năm 2010, lao động nữ có 132 người; lao động nam có 471 người. Năm 2011, lao động nam có 520 người chiếm 80% tổng số lao động; lao động nữ có 130 người chiếm 20%.

Sở dĩ lao động nam chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số lao động do đặc thù kinh doanh trong lĩnh vực Cảng biển phải sử dụng nhiều công nhân bốc xếp đòi hỏi phải có thể lực tốt, chịu đựng được sự thay đổi thời gian của công việc ca kíp. Để nhận thấy rõ sự phân bố lao động theo giới tính của công ty ta xét bảng sau:

Bảng 2.5: Phân loại lao động theo giới tính tại các phòng ban năm 2011

Đơn vị tính: Người

Phòng ban	Giới tính		
	Nam	Nữ	Tổng
Ban giám đốc	4		4
Phòng hành chính tổng hợp	32	11	43
Phòng kế toán- tài chính	8	13	21
Phòng P.chế,cntt& QLCL	5	2	7
Phòng khai thác kho	44	39	83
Phòng đại lý TSL	10	8	18
Phòng khai thác bãi	49	16	65
Phòng xếp dỡ	105	28	133
Phòng kỹ thuật vật tư	46	4	50
Xưởng sửa chữa	140		140
Phòng thanh tra bảo vệ	77	9	86
Tổng	520	130	650

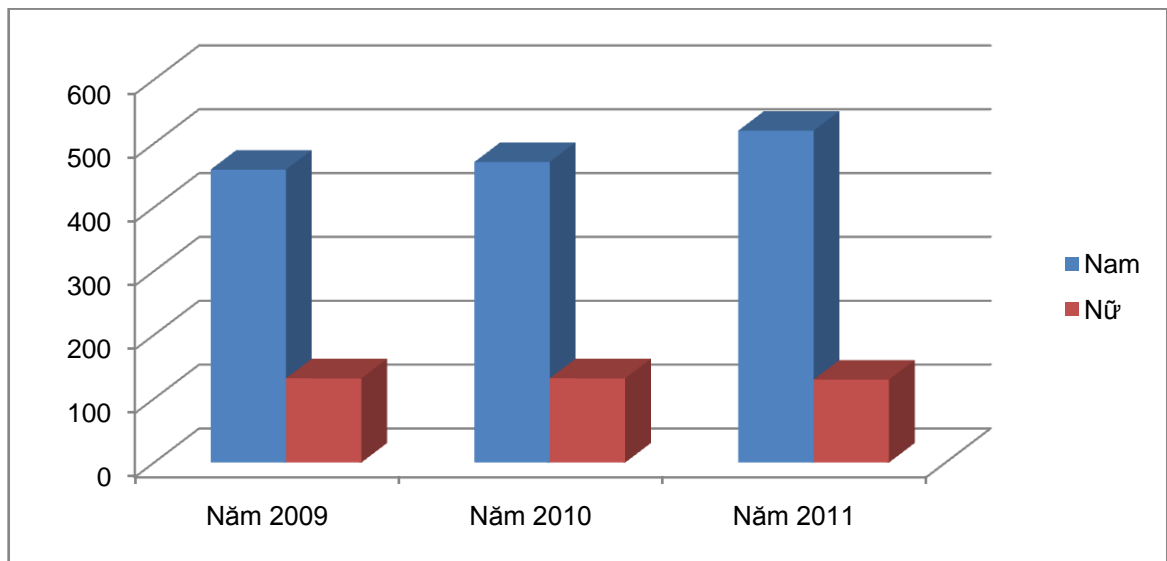
(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship)

Qua bảng trên ta thấy số lượng lao động nam chiếm về đa số trong hầu hết các phòng ban. Còn số lượng nữ chủ yếu làm các công việc bên khối hành chính như công tác quản lý, văn thư, kế toán...hay làm công tác giao

nhận trong kho hoặc đại lý trung gian của các hãng tàu (đại lý TSL) do vậy không đòi hỏi thể trạng tốt như nam giới.

Như vậy, cơ cấu lao động phân loại theo giới tính nhìn chung khá hợp lý với đặc thù của công việc sản xuất kinh doanh và của ngành kinh tế vận tải biển của Viconship.

Biểu đồ 2 : Biểu đồ phân loại lao động theo giới tính



Bảng 2.6: Phân loại lao động theo độ tuổi lao động

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
< 30 tuổi	194	32,83	199	33	247	38
Từ 30 tuổi – 40 tuổi	120	20,30	127	21,06	130	20
Từ 40 tuổi – 50 tuổi	179	30,29	182	30,2	182	28
Trên 50 tuổi	98	16,58	95	15,74	91	14
Tổng	591	100	603	100	650	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship)

Qua bảng số liệu trên ta thấy lao động ở độ tuổi từ 50 trở lên có xu hướng giảm đi, lao động ở độ tuổi dưới 30 chiếm một tỷ lệ cao trong toàn bộ lao động cho thấy cơ cấu lao động có xu hướng trẻ hoá. Đây là một trong những nhân tố quan trọng giúp cho Công ty thu hút được lực lượng lao động với sức trẻ, lòng nhiệt huyết và cống hiến hết mình cho sự nghiệp phát triển của Công ty. Không chỉ vậy, ưu điểm của lao động trẻ đó là mang đến những sự mới mẻ, bầu không khí văn hóa làm việc hiện đại hơn, phù hợp với xu hướng phát triển của thời đại. Ở độ tuổi từ 40-50 và từ 30-40 chiếm một tỷ lệ tương đối nhiều trong tổng số lao động và theo dự đoán trong khoảng 5 năm tới cơ cấu tổ chức của Công ty tương đối ổn định.

Bảng 2.7: Phân loại lao động theo tính chất công việc

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1. LĐ gián tiếp	134	22,67	141	23,38	145	22,31
2. LĐ trực tiếp	457	77,33	462	76,62	505	77,69
Tổng	591	100	603	100	650	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship)

Xét về tính chất lao động: Năm 2009, lao động gián tiếp có 134 người (chiếm 22,67%); lao động trực tiếp chiếm 77,33% trong tổng số lao động. Năm 2010, lao động gián tiếp có 141 người; lao động trực tiếp có 462 người. Năm 2011, lao động gián tiếp là 145 người (chiếm 22,31%); lao động trực tiếp có 505 người (chiếm 77,69% trong tổng số lao động). Năm 2011 so với năm 2010, lao động gián tiếp tăng 4 người tương ứng với mức tăng tương đối là 2,84%; lao động trực tiếp 43 người tương ứng với mức tăng là 9,3%. Lao động gián tiếp chiếm một tỷ lệ cao như vậy do đặc thù kinh doanh riêng của các Công ty hoạt động trong lĩnh vực Cảng biển. Phần lớn doanh thu thu được từ hoạt động bốc

xếp, vận tải Container do đó đòi hỏi số lượng lao động nam nhiều với sức khoẻ tốt có thể chịu được áp lực công việc cao. Khi tiến hành tuyển thêm lao động mới (đặc biệt là lao động trực tiếp, công nhân bốc xếp, lái xe..) thì điều kiện chủ yếu đó là có sức khoẻ, có khả năng đáp ứng được yêu cầu công việc. Như vậy, cơ cấu lao động được phân loại như vậy khá phù hợp với công ty trong công việc, ngành nghề kinh tế vận tải biển.

Nhìn chung, việc thay đổi cơ cấu lao động trong 3 năm như vậy là phù hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty (đầu tư, mở rộng sản xuất kinh doanh) và cũng phù hợp với xu thế phát triển hiện nay.

2.2.1.3. Tình hình sử dụng lao động

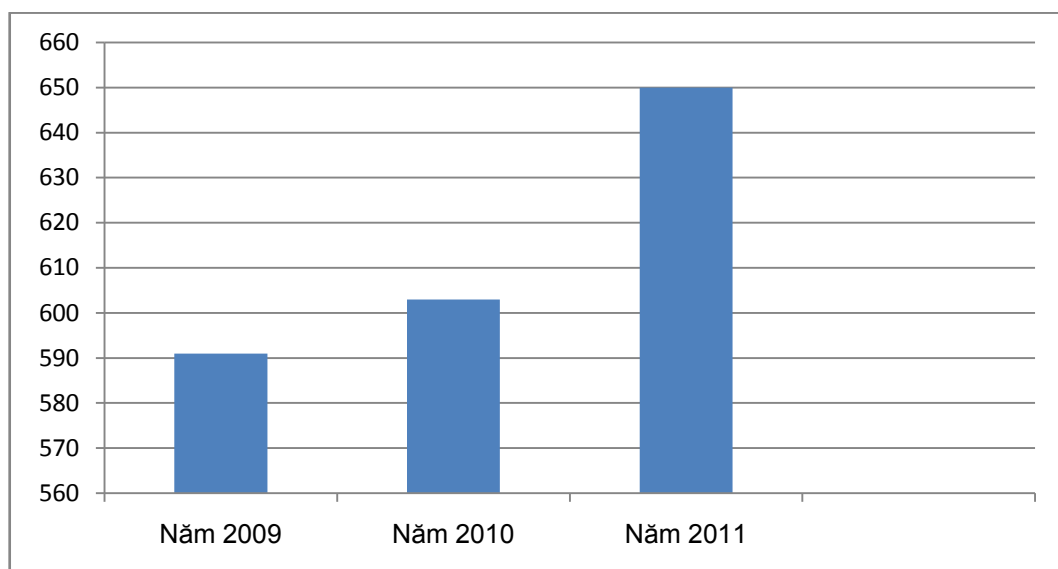
Bảng 2.8: Tình hình tăng giảm lao động qua các năm

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	2009	2010	2011	Chênh lệch			
				2009/2010		2010/2011	
				Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Tổng số LĐ	591	603	650	12	2,03	47	7,79

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship)

Biểu đồ 3: Biểu đồ tăng giảm lao động qua các năm



Tổng số lao động trong toàn Công ty năm 2009 là 591 người, năm 2010 là 603 người, năm 2011 có 650 người. Xét về số tuyệt đối, năm 2010 số lao động tăng so với 2009 là 12 người, năm 2011 số lao động tăng so với năm 2010 là 47 người. Xét về mặt tương đối năm 2010 tăng so với năm 2009 là 2,03%, năm 2011 tăng so với năm 2010 là 7,79%. Nguyên nhân có sự thay đổi về số lượng lao động tăng dần trong 3 năm là do công ty đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh vào các cảng hiện có và các Cảng mới như Đình Vũ, Quảng Ninh....

Để phát huy tối đa năng lực của người lao động thì việc sắp xếp, bố trí và sử dụng lao động theo đúng chuyên môn nghiệp vụ là một việc làm hết sức cần thiết. Việc sắp xếp lao động theo chuyên môn, nghiệp vụ ở Công ty Cổ phần Container Việt Nam được bố trí theo bảng sau:

Bảng 2.9: Tình hình sắp xếp lao động theo các phòng, ban, đơn vị tại

Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship năm 2011

Đơn vị tính: Người

TT	Phòng, ban	Số lượng	Tỷ lệ(%)
1	Ban giám đốc	04	0,62
2	Phòng hành chính tổng hợp	43	6,62
3	Phòng kế toán- tài chính	21	3,23
4	Phòng P.chế,CNTT& QLCL	7	1,08
5	Phòng khai thác kho	83	12,77
6	Phòng đại lý TSL	18	2,77
7	Phòng khai thác bãi	65	10
8	Phòng xếp dỡ	133	20,45
9	Phòng kĩ thuật vật tư	50	7,69
10	Xưởng sửa chữa	140	21,54
11	Phòng thanh tra bảo vệ	86	13,23
Tổng số		650	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship)

Đây là số liệu được tổng hợp từ tất cả các chi nhánh của công ty như: TS LINES, VICONSHIP Miền Trung, chi nhánh Hà Nội, chi nhánh Hồ Chí Minh...

Theo bảng ta thấy ban giám đốc gồm 4 người chiếm tỷ lệ 0,62% trong đó có một người làm giám đốc chịu trách nhiệm cao nhất trước Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam và pháp luật của Nhà nước về quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty; 3 phó giám đốc chịu trách nhiệm tư vấn, trợ giúp cho Giám đốc ở mỗi lĩnh vực thuộc chuyên môn đảm nhiệm. Cách sắp xếp này thể hiện tính khoa học và rất hợp lý.

Phòng kế toán – tài chính gồm 21 người chiếm 3,23% tổng số lao động trong toàn Công ty. Phòng tổng hợp có 43 người chiếm 6,62%, họ là những người quản lý trực tiếp các vấn đề liên quan tới nhân sự, (tuyển dụng hay đào tạo..), hỗ trợ ban giám đốc điều hành mọi hoạt động của công ty. Phòng P.chế, CNTT& QLCL gồm 7 người chiếm 1,08%. Phòng đại lý TSL có 18 người, họ chịu trách nhiệm tổ chức chuyên môn hóa kinh doanh dịch vụ cho hãng tàu TS LINE, mọi hoạt động liên quan tới hãng tàu này. Phòng kỹ thuật vật tư có 50 người chiếm 7,69%. Phòng khai thác kho gồm 83 người chiếm 12,77%. Xưởng sửa chữa gồm 140 người chiếm 21,54%, họ là những người trực tiếp quản lý, tu sửa và bảo dưỡng các máy móc, thiết bị trong sản xuất kinh doanh trong hay ngoài công ty, đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Phòng bảo vệ có 60 người chiếm 13,23% chịu trách nhiệm những vấn đề về an ninh trong khu hành chính và khu sản xuất của Công ty.

Nhìn chung việc sắp xếp các phòng ban nêu trên tương đối hợp lý cả với yêu cầu, tích chất công việc hay phân loại giới tính (trình độ và giới tính đã nhận xét ở trên).

2.2.2. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam- Viconship

Bảng 2.10: Một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động trong Công ty

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Giá trị		Chênh lệch	
		2010	2011	Tuyệt đối	Tương đối
Tổng sản lượng	1000tấn	1.599,798	1.900,061	300,263	18,76
Tổng doanh thu	Tỷ đồng	548,48	644,2	95,72	17,45
Tổng chi phí	Tỷ đồng	336,48	404,2	67,72	20,13
Tổng lợi nhuận	Tỷ đồng	212	240	28	13,21
Tổng LN sau thuế	Tỷ đồng	179,7	191,0	11,3	6,29
Tổng số lao động	Người	603	650	47	7,8
Hiệu suất LĐ	Tr.đ/người	909,5854063	991,07692308	81,49151678	8,96
NSLĐ bình quân	1000tấn/ng	2653	2923	270	10,18
Sức sinh lời của LĐ	Tr.đ/người	298,0099502	293,8461538	(4,163796354)	(1,40)

(Nguồn: Phòng Tài chính – kế toán - Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship)

* Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:

☛ Chỉ tiêu hiệu suất lao động:

$$\text{Hiệu suất lao động năm 2010} = \frac{548.480.000}{603} = 909,5854063 \text{ (triệu đồng/ người)}$$

$$\text{Hiệu suất lao động năm 2011} = \frac{644.200.000}{650} = 991,07692308 \text{ (triệu đồng/ người)}$$

Hiệu suất lao động năm 2010 là 909.585.406 đồng/người, năm 2011 là 991.076.923 đồng/người. Năm 2011 tăng tuyệt đối so với năm 2010 là 81.491.516 đồng ứng với mức tăng tương đối là 8,96%. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của doanh nghiệp có xu hướng tăng lên, chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả tốt hơn. Để có được kết quả này, toàn thể

cán bộ, công nhân viên trong Cổ phần Container Việt Nam đã có sự nỗ lực không ngừng trong công tác quản lý, điều hành và khai thác sản xuất.

☀ Chỉ tiêu sức sinh lời của lao động:

$$\text{Sức sinh lời của LĐ năm 2010} = \frac{179.700.000}{603} = 298,0099502 \text{ (triệu đồng/người)}$$

$$\text{Sức sinh lời của LĐ năm 2011} = \frac{191.000.000}{650} = 293,8461538 \text{ (triệu đồng/người)}$$

Chỉ tiêu sức sinh lời của lao động: Năm 2010 sức sinh lời của 1 lao động là 298.009.950 đồng, năm 2011 đạt 293.846.153 đồng. Sức sinh lời năm 2011 giảm so với năm 2010 là 4.163.796 đồng/người tương ứng với mức giảm là 1,40%. Sức sinh lời của lao động được tính dựa vào lợi nhuận sau thuế mà Công ty đã đạt được điều này cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong 2 năm 2010 và 2011 tuy giảm không đáng kể do nguyên nhân bất ổn của thị trường nhưng khả quan có thể thay đổi tích cực trong những năm tiếp theo.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp thấy được những sự thay đổi về các hiệu quả đạt được qua các năm, từ đó tìm ra những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình quản lý, khai thác và sử dụng lao động, do vậy, doanh nghiệp cần tìm ra nguyên nhân và đưa ra biện pháp để khắc phục các hạn chế đó nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của bản thân doanh nghiệp. Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác định mức lao động, chất lượng lao động, quá trình khai thác và sử dụng lao động. Để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp cần phải tìm hiểu và phân tích nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu đó một cách khách quan nhất.

☀ Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân:

$$\text{Năng suất lao động bình quân năm 2010} = \frac{1.599.798}{603} = 2,653 \text{ (nghìn tấn / người)}$$

$$\text{Năng suất lao động bình quân năm 2011} = \frac{1.900.061}{650} = 2,923 \text{ (nghìn tấn / người)}$$

Năng suất lao động bình quân năm 2011 đạt 2.923 tấn/người, năm 2010 đạt 2.653 tấn/người. Năng suất lao động bình quân năm 2011 so với năm 2010 tăng về mặt tuyệt đối là 270 tấn/người tương ứng với mức tăng là 10,18%. Năng suất lao động bình quân không ngừng được nâng cao do hàng năm Công ty đã đầu tư thêm các phương tiện, trang thiết bị hiện đại đưa vào khai thác và sử dụng; tích cực đào tạo nhằm nâng cao tay nghề của đội ngũ lao động; ngoài mức lương được hưởng Công ty còn có chế độ khen thưởng kịp thời và hình thành quỹ phúc lợi để quan tâm hơn nữa đến đời sống của người lao động giúp họ yên tâm công tác và phát huy hết khả năng của mình.

2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam

2.3.1. Phân tích công việc

Do đặc thù khai thác sản xuất riêng mình (liên quan chặt chẽ tới vận tải biển) nên Công ty cần xây dựng chế độ tuyển dụng thích hợp đáp ứng được yêu cầu trong công việc từ đó mới đảm bảo được việc thu được kết quả cao nhằm đạt được mục đích tối ưu của doanh nghiệp.

Công ty đã thực hiện chặt chẽ công tác phân tích công việc thông qua bản mô tả công việc và bản phân tích công việc để giúp cho người lao động thực hiện tốt hơn công việc được giao, hiểu được nhiệm vụ cần thực hiện trong suốt quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được tiến hành dựa theo yêu cầu của mỗi vị trí, tính chất công việc, được thay đổi thường xuyên theo điều kiện thực tế nhằm đảm bảo lợi ích kinh tế, mức độ an toàn cao trong quá trình sản xuất kinh doanh của người lao động. Điều này giúp cho công tác hoạch định, tuyển dụng cũng như công tác quản lý tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam được linh hoạt và hiệu quả hơn.

2.3.2. Hoạch định nguồn nhân lực (dự báo nhu cầu nguồn nhân lực)

Hoạch định nguồn nhân lực là một trong những yếu tố hàng đầu trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở mỗi Công ty. Việc lập dự báo nhu cầu nguồn

nhân lực phải dựa trên cơ sở hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại cũng như chiến lược phát triển kinh doanh lâu dài của Công ty.

Căn cứ vào nhu cầu thực tế của các phòng, ban, đơn vị sản xuất và kế hoạch công việc được giao thì trưởng mỗi phòng ban lập ra một bản danh sách cụ thể những yêu cầu cần thiết của mình để đáp ứng được yêu cầu công việc. Bản kế hoạch này được trình lên trưởng phòng Tổng hợp (chuyên trách về lĩnh vực nhân sự) xem xét về tính hợp lý rồi trình lên Ban giám đốc phê duyệt căn cứ vào kế hoạch kinh doanh cụ thể của Công ty trước mắt và lâu dài.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực được phòng Tổng hợp tiến hành qua các bước sau:

- **Bước 1:** Dự báo nhu cầu và khả năng hiện có trong Công ty về nguồn nhân lực
Khi tiến hành dự báo thì phòng Tổng hợp phải căn cứ vào nhiều yếu tố như kế hoạch sản xuất kinh doanh cụ thể của Công ty, các yếu tố có thể phát sinh, số lượng và chất lượng nguồn nhân lực hiện tại và nhu cầu trong tương lai. Từ đó lên kế hoạch cụ thể để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng, sa thải cho hợp lý nhằm đem lại hiệu quả cao trong kinh doanh, tiết kiệm những chi phí không phù hợp.
- **Bước 2:** Trên cơ sở ý kiến của các phòng, ban, đơn vị phòng Tổng hợp tổng hợp lại các ý kiến đó và dựa vào những tài liệu về quản lý nhân sự xây dựng thành bản báo cáo sau đó trình Giám đốc xem xét và đưa ra ý kiến rồi phê duyệt.
- **Bước 3:** Phòng Tổng hợp dựa trên cơ sở bản báo cáo đã được phê duyệt, tổ chức phối hợp với các nhà quản trị ở mỗi lĩnh vực khác nhau để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng, sa thải hoặc đào tạo nhân viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất phức tạp của từng công việc khác nhau.
- **Bước 4:** Phòng Tổng hợp đánh giá hiệu quả và sự có điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp hơn với thực tế sản xuất của từng phòng, ban, tổ đội tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

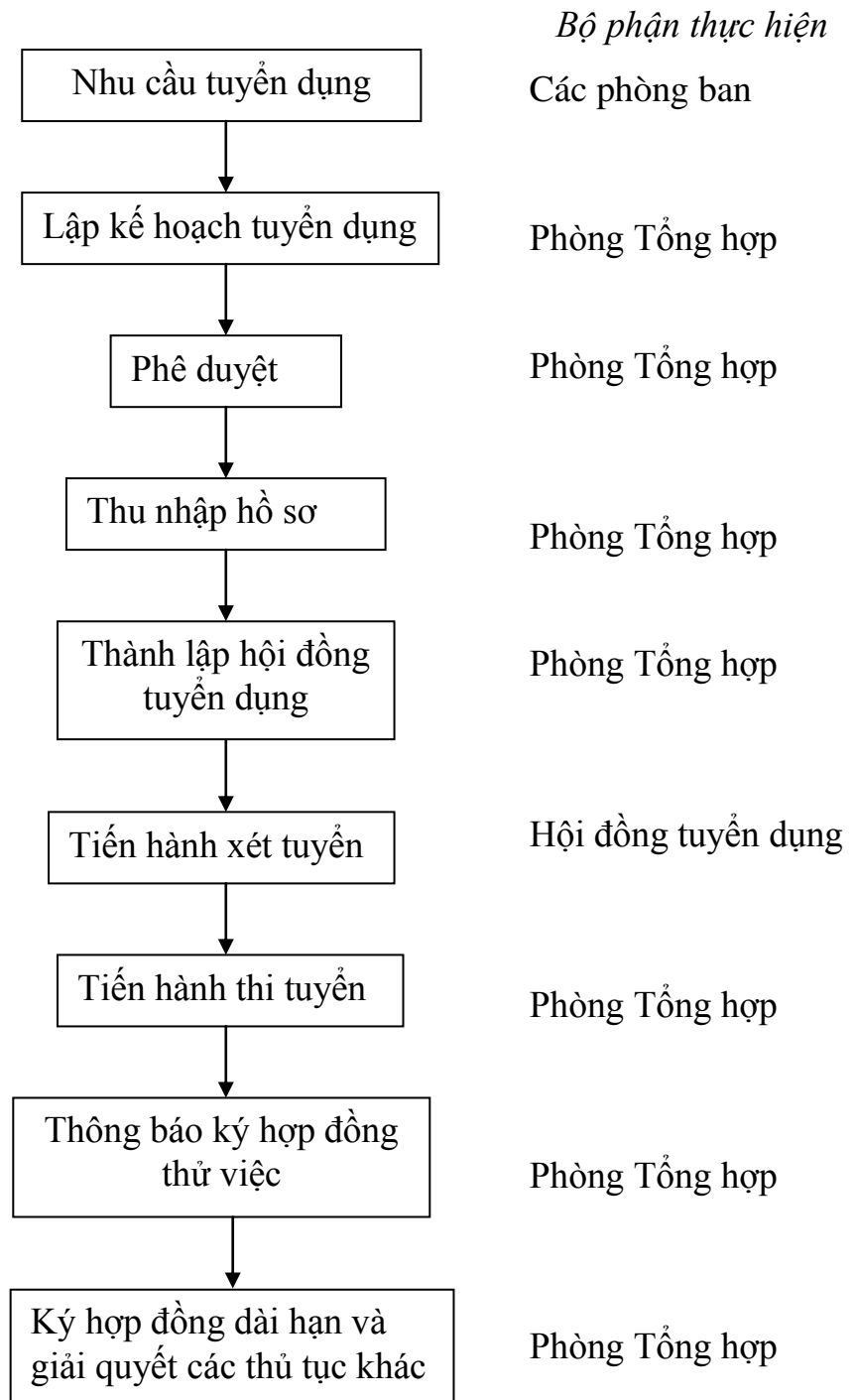
Việc hoạch định nguồn nhân lực trong Công ty đã tuân theo những bước cơ bản trên tuy nhiên các bước này cũng thay đổi thường xuyên đáp ứng được xu hướng phát triển kinh tế hiện nay.

Bên cạnh đó hàng năm Công ty cũng tiến hành điều chỉnh nguồn nhân lực song thực tế vấn đề đó vẫn chưa được giải quyết triệt để vì một số lý do bất cập gây ảnh hưởng đến tinh thần thi đua lao động trong bản thân mỗi cán bộ, công nhân viên. Chính điều này làm cho kết quả lao động chưa đạt được mục tiêu như mong muốn.

2.3.3. Tuyển dụng lao động

Việc tuyển dụng lao động hàng năm căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty từ đó xây dựng nên bản kế hoạch lao động một cách chi tiết và cụ thể đối với từng phòng, ban, tổ, đội. Kế hoạch lao động do Giám đốc Công ty phê duyệt theo phương án, kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty.

SƠ ĐỒ 3:
QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CONTAINER
VIỆT NAM



Quy trình tuyển dụng lao động trong Công ty được tiến hành theo các bước:

*** Nhu cầu tuyển dụng:**

Hàng năm căn cứ vào kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh, nguồn nhân lực hiện có, trưởng các phòng nghiệp vụ, trưởng các đơn vị sản xuất tự cân đối nguồn nhân lực của mình có đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra không, nếu thiếu đề xuất tuyển dụng thêm lao động theo phiếu yêu cầu tuyển dụng rồi gửi lên trưởng bộ phận phụ trách về nhân sự.

*** Lập kế hoạch tuyển dụng:**

Căn cứ vào đề xuất của các phòng, ban, đơn vị thì bộ phận nhân sự và bộ phận lao động tiền lương phối hợp với lãnh đạo Công ty tổ chức rà soát lại toàn bộ lao động trên cơ sở đó lập danh sách các lĩnh vực cần phải bổ sung thêm lao động.

Cán bộ phụ trách tuyển dụng căn cứ vào số lượng tuyển dụng làm văn bản trình Giám đốc số lượng cần bổ sung sau đó thông báo cho các đơn vị, phòng, ban.

*** Thông báo tuyển dụng, tiến hành thu nhận hồ sơ:**

Kế hoạch tuyển dụng sau khi đã được Giám đốc phê duyệt thì phòng Tổng hợp (bộ phận nhận hồ sơ là trưởng phòng Tổng hợp phụ trách về mảng nhân sự) thông báo về số lượng tuyển, ngành nghề và vị trí công việc tuyển dụng. Bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thông báo tuyển dụng dưới các hình thức khác nhau như: dán thông báo trước cổng Công ty, thông báo trên tivi, đài, báo... trước 15 ngày rồi mới tiếp nhận hồ sơ.

Hồ sơ bao gồm:

- Sơ yếu lý lịch.
- Đơn xin việc (viết tay).
- Giấy khám sức khỏe.
- Bản sao giấy khai sinh.
- Bản photô có công chứng các văn bằng chứng chỉ liên quan tùy thuộc vào yêu cầu và tính chất từng công việc.

*** Thành lập hội đồng tuyển dụng:**

Hết thời hạn nộp hồ sơ thì bộ phận nhân sự tiến hành lập danh sách những thành viên trong hội đồng tuyển dụng và tiến hành họp hội đồng để phục vụ cho công tác tuyển dụng lao động một cách có hiệu quả nhất.

Thành phần hội đồng tuyển dụng bao gồm: Giám đốc, các phó giám đốc, người phụ trách bộ phận nhân sự, trưởng các phòng nghiệp vụ có liên quan.

*** Tiến hành xét tuyển:**

Sau khi đã tiếp nhận các hồ sơ xin việc thì hội đồng tuyển dụng tiến hành phân loại hồ sơ. Những hồ sơ nào đáp ứng đủ các tiêu chí mà Công ty đề ra và có thành tích nổi bật sẽ được tiếp tục nhận vào vòng tiếp theo, những hồ sơ không đạt sẽ bị loại (hồ sơ không đạt không được trả lại).

*** Tiến hành thi tuyển:**

Với những hồ sơ đã được lựa chọn ở vòng xét tuyển thì các ứng viên đó sẽ được gọi đến Công ty để thi chuyên môn hoặc phỏng vấn tùy theo yêu cầu của mỗi vị trí công việc và các hình thức thi tuyển khác nhau. 15 ngày sau khi thi tuyển những ứng viên trúng tuyển sẽ được gọi đến Công ty để ký hợp đồng thử việc.

Thành phần Hội đồng thi tuyển gồm:

- Cán bộ kiểm tra về chuyên môn, nghiệp vụ của lĩnh vực cần tuyển chọn.
- Cán bộ kiểm tra về tin học.
- Cán bộ kiểm tra về ngoại ngữ.

*** Thông báo ký hợp đồng thử việc:**

Ký hợp đồng thử việc đối với:

- Lao động gián tiếp: Thời gian thử việc từ 2 đến 3 tháng.
- Lao động trực tiếp: Thời gian thử việc từ 1 đến 2 tháng.

Người trúng tuyển được bố trí về các bộ phận đã được dự kiến sẽ tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn, nghiệp vụ, thực hiện các nội quy, quy chế của Công ty.

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

Hết thời gian thử việc thì nhân viên tập sự phải tự viết bản báo cáo và có ý kiến nhận xét của bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn. Việc nhận xét phải có các nội dung sau:

- Thực hiện nhiệm vụ nghiệp vụ được giao;
- Việc thực hiện các nội quy, quy chế của Công ty;
- Tinh thần học tập và ý thức trách nhiệm đối với công việc được phân công;
- Giữ bí mật kinh doanh trong Công ty;
- Có ý thức và đạo đức nghề nghiệp.

*** Ký hợp đồng dài hạn và tiến hành hoàn thiện các thủ tục khác:**

Hết thời hạn thử việc thì mới ký hợp đồng chính thức và hoàn thiện nốt thủ tục, hồ sơ theo yêu cầu của công việc. Mức lương chính thức thực hiện hợp đồng lao động được hưởng theo quy chế trả lương của Công ty và tuân thủ theo đúng quy chế trả lương theo quy định của pháp luật. Các hình thức ký kết hợp đồng lao động:

- Hợp đồng lao động không xác định thời hạn;
- Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ 1 đến 3 năm;
- Hợp đồng lao động thời vụ dưới 1 năm.

Khi hợp đồng lao động hết hiệu lực, Giám đốc Công ty sẽ căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh, năng lực người lao động để ký tiếp hợp đồng lao động mới hoặc chuyển hình thức hợp đồng lao động hay chấm dứt hợp đồng lao động.

Riêng đối với việc tuyển dụng 1 số nhân viên, công ty yêu cầu phải có chứng chỉ đào tạo nghề tùy theo, phải đạt các tiêu chuẩn theo quy định và thi tuyển hay không.

Ví dụ về việc tiêu chuẩn khi tuyển dụng người vào làm việc tại công ty:

Bảng 2.11: Tiêu chuẩn tuyển dụng lao động của Công ty cổ phần Container Việt Nam

STT	Loại lao động	Tuổi	Trình độ c/môn	Trình độ ngoại ngữ	Trình độ tin học	Sức khỏe	Hình thức tuyển dụng
01	Lái xe nâng	22÷35	Chứng chỉ XN4T			Loại 1;2	Thi tuyển
02	Lái xe tải >16T	25÷35	Bằng F			Loại 1;2	Thi tuyển
03	Chuyên viên các đơn vị	25÷30	Đại học	B- Tiếng Anh	Cơ sở	Loại 1;2	Thi tuyển
04	Nhân viên quản lý các đơn vị	22÷28	Đại học	B- Tiếng Anh	Cơ sở	Loại 1;2	Thi tuyển
05	Nhân viên các đơn vị	18÷28	Trung cấp	B- Tiếng Anh	Cơ sở	Loại 1;2	Xét tuyển
06	Lao động phổ thông	18÷35	Lớp 12			Loại 1;2	Xét tuyển

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – Công ty Cổ phần Container Việt Nam)

*** Nguồn tuyển dụng của Công ty:**

➤ **Tuyển dụng nội bộ:**

Công ty Cổ phần Container Việt Nam luôn ưu tiên đến các đối tượng là con em cán bộ, công nhân trong Công ty, lựa chọn những người có trình độ chuyên môn, được đào tạo qua các chuyên ngành phù hợp với loại hình hoạt động của Công ty. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên.

➤ **Tuyển dụng bên ngoài:**

Với hình thức tuyển dụng này, các đối tượng thường là: các sinh viên đã tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng..., hay các ứng viên tự nộp đơn xin việc.

Trên thực tế thì việc tuyển dụng lao động dưới hình thức tuyển nội bộ chiếm đa số số lượng công nhân được tuyển dụng hàng năm còn hình thức tuyển

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

bên ngoài là rất ít do đó nguồn nhân lực được tuyển vào còn tồn tại một số hạn chế về chất lượng do nguồn tuyển bị thu hẹp phạm vi tuyển dụng.

Bảng 2.12: Tình hình tuyển dụng lao động qua các năm

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	Tương đối (%)
1. Tổng số lao động	603	650	47	7,79
2. Số LĐ tuyển dụng	28	52	24	85,71
- Tuyển nội bộ	20	37	17	85
- Tuyển bên ngoài	8	15	7	87,5

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – Công ty Cổ phần Container Việt Nam)

Qua 2 năm 2010 và 2011 đầu vào lao động đã tăng về số lượng từ 28 người tăng lên đến 52 người. Mỗi lao động đảm trách vị trí khác nhau nhưng đều xuất phát từ thực tế nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Nhìn chung, số lượng lao động được tuyển dụng trong 2 năm có xu hướng tăng lên cho thấy Công ty rất chú trọng đến nhu cầu về lao động để đáp ứng kịp thời cho quá trình khai thác mọi tiềm năng Cảng nhằm đem lại kết quả tốt nhất.

Với hình thức tuyển dụng như vậy cũng mang lại nhiều lợi ích cho Công ty bởi việc tuyển nội bộ chiếm đa số (85%) là những con em của công nhân viên thì việc tiếp nối truyền thống, làm quen và nhận thức công việc sẽ không mấy khó khăn. Hơn nữa, khi tiếp nhận con em của nhân viên mình sẽ làm cho nhân viên cảm thấy yên tâm làm việc, hài lòng với công sức bản thân đã cống hiến. Tuy nhiên điều đó cũng là nhược điểm mà hầu hết các công ty khác cũng mắc phải. Nếu tuyển quá nhiều từ nguồn nội bộ, chất lượng đầu vào bị hạn chế, sẽ khó để có được những nhân tài cho Công ty, giảm đi sự mới mẻ, không có được những ý tưởng mới, cách làm việc theo lề lối cũ khó sửa đổi. Vậy nên Công ty cần có những chính sách mới phù hợp hơn để mang lại hiệu quả tốt nhất cho mình.

2.3.4. Điều kiện lao động

2.3.4.1. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi

Công ty Cổ phần Container Việt Nam luôn tuân theo mọi quy định về sử dụng và quản lý lao động theo pháp luật lao động Việt Nam. Ngoài ra, Công ty còn xây dựng nhiều văn bản, tiêu chuẩn hoá đối với đội ngũ lao động cả lao động trực tiếp và lao động gián tiếp lấy đây là tiêu chí để cho cán bộ công nhân viên phấn đấu hướng tới. Tạo điều kiện tốt nhất, môi trường làm việc thoải mái, an toàn, chính sách đãi ngộ hợp lý, phân công lao động hợp lý đúng người đúng việc để cán bộ công nhân viên có thể yên tâm làm việc, cống hiến và phát triển. Người lao động trong công ty đều có hợp đồng lao động theo đúng luật lao động và được hưởng đầy đủ các chế độ theo quy định hiện hành của pháp luật về Luật lao động và các khoản trợ cấp, thưởng, được đóng bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội...

Chế độ làm việc:

✓ *Lao động gián tiếp*: Làm việc 5,5 ngày làm việc/tuần và 8h/ngày.

Những ngày nghỉ lễ, tết vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào những ngày tiếp theo và được hưởng nguyên lương.

✓ *Lao động trực tiếp*: Làm việc theo chế độ phân ca cứ 6h/ca. Áp dụng chế độ làm việc đảo ca liên tục không nghỉ thứ 7 và chủ nhật. Công nhân làm việc 6h nghỉ 12h.

Ca sáng: 6h - 12h.

Ca chiều: 12h - 18h.

Ca tối: 18h - 24h.

Ca đêm: 24h - 6h.

Đối với lao động trực tiếp làm việc vào những ngày nghỉ lễ thì lương được hưởng gấp 3 theo khối lượng công việc mà họ hoàn thành trong những ngày đó.

Nghỉ hàng năm: Cán bộ công nhân viên chức có 12 tháng làm việc thì được nghỉ phép hàng năm và được hưởng nguyên lương cơ bản theo quy định sau:

Sinh viên: Nguyễn Thị Vân – Lớp QT1202N

- Nghỉ 12 ngày phép đối với người làm việc trong điều kiện bình thường.
- Nghỉ 15 ngày đối với người làm việc trong môi trường độc hại, nặng nhọc tiêu hao nhiều sức khỏe như công nhân bốc xếp, những người làm việc trong điều kiện tiếng ồn lớn.
- Cán bộ, công nhân viên chức do thôi việc, do nhu cầu của Cảng mà chưa nghỉ phép hàng năm hoặc chưa nghỉ hết số ngày nghỉ thì nhất thiết đơn vị phải bố trí cho người lao động được nghỉ phép theo quy định. Nếu người lao động không nghỉ thì được chuyển số ngày nghỉ phép đó sang năm sau.
- Cán bộ công nhân viên được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương cơ bản trong những trường hợp sau: kết hôn, có con kết hôn, bố mẹ chết...

2.3.4.2. Trường hợp tạm hoãn, chấm dứt hợp đồng lao động

Tất cả những quy định này được phổ biến đến mọi cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Giám đốc Công ty và phòng Tổng hợp trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ quyền hạn của mình có trách nhiệm hướng dẫn và thi hành các quy định này.

☛ Trường hợp tạm hoãn hợp đồng lao động:

Hợp đồng lao động được tạm hoãn thực hiện trong những trường hợp sau:

- Người lao động đi làm nghĩa vụ quân sự hoặc các nghĩa vụ công dân khác do Pháp luật quy định;
- Người lao động bị tạm giữ, tạm giam;
- Người lao động bị vi phạm hợp đồng lao động hoặc vi phạm nội quy lao động của Công ty đến mức hội đồng kỷ luật của Công ty xét thấy cần phải tạm hoãn hoặc chấm dứt hợp đồng lao động;
- Các trường hợp khác do 2 bên thoả thuận.

Hết thời hạn tạm hoãn hợp đồng lao động đối với các trường hợp quy định thì người lao động sẽ được nhận trở lại làm việc theo như hợp đồng đã ký.

Việc nhận lại người lao động bị tạm giữ, tạm giam khi kết thúc thời hạn tạm hoãn hợp đồng lao động do Chính phủ quy định.

☛ Trường hợp chấm dứt hợp đồng lao động:

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

Chấm dứt hợp đồng lao động được thực hiện trong những trường hợp sau:

- Hết hạn hợp đồng;
- Đã hoàn thành công việc theo hợp đồng;
- Hai bên thoả thuận chấm dứt hợp đồng lao động;
- Người lao động bị kết án tù giam hoặc bị cấm làm công việc cũ theo quyết định của toà án;
- Người lao động thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ được giao;
- Người lao động bị xử lý kỷ luật sa thải theo quy định của Bộ Luật lao động;
- Người lao động làm việc theo hợp đồng lao động không xác định thời hạn ốm đau đã điều trị 12 tháng liền, làm việc theo hợp đồng lao động xác định thời hạn ốm đau đã điều trị 6 tháng liền và làm theo hợp đồng lao động thời hạn 1 năm ốm đau đã điều trị quá nửa thời gian hợp đồng lao động mà khả năng lao động chưa phục hồi. Khi sức khoẻ của người lao động bình phục thì xem xét để giao kết tiếp hợp đồng lao động;
- Do thiên tai, hoả hoạn hoặc những lý do bất khả kháng khác mà Công ty đã tìm mọi biện pháp khắc phục nhưng vẫn buộc phải thu hẹp sản xuất, giảm chỗ làm việc;
- Người lao động nghỉ hưu theo quy định của Nhà nước.

Trong trường hợp do thay đổi cơ cấu hoặc công nghệ mà người lao động đã làm thường xuyên trong Công ty từ 1 năm trở lên bị mất việc làm thì Công ty sẽ tiến hành đào tạo lại để tiếp tục sử dụng vào những chỗ làm việc mới, nếu không giải quyết việc làm mới mà phải cho người lao động thôi việc thì trả trợ cấp mất việc làm theo quy định của Bộ luật lao động. Những trường hợp sau đây được coi là thay đổi cơ cấu công nghệ:

- Thay mới một phần hoặc toàn bộ máy móc thiết bị mới có năng suất khai thác hàng hoá cao hơn;
- Thay đổi hình thức kinh doanh dẫn đến sử dụng lao động ít hơn;

- Thay đổi cơ cấu tổ chức: Sáp nhập, giải thể một số bộ phận, đơn vị của Công ty.

2.3.5. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Đánh giá mức độ hoàn thành công việc có một vai trò quan trọng tạo điều kiện thuận lợi cho công tác lập và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh chung của Công ty. Tuy nhiên công tác này cũng gặp phải rất nhiều khó khăn và quá trình đánh giá đòi hỏi tính khách quan cao đem lại sự công bằng cho người lao động.

Phương pháp đánh giá được Công ty áp dụng theo phương pháp xếp loại đối với từng đơn vị tổ, đội. Đánh giá được phân làm 3 loại: loại A, loại B, loại C nhằm đánh giá chất lượng, hiệu quả, mức độ hoàn thành công việc của cán bộ công nhân viên. Nội dung xếp loại được thực hiện như sau:

✿ Tiêu chuẩn đánh giá loại A:

Các bộ phận, phòng ban hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, góp phần đẩy nhanh tiến độ hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty;

Có những đóng góp tích cực trong việc tạo uy tín cho Công ty, không có những biểu hiện tiêu cực và sách nhiễu với đối tác làm giảm uy tín của Công ty;

Thu hút nguồn hàng, đóng góp những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, quy trình công nghệ xếp dỡ mang lại lợi ích cho Công ty;

Chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động, thực hiện đúng quy trình công nghệ, bảo đảm an toàn lao động về người, phương tiện máy móc, hàng hoá;

Các nhân viên trong đơn vị không được nghỉ tự do, không vi phạm kỷ luật, có tinh thần đoàn kết nội bộ, cùng giúp đỡ nhau trong quá trình làm việc;

Chấp hành tốt đường lối, chủ trương chính sách của Đảng.

✿ Tiêu chuẩn đánh giá loại B:

Các bộ phận, phòng ban hoàn thành nhiệm vụ được giao nhưng chưa có sự năng động, sáng tạo, tính nhiệt tình trong công việc chưa cao, chưa phát huy cao độ năng lực, khả năng công tác của bộ phận mình;

Chưa hoàn thành khối lượng công việc được giao, còn một số cá nhân trong đơn vị chưa chấp hành nghiêm chỉnh các nội quy của Công ty...

✿ *Tiêu chuẩn đánh giá loại C:*

Các bộ phận, phòng ban chưa hoàn thành nhiệm vụ hoặc trong bộ phận mình có cá nhân mắc sai phạm trong quá trình sản xuất, làm ảnh hưởng lớn đến quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty, hoặc có những hành vi làm giảm uy tín của Công ty đối với các khách hàng;

Các cá nhân có tư tưởng tiêu cực, chây lười, ỷ lại...

Hàng tháng, Hội đồng lương của Công ty sẽ căn cứ vào nhiệm vụ cụ thể để xét duyệt mức độ hoàn thành công việc của từng đơn vị. Kết quả đánh giá nhân viên sẽ làm cơ sở cho việc thực hiện chính sách đãi ngộ nhân sự một cách nghiêm túc góp phần khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động.

2.3.6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực nên vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được Công ty rất quan tâm. Dựa theo kế hoạch nhân lực hàng năm, trưởng phòng Tổng hợp xác định nhu cầu đào tạo và đào tạo lại của cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty sau đó lên kế hoạch một cách cụ thể.

Hàng năm, Công ty rất quan tâm đến công tác tập huấn, hội thảo, nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ, công nhân viên trong Công ty.

Nhằm phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được xu thế hội nhập của nền kinh tế 100% lao động trực tiếp được đào tạo nghề tại chỗ, học tập các chương trình huấn luyện như an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy... Các đơn vị sản xuất thông qua quá trình sản xuất có nhiệm vụ tổ chức, hướng dẫn, rèn luyện, nâng cao tay nghề cho công nhân. Khi xét thấy có đủ điều kiện cần thiết, các đơn vị lập danh sách đề cử các cán bộ, công nhân viên có đủ điều kiện tham gia đào tạo, đề nghị phòng Tổng hợp xác nhận danh sách rồi trình lên Giám đốc Công ty xét duyệt.

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

Những người tham gia vào khoá đào tạo đều là những người được tuyển chọn từ các phòng, ban có thành tích tốt có sự cố gắng trong công việc nhưng vì một số lý do hạn chế nên chưa phát huy được hết khả năng trong công việc.

Trong quá trình đào tạo:

- Đối với các khoá đào tạo dài hạn như đào tạo tại chức thì Công ty đã hỗ trợ hoàn toàn kinh phí cho khoá học ngắn hạn cũng như dài hạn.

Sau các khoá đào tạo có cấp chứng chỉ, chứng nhận đều được lưu vào hồ sơ cá nhân. Đây cũng là một hình thức khuyến khích người lao động nâng cao trình độ tay nghề của mình.

Bảng 2.13: Chi phí đào tạo lao động của Viconship năm 2011

Hình thức đào tạo	Số lượng (Người)	Tổng chi phí phục vụ cho công tác đào tạo (Đồng)
Đào tạo tại chỗ	12	108.000.000
Cử đi đào tạo	40	644.000.000
Tổng	52	752.000.000

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – Công ty Cổ phần Container Việt Nam)

Tác dụng của đào tạo mà công ty đạt được không chỉ là cải tiến quá trình làm việc hiệu quả hơn, tăng năng suất lao động mà còn là cơ hội đem lại sự thăng tiến cho công nhân viên của công ty.

2.3.7. Chính sách đãi ngộ

* *Đãi ngộ về vật chất:*

Tiền lương là một bộ phận rất quan trọng trong hoạt động quản lý, đặc biệt là hoạt động quản lý nguồn nhân lực, xây dựng một quy chế trả lương hợp lý chính là nguồn động lực kích thích tinh thần làm việc và cống hiến của mỗi cán bộ, công nhân viên. Quy chế trả lương được xây dựng theo nguyên tắc chủ yếu phụ thuộc vào năng suất lao động, chất lượng công tác, giá trị cống hiến của từng bộ phận, cá nhân người lao động. Công ty trả lương cho lao động căn cứ theo nghị định số 205/2004/NĐ-CP ra ngày 14/12/2004 của Chính phủ.

* Hình thức trả lương mà công ty sử dụng là “ khoán”. Bao gồm:

Sinh viên: Nguyễn Thị Vân – Lớp QT1202N

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

❖ Khoản lương sản phẩm:

+) Khoản sản phẩm gián tiếp : dùng cho hệ thống quản lý hành chính sự nghiệp phục vụ. Đây là hình thức trả lương cho người lao động theo khối lượng công việc được giao gắn với mức độ phức tạp và tính trách nhiệm của công việc đòi hỏi, được thể hiện ở mức lương của từng chức danh (TL_{kGT}).

+) Khoản lương sản phẩm trực tiếp: dùng cho bộ phận sản xuất sản phẩm, lái xe ô tô, lái đê, lái xe nâng, nhân viên giao nhận, công nhân bốc xếp thủ công..... Đây là hình thức trả lương cho người lao động căn cứ vào số lượng, chất lượng sản phẩm mà họ làm ra hay nói cách khác là hình thức trả lương theo đơn giá sản phẩm.

+) Những công việc mới chưa đủ điều kiện xây dựng định mức, đơn giá sản phẩm hoặc những đơn vị mới thành lập có thể áp dụng trả lương khoản gián tiếp và được xác định theo hệ số lương công việc hoặc tiền lương như những người hưởng lương khoản gián tiếp.

❖ Lương khoán gọn: sử dụng cách tính này đối với những người làm công việc nhất định, không phải thường xuyên. Ví dụ: tạp vụ, bảo vệ. Đó là hình thức trả lương cố định cho người lao động theo khối lượng, chất lượng công việc được giao trong một thời gian nhất định theo hợp đồng lao động hoặc các trường hợp thử việc, học việc.

*Cách thức tính lương của công ty:

👉 Đối với người lao động hưởng lương khoản gián tiếp

$$TL = \frac{TL_{kGT} \times N_{SF}}{N_{CB}} \times H_{TT} + \frac{(H_{CB} + H_{PC}) \times N_{CB} \times TL_{CB}}{N_{CB}}$$

Trong đó:

- TL_{kGT} : Là mức tiền lương hàng tháng của từng chức danh. Đã bao gồm cả tiền lương làm thêm ca 3, làm thêm giờ, làm ngày lễ, bù đắp cước điện thoại.
- H_{CB} : Là hệ số lương cơ bản của người lao động theo Nghị định 205CP.

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

- H_{PC} : Là hệ số phụ cấp chức vụ của người lao động theo Nghị định 205CP.
- N_{CD} : Số ngày công trong tháng.
- N_{SF} : Số ngày công đi làm có sản phẩm.
- N_{CB} : Số ngày nghỉ hoặc tham gia học tập, hội họp hưởng lương chế độ.
- TL_{CD} : Mức tiền lương tối thiểu do Nhà nước quy định.
- H_{TT} : Hệ số phân hạng thành tích hàng tháng.

* Hệ số phân hạng thành tích cá nhân được đánh giá sự mẫn cán, hiệu quả của đơn vị, cá nhân trong tháng và được quy định như sau:

- $H_{TT} = 1,0$ cho đối tượng đạt loại A.
- $H_{TT} = 0,75$ cho đối tượng đạt loại B.
- $H_{TT} = 0,50$ cho đối tượng đạt loại C.
- $H_{TT} = 0$ cho đối tượng không loại.

Ví dụ: tính lương cho nhân viên Lâm Văn Tam, trưởng phòng Tổng hợp.

- $TL_{KGT} = 16.000.000đ$, $H_{PC} = 0,5$, $H_{CB} = 5$, $N_{CD} = 26$ ngày, $N_{SF} = 24$, $N_{CB} = 2$, $TL_{CD} = 830.000đ$, $H_{TT} = 1,0$

$$\text{Vậy tiền lương là: } \frac{16.000.000 \times 24}{26} \times 1 + \frac{(5 + 0,5) \times 2 \times 830.000}{26} = 15.120.384đ$$

Bảng 2.14: Bảng mức tiền lương hàng tháng của một số chức danh do Công ty quy định

TT	Chỉ tiêu	Mức lương
1	Chủ tịch HĐQT, Giám đốc	41.000.000
2	Phó giám đốc	30.000.000
3	Kế toán trưởng	18.000.000
4	Trưởng phòng	16.000.000
5	Phó phòng	14.000.000
6	Đội trưởng đội xe, cơ giới	7.000.000
7	Đội phó đội xe, cơ giới	7.000.000

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Container Việt Nam)

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

✚ Đối với người lao động hưởng theo đơn giá sản phẩm (khoán sản phẩm trực tiếp)

$$TL = [SP \times ĐG + SP_{L,C3} \times ĐG \times K_i] \times H_{TT} + \frac{H_{CB} \times N_{CB} \times TL_{CD}}{N_{CD}}$$

Trong đó:

- SP: Sản phẩm làm vào ca bình thường.
- $SP_{L,C3}$: Sản phẩm làm vào ca 3, ngày lễ.
- ĐG : Đơn giá tiền lương cho 1 sản phẩm.
- K_i : Là hệ số xác định tiền lương khi làm vào ngày nghỉ tuần, ngày lễ, ca 3:
 $K=2,0;3,0$: tương ứng làm vào ngày nghỉ tuần, ngày lễ, Tết.
 $K=1,3$: cho đối tượng làm ca 3 từ 22h ngày hôm trước đến 6 giờ ngày hôm sau.

- $H_{TT}, H_{CB}, N_{CB}, N_{CD}, TL_{CD}$: đã xác định như trên.

Ví dụ: lương tháng 11 của công nhân Nguyễn Ngọc Nam , công nhân lái xe nâng có các số liệu sau:

$SP=1000$ lượt công, $ĐG= 7000đ$ /lượt công, $SP_{L,C3}=300$ lượt công, $K_i=3$,
 $H_{TT}=0,75$, $H_{CB}=2,96$, $N_{CD}=26$ ngày, $N_{CB}=3$, $TL_{CD}=830.000đ$

Vậy lương của công nhân này là:

$$(1000 \times 7000 + 300 \times 7000 \times 3) \times 0,75 + 2,96 \times 3 \times 830.000 / 26 = 10.258.477đ$$

✚ Đối với người lao động hưởng lương khoán gọn:

- Đối với những lao động tuyển mới và đang trong thời gian thử việc thì được hưởng lương khoán gọn từ 1.000.000đ đến 2.000.000đ/tháng – tùy theo trình độ, công việc và địa bàn nơi làm việc. Hết thời gian thử việc tùy theo khả năng, trình độ, và yêu cầu công việc cụ thể khi ký hợp đồng lao động chính thức sẽ xếp hệ số lương công việc hoặc hưởng lương theo đơn giá sản phẩm tương ứng với chức năng nhiệm vụ được phân công.

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

- Đối với những người đã có thời gian công tác từ 2 năm trở lên ở nơi khác chuyển về Công ty được bố trí đúng ngành nghề, mức lương khoán gọn trong thời gian thử việc do trưởng đơn vị tuyển chọn đề xuất. Hết thời hạn thử việc sẽ ký hợp đồng và xếp lương công việc tương ứng với chức vụ được giao.

- Các trường hợp tuyển về bố trí vào các chức vụ quản lý mức lương trong thời gian thử việc sẽ do lãnh đạo Công ty xét quyết định.

Tiền lương và thu nhập hàng tháng của người lao động được thanh toán mỗi tháng 1 lần vào kỳ II hàng tháng (kỳ I là tiền lương tạm ứng) và được ghi vào sổ lương theo mẫu quy định tại thông tư số 15/LĐTBXH-TT ra ngày 10/04/1997 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội.

Trên cơ sở quy định của pháp luật thì hàng tháng Công ty phải thực hiện trách nhiệm đóng bảo hiểm cho người lao động đối với lao động làm vào làm việc từ 3 tháng trở lên. Tỷ lệ đóng bảo hiểm là 25% trên tổng quỹ lương (trong đó người lao động phải tự đóng là 8,5% trên tổng số lương mà họ được nhận). Căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, Công ty xác định nguồn quỹ lương tương ứng để trả lương cho người lao động. Nguồn quỹ lương bao gồm:

☒ Quỹ tiền lương theo đơn giá được công ty giao hàng năm;

☒ Quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước chuyển sang;

Ngoài tiền lương được hưởng ra thì hàng tháng người lao động còn được hưởng các khoản:

- Phụ cấp: phụ cấp đi lại 100.000đ/tháng, tiền ăn ca, tiền chuyên cần 50.000đ/tháng, trợ cấp độc hại tùy theo tính chất từng công việc, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp thâm niên...

- Để khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động thì Công ty cũng đưa ra các quy định để xây dựng mức thưởng cho phù hợp với kết quả công việc mà họ đạt được dựa trên thành tích kinh doanh hàng tháng. Tiền thưởng được tính

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

dựa trên các tiêu chí phân loại A, B, C mà Công ty đã xây dựng. Với lao động thời vụ được hưởng đủ các chính sách đãi ngộ của Công ty nhưng được hưởng mức thưởng thấp hơn so với lao động chính thức. Ngoài ra, Công ty còn áp dụng hình thức thưởng lợi nhuận (đây là hình thức thưởng không cố định mà dựa vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty). Bên cạnh đó Công ty còn áp dụng một số mức thưởng cố định sau:

- Thưởng Tết âm lịch - căn cứ tình hình thực tế sẽ có mức thưởng phù hợp.
- Việc xác định tiền thưởng cho người lao động lấy lương bình quân 3 tháng (4+5+6) cho lần thưởng ngày thành lập công ty 27-7, 6 tháng cuối năm (6 đến 11) cho lần thưởng Tết dương lịch và 12 tháng trong năm cho lần thưởng Tết âm lịch;
- Các lần thưởng 1-5; 2-9 sẽ trích từ quỹ phúc lợi, thưởng cho người lao động có mặt tham gia sản xuất tại thời điểm lập danh sách thưởng, theo các mức:
 - + Tổng Giám đốc: 5.000.000đ ; Các Phó Tổng giám đốc: 4.000.000đ/người
 - + Trưởng phòng, Trưởng Đại diện thuộc công ty 3.000.000đ/người;
 - + Phó phòng, Phó Đại diện thuộc công ty 2.000.000đ/người
 - + Công nhân, nhân viên: 1.500.000đ/người.
 - + Những người nghỉ thai sản: 750.000đ/người;

Bên cạnh các hình thức thưởng thì Công ty cũng đưa ra những cách thức phạt khác nhau như: phạt cảnh cáo, chuyển công việc hoặc hình thức phạt nặng nhất là sa thải (áp dụng đối với những trường hợp làm mất uy tín với Công ty, nhiều lần gây sách nhiễu với bạn hàng).

Việc đưa ra các công thức tính lương khác nhau có ưu điểm là đem lại sự công bằng, rõ ràng trong cách tính lương cho từng lao động về năng suất đạt được cũng như việc theo dõi sát sao tình hình làm việc, tinh thần, thái độ của công nhân viên.

** Đãi ngộ về tinh thần:*

Công ty còn áp dụng một số phúc lợi tự nguyện nhằm động viên cán bộ, công nhân viên an tâm công tác gắn bó lâu dài với Công ty. Thường xuyên tổ chức các buổi

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

biểu diễn văn nghệ, các giải thi đấu thể thao nội bộ như thi đấu cầu lông, bóng bàn, các chương trình chào mừng các ngày lễ như mừng 8/3, ngày 20/10...

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

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

*** Nhận xét chung:** từ những cơ chế, chính sách đến những đãi ngộ của Công ty giúp cho người lao động gắn bó lâu dài với nơi làm việc của mình. Tỷ lệ lao động có trình độ đại học tương đối cao cho thấy tiềm năng chất xám nguồn nhân lực trong Công ty rất lớn do vậy thuận lợi cho việc đào tạo tiếp thu công nghệ hiện đại cũng như hoạt động kinh doanh. Phần lớn lao động đang ở độ tuổi sung sức có kinh nghiệm trong công tác nên chất lượng và hiệu quả công việc được đảm bảo tốt hơn.

2.3.8. Vấn đề an toàn lao động

Do đặc thù công việc xếp dỡ hàng hoá, khai thác cầu Cảng và khai thác các thiết bị cần trục, ô tô, nâng hàng có yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn nên Công ty đặc biệt quan tâm và chăm lo đến vấn đề an toàn lao động. Công ty đã thực hiện đầy đủ 5 nội dung cơ bản của kế hoạch bảo hộ lao động năm 2008 theo tinh thần của thông tư liên tịch số 14.

Bảng 2.15: Chi phí cho công tác bảo hộ lao động

Đơn vị tính: Đồng

Năm	KTAT và phòng chống cháy nổ	KT vệ sinh lao động	Mua sắm trang thiết bị bảo vệ cá nhân	Chăm sóc sức khoẻ người lao động	Tuyên truyền, GD huấn luyện

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

2009	50.216.000	14.000.000	178.000.000	2.300.000.000	4.700.000
2010	57.650.000	15.000.000	250.000.000	2.500.000.000	5.000.000
2011	69.500.000	92.000.000	200.831.000	2.579.500.000	29.500.000

(Nguồn: Phòng Tài chính - kế toán – Công ty Cổ phần Container Việt Nam)

Công nhân lao động ở các ngành nghề khác nhau được giao cho phòng Khoa học kỹ thuật an toàn kết hợp với Sở lao động thương binh và xã hội Thành phố Hải Phòng huấn luyện ít nhất 1 năm 1 lần. Năm 2011 đảm bảo cho 100% công nhân lao động và cán bộ hiện trường được huấn luyện.

Đội phòng cháy chữa cháy (PCCC): Mời công an PCCC huấn luyện có kiểm tra và thực hành 1 lần. Danh sách đội PCCC tại chỗ gồm 67 người, vật tư, khí cụ PCCC được lắp đặt đầy đủ tại cầu tàu, kho tàng, đội sản xuất cơ sở trên phương tiện cần trục cầu, ô tô, văn phòng... đáp ứng đầy đủ yêu cầu, ứng cứu kịp thời khi có hỏa hoạn xảy ra nhằm đảm bảo tuyệt đối an toàn về người, của, phương tiện.

Sơ cứu người lao động bị tai nạn: Bộ phận Y tế huấn luyện 1 năm 1 lần. Công ty đã bố trí 1 trạm y tế sẵn sàng túc trực 24/24h trong ngày để sơ, cấp cứu cho cán bộ, công nhân viên khi tai nạn lao động có thể xảy ra.

Đối với cán bộ Bảo hộ lao động và cán bộ công đoàn được tập huấn theo định kỳ hàng năm do Sở lao động thương binh xã hội Thành phố và Tổng Công ty Hàng Hải Việt Nam tổ chức.

Trong thời gian học tập mọi người được học trong giờ hành chính, được hưởng lương, tiền ăn và công đoàn hỗ trợ giấy bút nên học viên đi học phấn khởi, yên tâm.

Công ty thường xuyên tạo điều kiện cho ban bảo hộ lao động gồm ban lãnh đạo, chủ tịch công đoàn, y tế Công ty, cán bộ an toàn lao động trong Công ty thường xuyên kiểm tra và xử lý các tồn tại về an toàn hiện trường. Các hạng mục kiểm tra chú trọng về quy trình sản xuất, công cụ, thiết bị, phương tiện và thiết bị phòng chống cháy nổ... kết quả kiểm tra được lồng ghép với thành tích thi đua tại các đơn vị có thưởng phạt rõ ràng.

Công ty tổ chức triển khai phát động phong trào thi đua xây dựng cơ sở thành đơn vị “Xanh - Sạch - Đẹp - Đảm bảo an toàn vệ sinh lao động”. Đồng thời đã tiến hành xây dựng “Góc bảo hộ lao động” tại đơn vị với nội dung phong phú nhằm tập trung sự thu hút của mọi người đối với công tác bảo hộ lao động. Việc chấp hành đầy đủ an toàn lao động giúp cho công nhân tránh được những nhược điểm, rủi ro trong lao động, giảm thiệt hại cả về người và của. Tuy nhiên, đôi lúc vẫn tồn tại những cá nhân thiếu ý thức, trách nhiệm, không tuân thủ quy trình làm việc, an toàn lao động đã dẫn tới xảy ra những tai nạn đáng tiếc như: tai nạn xe container trong bãi, rơi container trong quá trình cầu hàng do công nhân làm ẩu, sử dụng không đủ các dây chằng...

2.4. Ưu, nhược điểm về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship

Qua quá trình khảo sát thực tế và phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship có thể đưa ra một số ưu, nhược điểm sau:

2.4.1. Ưu điểm

Bộ máy điều hành quản lý trong thời gian hoạt động đã có nhiều tiến bộ, năng động trong cách thức làm việc mang lại hiệu quả lao động cao.

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

Trong quá trình phân tích công việc Công ty đã tiến hành xây dựng định mức công việc một cách hợp lý, có sự kiểm tra giám sát để điều chỉnh để phù hợp hơn với thực tế nhằm đảm bảo việc trả công cho lao động một cách tương xứng với sức lao động mà họ cống hiến cho Công ty. Đây đồng thời cũng là một chiến lược để giữ chân người có năng lực thực sự, trình độ chuyên môn cao ở lại với Công ty, tránh được những suy nghĩ tiêu cực đối với bản thân người lao động.

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

Trong những năm qua Công ty đã không ngừng đầu tư thêm kinh phí (với tổng mức chi phí là 752.000.000 đồng) cho việc huấn luyện, đào tạo giúp cho người lao động nâng cao trình độ chuyên môn phù hợp với xu thế phát triển của kinh tế đất nước.

Đời sống vật chất, tinh thần và môi trường làm việc ngày càng được cải thiện giúp cho người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc, tinh thần hăng say lao động được nâng lên, mọi người yên tâm làm việc khiến cho hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh không ngừng tăng lên.

Những ưu điểm trên là do sự cố gắng nỗ lực phấn đấu không ngừng của tập thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty qua đó góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả hơn, trong quá trình đó thì công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực đã góp phần không nhỏ vào những thành quả đó. Điều đó được thể hiện qua bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2011 với một số chỉ tiêu sau:

Bảng 2.16: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2011

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Giá trị
1	Tổng doanh thu	Tỉ đồng	644,2
2	Lợi nhuận sau thuế	Tỉ đồng	191,0
3	Tổng số lao động	Người	650
4	Tiền lương trung bình	Triệu đồng	8,9

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – Công ty Cổ phần Container Việt Nam)

Bên cạnh những ưu điểm mà Công ty đã phấn đấu đạt được trong thời gian qua thì còn tồn tại một số nhược điểm cần được khắc phục kịp thời.

2.4.2. Nhược điểm

Mặc dù công tác tuyển dụng lao động hàng năm được Công ty rất chú trọng nhưng vẫn chưa thực sự hiệu quả, vẫn còn tình trạng ứng viên được tuyển bỏ

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

việc khi vào công ty làm việc. Ứng viên đa số là con ông cháu cha, chất lượng tuyển dụng chưa cao, ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất kinh doanh. Do vậy, Công ty cần có những biện pháp kịp thời để khắc phục nhược điểm này.

Công tác đào tạo vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu cấp bách đối với mục tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty. Bên cạnh đó, trong khối lao động gián tiếp thì số lao động tại một số phòng ban còn quá đông so với biên chế. Điều này làm cho bộ máy tổ chức cồng kềnh mà hiệu quả làm việc của một số phòng ban chưa được cao. Vì vậy, cần có biện pháp sắp xếp lại số lao động này bằng cách chuyển chuyên, sắp xếp lại công việc hay khuyến khích những người đến tuổi về hưu sớm.

Công tác đánh giá công việc được thực hiện chưa thực sự được quan tâm nhiều. Quá trình xây dựng tiêu chuẩn xếp loại cho lao động chưa được cụ thể, cách đánh giá chỉ mang tính thủ tục, cào bằng gây sự lãng phí cho mỗi kỳ đánh giá. Ngoài ra, với cách đánh giá như vậy dễ gây sự bất mãn giữa các thành viên trong Công ty do đó tinh thần làm việc giảm sút, điều này dễ ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất chung của toàn Công ty.

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần
container Việt Nam - Viconship

CHƯƠNG 3.
MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CONTAINER
VIỆT NAM - VICONSHIP

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Container Việt Nam – Viconship trong những năm tới

- Bám sát thị trường, đảm bảo duy trì tốt các hoạt động sản xuất chính của Công ty ổn định.
 - Lựa chọn hạng mục đầu tư/ nâng cấp cơ sở hạ tầng để tiếp tục mở rộng và phát triển sản xuất cho năm 2012 và các năm tiếp theo bằng cách liên doanh liên kết với các đối tác để đầu tư và khai thác cảng tại khu vực Đình Vũ; Hợp tác với các đối tác để đầu tư và khai thác tại cảng Đình Vũ.
 - Thành lập liên doanh với MSC cung cấp dịch vụ khai thác bãi và sà lan.
 - Xây/ sửa văn phòng làm việc và làm bãi hậu phương tại Đà Nẵng. Xin hoặc thuê đất để làm kho bãi tại Quy Nhơn.
 - Đầu tư thêm phương tiện thiết bị cho các khu vực Hải Phòng, Đà Nẵng – Quy Nhơn và HCM (nâng cấp bãi Cảng, cần cầu bờ, xe chuyên dùng vận chuyển container trong CY, xe nâng vỏ, xe vận chuyển,...).
 - Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng cách trau dồi hơn nữa về chuyên môn và ngoại ngữ, đảm bảo năng suất/ chất lượng dịch vụ và thẩm nhuần văn hóa Công ty.
 - Đảm bảo việc làm, thu nhập cho người lao động.
 - Quản lý tốt các chi phí, triệt để tiết kiệm, đảm bảo kinh doanh hiệu quả, tỷ lệ cổ tức đạt 25% đến 40% và có tích lũy cần thiết để đầu tư và mở rộng sản xuất.
 - Bảo đảm an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội, đảm bảo an toàn trong quá trình sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện cho người lao động có việc làm và thu nhập ổn định nhằm nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.
- Chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2012:

Bảng 3.1: Bảng chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2012

Chỉ tiêu	Đơn vị	Kế hoạch
Tổng sản lượng	1000tấn	2.712,876
Thu nhập bình quân	Đồng/người/tháng	9.200.000
Tổng Doanh thu	Đồng	660.000.000.000
Tổng Chi phí	Đồng	404.000.000.000
Tổng lợi nhuận	Đồng	256.000.000.000

3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship

Qua quá trình thực tế tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship nhận thấy công tác quản lý và sử dụng nhân lực đã có những cải tiến mới song còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài thì việc xây dựng giải pháp về vấn đề nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy các hoạt động phát triển kinh doanh của Công ty trong thời gian tới thực sự cần thiết.

3.2.1. Giải pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

** Căn cứ của giải pháp:*

Tuyển dụng là một trong những bước quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại cũng như lâu dài của Công ty. Hiện nay, số lượng lao động được tuyển dụng chủ yếu từ nguồn nội bộ đó là con em cán bộ công nhân viên đang và đã làm việc trong Công ty. Số lượng lao động được tuyển dụng trong 2 năm 2010 và 2011 là: năm 2010 tuyển dụng 28 người trong đó tuyển 20 lao động từ nguồn nội bộ; năm 2011 tuyển 52 lao động trong đó có 37 người là con em cán bộ công nhân viên. Như vậy, sự chênh lệch giữa tuyển nội bộ và tuyển bên ngoài là khá cao. Do có sự hạn chế nguồn tham gia tuyển dụng (chủ yếu là nguồn nội bộ) nên Công ty không có cơ hội tuyển dụng được những lao động có trình độ cao hơn.

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

** Mục tiêu của giải pháp:*

- Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Tuyển chọn được những ứng viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao đáp ứng được yêu cầu tính chất phức tạp của công việc.
- Tiết kiệm chi phí, thời gian trong việc đào tạo sau tuyển dụng.

** Nội dung của giải pháp:*

Đa dạng hoá nguồn tuyển mộ để thu hút được nhiều ứng viên tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn được những ứng viên giàu tiềm năng nhất phù hợp với điều kiện làm việc với cường độ cao của Công ty.

Liên kết với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, các trường dạy nghề tiến hành tuyển mộ những ứng viên ngay khi họ còn ngồi trên ghế nhà trường (năm học cuối cùng của mỗi bậc đào tạo) vì đây là nguồn lực quan trọng và rất phong phú. Với nguồn lực này thì các ứng viên còn giữ thói quen học tập, có khả năng tiếp thu nhanh, có nhiều sáng kiến, sức trẻ và lòng nhiệt huyết cống hiến cho sự nghiệp phát triển bền vững của Công ty.

Ngoài ra, Công ty có thể đăng tuyển với những ứng viên ứng cử ở các nguồn khác nhau như thông qua quảng cáo truyền hình, trên mạng, ứng viên tự nộp đơn xin việc... tất cả những nguồn này tạo thành một nguồn tổng thể, phong phú giúp cho Công ty có nhiều cơ hội tuyển chọn được các ứng viên phù hợp.

Căn cứ vào chiến lược kinh doanh của Công ty trong thời gian tới và kế hoạch mở rộng cầu Cảng hiện có, hợp tác với các đối tác để đầu tư và khai thác tại cảng Đình Vũ do đó nhu cầu về nguồn nhân lực (cả về số lượng và chất lượng) là rất lớn.

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

Bảng 3.2: Kế hoạch dự kiến tuyển dụng từ nguồn bên ngoài năm 2012

Đơn vị tính: Người

STT	Nguồn tuyển dụng	Số người dự tuyển	Số người trúng tuyển	Số người hoàn thành tốt công việc	Số người bỏ việc sau khi trúng tuyển
01	Tại các trường đại học, cao đẳng	64	42	40	2
02	Ứng viên tự nộp đơn xin việc	48	23	19	1
	Tổng	112	65	59	3

* Chi phí tuyển dụng theo kế hoạch dự kiến:

- Chi phí phục vụ trực tiếp cho công tác tuyển dụng: 32.162.000 đồng.

+ Chi phí thông báo tuyển dụng: 3.000.000đ

+ Chi phí tổ chức tuyển dụng: 27.162.000đ

+ Chi phí khác: 2.178.000đ

- Chi phí đào tạo sau khi tuyển dụng: 27.000.000 đồng.

Tổng chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng là: 59.340.000 đồng.

* Dự kiến kết quả đạt được sau khi tuyển dụng:

Bảng 3.3: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh đạt được

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Trước tuyển dụng	Sau tuyển dụng	Chênh lệch
01	Sản lượng	Tấn thông qua	1.900.061	2.712.876	812.815
02	Số lao động	Người	650	709	59
03	Năng suất lao động bình quân	Tấn/người	2923	3826	903

Sau khi thực hiện giải pháp trên Công ty sẽ có được những nhân viên có trình độ tay nghề cao, đem lại những sự mới mẻ, bầu không khí văn hoá làm việc mới, tạo sự thi đua trong tập thể làm cho nhân viên năng động, nhiệt tình hơn từ đó giúp cho hoàn thành công việc đạt hiệu quả cao, mang lại năng suất hơn

cho công ty. Với giải pháp này, công ty hạn chế được tình trạng công ông cháu cha không đủ năng lực, trình độ yêu cầu khi tuyển dụng vào công ty và hạn chế việc cân nhắc họ vào những vị trí quan trọng làm giảm hiệu quả của bộ máy quản lý. Tuy nhiên, khi áp dụng hình thức tuyển dụng này thì Công ty phải xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý nhằm giữ chân người tài ở lại cống hiến cho Công ty. Ngoài ra, bên cạnh hình thức tuyển nội bộ này thì Công ty cũng cần phải lưu tâm đến nguồn tuyển nội bộ nếu kết hợp tốt hai cách tuyển dụng này sẽ giúp cho cân bằng lợi ích giữa hai bên, vừa lòng những công nhân viên của công ty, mang lại hiệu quả kinh tế cao.

3.2.2. Giải pháp 2: Đào tạo nhằm nâng cao chất lượng hoạt động của nguồn nhân lực

** Cơ sở của giải pháp:*

Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp chịu tác động của rất nhiều yếu tố trong đó chất lượng lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng, có mối quan hệ chặt chẽ với các nhân tố khác. Bên cạnh đó, sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ, sự biến động của môi trường kinh doanh và những thay đổi trong chính tổ chức doanh nghiệp làm cho chính doanh nghiệp phải thay đổi để thích nghi. Do vậy, đào tạo nguồn nhân lực là một yêu cầu tất yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Người lao động là người trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời là người thực hiện các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

Năm 2011, trong toàn công ty có 650 người, trong đó lao động có trình độ cao học là 5 người chiếm 0,77% trong tổng số, trình độ đại học là 350 người chiếm 53,85%. Mặc dù vậy, với sự khắc nghiệt của môi trường kinh doanh, khi thị trường trong nước đang có xu hướng thu hẹp thì việc tìm kiếm thị trường tiềm năng quốc tế luôn là một vấn đề quan trọng mà doanh nghiệp quan tâm. Chính vì điều đó mà việc nâng cao chất lượng nhân lực trong quan hệ ngoại giao, am hiểu môi trường kinh tế trong và ngoài nước, giao tiếp quốc tế với trình độ tốt luôn là

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

một việc làm hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Viconship.

** Mục tiêu của giải pháp:*

- Nâng cao trình độ tay nghề của lao động, trình độ trình độ học vấn và khả năng giao tiếp cho nguồn nhân lực kinh doanh, tìm kiếm thị trường và trình độ chuyên môn của đội ngũ quản lý và cán bộ chuyên trách trong Công ty.

- Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh tạo mọi điều kiện để tăng khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường.

** Nội dung của giải pháp:*

✿ Với đội ngũ cán bộ quản lý:

Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với xu thế phát triển nền kinh tế của đất nước. Hàng năm, cử cán bộ luân phiên nhau đi bồi dưỡng, tham dự hội thảo, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ quản lý theo cơ chế mới ban hành của Nhà nước.

Nâng cao khả năng ngoại ngữ tiếng anh của Trưởng/Phó phòng, khuyến khích cán bộ CNV học thêm ngoài giờ.

Mặt khác, khi cử cán bộ đi đào tạo phải đào tạo theo đúng chuyên môn nghiệp vụ công việc mà họ đang đảm trách qua các trung tâm chuyên bồi dưỡng cán bộ quản lý. Thường xuyên cập nhật các kiến thức mới về quản lý, cung cấp kiến thức cơ bản về kinh tế thông qua các bài giảng hoặc thông qua việc xây dựng, phân tích xử lý các tình huống, đào tạo trực tiếp thông qua công việc (đối với nhân viên mới vào làm việc tại Công ty), tiến hành đào tạo tập dượt thông qua hình thức xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động của bộ máy quản lý trong Công ty.

✿ Đối với nhân viên kinh doanh, trực tiếp tìm kiếm thị trường:

Rà soát trình độ chuyên môn, cử những nhân viên đi học các lớp bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ trong và ngoài nước. Bổ túc tiếng anh liên tục, đào tạo và kiểm tra trình độ có sự giám sát chặt chẽ của Công ty. Tạo các điều kiện

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

thuận lợi cho nhân viên trong quá trình học tập, đặt việc thực hành trong các điều kiện khắc nghiệt cụ thể.

✿ Đối với đội ngũ lao động trực tiếp:

Số lượng lao động trực tiếp chiếm đa số (77,69% năm 2011) trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Container Việt Nam do vậy nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động là một vấn đề hết sức quan trọng và cấp thiết.

Đối với đội ngũ công nhân kỹ thuật đầu tư kinh phí cho họ đi học tập, tiếp thu công nghệ mới. Kết hợp với các trường cao đẳng, trung học chuyên nghiệp, dạy nghề đồng thời đẩy mạnh hợp tác với những Công ty cùng ngành nhằm tiếp thu kinh nghiệm và công nghệ hiện đại từ đó đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật theo hướng chuyên nghiệp hơn đem lại hiệu quả cao.

Tổ chức các cuộc thi tay nghề lao động giỏi, cuộc thi sáng tạo trong lao động để khuyến khích người lao động tích cực tìm tòi, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật.

Đối với những công nhân bốc xếp phải tiến hành đào tạo trực tiếp trên công việc trong thời gian 1 đến 2 tuần rồi mới ký hợp đồng chính thức.

Bảng 3.4: Dự kiến số lượng người đào tạo và kinh phí đào tạo năm 2012

STT	Khoá đào tạo	Số người	Thời gian	Kinh phí (đồng)
01	Đào tạo đội ngũ quản lý	18	3 tháng	222.020.000
02	Đào tạo nhân viên kinh doanh, trực tiếp tìm kiếm thị trường	14	5 tháng	909.000.000
03	Đào tạo nhân viên kho	21	3 tháng	15.000.000
04	Đào tạo công nhân vận hành xe, lái cầu	33	1,5 tháng	30.000.000
05	Đào tạo công nhân bốc xếp	50	2 tuần	28.800.000
06	Tổng	136		1204.820.000

Trong đó:

Đối với đội ngũ quản lý, trong toàn công ty, tổng số người được tham gia và cử đi đào tạo là 18 người. Công ty sẽ lên kế hoạch để việc đào tạo được chia làm 2 đợt, mỗi đợt gồm 9 người tham gia đào tạo trong vòng 3 tháng luân phiên. Chi

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

phí cho việc đào tạo này bao gồm chi phí mời các chuyên gia tham gia giảng dạy, chi phí ăn ở, đi lại, chi phí các khoản phí BHXH, BHYT để đảm bảo tính thời gian làm việc liên tục, chi phí khác... Tổng chi phí : 222.020.000đ.

Đối với nhân viên kinh doanh, trực tiếp tìm kiếm thị trường : số lượng nhân viên tham gia trong cả quá trình là 14 người với thời gian là 5 tháng liên tục từ tháng 2 tới tháng 7 năm 2012. Số nhân viên này được cử đi Nhật để học các lớp bồi dưỡng về chuyên môn. Công ty đài thọ toàn bộ chi phí sinh hoạt, học tập, và đi lại (vé máy bay 2chiều đi và về sau khi hoàn thành khóa học, nếu nhân viên đi về không theo kế hoạch thì phải tự chịu chi phí phát sinh thêm). Bên cạnh đó, công ty cũng đóng các khoản phí BHXH, BHYT cho nhân viên để đảm bảo tính thời gian làm việc liên tục, bảo vệ quyền lợi của nhân viên. Tổng chi phí : 909.000.000đ.

Với nhân viên kho, công nhân vận hành xe, lái cầu và công nhân bốc xếp thì toàn bộ được đào tạo tại chỗ với thời gian và chi phí như trên.

Ngoài ra, Công ty còn tiến hành thêm nhiều hình thức đào tạo khác nhau như: khoá học nâng cao tay nghề đã có, đào tạo thêm tay nghề thứ hai cho người lao động (là điều kiện tốt để giữ chân người có chuyên môn, năng lực), khoá học bồi dưỡng về kiến thức quản lý kinh tế giúp họ thấy được sự cần thiết phải thực hiện chính sách tiết kiệm trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

Chất lượng lao động là một trong những yếu tố tác động đến sự phát triển bền vững của Công ty do vậy công tác nâng cao chất lượng lao động phải đặt lên hàng đầu trong chiến lược phát triển lâu dài của Viconship. Tuy nhiên, để người lao động yên tâm đi học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ thì cần phải có sự quan tâm giúp đỡ cả về vật chất lẫn tinh thần rất nhiều từ phía Công ty như hỗ trợ kinh phí cho khoá học (tùy theo khoá học mà có sự hỗ trợ cho hợp lý).

** Dự kiến kết quả đạt được:*

Hiệu quả đạt được sau khoá học được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực làm việc trong khối lao động gián tiếp và nâng cao năng suất, chất lượng lao động trong khối lao động trực tiếp.

Dự kiến tổng mức doanh thu đạt được vào năm 2012 là 660.000.000.000 đồng và lợi nhuận thu được là 256.000.000.000 đồng, năng suất bình quân đạt 3821tấn/người. Lợi nhuận thu được ở năm 2012 cao hơn 0,067 lần so với lợi nhuận thu được ở năm 2011 là 16.000.000.000 đồng.

Ta thấy, so với năm 2011, công ty tiếp tục với kế hoạch cho đào tạo nhưng dự đoán lợi nhuận tăng không nhiều. Sở dĩ như vậy vì năm 2012 sẽ có nhưng khó khăn lớn hơn năm 2011 bởi các hãng tàu là khách hàng chính của công ty tiếp tục gặp khó khăn, thị trường sẽ cạnh tranh quyết liệt hơn, kinh tế thế giới bất ổn, kinh tế Việt Nam trong giai đoạn tái cơ cấu, hạ tầng giao thông vừa thiếu vừa manh mún, sức ép của tiến trình cải tiến WTO đang gây áp lực lớn lên mọi ngành kinh tế. Mặt khác, các chi phí sản xuất dự báo tăng: như giá điện, nhiên liệu... Mặc dù vậy, việc đào tạo nhân sự cho năm 2012 dự đoán sẽ có những kết quả tốt, năng suất lao động tăng, cải thiện, trung hòa phần nào tình hình công ty trong bối cảnh khó khăn đó.

3.2.3. Giải pháp 3: Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Container Việt Nam - Viconship

** Cơ sở của giải pháp:*

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên một cách chính xác giúp cho việc xây dựng chính sách đãi ngộ một cách công bằng hợp lý, đúng với sức lao động mà họ đã cống hiến cho Công ty.

Công tác này được thực hiện dựa trên sự đánh giá cá nhân của các trưởng phòng, ban, đơn vị với nhân viên do họ phụ trách, quản lý do đó phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ tình cảm vì vậy mà công tác đánh giá thiếu tính khách quan.

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

Việc đánh giá như vậy tạo tâm lý làm việc chán nản, ức chế, không khí làm việc thiếu sự thi đua, sáng tạo trong và nhân viên không phát huy được hết năng lực làm việc của bản thân.

**Mục tiêu của giải pháp:*

- Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên một cách khách quan, trung thực.
- Hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua khen thưởng mang tính chủ quan của một bộ phận quản lý trong Công ty, gây lãng phí, trả công không xứng đáng với những gì người lao động đã cống hiến.
- Tạo được không khí thi đua lao động, thi đua sáng tạo trong công việc.
- Nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

** Nội dung thực hiện giải pháp:*

✿ Đối với lao động gián tiếp:

Hàng tuần mỗi nhân viên phải đăng ký với cấp trên trực tiếp của mình về khối lượng công việc hoàn thành và nhận những công việc phát sinh hợp lý do cấp trên giao cho. Có ý kiến về những công việc mình được giao: đã hợp lý hay chưa, khối lượng công việc mình phải làm trong khoảng thời gian đó có cân bằng với khối lượng công việc mà đồng nghiệp được giao hay không... Những ý kiến, đóng góp đó phải thể hiện được sự hợp lý, khách quan, trung thực để lấy làm chỉ tiêu mốc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả công việc được cấp trên ghi nhận vào cuối mỗi tuần, lưu lại vào sổ theo dõi để làm cơ sở khen thưởng nhằm khuyến khích, động viên kịp thời tinh thần người lao động.

✿ Đối với khối lao động trực tiếp:

Tổ trưởng phụ trách mỗi tổ phải trực tiếp theo dõi, quản lý sát sao tác phong làm việc của công nhân trong tổ và phải có sự ghi chép, đánh giá khách quan. Việc cập nhật thông tin phải được ghi lại hàng ngày.

Hàng tháng các tổ phải giành ra một khoảng thời gian nhất định để họp tổ với các nội dung chủ yếu sau:

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

- Nghe tổ trưởng thông báo kết quả hoàn thành công việc của tổ trong tháng qua đồng thời tuyên dương những cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc được giao và phê bình những cá nhân làm việc thiếu tích cực, gây ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và tinh thần làm việc của các thành viên.

- Nhận và phổ biến kế hoạch sản xuất tháng tiếp theo một cách chi tiết và cụ thể đối với các thành viên của tổ và đề xuất ý kiến để cho công việc được hoàn thành đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng.

- Mỗi cá nhân trong đội được đưa ra những ý kiến trình bày về những khó khăn, thuận lợi trong thực tế công việc của mình.

- Mọi người cùng thảo luận, góp ý kiến để giải quyết những khó khăn mà cá nhân trong tổ, đội gặp phải để rút kinh nghiệm cho tháng tiếp theo.

Tất cả các ý kiến, thông tin thảo luận và trao đổi trong mỗi cuộc họp được lưu lại và lấy đó làm mốc chỉ tiêu để đánh giá năng lực thực hiện công việc của mỗi cá nhân nói riêng và toàn thành viên trong tổ nói chung.

Hiện nay, Công ty mới chỉ thực hiện công tác đánh giá nhân viên theo các tiêu chí A, B, C (như đã phân tích ở phần 2) do đó kết quả đánh giá mang tính chủ quan, dựa vào nhận xét, cảm tính của người quản lý.

Công tác đánh giá được thực hiện dựa vào một số tiêu chí trong bảng sau:

Phiếu đánh giá công việc được thực hiện trong năm 2012

Họ và tên:.....			
Phòng, ban, tổ, đội công tác:.....			
Chức vụ:.....			
Xếp loại	Điều kiện đánh giá	Cá nhân tự đánh giá	Ghi chú
Loại A (từ 8 – 10 điểm)	- Hoàn thành khối lượng công việc được giao và đảm bảo chất lượng khối lượng công việc đó. - Đảm bảo thời gian hoàn thành công việc. - Có nhiều sáng kiến đổi mới trong công việc và chấp hành nghiêm chỉnh nội quy của Công ty.		
Loại B (từ 5 – 7 điểm)	- Hoàn thành công việc theo đúng tiến độ được giao, đảm bảo chất lượng công việc. - Chấp hành nội quy Công ty.		
Loại C (dưới 5 điểm)	- Không hoàn thành khối lượng công việc được giao theo đúng tiến độ. - Thái độ làm việc chây ì, thiếu tích cực - Nhiều lần vi phạm nội quy, quy định của Công ty.		
Ý kiến của cấp trên trực tiếp:			
- Nhận xét:.....			
- Đánh giá:.....			

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần container Việt Nam - Viconship

**Dự kiến kết quả đạt được:*

- Trong ngắn hạn: nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên. Giảm hẳn tình trạng đi muộn về sớm. Từ đó tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp.
- Trong dài hạn: nâng cao năng lực, năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Khi thực hiện tốt công việc này, bầu không khí thi đua trong doanh nghiệp tăng cao hơn, người lao động tích cực hơn, năng suất tăng hơn so với trước. Bên cạnh đó, người lao động sẽ cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

KẾT LUẬN

Nền kinh tế thị trường với những nhược điểm vốn có của nó vẫn là một nền kinh tế tiên tiến hiện đại. Nó khuyến khích các doanh nghiệp phấn đấu vươn lên bằng cách tự điều tiết giá cả thông qua quan hệ cung, cầu trên thị trường. Nó là môi trường tốt cho các doanh nghiệp năng động sáng tạo, biết nắm bắt thời cơ và cơ hội kinh doanh. Mỗi doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường cần phải có hướng đi riêng của mình theo xu thế phát triển chung của xã hội.

Các doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường luôn phải đối mặt với những khó khăn thách thức khi gặp phải sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. Sự cạnh tranh dẫn đến sự đào thải nhau trong kinh doanh, ai khôn khéo, năng động thì sẽ tận dụng được cơ hội, phòng tránh được các rủi ro, công việc này không ai khác ngoài con người có thể làm được. Vậy vai trò của người lao động trong doanh nghiệp là hết sức quan trọng, và vấn đề “ quản trị con người ” lại càng trở nên quan trọng hơn, nó sẽ là nền tảng cho các hoạt động khác.

Qua quá trình thực tập ở Công ty cổ phần Container Việt Nam – Viconship đã tạo điều kiện cho em nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế cho thấy những vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã đưa ra một số giải pháp nhằm “ nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực ở công ty ” cho phù hợp với tình hình thực tế hiện nay để công ty có thể tham khảo nhằm mục đích góp phần giải quyết những mặt mà xí nghiệp còn hạn chế. Tuy nhiên do thời gian và trình độ còn nhiều hạn chế; kinh nghiệm, kiến thức về thực tế tích lũy còn rất ít; các thông tin và số liệu cần thiết bị hạn chế hoặc không thu thập được; do đó, nguồn số liệu chỉ tương đối chính xác, chưa bao quát đầy đủ. Vì vậy, luận văn tốt nghiệp của em không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài này được hoàn thiện hơn!

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn các thầy, cô giáo đã dạy em trong suốt 4 năm học, các cô chú trong Công ty Cổ phần Container Việt Nam đã giúp đỡ em trong thời gian qua và đặc biệt là sự giúp đỡ nhiệt tình của cô giáo: ThS. Nguyễn Thị Tình.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trần Kim Dung, “Quản trị nguồn nhân lực”, năm 2005, NXB Thống Kê.
- [2] TS Nguyễn Thanh Hội, “Quản trị nhân sự”, năm 2000, NXB Thống Kê.
- [3] GS.TS Bùi Văn Nhơn, “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội”, năm 2006, NXB Tư pháp Hà Nội.
- [4] Nguyễn Hữu Thân, “Quản trị nhân sự”, năm 2006, NXB Thống Kê.
- [5] Những vấn đề cốt yếu của quản lý, tập II, năm 1992, NXB Khoa học và Kỹ thuật.
- [6] Tổng hợp từ Internet.
- [7] Khoá luận tốt nghiệp của sinh viên trường Đại học Dân lập Hải Phòng, ngành Quản trị doanh nghiệp.
- [8] Một số tài liệu liên quan do Công ty Cổ phần Container Việt Nam cung cấp.