

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	01
PHẦN 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY	03
1.1. Nguồn nhân lực.....	03
<i>1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực</i>	<i>03</i>
<i>1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực.....</i>	<i>04</i>
<i>1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực</i>	<i>06</i>
<i>1.1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực</i>	<i>06</i>
<i>1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực</i>	<i>07</i>
1.2. Quản trị nhân lực	09
<i>1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực.....</i>	<i>09</i>
<i>1.2.2. Mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực</i>	<i>10</i>
<i>1.2.4. Ảnh hưởng của môi trường đối với quản lý nguồn nhân lực.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.5. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực</i>	<i>13</i>
<i>1.2.5.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự</i>	<i>13</i>
<i>1.2.5.2. Phân tích công việc</i>	<i>15</i>
<i>1.2.5.3. Định mức lao động.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.5.4. Tuyển dụng nguồn nhân lực.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.5.5. Phân công lao động</i>	<i>24</i>
<i>1.2.5.6. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.....</i>	<i>25</i>
<i>1.2.5.7. Trả công lao động</i>	<i>27</i>
<i>1.2.5.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	<i>29</i>
1.3. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	31
<i>1.3.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.....</i>	<i>31</i>
<i>1.3.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....</i>	<i>31</i>
<i>1.3.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động</i>	<i>32</i>

1.4. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	33
1.5. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	33
PHẦN 2. THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH	35
2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách	35
2.1.1. Giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển Công ty.....	35
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ (ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh) của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách	36
2.1.2.1. Các lĩnh vực kinh doanh của Công ty	36
2.1.2.2. Nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách.....	36
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách	37
2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách ...	42
2.1.5. Thuận lợi và khó khăn của Công ty.....	43
2.1.5.1. Những thuận lợi.....	43
2.1.5.2. Những khó khăn	44
2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách	45
2.2.1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong Công ty...	45
2.2.2. Đặc điểm lao động của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách	45
2.2.2.1. Đánh giá chung.....	45
2.2.2.2. Cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách	47
2.2.2.3. Tình hình sử dụng lao động	51
2.2.3. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Cảng Vật Cách	54
2.2.3.1. Hiệu quả sử dụng lao động	54
2.2.3.2. Một số nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng lao động	56
2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách	56
2.3.1. Phân tích công việc	56
2.3.2. Hoạch định nguồn nhân lực (dự báo nhu cầu nguồn nhân lực).....	57

2.3.3. Tuyển dụng lao động.....	58
2.3.4. Điều kiện lao động	64
2.3.4.1. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi.....	64
2.3.4.2. Trường hợp tạm hoãn, chấm dứt hợp đồng lao động.....	65
2.3.5. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc	67
2.3.6. Đào tạo và phát triển.....	68
2.3.7. Chính sách đãi ngộ	70
2.3.8. Vấn đề về an toàn lao động trong Công ty.....	73
2.4. Ưu, nhược điểm về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách	75
2.4.1. Ưu điểm.....	75
2.4.2. Nhược điểm	76
PHẦN 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH.....	77
3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách trong những năm tới	77
3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách.....	78
3.2.1. Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nguồn nhân lực	78
3.2.2. Biện pháp 2: Đào tạo nhằm nâng cao chất lượng hoạt động của nguồn nhân lực.....	80
3.2.3. Biện pháp 3: Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách.	83
KẾT LUẬN	87

LỜI MỞ ĐẦU

Xu hướng phát triển của nền kinh tế thế giới và khu vực đem đến cho nền kinh tế nước nhà bên cạnh những cơ hội còn tồn tại một số khó khăn, thách thức rất lớn cho các doanh nghiệp. Vì vậy, để có thể tồn tại và phát triển đòi hỏi bản thân mỗi doanh nghiệp không ngừng nỗ lực hoàn thiện bản thân mình về mọi mặt đặc biệt là công tác quản trị.

Trong các lĩnh vực hoạt động khác nhau của nền kinh tế, thì con người luôn được xem là nguồn lực quý giá, quan trọng nhất và là một trong những vũ khí lợi hại trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Chỉ có con người mới có khả năng tạo ra của cải vật chất cho xã hội, chỉ có con người mới có thể tạo ra máy móc, trang thiết bị ngày càng tiên tiến phục vụ cho nhu cầu phát triển của nền kinh tế cả nước nói chung, nền kinh tế Cảng biển nói riêng. Có thể nói, con người là chủ thể trong mọi hoạt động. Vì vậy, để đạt được mục tiêu cao nhất của doanh nghiệp thì yếu tố con người là một trong những vấn đề được các doanh nghiệp rất quan tâm chú trọng. Xuất phát từ tầm quan trọng của con người đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp mà quản trị nhân sự có vai trò đặc biệt quan trọng trong lĩnh vực quản trị.

Qua quá trình thực tế tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách em đã đi sâu tìm hiểu và nghiên cứu đề tài: ***“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách”***.

Đề tài gồm 3 phần:

Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong Công ty.

Phần 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách.

Phần 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách.

Đề tài này được xây dựng trên cơ sở vận dụng những kiến thức đã tiếp thu được trong suốt quá trình học tập dưới mái trường Đại học Dân lập Hải Phòng

***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách***

cùng với việc nghiên cứu tìm hiểu thực tế tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách. Dưới sự chỉ bảo của các cô chú trong ban lãnh đạo, các cán bộ công nhân viên trong Công ty cùng sự hướng dẫn nhiệt tình, tận tâm của cô giáo: ThS. Nguyễn Thị Hoàng Đan, đã tạo điều kiện cho em hoàn thành được đề tài này. Tuy nhiên, do những hạn chế về mặt kiến thức và thời gian có hạn nên sẽ không tránh khỏi những sai sót và khiếm khuyết. Vậy em rất mong được sự nhận xét và góp ý của các thầy, cô để đề tài của em hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên thực hiện

Nguyễn Thị Thoan

PHẦN 1.

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

1.1. Nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

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

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

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

Để không ngừng thoả mãn những nhu cầu về vật chất, tinh thần ngày càng được nâng cao về số lượng và chất lượng trong điều kiện các nguồn lực khác

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

đều có hạn, con người ngày càng phải phát huy đầy đủ hơn khả năng về mặt thể lực và trí lực cho việc phát triển không ngừng của xã hội. Sự phát triển của nền kinh tế - xã hội không thể thiếu đội ngũ lao động lành nghề, những nhà khoa học kỹ thuật với trình độ cao, những nhà lãnh đạo năng động, tháo vát biết nhìn xa trông rộng.

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

Nhận thức được vai trò tất yếu khách quan của nguồn nhân lực đối với sự phát triển kinh tế của đất nước theo hướng công nghiệp hoá – hiện đại hoá đất nước. Nghị quyết Đại hội Đảng VIII đã khẳng định “*Nâng cao dân trí và phát huy nguồn lực to lớn của con người Việt Nam là nhân tố quyết định thắng lợi của công nghiệp hoá, hiện đại hoá*” [3].

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

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

1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực

1.1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực

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

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

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

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

15 tuổi vì đến độ tuổi này công dân mới đáp ứng được yêu cầu cơ bản của quá trình lao động: “*Người lao động là người ít nhất đủ 15 tuổi, có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động*”. Độ tuổi nghỉ hưu được quy định đối với nam là 60 tuổi, đối với nữ là 55 tuổi. Tốc độ tăng dân số bình quân khoảng 1,98%/năm (số liệu thống kê năm 2008), hàng năm nước ta có thêm 1,6 triệu lao động mới bổ sung vào nguồn nhân lực. Đây đồng thời cũng là nguồn nhân lực có vai trò rất lớn trong công cuộc phát triển kinh tế - xã hội của đất nước [6].

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

1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực

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

** Thể lực của nguồn nhân lực [3]:*

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

Trong mối quan hệ với phát triển kinh tế, việc đảm bảo các dịch vụ y tế và chăm sóc sức khoẻ làm tăng chất lượng nguồn nhân lực cả trong hiện tại lẫn tương lai. Như vậy, việc cải thiện sức khoẻ là một trong những nhân tố góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực. Sức khoẻ vừa là mục đích, vừa là điều kiện của sự phát triển nên yêu cầu bảo vệ và nâng cao sức khoẻ con

người là một đòi hỏi chính đáng mà xã hội cần phải đảm bảo. Do đó, để nâng cao thể lực nguồn nhân lực cần có các biện pháp cải thiện điều kiện dinh dưỡng, nhà ở và môi trường cho người lao động để tạo ra lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoa học, thực hiện tốt chế độ nghỉ ngơi và chăm sóc sức khoẻ cho người lao động.

** Trí lực của nguồn nhân lực [3]:*

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

➤ Về trình độ văn hoá:

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

➤ Về trình độ chuyên môn kỹ thuật:

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

Một lực lượng lao động đông đảo có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao là đòi hỏi hàng đầu và là nhân tố quyết định sự thành công của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Nâng tỷ lệ người được đào tạo ở các ngành nghề lên 40% so với hiện nay mới chỉ đạt ở mức 21%.

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

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

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

thay đổi trong công việc.

1.2. Quản trị nhân lực

1.2.1. Khái niệm về quản trị nhân lực

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

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

Quản trị nhân lực (quản trị tài nguyên nhân sự) là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức [2].

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

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

1.2.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

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

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

1.2.3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

** Về mặt kinh tế:*

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

** Về mặt xã hội:*

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

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

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

** Môi trường bên trong [4]:*

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

** Môi trường bên ngoài [4]:*

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

❖ Môi trường vĩ mô:

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

- Yếu tố kinh tế:

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

- Môi trường công nghệ:

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

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

- Môi trường văn hoá – xã hội:

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

- Môi trường tự nhiên:

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

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

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

- Môi trường quốc tế:

Khu vực hoá, toàn cầu hoá đang là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành đều phải hướng tới theo chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế. Phân tích môi trường quốc tế để chỉ ra được các cơ hội và đe dọa ở phương diện quốc tế đối với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, môi trường quốc tế sẽ phức tạp hơn, cạnh tranh gay gắt hơn do sự khác biệt về xã hội, văn hoá, chính trị, kinh tế.

❖ **Môi trường tác nghiệp:**

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

1.2.5. Nội dung của quản trị nhân lực

1.2.5.1. Hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

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

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

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

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

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

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

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

- Số người thay thế dự kiến (dự báo số người nghỉ việc bất thường và số người nghỉ việc khi hết hạn hợp đồng lao động);
- Chất lượng lao động và phẩm chất của mỗi nhân viên;
- Những kế hoạch đa dạng hoá chủng loại sản phẩm và dịch vụ;
- Những biến đổi về mặt khoa học kỹ thuật;
- Năng lực tài chính hiện có của Công ty.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

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

- **Bước 2:** Đề ra các chính sách

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

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

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

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

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

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

- **Bước 4:** Kiểm tra và đánh giá

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

1.2.5.2. Phân tích công việc

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

** Khái niệm phân tích công việc:*

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

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

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

- **Bước 1:** Xác định mục đích của phân tích công việc từ đó xác định phương pháp thu thập là các thông tin cần thiết để tiến hành phân tích công việc một cách hợp lý nhằm mang lại hiệu quả cao nhất.

- **Bước 2:** Thu thập thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức (sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này có mối liên hệ với các công việc khác như thế nào, chức vụ và tuyến quyền hạn), sơ đồ tiến trình công việc (giúp nhà phân tích hiểu rõ chi tiết từ đầu vào đến đầu ra) và cuối cùng là bản mô tả công việc hiện có (nếu có).

- **Bước 3:** Lựa chọn các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm tiết kiệm thời gian và chi phí trong việc thực hiện phân tích các công việc tương tự như nhau.

- **Bước 4:** Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc như phương pháp phỏng vấn, sử dụng bản câu hỏi hoặc quan sát nơi làm việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc.

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

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

- *Bản mô tả công việc:*

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

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

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

- *Bản tiêu chuẩn công việc:*

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

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

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

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

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

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

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

- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hoá công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời gian biểu công tác.

- Sa thải bớt số người thiếu năng lực, trình độ phục vụ cho công việc.

- Tạo điều kiện cấp lãnh đạo và nhân viên hiểu nhau hơn.

1.2.5.3. Định mức lao động

** Khái niệm:*

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

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

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

** Vai trò của định mức lao động:*

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

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

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

** Phương pháp xây dựng định mức lao động:*

➤ Phương pháp thống kê kinh nghiệm:

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

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

➤ Phương pháp có căn cứ kỹ thuật:

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

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

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

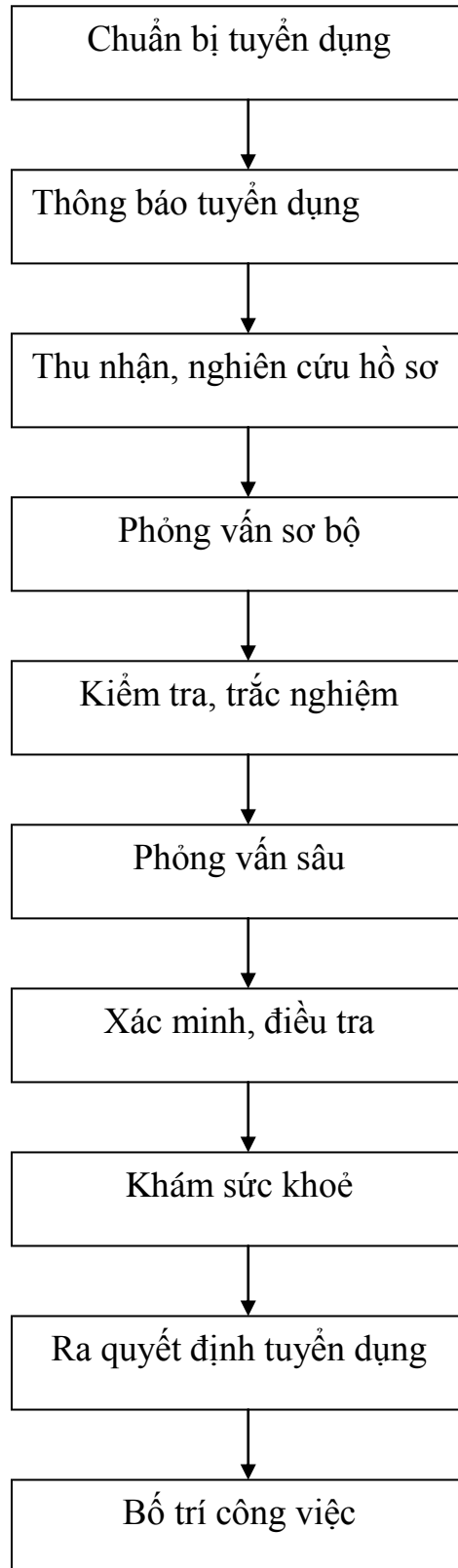
1.2.5.4. Tuyển dụng nguồn nhân lực

** Khái niệm tuyển dụng nguồn nhân lực:*

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

** Quy trình tuyển dụng [1]:*

SƠ ĐỒ 1: TRÌNH TỰ QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG



☼ Chuẩn bị tuyển dụng:

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

☼ Thông báo tuyển dụng:

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

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

☼ Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ:

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

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

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

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác;
- Khả năng tri thức;
- Sức khỏe;
- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân;
- Tính tình, đạo đức, nguyện vọng.

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

☼ Phỏng vấn sơ bộ:

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

☼ Kiểm tra, trắc nghiệm:

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

☼ Phỏng vấn sâu:

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

☼ Xác minh, điều tra:

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

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

☼ **Khám sức khỏe:**

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

☼ **Ra quyết định tuyển dụng:**

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

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

☼ **Bố trí công việc:**

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

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

** Nguồn tuyển dụng:*

☼ **Nguồn tuyển dụng từ bên trong nội bộ doanh nghiệp:**

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

+ *Ưu điểm:*

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

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

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

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

+ *Nhược điểm:*

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

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

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

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

☼ Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp:

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

+ *Ưu điểm:*

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

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

- Quá trình tuyển dụng diễn ra khách quan.

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

+ *Nhược điểm:*

- Mất nhiều thời gian và chi phí, có thể không tuyển được ứng viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất của công việc.
- Nhân viên mới mất nhiều thời gian để hoà nhập với môi trường làm việc mới.
- Nhân viên chưa được thử thách về lòng trung thành và năng lực làm việc.
- Tỷ lệ bỏ việc cao.

1.2.5.5. Phân công lao động

** Khái niệm:*

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

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

** Mục tiêu của phân công lao động:*

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

** Nguyên tắc phân công lao động:*

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

** Các hình thức phân công lao động:*

- Phân công lao động theo công nghệ.

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

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

** Mục đích đánh giá [1]:*

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

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

** Nội dung, trình tự thực hiện [1]:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

** Các phương pháp đánh giá:*

- Phương pháp so sánh cặp.
- Phương pháp lưu giữ.
- Phương pháp quan sát hành vi.
- Phương pháp bảng điểm...

1.2.5.7. Trả công lao động

** Tiền lương [1]:*

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

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

** Cơ cấu thu nhập:*

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

+ Tiền lương cơ bản [1]:

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

+ Phụ cấp lương [1]:

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

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

+ Tiền thưởng [1]:

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

+ Phúc lợi:

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

* *Mục tiêu của hệ thống tiền lương:*

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

* *Các hình thức tiền lương [1]:*

+ **Hình thức trả lương thời gian:**

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

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

Công thức tính:

$$\text{Ltg} = T_{tt} * L$$

Trong đó:

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

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

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

+ Hình thức trả lương theo sản phẩm:

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

Công thức tính:

$$L_{sp} = N_{tt} * Đ_g$$

Trong đó:

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

1.2.5.8. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

*** Khái niệm [1]:**

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

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

*** Mục đích:**

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

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

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

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

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

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

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

** Nội dung, trình tự thực hiện [1]:*

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

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

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

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

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

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

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

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

** Một số phương pháp đào tạo:*

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

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

1.3.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

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

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

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

** Hiệu suất sử dụng lao động:*

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

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

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

* *Năng suất lao động bình quân:*

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

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

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

* *Tỷ suất lợi nhuận lao động:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

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

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

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

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

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

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

PHẦN 2.

THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH

2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

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

Xí nghiệp xếp dỡ Vật Cách được bắt đầu xây dựng từ những năm 1968 ban đầu trực thuộc Cảng Hải Phòng hoạt động sản xuất kinh doanh với những trang thiết bị thô sơ, lạc hậu cùng với những lao động có tay nghề thấp do đó Công ty chủ yếu làm các mặt hàng chính là các loại hàng rời, than.

Trước sự phát triển ngày càng mạnh của nền kinh tế ngày 03/07/2002 Xí nghiệp xếp dỡ Vật Cách được tách ra khỏi Cảng Hải Phòng và chuyển tên thành “Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách” theo quyết định số 2080/2002/QĐBGTVT, tên giao dịch quốc tế là “Vatcach post join stock company”. Kể từ ngày 01/09/2002 Công ty chính thức đi vào hoạt động với tổng diện tích mặt bằng là 210.000 m² (trong đó hệ thống kho kín có diện tích là 18.000 m²). Trụ sở chính đặt tại km số 9- Quốc lộ 5 - Phường Quán Toan - Quận Hồng Bàng - Thành phố Hải Phòng. Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách là một Công ty trực thuộc Tổng Công ty Hàng Hải Việt Nam, có tư cách pháp nhân được tự chủ trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.

Là doanh nghiệp được thành lập từ việc cổ phần hoá một đơn vị thuộc Cảng Hải Phòng sau 5 năm cổ phần hóa tổng doanh thu và mức sản lượng hàng hoá thông qua Cảng đã tăng hơn trước rất nhiều.

Năm 2003, Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách đã thực hiện đổi mới cơ chế quản lý, tác phong làm việc tạo nên một sức sống mới trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Vì vậy, với cơ sở vật chất trang thiết bị tuy còn lạc hậu nhưng khối lượng hàng hoá thông qua Cảng đã tăng gấp 1,5 lần trước khi cổ phần, doanh thu đạt 19 tỷ tăng gấp 2,5 lần, trả cổ tức cho cổ đông 10%/ năm. Để nâng cao năng lực sản xuất đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh tế của đất nước, Cảng đã đầu tư mua mới các trang thiết bị, xây dựng cơ sở hạ tầng, cải tạo các hệ thống

kho bãi chứa hàng...Đến năm 2004, khối lượng hàng hoá thông qua Cảng gấp đôi so với trước khi cổ phần. Doanh thu đạt 23 tỷ, tăng gấp hơn 3 lần, thu nhập bình quân 1,7 triệu đồng/người/tháng. Cùng với sự phát triển không ngừng của nền kinh tế và quá trình đổi mới trong phương thức hoạt động sản xuất kinh doanh thì năng lực hoạt động của Công ty ngày càng phát triển hơn. Đến năm 2008, bình quân thu nhập đầu người là 4,2 triệu đồng/người/tháng ngoài ra Công ty còn có một số trợ cấp về độc hại, làm ca, hình thành quỹ phúc lợi luôn chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của công nhân.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ (ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh) của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

2.1.2.1. Các lĩnh vực kinh doanh của Công ty

- Bốc xếp hàng hoá (Chuyên làm các loại hàng: hàng bao như xi măng, lân đạm; hàng rời như clinker, than, quặng, muối...; hàng thiết bị; hàng cây như sắt, thép, gỗ và một số loại hàng khác);
- Kinh doanh cho thuê kho, bãi chứa hàng;
- Dịch vụ đại lý vận tải và giao nhận hàng hoá thông qua Cảng;
- Vận tải đa phương thức;
- Kinh doanh vật tư, vật liệu xây dựng, xăng dầu;
- Sửa chữa phương tiện cơ khí, phương tiện cơ giới thuỷ bộ.

Như vậy, kết quả của các quá trình hoạt động sản xuất của Công ty tạo ra sản phẩm không phải là hàng hoá mà chỉ tăng thêm giá trị của hàng hoá, được thực hiện ngay trong quá trình lưu thông, khi kết thúc một quá trình sản xuất cũng là kết thúc một dịch vụ được chuyển giao.

2.1.2.2. Nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

- Thực hiện theo đúng chính sách pháp luật của Nhà nước về các hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực Cảng biển;

- Điều độ các tàu ra vào Cảng, cung cấp nguyên, nhiên liệu cần thiết cho hoạt động của tàu như dầu, than, củi...; chịu trách nhiệm sửa chữa và bảo dưỡng các tàu vào Cảng khi có yêu cầu của chủ tàu;

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

- Bảo quản, sửa chữa, bảo dưỡng theo định kỳ các thiết bị, công trình thuộc phạm vi quản lý của Cảng như: xây dựng bến, vét lòng lạch, sửa chữa phao đeo đường vận chuyên, thường xuyên tu bổ, sửa chữa các cầu cảng...

Ký kết hợp đồng, chịu trách nhiệm xếp dỡ hàng hoá, lưu kho, bãi, bảo quản hàng hoá theo đúng hợp đồng với chủ tàu hoặc chủ hàng;

Kết toán việc giao nhận hàng hoá, các hoá đơn chứng từ với từng hợp đồng, giải phóng hàng một cách nhanh nhất không gây sách nhiễu với các đối tác.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

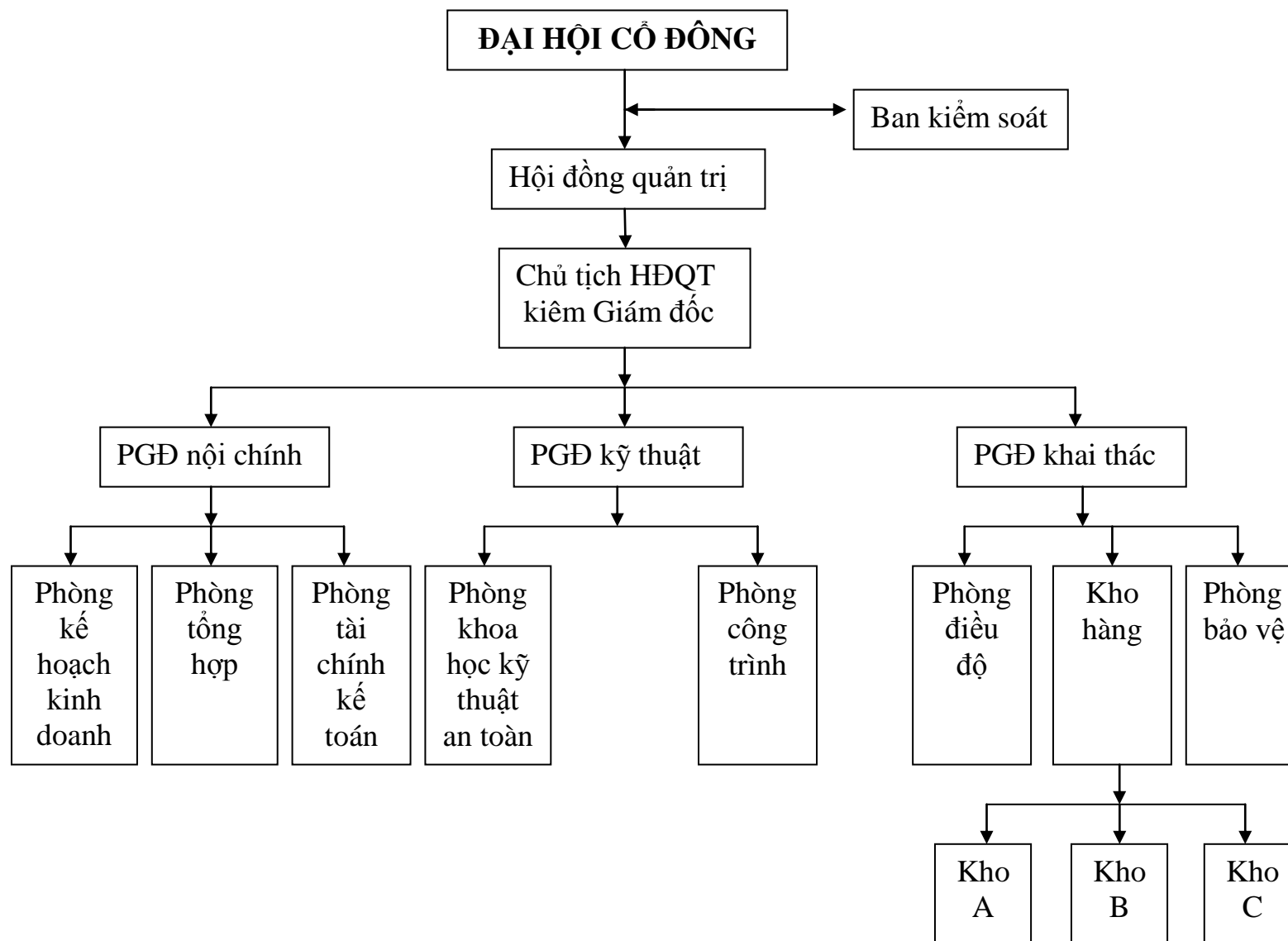
Tổ chức bộ máy quản lý là một vấn đề hết sức quan trọng trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Cảng Vật Cách. Công ty có đội ngũ cán bộ năng động, có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm lâu năm trong công tác tổ chức sản xuất kinh doanh phù hợp với xu hướng phát triển của nền kinh tế thị trường. Bộ máy quản lý chặt chẽ, có nhiều kinh nghiệm với trình độ chuyên môn cao tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển của Công ty.

Hiện nay, mô hình cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách được thực hiện theo cơ cấu trực tuyến – chức năng. Các bộ phận được hình thành theo chức chuyên môn về các lĩnh vực như: marketing, nhân sự, tài chính... qua đó tạo điều kiện phát huy tối đa năng lực chuyên môn của các bộ phận chức năng và đảm bảo quyền chỉ huy của hệ thống trực tuyến do đó công việc được thực hiện dễ dàng.

Thực hiện theo mô hình cơ cấu tổ chức, quản lý này thì người lãnh đạo được sự quan tâm, giúp đỡ của các phòng ban chức năng trong việc tìm ra những giải pháp tốt nhất đối với những vấn đề phức tạp. Tuy nhiên, quyền quyết định cuối cùng vẫn thuộc về người lãnh đạo cao nhất trong Công ty.

*Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách*

SƠ ĐỒ 2: CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH



*** Chức năng, nhiệm vụ của bộ máy quản lý Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách:**

* *Đại hội cổ đông*: Bầu ra Hội đồng quản trị, quyết định những vấn đề liên quan đến sự sống còn của Công ty. Đại hội cổ đông họp thường kỳ mỗi năm một lần trong thời hạn không quá 120 ngày kể từ ngày kết thúc năm tài chính hoặc họp Đại hội cổ đông bất thường theo các thủ tục quy định của Công ty.

* *Ban kiểm soát*: Có 3 người do Đại hội cổ đông bầu ra, có trách nhiệm và quyền hạn giám sát toàn bộ hoạt động của Hội đồng quản trị, Chủ tịch Hội đồng quản trị và toàn bộ hoạt động của Công ty nói chung trong việc chấp hành điều lệ và nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông. Ban kiểm soát đồng thời cũng là đại diện bảo vệ quyền lợi cho các cổ đông.

* *Hội đồng quản trị*: Gồm 4 người là cơ quan quản lý của Công ty, do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, bãi nhiệm và miễn nhiệm. Hội đồng quản trị có toàn quyền nhân danh Công ty chịu trách nhiệm trước pháp luật để quyết định mọi vấn đề liên quan đến quyền lợi và mục đích của Công ty trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. Nhiệm kỳ của Hội đồng quản trị là 5 năm. Người đứng đầu Hội đồng quản trị là Chủ tịch hội đồng quản trị do Hội đồng quản trị bầu ra trong số thành viên của Hội đồng quản trị.

* *Chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm Giám đốc*: Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Giám đốc là người đứng đầu Công ty, chịu trách nhiệm trước các cổ đông, Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam và pháp luật của Nhà nước về mọi hoạt động kinh doanh của Công ty. Là người có nhiệm vụ lập chương trình, kế hoạch hoạt động của Hội đồng quản trị, theo dõi quá trình tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị và chủ trì các cuộc họp của Đại hội cổ đông.

* *Các phó giám đốc*: Có 3 người là những trợ thủ đắc lực, tham mưu cho Giám đốc điều hành trong mọi hoạt động của Công ty. Các phó giám đốc là những người thay mặt Giám đốc giải quyết các công việc của Công ty khi Giám đốc ủy quyền hoặc khi Giám đốc đi công tác.

+ Phó giám đốc khai thác: Chỉ đạo công tác xếp dỡ hàng hóa, quản lý giao nhận hàng hóa xuất nhập khẩu thông qua Cảng, quan hệ với các đơn vị cấp trên

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

đề giải quyết các nghiệp vụ công tác kế hoạch. Ngoài ra, phó giám đốc khai thác còn là người chịu trách nhiệm triển khai thực hiện các hợp đồng kinh tế đã ký với chủ hàng, chủ tàu; giải quyết các vướng mắc trong quá trình bốc xếp, giao nhận theo các điều khoản đã quy định trong hợp đồng.

+ Phó giám đốc kỹ thuật : Là người giúp việc cho Giám đốc, có nhiệm vụ tổ chức điều hành công tác kỹ thuật và sản xuất của Công ty, tổ chức nghiên cứu hợp lý hóa sản xuất, cải tiến kỹ thuật áp dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật vào trong quá trình khai thác, tổ chức điều hành các mặt công tác quản lý kỹ thuật.

+ Phó giám đốc nội chính : Được Giám đốc phân công chịu trách nhiệm về công tác tổ chức hành chính trong toàn Công ty, quản trị và xây dựng cơ bản; văn thư hành chính; thực hiện chế độ chính sách, tiền lương và công tác đời sống cho nhân viên; công tác bảo vệ nội bộ và an ninh quốc phòng tại địa phương nơi Công ty đóng trụ sở; tổ chức thanh tra; tổng hợp các thông tin để tiến hành báo cáo tình hình tổ chức bộ máy và nhân sự, quản trị hành chính, đời sống, an ninh, nội bộ thường kỳ cho Giám đốc.

*** Chức năng, nhiệm vụ của các phòng, ban:**

Các phòng, ban, đơn vị chức năng có nhiệm vụ giúp đỡ Giám đốc, phó giám đốc trong việc quản lý, tổng hợp thông tin, đề xuất ý kiến, triển khai thực hiện các công việc cụ thể được giao cho đơn vị mình nhằm hoàn thành kế hoạch, nhiệm vụ đảm bảo tiến độ và chất lượng. Chức năng, nhiệm vụ cụ thể của một số phòng, ban:

* *Phòng kế hoạch kinh doanh:* Gồm 7 người chịu trách nhiệm ký kết hợp đồng, đề xuất ra các kế hoạch, chiến lược phát triển, mở rộng quy mô của Công ty, tìm kiếm thêm những đối tác mới tạo điều kiện cho Công ty ngày càng phát triển.

* *Phòng tổng hợp:* Có 11 người trong đó có 1 người phụ trách về tiền lương, thưởng, các chế độ như Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội...; 1 người phụ trách về chế độ tuyển dụng lao động; 1 người phụ trách khởi hành chính quản trị. Nhiệm vụ của phòng tổng hợp là tham mưu cho Giám đốc về bộ máy tổ chức quản lý

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

của Công ty, đề xuất đào tạo cán bộ trước mắt và lâu dài, quản lý vấn đề tiền lương, xây dựng kế hoạch tuyển dụng, đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty.

* *Phòng tài chính kế toán*: Gồm 7 người theo dõi các hoạt động thu, chi của Công ty và giải quyết những vấn đề liên quan đến lợi ích của Công ty về vốn, nguồn hình thành vốn và tài sản của Công ty. Tham mưu, giúp việc cho Giám đốc chấp hành nghiêm chỉnh các quy định của pháp luật về mặt tài chính.

* *Phòng khoa học kỹ thuật an toàn*: Gồm 7 người giải quyết các vấn đề an toàn lao động, kỹ thuật sử dụng và vận hành máy móc trong quá trình làm việc. Đồng thời, lên kế hoạch về việc đầu tư trang thiết bị, công nghệ mới tiên tiến, hiện đại.

* *Phòng công trình*: Gồm 4 người phụ trách các vấn đề về nhà xưởng, kho tàng, bến bãi, cầu tàu ngoài ra còn lập các dự án phát triển trong hệ thống Cảng, dự trù kinh phí sửa chữa, xây dựng các công trình trên Cảng rồi trình lên Giám đốc duyệt.

* *Phòng điều độ*: Gồm 8 người thực hiện điều độ tàu ra, vào Cảng, bố trí các ca sản xuất cho hợp lý đồng thời khai thác cầu tàu một cách có hiệu quả nhất; lưu thông, giải phóng các tàu nhanh chóng không để tàu ứ đọng tại các cầu Cảng.

* *Phòng bảo vệ*: Có 60 người phụ trách các vấn đề về an ninh trật tự trong toàn Công ty. Trong đó, có 8 người phụ trách việc an ninh bên khu hành chính, 52 người phụ trách hiện trường bên khu Cảng (các vấn đề về bảo vệ thiết bị, hàng hoá, an ninh trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Cảng).

* *Kho*: Trưởng kho hàng là người chịu trách nhiệm trước Giám đốc về quản lý hàng hoá, sắp xếp hàng hoá trong kho, bãi cho hợp lý; giao đúng và đủ hàng cho chủ hàng theo nguyên tắc mà Công ty đã đề ra và theo đúng hợp đồng đã ký với chủ hàng. Đảm bảo thoả mãn đầy đủ các yêu cầu của khách hàng góp phần tạo mối quan hệ làm ăn lâu dài, bền vững đồng thời nâng cao uy tín của Công ty.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

2.1.4. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

* *Chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu của Công ty*

Bảng 1: Tình hình thực hiện kế hoạch kinh doanh của Công ty

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Giá trị		Chênh lệch	
		2007	2008	Tuyệt đối	Tương đối
Tổng sản lượng	1000tấn	1.969,0205	2.408,581	439,5605	22,3
Tổng doanh thu	Tr.đồng	47.996,32	64.193,695	16.197,375	2,7
Tổng chi phí	Tr.đồng	43.550,3435	54.181,34	10.630,9965	24
Tổng lợi nhuận	Tr.đồng	4.445,9765	10.012,355	5.566,38	125

(Nguồn: Phòng Kế hoạch kinh doanh - Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

Đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty ta cần xem xét đến các chỉ tiêu sau:

⊗ Sản lượng: Tổng sản lượng hàng hoá thông qua Cảng năm 2008 đạt 2.408.581 tấn tăng so với năm 2007 (1.969.020,5 tấn) là 439.560,5 tấn. Dự kiến tổng sản lượng hàng hoá lưu thông qua Cảng năm 2009 sẽ tăng lên hơn nữa khi các cầu Cảng được nâng cấp và mở rộng.

⊗ Tổng doanh thu: Doanh thu năm 2008 tăng 16.179.375.000 đồng so với năm 2007. Sở dĩ có sự tăng này là do sản lượng hàng hoá thông qua Cảng năm 2008 tăng so với năm 2007.

⊗ Tổng chi phí: Tổng chi phí năm 2008 tăng so với 2007 là 24% do năm 2008 Công ty tiến hành đầu tư thêm trang thiết bị, máy móc, tu sửa và mở rộng thêm các cầu Cảng mới.

⊗ Tổng lợi nhuận: Năm 2008 lợi nhuận tăng so với 2007 là 5.566.380.000 đồng, tương ứng với mức tăng tương đối là 125%. Qua đây, cho thấy Công ty làm ăn có hiệu quả, thực hiện tốt công tác quản lý chi phí góp phần tăng lợi nhuận.

Trong cơ chế thị trường hiện nay với sự cạnh tranh luôn diễn ra do vậy Cảng Vật Cách không tránh khỏi những khó khăn nhất định trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh. Đặc biệt, năm 2008 do sự lạm phát nền kinh tế thế giới ảnh hưởng không nhỏ đến nền kinh tế trong nước nhưng với quyết tâm của

chính mình, sự năng động trong chỉ đạo của ban lãnh đạo và tập thể cán bộ, công nhân viên đồng thời vì sự sống còn của Công ty nên ban lãnh đạo luôn tìm mọi giải pháp khoa học nhằm ổn định về việc làm và chế độ tiền lương.

Hàng năm Công ty thực hiện đầy đủ nghĩa vụ đóng thuế vào ngân sách Nhà nước đồng thời tích cực tham gia đóng góp vào các hoạt động từ thiện của địa phương, góp phần chia sẻ gánh nặng với xã hội.

2.1.5. Những thuận lợi và khó khăn của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

Việt Nam là một quốc gia nằm trong khu vực kinh tế phát triển năng động nhất hiện nay do đó có rất nhiều tiềm năng cho các Công ty phát triển nhưng đồng thời cũng phải đối mặt với rất nhiều những thách thức lớn. Đứng trước những cơ hội và thách thức như vậy đòi hỏi Công ty phải có đủ sức mạnh, năng lực để đón nhận những cơ hội và đối đầu với những thách thức đó. Muốn giành được thế chủ động thì Công ty phải nắm rõ được những thuận lợi và khó khăn của mình.

2.1.5.1. Những thuận lợi của Công ty

Quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới tạo nhiều cơ hội cho Công ty phát triển, thu hút thêm nhiều đối tác mới.

Được sự quan tâm, giúp đỡ của chính quyền địa phương, HĐND, UBND Thành phố về mọi mặt là một trong những tiền đề quan trọng mang đến nhiều điều kiện thuận lợi cho Công ty khai thác và phát triển tiềm năng vốn có của mình một cách hiệu quả nhất.

Các chế độ, chính sách của Nhà nước ban hành đã kịp thời tháo gỡ những khó khăn cho Công ty, tạo điều kiện cho Công ty hoạt động sản xuất kinh doanh một cách thuận lợi nhất.

Đội ngũ nhân viên có trình độ năng lực cao, kinh nghiệm lâu năm, năng động, sáng tạo trong nhiều lĩnh vực đặc biệt có nhiều kinh nghiệm về quản lý và khai thác trong lĩnh vực Cảng biển.

Giao thông thuận lợi (đường bộ, đường sắt, đường thủy) thuận tiện cho việc đi lại, giao lưu, vận chuyển hàng hóa giữa các vùng, miền trong cả nước.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

Nguồn cung cấp điện năng ổn định phục vụ cho công việc sản xuất kinh doanh được diễn ra thông suốt.

Cảng Vật Cách nằm ở vị trí độc lập nên không bị ảnh hưởng bởi tác động của các khu vực xung quanh, khu vực lân cận.

Do nền kinh tế thị trường phát triển nên việc tuyển dụng lao động thời vụ phục vụ cho hoạt động của Công ty rất thuận lợi giảm thiểu chi phí cho việc tuyển dụng huấn luyện và đào tạo nhân công.

2.1.5.2. Những khó khăn của Công ty

Trong quá trình hội nhập, cùng với những khó khăn chung của nền kinh tế thì Công ty cũng phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh có công nghệ tiên tiến, hiện đại. Đặc biệt năm 2008 do sự biến động của nền kinh tế thế giới làm ảnh hưởng không nhỏ đến nền kinh tế trong nước nói chung và nền kinh tế Cảng biển nói riêng.

Trong buổi đầu tách khỏi Cảng Hải Phòng, Công ty phải tiếp nhận cơ sở vật chất lạc hậu về vốn, tài sản, trang thiết bị hoạt động sản xuất kinh doanh do đó có nhiều khó khăn trong việc khai thác các tiềm năng của Cảng.

Với chiều dài thuộc quản lý gần 700m, nhưng Cảng chỉ mới xây dựng 3 cầu cảng dài 320m. Một nửa chiều dài còn lại hoàn toàn có thể xây dựng thêm cầu cảng để khai thác hết công suất của kho, bãi đang có. Tuy nhiên, do những khó khăn về vốn nên Công ty chưa phát huy được hết nguồn lực hiện có.

Nằm cách xa trung tâm, luồng lạch ra vào còn hạn chế do hàng năm lưu lượng phù sa bồi đắp nhiều vì vậy phải tốn nhiều chi phí cho việc nạo vét, khơi thông các luồng ra, vào Cảng (2,5 tỷ đến 3 tỷ trong 1 năm).

Lao động nằm rải rác trên nhiều địa bàn khác nhau, lao động thời vụ chiếm khoảng 30% trong tổng số lao động do đó công tác quản lý và quan tâm đến đời sống công nhân gặp rất nhiều khó khăn.

2.2. Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

2.2.1. Mục đích và ý nghĩa của việc tìm hiểu công tác nhân sự trong Công ty

2.2.1.1. Mục đích

Kiểm tra tình hình thực hiện các chính sách theo pháp luật của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách đối với người lao động.

Nghiên cứu kết cấu lao động của Công ty thể hiện qua các mặt như cơ cấu lao động, trình độ, lứa tuổi, giới tính...

Đánh giá tình hình sử dụng lao động, các hình thức tổ chức lao động đã phù hợp với Công ty hay chưa.

Đưa ra các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng lao động nhằm đạt được chất lượng tốt, năng suất cao để nâng cao thu nhập cho người lao động.

2.2.1.2. Ý nghĩa

Lao động là nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ một tổ chức doanh nghiệp nào và là cơ sở quyết định sự tồn tại và phát triển của chính doanh nghiệp đó. Do đó, việc nghiên cứu và tìm hiểu về tình hình sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp thấy được những điểm mạnh để phát huy và những điểm yếu cần phải sửa đổi, bổ sung. Từ việc nghiên cứu đó giúp Công ty đưa ra các biện pháp để sử dụng lao động một cách hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc.

2.2.2. Đặc điểm lao động của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

2.2.2.1. Đánh giá chung

Ngay từ những ngày đầu mới thành lập, Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh với những trang thiết bị rất thô sơ và lạc hậu, lao động thủ công. Hoà bình cùng với công cuộc đổi mới của Đảng và Nhà nước, Cảng Vật Cách không ngừng nỗ lực xây dựng và phát triển. Cùng với nhu cầu trao đổi, thông thương trong nước và thế giới ngày càng tăng thì cũng là lúc mà ngành vận tải biển phát huy được những thế mạnh của mình. Hệ thống cảng biển ngày càng phát triển. Theo xu hướng phát triển

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

đó Cảng Vật Cách không ngừng thay đổi, tổ chức lại cơ cấu, đầu tư trang thiết bị ngày càng cao đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đồng thời Công ty rất chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng lẫn chất lượng để bắt nhịp với xu hướng phát triển của nền kinh tế. Tại thời điểm cổ phần hoá vào năm 2002 trong toàn Công ty có tổng số lao động là 441 người trong đó:

- Cán bộ có trình độ đại học và trên đại học: 48 người.
- Cán bộ có trình độ trung cấp: 64 người.
- Công nhân kỹ thuật: 29 người.
- Công nhân viên: 300 người.

Đến nay, tổng số cán bộ công nhân viên của Công ty đã tăng cả về mặt số lượng và chất lượng. Năm 2008, tổng số lao động trong Công ty là 947 người trong đó số lao động nam là 789 người chiếm 83,32% tổng số lao động, lao động nữ là 158 người chiếm 16,68% tổng số lao động. Hiện nay, Công ty có đội ngũ lao động năng động, sáng tạo, đầy nhiệt huyết đối với công việc có nhiều kinh nghiệm hoạt động trong hệ thống Cảng biển.

2.2.2.2. Cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

Bảng 2: Phân loại lao động của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách qua các năm

Bảng 2.1: Phân loại lao động theo trình độ học vấn của người lao động

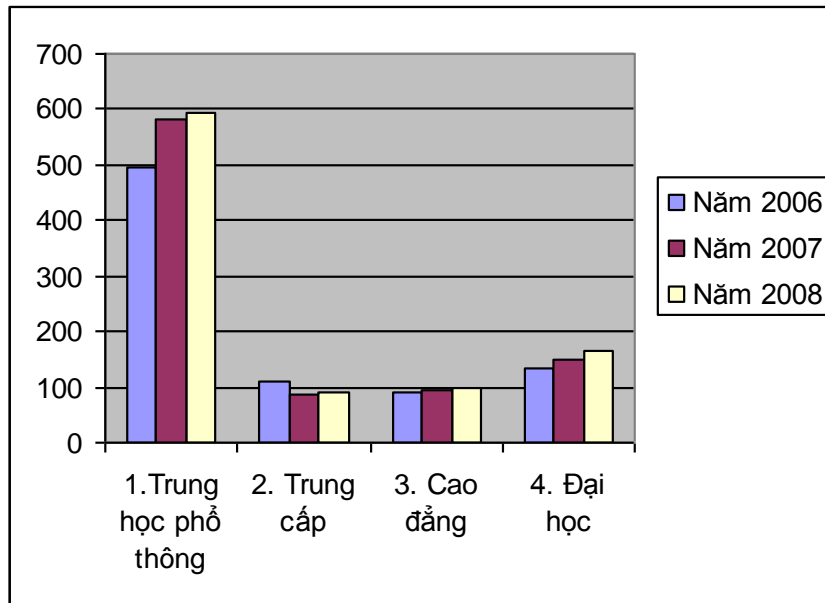
Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1. Trung học phổ thông	495	59,57	583	63,5	592	62,5
2. Trung cấp	111	13,36	88	9,59	90	9,5
3. Cao đẳng	90	10,83	96	10,46	100	10,56
4. Đại học	135	16,24	151	16,45	165	17,44
Tổng	831	100	918	100	947	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

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



Qua bảng số liệu trên cho thấy số lượng và chất lượng lao động tăng lên so với số lượng lao động tại thời điểm cổ phần hoá vào năm 2002. Phân loại lao động theo trình độ học vấn cho thấy: Năm 2006, lao động có trình độ trung học phổ thông là 495 người (chiếm 59,57% tổng số lao động); trình độ trung cấp có 111 người chiếm 13,36%; trình độ cao đẳng là 90 người; trình độ đại học có 135 người chiếm 16,24%. Năm 2007, lao động với trình độ đại học có 151 người; lao động có trình độ cao đẳng là 96 người; lao động có trình độ trung cấp là 88 người; lao động với trình độ trung học phổ thông có 583 người. Năm 2008, trong toàn Công ty có 592 người có trình độ trung học phổ thông (chiếm 62,5% tổng số lao động); trình độ trung cấp là 90 người; trình độ cao đẳng có 100 người (chiếm 10,56%); trình độ đại học là 165 người (chiếm 17,44% trong tổng số lao động). Năm 2008 so với năm 2007, lao động có trình độ đại học tăng 14 người tương ứng với mức tăng là 9,27%; trình độ cao đẳng với mức tăng 4,17%; trình độ trung cấp tăng 2 người; trình độ trung học phổ thông với mức tăng tương đối là 1,54%, mức tăng tuyệt đối là 9 người.

Qua các số liệu phân tích trên nhận thấy số lượng lao động có trình độ đại học, cao đẳng qua 3 năm tăng lên cho thấy chất lượng lao động là một trong những vấn đề quan tâm hàng đầu và là yếu tố then chốt cho sự phát triển bền

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

vững của Cảng Vật Cách. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thì việc sử dụng lao động có trình độ chuyên môn là một xu thế tất yếu hiện nay.

Bảng 2.2: Phân loại lao động theo giới tính

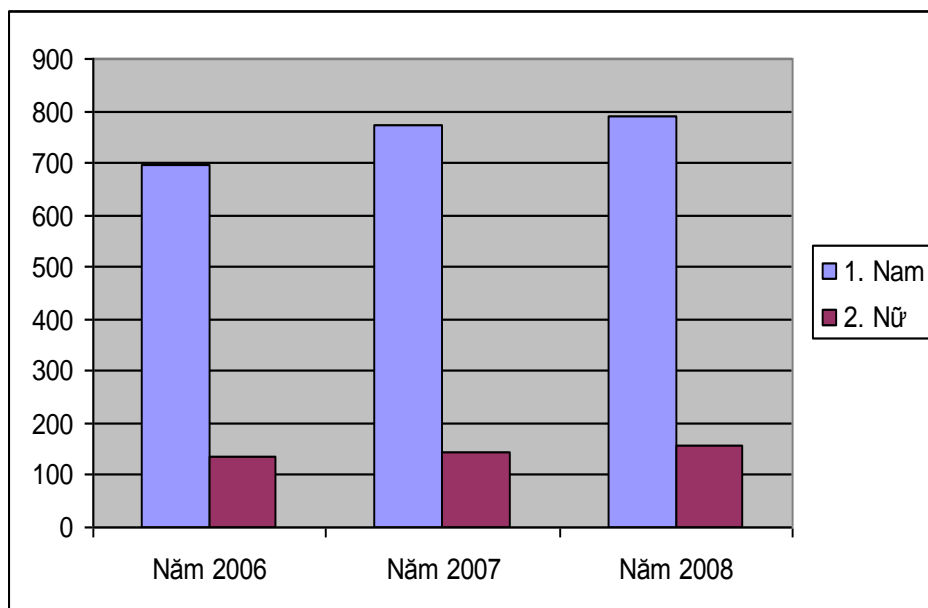
Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1. Nam	696	83,75	773	84,21	789	83,32
2. Nữ	135	16,25	145	15,79	158	16,68
Tổng	831	100	918	100	947	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

Phân loại lao động theo giới tính: Năm 2008, số lao động nam có 789 người chiếm 83,32% trong tổng số lao động; lao động nữ chiếm 16,68%. Năm 2007, lao động nữ có 145 người; lao động nam có 773 người. Năm 2006, lao động nam chiếm 83,75% tổng số lao động; lao động nữ chiếm 16,25%. Sở dĩ lao động nam chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số lao động do đặc thù kinh doanh trong lĩnh vực Cảng biển phải sử dụng nhiều công nhân bốc xếp đòi hỏi phải có thể lực tốt. Lao động nữ chủ yếu làm các công việc bên khối hành chính như công tác quản lý, văn thư, kế toán...

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



**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

Bảng 2.3: Phân loại lao động theo độ tuổi lao động

Đơn vị tính: Người

Độ tuổi	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008	
	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
18 – 25	190	22,86	218	23,75	237	25
25 – 35	376	45,25	400	43,57	407	43
35 – 45	150	18,05	190	20,69	199	21
45 – 60	115	13,84	110	11,99	104	11
Tổng	831	100	918	100	947	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

Qua bảng số liệu trên ta thấy lao động ở độ tuổi từ 50 trở lên có xu hướng giảm đi, lao động ở độ tuổi từ 18 đến 25 chiếm một tỷ lệ cao trong toàn bộ lao động cho thấy cơ cấu lao động có xu hướng trẻ hoá. Đây là một trong những nhân tố quan trọng giúp cho Công ty thu hút được lực lượng lao động với sức trẻ, lòng nhiệt huyết và cống hiến hết mình cho sự nghiệp phát triển của Công ty. Ở độ tuổi từ 40 trở xuống chiếm một tỷ lệ lớn trong tổng số lao động và theo dự đoán trong khoảng 5 năm tới cơ cấu tổ chức của Công ty tương đối ổn định.

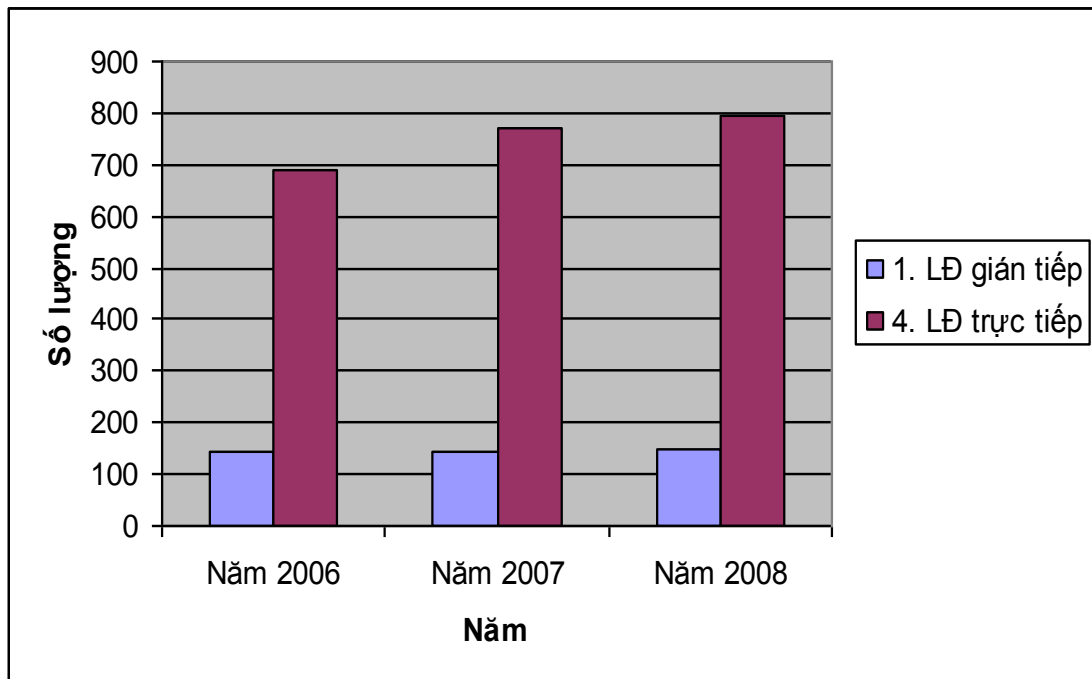
Bảng 2.4: Phân loại lao động theo tính chất công việc

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008	
	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
1. LĐ gián tiếp	143	17,21	145	15,8	150	15,8
4. LĐ trực tiếp	688	82,79	773	84,2	797	84,2
Tổng	831	100	918	100	947	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

Biểu đồ 3: Phân loại lao động theo tính chất công việc



Xét về tính chất lao động: Năm 2006, lao động gián tiếp có 143 người (chiếm 17,21%); lao động trực tiếp chiếm 82,79% trong tổng số lao động. Năm 2007, lao động gián tiếp có 145 người; lao động trực tiếp có 773 người. Năm 2008, lao động gián tiếp là 150 người (chiếm 15,8%); lao động trực tiếp có 797 người (chiếm 84,2% trong tổng số lao động). Năm 2008 so với năm 2007, lao động gián tiếp tăng 5 người tương ứng với mức tăng tương đối là 3,45%; lao động trực tiếp 24 người tương ứng với mức tăng là 3,1%. Lao động gián tiếp chiếm một tỷ lệ cao như vậy do đặc thù kinh doanh riêng của các Công ty hoạt động trong lĩnh vực Cảng biển. Phần lớn doanh thu thu được từ hoạt động bốc xếp do đó đòi hỏi số lượng lao động nam nhiều với sức khỏe tốt có thể chịu được áp lực công việc cao. Khi tiến hành tuyển thêm lao động mới (đặc biệt là lao động trực tiếp, công nhân bốc xếp) thì điều kiện chủ yếu đó là có sức khỏe, có khả năng đáp ứng được yêu cầu công việc.

Nhìn chung, việc thay đổi cơ cấu lao động như vậy là phù hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty và cũng phù hợp với xu thế phát triển hiện nay.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

2.2.2.3. Tình hình sử dụng lao động

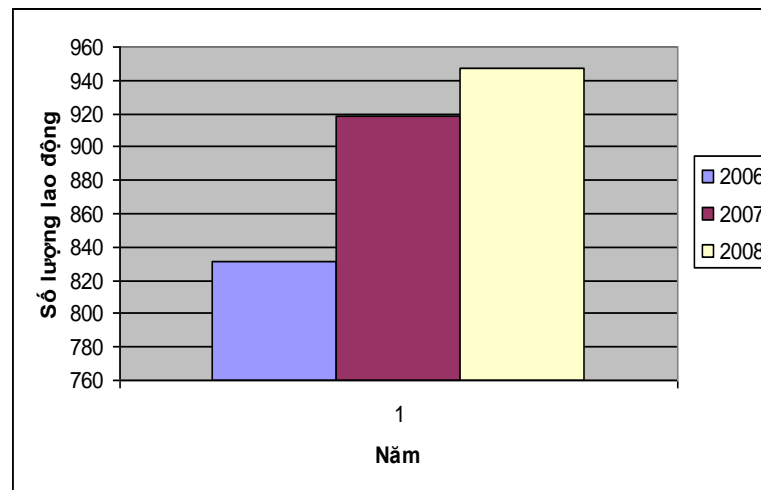
Bảng 3: Tình hình tăng giảm lao động qua các năm

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	2006	2007	2008	Chênh lệch			
				2006/2007		2007/2008	
				Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Tổng số LĐ	831	918	947	87	10,46	29	3,16

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

Biểu đồ 4: Biểu đồ tăng giảm lao động qua các năm



Tổng số lao động trong toàn Công ty năm 2006 là 831 người, năm 2007 là 918 người, năm 2008 có 947 người. Xét về số tuyệt đối, năm 2007 số lao động tăng so với 2006 là 87 người, năm 2008 số lao động tăng so với năm 2007 là 29 người. Xét về mặt tương đối năm 2008 tăng so với năm 2007 là 3,16%. Qua các số liệu trên cho thấy tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty trong 3 năm rất khả quan.

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

**Bảng 4: Tình hình sắp xếp lao động theo các phòng, ban, đơn vị tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2008**

Đơn vị tính: Người

TT	Phòng, ban	Số lượng	Tỷ lệ(%)
1	Ban giám đốc	04	0,42
2	Phòng kế hoạch kinh doanh	07	0,74
3	Phòng hành chính tổng hợp	11	1,16
4	Phòng kế toán- tài chính	07	0,74
5	Phòng khoa học kỹ thuật an toàn	07	0,74
6	Phòng công trình	04	0,42
7	Phòng điều độ	08	0,84
8	Phòng bảo vệ	60	6,34
9	Đội cơ giới	10	1,06
10	Đội bốc xếp	592	62,5
11	Đội vệ sinh công nghiệp	20	2,11
12	Kho	91	9,61
13	Nhà cân	20	2,11
14	Tổ đóng gói	60	6,34
15	Lái đê	32	3,38
16	Lái xe ô tô	14	1,49
Tổng số		947	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

Qua số liệu thống kê ở bảng trên cho thấy:

Ban giám đốc gồm 4 người chiếm tỷ lệ 0,42% trong đó có một người làm giám đốc chịu trách nhiệm cao nhất trước Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam và pháp luật của Nhà nước về quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty; 3 phó giám đốc chịu trách nhiệm tư vấn, trợ giúp cho Giám đốc ở mỗi lĩnh vực thuộc chuyên môn đảm nhiệm. Cách sắp xếp này thể hiện tính khoa học và rất hợp lý.

Phòng kế hoạch kinh doanh gồm 7 người tương ứng với mức tỷ lệ là 0,74%. Phòng kế toán – tài chính gồm 7 người chiếm 0,74% tổng số lao động trong toàn Công ty. Phòng công trình có 4 người, họ là những người trực tiếp quản lý, tu sửa và bảo dưỡng các công trình thuộc phạm vi của Cảng. Phòng

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

khoa học kỹ thuật an toàn gồm 7 người chiếm 0,74%. Phòng điều độ gồm 8 người chiếm 0,84%. Phòng bảo vệ có 60 người chiếm 6,34% chịu trách nhiệm những vấn đề về an ninh trong khu hành chính và khu sản xuất của Công ty. Đội cơ giới gồm 10 người chiếm 1,06%. Đội bốc xếp có 592 người chiếm 62,5%, đây là lực lượng lao động chiếm tỷ lệ cao nhất trong toàn Công ty vì họ là những người trực tiếp tham gia sản xuất. Lao động trong nhà kho chiếm 9,61%. Tổ đóng gói chiếm 6,34%. Đội lái đê cầu có 32 người thay phiên nhau thực hiện công việc được giao theo các ca đã được bố trí sẵn. Đội lái xe gồm 14 người chiếm tỷ lệ 1,49%.

Nhìn chung việc sắp xếp các phòng ban nêu trên tương đối hợp lý, theo đúng khả năng chuyên môn. Hầu hết đó là những người có trình độ đã qua đào tạo, có thâm niên công tác, giàu kinh nghiệm, có nhiều sáng kiến trong công việc.

Bên cạnh đó thì có một số phòng, ban việc bố trí, sắp xếp lao động còn chưa phù hợp, làm cho bộ máy công kênh và tốn thêm chi phí. Ví dụ như phòng Tổng hợp có 11 người chiếm tỷ lệ 1,16% trong đó có 1 người phụ trách về khối nhân sự, 1 người phụ trách về lĩnh vực tiền lương, 1 người phụ trách về khối hành chính quản trị còn lại 8 người chịu trách nhiệm trong lĩnh vực văn thư (số lượng này là quá nhiều). Với thời gian làm việc quy định 8h/ngày song có những công việc làm chỉ 5h -> 6h trong ngày do đó thời gian dư thừa là rất lớn. Đây cũng là một thực trạng chung hiện nay ở phần lớn các doanh nghiệp do đó cần phải khắc phục tình trạng này góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của bộ máy quản lý.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

2.2.3. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Cảng Vật Cách

2.2.3.1. Hiệu quả sử dụng lao động

Bảng 5: Một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động trong Công ty

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Giá trị		Chênh lệch	
		2007	2008	Tuyệt đối	Tương đối
Tổng sản lượng	1000tấn	1.969,0205	2.408,581	439,5605	22,3
Tổng doanh thu	Tr.đồng	47.996,32	64.193,695	16.197,375	2,7
Tổng chi phí	Tr.đồng	43.550,3435	54.181,34	10.630,9965	24
Tổng lợi nhuận	Tr.đồng	4.445,9765	10.012,355	5.566,38	125
Tổng LN sau thuế	Tr.đồng	3.201,102720	7.058,656471	3.857,553751	120,5
Tổng số lao động	Người	918	947	29	3,16
Hiệu suất LĐ	Tr.đ/người	52,283273	67,786373	15,5031	29,65
NSLĐ bình quân	1000tấn/ng	2,144902	2,543380	0,398	18,56
Sức sinh lời của LĐ	Tr.đ/người	3,48704	7,453703	3,967	113,76

(Nguồn: Phòng Tài chính – kế toán - Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

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

☛ Chỉ tiêu hiệu suất lao động:

$$\text{Hiệu suất lao động năm 2007} = \frac{47.996,32}{918} = 52,283273 \text{ (triệu đồng/người)}$$

$$\text{Hiệu suất lao động năm 2008} = \frac{47.996,32}{918} = 67,786373 \text{ (triệu đồng/người)}$$

Hiệu suất lao động năm 2007 là 52.283.273 đồng/người, năm 2008 là 67.786.373 đồng/người. Năm 2008 tăng tuyệt đối so với năm 2007 là 15.503.100 đồng ứng với mức tăng tương đối là 29,65%. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của doanh nghiệp có xu hướng tăng lên, chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả tốt hơn. Để có được kết quả này, toàn thể cán bộ, công nhân viên trong Cảng Vật Cách đã có sự nỗ lực không ngừng trong công tác quản lý, điều hành và khai thác sản xuất.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

☀ Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân:

$$\text{Năng suất lao động bình quân năm 2007} = \frac{1.969,0205}{918} = 2,144902 \text{ (nghìn tấn/ng)}$$

$$\text{Năng suất lao động bình quân năm 2008} = \frac{2.408,581}{947} = 2,543380 \text{ (nghìn tấn/ng)}$$

Năng suất lao động bình quân năm 2008 đạt 2.144.902 tấn/người, năm 2007 đạt 2.543.380 tấn/người. Năng suất lao động bình quân năm 2008 so với năm 2007 tăng về mặt tuyệt đối là 398 tấn/người tương ứng với mức tăng là 18,56%. Năng suất lao động bình quân không ngừng được nâng cao do hàng năm Công ty đã đầu tư thêm các phương tiện, trang thiết bị hiện đại đưa vào khai thác và sử dụng; tích cực đào tạo nhằm nâng cao tay nghề của đội ngũ lao động; ngoài mức lương được hưởng Công ty còn có chế độ khen thưởng kịp thời và hình thành quỹ phúc lợi để quan tâm hơn nữa đến đời sống của người lao động giúp họ yên tâm công tác và phát huy hết khả năng của mình.

☀ Chỉ tiêu sức sinh lời của lao động:

$$\text{Sức sinh lời của LĐ năm 2007} = \frac{3.201,102720}{918} = 3,48704 \text{ (triệu đồng/người)}$$

$$\text{Sức sinh lời của LĐ năm 2008} = \frac{7.058,656471}{947} = 3,453703 \text{ (triệu đồng/người)}$$

Chỉ tiêu sức sinh lời của lao động: Năm 2007 sức sinh lời của 1 lao động là 3.487.040 đồng, năm 2008 đạt 3.453.703 đồng. Sức sinh lời năm 2008 tăng so với năm 2007 là 3.967.000 tương ứng với mức tăng là 113,76%. Sức sinh lời của lao động được tính dựa vào lợi nhuận sau thuế mà Công ty đã đạt được điều này cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong 2 năm 2007 và 2008 rất khả quan và cần được phát huy kết quả này hơn nữa.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động giúp cho

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

2.3.2.2. Một số nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng lao động

➤ Công tác định mức lao động:

Xây dựng định mức lao động dựa vào chế độ làm việc và điều kiện thực tế của Công ty:

- Quy trình công nghệ sản xuất, điều kiện sản xuất.
- Số lượng và chất lượng lao động đối với mỗi loại hình khai thác.
- Phương tiện, trang thiết bị phục vụ sản xuất.
- Khối lượng công việc được thực hiện theo hợp đồng ký kết với chủ

hàng, chủ tàu...

➤ Điều kiện làm việc: điều kiện làm việc và chế độ nghỉ ngơi hợp lý là một trong những yếu tố quan trọng giúp người lao động nhanh chóng phục hồi sức khỏe để có thể tiếp tục được ca làm việc tiếp theo. Do đó, Công ty phải không ngừng cải thiện điều kiện làm việc cho toàn thể cán bộ, công nhân viên với các phương pháp khác nhau.

Ngoài ra, còn một số nguyên nhân khác như chất lượng lao động, công tác hiệp tác và định mức lao động... mà Công ty cần phải tìm hiểu và đưa ra biện pháp khắc phục nhằm đem lại hiệu quả sản xuất kinh doanh cao cho doanh nghiệp.

2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

2.3.1. Phân tích công việc

Do đặc thù khai thác sản xuất riêng của Cảng nên Công ty cần xây dựng chế độ tuyển dụng thích hợp đáp ứng được yêu cầu trong công việc từ đó mới

đảm bảo được việc thu được kết quả cao nhằm đạt được mục đích tối ưu của doanh nghiệp.

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

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

Hoạch định nguồn nhân lực là một trong những yếu tố hàng đầu trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở mỗi Công ty. Việc lập dự báo nhu cầu nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại cũng như chiến lược phát triển kinh doanh lâu dài của Công ty.

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

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

➤ **Bước 1:** Dự báo nhu cầu và khả năng hiện có trong Công ty về nguồn nhân lực

Khi tiến hành dự báo thì phòng Tổng hợp phải căn cứ vào nhiều yếu tố như kế hoạch sản xuất kinh doanh cụ thể của Công ty, các yếu tố có thể phát sinh, số lượng và chất lượng nguồn nhân lực hiện tại và nhu cầu trong tương lai. Từ đó lên

kế hoạch cụ thể để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng, sa thải cho hợp lý nhằm đem lại hiệu quả cao trong kinh doanh, tiết kiệm những chi phí không phù hợp.

➤ **Bước 2:** Trên cơ sở ý kiến của các phòng, ban, đơn vị phòng Tổng hợp tổng hợp lại các ý kiến đó và dựa vào những tài liệu về quản lý nhân sự xây dựng thành bản báo cáo rồi trình Giám đốc xem xét và đưa ra ý kiến rồi phê duyệt.

➤ **Bước 3:** Phòng Tổng hợp dựa trên cơ sở bản báo cáo đã được phê duyệt, tổ chức phối hợp với các nhà quản trị ở mỗi lĩnh vực khác nhau để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng, sa thải hoặc đào tạo nhân viên đáp ứng được yêu cầu và tính chất phức tạp của từng công việc khác nhau.

➤ **Bước 4:** Phòng Tổng hợp đánh giá hiệu quả và sự có điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp hơn với thực tế sản xuất của từng phòng, ban, tổ đội tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

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

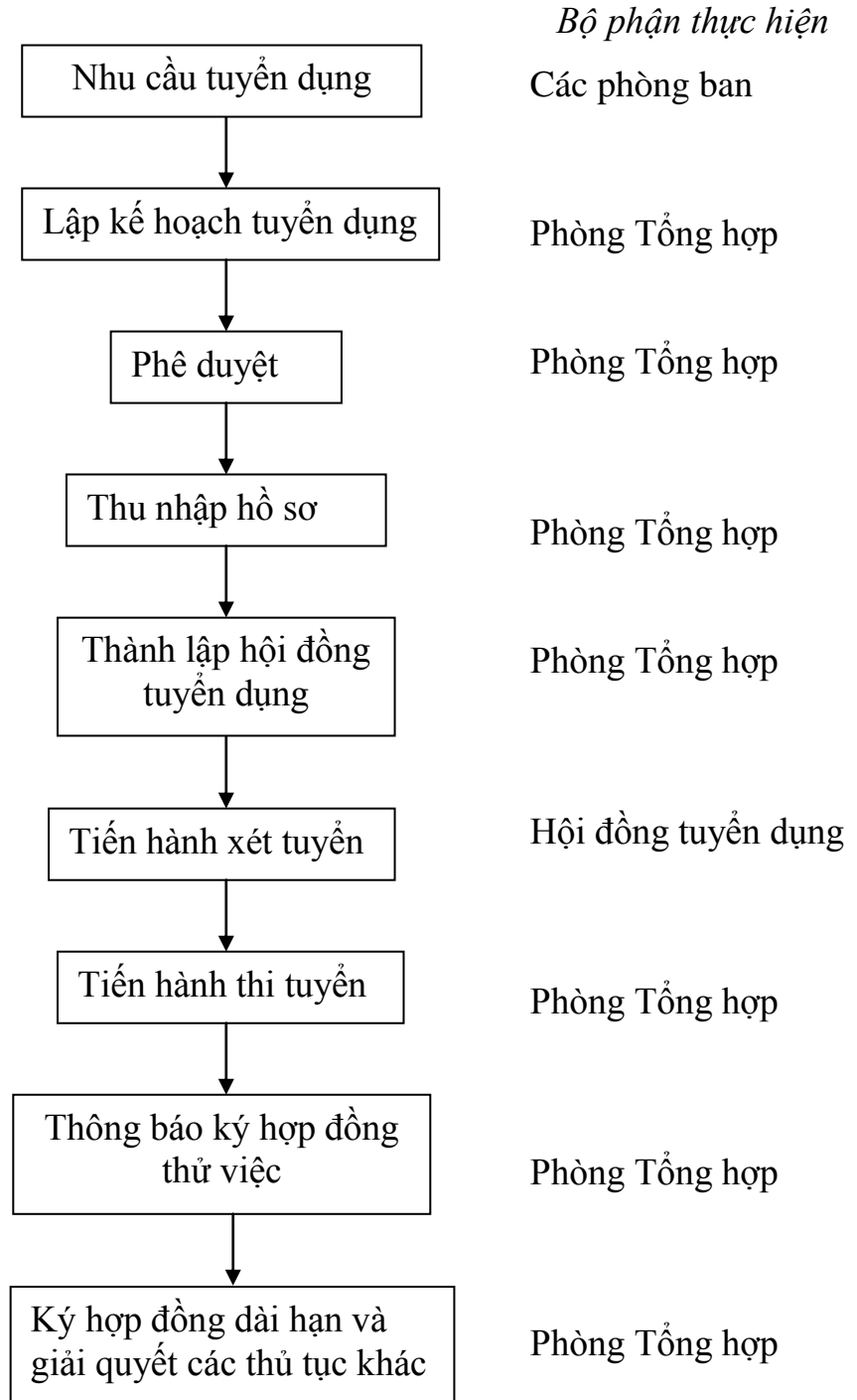
Bên cạnh đó hàng năm Công ty cũng tiến hành điều chỉnh nguồn nhân lực song thực tế vấn đề đó vẫn chưa được giải quyết triệt để vì một số lý do bất cập gây ảnh hưởng đến tinh thần thi đua lao động trong bản thân mỗi cán bộ, công nhân viên. Chính điều này làm cho kết quả lao động chưa đạt được mục tiêu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

2.3.3. Tuyển dụng lao động

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

SƠ ĐỒ 3:

QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH



**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

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

*** Nhu cầu tuyển dụng:**

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

*** Lập kế hoạch tuyển dụng:**

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

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

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

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

Hồ sơ bao gồm:

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

*** Thành lập hội đồng tuyển dụng:**

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

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

*** Tiến hành xét tuyển:**

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

*** Tiến hành thi tuyển:**

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

Thành phần Hội đồng thi tuyển gồm:

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

*** Thông báo ký hợp đồng thử việc:**

Ký hợp đồng thử việc đối với:

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

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

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

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

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

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

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

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

Riêng đối với việc tuyển dụng công nhân bốc xếp thủ công chỉ áp dụng hình thức ký kết hợp đồng thời vụ, công nhân bốc xếp phải có chứng chỉ đào tạo nghề bốc xếp, phải đạt các tiêu chuẩn theo quy định và không qua hình thức thi tuyển như các chức danh khác.

*** Nguồn tuyển dụng của Công ty:**

- *Tuyển dụng nội bộ:*

Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách luôn ưu tiên đến các đối tượng là con em cán bộ, công nhân trong Công ty, lựa chọn những người có trình độ

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

chuyên môn, được đào tạo qua các chuyên ngành phù hợp với loại hình hoạt động của Cảng. Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên.

➤ *Tuyển dụng bên ngoài:*

Với hình thức tuyển dụng này, Công ty cũng ưu tiên cho con em của cán bộ công nhân viên (đã qua thi tuyển) nhưng không đáp ứng được yêu cầu thi tuyển. Ngoài ra, căn cứ vào nhu cầu thực tế của từng bộ phận sản xuất Công ty tiến hành đăng tuyển lao động theo những chuyên môn cần thiết.

Trên thực tế thì việc tuyển dụng lao động dưới hình thức tuyển nội bộ chiếm đa số số lượng công nhân được tuyển dụng hàng năm còn hình thức tuyển bên ngoài là rất ít do đó nguồn nhân lực được tuyển vào còn tồn tại một số hạn chế về chất lượng do nguồn tuyển bị thu hẹp phạm vi tuyển dụng.

Bảng 6: Tình hình tuyển dụng lao động qua các năm

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	Tương đối (%)
1. Tổng số lao động	918	947	29	3,16
2. Số LĐ tuyển dụng	87	95	8	9,19
- Tuyển nội bộ	60	65	5	8,33
- Tuyển bên ngoài	27	30	3	11,11

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

Qua 2 năm 2007 và 2008 đầu vào lao động đã tăng cả về số lượng lẫn chất lượng từ 87 người tăng lên đến 95 người. Mỗi lao động đảm trách vị trí khác nhau nhưng đều xuất phát từ thực tế nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Nhìn chung, số lượng lao động được tuyển dụng trong 2 năm có xu hướng tăng lên cho thấy Công ty rất chú trọng đến nhu cầu về lao động để đáp ứng kịp thời cho quá trình khai thác mọi tiềm năng Cảng nhằm đem lại kết quả tốt nhất. Tuy nhiên, hình thức tuyển dụng như vậy còn tồn tại một số hạn chế lớn ở hầu hết các Công ty hiện nay.

2.3.4. Điều kiện lao động

2.3.4.1. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi

Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách luôn tuân theo mọi quy định về sử dụng và quản lý lao động theo pháp luật lao động Việt Nam. Ngoài ra, Công ty còn xây dựng nhiều văn bản, tiêu chuẩn hoá đối với đội ngũ lao động cả lao động trực tiếp và lao động gián tiếp lấy đây là tiêu chí để cho cán bộ công nhân viên phấn đấu hướng tới. Tạo điều kiện tốt nhất, môi trường làm việc thoải mái, an toàn, chính sách đãi ngộ hợp lý, phân công lao động hợp lý đúng người đúng việc để cán bộ công nhân viên có thể yên tâm làm việc, cống hiến và phát triển.

Chế độ làm việc:

✓ *Lao động gián tiếp*: Làm việc 8h/ngày (40h/tuần) được nghỉ thứ 7 và chủ nhật nhưng vẫn phân công luân phiên người trực Công ty. Tổng số ngày nghỉ cuối tuần và ngày lễ là 112 ngày/năm.

✓ *Lao động trực tiếp*: Làm việc theo chế độ phân ca cứ 6h/ca. Áp dụng chế độ làm việc đảo ca liên tục không nghỉ thứ 7 và chủ nhật. Công nhân làm việc 6h nghỉ 12h, nếu công nhân làm ca đêm được nghỉ 36h rồi mới vào ca làm tiếp theo.

Ca sáng: 6h - 12h.

Ca chiều: 12h - 18h.

Ca tối: 18h - 24h.

Ca đêm: 24h - 6h.

Những ngày nghỉ lễ, tết vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào những ngày tiếp theo và được hưởng nguyên lương. Đối với lao động trực tiếp làm việc vào những ngày nghỉ lễ thì lương được hưởng gấp 3 theo khối lượng công việc mà họ hoàn thành trong những ngày đó.

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

- Nghỉ 12 ngày phép đối với người làm việc trong điều kiện bình thường.

- Nghỉ 15 ngày đối với người làm việc trong môi trường độc hại, nặng nhọc tiêu hao nhiều sức khỏe như công nhân bốc xếp, những người làm việc trong điều kiện tiếng ồn lớn.

- Cán bộ, công nhân viên chức do thôi việc, do nhu cầu của Cảng mà chưa nghỉ phép hàng năm hoặc chưa nghỉ hết số ngày nghỉ thì nhất thiết đơn vị phải bố trí cho người lao động được nghỉ phép theo quy định. Nếu người lao động không nghỉ thì được chuyển số ngày nghỉ phép đó sang năm sau.

- Cán bộ công nhân viên được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương cơ bản trong những trường hợp sau: kết hôn, có con kết hôn, bố mẹ chết...

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

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

☼ Trường hợp tạm hoãn hợp đồng lao động:

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

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

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

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

☼ Trường hợp chấm dứt hợp đồng lao động:

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Công Nghệ Vật Cách**

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

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

- Thay mới một phần hoặc toàn bộ máy móc thiết bị mới có năng suất khai thác hàng hoá cao hơn;
- Thay đổi hình thức kinh doanh dẫn đến sử dụng lao động ít hơn;
- Thay đổi cơ cấu tổ chức: Sáp nhập, giải thể một số bộ phận, đơn vị của Công ty.

2.3.5. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc

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

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

✿ *Tiêu chuẩn đánh giá loại A:*

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

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

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

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

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

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

✿ *Tiêu chuẩn đánh giá loại B:*

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

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

❁ *Tiêu chuẩn đánh giá loại C:*

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

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

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

2.3.6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

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

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

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

Trong quá trình đào tạo:

- Đối với các khoá đào tạo dài hạn như đào tạo tại chức thì Công ty có hỗ trợ một phần kinh phí cho khoá học.

- Đối với lớp bồi dưỡng ngắn hạn thì kinh phí đào tạo do Công ty chịu toàn bộ kinh phí.

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

Bảng 7: Chi phí đào tạo lao động của Cảng Vật Cách năm 2008

Hình thức đào tạo	Số lượng (Người)	Tổng chi phí phục vụ cho công tác đào tạo (Đồng)
Đào tạo tại chỗ	103	16.274.000
Cử đi đào tạo	05	13.200.000
Tổng	108	29.474.000

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

Năm 2008, Công ty đã chi ra 29.474.000 đồng phục vụ cho việc đào tạo mới và đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho 108 cán bộ, công nhân viên. Đào tạo tại chỗ có 103 người với tổng mức chi phí là 16.274.000 đồng (chủ yếu đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp). Cử đi đào tạo với tổng kinh phí là 13.200.000 đồng với tổng số người được đào tạo là 5 người chủ yếu là đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên trách như trưởng phòng Tài chính kế toán, trưởng phòng Tổng hợp, phó phòng Kinh doanh...

Như vậy, Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách rất quan tâm đến lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy đã thực sự quan tâm đến vấn đề đào tạo nhưng mới chỉ đào tạo được số ít người lao động nên chưa thực sự đáp ứng hết được yêu cầu của công việc. Vì vậy, Công ty cần tăng cường đầu tư công tác đào tạo để có được một đội ngũ lao động có trình độ cao nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

2.3.7. Chính sách đãi ngộ

** Đãi ngộ về vật chất:*

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

Hình thức trả lương của Công ty có 2 cách:

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

Công thức tính:

$$TC = ĐG * Q_{TT}$$

Trong đó: - TC: tiền lương lao động được hưởng.

- ĐG: đơn giá sản phẩm thực tế.

- Q_{TT} : số lượng sản phẩm thực tế hoàn thành.

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

Công thức tính:

$$TC = \frac{H_s * L_{TT}}{22} * N_{TT} * (1 + k)$$

Trong đó:

- TC: tiền lương lao động được hưởng.

- H_s : hệ số lương của cán bộ công nhân viên do Nhà nước quy định.

- L_{tt} : mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định (540.000/tháng).

- N_{tt} : số ngày làm việc thực tế trong tháng.

- 22: số ngày công hoàn thành 1 tháng do Công ty quy định.

- k: hệ số lương do Công ty quy định.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

Ví dụ: Tiền lương của ông Trần Duy Phúc trưởng phòng Tổng hợp với mức lương tối thiểu theo quy định là 540.000/tháng; hệ số lương tối thiểu là 2,34; hệ số lương do Công ty quy định là 5,3. Vậy tiền lương 1 tháng là:

$$TC = \frac{540.000 * 2,34}{22} * 22 * (1+5,3) = 7.960.680 \text{ (đồng)}$$

Bảng 8: Bảng hệ số lương công việc do Công ty quy định

TT	Chỉ tiêu	Hệ số
1	Chủ tịch HĐQT, Giám đốc	6,6 - 6,8
2	Phó giám đốc	6,3 - 6,5
3	Kế toán trưởng	5,3 - 5,5
4	Trưởng phòng	5,3 - 5,5
5	Phó phòng	4,5 - 4,7
6	Nhân viên	4,0 - 4,21
7	Đội trưởng đội xe, cơ giới	3,0 - 3,3
8	Đội phó đội xe, cơ giới	2,1 - 2,43

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

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

Trên cơ sở quy định của pháp luật thì hàng tháng Công ty phải thực hiện trách nhiệm đóng bảo hiểm cho người lao động đối với lao động làm vào làm việc từ 3 tháng trở lên. Tỷ lệ đóng bảo hiểm là 25% trên tổng quỹ lương (trong đó người lao động phải tự đóng là 6% trên tổng số lương mà họ được nhận). Căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, Công ty xác định nguồn quỹ lương tương ứng để trả lương cho người lao động. Nguồn quỹ lương bao gồm:

- ☒ Quỹ tiền lương theo đơn giá được duyệt.
- ☒ Quỹ tiền lương bổ sung theo chế độ quy định của Nhà nước.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

☒ Quỹ tiền lương từ các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ khác ngoài đơn giá tiền lương được giao.

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

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

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

- Để khuyến khích tinh thần làm việc của người lao động thì Công ty cũng đưa ra các quy định để xây dựng mức thưởng cho phù hợp với kết quả công việc mà họ đạt được dựa trên thành tích kinh doanh hàng tháng. Tiền thưởng được tính dựa trên các tiêu chí phân loại A, B, C mà Công ty đã xây dựng. Với lao động thời vụ được hưởng đủ các chính sách đãi ngộ của Công ty nhưng được hưởng mức thưởng thấp hơn so với lao động chính thức. Ngoài ra, Công ty còn áp dụng hình thức thưởng lợi nhuận (đây là hình thức thưởng không cố định mà dựa vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty). Bên cạnh đó Công ty còn áp dụng một số mức thưởng cố định sau:

★ Thưởng ngày Tết nguyên đán: 350.000 đồng/người.

★ Thưởng tết dương lịch: 150.000 đồng/người.

★ Thưởng ngày lễ (30-4, 1-5, 2-9): 200.000 đồng/người.

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

* *Đãi ngộ về tinh thần:*

Công ty còn áp dụng một số phúc lợi tự nguyện nhằm động viên cán bộ, công nhân viên an tâm công tác gắn bó lâu dài với Công ty. Thường xuyên tổ chức các buổi biểu diễn văn nghệ, các giải thi đấu thể thao nội bộ như thi đấu cầu lông, bóng bàn, các chương trình chào mừng các ngày lễ như mừng 8/3, ngày 20/10...

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

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

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

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

2.3.8. Vấn đề an toàn lao động

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

Bảng 9: Chi phí cho công tác bảo hộ lao động

Đơn vị tính: Đồng

<i>Năm</i>	<i>KTAT và phòng chống cháy nổ</i>	<i>KT vệ sinh lao động</i>	<i>Mua sắm trang thiết bị bảo vệ cá nhân</i>	<i>Chăm sóc sức khoẻ người lao động</i>	<i>Tuyên truyền, GD huấn luyện</i>
2006	50.216.000	14.000.000	178.000.000	2.300.000.000	4.700.000
2007	57.650.000	15.000.000	250.000.000	2.500.000.000	5.000.000
2008	69.500.000	92.000.000	200.831.000	2.579.500.000	29.500.000

(Nguồn: Phòng Tài chính - kế toán – Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

Công nhân lao động ở các ngành nghề khác nhau được giao cho phòng Khoa học kỹ thuật an toàn kết hợp với Sở lao động thương binh và xã hội Thành phố Hải Phòng huấn luyện ít nhất 1 năm 1 lần. Năm 2008 đảm bảo cho 100% công nhân lao động và cán bộ hiện trường được huấn luyện.

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

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

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

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

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

Công ty tổ chức triển khai phát động phong trào thi đua xây dựng cơ sở thành đơn vị “Xanh - Sạch - Đẹp - Đảm bảo an toàn vệ sinh lao động”. Đồng thời đã tiến hành xây dựng “Góc bảo hộ lao động” tại đơn vị với nội dung phong phú nhằm tập trung sự thu hút của mọi người đối với công tác bảo hộ lao động.

2.4. Ưu, nhược điểm về tình hình sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

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

2.4.1. Ưu điểm

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

Nhân viên trong Công ty với tinh thần đoàn kết, hỗ trợ nhau trong công việc đã góp phần thúc đẩy Công ty phát triển lên một vị trí mới, trong quá trình đó thì công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực đã góp phần không nhỏ vào những thành quả sản xuất kinh doanh mà Công ty đã đạt được.

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

Trong những năm qua Cảng đã không ngừng đầu tư thêm kinh phí (với tổng mức chi phí là 29.474.000 đồng) cho việc huấn luyện, đào tạo giúp cho người lao động nâng cao trình độ chuyên môn phù hợp với xu thế phát triển của kinh tế đất nước.

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

Những ưu điểm trên là do sự cố gắng nỗ lực phấn đấu không ngừng của tập thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty qua đó góp phần thúc đẩy hoạt

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

động sản xuất kinh doanh hiệu quả hơn. Điều đó được thể hiện qua bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2008 với một số chỉ tiêu sau:

Bảng 10: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2008

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Giá trị
Tổng sản lượng	Tấn thông qua	2.408.581
Tổng doanh thu	Đồng	64.193.695.000
Tổng chi phí	Đồng	54.181.340.000
Tổng lợi nhuận	Đồng	10.012.355.000
Tổng số lao động	Người	947
Thu nhập bình quân	Đồng/người/tháng	4.200.000

(Nguồn: Phòng Kế hoạch kinh doanh – Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

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

2.4.2. Nhược điểm

Mặc dù công tác tuyển dụng lao động hàng năm được Công ty rất chú trọng nhưng còn tồn tại một số nguyên nhân chủ quan khiến cho chất lượng đầu vào còn hạn chế.

Một số phòng ban còn quá đông biên chế như phòng Tổng hợp với tổng số người 11 người. Điều này làm cho bộ máy tổ chức công kênh mà hiệu quả làm việc của một số phòng ban chưa được cao. Vì vậy, cần có biện pháp sắp xếp lại số lao động này bằng cách chuyển chuyên, sắp xếp lại công việc.

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

**PHẦN 3. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH**

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách trong những năm tới

Tiếp tục xây dựng, ban hành quy chế mới phù hợp với yêu cầu sản xuất, kinh doanh của Công ty đồng thời kiện toàn lại bộ máy tổ chức giúp cho cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt và hoạt động có hiệu quả hơn.

Tăng cường công tác duy tu, sửa chữa và bảo dưỡng trang thiết bị theo đúng kế hoạch đồng thời đầu tư trang thiết bị, máy móc hiện đại đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ sản xuất trong thời gian tới và nhu cầu phát triển của nền kinh tế.

Chủ trương duy trì năng lực sản xuất đồng thời nâng cao chất lượng sản xuất, tăng cường mối quan hệ giữa các phòng, ban với khối sản xuất trực tiếp để tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình khai thác các tiềm năng của Cảng, tích cực tìm kiếm cơ hội nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

Chú ý đến chất lượng công tác tuyển dụng và đào tạo cán bộ đồng thời khắc phục một số yếu kém còn tồn tại trong thời gian qua.

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

Chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2009:

Bảng 11: Bảng chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2009

Chỉ tiêu	Đơn vị	Kế hoạch
Tổng sản lượng	1000tấn	3.612,872
Thu nhập bình quân	Đồng/người/tháng	4.500.000
Tổng Doanh thu	Đồng	96.290.543.000
Tổng Chi phí	Đồng	81.272.010.000
Tổng lợi nhuận	Đồng	15.018.533.000

(Nguồn: Phòng Kế hoạch kinh doanh – Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách***

Công tác phát hành cổ phiếu năm 2009: Sau khi tách ra khỏi Cảng Hải Phòng thành lập nên Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách thì tổng số vốn điều lệ của Công ty là 12 tỷ (trong đó có 70% vốn do các cổ đông đóng góp và 30% là vốn của Nhà nước). Kế hoạch phát hành cổ phiếu trong năm 2009 dự định phát hành thêm 6 tỷ đồng để huy động thêm nguồn vốn phục vụ cho quá trình khai thác và phát triển của Công ty.

3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

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

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

** Căn cứ của biện pháp:*

Tuyển dụng là một trong những bước quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực hiện tại cũng như lâu dài của Công ty. Hiện nay, số lượng lao động được tuyển dụng chủ yếu từ nguồn nội bộ đó là con em cán bộ công nhân viên đang và đã làm việc trong Công ty. Số lượng lao động được tuyển dụng trong 2 năm 2007 và 2008 là: năm 2007 tuyển dụng 87 người trong đó tuyển 60 lao động từ nguồn nội bộ; năm 2008 tuyển 95 lao động trong đó có 65 người là con em cán bộ công nhân viên tỷ lệ chênh lệch giữa tuyển nội bộ và tuyển bên ngoài là khá cao. Do có sự hạn chế về số lượng tham gia tuyển dụng nên Công ty không có cơ hội tuyển dụng được những lao động có trình độ cao hơn.

** Mục tiêu của biện pháp:*

- Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

- Tuyển chọn được những ứng viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao đáp ứng được yêu cầu tính chất phức tạp của công việc.

** Nội dung của biện pháp:*

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

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

Ngoài ra, Công ty có thể đăng tuyển với những ứng viên ứng cử ở các nguồn khác nhau như ứng viên tự nộp đơn xin việc, người có nhu cầu làm việc mà chưa tìm được việc... tất cả những nguồn này tạo thành một nguồn tổng thể, phong phú giúp cho Công ty có nhiều cơ hội tuyển chọn được các ứng viên phù hợp.

Căn cứ vào chiến lược kinh doanh của Công ty trong thời gian tới và kế hoạch mở rộng cầu Cảng hiện có, dự án xây dựng mới thêm một cầu Cảng có thể tiếp cận được tàu có trọng tải 3700 DWT đưa vào khai thác sử dụng vào quý I năm 2010 do đó nhu cầu về nguồn nhân lực (cả về số lượng và chất lượng) là rất lớn.

Bảng 12: Kế hoạch dự kiến tuyển dụng từ nguồn bên ngoài năm 2009

Đơn vị tính: Người

STT	Nguồn tuyển dụng	Số người dự tuyển	Số người trúng tuyển	Số người hoàn thành tốt công việc	Số người bỏ việc sau khi trúng tuyển
01	Tại các trường đại học, cao đẳng	86	69	66	3
02	Ứng viên tự nộp đơn xin việc	75	43	42	1
	Tổng	161	112	108	4

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

* Chi phí tuyển dụng theo kế hoạch dự kiến:

- Chi phí phục vụ trực tiếp cho công tác tuyển dụng: 30.156.000 đồng.
- Chi phí đào tạo sau khi tuyển dụng: 28.870.000 đồng.

Tổng chi phí phục vụ cho công tác tuyển dụng là: 59.026.000 đồng.

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

Bảng 13: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh đạt được

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Trước tuyển dụng	Sau tuyển dụng	Chênh lệch
01	Sản lượng	Tấn thông qua	2.408.581	3.612.872	1.204.291
02	Số lao động	Người	947	1060	108
03	Năng suất lao động bình quân	Tấn/người	2.543,38	3.408,37	864,99

Sau khi thực hiện giải pháp trên Công ty sẽ có được những nhân viên có trình độ tay nghề cao đem lại một bầu không khí mới trong tác phong làm việc, năng động hơn, nhiệt tình hơn từ đó tạo ra được không khí thi đua trong lao động giúp cho công việc hoàn thành đạt hiệu quả cao tốt hơn. Hạn chế được tình trạng con ông, cháu cha không có đủ khả năng, trình độ năng lực nhưng vẫn được cân nhắc vào những vị trí quan trọng, chủ chốt trong Công ty làm giảm hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý. Tuy nhiên, khi áp dụng hình thức tuyển dụng này thì Công ty phải xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý nhằm giữ chân người tài ở lại cống hiến cho Công ty. Bên cạnh hình thức tuyển nội bộ này thì Công ty cũng cần phải lưu tâm đến nguồn tuyển nội bộ nếu kết hợp tốt hai cách tuyển dụng này sẽ giúp cho cân bằng lợi ích giữa hai bên mang lại hiệu quả kinh tế cao.

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

* Cơ sở của biện pháp:

Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp chịu tác động của rất nhiều yếu tố trong đó chất lượng lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng,

***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách***

có mối quan hệ chặt chẽ với các nhân tố khác. Người lao động là người trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời là người thực hiện các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra. Năm 2008 lao động có trình độ đại học là 165 người chiếm 17,44% tỷ lệ này còn thấp so với tổng số lao động là 947 người. Vì vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực một việc làm hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Cảng Vật Cách.

** Mục tiêu của biện pháp:*

- Nâng cao trình độ tay nghề của lao động và trình độ chuyên môn của đội ngũ quản lý và cán bộ chuyên trách trong Công ty.

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

** Nội dung của biện pháp:*

✿ Với đội ngũ cán bộ quản lý:

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

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

✿ Đối với đội ngũ lao động trực tiếp:

Số lượng lao động trực tiếp chiếm đa số (84,2% năm 2008) trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách do vậy nâng

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

cao trình độ tay nghề cho người lao động là một vấn đề hết sức quan trọng và cấp thiết.

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

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

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

Bảng 14: Dự kiến số lượng người đào tạo và kinh phí đào tạo năm 2009

STT	Khoá đào tạo	Số người	Thời gian	Kinh phí (đồng)
01	Đào tạo đội ngũ quản lý	06	6 tháng	72.000.000
02	Đào tạo nhân viên kho	15	1,5 tháng	9.375.000
03	Đào tạo công nhân vận hành xe, lái cầu	31	1 tháng	21.018.000
04	Đào tạo công nhân bốc xếp	50	2 tuần	21.300.000
05	Tổng	102		123.693.000

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

Chất lượng lao động là một trong những yếu tố tác động đến sự phát triển bền vững của Công ty do vậy công tác nâng cao chất lượng lao động phải đặt lên hàng đầu trong chiến lược phát triển lâu dài của Cảng Vật Cách. Tuy nhiên, để người lao động yên tâm đi học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ thì cần phải có sự quan tâm giúp đỡ cả về vật chất lẫn tinh thần rất nhiều từ phía

***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách***

Công ty như hỗ trợ kinh phí cho khoá học (tùy theo khoá học mà có sự hỗ trợ cho hợp lý).

** Dự kiến kết quả đạt được:*

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

Dự kiến tổng mức doanh thu đạt được vào năm 2009 là 96.290.543.000 đồng và lợi nhuận thu được là 15.018.533.000 đồng, năng suất bình quân đạt 3.408,37 tấn/người. Lợi nhuận thu được ở năm 2009 cao hơn 1,5 lần so với lợi nhuận thu được ở năm 2008 là 10.012.355.000 đồng.

3.2.3. Biện pháp 3: Nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

** Cơ sở của biện pháp:*

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

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

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

**Mục tiêu của biện pháp:*

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

* *Nội dung thực hiện biện pháp:*

✿ **Đối với lao động gián tiếp:**

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

✿ **Đối với khối lao động trực tiếp:**

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

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

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

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

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

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

***Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách***

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

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

** Dự kiến kết quả đạt được:*

Sau khi tiến hành thực hiện biện pháp trên, ngoài việc nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên thì công tác hoạch định nguồn nhân lực cũng đạt kết quả cao hơn. Khi công tác đánh giá được thực hiện một cách nghiêm túc, nó sẽ thể hiện sự đánh giá công bằng, bình đẳng hơn và phản ánh được thực tế hơn khả năng làm việc của mỗi cá nhân. Điều đó cũng góp phần tạo điều kiện cho mỗi nhân viên có tinh thần phấn đấu, nỗ lực thi đua trong công việc, hạn chế được những bất cập do mối quan hệ tình cảm mang lại.

Vì vậy, khi thực hiện đánh giá theo tiêu chí thang điểm dưới đây thì cách đánh giá mang tính công bằng, chính xác hơn. Tuy nhiên, dù áp dụng hình thức nào đi nữa thì cách nhận xét cũng cần mang tính khách quan của người trực tiếp theo dõi công việc của đội ngũ lao động để tạo tinh thần thoải mái, phấn đấu thi đua tạo hiệu quả cao trong công việc.

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

Phiếu đánh giá công việc được thực hiện trong năm 2009

Họ và tên:.....			
Phòng, ban, tổ, đội công tác:.....			
Chức vụ:.....			
Xếp loại	Điều kiện đánh giá	Cá nhân tự đánh giá	Ghi chú
Loại A (từ 8 – 10 điểm)	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành khối lượng công việc được giao và đảm bảo chất lượng khối lượng công việc đó. - Đảm bảo thời gian hoàn thành công việc. - Có nhiều sáng kiến đổi mới trong công việc và chấp hành nghiêm chỉnh nội quy của Công ty. 		
Loại B (từ 5 – 7 điểm)	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành công việc theo đúng tiến độ được giao, đảm bảo chất lượng công việc. - Chấp hành nội quy Công ty. 		
Loại C (dưới 5 điểm)	<ul style="list-style-type: none"> - Không hoàn thành khối lượng công việc được giao theo đúng tiến độ. - Thái độ làm việc chây ì, thiếu tích cực - Nhiều lần vi phạm nội quy, quy định của Công ty. 		
Ý kiến của cấp trên trực tiếp:			
- Nhận xét:.....			
- Đánh giá:.....			

KẾT LUẬN

Tổng kết sau 5 năm thực hiện cổ phần hoá Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách đã thu được nhiều thành quả to lớn trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh. Năm 2004 doanh thu đạt 23 tỷ, thu nhập bình quân đầu người là 1,7 triệu đồng/người/tháng thì đến năm 2008 tổng sản lượng hàng hoá thông qua Cảng đạt 2.408.581 tấn, tổng doanh thu là 64.193.695.000 đồng, ổn định việc làm cho hơn 900 cán bộ, công nhân viên với mức thu nhập bình quân đầu người đạt 4,2 triệu đồng/người/tháng, lợi nhuận đạt trên 10 tỷ. Năng suất giải phóng tàu, chất lượng xếp dỡ, giao nhận, bảo quản hàng hoá được nâng cao đảm bảo an toàn tuyệt đối, tạo niềm tin và sự gắn bó lâu dài của chủ hàng, chủ tàu đối với Cảng đồng thời nâng cao được uy tín và vị thế của Công ty đối với sự phát triển của ngành kinh tế Cảng biển nói riêng và nền kinh tế cả nước nói chung. Hàng năm, Cảng Vật Cách đã góp phần không nhỏ vào việc đóng góp ngân sách cho Thành phố, giải quyết một lượng lớn lao động trên địa bàn và một số vùng lân cận, cùng chung vai chia sẻ trách nhiệm với xã hội.

Sau một thời gian thực tập được sự quan tâm chỉ bảo của các cô, chú, anh, chị trong Công ty đã giúp em có cơ hội được tiếp xúc với môi trường làm việc năng động, khoa học cũng như tác phong làm việc của nhân viên trong Công ty.

Tuy nhiên do những hạn chế về mặt thời gian, kiến thức nên đề tài không tránh khỏi những thiếu sót, em mong được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo để đề tài được hoàn thiện hơn nữa.

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

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

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

**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách**

Phụ lục 1:

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Vị trí công việc:.....		
Phòng:.....		
STT	Tiêu chí	Nội dung
01	Nhận diện công	- Mã số công việc, cấp bậc thực hiện công việc. - Nhân viên thực hiện công việc, cán bộ giám sát tình hình thực hiện công việc. - Người thực hiện công việc và người phê duyệt bản mô tả công việc...
02	Tóm tắt công việc	- Mô tả thực chất nội dung công việc đó là gì
03	Các mối quan hệ trong thực hiện công việc	- Ghi rõ mối quan hệ giữa người thực hiện công việc với người khác ở trong và ngoài Công ty.
04	Chức năng, trách nhiệm trong công việc	- Giải thích về nhiệm vụ, trách nhiệm chính cần phải hoàn thành khi thực hiện công việc như chỉ bảo, giảng dạy... của cấp trên đối với nhân viên mới.
05	Quyền hành của người thực hiện công việc	- Nên xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân sự.
06	Tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá nhân viên thực hiện công việc	- Chỉ rõ người thực hiện công việc cần đạt được tiêu chuẩn khi thực hiện công việc như số lượng hoàn thành, chất lượng, doanh thu, mức tiêu hao nguyên liệu...
07	Điều kiện làm việc	- Giờ làm, mức độ ô nhiễm, tiếng ồn, làm...

(Nguồn: Trần Kim Dung, “Quản trị nguồn nhân lực”, năm 2005, NXB Thống Kê, tr 75)

Phụ lục 2:

BẢN TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

Tên công việc:.....	
Phòng:.....	
.	
STT	Nội dung chính
01	Trình độ văn hoá, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng khác có liên quan đến công việc như viết ghi túc ký, đánh máy...
02	Kinh nghiệm công tác tương ứng với mỗi vị trí công việc.
03	Tuổi đời
04	Sức khoẻ phục vụ cho từng loại công việc.
05	Hoàn cảnh gia đình
06	Các đặc điểm cá nhân có liên quan đến việc thực hiện công việc như tính trung thực, khả năng hoà đồng với mọi người, tham vọng, sở thích, nguyện vọng của cá nhân...

(Nguồn: Trần Kim Dung, “Quản trị nguồn nhân lực”, năm 2005, NXB Thống Kê, tr 76)