

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ & CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

---



# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH : QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên thực hiện : Vũ Trần Trọng Hiếu**

**Giáo viên hướng dẫn : Th.s Cao Thị Thu**

**Hải Phòng, 2021**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ & CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

-----

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ  
SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN  
CẢNG HẢI PHÒNG**

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

**Sinh viên thực hiện : Vũ Trần Trọng Hiếu**

**Giáo viên hướng dẫn : Th.s Cao Thị Thu**

**HẢI PHÒNG - 2021**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

---

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên: **Vũ Trần Trọng Hiếu**

Mã SV:1612402022

Lớp: QT2001N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại  
Công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng

# NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

## **1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp**

- Cơ sở lý luận về nhân lực, các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng nhân lực và hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng giai đoạn từ năm 2019 đến 2020.
- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng.

## **2. Các tài liệu, số liệu cần thiết**

- Bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng từ năm 2018 đến 2020.
- Báo cáo nhân sự và đánh giá quản lý lao động của Cảng Hải Phòng giai đoạn từ năm 2019 đến 2020
- Báo cáo nội bộ về tiền lương, tiền công, các khoản trích theo lương, chế độ đối với người lao động.

## **3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp**

Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng

.

## CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

### Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Cao Thị Thu

Học hàm, học vị: *Thạc sĩ*

Cơ quan công tác: Trường Đại học Quản Lý và Công Nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Nghiên cứu các vấn đề về nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp được áp dụng tại Công ty CP Cảng Hải Phòng

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 12 tháng 4 năm 2021

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 3 tháng 7 năm 2021

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Giảng viên hướng dẫn*

*Hải Phòng, ngày tháng năm 2021*

**XÁC NHẬN CỦA KHOA**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**  
**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

**PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP**

Họ và tên giảng viên: Cao Thị Thu

Đơn vị công tác: Khoa Quản trị kinh doanh

Họ và tên sinh viên: Vũ Trần Trọng Hiếu Chuyên ngành: quản trị doanh nghiệp

Nội dung hướng dẫn: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng.

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

- Có tinh thần cầu thị, chủ động trong quá trình thực hiện khóa luận tốt nghiệp
- Hoàn thành đúng tiến độ.

**2. Đánh giá chất lượng của đề án/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...)**

- Đã trình bày được cơ sở lý luận về nhân lực, nguồn nhân lực và hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp.
- Phân tích được thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng. Số liệu có trích dẫn nguồn đáng tin cậy, Bảng biểu sắp xếp logic, phù hợp với đề tài.
- Đề xuất được các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Cảng Hải Phòng. Giải pháp dựa trên hiện trạng của Công ty, có cơ sở khoa học, logic và tính thực tiễn.

**3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp**

Được bảo vệ  Không được bảo vệ  Điểm hướng dẫn

*Hải Phòng, ngày 30 tháng 06 năm 2021*

**Giảng viên hướng dẫn**

*(Ký và ghi rõ họ tên)*

## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.</b>	3
<b>I. NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	3
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực .....	3
1.1.2. Vai trò nguồn nhân lực.....	3
1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực.....	4
<i>1.1.3.1. Môi trường bên ngoài</i> .....	4
<i>1.1.3.2. Môi trường bên trong</i> .....	6
<i>1.1.3.3. Nhóm nhân tố quản trị nguồn nhân lực</i> .....	8
1.1.4. Quản trị nhân lực.....	9
<i>1.1.4.1. Khái niệm về quản trị nhân lực</i> .....	9
<i>1.1.4.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực</i> .....	9
<i>1.1.4.3. Vai trò của quản trị nhân lực</i> .....	9
<i>1.1.4.4. Nội dung của quản trị nhân lực</i> .....	10
<i>1.1.4.4.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự</i> .....	10
<i>1.1.4.4.2. Phân tích công việc</i> .....	11
<i>1.1.4.4.3. Định mức lao động</i> .....	12
<i>1.1.4.4.4. Tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực</i> .....	13
<i>1.1.4.4.5. Phân công lao động</i> .....	16
<i>1.1.4.4.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên</i> .....	16
<i>1.1.4.4.7. Trả lương và đãi ngộ</i> .....	18
<i>1.1.4.4.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i> .....	19
<b>II. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC</b> .....	21
1.2.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.....	21
1.2.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực . .....	21
1.2.3. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp. ....	22
<b>PHẦN 2 : PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG HẢI PHÒNG</b> .....	24
2.1 Quá trình hình thành và phát triển.....	24
2.1.1. giới thiệu chung về công ty cổ phần cảng Hải Phòng.....	24

2.1.2	Ngành nghề kinh doanh.....	24
2.1.3	Quá trình hình thành và phát triển.....	24
2.2	Chức năng và nhiệm vụ của Công ty.....	25
2.3	Cơ cấu tổ chức .....	25
2.3.1	Sơ đồ tổ chức của Cửa Công ty (nguồn: <a href="http://www.haiphongport.com.vn">www.haiphongport.com.vn</a> ).....	25
2.3.2.	Chức năng, vai trò của các phòng ban . .....	27
2.3.3.	Đánh giá. ....	29
2.4	Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần cảng hải phòng.....	30
2.5.	những thuận lợi và khó khăn của công ty .....	30
2.5.1.	thuận lợi.....	30
2.5.2.	Khó khăn .....	31
2.6	Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng.....	32
2.6.1	cơ sở hạ tầng.....	32
2.6.2.	.Công nghệ và thiết bị .....	34
2.7.	Đặc điểm lao động của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng.....	34
2.7.1.	cơ cấu lao động theo tiêu chuẩn lao động .....	34
2.7.2	Bố trí công việc.....	37
2.8.	Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại . .....	37
2.8.1.	Tuyển dụng lao động.....	37
2.8.2	Sử dụng và quản lý lao động.....	39
2.8.3	Phương pháp trả lương, thưởng .....	42
2.8.3.1	Hình thức trả lương .....	42
2.8.3.2.	Các khoản phụ cấp. ....	46
2.8.3.3.	Các khoản thu nhập khác. ....	47
2.8.3.4.	Chế độ thưởng.....	48
2.8.3.5.	Đánh giá chung công tác quản trị nhân lực của công ty. ....	52
3.1	Mục tiêu và phương hướng phát triển của .....	56
3.2.	Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng.....	57
3.2.1.	Biện pháp 1 : Bố trí, sắp xếp cán bộ công nhân viên phù hợp với từng bộ phận. ....	57
3.2.1.1.	Căn cứ của biện pháp. ....	57
3.2.1.2.	Mục đích của biện pháp. ....	57



3.2.1.3. Nội dung của biện pháp.....	57
3.2.1.4. Chi phí của biện pháp.....	58
3.2.1.5. Dự kiến kết quả của biện pháp.....	58
3.2.2. Biện pháp 2: Hoàn thiện công tác đánh giá xếp loại lao động nhằm thúc đẩy động lực nâng cao năng suất lao động của cán bộ công nhân viên.....	59
3.2.2.1. Căn cứ của biện pháp. ....	59
3.2.2.2. Mục tiêu của biện pháp. ....	59
3.2.2.3. Nội dung của biện pháp.....	59
3.2.2.4. Dự kiến kết quả đạt được. ....	64
<b>KẾT LUẬN</b> .....	66
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	67

## MỞ ĐẦU

### 1- GIỚI THIỆU KHÓA LUẬN

Ngày nay cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật và quá trình toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ, những yếu tố cạnh tranh truyền thống của doanh nghiệp như vốn, công nghệ, giá thành đã dần trở nên bão hòa không còn mang tính quyết định nữa. Thay vào đó, một nguồn lực mới, một yếu tố cạnh tranh mới mang tính quyết định đối với sự thành công của các doanh nghiệp, đó chính là con người – Nhân lực.

Vấn đề nhân lực và quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng đặc biệt với một tổ chức nói chung và đối với các quản trị gia nói riêng. Không có một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động kinh doanh. Mục tiêu cơ bản của bất cứ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục đích của tổ chức đó. Một doanh nghiệp tạo lập và sử dụng tốt nguồn nhân lực thì đó sẽ là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Vì thế, ngày nay nguồn nhân lực đã thực sự trở thành tài sản quý giá nhất, là chìa khóa dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

Trong thời gian thực tập tại Công ty CP Cảng Hải Phòng, em đã được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình vào thực tế. Qua quá trình thực tế tại công ty, em đã đi sâu tìm hiểu, nghiên cứu và lựa chọn đề tài : “ **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty CP Cảng Hải Phòng**” làm KHÓA LUẬN tốt nghiệp của mình.

### 2- MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, trên cơ sở phân tích thực tiễn và xu hướng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty CP Cảng Hải Phòng nói riêng, đề tài chỉ tập trung nghiên cứu, phân tích nguồn nhân lực của Công ty CP Cảng Hải Phòng, từ đó đưa ra những giải pháp, đề xuất để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

### 3- PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- Đối tượng nghiên cứu là ngành khai thác công ty cảng biển.

- Phạm vi nghiên cứu của đề tài là phân tích và đánh giá về nguồn nhân lực hiện tại của Công ty CP Cảng Hải Phòng.

#### 4- PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

KHÓA LUẬN được thực hiện bằng các phương pháp chủ yếu là thống kê, điều tra, phân tích và tổng hợp.

Thông tin và số liệu thu thập dựa trên hệ thống lưu trữ hồ sơ của công ty. Số liệu có từ nhiều nguồn như: điều tra trực tiếp, tham khảo ý kiến các chuyên gia và người có kinh nghiệm.

#### 5- BỐ CỤC KHÓA LUẬN

KHÓA LUẬN gồm 3 chương chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực.

Chương 2: Tổng quan về công ty Cổ phần CẢNG Hải Phòng và Thực trạng tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty CP Cảng Hải Phòng

Chương 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty CP Cảng Hải Phòng.

## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

### I. NGUỒN NHÂN LỰC

#### 1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Tùy theo cách hiểu và cách tiếp cận khác nhau mà có cách nhìn nhận khác nhau về nguồn nhân lực. Theo giác độ vĩ mô thì nguồn nhân lực là dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động. Tổng cục Thống kê khi tính toán nguồn nhân lực xã hội còn bao gồm cả những người ngoài tuổi lao động đang làm việc trong các ngành kinh tế quốc dân. Ở giác độ vi mô trong doanh nghiệp thì nguồn nhân lực là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp do doanh nghiệp trả lương. Từ hai giác độ vĩ mô và vi mô cho thấy nguồn nhân lực là tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp). Tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp. Nguồn nhân lực bao gồm kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ đào tạo và những sự tận tâm, nỗ lực hay bất cứ đặc điểm nào khác tạo giá trị gia tăng và năng lực cạnh tranh cho tổ chức của những người lao động.

Trong kinh doanh, con người là yếu tố quan trọng hàng đầu để bảo đảm thành công. Nguồn lực con người là yếu tố quyết định ưu thế cạnh tranh, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp thương mại để cung ứng các dịch vụ cho khách hàng hiệu quả nhất. Nguồn lực về con người được thể hiện qua số lượng và chất lượng lao động của doanh nghiệp như trình độ học vấn, trình độ tay nghề, sức khỏe, văn hóa lao động... Doanh nghiệp có được tiềm lực về con người như có được đội ngũ lao động trung thành, trình độ chuyên môn cao v.v... từ đó năng suất lao động cao, cắt giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

#### 1.1.2. Vai trò nguồn nhân lực

- *Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp:* Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó.. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn - con người lại đặc biệt quan trọng. Không có những con người làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể nào đạt tới mục tiêu.

- *Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược*: Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng: Nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người ngày càng trở nên quan trọng.

- *Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận*: Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.

### **1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực**

#### **1.1.3.1. Môi trường bên ngoài**

Môi trường bên ngoài là các yếu tố khung cảnh kinh tế, dân số/lực lượng lao động, luật lệ của Nhà nước, văn hóa xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính trị.

- *Khung cảnh kinh tế*: Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, các công ty một mặt cần phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ tạm, cho nghỉ việc hoặc cho giảm phúc lợi. Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng này đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

- *Dân số/Lực lượng lao động*: Nước ta là một nước nặng về nông nghiệp. Nền kinh tế đang dần hướng đến nền kinh tế thị trường trong khi đó dân số lại phát triển rất nhanh. Lực lượng lao động hàng năm cần việc làm ngày càng đông. Việt Nam đang trong quá trình hội nhập nên thiếu nhiều lao động lành nghề, chuyên viên và cán bộ quản lý giỏi. Lao động nữ chiếm nhiều trong lực lượng lao động xã hội, tham gia hoạt động đông đảo ở tất cả các ngành kinh tế quốc dân. Lực lượng lao động nữ đi làm đông hơn ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Ở đây không xét đến khả năng hay năng suất lao động, chỉ xét đến chế độ “con đau mẹ nghỉ”, hoặc cần xây dựng các dịch vụ cung cấp dịch vụ cho trẻ trong khi mẹ đang làm việc cũng là một vấn đề mà các nhà quản trị nguồn nhân lực cần quan tâm.

- **Luật lệ của Nhà nước:** Luật lao động của nước ta đã được ban hành và áp dụng. Chúng ta cũng có luật lao động đối với nhân viên Việt Nam làm trong các doanh nghiệp đầu tư, liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài. Rõ ràng là luật lệ của Nhà nước ảnh hưởng đến việc phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Các công ty không còn được tự do muốn làm gì thì làm nữa. Hệ thống pháp luật buộc các doanh nghiệp ngày càng phải quan tâm đến quyền lợi của nhân viên và môi trường sinh thái.

- **Văn hóa xã hội:** Văn hóa xã hội của một nước ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Trong một nền văn hóa xã hội có quá nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp với đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho các tổ chức. Tại Việt Nam, nhiều gia đình còn nặng về phong kiến, người chủ gia đình – thường là người đàn ông – hầu như quyết định mọi việc và người phụ nữ thường là người thụ động chấp nhận. Điều này đưa đến hậu quả là bầu không khí văn hóa công ty cũng khó lòng năng động được. Chính cung cách văn hóa tại các gia đình dẫn đến sự thụ động trong các công sở của Việt Nam.

- **Đối thủ cạnh tranh:** Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà bỏ quên cạnh tranh về nguồn nhân lực. Rõ ràng hiện nay các doanh nghiệp chịu sự tác động bởi môi trường đầy cạnh tranh và thách thức. Để tồn tại và phát triển, không có con đường nào bằng con đường quản trị nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất, các công ty phải lo giữ, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều trên, các doanh nghiệp phải có các chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo một bầu không khí văn hóa gắn bó v.v... Ngoài ra công ty phải có một chế độ chính sách lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, phải cải tiến môi trường làm việc và cải tiến các chế độ phúc lợi nếu không sẽ rất dễ mất nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không chỉ thuần túy là vấn đề lương bổng, phúc lợi mà tổng hợp của rất nhiều vấn đề. Do đó để duy trì và phát triển nhân viên nhà quản trị phải biết quản trị một cách có hiệu quả.

- **Khoa học kỹ thuật:** Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ công nghiệp. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các công ty tại Việt Nam đã phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến khoa học kỹ thuật và thiết bị. Sự thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong vài thập niên sắp

tới, lĩnh vực nhiều thách đố nhất đối với nhà quản trị là việc đào tạo huấn luyện nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại và cao cấp. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật này đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và việc tuyển mộ những người này không phải là chuyện dễ. Khi khoa học kỹ thuật thay đổi có một số công việc hoặc một số khả năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần có phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự nhưng chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa.

- *Khách hàng*: Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do đó các cấp quản trị phải bảo đảm rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng hoặc dịch vụ phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng của hàng hóa hay dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không còn doanh nghiệp và họ không còn cơ hội làm việc nữa. Hoặc họ phải hiểu rằng doanh thu của công ty ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Tóm lại khách hàng là trọng tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và các nhà quản trị phải làm sao cho nguồn nhân lực của mình thỏa mãn khách hàng.

- *Chính quyền và các đoàn thể*: Các cơ quan của chính quyền hoặc các đoàn thể cũng ảnh hưởng đến nguồn nhân lực. Tại Việt Nam, Bộ Lao động Thương binh Xã hội, Sở Lao động Thương binh Xã hội, Liên đoàn Lao động, Hội Liên hiệp Phụ nữ v.v... cũng có ảnh hưởng nhất định đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhất là những vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách, tuyển dụng và sa thải v.v...

### **1.1.3.2. Môi trường bên trong**

Môi trường bên trong là các yếu tố bên trong công ty. Môi trường bên trong chủ yếu là sứ mạng, mục tiêu của công ty, chính sách và chiến lược của công ty và bầu không khí văn hóa của công ty. Cổ đông và công đoàn cũng có một ảnh hưởng không nhỏ.

- *Sứ mạng, mục tiêu của công ty*: Mỗi công ty đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình.

Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình. Mục đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và quản trị nguồn nhân lực. Mỗi bộ phận chuyên môn này phải dựa vào định hướng viễn cảnh (vision) của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình. Chẳng hạn với một công ty bao giờ cũng đi tiên phong trong việc tung sản phẩm mới ra thị trường thì rất cần bầu không khí văn hóa sáng tạo để nuôi dưỡng, thúc đẩy sáng kiến mới. Do đó công ty này cần phải đào tạo cho công nhân có kỹ năng khoa học kỹ thuật cao để nuôi dưỡng và phát triển kỹ thuật cao. Công ty nên đặt trọng tâm vào việc đào tạo và huấn luyện để phát triển lực lượng lao động của mình. Công ty phải thiết kế và đề ra các chính sách lương bổng và tiền thưởng phù hợp để duy trì và động viên các nhân viên có năng suất lao động nhất và có nhiều sáng kiến. Ngược lại với công ty có chủ trương bảo thủ, ít dám mạo hiểm thì hầu hết các quyết định đều do cấp cao làm ra. Vì thế người có nhiều sáng kiến mới có thể không phù hợp với công ty này. Chính vì thế mà các công ty này ít chú trọng phát triển các cấp quản trị cấp thấp. Chương trình lương bổng và đãi ngộ cũng theo yêu cầu của công ty mà ra.

- *Chính sách, chiến lược của công ty*: Chính sách của công ty thường thuộc về nguồn nhân lực. Các chính sách này là kim chỉ nam hướng dẫn, chứ không phải luật lệ cứng nhắc, do đó nó uyển chuyển, đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc. Nó có một ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Chẳng hạn nếu công ty có chính sách “mở cửa” (open door) cho phép nhân viên đưa các vấn đề rắc rối lên cấp cao hơn nếu không được giải quyết ở cấp trực tiếp quản lý mình. Biết rằng cấp dưới có thể đưa vấn đề lên cấp cao hơn, các cấp quản trị trực tiếp cố gắng giải quyết vấn đề ở cấp mình cho xong.

- *Bầu không khí văn hóa của công ty*: Các cơ quan tổ chức đều có bầu không khí văn hóa. Nó điều khiển các thành viên của mình nên cư xử như thế nào. Trong mọi tổ chức đều có những hệ thống hoặc khuôn mẫu của các giá trị, các biểu tượng, nghi thức, huyền thoại và thực tiễn – tất cả đều phát triển theo thời gian. Những giá trị được chia sẻ này xác định, ở một mức độ lớn, những điều mà nhân viên thấy và xác định xem họ nên đáp ứng với thế giới của họ như thế nào. Khi đối phó hay trực diện với vấn đề khó khăn thì văn



hóa của tổ chức sẽ giới hạn những điều mà nhân viên sẽ làm bằng cách gọi ra một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích và giải quyết vấn đề. Bầu văn hóa công ty là bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp. Nó được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra các chuẩn mực hành vi. Chẳng hạn nếu công ty có một bầu không khí khép kín. Các quyết định đều được cấp quản trị cao cấp làm ra, cấp quản trị và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau, bí mật bao trùm, công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề. Và nếu một ty có một bầu không khí văn hóa cởi mở hay thoáng mà các quyết định thường được các nhà quản trị cấp thấp đề ra, cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau, truyền thông mở rộng và công nhân được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề. Vì thế chúng ta cần phải xác định ra bầu văn hóa của công ty bởi vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của công nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

- *Cổ đông, công đoàn*: Cổ công và công đoàn cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến phát triển nguồn nhân lực. Cổ đông không phải là thành phần điều hành công ty nhưng lại tạo sức ép gây ảnh hưởng trong đại hội cổ đông bầu ra hội đồng quản trị, có quyền chất vấn hội đồng quản trị hoặc các cấp lãnh đạo trong cuộc họp cuối năm tài chính. Còn công đoàn nằm bên cạnh chính quyền và cấp ủy đảng nhưng độc lập hơn nhằm mục đích bảo vệ quyền lợi của người lao động. Vai trò của nó thường là kết hợp với chính quyền để chăm lo đời sống cán bộ công nhân viên trong công ty, được tham dự các cuộc họp liên quan đến vấn đề chia tiền lời, tiền thưởng, kỷ luật, tăng lương, hạ bậc lương, sa thải và các vấn đề liên quan đến tham ô.

### ***1.1.3.3. Nhóm nhân tố quản trị nguồn nhân lực***

Quản trị nguồn nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, phát triển động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức. Nhà quản trị nguồn nhân lực với tư cách cố vấn sẽ làm việc với các nhà quản trị khác liên quan đến nguồn nhân lực. Thách đố chủ yếu của các doanh nghiệp là duy trì năng suất lao động và tính hiệu quả cao của người lao động. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực phải làm thế nào để

thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên. Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của họ.

#### **1.1.4. Quản trị nhân lực**

##### **1.1.4.1. Khái niệm về quản trị nhân lực**

Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

##### **1.1.4.2. Mục tiêu của quản trị nhân lực**

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

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

##### **1.1.4.3. Vai trò của quản trị nhân lực**

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 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 .

Con người, với khả năng sáng tạo, lao động cần cù siêng năng của mình, đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật cao như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội.

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

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

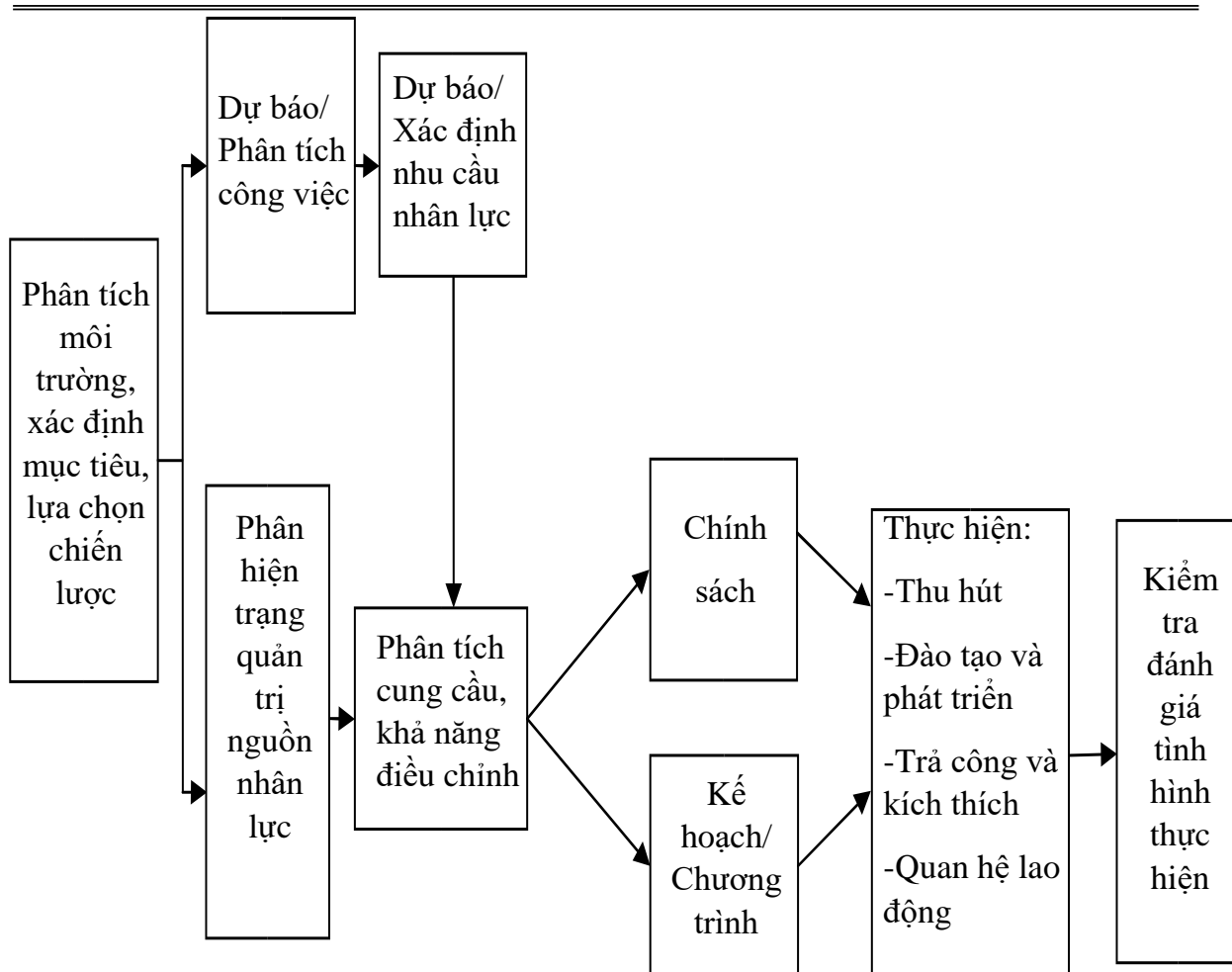
#### ***1.1.4.4. Nội dung của quản trị nhân lực***

##### ***1.1.4.4.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự***

Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự là một tiến trình quản trị bao gồm việc phân tích các nhu cầu nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi và sau đó triển khai các chính sách và các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu đó. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh.

Thông thường quá trình hoạch định được thực hiện thông qua các bước sau:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
- Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.



**Sơ đồ 1.1. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực ( nguồn: Trần Kim Dung- quản trị nguồn nhân lực ,NXB thống kê 2006, trang 45)**

#### 1.1.4.4.2. Phân tích công việc

- **Phân tích công việc** là những công việc, thủ tục xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và làm cơ sở xác định cho việc quản trị nhân sự nhằm thực hiện công việc một cách tốt nhất.
- Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, làm cơ sở cho việc xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.
- Bảng mô tả công việc là văn bản liệt kê các quyền hạn trách nhiệm khi thực hiện công việc, các mối quan hệ trong báo cáo thực hiện công việc, các điều kiện làm việc, trách nhiệm thanh tra, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt được trong quá trình thực hiện công việc.
- Bảng tiêu chuẩn công việc là văn bản tóm tắt những yêu cầu về phẩm chất cá nhân, những nét tiêu biểu và đặc điểm về trình độ học vấn, năng lực, nguyện vọng, sở thích của người thực hiện công việc.

- **Bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc** được sử dụng làm thông tin cơ sở cho việc tuyển lựa, chọn lọc và đào tạo nhân viên, đánh giá việc thực hiện công việc và trả công lao động

**\*Trình tự thực hiện phân tích công việc:**

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

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

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

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

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

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

#### 1.1.4.4.3. Định mức lao động

**\* Khái niệm**

Định mức lao động là việc xác định số lượng công việc hay số sản phẩm làm ra trong một đơn vị thời gian nhất định hoặc lượng thời gian hao phí để hoàn thành một đơn vị công việc hay sản phẩm.

**\* Ý nghĩa, tác dụng của định mức lao động**

- Định mức lao động là điều kiện để tăng năng suất lao động, căn cứ để xác định số lượng lao động trong doanh nghiệp.

- Định mức lao động là cơ sở vững chắc để xây dựng các kế hoạch của doanh nghiệp( gồm kế hoạch sản xuất, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch đánh giá sản phẩm...)

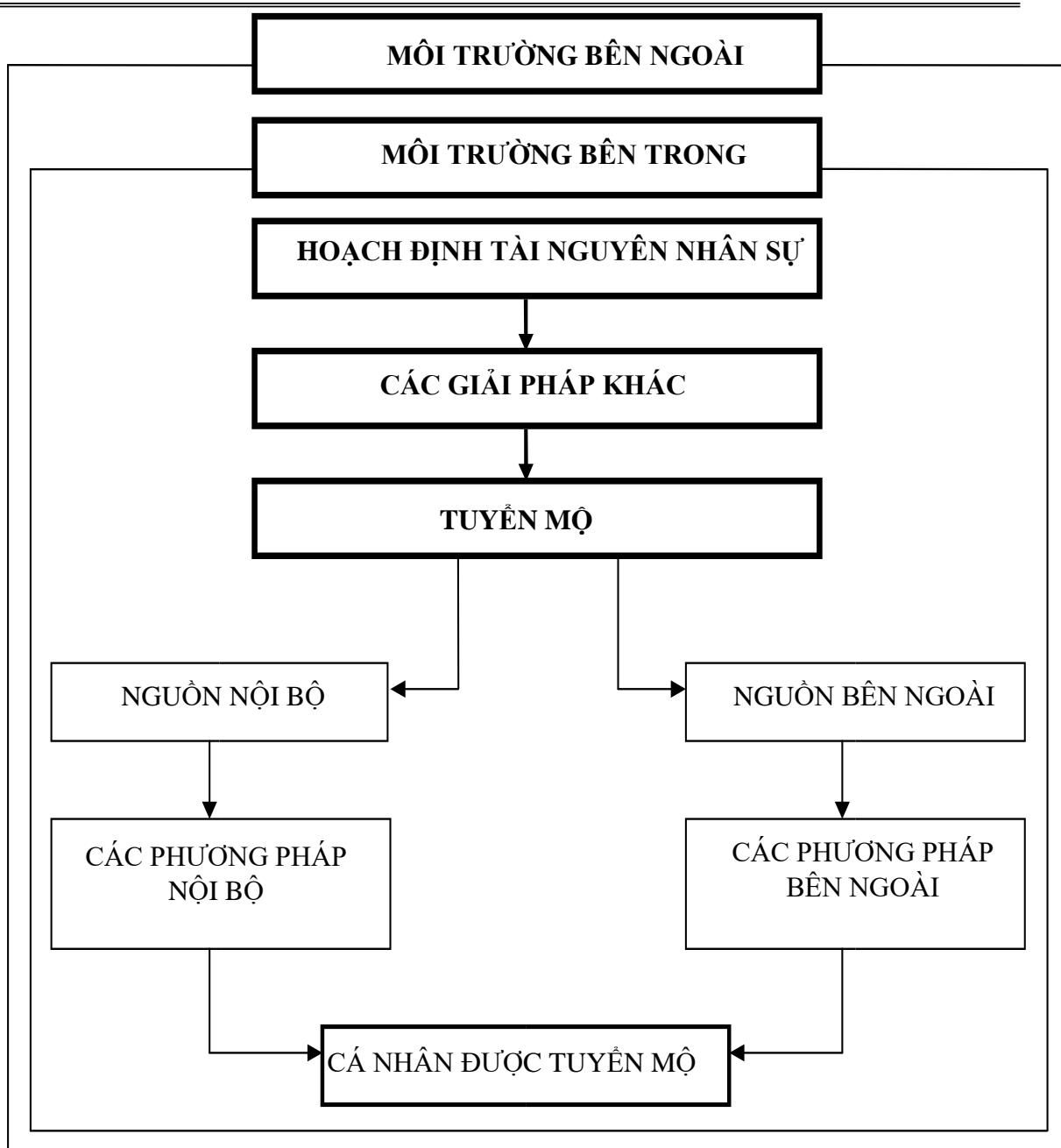
- Định mức lao động và định mức hao phí nguyên vật liệu, tiền vốn là cơ sở để xây dựng kế hoạch sản xuất kỹ thuật tài chính trong năm.
- Định mức lao động là cơ sở để phân công, tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và cũng là cơ sở để theo dõi, kiểm tra, đánh giá kết quả của mỗi người lao động trong doanh nghiệp. Định mức lao động cùng với bậc công việc là căn cứ để trả công cho người lao động.

#### 1.1.4.4. Tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực

Tuyển dụng là quá trình tuyển và sử dụng nhân lực. Quá trình tuyển nhân lực bao gồm tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

Tuyển mộ là quá trình nhận dạng và thu hút một số ứng viên mong muốn làm việc và bản thân họ cảm nhận được sự thỏa mãn trong mối quan hệ làm việc tại công ty. Trong quá trình này việc trao đổi thông tin là chính yếu. Đối với các ứng viên họ cần có những thông tin cụ thể về công ty như thông tin về công việc, cơ hội thăng tiến, lương phúc lợi và các chính sách liên quan trực tiếp đến người lao động. Đối với công ty, họ cần có thông tin của các ứng viên về khả năng, kinh nghiệm, đạo đức và quy mô có thể đáp ứng yêu cầu công việc của công ty. Việc cung cấp thông tin của công ty là hoạt động nhằm thu hút nhân tài. Việc thu thập thông tin về các ứng viên là hoạt động phân tích mức cung lao động theo nhu cầu nhân sự của công ty.

Tuyển chọn là quá trình sàng lọc các ứng viên có được sau quá trình tuyển mộ theo các tiêu chuẩn cụ thể, phù hợp với yêu cầu công việc của công ty và quyết định sử dụng họ. Yêu cầu công việc được xác định cụ thể qua quá trình phân tích công việc và được thể hiện thông qua bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.



Sơ đồ 1.2. Tiến trình tuyển mộ nhân viên.( Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự. NXB LĐ-XH 2007, trang 155)

**\*Nguồn tuyển dụng:**

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

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

+ *Ưu điểm:*

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

- Công ty đã đánh giá được khả năng của họ trong quá trình làm việc.

- Họ là người đã quen thuộc với môi trường làm việc, nội quy, chính sách và cơ cấu của Công ty nên dễ dàng tiếp cận hơn với công việc.

- Kích thích, động viên các nhân viên hiện tại làm việc tích cực, sáng tạo để đạt hiệu suất cao cũng như họ sẽ ít có khả năng rời bỏ công ty.

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

+ *Nhược điểm:*

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

- Tạo ra hiệu ứng gợn sóng. Tức là, khi một vị trí trống được điền khuyết từ bên trong, vị trí trống thứ hai được tạo ra và nếu vị trí trống mới này cũng được điền khuyết từ bên trong thì vị trí trống khác sẽ xảy ra.

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

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

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

#### **❖ *Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp***

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

+ *Ưu điểm:*

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

- Nguồn tuyển dụng đa dạng, đáp ứng được nhu cầu đề ra do đó có thể lựa chọn được người có năng lực để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Có thể tiết kiệm chi phí đào tạo khi thuê những nhân viên giàu kinh nghiệm từ các công ty khác, như vậy có thể giảm thiểu nhu cầu về các chương trình đào tạo và phát triển toàn diện.

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

+ *Nhược điểm:*

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



- Nhân viên mới mất nhiều thời gian để hòa nhập với môi trường làm việc mới.
- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc.
- Tỷ lệ bỏ việc cao.

#### 1.1.4.4.5. Phân công lao động

Phân công lao động là sự phân chia công việc giữa những người tham gia sản xuất cho phù hợp với khả năng của họ về chức năng, nghề nghiệp, trình độ chuyên môn, giới tính, sở trường ... Nó là hình thức nhất định của mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động.

Thực chất phân công lao động là chuyên môn hóa những hoạt động sản xuất khác nhau nhằm nâng cao năng suất lao động.

#### **\* Mục tiêu của phân công lao động:**

- Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng lao động, chất lượng lao động, đúng người, đúng việc đáp ứng được yêu cầu, tính chất của công việc.
- Phân công lao động đảm bảo cho công việc hoàn thành theo đúng thời hạn được giao, tạo được sự linh hoạt trong sử dụng lao động.

#### **\* Nguyên tắc phân công lao động:**

- Khi thực hiện phân công lao động phải căn cứ vào năng lực, trình độ, nguyện vọng của người lao động.
- Đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện lao động cho người lao động.
- Phải xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của người lao động.

#### **\* Các hình thức phân công lao động:**

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

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

#### **\* Mục đích đánh giá**

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng của quản trị nhân sự, giúp doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị cần phải hiểu được mục đích của việc đánh giá:

- 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, từ đó có biện pháp nâng cao và hoàn thiện hiệu năng công tác.

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp doanh nghiệp có những dữ liệu cho biết khả năng thăng tiến của nhân viên. Nhờ sự đánh giá này doanh nghiệp có thể có cơ sở để hoạch định tài nguyên nhân sự.

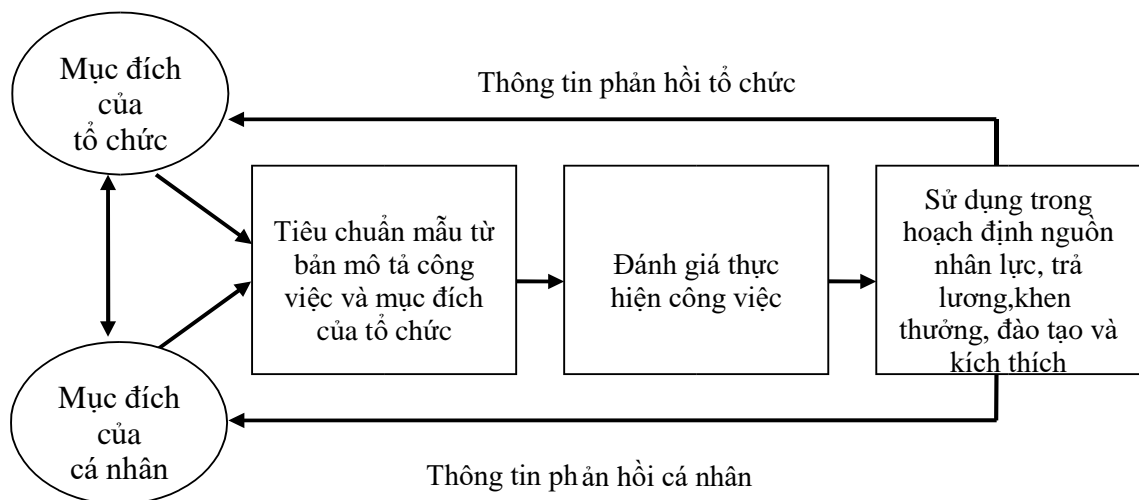
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, đồng thời làm cơ sở để khuyến khích động viên họ.

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp cho doanh nghiệp có cơ sở dự báo về nhân sự trong tương lai, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân sự.

- Thông qua đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị có thể điều chỉnh việc bố trí sử dụng nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những tiềm năng còn ẩn giấu trong nhân viên giúp họ phát triển.

**\*Nội dung, trình tự thực hiện:**

Các doanh nghiệp thường áp dụng nhiều cách đánh giá khác nhau. Tuy nhiên phần lớn các doanh nghiệp thường thực hiện đánh giá theo trình tự sau :



**Sơ đồ 1.3. Trình tự đánh giá năng lực( Nguồn: Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, NXB thống kê 2006- trang 238 )**

Đánh giá công việc của nhân viên thường được thực hiện theo trình tự 7 bước sau:

Bước 1: Xác định các yêu cầu cần đánh giá.

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

Bước 3: Huấn luyện kỹ năng đánh giá.

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

Bước 5: Thực hiện đánh giá.

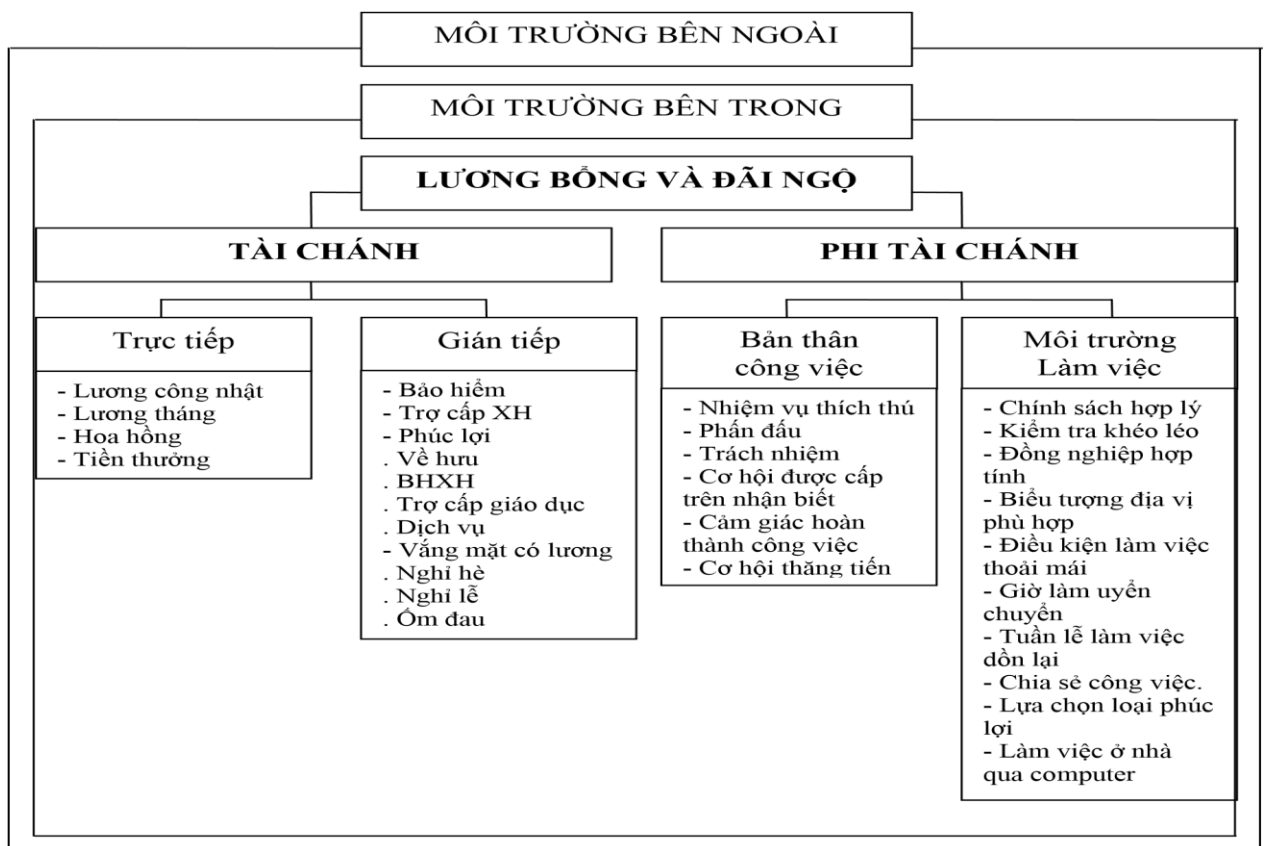
Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá.

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

1.1.4.4.7. Trả lương và đãi ngộ

Lương bổng và đãi ngộ là công cụ để kích thích người lao động hăng say với công việc, làm việc có năng suất cao hơn, thu hút nhân tài và duy trì họ gắn bó với công ty. Tuy vậy nếu muốn trở thành một công cụ hữu hiệu như mong muốn và đạt được hiệu quả về chi phí và lợi thế cạnh tranh thì chế độ lương bổng và đãi ngộ của công ty phải được xây dựng trên cơ sở đảm bảo tính cạnh tranh với bên ngoài, đảm bảo sự công bằng (sự liên kết nội bộ và sự đóng góp của người lao động), sự đồng tình của người lao động, tuân thủ luật pháp và tính khả thi (quản lý và triển khai thực hiện). Ngược lại chế độ lương bổng và đãi ngộ sẽ là nguyên nhân thất bại của công ty. Nếu không đảm bảo tính cạnh tranh, sự công bằng và sự đồng tình dẫn đến người lao động không thỏa mãn trong quan hệ việc làm kết quả là năng suất lao động thấp, muốn rời bỏ công ty (có thể mang cả công nghệ của công ty ra đi và thật sự bất lợi cho công ty nếu họ bị thu hút bởi các đối thủ cạnh tranh).

Lương bổng và đãi ngộ bao gồm hai phần: Phần lương bổng và đãi ngộ về mặt tài chính và phần về mặt phi tài chính. Các yếu tố của chương trình lương và bổng đãi ngộ toàn diện. Hình sau cho thấy chi tiết:



Sơ đồ 1.4. Các yếu tố trong chương trình lương và bổng đãi ngộ (Nguyễn Hữu Thân, quản trị nhân sự( NXB LĐ-XH 2007, trang 373)

1.1.4.4.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

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

**\*Mục đích**

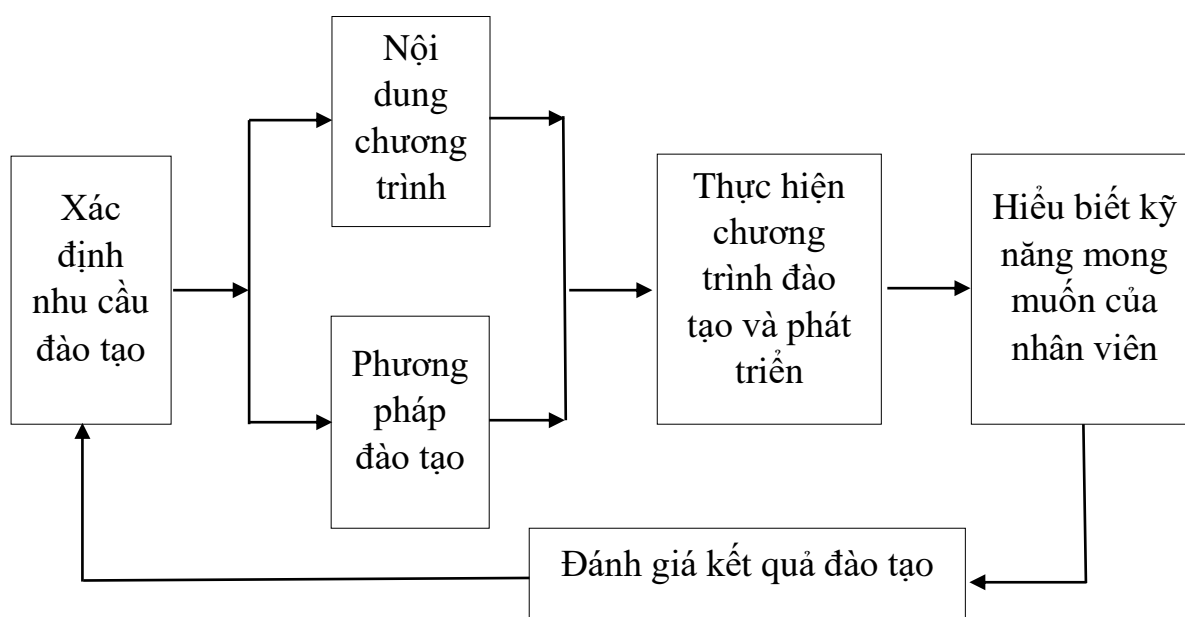
- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, nâng cao chất lượng và năng suất. Đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp bằng cải tiến năng lực của đội ngũ nhân viên.

- Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên. Huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Cải thiện kiến thức kỹ thuật về công nghệ mới cho nhân viên. Về dài hạn, đào tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.

- Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức.
- Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.
- Giải quyết các vấn đề về tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên với công đoàn... Xây dựng và củng cố nền văn hóa doanh nghiệp.

- Định hướng công việc mới cho nhân viên
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.
- Giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

**\*Nội dung, trình tự thực hiện**



**Sơ đồ 1.5. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (nguồn: [http://vietskill.com.vn/Linh-Vuc-Dao-Tao/764\\_3831/Tien-trinh-dao-tao-va-phan-trien-nguon-nhan-luc.htm](http://vietskill.com.vn/Linh-Vuc-Dao-Tao/764_3831/Tien-trinh-dao-tao-va-phan-trien-nguon-nhan-luc.htm))**

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

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

- **Bước 2:** Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu cuối cùng của đào tạo là đạt được hiệu quả cao nhất về tổ chức, là việc sử dụng tối đa nhân lực. Tuy nhiên để đạt được mục tiêu cuối cùng đó cần phải đạt được những mục tiêu trung gian khác. Do vậy, trong quá trình đào tạo phải trình bày chính xác, rõ ràng, ngắn gọn các mục tiêu đề ra. Nếu thiếu chúng việc xây dựng những chương trình đào tạo khó có thể đạt hiệu quả cao.

- **Bước 3:** Lựa chọn phương pháp và phương tiện thích hợp

Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và phong phú đối với từng đối tượng từ sinh viên thực tập, nhân viên trực tiếp sản xuất đến các cấp quản trị.

- **Bước 4:** Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển

Sau khi xây dựng bản kế hoạch chi tiết thì tiến hành triển khai công tác đào tạo và phát triển theo đúng nội dung chương trình đề ra. Quá trình này thể

hiện rõ vai trò của tổ chức, cấp trên trực tiếp thực hiện công việc huấn luyện đào tạo.

**Bước 5:** Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển

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

**II. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC**

**1.2.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.**

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

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

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

*☞ Hiệu suất sử dụng lao động*

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}}$$

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

*☞ Hiệu quả sử dụng lao động*

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận bình quân} = \frac{\text{Lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời gian nhất định. Chỉ tiêu này càng cao thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao và ngược lại.

☞ **Mức đảm nhiệm lao động**

$$\text{Tổng số lao động bình quân trong kỳ}$$

$$\text{Mức đảm nhiệm lao động} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Doanh thu thuần}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết 1 đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động.

### 1.2.3. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp.

Có thể nói trong các yếu tố nguồn lực của doanh nghiệp thì yếu tố con người là khó sử dụng nhất. Phải làm như thế nào để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp là vấn đề nan giải của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Trong doanh nghiệp, mục tiêu hàng đầu là đạt được hiệu quả kinh doanh cao. Và để hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp không bị giảm sút cần phải sử dụng lao động một cách hợp lý, khoa học. Nếu sử dụng nguồn lao động không hợp lý, việc bố trí lao động không đúng chức năng của từng người sẽ gây ra tâm lý chán nản, không nhiệt tình với công việc được giao dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp và sẽ dẫn tới sự giảm sút về tất cả các vấn đề khác của doanh nghiệp.

Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sẽ góp phần tiết kiệm chi phí lao động sống, tiết kiệm thời gian lao động, giảm thời gian khấu hao tài sản của doanh nghiệp, tăng cường kỷ luật lao động... dẫn tới giảm giá thành sản xuất dẫn đến tăng doanh thu và giúp doanh nghiệp mở rộng thị phần, cạnh tranh thành công trên thị trường.

Mặt khác, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là điều kiện đảm bảo không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện nâng cao trình độ tay nghề, khuyến khích năng lực sáng tạo của người lao động, thúc đẩy người lao động cả về mặt vật chất và tinh thần.

Con người là bộ phận chủ yếu để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh suy cho cùng cũng là để phục vụ lợi ích con người. Trong doanh nghiệp thương mại hiện nay, yếu tố con người đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì vậy đào tạo, phát triển và sử dụng lao động có hiệu quả yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp.

Nói đến sử dụng lao động là nói đến việc quản lý và sử dụng con người. Con người luôn phát triển và thay đổi có tư duy, hành động cụ thể trong từng hoàn cảnh cụ thể.

Vì vậy, phải làm sao để nắm bắt được những thay đổi, tư duy, ý thức của con người hay nói cách khác là nắm bắt được nhu cầu của người lao động thì hoạt động sản xuất kinh doanh mới đạt hiệu quả cao.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng lao động có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp làm ăn kinh doanh tốt, giảm chi phí sản xuất, khấu hao nhanh TSCĐ... điều đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và mở rộng thị phần tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.



---

## **PHẦN 2 : PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG HẢI PHÒNG**

### **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

Tổng số lao động : 749 người

Tên tiếng anh: PORT OF HAI PHONG

Loại hình doanh nghiệp: Công ty Cổ phần

Địa chỉ liên hệ : 8a Trần Phú- Máy Tơ- Ngô Quyền- TP HẢI PHÒNG

Email: <https://haiphongport.com.vn>

Website: [www.haiphongport.com.vn](http://www.haiphongport.com.vn)

#### **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 cho thuê kho bãi, văn phòng
- Môi giới thuê tàu biển: dịch vụ đại lý tàu biển, đại lý vận tải đường biển, dịch vụ giao nhận, kiểm đếm
- Giáo dục nghề nghiệp
- Lai dắt và hỗ trợ tàu biển

#### **2.1.3 Quá trình hình thành và phát triển**

- 1874-1888 hình thành CẢNG HẢI PHÒNG, xây dựng 6 kho và 3 cầu tàu đầu
- 1956 Thành lập Xí Nghiệp CẢNG HẢI PHÒNG trực thuộc Ngành vận tải thủy- Bộ giao thông và bưu điện
- 12/10/2007 Bộ giao thông vận tải ra QĐ chuyển cảng HẢI PHÒNG thành công ty TNHH một thành viên trực thuộc tổng Công ty TNHH Một thành viên là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước
- Từ ngày 1/7/2014 Hoạt động theo mô hình Công ty Cổ phần CẢNG HẢI PHÒNG

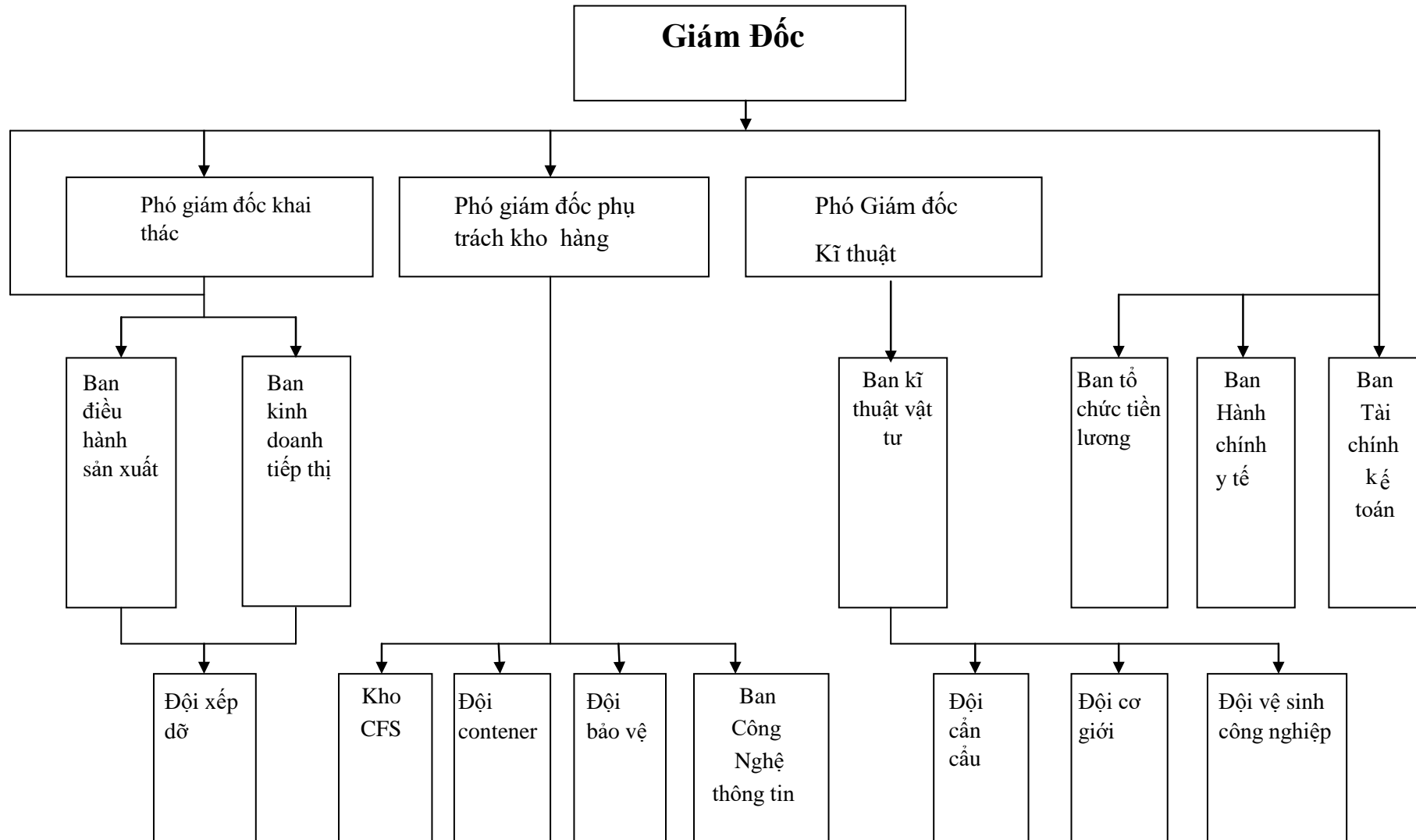
## **2.2 Chức năng và nhiệm vụ của Công ty**

- 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.

## **2.3 Cơ cấu tổ chức**

### **2.3.1 Sơ đồ tổ chức của Cửa Công ty (nguồn:**

[www.haiphongport.com.vn](http://www.haiphongport.com.vn) )



### **2.3.2. Chức năng, vai trò của các phòng ban .**

#### **Hội đồng quản trị:**

- Quyết định các vấn đề liên quan đến giá cổ phần và trái phiếu được phát hành.
- Các giải pháp phát triển hoạt động trung và ngắn hạn của công ty như: Chiến lược phát triển hàng năm, mở rộng thị trường, các hoạt động marketing, đổi mới công nghệ.
- Quyết định phương án đầu tư và các dự án đầu tư trong thẩm quyền.
- Quyết định việc thành lập các công ty con, hay việc mua lại cổ phần của doanh nghiệp khác.

Hội đồng quản trị còn có quyền quyết định cơ cấu tổ chức công ty; bầu cử, miễn nhiệm, hoặc bãi nhiệm chủ tịch hội đồng quản trị; bổ nhiệm, miễn nhiệm, ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng đối với giám đốc hoặc tổng giám đốc và người quản lý quan trọng khác do điều lệ công ty quy định.

Ngay cả những quyết định lớn như tổ chức lại hay giải thể công ty, tuy không có quyền quyết định như đại hội đồng cổ đông nhưng hội đồng quản trị có quyền được nêu kiến nghị về các vấn đề này.

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 các.Nhiệm vụ, quyền hạn của Giám đốc công ty được qui định theo quyết định bổ nhiệm của Hội đồng quản trị của Cổ phần Cảng Hải Phòng

#### **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 lí, 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng.

*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 Công ty CP Cảng Hải Phòng được xây dựng theo mô hình trực tuyến chức năng với 9 hội đồng quản trị 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng và trực tiếp quản lý 3 ban: Ban tài chính kế toán, ban tổ chức lao động – tiền lương và ban hành chính y tế. 3 phó giám đốc phụ trách 3 ban còn lại và các đơn vị sản xuất trực tiếp nhân viên dưới quyền. Mô hình tổ chức này có các ưu điểm, nhược điểm sau:

Ưu điểm:

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

Nhược điểm:

- Sự chông chéo trong quản 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng.

## **2.4 Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty cổ phần cảng hải phòng**

Bảng 2.1 so sánh doanh thu và chi phí (nguồn : ban tài chính và kế toán)

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2019	Năm 2020	Chênh lệch	
				Số tuyệt đối ( 1 tr. Đ )	Số tương đối (%)
1.sản lượng	Tấn	5.347.581	5.120.000	( 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)

## **2.5. những thuận lợi và khó khăn của công ty**

### **2.5.1. thuận lợi**

- Chính phủ đã điều chỉnh Thông tư 116 trong đó loại bỏ bớt các điều kiện thông quan đối với xe nhập khẩu ngay từ đầu năm 2019, lượng xe nhập khẩu trong năm tăng mạnh so với năm 2018 (tăng 1,89 lần).
- Ban lãnh đạo Cảng Hải Phòng đã chỉ đạo quyết liệt trên tất cả các lĩnh vực hoạt động của công ty, với mục tiêu lấy khách hàng làm trọng tâm, triển khai hiệu quả các giải pháp đáp ứng yêu cầu của khách hàng đặc biệt là các giải pháp trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Vì vậy, Cảng Hải Phòng đã giữ vững được thị phần, ổn định khách hàng hiện có và thu hút thêm các khách hàng mới.

- Các đơn vị, trực thuộc đã được giao quyền chủ động trong công tác thị trường, tổ chức sản xuất và đã phát hết huy được tối đa nội lực trong hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Từ đầu năm 2019, Cảng Hải Phòng tiếp tục thực hiện tái cơ cấu, đội mới công tác quản trị. Trước những khó khăn diễn biến phức tạp của thị trường và sự cạnh tranh khốc liệt từ các cảng lân cận, Cảng Hải Phòng đã thực hiện nhiều giải pháp tích cực trên tất cả các lĩnh vực hoạt động, đặc biệt chú trọng tới công tác thị trường và cam kết đáp ứng các yêu cầu của khách hàng, Cảng Hải Phòng hiện tại đã có tạo được uy tín, niềm tin và có được sự gắn kết của nhiều khách hàng lớn, truyền thống.
- Tình hình trật tự trị an được giữ vững, thu nhập người lao động tương đối ổn định. Tập thể lãnh đạo cảng cùng toàn thể cán bộ công nhân viên quyết tâm cao, phấn đấu vượt qua mọi thử thách để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

### **2.5.2. Khó khăn**

Các cảng đang khai thác hàng container trong khu vực do bị giảm thị phần nên đã có xu hướng chuyển sang khai thêm hàng ngoài container, mặt khác với xu hướng vận tải container hóa đã làm cho lượng hàng ngoài container qua các Cảng tổng hợp đang có xu hướng sụt giảm mạnh, cung lớn hơn cầu, cạnh tranh khốc liệt giữa các cảng đã đẩy giá cước dịch vụ xếp dỡ xuống thấp nhất, Cảng Hải Phòng chịu cạnh tranh theo giá thị trường khi đó doanh thu không tương đồng với sản lượng. Thực hiện Thông tư 54/2018/TT-BGTVT ngày 14/11/2018 của Bộ GTVT từ 01/01/2019, tuy giá shipperside tăng nhưng do cạnh tranh mạnh giữa các cảng nên Cảng phải có nhiều chính sách ưu đãi để ổn định gắn kết khách hàng.

- Một số hãng tàu yêu cầu đấu thầu với mục đích giảm giá, gây áp lực với doanh nghiệp.

- Sự phát triển của các depot vệ tinh và các cảng trong khu vực như Cảng VIP Green, Cảng Nam Đình Vũ, Cảng quốc tế Lạch Huyện dẫn đến thị phần khai thác hàng container bị chia sẻ gay gắt.

- Luồng chưa được nạo vét kịp thời ảnh hưởng đến việc khai thác của cảng và ảnh hưởng đến việc đàm phán, thu hút khách hàng.



## **2.6 Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng**

### **2.6.1 cơ sở hạ tầng**

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 để làm nâng cao hiệu quả công việc

Trong thời đại hiện nay, khoa học và công nghệ phát triển nhanh chóng, chu kỳ sản xuất kinh doanh 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 Cảng Hải Phòng

CẦU TÀU		KHO, BÃI	
Số lượng cầu tàu	05 cầu	Kho CFS	3.300 m <sup>2</sup>
Tổng chiều dài cầu tàu	848 m	Bãi Container	202.110 m <sup>2</sup>
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](http://www.haiphongport.com.vn))

**2.6.2. Công nghệ và thiết bị**

- Hệ thống mạng nối xuyên suốt từ văn phòng Cảng tới Công ty CP Cảng Hải Phòng Cảng Hải Phòng 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 : (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).

- Công ty CP Cảng Hải Phòng có 03 máy phát dự phòng công suất: 70KVA, 500KVA, 1000KVA.

**2.7. Đặc điểm lao động của Công ty cổ phần Cảng Hải Phòng**

**2.7.1. cơ cấu lao động theo tiêu chuẩn lao động**

STT	Chỉ tiêu	2019		2020		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)

Nguồn : phòng nhân sự

Nhận xét : Năm 2019 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 2020 công ty có tổng số lao động là 749 người (giảm 28 người so với năm 2019) 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 2020 so với năm 2019 đã giảm 26 người (tương ứng với tỉ trọng 3,9%). Lao động gián tiếp 2019

so với năm 2020 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	2019		2020	
		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

Nguồn: phòng nhân sự

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 năm 2020 giảm 22 người nguyên nhân là do năm 2020 cảng đã nhập thêm máy móc thiết bị dần thay thế cho lao động tay chân và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh

- Số lao động nữ sang năm 2020 giảm 6 người nguyên nhân là do không đáp ứng được chuyên môn

- 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 Cảng Hải Phòng – bốc xếp, xếp dỡ hàng hóa.

Bảng Cơ cấu lao động theo từng độ tuổi

STT	Nhóm tuổi	2019		2020	
		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

Nguồn: phòng nhân sự

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 độ tuổi cao có nhiều kinh nghiệm trong quản lý và khai thác, kèm cấp lớp công nhân mới vào và là lứa tuổi trẻ chiếm phần lớn có tính chất thừa kế và phát triển

- Năm 2020 có sự thay đổi về độ tuổi từ 18-25 tăng 6 người là do nhu cầu lao động của Công ty có đề nghị tuyển thêm một số công nhân điều khiển 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 là do lứa tuổi 30 sang tuổi 31

Cơ cấu lao động theo trình tự.

STT	Trình độ	Năm 2019		Năm 2020	
		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.

### **2.7.2 Bố trí công việc**

Hoạt động của Cảng diễn ra liên tục 24/24 trong ngày, tùy theo đặc điểm 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 gành 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.

## **2.8. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại .**

### **2.8.1. Tuyển dụng lao động.**

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 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 xin ý kiến lên trên Công ty CP Hải Phòng , sau đó Cảng sẽ có quyết định tuyển dụng hoặc điều động nhân lực xuống các vị trí của Cảng Hải Phòng

□ 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 nề nếp 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 lí 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.

### **2.8.2 Sử dụng và quản lý lao động.**

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 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



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 điểm là về kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn đối với nhân viên

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 CP Cảng Hải Phòng**

(Ban hành kèm theo Nghị định số 17/2013/NĐ-CP ngày 19 tháng 2 năm 2013 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
<b>1. Chuyên viên cao cấp, kinh tế viên cao cấp, kỹ sư cao cấp</b>												
- Hệ số	5,58	5,92	6,26	6,60								
Mức lương thực hiện từ ngày 19/2/2013	1618,2	1716,8	1815,4	1914,0								
<b>2. Chuyên viên chính, kinh tế viên chính, kỹ sư chính</b>												
- Hệ số	4,00	4,33	4,66	4,99	5,32	5,65						
Mức lương thực hiện từ ngày 19/2/2013	1160,0	1255,7	1351,4	1447,1	1542,8	1638,5						
<b>3. Chuyên viên, kinh tế viên, kỹ sư</b>												
- Hệ số	2,34	2,65	2,96	3,27	3,58	3,89	4,20	4,51				
Mức lương thực hiện từ ngày 19/2/2013	678,6	768,5	858,4	948,3	1038,2	1128,1	1218,0	1307,9				
<b>4. Cán sự, kỹ thuật viên</b>												
- 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 19/2/2013	522,0	577,1	632,2	687,3	742,4	797,5	852,6	907,7	962,8	1017,9	1073,0	1128,1

### 2.8.3 Phương pháp trả lương, thưởng

#### 2.8.3.1 Hình thức trả lương

Hiện nay 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 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:

$$L_{SP} = Q * ĐG$$

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

- 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 kiốt 5 tấn	Bảo dưỡng 1	60 công
	Bảo dưỡng 2	131 công
Đế condor	Bảo dưỡng 1	80 công
	Bảo dưỡng 2	187 công

Loại PTTB	Loại bảo dưỡng	Định mức/ chiếc
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.

**Tiền lương cá nhân = Tiền lương bình quân \* Số ngày công \* 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 = (∑ TL sp lực lượng lái phương tiện + ∑ TL đội sửa chữa) \* 11,5%**. Cách phân phối như trên.
- Đối với Ban chỉ huy đội vệ sinh công nghiệp: **Quỹ lương = ∑ 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 = ∑ 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 =  $12.5 \cdot 26 \cdot 130.000 = 42.250.000đ$

Số ngày công quy đổi =  $3,57 \cdot 26 + 3,25 \cdot 26 + 3,0 \cdot 26 + 2,75 \cdot 26 = 331,5$

TLBQ =  $42.250.000 / 331,5 = 127.450 đ$

TL<sub>A</sub> =  $127.450 \cdot 3,5 \cdot 26 = 11.598.000đ$

TL<sub>B</sub> =  $127.450 \cdot 3,25 \cdot 26 = 10.770.000đ$

TL<sub>C</sub> =  $127.450 \cdot 3,0 \cdot 26 = 9.941.000đ$

TL<sub>D</sub> =  $127.450 \cdot 2,75 \cdot 26 = 9.113.000đ$

❖ Hình thức trả lương theo thời gian

**Tiền lương tháng = [(Lương + Các khoản phụ cấp) / Số ngày đi làm theo quy định] \* Số ngày làm việc thực tế.**

Trong đó:

+ Số ngày đi làm theo quy định = Số ngày trong tháng – Số ngày nghỉ.  
Và theo như quy định ở trên sẽ không được quá 26 ngày.

+ Ví dụ: Tháng 9/2019 có 30 ngày và có 5 ngày chủ nhật (người lao động được nghỉ vào chủ nhật) => Số làm đi làm theo quy định là: 30-5= (25 ngày)

❖ Ngoài ra Công ty CP cảng Hải Phòng còn áp dụng một số hình thức trả lương như 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 được áp dụng từ ngày 01/01/2017 là 3.320.000 đồng

- *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.

### 2.8.3.2. 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 chuyên tải 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.

### 2.8.3.3. 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:  $L_{TN\ khác}$

$$LTT = LSP * (1+KKK) + TNKHÁC$$

#### **2.8.3.4. 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. Công ty CP Cảng Hải Phòng 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 :

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

- Cảng Hải Phòng là công ty cổ phần 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng. 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng còn khá phức tạp.

**Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực của công ty.**

ST T	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm		So sánh	
			2020	2019	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/nă m	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 , năng suất lao động của công nhân là khá cao (năm 2019 một công nhân làm việc với năng suất 6.882 tấn/người/ năm; năm 2020 là 6.956 tấn/người/năm ). Như vậy, năm 2020 năng suất lao động của doanh nghiệp có sự tăng nhẹ so với năm 2019. Cụ thể năng suất lao động năm 2020 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 Cảng Hải

Phòng, năm 2019 hiệu suất sử dụng lao động của công ty là 475,52 triệu đồng/người/năm. Điều này chứng tỏ trong năm 2019 một lao động của công ty sẽ tạo ra 475,52 triệu đồng doanh thu. Đến năm 2020 con số này là 445,93 triệu đồng/người/năm. Như vậy hiệu suất sử dụng lao động của công ty năm 2020 đã giảm so với năm 2019. Cụ thể, hiệu suất sử dụng lao động năm 2020 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 , năm 2019, hiệu quả sử dụng lao động của Công ty CP Cảng Hải Phòng là 88,14 triệu đồng / người / năm, điều này chứng tỏ trong năm 2019 một lao động của Công ty CP Cảng Hải Phòng tạo ra 88,14 triệu đồng lợi nhuận. Đến năm 2020 con số này là 78,72 triệu đồng / người / năm. Như vậy, hiệu quả sử dụng lao động của Công ty CP Cảng Hải Phòng năm 2020 so với năm 2019 đã bị sụt giảm. Cụ thể, hiệu quả sử dụng lao động năm 2020 giảm đi là 9,42 triệu đồng / người / năm tương đương với 11,47% so với năm 2019.

- 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 , năm 2019, hiệu lượng sử dụng lao động của công ty là 0,0021 người / triệu đồng / năm, điều này chứng tỏ trong năm 2019 để tạo ra một triệu đồng doanh thu cần 0.0021 lao động. Đến năm 2020 con số này là 0,0022 người / triệu đồng / năm. Như vậy, hiệu lượng sử dụng lao động của công ty năm 2020 so với năm 2019 đã có sự tăng lên. Cụ thể, hiệu lượng sử dụng lao động năm 2020 tăng lên 0,0001 người / triệu đồng / năm tương đương với 4,55% so với năm 2019.

#### **2.8.3.5. Đánh giá chung công tác quản trị nhân lực của công ty.**

##### **□ Những ưu điểm trong công tác quản trị nhân lực của công ty.**

Công Ty CP Cảng Hải Phòng 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 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 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng**

Bên cạnh những thành tích 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng còn nhiều hạn chế chưa thực sự giúp ích đặc 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 Công Ty



### **PHẦN 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **3.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của .**

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, 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 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. Công ty 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 Cảng Hải Phòng.
- 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng

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.

### **3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Cảng Hải Phòng.**

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

##### 3.2.1.1. 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng nhìn chung có tuổi đời cao.

##### 3.2.1.2. 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

##### 3.2.1.3. Nội dung của biện pháp.

Cân đối lao động hợp lý với chỉ tiêu sản xuất kinh doanh. Đối với tình hình hiện tại, Công ty 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)

**3.2.1.4. 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
<b>Tổng cộng</b>		<b>101</b>	<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>92</b>

Trong đó:

- Khuyến khích nghỉ hưu sớm 2 người ở Ban điều hành SXKD và 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 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

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

**3.2.1.5. 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%

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

#### 3.2.2.1. Căn cứ của biện pháp.

- Hệ thống đánh giá công việc chưa chặt chẽ, hiện nay công ty 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.

#### 3.2.2.2. Mục tiêu của biện pháp.

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

#### 3.2.2.3. Nội dung của biện pháp.

- Xây dựng biểu mẫu đánh giá.

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

Trong khi đó năng lực lại được quan tâm nhiều nhất. Năng lực là một kĩ năng thể hiện khả năng có thể hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nào đó. Một số tiêu chí đánh giá năng lực của người quản lí:

- Khả năng về trí tuệ:

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

<b>Họ tên nhân viên:</b> ..... .....	<b>Chức danh:</b> ..... .....		
<b>Loại đánh giá:</b> <input type="checkbox"/> <i>Thử việc</i> <input type="checkbox"/> <i>Nâng lương</i> <input type="checkbox"/> <i>Định kỳ</i> <input type="checkbox"/> <i>Khác</i>			
<b>THANG ĐIỂM ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC, CHẤT LƯỢNG, Ý THỨC:</b> - Điểm 5: Xuất sắc (A: 0,5)	<b>THANG ĐIỂM XẾP LOẠI</b>		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"><b>Loại</b></td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"><b>Tổng điểm</b></td> </tr> </table>	<b>Loại</b>	<b>Tổng điểm</b>
<b>Loại</b>	<b>Tổng điểm</b>		

- Điểm 4: Giỏi (B: 0,3)	<b>-Xuất sắc</b>	91 → 100 điểm.
- Điểm 3: Khá (C: 0,2)	<b>- Giỏi -</b>	81 → 90 điểm.
- Điểm 2: Trung bình (D: không được gì)	<b>Khá</b>	61 → 80 điểm.
- Điểm 1: Yếu (E: nhắc nhở, kỉ luật)	<b>- T.bình</b>	51 → 60 điểm.
	<b>- Yếu</b>	≤50 điểm

**I. NĂNG LỰC:**

**II. Điểm bình quân: ..... x Hệ số 2**

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

**III. NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC:**

**Điểm bình quân: .... x Hệ số 3**

<b>Nội dung đánh giá</b>	<b>Điểm</b>
<b>1. Năng suất</b>	
<b>2. Chất lượng công việc</b>	

**IV. Ý THỨC TRÁCH NHIỆM VÀ TINH THẦN TẬP THỂ:**

**Điểm bình quân : ..... x Hệ số 1**

<b>Nội dung đánh giá</b>	<b>Điểm</b>
<b>1. Ý thức trách nhiệm đối với công việc, làm việc nhiệt tình, tích cực hỗ trợ đồng nghiệp</b>	
<b>2. Ý thức tiết kiệm (thời gian,...)</b>	
<b>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</b>	
<b>4. Chấp nhận sự phân công của chủ quản, linh động trong công việc không cần chỉ đạo liên tục</b>	
<b>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.</b>	
<b>6. Hiểu biết và tuân thủ chính sách, nội quy, qui định của Công ty</b>	



**V. ĐÁNH GIÁ CHUNG**

<p><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)</p>	<p><u>Ký tên:</u></p>  <p><u>Ngày:</u> ___/___/___</p> <p><u>Họ tên</u></p>	<p><u>Tổng điểm bình quân (đã nhân hệ số):</u></p>  <p><u>Xếp loại :</u></p>
<p><u>Ý kiến người được nhận xét</u></p>	<p><u>Ký tên</u></p>  <p><u>Ngày:</u> ___/___/___</p> <p><u>Họ tên</u></p>	

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.

3.2.2.4. Dự kiến kết quả đạt được.

- Trong ngắn hạn: Khi áp dụng biện pháp này sẽ làm nâng cao ý thức trách nhiệm trong công việc của công nhân, dự kiến năng suất lao động trong 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 lý , 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng 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 Công ty CP Cảng Hải Phòng ” cho phù hợp với tình hình thực tế hiện nay để Công ty CP Cảng Hải Phòng có thể tham khảo nhằm mục đích góp phần giải quyết những mặt mà Công ty CP Cảng Hải Phòng 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, KHÓA LUẬN 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: Vũ Trần Trọng Hiếu**

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Giáo trình Quản trị Nhân sự Trần Kim Dung - Nhà xuất bản Thống kê - 2006.
2. Giáo trình Quản trị Nhân sự Nguyễn Hữu Thân - Nhà xuất bản Thống kê - 2007.
3. Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực Trần Kim Dung – Nhà xuất bản Giáo dục - 2006.
4. Một số tài liệu Ban tổ chức lao động - tiền lương .
5. Một số tài liệu Ban tài chính - kế toán .
6. Bộ Luật lao động.
7. Báo Lao động.
8. Một số sách báo, tạp chí khác.
9. Website : [www.haiphongport.com.vn](http://www.haiphongport.com.vn)
10. Thư viện điện tử trường ĐH quản lý và công nghệ Hải Phòng <http://lib.hpu.edu.vn/>, khóa luận tốt nghiệp của sinh viên trường ĐH quản lý và công nghệv Hải Phòng khóa 15, 16, 17.
11. Bách khoa toàn thư mở <http://vi.wikipedia.org/>
12. Thư viện khóa luận <http://khoaluan.edu.vn/>
13. Nghị định 17/2013/NĐ-CP, ngày 19 tháng 2 năm 2013 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.