

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 : Phạm Như Hoa

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Cao Thị Hồng Hạnh

HẢI PHÒNG - 2015

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

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ
DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
CẢNG HẢI PHÒNG – CHI NHÁNH CẢNG CHÙA VỄ**

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

Sinh viên : Phạm Như Hoa

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Cao Thị Hồng Hạnh

HẢI PHÒNG - 2015

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Phạm Như Hoa

Mã SV: 1112402035

Lớp: QT1501N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
công ty cổ phần cảng Hải Phòng chi - nhánh cảng Chùa Vẽ.

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp
(về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

- Nghiên cứu lý luận chung về nguồn nhân lực tại Công ty
- Mô tả thực trạng công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần cảng Hải Phòng – chi nhánh cảng Chùa Vẽ.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

Sử dụng số liệu về tình hình kinh doanh của Công ty trong năm 2013
và 2014

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty cổ phần cảng Hải Phòng – chi nhánh cảng Chùa Vẽ

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên:.....Cao Thị Hồng Hạnh.....

Học hàm, học vị:.....Thạc sĩ.....

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

Nội dung hướng dẫn:.... Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại cảng Hải Phòng - chi nhánh cảng Chùa Vẽ.

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 ngàythángnăm 2015

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày tháng năm 2015

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2015

Hiệu trưởng

GS.TS.NSUT 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 2015

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

LỜI MỞ ĐẦU

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động qua lại với nhau. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

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.

Được nhà trường tạo điều kiện thuận lợi, qua 6 tuần thực tập thực tập tại Công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng - Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ đã giúp em bổ sung được một lượng lớn kiến thức thực tế cũng như vận dụng được các kiến thức đã học vào trong công tác hoạt động của công ty. Trong thời gian thực tập tại Công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng - Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ, qua nghiên cứu công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty, em thấy rằng bên cạnh những ưu điểm trong công tác quản lý nhân sự thì vẫn còn tồn tại 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 sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng - Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ ”**. Em hy vọng một phần nào sẽ giúp công ty đạt được hiệu quả cao trong thời gian tới. Mục đích của đề tài dựa 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 bốn phần:

Phần 1 : Cơ sở lý luận chung về quản lý nguồn nhân lực.

Phần 2 : Tổng quan về Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

Phần 3 : Phân tích tình hình sử dụng nhân lực của Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

Phần 4 : Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

Em xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân Lập Hải Phòng, đặc biệt là sự giúp đỡ của giảng viên Ths. Cao Thị Hồng Hạnh cùng tập thể các cán bộ nhân viên các Phòng, Ban của Công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng – Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ suốt thời gian qua đã giúp đỡ em trong quá trình tìm hiểu, thu thập thông tin về Công ty để hoàn thành bài luận văn này.

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

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên: Phạm Như Hoa

PHẦN 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Nguồn nhân lực.

1.1.1. Khái niệm về nhân lực.

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

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

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, tuổi tác, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi.... Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách của từng con người.

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

1.1.2.1: Số lượng nguồn nhân lực.

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

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

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

1.1.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực.

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

❖ Thể lực nguồn nhân lực.

Một trong những tiêu chí nói lên chất lượng nguồn nhân lực là tình trạng thể lực của người lao động, bao gồm các yếu tố như chiều cao, cân nặng, sức khỏe.

Các yếu tố này phụ thuộc chặt chẽ vào các điều kiện như: Mức sống, thu nhập, nghỉ ngơi, chăm sóc y tế và các dịch vụ khác

❖ **Trình độ học vấn của nguồn nhân lực.**

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

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

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là trình độ hiểu biết, khả năng vận dụng, áp dụng khoa học kỹ thuật tiên bộ về một số chuyên môn nào đó vào hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động cho tổ chức đó. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động được thể hiện thông qua cơ cấu lao động được đào tạo ở các cấp bậc khác nhau. Ở nước ta số lượng lao động qua đào tạo nghề bình quân của cả nước chỉ khoảng 23%, còn 77% lao động còn lại không có chuyên môn kỹ thuật. Con số này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của nước ta vẫn còn rất thấp.

1.1.2.3. Cơ cấu nguồn nhân lực.

Cơ cấu cấp bậc nguồn nhân lực: bao gồm số lượng nhân lực được phân chia từ cấp cao đến cấp thấp và đến nhân viên, người lao động trong tổ chức. Cơ cấu này phản ánh các bước thăng tiến nghề nghiệp của nguồn lực trong tổ chức.

Cơ cấu tuổi nguồn nhân lực: được biểu thị bằng số lượng nhân lực ở những độ tuổi khác nhau. Theo số liệu thống kê, hiện nay Việt Nam có cơ cấu lao động rất trẻ, trên 50% dưới độ tuổi 25. Mỗi năm Việt Nam có khoảng 1,5 triệu thanh niên tham gia vào thị trường lao động, điều này cho thấy nguồn nhân lực của Việt Nam rất dồi dào, tuy nhiên chất lượng còn thấp và tỉ lệ thất nghiệp còn khá cao. Theo ước tính, cả nước có tới 7% thanh niên thất nghiệp và 28% thường xuyên thiếu việc làm. Điều đó cho thấy đây thực sự là điều đáng lo ngại về chất lượng nguồn nhân lực của đất nước trước ngưỡng cửa hội nhập nền kinh tế khu vực và thế giới.

1.2. Quản trị nguồn nhân lực.

1.2.1. Khái niệm của quản trị nguồn nhân lực.

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

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

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

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

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

1.2.2. Đối tượng của quản trị nhân lực

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

1.2.3. Mục tiêu của quản lý nhân lực.

1.2.3.1. Mục tiêu kinh tế.

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

1.2.3.2. Mục tiêu xã hội.

Nhằm tạo công ăn việc làm, giáo dục và động viên người lao động phát triển phù hợp với tiến bộ xã hội. Ngược lại thông qua quản lý nguồn nhân lực thực hiện trách nhiệm của Nhà Nước, của tổ chức với người lao động. Để đạt được mục tiêu này cần có các hoạt động hỗ trợ như: tuân thủ pháp luật, trật tự xã hội, tổ chức các

hoạt động xã hội và dịch vụ trong doanh nghiệp, xác lập và giải quyết thoả đáng mối quan hệ giữa tổ chức công đoàn và các cấp quản trị doanh nghiệp.

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

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

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

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

1.2.3.5. Mục tiêu phục vụ nhân viên.

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

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

1.2.4.1. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực.

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

❖ Vai trò của quản lý nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp thể hiện qua các mặt:

- Xác định những cơ hội tốt và những trở ngại trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

- Đưa ra tầm nhìn rộng cho nhà quản lý cũng như đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty.
- Kích thích cách suy nghĩ mới mẻ, những ý tưởng sáng tạo mới trước những vấn đề trước mắt.
- Bồi dưỡng tinh thần khẩn trương và tích cực hoạt động của nhân viên trong công ty .
- Kiểm tra quá trình đầu tư vào hoạt động quản lý.
- Xây dựng phương châm hoạt động lâu dài nhằm vào những vấn đề trọng điểm trong từng giai đoạn.
- Đưa ra điểm chiến lược trong quản lý doanh nghiệp và khai thác sử dụng nhân viên.

1.2.4.2. Chức năng của quản lý nguồn nhân lực.

❖ Nhóm chức năng thu hút (hình thành) nguồn nhân lực:

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người. Phân tích công việc sẽ giúp cho doanh nghiệp biết cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đối với các ứng viên là như thế nào? Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: Hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và sử lý các thông tin về Nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

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

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

❖ Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực:

Nhóm này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Hoạt động này bao gồm các công việc: Ký kết hợp đồng lao động, thoả ước hợp đồng lao động tập thể. Giải quyết các tranh chấp, bất bình trong lao

động, giải quyết kỉ luật lao động. Cải thiện điều kiện làm việc. Chăm sóc y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

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

1.2.5.1: Thiết kế và phân tích công việc.

❖ Thiết kế công việc.

Thiết kế công việc là quá trình xác định các trách nhiệm, các nhiệm vụ cụ thể được thực hiện bởi từng người lao động trong tổ chức cũng như các điều kiện cụ thể để thực hiện các trách nhiệm, nhiệm vụ đó. Khi thiết kế công việc cần phải xác định 3 yếu tố thuộc về công việc như sau:

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

- + Các trách nhiệm đối với tổ chức: bao gồm tổng thể các trách nhiệm có liên quan tới tổ chức nói chung mà mỗi người lao động phải thực hiện.

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

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

❖ Phân tích công việc.

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

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

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

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

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

+ Thông tin về các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện như các khả năng và kỹ năng cần phải có, các kiến thức, các hiểu biết và kinh nghiệm làm việc cần thiết. Các tư liệu và thông tin thu thập được sẽ được xử lý phù hợp tùy thuộc vào mục đích của phân tích công việc. Tuy nhiên, chúng thường được hệ thống hoá dưới dạng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

* Bản mô tả công việc.

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

* Bản tiêu chuẩn công việc.

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

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

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

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

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

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

Tiến trình KHHNNL được trải qua 3 bước: Dự báo nhu cầu nhân lực của tổ chức trong tương lai. Xây dựng chương trình để đáp ứng nhu nhân lực. Thực hiện các chương trình đã đề xuất và thường xuyên kiểm tra, đánh giá xem kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đề ra hay không.

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

1.2.5.3: Tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên.

Tuyển mộ là quá trình thu hút các ứng viên (người xin việc) về phía tổ chức để các nhà tuyển dụng lựa chọn và sàng lọc những người có đủ điều kiện vào làm việc tại 1 vị trí nào đó tổ chức. Một tổ chức có thể tuyển mộ từ bên trong hoặc bên ngoài thị trường với nhiều phương pháp khác nhau. Quá trình tuyển mộ bao gồm các bước như: xây dựng kế hoạch tuyển mộ với các nội dung lập kế hoạch tuyển mộ, xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ, xác định thời gian và địa điểm tuyển mộ, tìm kiếm người xin việc, đánh giá quá trình tuyển mộ.

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

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

Quy trình tuyển chọn bao gồm các bước sau:

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

1.2.5.4: Bố trí nhân lực.

❖ Định hướng.

Định hướng là một chương trình được thiết kế nhằm giúp người lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc một cách có hiệu quả. Một chương trình định hướng bao gồm các thông tin về: Các công việc hằng ngày cần phải làm và cách thực hiện công việc. Tiền công và phương thức trả công. Tiền thưởng, các phúc lợi dịch vụ. Các nội quy về kỉ luật lao động, an toàn lao động.

Các phương tiện phục vụ sinh hoạt, thông tin và y tế. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, các sản phẩm và dịch vụ...

❖ **Thuyên chuyển.**

Thuyên chuyển là việc chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa điểm này sang địa điểm khác. Thuyên chuyển có thể được đề xuất từ phía doanh nghiệp, cũng có thể đề xuất từ phía người lao động với sự chấp thuận của doanh nghiệp.

❖ **Đề bạt**

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

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

1.2.5.5: Định mức lao động.

❖ **Định mức lao động:**

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

❖ **Mức lao động:**

Hiểu theo một nghĩa chung nhất là một đại lượng sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định. Hiểu một cách đầy đủ, mức lao động có 3 loại sau:

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

- **Mức sản lượng (Msl):** Là số lượng sản phẩm hay khối lượng nhất định quy định cho một nhóm công nhân hoàn thành trong một đơn vị thời gian nhất định, trong điều kiện của tổ chức kỹ thuật nhất định.

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

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

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

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

1.2.5.6: Đánh giá thực hiện công việc.

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

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

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

- Đối với tổ chức:

- + Kiểm tra tình hình chấp hành công việc của nhân viên.

- + Giúp cho bộ phận quản lý nguồn nhân lực và lãnh đạo cấp cao có thể đánh giá được kết quả của các hoạt động chức năng về nguồn nhân lực được mức đúng đắn và hiệu quả, từ đó có các phương hướng điều chỉnh phù hợp.

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

- Đối với người lao động:

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

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

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

1.2.5.7. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

❖ Khái niệm đào tạo và phát triển

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

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

❖ Có hai phương pháp đào tạo và phát triển:

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

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

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

- Xác định nhu cầu đào tạo
- Xác định mục tiêu đào tạo
- Lựa chọn đối tượng đào tạo
- Xác định chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo
- Lựa chọn và đào tạo giáo viên
- Dự tính kinh phí đào tạo
- Đánh giá chương trình đào tạo phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó.

Phát triển không chỉ bao gồm có đào tạo, mà còn cả sự nghiệp và những kinh nghiệm khác nữa. (G. T. MiLKovich)

❖ Mục đích của đào tạo và phát triển:

- Trực tiếp giúp nhân viên làm công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên không đáp ứng được tiêu chuẩn mẫu của công việc hoặc khi nhận công việc mới.
- Cập nhật các kỹ năng kiến thức mới cho nhân viên
- Tránh tình trạng quản lý lạc hậu, lỗi thời
- Giải quyết các vấn đề của tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên và công đoàn, hay với nhà quản trị ...
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận
- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên

1.2.5.8. Thù lao lao động.

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

Chế độ lương cấp bậc

Được thiết kế để trả công cho công nhân sản xuất căn cứ vào chất lượng lao động và điều kiện lao động khi họ thực hiện một công việc nhất định. Chế độ tiền lương cấp bậc có 3 yếu tố: thang lương, mức lương và tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

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

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

$$M_i = M_1 \times K_i$$

Trong đó: M_i : Mức lương bậc i

M_1 : Mức lương tối thiểu

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

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

❖ Các hình thức trả lương.

Có 2 hình thức trả lương cơ bản như sau:

- Hình thức trả lương theo thời gian:

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

Công thức:

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

Trong đó: - L_{tg} : Lương thời gian

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

- L : Mức lương ngày (lương giờ) với: $L \text{ ngày} = L \text{ tháng} / 22$

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

- Hình thức trả lương theo sản phẩm:

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

$$L_{sp} = N_{tt} \times Đ_g$$

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

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

Công thức:

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

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

H_{si} : Hệ số lương của mỗi người

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

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

❖ An toàn và sức khỏe người lao động.

Vấn đề an toàn và sức khỏe cho người lao động là một vấn đề đang rất được quan tâm. Bởi, người lao động có được an toàn trong quá trình lao động, có sức khỏe, thoải mái tâm lý thì mới hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, nâng cao năng suất lao động.

- Về phía người sử dụng lao động: Phải lập các kế hoạch, các biện pháp an toàn vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện làm việc, trang bị dụng cụ bảo hộ lao động, hướng dẫn cho lao động các nội quy, quy định an toàn và vệ sinh lao động của người sử dụng lao động và người lao động.

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

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

1.3.1. Nhân tố bên trong.

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

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

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

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

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

Khoa học kĩ thuật phát triển và việc ứng dụng các công nghệ mới vào hoạt động sản xuất kinh doanh tạo ra những đòi hỏi buộc doanh nghiệp phải phát triển nhân sự để phù hợp với nó, nhằm phát huy có hiệu quả nhất hệ thống cơ sở vật chất kĩ thuật hiện có của doanh nghiệp.

❖ Quan điểm của các nhà quản trị cấp cao hoặc các nhà quản trị nhân lực ở doanh nghiệp.

Quan điểm của các nhà quản trị, đặc biệt là các nhà quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng quan trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực ở doanh nghiệp cả về số lượng và chất lượng. Điều này thể hiện ở chỗ các nhà quản trị của doanh nghiệp là những người đặt ra các chương trình, chính sách huy động các nguồn lực trong doanh nghiệp để đạt được mục tiêu đề ra.

Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của doanh nghiệp và có ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Các chính sách có thể là :

- Chính sách khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình.

- Chính sách trả lương và đãi ngộ, khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao.

❖ **Trình độ năng lực của bản thân người lao động**

Đối với doanh nghiệp có nguồn nhân lực trình độ cao và đồng đều rất thuận lợi cho việc phát triển nguồn nhân lực. Lúc này doanh nghiệp có thể lựa chọn sử dụng đa dạng hoặc phối hợp được nhiều giải pháp phát triển nguồn nhân lực, mang lại hiệu quả cao nhất cho cả doanh nghiệp và bản thân người lao động.

1.3.2. Nhân tố bên ngoài.

❖ **Xu thế phát triển kinh tế:**

Xu thế phát triển kinh tế hay đúng hơn là chu kỳ phát triển kinh tế, chu kỳ kinh doanh của ngành thậm chí của cả doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nhân lực nói riêng và quản trị nguồn nhân lực nói chung ở doanh nghiệp. Trong giai đoạn mà kinh tế suy thoái, hoặc kinh tế bất ổn định có chiều hướng đi xuống, doanh nghiệp một mặt cần phải duy trì lực lượng có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Do vậy doanh nghiệp phải đưa ra các quyết định nhằm thay đổi các chương trình phát triển nhân lực như giảm quy mô về số lượng, đa dạng hóa năng lực lao động của từng cá nhân để người lao động có thể kiêm nhiệm nhiều loại công việc khác nhau, hoặc giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ, nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi ...

❖ **Cơ chế quản lý – Hệ thống pháp luật.**

Luật pháp của Nhà nước có ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là Luật lao động - các bộ luật này đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm đến các lợi ích chính đáng của người lao động, trong đó có nhu cầu phát triển nghề nghiệp chuyên môn, nhu cầu thăng tiến, ... Các bộ luật này cũng ràng buộc những điều khoản sử dụng lao động của doanh nghiệp, đòi hỏi doanh nghiệp phải có chương trình phát triển nhân lực phù hợp như thời gian làm việc, điều kiện làm việc mà luật pháp quy định. Các tiêu chuẩn về từng loại nhân lực ngoài việc phải đáp ứng được yêu cầu, mục tiêu, nhiệm vụ công việc còn phải nhất quán với đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước, với các tiêu chuẩn về trình độ học vấn, tuổi tác, kinh nghiệm,... do Nhà nước quy định.

❖ **Đối thủ cạnh tranh.**

Trong nền kinh tế thị trường các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh trên thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn phải cạnh tranh về tài nguyên nhân sự, vì nhân sự là yếu tố quyết định sự thành công trong kinh doanh. Để tồn tại và phát

triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cần phải phát triển nguồn nhân lực để gìn giữ, duy trì và thu hút nhân tài.

❖ Khách hàng:

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

❖ Trình độ phát triển khoa học công nghệ.

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ về khoa học kỹ thuật, công nghệ thông tin. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các doanh nghiệp phải luôn quan tâm tới việc cải tiến kỹ thuật, thay đổi công nghệ, nâng cao trình độ cơ giới hóa, tự động hóa, thay đổi quy trình sản xuất, chế tạo sản phẩm. Điều đó đòi hỏi số lượng, chất lượng, kinh nghiệm và kỹ năng lao động của đội ngũ nhân sự cũng phải có sự thay đổi, điều chỉnh, hay nói khác đi là chương trình phát triển nhân lực của doanh nghiệp cũng phải có sự thay đổi cho phù hợp với công nghệ đã được lựa chọn.

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

1.4.1. Năng suất lao động.

1.4.1.1: Chỉ tiêu NSLĐ tính bằng hiện vật.

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

$$W = Q/T$$

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

Q- tổng sản lượng tính bằng hiện vật.

T- tổng số lao động bình quân.

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

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

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

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

$$W = Q/T$$

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

Q- Số lượng sản lượng theo hiện vật.

T- Tổng thời gian lao động đã hao phí.

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

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

1.4.2. Đánh giá theo doanh thu.

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

$$W=Q/L \text{ hoặc } W=LN/L$$

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

Q- Tổng doanh thu

LN- Tổng lợi nhuận

L- Tổng số lao động bình quân.

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

Nhược điểm: Chưa phản ánh được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Những sản phẩm có giá trị cao khi ở dạng bán thành phẩm không xác định được.

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

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

Hậu quả của việc không sử dụng hết khả năng lao động là lãng phí sức lao động và tất yếu gây lãng phí trong các khoản chi phí và nó ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách phát triển trong tương lai của doanh nghiệp trên nhiều lĩnh vực mà đặc biệt là chính sách nhân sự.

Bằng cách so sánh số lượng lao động hiện có và nhu cầu tương lai sẽ phát hiện được số lao động thừa thiếu trong từng công việc, từng bộ phận và trong toàn bộ doanh nghiệp.

1.4.4. Đánh giá theo nguồn vốn đầu tư.

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

+) Chỉ số sinh lợi (Hp)

$$Hp = (LN / V) \times 100\%$$

Trong đó : Hp : Chỉ số sinh lợi trong 100 đồng vốn đầu tư sẽ tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận. Đồng thời đánh giá khả năng sinh lời và phản ánh hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung của doanh nghiệp

LN : Lợi nhuận.

V : Tổng số vốn bình quân.

+) Chỉ số tạo việc làm

$$H_v = V / L$$

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

L : Tổng số lao động bình quân. Bên cạnh đó, chỉ số tạo việc làm đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp. Đặc biệt chỉ tiêu này quan trọng về mặt xã hội trong công tác giải quyết công ăn việc làm cho người lao động.

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

$$H = L/Q$$

Trong đó: Q: tổng doanh thu

L: Tổng lao động

H: Hiệu lượng sử dụng lao động.

1.4.6. Nội dung các bước phân tích

❖ Bước 1: Phân tích tình hình lao động trong doanh nghiệp

Bước này xem xét các vấn đề sau :

- Cơ cấu lao động trong xí nghiệp.
- Phân loại tình hình lao động trong xí nghiệp : Phân loại theo từng chỉ tiêu
 - +) Phân loại tình hình lao động theo độ tuổi
 - +) Phân loại tình hình lao động theo giới tính.
 - +) Phân loại tình hình lao động theo trình độ học vấn.
- Đặc điểm lao động của xí nghiệp.
 - +) Khối lao động trực tiếp.
 - +) Khối lao động gián tiếp.

Mục tiêu của bước 1 là tìm hiểu, phân tích tình hình chung của lao động trong xí nghiệp. Từ đó có cái nhìn đầu tiên về nguồn nhân lực của xí nghiệp.

❖ Bước 2 : Phân tích thực trạng công tác quản trị nhân lực tại xí nghiệp.

Nội dung của bước này là phân tích các nội dung sau :

- Công tác hoạch định nhân lực.
- Công tác phân tích và thiết kế công việc.
- Công tác tuyển dụng nhân lực.
- Công tác bố trí nhân lực.
- Công tác đào tạo và phát triển nhân lực.
- Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc.

- Công tác đãi ngộ lao động.

Mục đích của bước này là tìm hiểu thực tiễn công tác quản trị nguồn nhân lực, từ đó đưa ra các nhận xét, đánh giá đối với từng công tác trong nội dung của công tác quản trị nguồn nhân lực.

- ❖ Bước 3 : Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực của xí nghiệp.

Bước này phân tích các chỉ tiêu sau :

- Năng suất lao động.
- Hiệu suất sử dụng lao động
- Hiệu quả sử dụng lao động
- Hiệu lượng sử dụng lao động
- Chỉ số tạo việc làm

Bước này giúp ta đánh giá được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của xí nghiệp dựa trên một số chỉ tiêu.

- ❖ Bước 4 : Đánh giá chung công tác quản trị nguồn nhân lực của Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

Bước này rút ra các kết luận về thực tiễn công tác quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp, nêu lên những thành tích đạt được và những hạn chế cần khắc phục khi thực hiện công tác này của doanh nghiệp. Từ đó, làm cơ sở để đưa ra một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

1.4.7. Phương tiện, phương pháp phân tích.

- ❖ Phương tiện phân tích.

- Đối tượng phân tích : Vấn đề nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực với các đặc điểm sản xuất kinh doanh của Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ
- Phạm vi phân tích : Chỉ phân tích những vấn đề về nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực ở phạm vi vi mô, tức là ở một doanh nghiệp, cụ thể ở đây là Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ

- ❖ Phương pháp phân tích.

- Phương pháp phân tích : Nghiên cứu các báo cáo về thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong xí nghiệp, từ đó, rút ra các nhận xét.
- Phương pháp thống kê : Từ việc nghiên cứu chỉ tiêu giữa các năm, sử dụng phương pháp thống kê để so sánh về số tuyệt đối và số tương đối, từ đó, đưa ra kết luận về công tác quản trị nhân lực tại doanh nghiệp.

PHẦN 2: TỔNG QUAN VỀ CHI NHÁNH CẢNG CHÙA VỄ

2.1. Quá trình hình thành và phát triển.

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng.

Tên giao dịch: Công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng.

Tên Tiếng Anh: PORT OF HAI PHONG.

Loại hình doanh nghiệp: Công ty Cổ phần.

Địa chỉ liên hệ: 8A Trần Phú -Mái Tơ - Ngô Quyền - Tp.Hải Phòng.

Email : haiphongport@hn.vnn.vn

Website : www.haiphongport.com.vn

Các chi nhánh thành phần:

- Chi nhánh Cảng Hoàng Diệu
- Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ
- Chi nhánh Cảng Tân Vũ
- Chi nhánh Cảng Bạch Đằng
- Trung tâm Y tế Cảng Hải Phòng
- Công ty Cổ phần Đầu tư và phát triển Đình Vũ (công ty con)
- Công ty Cổ phần Lai Dắt và vận tải Cảng Hải Phòng (công ty con)

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh.

- Bốc xếp và vận tải hàng hóa đường sắt, đường bộ và đường thủy nội bộ.
- Kinh doanh bất động sản, quyền sở hữu đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê.
- Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải.
- Kinh doanh kho bãi và lưu giữ hàng hóa.
- Sửa chữa thiết bị, vệ sinh nhà cửa và các công trình khác, giáo dục nghề nghiệp, hoạt động của các trạm xá.

2.1.3. Quá trình hình thành và phát triển Cảng Hải Phòng.

Năm 1874, triều đình phong kiến phản động nhà Nguyễn chính thức nộp đất Hải Phòng cho thực dân Pháp. Năm 1876, thực dân Pháp cấp tốc làm một số cầu nối. Bến cảng được xây dựng trên bờ phải sông cửa Cấm cách biển khoảng 4km với quy mô đơn giản, cơ sở vật chất thô sơ, ít ỏi. Ngày 24/11/1929, 500 anh chị em công nhân làm kip sáng đã tụ họp phản đối một tên cai đánh công nhân đấu tranh đòi nước uống và giành được thắng lợi. Ngày này đã được chọn là “Ngày truyền

thống của công nhân Cảng Hải Phòng”. Ngày 13/5/1955, Hải Phòng hoàn toàn được giải phóng, ta tiếp quản Cảng Hải Phòng, Cảng được tu sửa và mở rộng đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nền kinh tế quốc dân. Năm 1981, về cơ bản Cảng đã hoàn thành giai đoạn cải tạo và hoàn thiện các bến đáp ứng được nhu cầu xếp dỡ hàng hóa. Đến năm 2001 khả năng thông qua của Cảng đạt 7 triệu tấn/năm. Hiện nay Cảng Hải Phòng là cảng có lưu lượng hàng hóa thông qua lớn nhất ở phía Bắc Việt Nam, có hệ thống thiết bị hiện đại và cơ sở hạ tầng đầy đủ, an toàn, phù hợp với phương thức vận tải, thương mại quốc tế. , Cảng Hải Phòng luôn đóng vai trò là "Cửa khẩu" giao lưu quan trọng nhất của phía Bắc đất nước. Hàng hoá xuất nhập khẩu của 17 tỉnh phía Bắc và hàng quá cảnh của Bắc Lào và Nam Trung Quốc... thông qua Cảng Hải Phòng đã đến với thị trường các nước và ngược lại.

2.1.4. Giới thiệu chung về Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

Tên gọi : Công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng – Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

Lĩnh vực kinh doanh : dịch vụ.

Tổng số lao động : 749 người.

Sản phẩm chủ yếu : Dịch vụ xếp dỡ container, dịch vụ xếp dỡ đảo chuyển container, dịch vụ lưu kho bãi, dịch vụ khai thác hàng lẻ (CFS).

Địa chỉ : Số 5 Đường Chùa Vẽ.

Điện thoại : 0313.765784

Fax : 0313765784.

2.1.5. Quá trình hình thành và phát triển Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

Công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng – Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ được xây dựng từ năm 1977 do yêu cầu nhiệm vụ của Cảng mở rộng để tổ chức sản xuất kinh doanh đa dạng hàng hóa. Bến Cảng nằm ở hữu ngạn sông Cửa Cấm, cách trung tâm Hải Phòng 4km về phía Đông, cách phao số “0” khoảng 20 hải lý. Từ phao số “0” vào Cảng qua luồng Nam Triệu và kênh đào Đình Vũ.

Trước khi ra đời chi nhánh chỉ là 1 bãi bồi phù sa và chỉ có đoạn cầu tàu dài 105m cho thuyền và sà lan cập bến, hàng hóa vận chuyển qua đây chủ yếu là hàng quân sự. Cảng Chùa Vẽ khi mới thành lập gồm 2 khu vực :

- Khu vực 1 (gọi là khu vực chính - khu Chùa Vẽ) xây dựng các phòng ban làm việc, giao dịch, ... nằm ở cạnh ngã ba Bình Hải, giáp với cảng Cấm. Cảng có 350m cầu tàu.
- Khu vực 2 (gọi là bãi Đoạn Xá) nằm cách khu vực 1 khoảng 1000m về phía Đình Vũ, tại đây đất đai rộng nhưng chỉ sử dụng một phần nhỏ 350m cầu tàu và khoảng 15.000 m² bãi.

Vào giữa tháng 6 năm 1995, hai khu vực Chùa Vẽ và Đoạn Xá đã được tách làm hai xí nghiệp riêng. Khu Chùa Vẽ trước kia đổi thành Xí nghiệp xếp dỡ Đoạn Xá và khu vực Đoạn Xá cũng lấy tên là Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

Sau 2 năm 1995 - 1996 được Bộ giao thông vận tải và Cảng Hải Phòng đầu tư xây dựng phát triển công ty đã thay đổi cơ bản về quy mô. Xây dựng 495m cầu tàu và 150.000m² bãi để khai thác mặt hàng container, xây mới 3.200 m² kho CFS và một số công trình phục vụ sản xuất và sinh hoạt. Công ty cũng được trang bị một số phương tiện, thiết bị tiên tiến phù hợp với yêu cầu sản xuất.

Tháng 7 năm 2014 hòa vào dòng chảy Cổ phần hóa doanh nghiệp của Nhà Nước, Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ chính thức đổi thành Công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng – Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

2.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty.

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

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

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

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

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

❖ Các dịch vụ chủ yếu của Chi nhánh Chùa Vẽ:

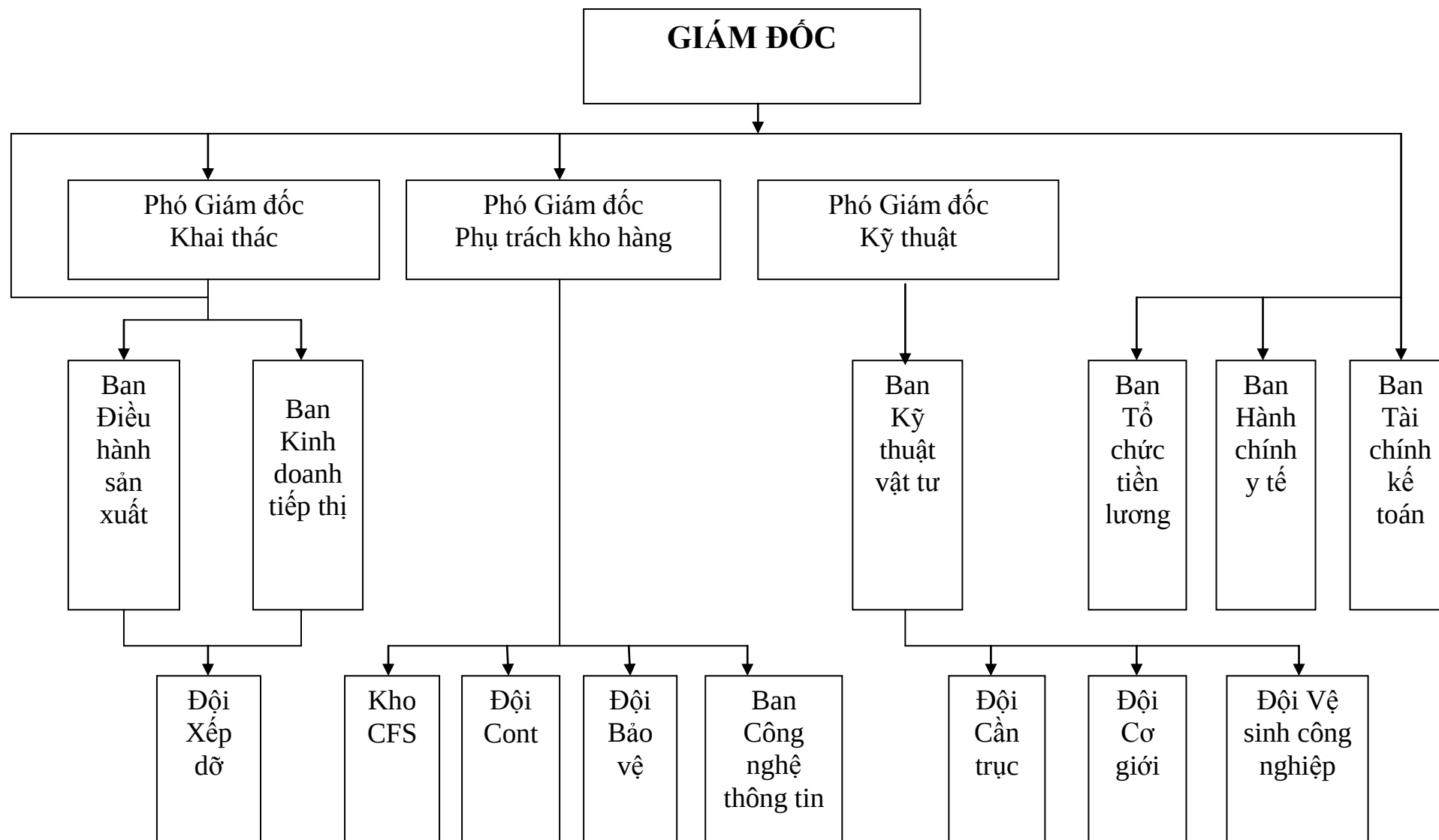
- Dịch vụ xếp dỡ container tại cầu và vùng nước.
- Các dịch vụ thuê bãi, giao nhận, đóng rút hàng, lưu container lạnh, phục vụ kiểm hoá, kiểm dịch...
- Dịch vụ kho CFS : gom hàng và phân phối hàng lẻ.
- Cân container và hàng hoá bằng cân điện tử 80 tấn.
- Sửa chữa các phương tiện vận tải bộ, các thiết bị bốc xếp, vệ sinh, sửa chữa container.
- Vận tải container và hàng hoá khác bằng đường bộ.

2.3. Cơ cấu tổ chức.

2.3.1. Sơ đồ tổ chức chi nhánh Cảng Chùa Vẽ (năm 2014).

Cơ cấu tổ chức theo kiểu trực tuyến.

Ghi chú: → là trực tuyến.



2.3.2. Chức năng, vai trò, nhiệm vụ của các Phòng, Ban.

Giám đốc chi nhánh

Giám đốc công ty là người chịu trách nhiệm trước pháp luật và Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng của Chi nhánh. Nhiệm vụ, quyền hạn của Giám đốc công ty được quy định theo quyết định bổ nhiệm của Tổng Giám đốc công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng và quyết định phê chuẩn quy chế tổ chức và hoạt động của công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng mà Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ là Hội đồng thành viên.

Các phó Giám đốc.

Các Phó Giám đốc công ty giúp công ty điều hành các hoạt động của công ty theo phân công và ủy quyền cụ thể của Giám đốc công ty.

Phó Giám đốc công ty chịu trách nhiệm trước giám đốc công ty về các phần việc đã được phân công và ủy quyền. Trong trường hợp Giám đốc công ty vắng mặt tại trụ sở, không thể điều hành trực tiếp các hoạt động của công ty, thì Phó Giám đốc thứ nhất là người thay mặt Giám đốc quản lý, điều hành và chịu trách nhiệm cá nhân về mọi hoạt động của công ty trong khoảng thời gian này.

Các ban chức năng

Lãnh đạo các ban nghiệp vụ chịu trách nhiệm tham mưu, giúp việc cho Giám đốc công ty trong lĩnh vực chuyên môn do bộ phận của mình phụ trách và thực hiện các phần việc khác theo sự phân công của Giám đốc công ty.

Ban Tổ chức tiền lương

Là ban tham mưu giúp Giám đốc trong công tác tổ chức bộ máy quản lý, tổ chức sản xuất của công ty; giúp Giám đốc trong lĩnh vực quản lý và giải quyết về những vấn đề của nhân sự.

Quản lý số lượng, chất lượng lao động và quản lý theo dõi việc sử dụng lao động trong toàn công ty. Tổ chức triển khai, kiểm tra, kiểm soát thực hiện chế độ chính sách của nhà nước đối với người lao động và ban hành các quy chế về sử dụng lao động, nội quy, quy chế về tiền lương và thu nhập, các chế độ đãi ngộ đối với người lao động đảm bảo đúng quy định pháp luật.

Ban tài chính kế toán

Tham mưu cho Giám đốc về công tác quản lý tài chính của công ty bao gồm: tính toán kinh tế và bảo vệ sử dụng tài sản, vật tư, tiền vốn, nhằm bảo đảm quyền

chủ động trong sản xuất kinh doanh. Là người Giám đốc sử dụng lao động, vật tư, tiền vốn, tài sản... hiện có của Xí nghiệp.

Ban kinh doanh tiếp thị

Tham mưu cho Giám đốc công ty trong lĩnh vực khai thác thị trường trong nước và trong khu vực, tổ chức kí kết và thực hiện các hợp đồng kinh tế. Nghiên cứu thị trường và tham gia xây dựng các phương án, định hướng chiến lược trong sản xuất kinh doanh của toàn công ty.

Ban điều hành sản xuất

Tham mưu cho Giám đốc công ty về kế hoạch tác nghiệp sản xuất và chỉ đạo thực hiện kế hoạch. Bàn bạc thống nhất với các cơ quan có liên quan, với các chủ hàng, chủ tàu, chủ các phương tiện khác, nhằm thực hiện có hiệu quả kế hoạch đã đề ra.

Ban kỹ thuật vật tư

Tham mưu cho Giám đốc về các lĩnh vực kỹ thuật vật tư: xây dựng kế hoạch khai thác sử dụng và sửa chữa các loại phương tiện hiện có, tổ chức quản lý kỹ thuật cơ khí, mua sắm vật tư, phụ tùng chiến lược, ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật tiên tiến vào sản xuất. Đảm bảo an toàn cho người và phương tiện.

Tham mưu cho Giám đốc công ty về công tác an toàn lao động bao gồm: kỹ thuật an toàn, vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ... đồng thời hướng dẫn thực hiện tốt công tác bảo hộ lao động và giải quyết các chế độ cho người lao động.

Và tham mưu cho Giám đốc trong lĩnh vực tổ chức thực hiện quản lý, xây dựng, áp dụng, duy trì có hiệu quả và cải tiến liên tục các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty theo quy định của hệ thống Quản lý chất lượng ISO 9000. Đồng thời quản lý, thực hiện các công việc liên quan đến nghiên cứu khoa học, sáng kiến cải tiến của cán bộ công nhân viên toàn công ty.

Ban hành chính – y tế

Tham mưu cho Giám đốc trong lĩnh vực công tác thi đua, tuyên truyền; văn thư; quản lý; mua sắm thiết bị văn phòng phẩm; bố trí, sắp xếp nơi làm việc cho toàn công ty; quản lý đội xe phục vụ; tiếp đón các đoàn khách trong và ngoài nước; công tác quảng cáo, thông tin và thực hiện công việc khánh tiết các hội nghị, lễ tết, các đại hội.

Ban công nghệ thông tin

Tham mưu cho ban lãnh đạo công ty công tác về quản trị hệ thống thông tin dữ liệu hàng hóa trong toàn công ty, kết nối thông tin với Hệ thống mạng MIS của Cảng Hải Phòng.

Các đội kho, bãi

Các tổ, đội, kho bãi là các đơn vị trực thuộc công ty trực tiếp thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh theo sự chỉ đạo của ban lãnh đạo công ty và sự giám sát, kiểm tra, điều hành của các ban nghiệp vụ.

2.3.3. Đánh giá.

Lượng lao động quản lý chiếm bao nhiêu phần trăm tổng số lao động của doanh nghiệp thể hiện quy mô của bộ phận quản lý có phù hợp với xu thế chung hay không. Số lượng lao động quản lý trong 2 năm qua có thay đổi nhưng không đáng kể. Nhìn vào sơ đồ trên ta thấy bộ máy quản lý của xí nghiệp được xây dựng theo mô hình trực tuyến chức năng với 1 giám đốc, 3 phó giám đốc, 7 ban nghiệp vụ và 4 tổ đội và 2 đơn vị phụ trợ. Trong đó giám đốc là người có quyền cao nhất, quản lý toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ của xí nghiệp và trực tiếp quản lý 3 ban: Ban tài chính kế toán, ban tổ chức lao động – tiền lương và ban hành chính y tế. 3 phó giám đốc phụ trách 3 ban còn lại và các đơn vị sản xuất trực tiếp nhân viên dưới quyền. Mô hình tổ chức này có các ưu điểm, nhược điểm sau:

Ưu điểm:

- Phân định rõ ràng nhiệm vụ của mỗi bộ phận, mỗi nhân viên.
- Phát huy khả năng tham mưu của các phòng ban trong việc ra quyết định.

Nhược điểm:

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

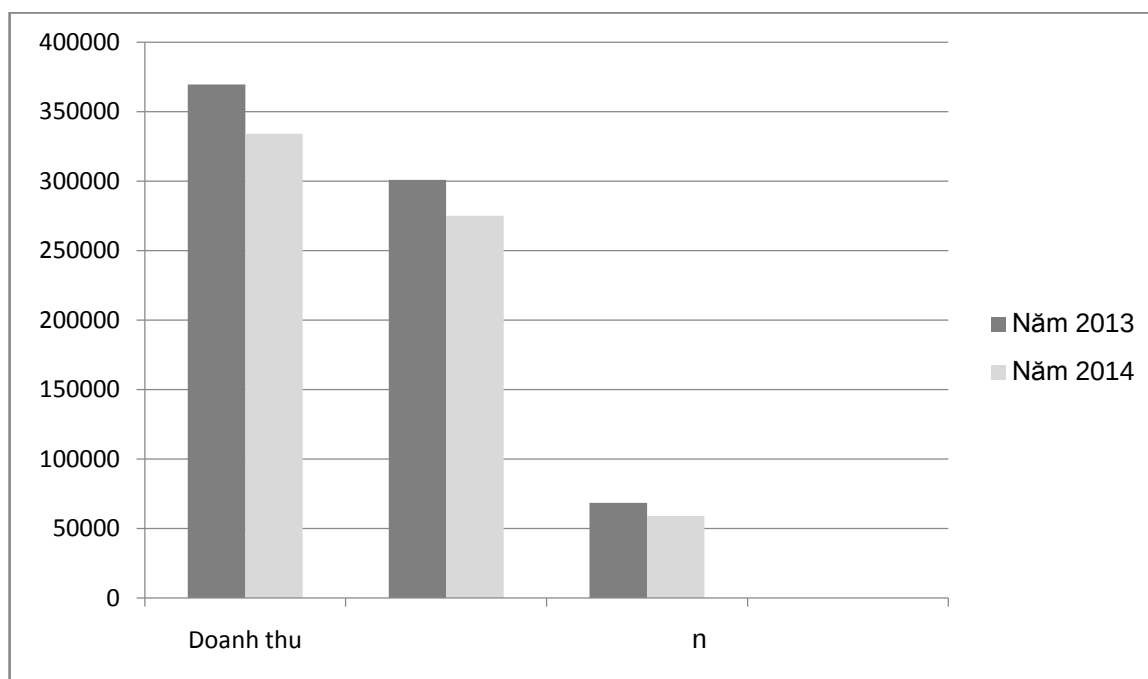
2.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

Bảng 1: Các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2013	Năm 2014	Chênh lệch	
				Số tuyệt đối (1 Tr.đ)	Số tương đối (%)
1.Sản lượng	Tấn	5.347.581	5.210.000	(137.581)	(2,573)
2.Doanh thu	Triệu đồng	369.482	334.004	(35.478)	(9,602)
3.Chi phí	Triệu đồng	301.000	275.043	(25.957)	(8,624)
4.Lợi nhuận	Triệu đồng	68.482	58.961	(9.521)	(13,903)

(Nguồn: Ban kinh doanh và tiếp thị)

Biểu đồ 1: So sánh tình hình sản xuất KD của công ty trong 2 năm 2013-2014



Nhìn vào đồ thị ta thấy các chỉ tiêu sản lượng, doanh thu, chi phí và lợi nhuận năm 2014 đều giảm nhẹ so với năm 2013. Đây là khoảng thời gian nhạy cảm của chi nhánh khi có sự thay đổi lớn trong việc chuyển đổi từ xí nghiệp xếp dỡ (năm 2013) thành công ty cổ phần hóa (năm 2014). Đối diện với một sự biến động lớn như vậy tuy các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh có giảm nhưng không thể không công nhận sự cố gắng của cán bộ công nhân viên toàn chi nhánh trong việc thích ứng và hòa nhập vào môi trường làm việc mới.

2.5. Những thuận lợi và khó khăn của công ty

2.5.1. Thuận lợi

Cảng Chùa Vẽ nói riêng được xây dựng các điểm dỡ hàng tạo điều kiện thông quan nhanh hàng hóa giảm bớt tình trạng ùn tắc của Cảng Hải Phòng với một số cảng khác như Cảng Việt Cách, Cảng Đoạn Xá và khu vực phát triển cảng Lạch Hiền. Chính vì vậy khi hàng hóa được vận chuyển về với số lượng quá lớn thì các chủ hàng cũng có thể dễ dàng vận chuyển hàng hóa của mình và làm thủ tục xuất khẩu tại cảng Chùa Vẽ để giảm tình trạng quá tải cho Cảng Hải Phòng. Bên cạnh đó thì hệ thống thì hệ thống đường bộ đường sắt quanh khu vực cũng được bố trí khá hợp lý không gây tình trạng ách tắc giao thông dẫn đến ứ đọng ùn tắc container. Về quản lý có thể nói đây là một trong những thuận lợi nổi bật của Cảng Hải Phòng nói chung và chi nhánh Chùa Vẽ nói riêng.

Đầu năm 2012, dưới sự chỉ đạo quyết tâm của lãnh đạo Thành phố Hải Phòng và nhất chí ủng hộ của Chính phủ, Sở Giao thông vận tải đã tiến hành điều chỉnh dự án đường 365, đầu tư xây dựng nút giao thông Chùa Vẽ – Nguyễn Bình Khiêm. Giờ đây, luồng tàu vào cảng biển Hải Phòng đã được nạo vét theo đúng thiết kế -8,0m so với “0” hải đồ; hệ thống báo hiệu hàng hải được xây dựng lắp đặt, hệ thống đường sắt trong cảng được cải tạo nâng cao năng lực. Điều này đã mang lại “luồng gió mới” cho các doanh nghiệp cảng biển, vận tải, dịch vụ cảng tại Hải Phòng trong quá trình đi lên cùng đất nước, thúc đẩy hội nhập kinh tế quốc tế mạnh mẽ hơn.

Nút giao thông Chùa Vẽ - Nguyễn Bình Khiêm đã làm giảm áp lực lưu thông phương tiện lớn, tránh ùn tắc, nhanh chóng đưa hàng qua cảng biển. Xét ở khía cạnh khác, nó còn làm giảm nguy cơ mất an toàn giao thông, tăng lưu thông hàng hóa, tạo điều kiện cho doanh nghiệp vận tải hoạt động tốt hơn, nhất là thu được hiệu quả cao hơn. Người dân cũng được hưởng lợi vì có hạ tầng giao thông phát triển.

Đối với cảng biển, đây là bước đột phá mạnh mẽ. Luồng tàu được nạo vét đạt chuẩn -8,0m có ý nghĩa vô cùng lớn vì khi đạt -8,0m thì tàu một vạn tấn ra vào dễ dàng vào bất cứ lúc nào trong ngày mà không phụ thuộc vào thủy triều, thuận lợi trong điều động tàu, giảm mật độ lưu thông và vận hành của các bến cảng. Đây chính là cơ hội để Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ nói riêng và hệ thống Cảng biển ở Hải

Phòng nói chung mở rộng để đón tàu lớn và đón các nhà đầu tư vào thành phố nhiều hơn từ đó nâng cao vị thế, khả năng cạnh tranh, đưa Hải Phòng trở thành thành phố công nghiệp và dịch vụ cảng biển theo hướng văn minh, hiện đại.

Ngoài ra cảng Chùa Vẽ còn được đầu tư theo dự án nâng cấp cải tạo cảng giai đoạn 2 tại 43 chi nhánh Chùa Vẽ, khai thác tối đa hệ thống máy tính cầm tay ngoài hiện trường phục vụ công cuộc khai thác tại bãi và cầu tàu giúp cho việc giao nhận, điều hành và quản lý tại hiện trường được nhanh chóng, nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng, nâng cấp chương trình trao đổi dữ liệu EDI với các hãng tàu và các cảng trong và ngoài nước, trao đổi thông tin với cơ quan quản lý nhà nước: Hải quan, Cảng Vụ, Hoa tiêu...nhằm mở rộng phạm vi ứng dụng công nghệ thông tin.

2.5.2. Khó khăn

Bên cạnh những thuận lợi đó thì cảng Chùa Vẽ cũng gặp phải những khó khăn chung của cảng biển Việt Nam trong những năm qua. Đó là tình trạng tiêu cực trong hải quan và thủ tục hành chính quá rườm rà. Thêm vào đó tình trạng làm việc của nhân viên trong cảng và bộ phận quản lý hành chính vẫn còn thấp và chưa chuyên nghiệp dẫn tới một bộ phận hoạt động trì trệ và không hiệu quả. Mặt khác việc quản lý và bố trí lịch làm việc cho các lô hàng không hợp lý đã khiến cho tàu không thể tận dụng được hết công suất làm việc của mình.

Hiện nay, hệ thống cảng đang tích tụ nhiều vấn đề nghiêm trọng, đó là luồng tàu bị bồi lắng không đạt chuẩn thiết kế, tàu ra vào khó khăn, phải chuyển tải, gây thiệt hại lớn về kinh tế và mất an toàn hàng hải. Hiện tại, độ sâu luồng tại khu vực cảng biển Hải Phòng trong đó có Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ đã được nâng lên đáng kể, tuy nhiên vẫn còn ở mức hạn chế. Luồng không đạt chuẩn cũng làm ảnh hưởng đến uy tín của hệ thống cảng biển Hải Phòng. Trong tình hình kinh tế khó khăn, các hãng tàu đang phải tìm cách giảm chi phí và tăng hệ số sử dụng của tàu bằng cách đưa tàu lớn hơn vào cập cảng là tương đối khó khăn. Việc chuyển tải tại vịnh Hạ Long hoặc cắt lại hàng để rời cầu vì giới hạn mức nước làm phát sinh chi phí là một điều rất khó chấp nhận đối với cảng cửa ngõ quốc tế loại 1A như Hải Phòng.

Song hành với nó là cơ sở hạ tầng yếu kém, đường bộ không được mở rộng hay nâng cấp tương ứng đã làm cho tình trạng ùn tắc giao thông diễn ra một cách trầm trọng. Hậu quả, các hãng tàu bị rớt hàng, tăng thời gian tàu nằm tại cầu cảng,

tăng thêm rất nhiều chi phí để chuyển hàng. Việc này đã ảnh hưởng rất lớn tới hình ảnh của một cảng biển quốc tế, đồng thời làm tăng thêm chi phí khai thác cho các hãng tàu, trong khi các hãng tàu đang trong tình trạng đặc biệt khó khăn do khủng hoảng kinh tế toàn cầu.

Hệ thống giao thông sau cảng cũng đang là vấn đề bức xúc do cơ sở hạ tầng thiếu đồng bộ và tổ chức vận tải không hợp lý: Hơn 79% lượng hàng qua cảng thực hiện bằng đường bộ; đường sông chiếm 18% và đường sắt chỉ chiếm 3%. Điều này dẫn đến thường xuyên ùn tắc giao thông và liên quan đến việc các tàu bị phạt vì chậm xếp dỡ hàng, hệ thống kho bãi dồn tắc, cản trở phát triển dịch vụ khác.

Đây cũng là một trong số những khó khăn vướng mắc cơ bản mà các hãng tàu, các cảng biển cũng như các doanh nghiệp vận tải tại khu vực Hải Phòng nói chung và Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ nói riêng đã và đang gặp phải trong suốt một thời gian dài vừa qua.

2.6. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Chi nhánh Cảng Chùa vẽ

2.6.1. Cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp là những máy móc, thiết bị, kho bãi, nhà xưởng, văn phòng... Đây đều là những yếu tố vật chất hữu hình quan trọng phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Cơ sở vật chất sẽ đem lại sức mạnh kinh doanh của doanh nghiệp trên cơ sở sinh lời của tài sản. Doanh nghiệp cần có biện pháp quản lý, sử dụng các yếu tố kỹ thuật trên một cách hợp lý.

Trong thời đại hiện nay, khoa học công nghệ phát triển nhanh chóng, chu kỳ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp ngày càng ngắn. Do vậy, sự đổi mới trang thiết bị và công nghệ hiện đại ngày càng đóng vai trò quyết định tới sự thành công trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

❖ Cơ sở vật chất của Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ

CẦU TÀU		KHO, BÃI	
Số lượng cầu tàu	05 cầu	Kho CFS	3.300 m ²
Tổng chiều dài cầu tàu	848 m	Bãi Container	202.110 m ²
Độ sâu trước bến trung bình	-8,0 m		
PHƯƠNG TIỆN, THIẾT BỊ			
CHUNG LOẠI		SỐ LƯỢNG	
	Cần trục giàn (QC)	04 chiếc	
	Cần trục chân đế (PC)	05 chiếc	
	Cần trục giàn bánh lốp (RTG)	10 chiếc	
	Cần trục bánh lốp	02 chiếc	
	Xe nâng hàng (Reach Stackers)	02 chiếc	
	Xe nâng các loại	11 chiếc	
	Đầu kéo container, rơ moóc	32 chiếc	
	Cần điện tử 80 tấn	01 chiếc	

(Nguồn: www.haiphongport.com.vn)

2.6.2. Công nghệ thiết bị.

- Hệ thống mạng nối xuyên suốt từ văn phòng Cảng tới xí nghiệp Chùa vẽ bằng hệ thống mạng xương sống: cáp quang, cáp STP, cáp UTP, mạng không dây 54 Mbps, mạng không dây dự phòng 6Mbps và cáp đồng theo công nghệ của Cisco.

- Có 3 máy chủ, 83 máy tính và 52 máy in.

- Có 3 hệ thống camera: phân bố ở tuyến cầu, tuyến bãi và tuyến công có chức năng cố định, quay quét.

- Phần mềm hệ thống dựa trên hệ điều hành Microsoft.

- Mô hình tính toán dựa trên phần mềm hệ thống quản lý tài chính kế toán (MIS-G2).

- Trang bị phần mềm hệ thống quản lý bến Container Chùa vẽ: (CTMS); phần mềm quản lý nhân sự - tiền lương (MIS-G3); phần mềm hệ thống quản lý văn thư và điều hành qua mạng; phần mềm hệ thống thông tin quản lý (MIS-CHP1).

- Xí nghiệp có 03 máy phát dự phòng công suất: 70KVA, 500KVA, 1000KVA.

PHẦN 3 : PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NHÂN LỰC CỦA CHI NHÁNH CẢNG CHÙA VỄ

3.1. Đặc điểm lao động của Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

3.1.1. Cơ cấu lao động.

❖ Cơ cấu lao động theo tiêu chuẩn lao động.

STT	Chỉ tiêu	2013		2014		Chênh lệch	
		SL	Tỉ trọng %	SL	Tỉ trọng %	SL	Tỉ trọng %
1	LĐ trực tiếp	674	86,74	648	86,52	(26)	(3,9)
2	LĐ gián tiếp	103	13,26	101	13,48	(2)	(1,9)
3	Tổng	777	100	749	100	(28)	(3,6)

Nhận xét:

Năm 2013 với tổng số lao động là 777 trong đó có 674 lao động trực tiếp bao gồm công nhân trực tiếp và công nhân phục vụ (chiếm 86,74%). Đến năm 2014 công ty có tổng số lao động là 749 người (giảm 28 người so với năm 2013) trong đó lao động trực tiếp là 648 người (chiếm 86,52%) và lao động gián tiếp là 101 người (chiếm 13,48%).

Như vậy, do có sự thay đổi về hình thức tổ chức của công ty cũng như sự tụt giảm về sản lượng hàng hóa nên số lao động trực tiếp năm 2014 so với năm 2013 đã giảm 26 người (tương ứng với tỉ trọng 3,9%). Lao động gián tiếp năm 2013 so với năm 2014 giảm 2 người (tương ứng với tỉ trọng 1.9%). Tuy số lao động gián tiếp có giảm nhưng số lượng giảm không đáng kể. Nếu so với tổng số lượng lao động toàn công ty thì số lượng lao động gián tiếp vẫn còn tương đối lớn là 101 người (chiếm tỉ trọng 13,48%). Điều đó chứng tỏ bộ máy quản lý của công ty vẫn còn cồng kềnh, sẽ làm tăng các chi phí cho các chế độ đãi ngộ như lương thưởng theo quý, bảo hiểm hay các nguồn phúc lợi khác và tăng các chi phí trong việc đào tạo huấn luyện nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

❖ Cơ cấu lao động theo giới tính:

STT	Chỉ tiêu	2013		2014	
		SL	Tỉ trọng %	SL	Tỉ trọng %
1	Nam	560	72,1	538	71,8
2	Nữ	217	27,9	211	28,2
3	Tổng	777	100	749	100

Nhận xét::

- Số lượng lao động nam và nữ chênh lệch nhau khá lớn. Lao động nam có 560 người chiếm 71,8% trong khi đó lao động nữ chỉ có 217 người chiếm 28,2%. Tỷ trọng này phù hợp với tính chất công việc ở Cảng nặng nhọc, vất vả, cần nhiều sức lực. Hơn nữa trong số những công nhân trực tiếp (Bốc xếp thủ công; lái xe ô tô vận chuyển; lái xe nâng hàng; lái xe cần trục; lái đê, đê P nổi, QC, RTG) chỉ có lao động nam mà không có lao động nữ vì khối lượng công việc tương đối lớn.
- Số lao động nam sang năm 2014 giảm 22 người nguyên nhân là do năm 2014 cảng đã nhập thêm máy móc thiết bị dần thay thế cho lao động tay chân và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Số lao động nữ sang năm 2014 giảm 6 người nguyên nhân là do năm 2014 công ty thay đổi hình thức kinh doanh từ xí nghiệp xếp dỡ sang công ty cổ phần dẫn đến việc cắt giảm hoặc chuyển công tác nhân viên. Lao động nữ chủ yếu được biên chế ở các bộ phận giao nhận, cước, thủ tục và được bố trí đan xen ở một số bộ phận khác.
- Nhìn chung, việc phân bổ và sử dụng lao động theo giới tính phù hợp với tính chất công việc và một trong những đặc điểm kinh doanh dịch vụ của chi nhánh
- bốc xếp, xếp dỡ hàng hóa.

❖ Cơ cấu lao động theo độ tuổi:

STT	Nhóm tuổi	2013		2014	
		Số người	Tỉ trọng %	Số người	Tỉ trọng %
1	18-25	85	10,9	91	12,1
2	26-30	173	22,3	164	21,9
3	31-35	129	16,6	132	17,6
4	36-40	87	11,2	72	9,6
5	41-45	79	10,2	71	9,5
6	46-50	92	11,8	90	12
7	51-55	90	11,1	92	12,3
8	56-60	42	5,9	37	5
Tổng		777	100	749	100

Nhận xét:

- Độ tuổi bình quân của cảng là 38 tuổi, độ tuổi chiếm tỉ lệ cao nhất là từ 26-30 (chiếm 21,9%). Ở độ tuổi này với doanh nghiệp làm dịch vụ là hợp lý bởi lẽ đội ngũ công nhân tuổi cao có nhiều kinh nghiệm trong quản lí và khai thác, kèm cặp lớp công nhân mới vào và là lứa tuổi trẻ chiếm phần lớn có tính chất kế thừa để phát triển.

- Năm 2014 có sự thay đổi về độ tuổi từ 18-25 tăng 6 người là do nhu cầu lao động của chi nhánh có đề nghị tuyển thêm một số công nhân điều kiện phương tiện và nhân viên giao nhận. Việc tăng số lượng lao động ở độ tuổi này cũng giúp cho công tác trẻ hóa nhân sự của công ty được thực hiện đúng đắn, phù hợp với tính chất công việc của Cảng.

- Lứa tuổi 31-35 tăng hầu hết là do lứa tuổi 30 chuyển sang lứa tuổi 31.

❖ Cơ cấu lao động theo trình độ.

STT	Trình độ	Năm 2013		Năm 2014	
		SL	Tỉ trọng %	SL	Tỉ trọng %
1	Thạc sĩ	4	0,5	4	0,5
2	Đại học	268	34,5	273	36,4
3	Cao đẳng	20	2,6	24	3,2
4	Trung cấp	32	4,1	26	3,5
5	LĐ phổ thông	453	58,3	422	56,3
Tổng		777	100	749	100

Nhận xét:

- Lao động trong cảng có đầy đủ trình độ trong đó lao động phổ thông (không phân loại trình độ) chiếm một tỷ lệ lớn 56,3%. Điều này là hợp lý vì do tính chất công việc chủ yếu ở cảng là lao động chân tay, không quá yêu cầu trình độ học vấn.

- Số lao động có trình độ đại học trong lực lượng lao động của chi nhánh khá cao (36,4%) điều này cho thấy đội ngũ cán bộ công nhân viên của cảng có trình độ học vấn tương đối cao.

3.1.2. Bố trí công việc.

Hoạt động của Cảng diễn ra liên tục 24/24h trong ngày, tùy theo đặc thù của từng khu sản xuất, các bộ phận bố trí thời gian làm việc để đảm bảo hiệu quả công việc và đảm bảo chế độ đối với người lao động.

Thời gian làm việc: theo giờ hành chính và đi ca.

- Theo giờ hành chính: hàng ngày từ 7h30' đến 17h (trong đó sáng từ 7h30' đến 11h30, chiều từ 13h30 đến 17h30). Nghỉ thứ 7, chủ nhật.

- Bố trí đi ca gồm: ca 6 tiếng, thời gian nghỉ chuyển ca là 12 tiếng; ca 8 tiếng, nghỉ chuyển ca 16 tiếng; ca 12 tiếng, nghỉ chuyển ca 36 tiếng.

3.2. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

3.2.1. Tuyển dụng lao động.

Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ là chi nhánh thành viên của Cảng Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc vào Cảng. Do đó mọi hoạt động của công ty đều nằm trong sự chỉ

đạo của Cảng Hải Phòng. Vì thế công tác tuyển dụng của công ty cũng do Cảng quy định, chi nhánh không được tổ chức tuyển dụng. Trên cơ sở các nhiệm vụ, chỉ tiêu kế hoạch mà Cảng đã giao cho các chi nhánh của mình, Cảng Hải Phòng tiến hành lập kế hoạch nguồn lực cho toàn Cảng trong thời gian tới.

Dựa vào nguồn lực sẵn có, căn cứ vào các nhu cầu sản xuất kinh doanh và cân đối lực lượng lao động hằng năm mà chi nhánh xét thấy ở bộ phận, phòng ban nào thiếu nhân lực hoặc cần tuyển thêm lao động.... Xuất phát từ nhu cầu thực tế đó mà Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ xin ý kiến lên trên Cảng Hải Phòng, sau đó Cảng sẽ có quyết định tuyển dụng hoặc điều động nhân lực xuống chi nhánh.

❖ Nguồn tuyển dụng:

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

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

- Ưu điểm: Với quy trình tuyển dụng nhân sự theo phương pháp này, bằng việc sử dụng nguồn nhân lực hiện tại, nhà tuyển dụng không phải mất thời gian cũng như chi phí cho các công ty môi giới săn đầu người khác. Hơn nữa, đây cũng là một cách khen thưởng cho những nhân viên đã cống hiến cho công ty. Điều này cũng khiến họ phấn chấn hơn và cũng sẽ gắn bó với công ty hơn. Ngoài ra, họ cũng quen với đồng nghiệp cũng như lề lối công ty, mọi việc cũng tiến triển dễ dàng hơn.

- Nhược điểm: Với phương pháp tuyển dụng này, công ty có thể đứng trước tình trạng khó khăn trong việc quản lý nhân sự, bởi vì nội bộ lục đục. Được thăng chức ai mà chẳng muốn, nhưng với một vị trí thì không thể có nhiều người làm. Do vậy, có thể dẫn đến một cuộc đấu tranh ngầm với nhau. Như vậy, nhân viên sẽ xung đột với nhau, gây ảnh hưởng đến tình đồng nghiệp và có khi, hiệu quả công việc lại không cao. Ngoài ra, với việc nhờ nhân viên công ty giới thiệu ứng cử

viên, việc kéo bè phái trong công ty là không tránh khỏi. Do vậy, công ty cần có những suy nghĩ thận trọng.

- Tuyển dụng bên ngoài: Các đối tượng từ nguồn này thường là:
 - + Sinh viên (chủ yếu đối với lao động trực tiếp)
 - + Nhờ nhân viên giới thiệu (nhân viên khối phòng ban) hình thức tuyển này ở Cảng là rất hiếm, phổ biến vẫn là tuyển dụng nội bộ.

- Ưu điểm: Phương pháp này mang lại cho công ty nhiều tài năng cũng như ý tưởng mới. Nếu gặp được ứng viên đã có nhiều kinh nghiệm làm việc, thì chi phí đào tạo cũng đỡ tốn kém hơn. Phương pháp này cũng tạo ra sự phát triển nghề nghiệp hợp lý và công bằng cho mọi người trong công ty.

- Nhược điểm: Tuy nhiên, chi phí tuyển dụng cũng khá cao, đặc biệt là qua trung tâm môi giới việc làm. Công ty phải trả cho họ một khoản tiền cho dịch vụ tuyển dụng. Ngoài ra, việc này cũng có thể gây khó khăn không nhỏ đối với việc quản trị nguồn nhân lực sẵn có trong công ty, bởi rắc rối nảy sinh với những nhân viên nội bộ, những người mong muốn được thăng chức hay trọng dụng. Vì do có người mới vào, công ty cũng cần một thời gian nhất định để chấn chỉnh lại sơ đồ tổ chức.

❖ Tiêu chí tuyển dụng:

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

- Khả năng nhân cách.
- Khả năng chuyên môn.
- Khả năng giao tế.
- Khả năng lãnh đạo (nếu tuyển chọn vào khối lao động gián tiếp và cấp quản trị).

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

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

3.2.2. Sử dụng và quản lý lao động.

Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ thực hiện luân chuyển cán bộ, công nhân viên theo đúng quyết định của công ty, bổ sung, điều chỉnh Cán bộ công nhân viên cho phù hợp với điều kiện thực tế sản xuất của đơn vị.

Tổ chức quán triệt và thực hiện các chủ trương của Tổng Giám đốc Cảng và biện pháp của Giám đốc Chi nhánh nhằm không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, thủ tục nhanh và thuận tiện cho khách hàng, xử lý nghiêm, kịp thời các trường hợp vi phạm nội quy của Công ty.

Luôn làm tốt công tác kiểm tra hiện trường, nhắc nhở các lực lượng tham gia sản xuất thực hiện đúng quy trình công nghệ xếp dỡ và chấp hành các biện pháp về an toàn lao động. Do có sự kiểm tra thường xuyên của cán bộ đi ca nên trong những năm gần đây không hề xảy ra tai nạn lao động nặng, tai nạn lao động nhẹ giảm và sau các vụ tai nạn Công ty kết hợp với phòng An toàn lao động tổ chức họp điều tra và rút kinh nghiệm trong toàn Chi nhánh.

Bảng phân bổ lao động:

STT	Chức năng	SL	STT	Chức năng	SL
1.	Giám đốc	1	9.	Ban công nghệ thông tin	7
2.	Phó giám đốc	3	10.	Đội xếp dỡ	147
3.	Ban điều hành sản xuất KD	27	11.	Kho CFS	14
4.	Ban kinh doanh tiếp thị	24	12.	Đội container	143
5.	Ban kỹ thuật vật tư	12	13.	Đội bảo vệ	32
6.	Ban tổ chức tiền lương	11	14.	Đội cần trục	141
7.	Ban hành chính y tế	6	15.	Đội cơ giới	139
8.	Ban tài chính kế toán	10	16.	Đội vệ sinh công nghiệp	32
Tổng: 749 người					

❖ Chính sách đào tạo:

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

Chi nhánh được thực hiện như sau:

- Đối với lao động trực tiếp: thường xuyên mở các lớp bồi dưỡng tại chỗ để nâng cao trình độ tay nghề và sự hiểu biết của người lao động về ngành hàng. Công ty tiến hành đào tạo và đào tạo lại nguồn lao động hiện có nhằm nâng cao hiệu quả lao động. Người lao động cũng luôn được khuyến khích và tạo điều kiện tham gia các lớp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, tin học.

- Đối với lao động gián tiếp: công ty luôn tạo điều kiện cho tham gia học các khóa học nâng cao nghiệp vụ trong và ngoài nước, tham gia các khóa học ngắn hạn về các chế độ, chính sách của Nhà nước... Những cán bộ công nhân viên được cử đi học được công ty thanh toán chi phí học tập và được hưởng lương theo kết quả học tập.

❖ Chính sách lương.

Công ty xây dựng quy chế về quản lý và phân phối tiền lương áp dụng thống nhất trong toàn Chi nhánh. Đơn giá tiền lương được xác định dựa vào tổng quỹ lương (theo quy định của Nhà nước về thang bảng lương, số lượng lao động tối thiểu) và doanh số. Tiền lương được phân phối theo nguyên tắc phân phối theo lao động và sử dụng tiền lương như đòn bẩy kinh tế quan trọng nhất để kích thích người lao động tích cực tham gia sản xuất kinh doanh. Việc phân phối lương được thực hiện công khai và dân chủ, đảm bảo sự công bằng và hợp lý giữa các chức danh.

BẢNG LƯƠNG VIÊN CHỨC CHUYÊN MÔN, NGHIỆP VỤ Ở CÁC CÔNG TY NHÀ NƯỚC

(Ban hành kèm theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ)

Đơn vị tính: 1000 đồng

CHỨC DANH	HỆ SỐ, MỨC LƯƠNG											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Chuyên viên cao cấp, kinh tế viên cao cấp, kỹ sư cao cấp												
- Hệ số	5,58	5,92	6,26	6,60								
Mức lương thực hiện từ ngày 01/10/2004	1618,2	1716,8	1815,4	1914,0								
2. Chuyên viên chính, kinh tế viên chính, kỹ sư chính												
- Hệ số	4,00	4,33	4,66	4,99	5,32	5,65						
Mức lương thực hiện từ ngày 01/10/2004	1160,0	1255,7	1351,4	1447,1	1542,8	1638,5						
3. Chuyên viên, kinh tế viên, kỹ sư												
- Hệ số	2,34	2,65	2,96	3,27	3,58	3,89	4,20	4,51				
Mức lương thực hiện từ ngày 01/10/2004	678,6	768,5	858,4	948,3	1038,2	1128,1	1218,0	1307,9				
4. Cán sự, kỹ thuật viên												
- Hệ số	1,80	1,99	2,18	2,37	2,56	2,75	2,94	3,13	3,32	3,51	3,70	3,89
Mức lương thực hiện từ ngày 01/10/2004	522,0	577,1	632,2	687,3	742,4	797,5	852,6	907,7	962,8	1017,9	1073,0	1128,1

3.2.3. Phương pháp trả lương, thưởng.

3.2.3.1. Hình thức trả lương.

Hiện nay Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ đang áp dụng 3 hình thức trả lương cơ bản là trả lương theo sản phẩm, lương khoán và trả lương theo thời gian.

❖ Trả lương theo sản phẩm:

- Khối trả lương theo sản phẩm: đội xếp dỡ (tổ bốc xếp 1 -> 4); đội cơ giới (lái xe, lái cần trục bánh lốp, lái nâng hàng); đội cần trục (lái đế, lái QC); các đội trực tiếp sản xuất, tiền lương sản phẩm:

$$L_{sp} = Q * \text{ĐG}$$

VD: Một tổ công nhân bốc xếp trong ngày làm ca từ 6^h đến 12^h gồm 20 người, sản lượng đạt 100 tấn, đơn giá 18.300đ. Như vậy tiền lương sản phẩm của công nhân sẽ là: $L_{sp} = 100 * 18.300 / 20 = 91.500\text{đ}$.

- Đối với lực lượng lái QC, đế, nâng hàng to, RTG có đơn giá của công nhân lái chính và công nhân tín hiệu riêng.
- Lái ô tô, nâng hàng con: đơn giá chỉ cho một người lái.

❖ Trả lương khoán:

- Đối tượng áp dụng: thợ sửa chữa các đội cơ giới, đội cần trục, lực lượng cấp phát công cụ – nguyên liệu, công nhân lao động phổ thông của đội công nghiệp, ban chỉ huy của đội cơ giới, cần trục, xếp dỡ, vệ sinh công nghiệp.
- Thợ sửa chữa: **Quỹ lương = Số công bảo dưỡng thiết bị * ĐG**
- Hiện tại đơn giá bảo dưỡng thường xuyên là 110.000đ, đơn giá bảo dưỡng đột xuất là 130.000đ.

Bảng định mức công sửa chữa.

Loại PTTB	Loại bảo dưỡng	Định mức/ chiếc
Ô tô	Bảo dưỡng 1	3.75 công
	Bảo dưỡng 2	9.5 công
Nâng hàng con 5 tấn	Bảo dưỡng 1	3.5 công
	Bảo dưỡng 2	9 công
Nâng hàng to 40 tấn	Bảo dưỡng 1	6 công
	Bảo dưỡng 2	15 công
Đế kiôt 5 tấn	Bảo dưỡng 1	60 công
	Bảo dưỡng 2	131 công
Đế condor	Bảo dưỡng 1	80 công
	Bảo dưỡng 2	187 công
Đế QC	Bảo dưỡng 1	35 công
	Bảo dưỡng 2	90 công
Đế RTG	Bảo dưỡng 1	23 công
	Bảo dưỡng 2	52 công

- Cách phân phối: phân phối theo hệ số phân phối của từng người tùy theo thợ bậc cao hay bậc thấp. VD: Ông A có hệ số phân phối là 3,5 giữ chức tổ trưởng.

$$\text{Tiền lương thực tế} = \sum \text{tiền lương} / \sum \text{số ngày công qui đổi}$$

Trong đó, số ngày công qui đổi = số ngày công * hệ số phân phối lương cá nhân.

$$\text{Tiền lương cá nhân} = \text{Tiền lương bình quân} * \text{Số ngày công} * \text{Hệ số phân phối lương cá nhân.}$$

- Đối với lực lượng cấp phát công cụ, nhiên liệu:

$$\text{Quỹ lương} = \text{Số ngày công} * \text{ĐG (135.000đ)}.$$

Cách phân phối như thợ sửa chữa.

- Đối với công nhân lao động phổ thông của đội vệ sinh công nghiệp: Lực lượng cấp phát nước:

$$\text{Quỹ lương} = \text{số người mà đội phục vụ} * 1.500đ * \text{số ngày công.}$$

Cách phân phối như trên.

- Đối với ban chỉ huy các đội cơ giới cần trục: **Quỹ lương = $(\sum TL \text{ sp lực lượng lái phương tiện} + \sum TL \text{ đội sửa chữa}) * 11,5\%$** . Cách phân phối như trên.
- Đối với Ban chỉ huy đội vệ sinh công nghiệp: **Quỹ lương = $\sum \text{Tiền lương của lao động phổ thông đội vệ sinh công nghiệp} * 12,5\%$** . Cách phân phối như trên.
- Đối với ban chỉ huy đội bốc xếp: **Quỹ lương = $\sum \text{Tiền lương sp của CN bốc xếp} * 2,5\%$** . Cách phân phối như trên.

Ví dụ: Khoán sửa chữa đột xuất một đội thợ sửa chữa 13 xe nâng hàng con gồm 4 người, mỗi ngày cả đội làm 4.5 công, tháng mỗi người trong đội đều làm 26 ngày. Tính lương của từng người, biết:

STT	Tên	Hệ số phân phối lương cá nhân	Số ngày làm việc trong tháng
1	A	3,5	26
2	B	3,25	26
3	C	3,0	26
4	D	2,75	26

Ta có quỹ lương của cả đội = $12.5 * 26 * 130.000 = 42.250.000đ$

Số ngày công quy đổi = $3,57 * 26 + 3.25 * 26 + 3.0 * 26 + 2.75 * 26 = 331,5$

$TL_{BQ} = 42.250.000 / 331,5 = 127.450 đ$

$TL_A = 127.450 * 3,5 * 26 = 11.598.000đ$

$TL_B = 127.450 * 3,25 * 26 = 10.770.000đ$

$TL_C = 127.450 * 3,0 * 26 = 9.941.000đ$

$TL_D = 127.450 * 2,75 * 26 = 9.113.000đ$

❖ Hình thức trả lương theo thời gian.

- Nguồn lương để chi trả cho khối này dựa trên doanh thu của Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

$$\text{Quỹ lương} = \text{Doanh thu} * \text{tỉ trọng}$$

Trong đó: tỉ trọng của khối gián tiếp năm 2014 là 2,2%

tỉ trọng của khối bảo vệ năm 2014 là 0,53%

- Cách chi trả lương theo khối gián tiếp:

+ Theo hiệu quả kinh doanh:

$$\text{Hiệu quả kinh doanh} = \frac{(\text{Quỹ lương} - \text{Các khoản phụ cấp}) / 1,5}{\text{Tổng hệ số cấp bậc quy đổi}} * 22$$

*Hệ số cấp bậc quy đổi = số ngày công * số cấp bậc công việc của từng người.*

+ Theo hệ số cấp bậc công việc quy đổi:

$$\text{Tiền lương của một người} = \frac{(\text{Hệ số cấp bậc công việc} * \text{ngày công sản xuất trong tháng} * \text{Hiệu quả kinh doanh})}{22}$$

VD: Ông Vũ Văn Quang ở Ban Công nghệ thông tin có hệ số lương công việc là 5,00 làm việc trong 21 ngày. Biết hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp = 1.250.000. Như vậy tiền lương mà ông Quang nhận được là:

$$TL = 5,00 * 21 * 1.250.000 / 22 = 5.965.909(\text{đ})$$

Ngoài ra Chi nhánh còn áp dụng một số hình thức trả lương sau:

- *Lương bảo quản bảo dưỡng, trông coi phương tiện:* áp dụng với công nhân xếp dỡ cơ giới làm các công việc bảo dưỡng phương tiện thiết bị, trông coi bảo vệ cần trục chân đế, cần trục giàn QC-RTG. Đối với công nhân lái xe các loại chỉ thanh toán lương bảo quản cho thời gian trực tiếp làm công việc bảo dưỡng phương tiện vào các ca từ 6h- 18h hàng ngày. Mức lương công nhật, mức lương bảo quản bảo dưỡng hiện đang áp dụng là khu vực trong cầu cảng là 28.000đ/1 công- ca 6h và khu vực chuyển tải là 35.000đ/1 công-ca 6h. Mức lương trông coi phương tiện hiện đang áp dụng: ca 18h- 6h mức 48.000đ/1 công-ca 6h.
- *Lương chờ việc:* áp dụng chi trả cho toàn bộ số người trong tổ(công nhân bốc xếp thủ công, đóng gói, hàng rời) hoặc cá nhân(công nhân xếp dỡ cơ giới) được bố trí vào dây chuyền sản xuất nhưng do mưa bão hoặc nguyên nhân khách quan người lao động phải chờ việc trọn ca. Tiền lương chờ việc được thanh toán theo nguyên tắc: mỗi ngày làm việc được thanh toán một suất lương; trường hợp công nhân xếp dỡ hưởng lương sản phẩm theo yêu cầu sản xuất phải tăng ca thì được thanh toán số ca hưởng lương sản phẩm theo thực tế; trong một ngày vừa có

lương sản phẩm hoặc lương khoán, lương chi trả cho những ngày nghỉ theo Bộ luật Lao động(trừ ngày nghỉ tết, lễ theo điều 115 của Bộ luật lao động) thì không được thanh toán lương chờ việc; trong một tháng tổng số ca huy động làm sản phẩm và số ca hưởng lương khoán, lương thời gian, lương bảo quản, lương chờ việc cộng lại của 1 công nhân xếp dỡ không được vượt quá 34 ca 6 giờ tương ứng với 208 giờ/ tháng; khi đơn vị không có việc mà vẫn huy động công nhân xếp dỡ đến nơi làm việc để chờ thì người huy động phải chịu trách nhiệm chi trả tiền lương; mức lương chờ việc hiện đang áp dụng khu vực trong cầu cảng là 25.000đ/1ca- người và khu vực chuyên tải là 32.000đ/1ca- người.

- *Tiền lương chi trả thời gian tham gia các hoạt động thể dục thể thao(TDTT), văn hóa quần chúng(VHQC), công tác quốc phòng an ninh, huấn luyện tự vệ:* công nhân xếp dỡ được cử đi tham gia các hoạt động TDTT, VHQC được chi trả tiền lương theo quy định của công ty; ngày công được thanh toán căn cứ số ngày thực tế tham gia công tác.

- *Tiền lương chi trả cho tham quan, du lịch:* công nhân xếp dỡ được cử đi tham quan, nghỉ mát được thanh toán tiền lương thời gian theo hệ số lương cấp bậc cá nhân tạm thời quy định tại Nghị định số 205/2004/NĐ- CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ và mức lương tối thiểu chung 1.150.000đ.

- *Tiền lương chi trả cho những ngày nghỉ theo Bộ luật Lao động:*
 - Công nhân xếp dỡ nghỉ phép hàng năm, nghỉ việc riêng, nghỉ ngày lễ tết theo Bộ luật Lao động được hưởng lương cơ bản theo hệ số lương cấp bậc cá nhân, tạm thời áp dụng theo hệ thống thang bảng lương tại Nghị định số 205/2004/NĐ- CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ và mức lương tối thiểu chung, theo công thức:

$$L_P = \frac{H_{CB} * L_{tt}}{26} * N$$

Trong đó:

L_P : *Tiền lương chi trả cho số ngày nghỉ phép hàng năm, nghỉ về việc riêng, nghỉ ngày lễ tết theo quy định của Bộ luật Lao động...*

H_{CB} : *Hệ số lương cấp bậc cá nhân.*

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

N : *Số ngày nghỉ thực tế hoặc nghỉ theo quy định*

- Công nhân xếp dỡ nghỉ việc trong thời gian điều trị chấn thương do tai nạn lao động (tai nạn giao thông được tính là tai nạn lao động) tiền lương được chi trả theo quy định của công ty.

- Công nhân xếp dỡ đến tuổi nghỉ hưu theo Bộ luật Lao động quy định có nguyện vọng muốn xin nghỉ từ 1-3 tháng trước khi đủ tuổi nghỉ hưu được công ty giải quyết theo quy định. Trong thời gian nghỉ, mỗi tháng công nhân xếp dỡ được hưởng 100% lương cơ bản theo hệ số lương cấp bậc cá nhân.

3.4.2. Các khoản phụ cấp.

Phụ cấp làm đêm (Ký hiệu P_D): Chi trả cho những giờ làm việc vào ban đêm từ 22h ngày hôm trước tới 6h sáng ngày hôm sau và tính bằng 30% mức lương ngày làm việc. Để khuyến khích người lao động, trả thêm phụ cấp làm đêm cho công nhân xếp dỡ xác định tỉ lệ % theo công thức:

$$P_D = Q * R * \% \text{ (đồng)}$$

Trong đó:

P_D : Tiền phụ cấp làm đêm của tổ sản xuất (công nhân) theo máng- ca.

Q : Sản lượng hàng hóa xếp dỡ theo máng- ca.

R : Đơn giá tiền lương(đồng/tấn- chiếc- container).

$\%$: Tỷ lệ phụ cấp làm đêm. Ca tối từ 18h-24h tính bằng 10% tiền lương sản phẩm, ca đêm từ 0h- 6h tính bằng 30% tiền lương sản phẩm.

Hệ số đánh giá mức độ hoàn thiện nhiệm vụ của từng cá nhân:

A: xuất sắc (0,5)

B: hoàn thành (0,3)

C: hoàn thành mức độ thấp (0,2)

D: không hoàn thành nhiệm vụ (không được gì)

Phụ cấp khuyến khích (Ký hiệu P_{kk}): Công nhân xếp dỡ làm việc tại khu chuyển tải Hạ Long được hưởng phụ cấp khuyến khích. Phụ cấp khuyến khích được trả bằng tiền, xác định theo % đơn giá tiền lương và khối lượng sản phẩm thực hiện, tương đương là 12% tiền lương sản phẩm, tính theo công thức:

$$P_{kk} = Q * R * 12\% \text{ (đồng)}$$

Trong đó:

P_{kk} : Tiền lương phụ cấp khuyến khích của tổ sản xuất(công nhân) theo máng- ca.

Q: Sản lượng hàng hóa xếp dỡ theo máng- ca.

R: Đơn giá tiền lương(đồng/tấn- chiếc- container).

%: Tỷ lệ phụ cấp khuyến khích.

Phụ cấp trách nhiệm (tổ trưởng): Phụ cấp trách nhiệm chi trả cho các tổ trưởng công nhân bốc xếp, tổ công nhân cơ giới, vừa trực tiếp sản xuất vừa điều hành công việc, trong đó: tổ trưởng tổ công nhân bốc xếp mức phụ cấp tính theo phần trăm mức lương tối thiểu chung hiện đang áp dụng là 120.000đ/tháng; tổ trưởng tổ công nhân bốc xếp cơ giới mức phụ cấp tính theo phần trăm mức lương tối thiểu chung hiện đang áp dụng là 80.000đ/tháng.

Chế độ làm việc trong điều kiện có yếu tố nguy hiểm, độc hại: Công nhân bốc xếp thủ công, đóng gói hàng rời, công nhân cơ giới khi làm các loại hàng hóa có tính chất nguy hiểm, độc hại theo quy định trong bộ định mức đơn giá xếp dỡ. Đóng gói hàng rời bao gồm: hàng bao nhóm 1b-1c, hàng bịch, pallet nhóm 4a-4b, hàng rời nhóm 7a-7b-7c-7d, hàng thùng hóa chất nhóm 10b và một số loại hàng hóa thuộc danh mục hàng nguy hiểm độc hại theo quy định chung. Được hưởng theo quy định và đưa vào đơn giá sản phẩm.

3.4.3. Các khoản thu nhập khác.

Tiền lương khuyến khích sản phẩm, lương khoán trả theo kết quả sản xuất kinh doanh hàng tháng: Ngoài tiền lương sản phẩm, lương khoán trả theo định mức đơn giá và thanh toán theo từng ca- ngày công sản xuất, công nhân xếp dỡ còn được trả thêm khoản tiền lương khuyến khích sản phẩm, lương khoán theo kết quả sản xuất kinh doanh hàng tháng, thông qua hệ số khuyến khích K_{KK} . Tiền lương khuyến khích theo lương sản phẩm, lương khoán hàng tháng của từng cá nhân phụ thuộc vào lương sản phẩm, lương khoán và tính theo công thức: $L_{KK} = L_{SP} * K_{KK}$. Mức khuyến khích theo lương khoán sản phẩm trên cơ sở kết quả sản xuất kinh doanh (K_{KK} được tính trên nền lương sản phẩm thực hiện) và theo quy định của công ty.

Tiền lương Tết- Lễ, tiền lương quý,...tiền lương sản phẩm làm công việc khác, tiền lương tham gia giảng dạy, trợ giáo tại trường trung cấp nghề kỹ thuật nghiệp vụ, tiền thưởng (nếu có)... thực hiện theo quy định của công ty.

Tiền ăn giữa ca: Công nhân xếp dỡ tham gia sản xuất, công tác, học tập được chi trả tiền ăn giữa ca. Đối tượng chi trả, ngày công thanh toán thực hiện theo

nội quy thanh toán tiền ăn giữa ca của công ty. Mức thanh toán tiền ăn giữa ca cho công nhân xếp dỡ: tùy theo kết quả sản xuất kinh doanh, chi phí thực tế do Tổng giám đốc công ty quyết định, nhưng tối đa tiền chi ăn ca tính theo ngày làm việc trong tháng bao gồm cả khoản bổ sung không quá mức quy định của Nhà nước.

Trợ cấp bảo hiểm xã hội (BHXH): Cán bộ công nhân viên nghỉ việc do ốm đau, thai sản được hưởng trợ cấp BHXH theo quy định tại Nghị định của Chính phủ và Thông tư hướng dẫn thi hành một số điều của Luật bảo hiểm xã hội. Thanh toán trợ cấp BHXH thực hiện theo nội quy quản lý chi trả chế độ BHXH tại công ty theo quyết định của Tổng giám đốc.

Thu nhập trong tháng của 1 công nhân: Thu nhập trong tháng của một công nhân (Ký hiệu: L_{TT}) được xác định trên cơ sở tiền lương sản phẩm, tiền lương khuyến khích theo lương sản phẩm, các khoản lương khác nếu có, tiền lương công nhật, lương bảo quản bảo dưỡng, trông coi phương tiện, lương chờ việc, tiền lương thời gian trả cho những ngày nghỉ theo quy định của Bộ luật lao động, tiền lương học tập công tác, phụ cấp lương,... Ký hiệu: $L_{TN\text{ khác}}$

$$L_{TT} = L_{SP} * (1 + K_{KK}) + TN_{\text{khác}}$$

3.4.4. Chế độ thưởng.

Nhằm khuyến khích động viên cán bộ công nhân viên trong công gia tăng hiệu quả đóng góp, tăng năng suất chất lượng hoàn thành công việc. Xí nghiệp đưa ra chính sách thưởng hàng kỳ, thưởng đột xuất cho cá nhân và tập thể. Việc xét thưởng căn cứ vào thành tích của cá nhân hay tập thể trong việc thực hiện tiết kiệm, sáng kiến cải tiến về kỹ thuật, về phương pháp tổ chức kinh doanh, tìm kiếm được khách hàng mới, thị trường mới, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, đạt được hiệu quả cao trong kinh doanh, có thành tích chống tiêu cực, lãng phí.

❖ Phương pháp tính thưởng:

- Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Nó là 1 kích thích vật chất có tác động tích cực tới người lao động trong việc phấn đấu hoàn thành tốt hơn các công việc, nhiệm vụ được giao. Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ lương và quỹ tiền thưởng của doanh nghiệp. Quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế.

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

cơ sở hệ số lương cấp bậc phù hợp với từng loại công việc và hệ số thưởng tính theo phân loại A (0,3); B(0,2); C(0).

- Để khuyến khích người lao động làm việc hăng say, Cảng đã áp dụng các hình thức khen thưởng như: thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng cho các danh hiệu thi đua như lao động giỏi, thưởng sáng kiến, thưởng tiết kiệm nhiên liệu,.... Các hình thức thưởng nêu trên đều được xét duyệt theo quý hoặc theo 6 tháng - hoặc 1 năm 1 lần là phổ biến:

Công thức tính :

Tiền thưởng		hệ số tính		mức		số tháng
của 1 CBCNV	=	thưởng cá	×	thưởng	×	công tác
(đồng)		nhân năm		A , B , C, D		trong năm

- Cảng Chùa Vẽ là công ty cổ phần chi nhánh nên không tính thưởng mà chuyển lên văn phòng Cảng chính tức Cảng Hải Phòng

- Tiền thưởng phụ thuộc vào doanh thu.

❖ Các chế độ, chính sách đãi ngộ khác với người lao động.

Công ty thực hiện các chế độ bảo đảm xã hội cho người lao động theo Luật lao động, Nội quy lao động và Thỏa ước lao động tập thể. Công ty luôn quan tâm đến đời sống và cải thiện điều kiện cho cán bộ công nhân viên. Công ty có chế độ bồi dưỡng bằng hiện vật đối với các lao động làm việc trong điều kiện nắng nóng, nặng nhọc; quan tâm tới cán bộ công nhân viên trong các ngày lễ tết, cụ thể :

- Các chế độ chống nóng, chống độc hại cho công nhân, lao động phải làm việc trong điều kiện độc hại (4000đ/ca).

- Tặng quà cho các cán bộ công nhân viên vào dịp sinh nhật, nhân ngày Quốc tế phụ nữ 8/3, ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10, cưới hỏi, ngày lễ tết (Tết Dương lịch, Tết Nguyên đán, ngày Giải phóng Miền Nam 30/4, ngày Quốc tế Lao động 1/5, Quốc khánh 2/9).

- Tặng quà cho các cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp tham gia lực lượng vũ trang nhân ngày thành lập Quân đội Nhân dân Việt Nam 22/12.

- Tổ chức cho các cán bộ công nhân viên đi nghỉ mát, du lịch hàng năm.

- Tổ chức vui chơi và tặng quà cho các cháu là con của cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp nhân ngày Quốc tế Thiếu nhi 1/6, Rằm Trung thu.

- Tặng quà cho các cháu đạt thành tích cao trong học tập.

Công ty đã cho công nhân viên có được các quyền lợi sau

- Được đối xử theo cách tôn trọng phẩm giá con người.
- Được cảm thấy mình quan trọng và cần thiết.
- Được cấp trên lắng nghe.
- Việc đánh giá thành tích dựa trên cơ sở khách quan.
- Không có vấn đề đặc quyền, đặc lợi và thiên vị.
- Hệ thống lương bổng công bằng.
- Các quỹ phúc lợi hợp lý.
- Được trả lương theo mức đóng góp của mình với công ty.
- Có cơ hội được thăng thưởng bình đẳng.
- Cơ hội được có các chương trình đào tạo và phát triển.
- Cơ hội cải thiện mức sống.
- Một công việc có tương lai.

Quy chế trả lương của công ty phải đảm bảo các yêu cầu sau :

- Không phân phối tiền lương bình quân, những lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, có nhiều đóng góp vào kết quả sản xuất của công ty thì tiền lương và thu nhập phải được thoả đáng.
- Quy chế trả lương phải đảm bảo dân chủ, công bằng, công khai, minh bạch, khuyến khích người có tài năng, có trình độ chuyên môn kỹ thuật, năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho công ty.

Nhận xét:

Công ty đã chú trọng thực hiện công tác này, do đó, đã đem lại hiệu quả cao tạo điều kiện kích thích tăng năng suất lao động, sự chuyên cần tận tụy đối với công việc và lòng trung thành của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp. Những biện pháp này được áp dụng chặt chẽ, hợp lý mang lại hiệu quả cao. Công ty đã có những phương pháp tính lương áp dụng cho từng đối tượng và làm tốt công tác an toàn sức khỏe cho người lao động.

Tuy đã đạt được một số kết quả tốt nhưng công tác đãi ngộ lao động của công ty còn tồn tại một vài nhược điểm như phương pháp tính lương của xí nghiệp còn khá phức tạp.

3.4.5. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực của chi nhánh.

ST T	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm		So sánh	
			2014	2013	Tuyệt đối	Tương đối
1	Tổng LĐ bình quân	Người	749	777	(28)	(3,74%)
2	Tổng sản lượng	Tấn	5.210.000	5.347.581	(137.581)	(2,64%)
3	Doanh thu	Tr.đ	334.004	369.482	(35.478)	(10,62%)
4	Lợi nhuận	Tr.đ	58.961	68.482	(9.521)	(16,15%)
5	Năng suất lao động	Tấn/ng/năm	6.956	6.882	74	1,06%
6	Hiệu suất sử dụng LĐ	Tr.đ/ng/năm	445,93	475,52	(29,59)	(6,63%)
7	Hiệu quả sử dụng LĐ	Nt	78,72	88,14	(9,42)	(11,97%)
8	Hiệu lượng sd LĐ	Ng/trđ/năm	0,0022	0,0021	(0,0001)	4,55%

Qua bảng trên ta có thể rút ra các kết luận sau:

- Về năng suất lao động, năng suất lao động cho chúng ta thấy một lao động trong một năm tạo ra bao nhiêu sản lượng. Đối với chi nhánh Cảng Chùa Vẽ, năng suất lao động của công nhân là khá cao (năm 2013 một công nhân làm việc với năng suất 6.882 tấn/người/ năm; năm 2014 là 6.956 tấn/người/năm). Như vậy, năm 2014 năng suất lao động của doanh nghiệp có sự tăng nhẹ so với năm 2013. Cụ thể năng suất lao động năm 2014 tăng lên 74 tấn/người/năm tương đương với mức tăng 1,06%.

- Về hiệu suất sử dụng lao động, hiệu suất lao động chỉ ra một lao động tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm. Đối với Cảng Chùa Vẽ, năm 2013 hiệu suất sử dụng lao động của công ty là 475,52 triệu đồng/người/năm. Điều này chứng tỏ trong năm 2013 một lao động của công ty sẽ tạo ra 475,52 triệu đồng doanh thu. Đến năm 2014 con số này là 445,93 triệu đồng/người/năm. Như vậy hiệu suất sử dụng lao động của công ty năm 2014 đã giảm so với năm 2013. Cụ thể, hiệu suất sử dụng lao động năm 2014 giảm 29,59 triệu đồng/người/năm tương ứng với mức giảm 6,63%.

- Về hiệu quả sử dụng lao động, hiệu quả sử dụng lao động chỉ ra một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một năm. Đối với chi nhánh Cảng Chùa Vẽ, năm 2013, hiệu quả sử dụng lao động của xí nghiệp là 88,14 triệu đồng / người / năm, điều này chứng tỏ trong năm 2013 một lao động của xí nghiệp tạo ra 88,14 triệu đồng lợi nhuận. Đến năm 2014 con số này là 78,72 triệu đồng / người / năm. Như vậy, hiệu quả sử dụng lao động của xí nghiệp năm 2014 so với năm 2013 đã bị sụt giảm. Cụ thể, hiệu quả sử dụng lao động năm 2014 giảm đi là 9,42 triệu đồng / người / năm tương đương với 11,47% so với năm 2013.

- Về hiệu lượng sử dụng lao động, hiệu lượng sử dụng lao động chỉ ra trong một năm để tạo ra một đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động. Đối với chi nhánh Cảng Chùa Vẽ, năm 2013, hiệu lượng sử dụng lao động của công ty là 0,0021 người / triệu đồng / năm, điều này chứng tỏ trong năm 2013 để tạo ra một triệu đồng doanh thu cần 0.0021 lao động. Đến năm 2014 con số này là 0,0022 người / triệu đồng / năm. Như vậy, hiệu lượng sử dụng lao động của công ty năm 2014 so với năm 2013 đã có sự tăng lên. Cụ thể, hiệu lượng sử dụng lao động năm 2014 tăng lên 0,0001 người / triệu đồng / năm tương đương với 4,55% so với năm 2013.

3.4.6. Đánh giá chung công tác quản trị nhân lực của công ty.

❖ Những ưu điểm trong công tác quản trị nhân lực của chi nhánh.

Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ có đội ngũ nhân lực có kinh nghiệm, có trình độ về chuyên môn, được trang bị đầy đủ nhận thức về lý luận chính trị. Trong bối cảnh Việt Nam đã gia nhập WTO, đây là một điều kiện thuận lợi để nhân lực đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế thị trường đang cạnh tranh ngày càng quyết liệt, nhu cầu hội nhập và toàn cầu hóa thị trường và nền kinh tế tri thức. Để có chất lượng nhân lực như vậy, công ty luôn quan tâm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực với các thành tích đáng kể sau :

Thứ nhất, công ty cổ phần Cảng Hải Phòng nói chung và chi nhánh cảng Chùa Vẽ nói riêng đã xây dựng được chiến lược phát triển con người trong, đó là căn cứ để công ty có định hướng cho các chính sách nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực cho phù hợp.

Thứ hai, , công ty cổ phần Cảng Hải Phòng nói chung và chi nhánh cảng Chùa Vẽ nói riêng luôn đặc biệt quan tâm đến công tác tuyển dụng nhân lực có chất lượng và tương đối bài bản. Quy chế tuyển dụng được thông báo đến từng người

lao động. Nhờ vậy mà cho đến nay, công ty đã có đội ngũ nhân lực có chất lượng cao, có kinh nghiệm, tinh thông chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng được các yêu cầu của nhiệm vụ đặt ra.

Thứ ba, việc bố trí nhân lực của xí nghiệp là tương đối hợp lý, tổ chức lao động khoa học, do đó, tạo điều kiện cho người lao động phát huy hết khả năng của mình vào công việc chuyên môn; tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ, hăng say làm việc và hiệu quả công việc mang lại thường rất lớn; tận dụng tối đa năng suất làm việc của máy móc trang thiết bị kỹ thuật, nhanh chóng khấu hao hết giá trị tài sản cố định.

Thứ tư, công ty luôn coi công tác đào tạo và phát triển nhân lực là nhiệm vụ hàng đầu trong kế hoạch nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty. Từ khâu lập nhu cầu đào tạo một cách khoa học với từng đối tượng lao động từ các đơn vị, xây dựng kế hoạch đào tạo và tổ chức đào tạo phù hợp tới từng đối tượng trong công ty gắn liền với yêu cầu sản xuất kinh doanh.

Thứ năm, chính sách đề bạt, thăng tiến, công ty nhận thức rõ được đây là vấn đề các doanh nghiệp và người lao động quan tâm trong kế hoạch nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực. Đội ngũ cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp có cơ hội được thăng thưởng bình đẳng, điều này khuyến khích được người lao động phục vụ tốt nhất theo các khả năng của mình và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp, giúp cho xí nghiệp có thể giữ được những người lao động giỏi, có tài năng và thu hút những người lao động giỏi đến với công ty.

Thứ sáu, doanh nghiệp đã xây dựng được chính sách lương, thưởng; các chế độ, chính sách khác đối với người lao động. Bên cạnh đó, doanh nghiệp đã có những phương pháp tính lương áp dụng cho từng đối tượng và làm tốt công tác an toàn sức khỏe người lao động. Đây là những công cụ nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp một cách có định hướng, nhằm thu hút và khuyến khích những người lao động có chuyên môn giỏi, đạt được thành tích cao trong công việc.

❖ Những nhược điểm trong công tác quản trị nhân lực của xí nghiệp

Bên cạnh những thành tích đã đạt được, trong công tác quản trị nhân lực doanh nghiệp vẫn còn tồn tại một số vấn đề cần quan tâm khắc phục sau :

Thứ nhất, việc xác định nhu cầu nhân lực chỉ mới đưa ra được số lượng lao động cần tuyển dụng ở từng vị trí; các tiêu chuẩn cần đạt được ở vị trí đó được xác định theo kinh nghiệm sử dụng lao động. Vì vậy, các tiêu chuẩn tuyển chọn lao động mới tập trung vào khả năng chuyên môn, chưa có sự phân biệt các yêu cầu về năng lực khác nhau đối với các chức danh cần tuyển khác nhau.

Thứ hai, công tác phân tích công việc còn khá mới mẻ và việc thực hiện chưa có hệ thống khoa học do đó kết quả mang lại chưa đáng kể; việc xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và xác định nên tuyển những người như thế nào chỉ dựa vào kinh nghiệm của cán bộ phòng tổ chức nhân sự.

Thứ ba, các chuyên gia tham gia tuyển chọn lao động tập trung đánh giá ứng viên theo các khả năng chuyên môn, tố chất cá nhân, khả năng giao tiếp, nhưng mang tính chủ quan, kinh nghiệm, dễ dẫn đến chất lượng tuyển dụng là không đồng đều giữa các đợt tuyển.

Thứ tư, mục tiêu đào tạo của xí nghiệp chỉ tập trung vào khía cạnh đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc trước mắt mà hầu như bỏ qua khía cạnh phát triển, nội dung của công tác đào tạo và phát triển nhân lực của xí nghiệp còn nhiều hạn chế chưa thực sự giúp ích đắc lực cho thực tế công tác của cán bộ công nhân viên.

Thứ năm, do doanh nghiệp chưa đánh giá được một cách chính xác năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nên khi đánh giá hệ số chức trách công việc để trả lương cho người lao động còn mang tính chủ quan, yếu tố tình cảm nể nang, dẫn tới thu nhập phản ánh chưa thực sự chính xác mức độ đóng góp của từng cá nhân với kết quả kinh doanh của chi nhánh.

PHẦN 4: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG HẢI PHÒNG – CHI NHÁNH CẢNG CHÙA VỄ

4.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ.

Đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào việc xây dựng phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh là vô cùng quan trọng. Bởi vì, để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh trong tương lai một cách tốt nhất và có hiệu quả nhất thì trước hết phải tiến hành xây dựng các mục tiêu chiến lược, phương hướng cho hoạt động đó trong tương lai. Hiệu quả của hoạt động kinh doanh cao hay thấp tùy thuộc vào hướng đi của doanh nghiệp đúng hay sai.

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

Chi nhánh cũng đã đưa ra một số biện pháp nhằm hoàn thành mục tiêu, trong đó có các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực như :

- Động viên cán bộ công nhân viên học tập thêm chuyên môn, nghiệp vụ để không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng, thu hút khách hàng về Chùa Vẽ.
- Giáo dục cán bộ công nhân viên có ý thức, trách nhiệm tham gia vào các công tác quản lý và phát triển Cảng.
- Bố trí và sử dụng lao động hợp lý, không ngừng chấn chỉnh phong cách và thái độ phục vụ để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao trong điều kiện cạnh tranh.
- Các lực lượng tham gia giải phóng tàu container phải được giao ca tại cầu nhằm tăng thời gian hữu ích trong ca sản xuất.
- Tiếp tục sắp xếp lại tổ chức sản xuất và luân chuyển cán bộ, nhân viên để phù hợp với điều kiện thực tế sản xuất, đáp ứng nhiệm vụ trước mắt và lâu dài.

- Động viên cán bộ công nhân viên hăng hái thi đua trong lao động sản xuất hoàn thành tốt nhiệm vụ đề ra.

- Tiếp tục tổ chức kèm cặp nâng cao trình độ nghiệp vụ cho số cán bộ nhân viên mới, đặc biệt chú trọng đến tin học, ngoại ngữ.

- Thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách cho người lao động và quản lý lao động nhằm nâng cao hiệu quả hơn nữa trong sản xuất kinh doanh của xí nghiệp

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

4.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty

Cổ phần Cảng Hải Phòng – Chi nhánh Cảng Chùa Vẽ

4.2.1. Biện pháp 1 : Bố trí, sắp xếp cán bộ công nhân viên phù hợp với từng bộ phận.

4.2.1.1. Căn cứ của biện pháp.

- Số lượng lao động gián tiếp ở một số phòng ban hiện nay còn đông so với tổng số lao động toàn công ty (lao động gián tiếp là 101 người chiếm 13,48%) làm cho bộ máy tổ chức cồng kềnh.
- Khối nhân viên quản lý của xí nghiệp nhìn chung có tuổi đời cao.

4.2.1.2. Mục đích của biện pháp.

- Làm cho bộ máy quản lý gọn nhẹ.
- Giảm chi phí tiền lương.
- Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, thúc đẩy cán bộ công nhân viên phát huy năng lực của mình đáp ứng công việc được giao

4.2.1.3. Nội dung của biện pháp.

Cân đối lao động hợp lý với chỉ tiêu sản xuất kinh doanh. Đối với tình hình hiện tại, chi nhánh không tăng số lượng lao động (không tuyển dụng thêm lao động).

Sử dụng hợp lý nguồn nhân lực từ bộ phận quản lý gián tiếp đến các lực lượng trực tiếp sản xuất, nâng cao khả năng thực hiện công việc của họ làm cho họ hoàn thiện bản thân hơn.

Cắt giảm lao động một cách khoa học:

- Giảm lao động tự nhiên (cán bộ công nhân viên đến tuổi nghỉ hưu).
- Khuyến khích nghỉ hưu sớm.
- Thuyên chuyển công tác (điều cán bộ công nhân viên có năng lực đến các vị trí thiếu hụt)

4.2.1.4. Chi phí của biện pháp

Để khuyến khích người lao động nghỉ hưu trước tuổi, công ty có những chính sách đãi ngộ đặc biệt như nhân viên có thể nghỉ không làm việc nhưng vẫn được hưởng 75% lương.

Sau đây em xin đưa ra bảng dự kiến số lượng lao động khi thực hiện biện pháp

Dự kiến số lượng lao động gián tiếp ở một số phòng ban.

STT	Chức năng	Thực tế	Giảm tự nhiên	Dự kiến tăng/giảm	Còn lại
1.	Giám đốc	1	0	0	1
2.	Phó giám đốc	3	0	0	3
3.	Ban điều hành sản xuất KD	27	0	-5	22
4.	Ban kinh doanh tiếp thị	24	0	-4	20
5.	Ban kỹ thuật vật tư	12	-2	+2	12
6.	Ban tổ chức tiền lương	11	-2	+2	11
7.	Ban hành chính y tế	6	-1	+1	6
8.	Ban tài chính kế toán	10	0	0	10
9	Ban công nghệ thông tin	7	0	0	7
Tổng cộng		101	-5	-4	92

Trong đó:

- Khuyến khích nghỉ hưu sớm 2 người ở Ban điều hành SXKD và thuyên chuyển 2 người sang Ban tổ chức tiền lương, 1 người sang Ban hành chính y tế để bổ sung thiếu hụt do lao động giảm tự nhiên (CBCNV đến tuổi về hưu).
- khuyến khích nghỉ hưu sớm 2 người ở Ban kinh doanh tiếp thị và thuyên chuyển 2 người sang Ban kỹ thuật vật tư để bổ sung thiếu hụt.

Dự tính chi phí tiết kiệm được từ việc khuyến khích nghỉ hưu sớm: số lượng: 4 người

$$4 \text{ người} \times 12 \text{ tháng} \times 10.000.000 \times 25\% = 120.000.000 \text{ đồng}$$

4.2.1.5. Dự kiến kết quả của biện pháp

So sánh trước và sau khi thực hiện biện pháp

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước giải pháp	Sau giải pháp	Chênh lệch	
					Tuyệt đối	Tương đối
1	Tổng lao động	Người	749	740	(9)	(1,22%)
2	Tổng sản lượng	Tấn	5.210.000	5.210.000	-	-
3	Doanh thu	Tr.đ	334.004	334.004	-	-
4	Chi phí	Tr.đ	275.043	274.923	(120)	(0,04%)
5	Lợi nhuận	Tr.đ	58.961	59.081	120	0,2%

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

4.2.2.1. Căn cứ của biện pháp.

- Hệ thống đánh giá công việc chưa chặt chẽ, hiện nay chi nhánh chưa có mẫu đánh giá xếp loại cán bộ công nhân viên, việc đánh giá chỉ đơn thuần là cấp trên đánh giá cấp dưới, tổ trưởng hoặc trưởng ban, trưởng phòng đánh giá thành viên theo 2 hướng: hoàn thành hoặc không hoàn thành.
- Việc đánh giá, nhận xét đôi khi chưa công bằng, dân chủ dẫn đến việc người lao động làm việc chưa hết khả năng.

4.2.2.2. Mục tiêu của biện pháp.

- Hình thành một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chặt chẽ, có hệ thống, kế hoạch.
- Cung cấp cho bộ phận nhân sự những thông tin về tình hình nhân lực trong công ty, từ đó có những điều chỉnh kịp thời, có những kế hoạch về đào tạo, bồi dưỡng, phát triển về nguồn lực.
- Nâng cao khả năng thực hiện công việc của họ làm cho họ hoàn thiện bản thân hơn.
- Trên cơ sở kết quả đánh giá thực hiện công việc và xây dựng được hệ thống khen thưởng, kỉ luật đảm bảo công bằng cho người lao động.

4.2.2.3. Nội dung của biện pháp.

- ❖ Xây dựng biểu mẫu đánh giá.

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

Trong khi đó năng lực lại được quan tâm nhiều nhất. Năng lực là một kĩ năng thể hiện khả năng có thể hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nào đó.

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

- Khả năng về trí tuệ:
 - + Khả năng bao quát
 - + Khả năng phân tích và đánh giá (biết cách tìm tòi các thông tin phù hợp, có liên quan, biết cách dành sự chú ý thích đáng tới các chi tiết quan trọng)
 - + Có khả năng lên kế hoạch và tổ chức (lên chương trình, giao quyền, giao việc)
- Khả năng ứng xử giữa cá nhân và cá nhân:
 - + Biết cách quản lí nhân viên (có tác phong lãnh đạo, biết đào tạo nhân viên)
 - + Có sức thuyết phục (biết giàn xếp, khéo léo, ...)
 - + Quyết đoán và kiên định.
 - + Nhạy cảm
- Khả năng thích nghi, thích ứng và khả năng chịu đựng: Có thể hoạt động dưới áp lực và trong mọi hoàn cảnh.
- Luôn đặt kết quả công việc là mục tiêu phấn đấu:
 - + Nghị lực và có óc sáng tạo
 - + Có động lực đạt thành tích cao trong công việc (đặt ra các mục tiêu đòi hỏi có nhiều cố gắng)
 - + Có đầu óc kinh doanh...

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

Nên giao cho cấp trên trực tiếp của người lao động trực tiếp phụ trách công tác đánh giá, xếp loại. Ở các bộ phận lao động gián tiếp thì người thực hiện đánh

giá là các trưởng ban hoặc phó ban, ở các bộ phận lao động trực tiếp thì người thực hiện đánh giá là các đội trưởng đội sản xuất hoặc đội phó. Bởi đây là những người thường xuyên tiếp xúc với người lao động có thể nắm bắt và hiểu rõ công việc mà người lao động đã thực hiện.

❖ Phổ biến đánh giá thực hiện công việc đến từng người lao động trong toàn công ty.

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

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

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

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

Trong quá trình đánh giá người lao động , người đánh giá khó tránh khỏi những sai sót, những hiểu lầm, những lỗi như : thiên vị, xu hướng thái quá... Vì vậy mà kết quả đánh giá cần được thông báo tới tập thể người lao động, hơn thế người lao động có quyền được biết kết quả lao động của mình để họ có thể cố gắng hoàn thiện bản thân mình. Người đánh giá phải đưa ra được những căn cứ xác đáng dẫn đến xếp loại người lao động khi họ yêu cầu, nếu không đưa ra được thì phải tiến hành đánh giá lại. Trong một số trường hợp thì phải lấy ý kiến biểu quyết của tập thể để đảm bảo tính công bằng, dân chủ trong đánh giá.

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

mà người lao động thường mắc phải có được cải thiện không, năng suất lao động có tăng hay không.

Sau đây em xin đưa ra mẫu đánh giá công việc. Điểm tối đa đánh giá là 100 điểm, trong đó điểm tối đa cho mỗi tiêu chí là 5 điểm.

Phiếu đánh giá nhân viên

Họ tên nhân viên:	Chức danh:														
Loại đánh giá: ☐ <i>Thử việc</i> ☐ <i>Nâng lương</i> ☐ <i>Định kỳ</i> ☐ <i>Khác</i>															
THANG ĐIỂM ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC, CHẤT LƯỢNG, Ý THỨC: - Điểm 5: Xuất sắc (A: 0,5) - Điểm 4: Giỏi (B: 0,3) - Điểm 3: Khá (C: 0,2) - Điểm 2: Trung bình (D: không được gì) - Điểm 1: Yếu (E: nhắc nhở, kỉ luật)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">THANG ĐIỂM XẾP LOẠI</th> </tr> <tr> <th style="width: 30%; padding: 5px;">Loại</th> <th style="padding: 5px;">Tổng điểm</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">- Xuất sắc</td> <td style="padding: 5px;">91 → 100 điểm.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">- Giỏi</td> <td style="padding: 5px;">81 → 90 điểm.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">- Khá</td> <td style="padding: 5px;">61 → 80 điểm.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">- T.bình</td> <td style="padding: 5px;">51 → 60 điểm.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">- Yếu</td> <td style="padding: 5px;">≤ 50 điểm</td> </tr> </table>	THANG ĐIỂM XẾP LOẠI		Loại	Tổng điểm	- Xuất sắc	91 → 100 điểm.	- Giỏi	81 → 90 điểm.	- Khá	61 → 80 điểm.	- T.bình	51 → 60 điểm.	- Yếu	≤ 50 điểm
THANG ĐIỂM XẾP LOẠI															
Loại	Tổng điểm														
- Xuất sắc	91 → 100 điểm.														
- Giỏi	81 → 90 điểm.														
- Khá	61 → 80 điểm.														
- T.bình	51 → 60 điểm.														
- Yếu	≤ 50 điểm														

I. NĂNG LỰC:

Điểm bình quân: x Hệ số 2

Nội dung đánh giá:	Điểm
1. Chuyên môn	
2. Mức độ hiểu rõ công việc	
3. Kỹ năng thực hiện công việc	
4. Khả năng tự giải quyết các tình huống phát sinh	

II. NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC:

Điểm bình quân: x Hệ số 3

Nội dung đánh giá	Điểm
1. Năng suất	
2. Chất lượng công việc	

III. Ý THỨC TRÁCH NHIỆM VÀ TINH THẦN TẬP THỂ:

Điểm bình quân : x Hệ số 1

Nội dung đánh giá	Điểm
1. Ý thức trách nhiệm đối với công việc, làm việc nhiệt tình, tích cực hỗ trợ đồng nghiệp	
2. Ý thức tiết kiệm (thời gian,...)	
3. Tinh thần cầu tiến, ham học hỏi, chủ động giải quyết khó khăn phát sinh và thường có đóng góp cải tiến công việc chung của đơn vị	
4. Chấp nhận sự phân công của chủ quản, linh động trong công việc không cần chỉ đạo liên tục	
5. Khả năng làm việc chung với đồng đội để đạt kết quả, xây dựng quan hệ công tác tốt, đóng góp ý kiến đối với đồng nghiệp.	
6. Hiểu biết và tuân thủ chính sách, nội quy, qui định của Công ty	

V. ĐÁNH GIÁ CHUNG

<u>Ý kiến của trưởng đơn vị:</u> (Tóm tắt điểm mạnh, các lĩnh vực cần cải tiến, các đãi ngộ huấn luyện, đãi ngộ khác)	<u>Ký tên:</u> <u>Ngày:</u> ___/___/___ <u>Họ tên</u>	<u>Tổng điểm bình quân (đã nhân hệ số):</u> <u>Xếp loại :</u>
---	---	--

<u>Ý kiến người được nhận xét</u>	<u>Ký tên</u> <u>Ngày:</u> ____/____/____ <u>Họ tên</u>
-----------------------------------	---

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

- + Loại Xuất sắc: 5.000.000 đồng/năm
- + Loại Giỏi: 4.000.000 đồng/năm
- + Loại Khá: 3.500.000 đồng/năm

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

4.2.2.4. Dự kiến kết quả đạt được.

- Trong ngắn hạn: Khi áp dụng biện pháp này sẽ làm nâng cao ý thức trách nhiệm trong công việc của công nhân, dự kiến năng suất lao động trong doanh nghiệp sẽ tăng 1,1%, làm doanh thu tăng 2,3 %, làm lợi nhuận tăng 1,5%, chi phí giảm do tiết kiệm được chi phí quản lí , nhiên liệu. Đồng thời giảm hẳn hiện tượng đi muộn về sớm, không có ý thức, trách nhiệm trong công việc.

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

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 lên quan trọng hơn, nó sẽ là nền tảng cho các hoạt động khác.

Qua quá trình thực tập ở Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ 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 góp phần “ nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực ở xí nghiệp ” cho phù hợp với tình hình thực tế hiện nay để xí nghiệp 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!

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên: Phạm Như Hoa

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình Quản trị Nhân sự Trần Kim Dung - Nhà xuất bản Thống kê - 2000.
2. Giáo trình Quản trị Nhân sự Nguyễn Hữu Thân - Nhà xuất bản Thống kê - 2006.
3. Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực Trần Kim Dung – Nhà xuất bản Giáo dục - 2001.
4. Một số tài liệu Ban tổ chức lao động - tiền lương chi nhánh cảng Chùa Vẽ.
5. Một số tài liệu Ban tài chính - kế toán chi nhánh cảng Chùa Vẽ.
6. Bộ Luật lao động.
7. Báo Lao động.
8. Một số sách báo, tạp chí khác.
9. Website : www.haiphongport.com.vn
10. Thư viện điện tử trường ĐHDL Hải Phòng <http://lib.hpu.edu.vn/>, khóa luận tốt nghiệp của sinh viên trường ĐHDL Hải Phòng khóa 9, 10, 12.
11. Bách khoa toàn thư mở <http://vi.wikipedia.org/>
12. Thư viện khóa luận <http://khoaluan.edu.vn/>
13. Nghị định 205/2004/NĐ-CP, ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của bộ luật lao động về thang bảng lương.
14. Nghị định số 66/2013/NĐ-CP ngày 27/06/2013 của Chính phủ quy định về mức lương tối thiểu và các khoản trích nộp, khấu trừ theo lương. Và một số nghị định và luật khác của nhà nước.
15. Quyết định 1037/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 24/06/2014 phê duyệt điều chỉnh Quy hoạch phát triển hệ thống cảng biển Việt Nam.