

LỜI MỞ ĐẦU

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

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

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

Trong thời gian thực tập tại Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, qua nghiên cứu công tác sử dụng nguồn nhân lực tại xí nghiệp, em thấy rằng xí nghiệp đã và đang tích cực tiến hành một cách có hiệu quả công tác này. Tuy nhiên do điều kiện có hạn nên công tác sử dụng nguồn nhân lực của xí nghiệp còn nhiều hạn chế đòi hỏi xí nghiệp phải có biện pháp giải quyết.

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

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

Nội dung đề tài bao gồm bốn chương :

Chương I : Cơ sở lý luận về quản lý nguồn nhân lực.

Chương II : Tổng quan về Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

Chương III : Phân tích tình hình sử dụng nhân lực của Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

Chương IV : Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

Em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của Thầy giáo - TS. Nguyễn Ngọc Điện. Đồng thời, em cũng xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ, tạo điều kiện của các phòng ban trong Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ đã hướng dẫn, cung cấp tài liệu, số liệu để em hoàn thành luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên : Đặng Xuân Hải

CHƯƠNG I : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Tổng quan về nhân lực.

1.1. Khái niệm.

Nhân lực được hiểu là nguồn lực con người, một trong những nguồn lực quan trọng nhất đối với sự phát triển của xã hội. Nhân lực khác với các nguồn lực khác ở chỗ nó chịu sự tác động của nhiều yếu tố về thiên nhiên, tâm lý xã hội và kinh tế. Hiểu một cách chi tiết hơn, nhân lực là yếu tố tham gia trực tiếp vào quá trình phát triển kinh tế xã hội và là tổng thể những con người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động được huy động vào quá trình lao động.

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

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

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh, việc khai thác các tiềm năng về thể lực của con người có giới hạn. Sự khai thác tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của con người.

1.2. Phân loại nhân lực trong doanh nghiệp.

Có nhiều cách để phân chia năng lực trong doanh nghiệp :

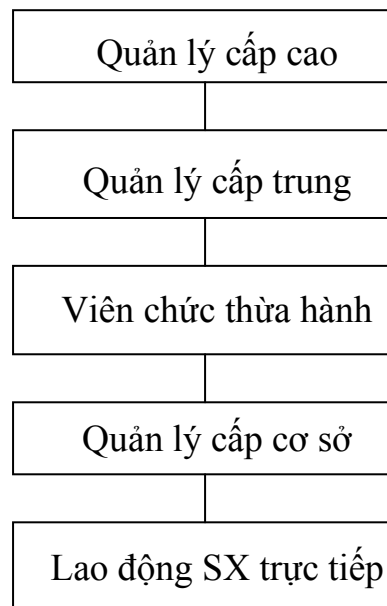
- Nếu chia theo hình thức hợp đồng, nhân lực được phân ra thành lao động hợp đồng không xác định thời hạn, lao động hợp đồng ngắn hạn và lao động thời vụ.
- Nếu chia theo đào tạo thì nhân lực có thể chia thành hai loại là nhân lực đã qua đào tạo và nhân lực chưa qua đào tạo.

Nhưng trong phạm vi luận văn này sẽ tập trung nghiên cứu nhân lực trong doanh nghiệp cùng với cách phân chia theo cơ cấu chức năng. Theo đó, nhân lực trong doanh nghiệp chia ra thành :

- Lao động quản lý.
- Lao động trực tiếp sản xuất.

Lao động trực tiếp sản xuất là những người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh, là lực lượng trực tiếp làm ra các sản phẩm.

Lao động quản lý được hiểu là tất cả những người trong bộ máy quản lý tham gia vào việc thực hiện các chức năng quản lý. Trong doanh nghiệp, lao động quản lý bao gồm : cán bộ quản lý cấp cao, cán bộ quản lý cấp trung, cán bộ quản lý cấp cơ sở và các viên chức thừa hành.



Hình 1.1 : Phân loại lao động theo cơ cấu chức năng

[Nguồn : Phối hợp giữa hai nguồn : Hideo Inohara, *Training Manual On Japanese Management and Human resource Development 1991*, tr.25 và Tài liệu giảng dạy môn Hệ thống thông tin quản lý - Học viện công nghệ BCVT - TS.Phạm Thu Quế]

2.Quản trị nguồn nhân lực.

2.1.Khái niệm.

Khái niệm quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. Trong một nền kinh tế chuyển đổi như của Việt Nam, nơi trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức thấp, kinh tế chưa ổn định và nhà nước chủ trương “ quá trình phát triển thực hiện bằng con người và vì con người ”, thì “ *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 ”. [Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung]

2.2.Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực.

2.2.1.Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực.

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp với công việc của doanh nghiệp.

Nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động : dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2.2.2.Nhóm chức năng đào tạo và phát triển.

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như : hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

2.2.3.Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực.

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như : ký kết hợp đồng lao động,

giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

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.

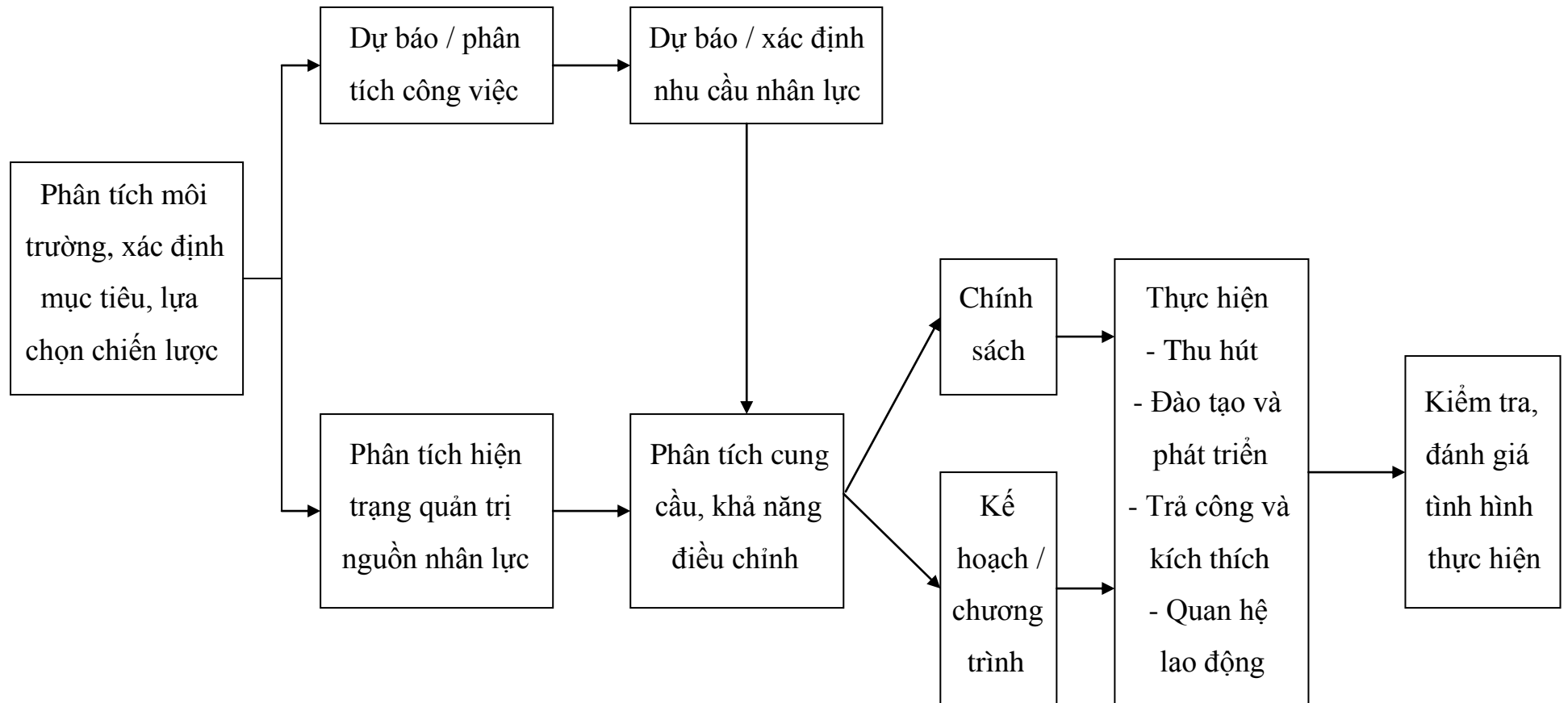
- Về mặt xã hội, quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn tư bản - lao động trong các doanh nghiệp.

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

3.1. Hoạch định nguồn nhân lực.

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường, quá trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau :

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



Hình 1.2 : Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

[Nguồn : Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung]

3.2. Phân tích công việc.

3.2.1. Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc.

- Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động của doanh nghiệp, chế độ lương bổng, khen thưởng, tầm quan trọng của công việc trong doanh nghiệp, sự cố gắng về thể lực, những rủi ro khó tránh,...

- Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như các phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức làm việc với khách hàng, cách thức phối hợp hoạt động với nhân viên khác,...

- Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng,...

- Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc như số lượng, chủng loại, quy trình kỹ thuật và tính năng tác dụng của các trang bị kỹ thuật, cách thức sử dụng, bảo quản tại nơi làm việc.

- Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

3.2.2. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc.

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp. Theo Dessler, quá trình thực hiện phân tích công việc gồm sáu bước sau đây :

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

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng quyền hạn của doanh nghiệp và các bộ phận cơ cấu, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm bớt thời gian và tiết kiệm hơn trong 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. 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 về tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây : phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập 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 hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

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

3.3. Tuyển dụng lao động.

3.3.1. Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp.

Đối với những người đang làm việc trong doanh nghiệp, khi chúng ta tuyển lựa những người này vào làm tại các vị trí cao hơn vị trí mà họ đang đảm nhận là chúng ta đã tạo ra được động cơ tốt cho tất cả những người làm việc trong doanh nghiệp. Chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau :

- Sử dụng bản thông báo tuyển mộ - thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.

- Sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp.

- Căn cứ vào thông tin trong “ Danh mục các kỹ năng ” mà các doanh nghiệp lưu trữ trong thông tin quản lý nhân sự.

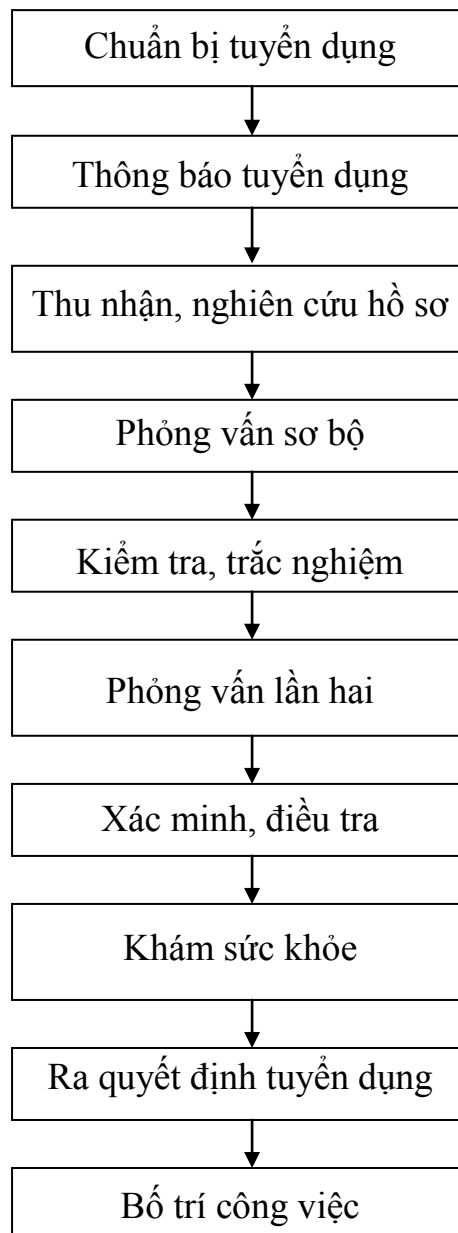
3.3.2. Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp.

Đây là những người mới đến xin việc, những người này bao gồm : bạn bè của nhân viên, nhân viên cũ (cựu nhân viên của công ty), ứng viên tự nộp đơn xin việc; nhân viên của các hãng khác, các trường đại học và cao đẳng, người thất nghiệp, người làm nghề tự do. Chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau :

- Thông qua quảng cáo : quảng cáo là hình thức thu hút ứng viên rất hữu hiệu, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp lớn.

- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động : sử dụng văn phòng dịch vụ lao động có ích lợi là giảm được thời gian tìm kiếm, phỏng vấn, chọn lọc ứng viên.
- Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng.
- Các hình thức khác : theo giới thiệu của chính quyền, của nhân viên trong doanh nghiệp; do ứng viên tự đến xin việc làm; qua hệ thống Internet.

3.3.2. Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng.



Hình 1.3 : Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong doanh nghiệp

[Nguồn : Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung]

Khi có nhu cầu tuyển dụng các doanh nghiệp cần phải thực hiện bước đầu tiên là chuẩn bị tuyển dụng. Ở bước này cần thiết phải : thành lập hội đồng tuyển dụng;

nghiên cứu các loại văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng; xác định tiêu chuẩn tuyển chọn. Các tiêu chuẩn tuyển chọn cần tập trung vào các khả năng :

- Tư chất cá nhân hay năng lực tư duy.
- Khả năng chuyên môn.
- Khả năng giao tiếp.
- Khả năng lãnh đạo.

Tùy vào chức danh tuyển chọn mà doanh nghiệp đưa ra các tiêu chuẩn với các mức độ đáp ứng cho từng vị trí

Sau đó thì các doanh nghiệp cần ra thông báo tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực phù hợp với các yêu cầu đặt ra (theo bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc đối với người thực hiện công việc). Khi đã lựa chọn được ứng viên phù hợp, thì doanh nghiệp tiến hành ký kết hợp đồng lao động theo đúng quy định của pháp luật như : thời gian thử việc, tiền lương, thời gian thêm giờ, các loại bảo hiểm,... và bố trí công việc cho các ứng viên.

3.4. Bố trí nhân lực.

Bố trí, sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp là việc sắp xếp người lao động trong nội bộ doanh nghiệp nhằm đưa đúng người vào đúng việc để đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh và làm cho các nhu cầu trưởng thành và phát triển của cá nhân phù hợp với các yêu cầu của doanh nghiệp. Nội dung của bố trí, sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm :

3.4.1. Định hướng.

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

Một chương trình định hướng bao gồm các thông tin về :

- Các công việc hàng ngày cần phải làm và cách thực hiện công việc.
- Tiền công và phương thức trả công.
- Tiền thưởng, các phúc lợi và dịch vụ.
- Các nội quy, quy định về kỷ luật lao động, an toàn lao động.
- Các phương tiện phục vụ sinh hoạt, thông tin và y tế.

- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp
- Mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, các sản phẩm và dịch vụ ...
- Lịch sử và truyền thống của doanh nghiệp.
- Các giá trị cơ bản của doanh nghiệp...

3.4.2. *Thuyên chuyển.*

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

Thuyên chuyển có thể được đề xuất từ phía doanh nghiệp, cũng có thể đề xuất từ phía người lao động với sự chấp thuận của doanh nghiệp. Từ phía doanh nghiệp, thuyên chuyển có thể được thực hiện do những lý do sau :

- Điều hòa nhân lực giữa các bộ phận hoặc để cắt giảm chi phí ở những bộ phận mà công việc kinh doanh đang bị suy giảm.
- Để lấp các vị trí làm việc còn trống do các lý do như mở rộng sản xuất; người lao động chuyển đi, chết, về hưu hoặc chấm dứt hợp đồng.
- Để sửa chữa những sai sót trong bố trí lao động.

Các dạng thuyên chuyển :

- Thuyên chuyển sản xuất : do nhu cầu của sản xuất, để điều hòa lao động, để tránh phải giãn thợ.
- Thuyên chuyển thay thế : để lấp vào vị trí việc làm còn trống.
- Thuyên chuyển sửa chữa sai sót : để sửa chữa các sai sót trong tuyển chọn hoặc bố trí lao động.

Xét về mặt thời gian, có hai dạng thuyên chuyển sau :

- Thuyên chuyển tạm thời : thuyên chuyển trong một thời gian ngắn để điều hòa lao động, tận dụng lao động tạm thời ...
- Thuyên chuyển lâu dài : thuyên chuyển trong một thời gian dài để đáp ứng nhu cầu của sản xuất, để sửa chữa sai sót trong bố trí lao động để tận dụng năng lực của cán bộ công nhân viên.

3.4.3. *Đề bạt.*

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

Mục đích của đề bạt là biên chế người lao động vào một vị trí làm việc còn trống mà vị trí đó được doanh nghiệp đánh giá là giá trị cao hơn vị trí cũ của họ nhằm đáp ứng nhu cầu biên chế cán bộ và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời để đáp ứng nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động.

Có hai dạng đề bạt :

- Đề bạt ngang: chuyển người lao động từ một vị trí việc làm ở một bộ phận này đến một vị trí việc làm có cấp bậc cao hơn hoặc tương đương ở bộ phận khác.

- Đề bạt thăng: chuyển người lao động từ một vị trí việc làm hiện tại tới một vị trí cao hơn trong cùng một bộ phận.

Các hoạt động đề bạt nếu được tổ chức và quản lý tốt sẽ đem lại nhiều tác dụng tích cực đối với cả người lao động và doanh nghiệp :

- Đáp ứng nhu cầu về nhân lực và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời sử dụng được tài năng của người lao động.

- Khuyến khích được người lao động phục vụ tốt nhất theo các khả năng của mình và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp.

- Giúp cho doanh nghiệp có thể giữ được những người lao động giỏi, có tài năng và thu hút những người lao động giỏi đến với doanh nghiệp.

Để quá trình thăng tiến đạt được kết quả tốt và có tác dụng tích cực doanh nghiệp cần có các chính sách hợp lý, khuyến khích sự phát triển của các cá nhân và các thủ tục đề bạt rõ ràng, nhất quán.

3.5.Đào tạo và phát triển nhân lực.

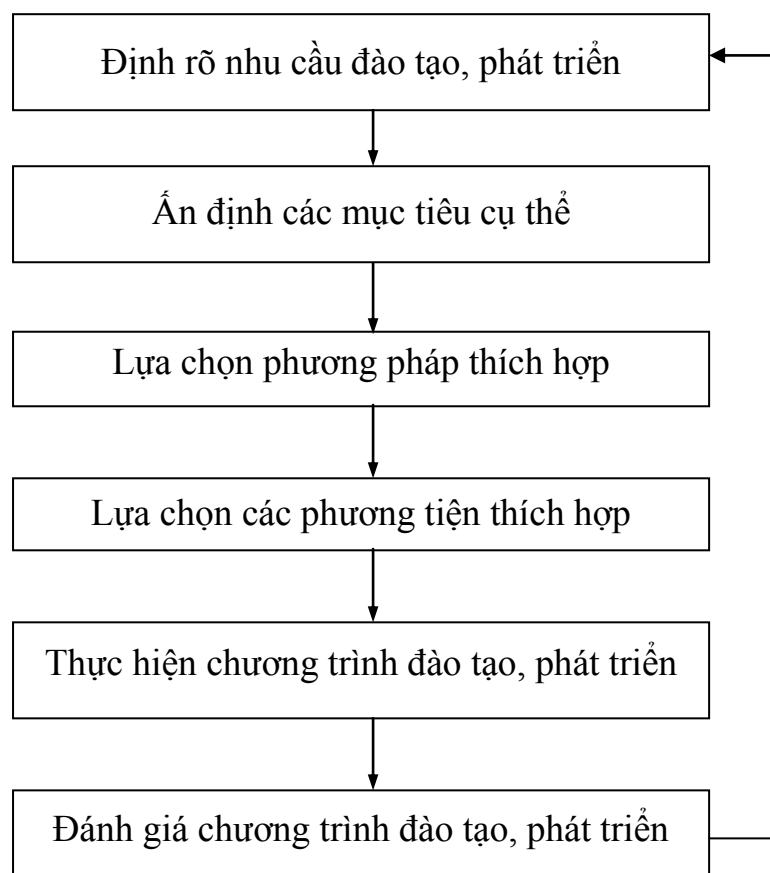
Nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên trong các tổ chức tăng nhanh cùng với sự phát triển của hợp tác và cạnh tranh quốc tế, công nghệ tiên tiến và những áp lực về kinh tế xã hội. Đào tạo được xem như là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Giờ đây, chất lượng nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu

quả cao hơn hẳn so với việc đầu tư đổi mới trang bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh. Do đó trong các doanh nghiệp, công tác đào tạo, phát triển nhân lực cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch hơn.

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

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

Tiến trình đào tạo và phát triển.



Hình 1.4 : Tiến trình đào tạo và phát triển

[Nguồn : Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân]

3.5.1. Xác định nhu cầu đào tạo.

Để các chương trình đào tạo đem lại hiệu quả thiết thực thì điều quan trọng là phải xác định đúng nhu cầu đào tạo. Các chương trình đào tạo chỉ nên được tiến

hành khi doanh nghiệp có đủ cơ sở kết luận là hiệu quả làm việc của doanh nghiệp và cá nhân chưa cao là do người lao động của họ thiếu kiến thức, kỹ năng hoặc có thái độ chưa thích hợp với công việc. Việc xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp phải được phân tích để tổng hợp các loại nhu cầu sau :

- Phân tích doanh nghiệp : phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức. Trong phân tích môi trường tổ chức cần đánh giá đầy đủ quan điểm, tình cảm, niềm tin, của các thành viên trong doanh nghiệp đối với tổ chức, doanh nghiệp và các tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.

- Phân tích tác nghiệp : phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp chú trọng xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt

- Phân tích nhân viên : loại phân tích này chú trọng lên các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo, phát triển.

3.5.2. Xác định mục tiêu đào tạo.

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

3.5.3. Lựa chọn các phương pháp và phương tiện thích hợp.

Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và phù hợp với từng đối tượng từ sinh viên thực tập, công nhân trực tiếp sản xuất, cấp quản trị tuyến thứ nhất (kiểm soát viên, quản đốc phân xưởng) đến các cấp quản trị trung cấp và cao cấp. Sau đây là một số phương pháp đào tạo và phát triển thường thấy :

| Phương pháp | Áp dụng cho | | | Thực hiện tại | |
|---|-----------------------------|-----------|------------|------------------|--------------------|
| | Quản trị gia và chuyên viên | Công nhân | Cả hai cấp | Tại nơi làm việc | Ngoài nơi làm việc |
| 1. Dạy kèm | - | - | x | x | 0 |
| 2. Trò chơi kinh doanh | x | 0 | 0 | 0 | x |
| 3. Điềm quản trị | x | 0 | 0 | 0 | x |
| 4. Hội nghị / thảo luận | x | 0 | 0 | 0 | x |
| 5. Mô hình ứng xử | x | 0 | 0 | 0 | x |
| 6. Huấn luyện tại bàn giấy | x | 0 | 0 | 0 | x |
| 7. Thực tập sinh | x | 0 | 0 | x | 0 |
| 8. Đóng kịch | x | 0 | 0 | 0 | x |
| 9. Luân phiên công việc | - | - | x | x | 0 |
| 10. Giảng dạy theo thứ tự từng chương trình | - | - | x | 0 | x |
| 11. Giảng dạy nhờ máy vi tính hỗ trợ - CAI | - | - | x | 0 | x |
| 12. Bài thuyết trình trong lớp | - | - | x | 0 | x |
| 13. Đào tạo tại chỗ | 0 | x | 0 | x | 0 |
| 14. Đào tạo học nghề | 0 | x | 0 | x | 0 |
| 15. Dụng cụ mô phỏng | 0 | x | 0 | 0 | x |
| 16. Đào tạo xa nơi làm việc | 0 | x | 0 | 0 | x |

Hình 1.5 : Các phương pháp đào tạo và phát triển

[Nguồn : Quản trị nhân sự - Nguyễn Hữu Thân]

Ghi chú : - : áp dụng cho cả hai cấp quản trị gia và công nhân
 0 : không áp dụng
 x : áp dụng

Bảng trên cho ta thấy rõ các phương pháp đào tạo áp dụng riêng cho cấp quản trị gia, các phương pháp áp dụng cho công nhân, có những phương pháp áp dụng cho cả hai cấp. Mỗi một phương pháp có cách thức thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà các doanh nghiệp cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và về nguồn tài chính của mình. Với mỗi phương pháp đào tạo lại có các phương tiện tương ứng đòi hỏi các doanh nghiệp phải lựa chọn sao cho thật thích hợp với hoàn cảnh của mình.

3.5.4. Thực hiện chương trình đào tạo.

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp. Có các loại chương trình đào tạo sau:

* Đào tạo trước khi làm việc, bao gồm :

- Định hướng lao động : mục đích của loại hình này là phổ biến thông tin, định hướng và cung cấp kiến thức mới như giải thích cho người lao động về cấu trúc tổ chức mới của tổ chức hay cung cấp các thông tin về tổ chức cho những người mới

- Phát triển kỹ năng : những người mới phải đạt được các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và các kinh nghiệm để họ đạt được các kỹ năng mới khi công việc của họ thay đổi hoặc có sự thay đổi về máy móc, công nghệ.

- Đào tạo an toàn : loại đào tạo này được tiến hành để ngăn chặn và giảm bớt các tai nạn lao động và để đáp ứng các đòi hỏi của luật pháp. Trong một số trường hợp, loại hình đào tạo này được lặp lại một cách thường xuyên.

* Đào tạo trong khi làm việc, bao gồm

- Đào tạo nghề nghiệp : mục đích của loại hình đào tạo này là để tránh việc kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp bị lạc hậu. Việc đào tạo này nhằm phổ biến các kiến thức mới được phát hiện hoặc các kiến thức thuộc các lĩnh vực liên quan đến nghề mang tính đặc thù như nghề luật, kế toán, y,...

- Đào tạo người giám sát và quản lý : những người giám sát và các nhà quản lý cần được đào tạo để biết cách ra quyết định hành chính và cách làm việc với con người. Loại hình đào tạo này chú trọng vào các lĩnh vực : ra quyết định, giao tiếp, giải quyết vấn đề và tạo động lực.

3.5.5.Đánh giá chương trình đào tạo.

Để công tác đánh giá đạt hiệu quả, cần có các phương pháp đánh giá ngay từ đầu và làm rõ nội dung đánh giá, người thực hiện đánh giá, cách thức đánh giá, thời điểm đánh giá. Cụ thể là :

Mức 1 : Đánh giá về cảm nhận và sự học hỏi của học viên trong khóa học.

Mức 2 : Đánh giá khả năng ứng dụng những điều đã học vào công việc.

Mức 3 : Đánh giá việc thực hiện kế hoạch đào tạo và hiệu quả của đào tạo đối với doanh nghiệp.

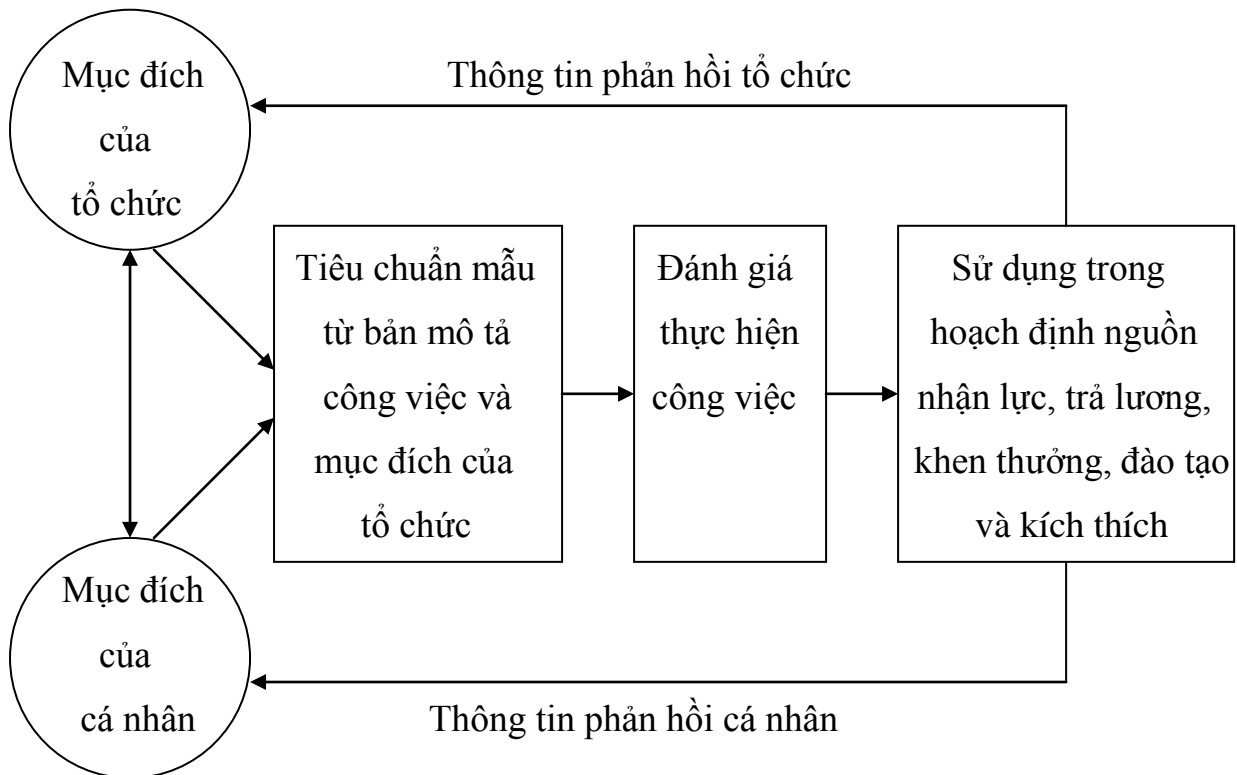
3.6.Đánh giá năng lực thực hiện công việc.

3.6.1.Mục đích.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như :

- Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu 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 đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức,...
- Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

3.6.2.Nội dung, trình tự thực hiện.



Hình 1.6 : Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

[Nguồn : Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung]

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

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

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

Bước 3 : Huấn luyện kỹ năng đánh giá.

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

Bước 5 : Thực hiện đánh giá.

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

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

3.6.3. Các phương pháp đánh giá.

Các phương pháp áp dụng để đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên gồm có :

1. Phương pháp bảng điểm.
2. Phương pháp xếp hạng luân phiên.
3. Phương pháp so sánh cặp.
4. Phương pháp phê bình lưu giữ.
5. Phương pháp quan sát hành vi.
6. Phương pháp quản trị theo mục tiêu.
7. Phương pháp định lượng.

3.6.4. Các lỗi thường mắc trong quá trình đánh giá.

Quá trình đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên phải tuân thủ các nguyên tắc cơ bản sau :

- Tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, hợp lý và có thể đo lường được.
- Phương thức, quy trình đánh giá phải đơn giản, được phổ biến công khai, cụ thể.

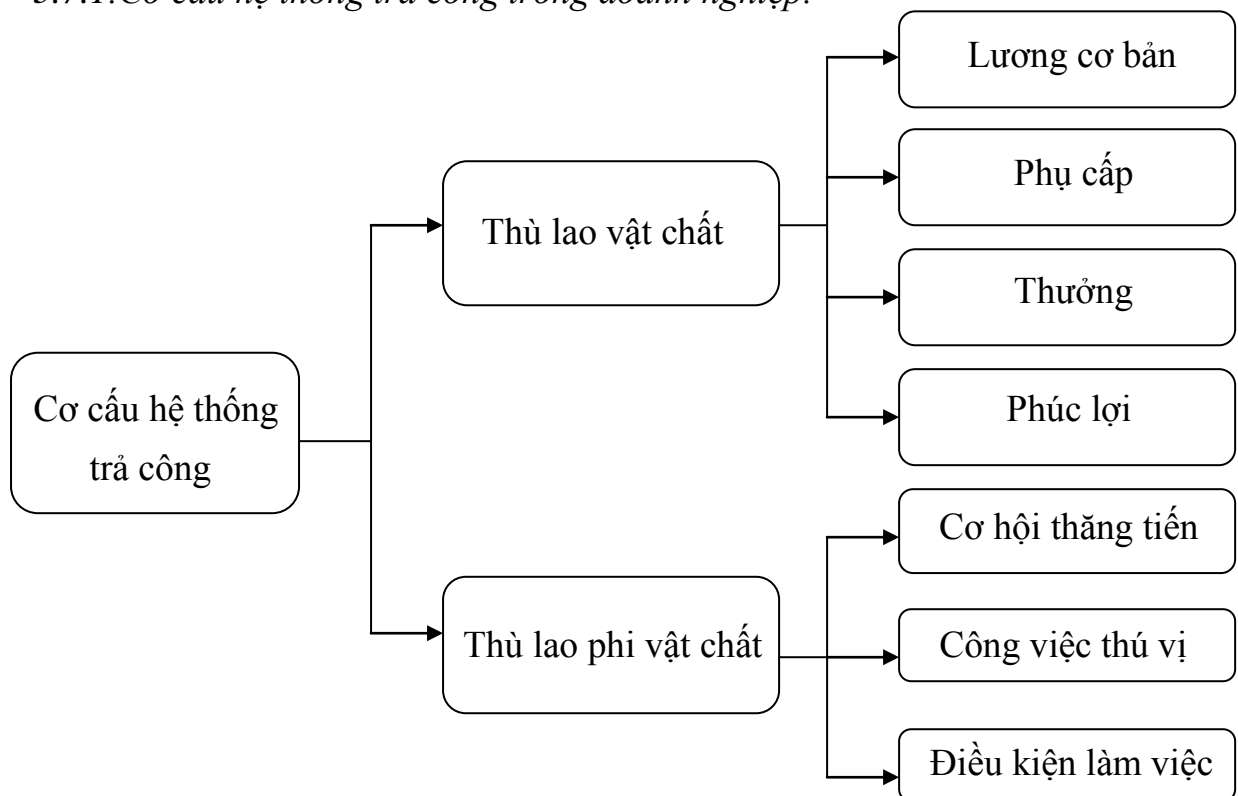
- Người thực hiện đánh giá phải công bằng, khách quan, trung thực.

Các sai lầm thường mắc phải trong đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên trong thực tế bao gồm :

- Tiêu chuẩn không rõ ràng.
- Lỗi thiên kiến.
- Xu hướng thái quá.
- Xu hướng trung bình chủ nghĩa.
- Lỗi định kiến.

3.7.Đãi ngộ lao động.

3.7.1.Cơ cấu hệ thống trả công trong doanh nghiệp.



Hình 1.7 : Cơ cấu hệ thống trả công trong các doanh nghiệp

[Nguồn : Quản trị nguồn nhân lực - Trần Kim Dung]

*** Thù lao vật chất**

Thù lao vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.

- 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 : là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản.

- Tiền thưởng : là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.

- Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

* Thù lao phi vật chất

Thù lao phi vật chất giữ vai trò quan trọng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

- Cơ hội thăng tiến

- Công việc thú vị

- Điều kiện làm việc

3.7.2. Các hình thức tiền lương.

- Hình thức trả lương thời gian : Nhân viên được trả lương theo thời gian làm việc: giờ, ngày, tuần, tháng hoặc năm. 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.

- Hình thức trả lương nhân viên : Khi nhân viên có trình độ lành nghề, kỹ năng khác nhau thực hiện cùng một loại công việc thì họ sẽ được trả lương theo những kỹ năng mà họ được đào tạo, giáo dục và sử dụng.

- Hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc : Với hình thức trả lương này nhân viên được trả lương căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của họ.

4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

4.1. Nhân tố bên trong.

Thứ nhất: Phương hướng, nhiệm vụ và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

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

Thứ hai: Mô hình tổ chức (sản xuất và quản lý) của doanh nghiệp.

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

Thứ ba: Việc ứng dụng khoa học kỹ thuật và công nghệ mới vào các quy trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

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

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

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

- Chính sách khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình.
- Chính sách trả lương và đãi ngộ, khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao.

Thứ năm: Trình độ năng lực của bản thân người lao động.

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

4.2.Nhân tố bên ngoài.

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

Thứ hai: Cơ chế quản lý - Hệ thống pháp luật.

Luật pháp của Nhà nước có ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là Luật lao động - các bộ luật này đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm đến các lợi ích chính đáng của người lao động, trong đó có nhu cầu phát triển nghề nghiệp chuyên môn, nhu cầu thăng tiến, ...

Các bộ luật này cũng ràng buộc những điều khoản sử dụng lao động của doanh nghiệp, đòi hỏi doanh nghiệp phải có chương trình phát triển nhân lực phù hợp như thời gian làm việc, điều kiện làm việc mà luật pháp quy định.

Các tiêu chuẩn về từng loại nhân lực ngoài việc phải đáp ứng được yêu cầu, mục tiêu, nhiệm vụ công việc còn phải nhất quán với đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước, với các tiêu chuẩn về trình độ học vấn, tuổi tác, kinh nghiệm,... do Nhà nước quy định.

Thứ ba: Đối thủ cạnh tranh.

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh trên thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn phải cạnh tranh về tài nguyên nhân sự, vì nhân

sự là yếu tố quyết định sự thành công trong kinh doanh. Để tồn tại và phát triển doanh nghiệp cần phải phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp để giữ gìn, duy trì và thu hút nhân tài. Bởi vì những con người đến với doanh nghiệp hay từ bỏ doanh nghiệp ra đi không chỉ thuần túy về vấn đề lương bổng, phúc lợi mà là tổng hợp của nhiều yếu tố, trong đó quan trọng nhất là ở chỗ con người có được tiếp tục phát triển hay không. Vì vậy, các đối thủ cạnh tranh là một yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến việc phát triển nguồn nhân lực ở doanh nghiệp.

Thứ tư: Khách hàng.

Khách hàng là mục tiêu rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Thỏa mãn tốt nhất các nhu cầu của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ là cách tốt nhất để đạt được mục đích kinh doanh của doanh nghiệp. Làm thế nào để đạt được mục đích đó ?

Doanh nghiệp cần phải nghiên cứu khách hàng, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ và thỏa mãn những nhu cầu đó. Chính những nhu cầu này của khách hàng đã đòi hỏi doanh nghiệp cần phải đào tạo, nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực để thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Thứ năm: Trình độ phát triển khoa học kỹ thuật, công nghệ.

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

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

5.1. Năng suất lao động.

Hiện nay, người ta thường dùng ba loại chỉ tiêu chủ yếu sau để đánh giá năng suất lao động (NSLĐ) :

5.1.1. Chỉ tiêu NSLĐ tính bằng hiện vật.

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

$$W = Q / T \quad (1.1)$$

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

Q : Tổng sản lượng tính bằng hiện vật.

T : Tổng số lao động bình quân.

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

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

5.1.2. Chỉ tiêu NSLĐ tính bằng tiền (giá trị).

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

$$W = Q / T \quad (1.2)$$

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

Q : Tổng sản lượng tính bằng tiền

T : Tổng số lao động bình quân.

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

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

5.1.3. Chỉ tiêu NSLĐ tính theo thời gian lao động.

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

$$W = Q / T \quad (1.3)$$

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

Q : Số lượng sản lượng theo hiện vật.

T : Tổng thời gian lao động đã hao phí.

Ưu điểm : Phản ánh được cụ thể mức tiết kiệm về thời gian lao động để sản xuất ra một sản phẩm

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

5.2.Đánh giá theo doanh thu (lợi nhuận).

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

$$W = Q / L \quad \text{hoặc} \quad W = LN / L \quad (1.4)$$

Trong đó : Q : Tổng doanh thu.

LN : Tổng lợi nhuận.

L : Tổng số lao động bình quân.

W : Hiệu suất (hiệu quả) sử dụng lao động

Ưu điểm : Chỉ tiêu này có thể sử dụng rộng rãi cho các loại hình doanh nghiệp khác nhau, có thể dùng để so sánh năng suất lao động giữa các loại hình doanh nghiệp khác nhau.

Nhược điểm : Chưa phản ánh được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực dựa trên kết cấu lao động, tình hình biến động lao động ,... Những sản phẩm có giá trị cao khi ở dạng bán thành phẩm không xác định được.

5.3.Đánh giá theo mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp (bố trí lao động tại các bộ phận trong doanh nghiệp).

Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo kết cấu lao động tức là xem xét cơ cấu lao động tại mỗi bộ phận, hoặc giữa các bộ phận đã hợp lý chưa, cũng như đảm bảo tính đồng bộ của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Dù thừa hay thiếu lao động ở bất kỳ bộ phận nào ảnh hưởng không tốt đến hoạt động của doanh nghiệp. Đặc biệt nó làm mất đi tính đồng bộ và khả năng hợp tác giữa các bộ phận.

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

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

5.4.Đánh giá theo vốn đầu tư.

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

+) Chỉ số sinh lợi (Hp)

$$\mathbf{Hp = (LN / V) \times 100\% \quad (1.5)}$$

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

LN : Lợi nhuận.

V : Tổng số vốn bình quân.

+) Chỉ số tạo việc làm

$$\mathbf{Hv = V / L \quad (1.6)}$$

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

L : Tổng số lao động bình quân.

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

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

Công thức tính :

$$\mathbf{H = L / Q \quad (1.7)}$$

Trong đó : Q : Tổng doanh thu.

L : Tổng số lao động.

H : Hiệu lượng sử dụng lao động.

6. Các bước nội dung phân tích.

6.1.Bước 1 : Phân tích tình hình lao động trong xí nghiệp.

Bước này xem xét các vấn đề sau :

- Cơ cấu lao động trong xí nghiệp.
- Phân loại tình hình lao động trong xí nghiệp : Phân loại theo từng chỉ tiêu
 - +) Phân loại tình hình lao động theo độ tuổi.

- +) Phân loại tình hình lao động theo giới tính.
- +) Phân loại tình hình lao động theo trình độ học vấn.
- Đặc điểm lao động của xí nghiệp.
 - +) Khôì lao động trực tiếp.
 - +) Khôì lao động gián tiếp.

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

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

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

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

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

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

Bước này phân tích các chỉ tiêu sau :

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

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

6.4. Bước 4 : Đánh giá chung công tác quản trị nguồn nhân lực của Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

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

7. Phương tiện, phương pháp phân tích.

7.1. Phương tiện phân tích.

Đối tượng phân tích : Vấn đề nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực với các đặc điểm sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ

Phạm vi phân tích : Chỉ phân tích những vấn đề về nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực ở phạm vi vi mô, tức là ở một doanh nghiệp, cụ thể ở đây là Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ

Phương tiện phân tích : Báo cáo cơ cấu lao động năm 2007, 2008; Báo cáo chất lượng lao động năm 2007, 2008.

7.2. Phương pháp phân tích.

- Phương pháp phân tích : Nghiên cứu các báo cáo về thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong xí nghiệp, từ đó, rút ra các nhận xét.

- Phương pháp thống kê : Từ việc nghiên cứu chỉ tiêu giữa các năm, sử dụng phương pháp thống kê để so sánh về số tuyệt đối và số tương đối, từ đó, đưa ra kết luận về công tác quản trị nhân lực tại xí nghiệp.

CHƯƠNG II : TỔNG QUAN VỀ XÍ NGHIỆP XẾP DỠ CHÙA VẼ

1. Giới thiệu về doanh nghiệp.

1.1. Giới thiệu chung.

1.1.1. Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH) một thành viên Cảng Hải Phòng.

Tên giao dịch: Cảng Hải Phòng.

Tên Tiếng Anh: PORT OF HAI PHONG.

Loại hình doanh nghiệp: Công ty TNHH một thành viên.

Địa chỉ liên hệ: 8A Trần Phú - Hải Phòng.

Nhóm ngành nghề: Du lịch - Dịch vụ.

Email : haiphongport@hn.vnn.vn

it-haiphongport@hn.vnn.vn

Website : www.haiphongport.com.vn

Các xí nghiệp thành phần :

- Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.
- Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.
- Xí nghiệp xếp dỡ và vận tải thủy.
- Xí nghiệp xếp dỡ và vận tải Bạch Đằng.
- Xí nghiệp xếp dỡ Tân Cảng.

1.1.2. Xí nghiệp xếp dỡ (XNXD) Chùa Vẽ.

Tên gọi : Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ - Chi nhánh công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng.

Lĩnh vực kinh doanh : dịch vụ.

Tổng số lao động : 912 người.

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

Địa chỉ : Số 5 Đường Chùa Vẽ.

Điện thoại : 0313.765784, Fax : 0313765784.

1.2. Quá trình hình thành.

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

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

Ngày 13/05/1955, Hải Phòng hoàn toàn được giải phóng, ta tiếp quản cảng Hải Phòng và Cảng được tu sửa và mở rộng đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nền kinh tế quốc dân.

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

Tháng 5/1977 cảng Chùa Vẽ đã được thành lập do yêu cầu của cảng mở rộng để tổ chức sản xuất, kinh doanh đa dạng hàng hóa. Bến cảng nằm ở hữu ngạn sông Cửa Cấm, cách trung tâm Cảng Hải Phòng 4km về phía đông, cách phao số “0” khoảng 20 hải lý. Trước khi ra đời xí nghiệp chỉ là 1 bãi bồi phù sa và chỉ có đoạn cầu tàu dài 105m cho thuyền và sà lan cập bến, hàng hóa vận chuyển qua đây chủ yếu là hàng quân sự. Cảng Chùa Vẽ khi mới thành lập gồm 2 khu vực :

- Khu vực 1 (gọi là khu vực chính - khu Chùa Vẽ) xây dựng các phòng ban làm việc, giao dịch, ... Nằm ở cạnh ngã ba Bình Hải, giáp với cảng Cấm. Cảng có 350m cầu tàu.

- Khu vực 2 (gọi là bãi Đoạn Xá) nằm cách khu vực 1 khoảng 1000m về phía Đình Vũ, tại đây đất đai rộng nhưng chỉ sử dụng một phần nhỏ 350m cầu tàu và khoảng 15.000 m².

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

Sau 2 năm 1995 - 1996 được Bộ giao thông vận tải và Cảng Hải Phòng đầu tư xây dựng phát triển xí nghiệp đã thay đổi cơ bản về quy mô. Xây dựng 495m cầu tàu

và 150.000m² bãi để khai thác mặt hàng container, xây mới 3.200 m² kho CFS và một số công trình phục vụ sản xuất và sinh hoạt. Xí nghiệp cũng được trang bị một số phương tiện, thiết bị tiên tiến phù hợp với yêu cầu sản xuất.

1.3. Hoạt động kinh doanh trong một số năm gần đây

| CHỈ TIÊU | ĐƠN VỊ | NĂM 2007 | NĂM 2008 |
|-----------|---------|-------------|-------------|
| Doanh thu | 1.000 đ | 345.270.000 | 441.420.000 |
| Chi phí | 1.000 đ | 208.873.000 | 284.067.000 |
| Lợi nhuận | 1.000 đ | 136.397.000 | 157.353.000 |

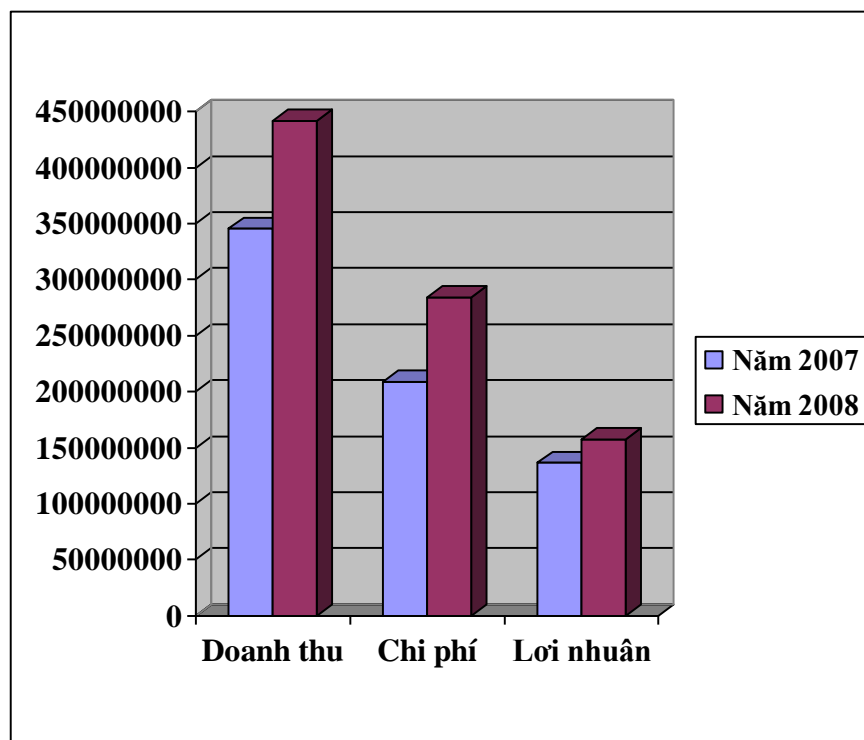
Hình 2.1 : Tổng hợp kết quả kinh doanh

[Nguồn : Ban Tài chính - Kế toán]

| CHỈ TIÊU | CHÊNH LỆCH | |
|-----------|--------------------------|---------------------|
| | SỐ TUYỆT ĐỐI (1.000đ) | SỐ TƯƠNG ĐỐI (%) |
| Doanh thu | 96.150.000 | 27,85% |
| Chi phí | 75.194.000 | 35,99% |
| Lợi nhuận | 20.956.000 | 15,36% |

Hình 2.2 : So sánh kết quả kinh doanh giữa 2 năm

[Nguồn : Ban Tài chính - Kế toán]



Nhận xét : Qua những số liệu trên ta có thể rút ra một số đánh giá tổng quát sau :

Từ năm 2007 đến 2008, sản lượng xếp dỡ của xí nghiệp đã tăng khá cao, sản lượng năm 2008 tăng so với năm 2007 là 13%. Đây là kết quả của sự nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp, do sự hội nhập toàn cầu nên ngày càng có nhiều khách hàng tìm đến, hơn nữa sự phục vụ chuyên nghiệp và kinh nghiệm của xí nghiệp đã mang đến cho khách hàng sự tin tưởng, an tâm khi sử dụng dịch vụ của xí nghiệp.

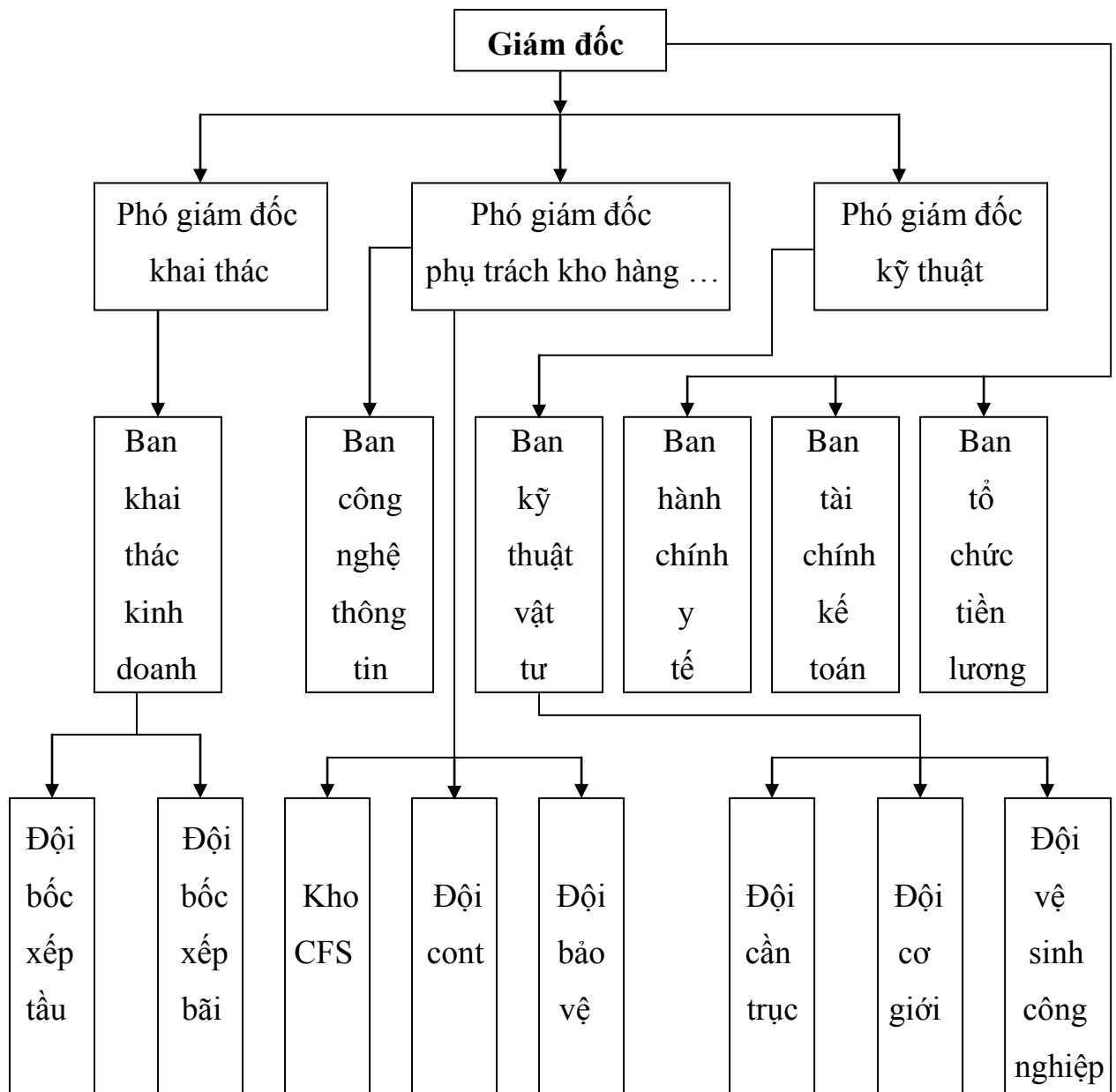
Nguyên nhân tăng chỉ tiêu doanh thu năm 2008 là do việc cải cách cơ cấu hành chính xí nghiệp có hiệu quả, tránh được nhiều thủ tục rườm rà gây mất thời gian cho khách hàng. Kết quả là trong năm 2008 lượng hàng hóa thông qua cảng nhiều hơn, do đó cước xếp dỡ thu được cũng ảnh hưởng không nhỏ tới doanh thu của của xí nghiệp. Theo kế hoạch năm 2009 sẽ tăng thêm tốc độ tăng trưởng sản lượng nhằm đưa tốc độ tăng doanh thu nhanh hơn so với các năm trước.

Xét về chi phí giữa các năm có sự tăng lên, chi phí này tăng là do khấu hao tăng lên, chi trả lương cho nhân viên quản lý nhiều hơn, chi phí điện, nước và các khoản chi phí khác cũng tăng lên... Năm 2008 tăng so với năm 2007, nguyên nhân tăng là do năm 2008 đưa vào khấu hao toàn bộ dự án ODA giai đoạn 2, sản lượng container thông qua tăng 12% và giá nhiên liệu tăng cao vào quý III. Tuy nhiên tỷ lệ tăng không đáng kể do xí nghiệp đã làm tốt công tác quản lý, trình độ cán bộ công nhân viên được nâng cao, máy móc trang bị hiện đại hơn.

Tuy trong năm xí nghiệp đã có sự tăng lên về lợi nhuận nhưng sự tăng lên ấy là không cao. Điều này xảy ra là vì nhiều lý do như sự biến động của nền kinh tế thế giới nói chung và nền kinh tế Việt Nam nói riêng, sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh có tiềm năng... Trong đó lý do về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là một trong những lý do chủ yếu. Vì vậy xí nghiệp phải giải quyết lý do này bằng cách nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của mình.

2. Cơ cấu tổ chức và đội ngũ cán bộ công nhân viên.

2.1. Phân tích bộ máy tổ chức.



Hình 2.3 : Sơ đồ bộ máy tổ chức của Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ

[Nguồn : Ban Tổ chức tiền lương]

2.1.1. Ban lãnh đạo xí nghiệp.

* Giám đốc

Giám đốc xí nghiệp chịu trách nhiệm điều hành chung, trực tiếp phụ trách kế hoạch, tài chính, tổ chức, tiền lương, công tác cán bộ, công tác bảo vệ, công tác nội chính và đối ngoại của xí nghiệp.

* Phó giám đốc

- Phó giám đốc kỹ thuật phụ trách công tác kỹ thuật, theo dõi quản lý các trang thiết bị kỹ thuật của xí nghiệp và công tác quản lý vật tư, nguyên vật liệu, phụ tùng thay thế, có kế hoạch mua sắm dự trữ. Kiểm tra đôn đốc nhắc nhở các đơn vị thực hiện và xây dựng quy trình xếp dỡ hàng hóa. Phụ trách công tác an toàn lao động, môi trường và phòng chống bão lụt, phòng cháy, chữa cháy, công nghệ thông tin, công tác ISO của xí nghiệp và một số nhiệm vụ khác do giám đốc xí nghiệp giao.

- Phó giám đốc khai thác phụ trách công tác kho hàng, pháp chế, an ninh cảng biển, khai thác tàu, khai thác bãi, theo dõi tàu ra vào cảng, bố trí nhân công, phương tiện sản xuất hợp lý, thực hiện đúng quy trình công nghệ xếp dỡ đảm bảo an toàn lao động về người, thiết bị và hàng hóa và một số nhiệm vụ khác do giám đốc xí nghiệp giao.

- Phó giám đốc phụ trách kho hàng ... chỉ đạo ban công nghệ thông tin, kho CFS, đội container, đội bảo vệ và một số nhiệm vụ khác do giám đốc xí nghiệp giao.

Trên đây là những nhiệm vụ chủ yếu được phân công trong Ban Giám đốc, ngoài ra những công việc đột xuất tùy theo yêu cầu Giám đốc sẽ phân công để thực hiện tốt các nhiệm vụ cấp trên giao.

2.1.2. Các ban nghiệp vụ.

** Ban kỹ thuật và vật tư an toàn.*

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

** Ban khai thác kinh doanh*

Triển khai kế hoạch của Cảng Hải Phòng cho xí nghiệp trên cơ sở phân bố kế hoạch từng tháng, quý cho từng đơn vị thực hiện. Viết hóa đơn thu cước xếp dỡ, đơn đốc thu nợ các khoản nợ của chủ hàng với xí nghiệp. Theo dõi tình hình thực hiện các nhiệm vụ, các chỉ tiêu kinh tế như sản lượng, doanh thu, giá thành, tiền lương,... Tập hợp số liệu thống kê, thực hiện làm cơ sở để đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh của xí nghiệp.

Gồm một điều độ trưởng và 4 trực ban trưởng cùng với các trợ lý có nhiệm vụ tổ chức quản lý việc thực hiện sản xuất trong ca. Lập kế hoạch khai thác tàu và hàng ra vào cảng kèm theo các biện pháp an toàn. Ghi nhật ký để ghi nhận kết quả trong ca sản xuất, xác nhận các phiếu năng suất của các tổ công nhân làm cơ sở thanh toán lương cho công nhân. Đề xuất với ban lãnh đạo xí nghiệp, thủ trưởng đơn vị kỷ luật hay khen thưởng các tổ chức tập thể hay cá nhân người lao động vi phạm hay không vi phạm các quy chế hay nội quy của xí nghiệp đề ra. Thay mặt ban giám đốc điều hành công tác khai thác xếp dỡ hàng hóa trực tiếp ở trong ca sản xuất.

** Ban tổ chức lao động tiền lương :*

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

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

** Ban tài chính kế toán :*

Theo dõi hoạt động tài chính. Tập hợp phản ánh các khoản thu chi trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nhận tiền mặt từ phòng tài vụ của cảng về thanh toán lương và các khoản phụ cấp cho cán bộ công nhân viên theo từng tháng. Theo dõi việc sử dụng xuất nhập nhiên liệu. vật chất, vật tư.

** Ban hành chính tổng hợp :*

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

** Ban công nghệ thông tin :*

Quản lý hệ thống mạng tin học trong toàn xí nghiệp, đưa công nghệ tin học áp dụng vào công tác quản lý điều hành sản xuất một cách nhanh nhất và chính xác nhất. Cung cấp các dữ liệu hàng hóa cho các hãng tàu và các bạn hàng khi cần biết các thông tin khai thác, cầu tàu bến bãi trước khi muốn hợp tác làm ăn với xí nghiệp.

2.1.3. Các đơn vị cơ sở sản xuất trực tiếp.

** Đội bảo vệ :*

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

** Đội cơ giới :*

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

** Đội cần trục :*

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

** Đội bốc xếp :*

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

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

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

** Kho CFS :*

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

** Đội container :*

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

2.3.3. Các tổ chức sản xuất.

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

2.2.Đánh giá.

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

Số lượng lao động quản lý trong 2 năm qua có thay đổi nhưng không đáng kể. Tuy không có quy định chính xác về giới hạn tỷ lệ này, nhưng qua khảo sát thực tế sản xuất kinh doanh người ta thấy rằng tỷ lệ có hiệu quả nhất là từ 9 - 12%. Nhưng tỷ lệ này còn tùy thuộc vào đặc thù của từng ngành sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp nhưng không nên vượt quá 12%. Con số này ở Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ là hơn 9% cho thấy bộ máy quản lý của xí nghiệp được bố trí một cách hợp lý phù hợp với xu thế chung hiện nay.

Nhìn vào sơ đồ trên ta thấy bộ máy quản lý của xí nghiệp được xây dựng theo mô hình trực tuyến với 1 giám đốc, 3 phó giám đốc, 6 ban nghiệp vụ và 8 đơn vị sản xuất trực tiếp. Trong đó, giám đốc có quyền cao nhất, quản lý toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ của xí nghiệp và trực tiếp quản lý 3 ban : Ban tài chính kế

toán, ban tổ chức lao động - tiền lương và ban hành chính y tế . 3 phó giám đốc phụ trách 3 ban còn lại và các đơn vị sản xuất trực tiếp. Đứng đầu mỗi ban, mỗi đội đều có một trưởng ban, đội trưởng chỉ đạo trực tiếp nhân viên dưới quyền. Mô hình tổ chức này có các ưu nhược điểm sau :

Ưu điểm :

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

Nhược điểm :

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

3.Cơ sở vật chất - kỹ thuật.

Quá trình sản xuất kinh doanh là quá trình con người sử dụng tư liệu lao động để tạo ra sản phẩm dịch vụ. Vậy cơ sở vật chất - kỹ thuật là một trong những yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh, có ý nghĩa quyết định trong quá trình sản xuất kinh doanh và có ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả sản xuất kinh doanh. Đối với ngành vận tải biển nói chung và các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ vận tải biển nói riêng thì cơ sở vật chất - kỹ thuật đóng vai trò quan trọng không nhỏ, là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và nó ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

3.1.Hệ thống cầu tàu, kho bãi.

Xí nghiệp hiện có 845m cầu tàu dạng cọc thép và bê tông cốt thép được thiết kế theo tiêu chuẩn bến cảng cấp I. Diện tích bãi là 150.000 m², mặt nền là bê tông rải nhựa áp lực trên bề mặt bến là 8 – 16 T / m². Kho CFS có diện tích 3.300 m², bãi container có diện tích 202.110 m².

3.2. Phương tiện thiết bị.

Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ được Cảng Hải Phòng đầu tư lớn về phương tiện thiết bị đã cho thấy tầm quan trọng của xí nghiệp cũng như hướng đầu tư của cảng Hải Phòng để đưa xí nghiệp trở thành cảng vận chuyên, bốc xếp container lớn và chuyên dụng.

Cụ thể được mô tả ở bảng sau :

| Ảnh | Phương tiện | Sức nâng/công suất | Toàn cảng | XNXD Chùa Vẽ |
|---|-----------------------------|--------------------|-----------|--------------|
|  | Cần trục chân đế | 5 - 40 tấn | 33 | 5 |
|  | Cần cầu nổi | 10 – 85 tấn | 2 | |
|  | Cần trục bánh lốp | 25 – 70 tấn | 10 | 3 |
|  | Xe nâng hàng | 3 - 45 tấn | 62 | 22 |
|  | Cân điện tử | 80 tấn | 4 | 1 |
|  | Tàu hỗ trợ lai dắt | 515 đến 3200 CV | 8 | |
|  | Cần cầu giàn (QC) | 35,6 tấn | 6 | 6 |
|  | Cần cầu giàn bánh lốp (RTG) | 35,6 tấn | 12 | 12 |
|  | Sà lan | 750 đến 1100 tấn | 6 | |
|  | Xe ô tô vận tải | 8,5 đến 13,5 tấn | 23 | |
|  | Xe đầu kéo | 40 feet | 58 | 36 |
|  | Container 20' | 20 feet | 400 | 12 |
|  | Container 40' | 40 feet | 4 | 12 |

Hình 2.4 : Các phương tiện của Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ

[Nguồn : www.haiphongport.com.vn]

CHƯƠNG III : PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH SỬ DỤNG NHÂN LỰC CỦA XÍ NGHIỆP XÉP DỠ CHÙA VẼ

1. Tình hình lao động trong xí nghiệp.

1.1. Cơ cấu lao động trong xí nghiệp.

| STT | Tính chất lao động | Năm 2007 | | Năm 2008 | | Chênh lệch | |
|----------------|---------------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------------|
| | | Số lượng | Tỷ trọng (%) | Số lượng | Tỷ trọng (%) | Số tuyệt đối | Số tương đối (%) |
| 1 | Công nhân trực tiếp | 768 | 90,78 | 830 | 91 | 62 | 8,07 |
| 2 | CBNV gián tiếp | 78 | 9,22 | 82 | 9 | 4 | 5,13 |
| TỔNG SỐ | | 846 | 100 | 912 | 100 | 66 | 7,80 |

Bảng 3.1 : Cơ cấu nguồn nhân lực tại xí nghiệp

[Nguồn : Ban Tổ chức tiền lương]

*** Nhận xét :**

Năm 2007 với tổng số lao động là 846 trong đó có 768 lao động trực tiếp bao gồm công nhân trực tiếp và công nhân phục vụ (chiếm 90,78%). Đến năm 2008, xí nghiệp đã có tổng lao động là 912 người (tăng lên 66 người so với năm 2007) trong đó lao động trực tiếp là 830 người (chiếm 91% lao động toàn xí nghiệp) và số lao động gián tiếp là 82 người (chiếm 9%).

Như vậy, năm 2008 do nhu cầu ngày càng mở rộng của xí nghiệp mà tổng số lao động của công ty cũng tăng đáng kể (cụ thể tăng 66 người so với năm 2007) trong đó cả số lao động trực tiếp tăng (62 người so với năm 2007), tương ứng tăng với tỷ trọng là 8,07% cũng như số lao động gián tiếp tăng (4 người tương ứng mức tăng tỷ trọng là 5,13%).

Trong giai đoạn 2008 / 2007, số lao động gián tiếp của xí nghiệp tương đối ổn định trong khi số lao động trực tiếp tăng lên nhiều hơn về số lượng. Điều này chứng tỏ đội ngũ cán bộ công nhân viên gián tiếp của công ty có sự ổn định cao nhưng đội ngũ công nhân trực tiếp lại có sự biến động không nhỏ làm ảnh hưởng đến khả năng trực tiếp lao động sản xuất của xí nghiệp.

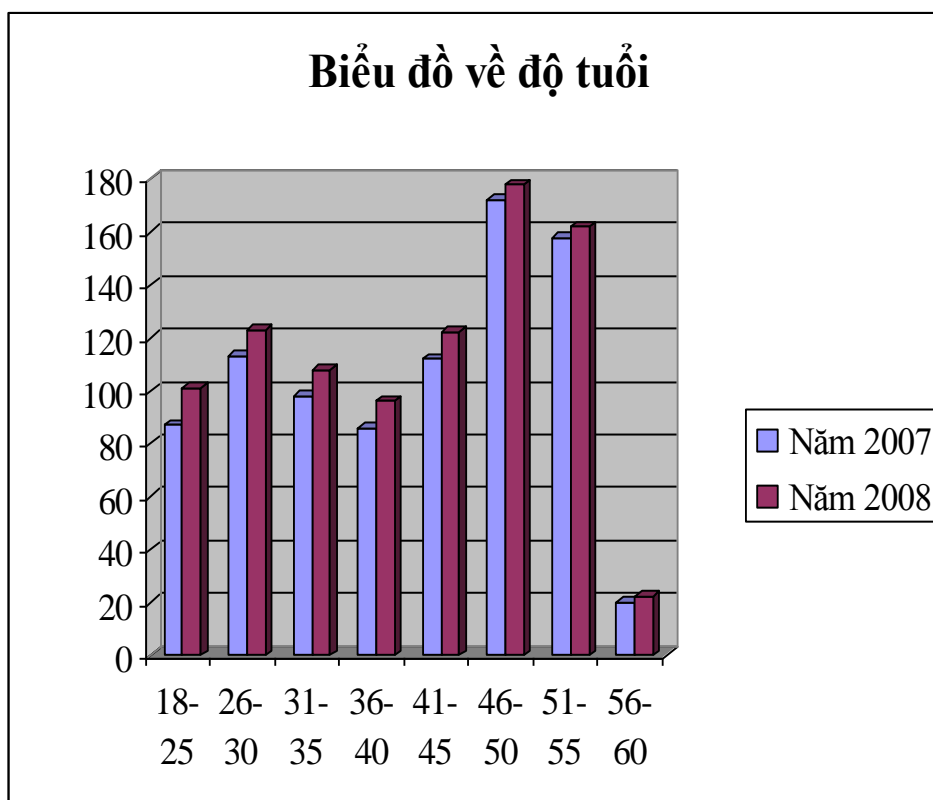
1.2. Phân loại tình hình lao động trong xí nghiệp.

1.2.1. Phân loại tình hình lao động theo độ tuổi.

| STT | Chỉ tiêu | Năm 2007 | | Năm 2008 | | Chênh lệch | |
|----------------|----------|------------------|--------------|------------------|--------------|----------------------|------------------|
| | | Số lượng (Người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (Người) | Tỷ trọng (%) | Số tuyệt đối (Người) | Số tương đối (%) |
| 1 | 18 – 25 | 87 | 10,28 | 101 | 11,07 | 14 | 14,94 |
| 2 | 26 – 30 | 113 | 13,36 | 123 | 13,49 | 10 | 8,85 |
| 3 | 31 – 35 | 98 | 11,58 | 108 | 11,84 | 10 | 10,20 |
| 4 | 36 – 40 | 86 | 10,17 | 96 | 10,53 | 10 | 11,63 |
| 5 | 41 – 45 | 112 | 13,24 | 122 | 13,38 | 10 | 8,93 |
| 6 | 46 – 50 | 172 | 20,33 | 178 | 19,52 | 6 | 3,49 |
| 7 | 51 – 55 | 158 | 18,68 | 162 | 17,76 | 4 | 2,53 |
| 8 | 56 – 60 | 20 | 2,36 | 22 | 2,41 | 2 | 10,00 |
| Tổng | | 846 | 100 | 912 | 100 | 66 | 7,80 |
| Tuổi BQ | | 40 | | 40 | | | |

Bảng 3.2 : Tình hình độ tuổi người lao động

[Nguồn : Ban Tổ chức tiền lương]



* **Nhận xét** : Qua bảng số liệu trên ta có thể rút ra các kết luận sau :

Nhìn chung, năm 2008, lao động trong xí nghiệp có đầy đủ các độ tuổi trong đó độ tuổi chiếm tỉ lệ lớn nhất trong xí nghiệp là độ tuổi 46 - 50 (chiếm 19,52%). Độ tuổi bình quân của xí nghiệp qua hai năm (2007 và 2008) đều là 40 tuổi. Đây là độ tuổi bình quân tương đối cao, điều này có các ưu nhược điểm sau :

- Ưu điểm :

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

- Nhược điểm :

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

Trong hai năm 2007 - 2008 lao động của xí nghiệp ở mọi độ tuổi đều tăng lên cùng với sự mở rộng quy mô của xí nghiệp. Trong đó, lao động ở độ tuổi 18 - 25 tăng nhiều nhất và lao động ở độ tuổi 56 - 60 tăng ít nhất chứng tỏ lực lượng lao động của xí nghiệp đang ngày càng được trẻ hóa.

Cụ thể năm 2008, số lao động ở độ tuổi 18 - 25 là 101 người (chiếm 11,07% về tỷ trọng) và cao hơn so với năm 2007 là 14 người (tăng 14,94% so với năm 2007) và số lao động ở độ tuổi 56 - 60 là 22 người (2,41% về tỷ trọng) tăng so với 2007 là 2 người (10%).

Nói chung, cơ cấu lao động theo độ tuổi của xí nghiệp là chưa phù hợp với một doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường và là chưa hợp lý đối với một xí nghiệp có đặc thù là xếp dỡ hàng hóa (chủ yếu là hàng container) vừa mang tính nặng nhọc vừa có tính nguy hiểm. Do vậy xí nghiệp cần có các chính sách thực tế phù hợp như:

- Trẻ hóa lại lực lượng lao động.
- Bố trí phân công lao động hợp lý...

Điều này là rất khó thực hiện mà cần phải có thời gian, dần dần từng bước. Sở dĩ độ tuổi bình quân của toàn xí nghiệp cao là do các nguyên nhân chủ yếu sau :

- Lực lượng lao động của xí nghiệp khá đông mà phần lớn là được trường thành trong kháng chiến, công việc lại không được đào tạo chính quy và cho đến nay

lực lượng này vẫn chưa đến tuổi về hưu. Đó là nguyên nhân chính dẫn đến độ tuổi của xí nghiệp là khá cao.

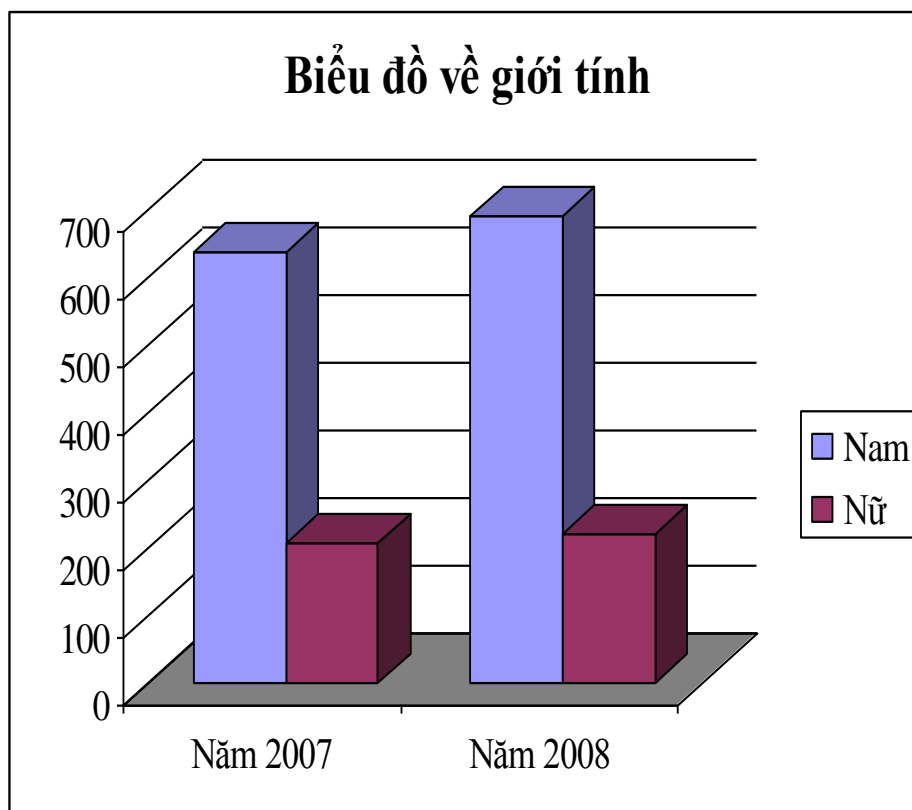
- Trong năm 2008 cũng có sự thay đổi nhiều về lao động ở các bộ phận nhưng nhìn chung số lao động ở độ tuổi 40 - 50 và độ tuổi 50 - 60 vẫn chiếm tỷ lệ khá cao, do lực lượng này vẫn chưa về hưu.

1.2.2. Phân loại tình hình lao động theo giới tính.

| STT | Chỉ tiêu | Năm 2007 | | Năm 2008 | | Chênh lệch | |
|-------------|----------|------------------|--------------|------------------|--------------|----------------------|------------------|
| | | Số lượng (Người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (Người) | Tỷ trọng (%) | Số tuyệt đối (Người) | Số tương đối (%) |
| 1 | Nam | 638 | 75,41 | 692 | 75,88 | 54 | 8,46 |
| 2 | Nữ | 208 | 24,59 | 220 | 24,12 | 12 | 5,77 |
| Tổng | | 846 | 100 | 912 | 100 | 66 | 7,80 |

Bảng 3.3 : Tình hình lao động theo giới tính

[Nguồn : Ban Tổ chức tiền lương]



*** Nhận xét :**

Năm 2007, số lao động nam trong xí nghiệp là 638 người (chiếm 75,41% tổng số lao động), trong khi lượng lao động nữ chỉ có 208 người (chiếm 24,59%). Đến năm 2008, số lao động nam trong xí nghiệp là 692 người (chiếm 75,88% tổng số lao động) và lượng lao động nữ là 220 người (chiếm 24,12%). Hơn nữa trong số những công nhân trực tiếp (Bốc xếp thủ công; lái xe ô tô vận chuyển; lái xe nâng hàng; lái xe cần trục; lái đẽ, đẽ P nổi, QC, RTG) chỉ có lao động nam mà không có lao động nữ vì khối lượng công việc tương đối lớn.

Như vậy, trong năm 2008, cả lượng lao động nam và nữ đều có sự tăng lên về số lượng nhưng lượng lao động nam tăng nhiều hơn lượng lao động nữ. Cụ thể năm 2008, lượng lao động nam tăng 54 người (8,46%) còn lượng lao động nữ tăng 12 người (5,77%) so với năm 2007.

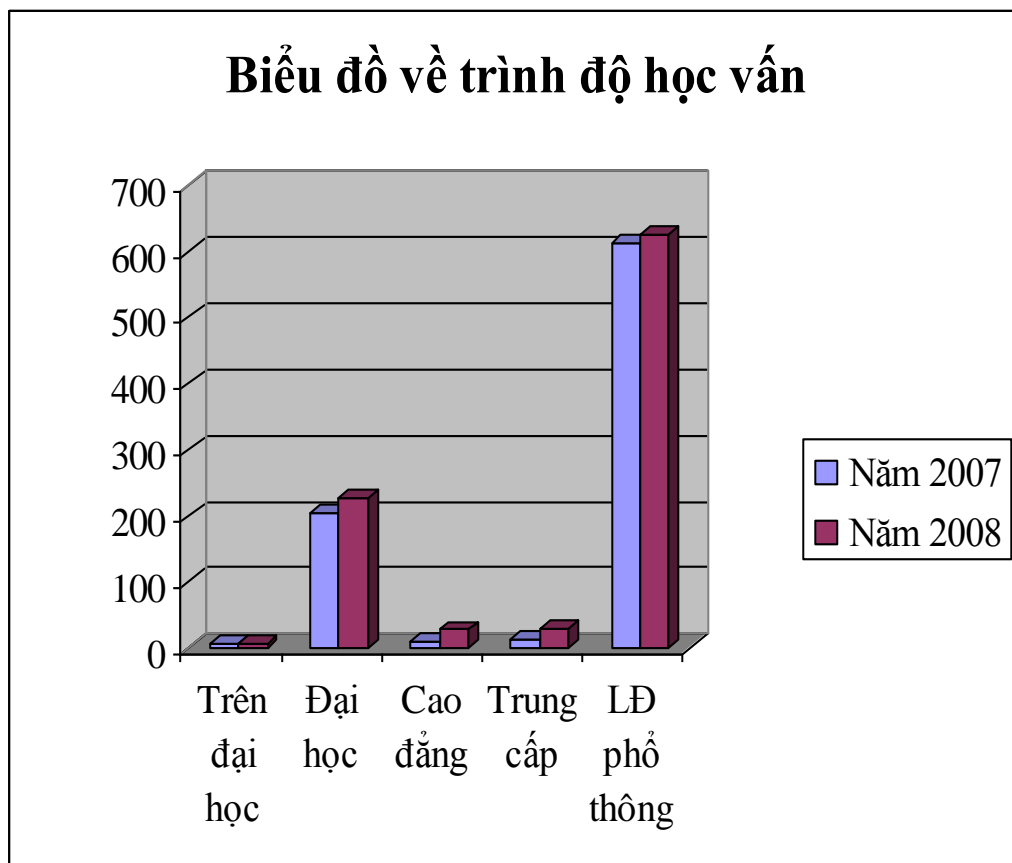
Nhìn chung, việc phân bổ và sử dụng lao động theo giới tính phù hợp với tính chất công việc và một trong những đặc điểm kinh doanh dịch vụ của xí nghiệp - bốc xếp, xếp dỡ hàng hóa.

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

| STT | Chỉ tiêu | Năm 2007 | | Năm 2008 | | Chênh lệch | |
|-------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|----------------------|------------------|
| | | Số lượng (Người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (Người) | Tỷ trọng (%) | Số tuyệt đối (Người) | Số tương đối (%) |
| 1 | Trên đại học | 5 | 0,59 | 5 | 0,55 | 0 | 0 |
| 2 | Đại học | 205 | 24,23 | 227 | 24,89 | 22 | 10,73 |
| 3 | Cao đẳng | 10 | 1,18 | 27 | 2,96 | 17 | 170,00 |
| 4 | Trung cấp | 13 | 1,54 | 28 | 3,07 | 15 | 115,38 |
| 5 | LD phổ thông | 613 | 72,46 | 625 | 68,53 | 12 | 1,96 |
| Tổng | | 846 | 100 | 912 | 100 | 66 | 7,80 |

Bảng 3.4 : Trình độ học vấn của người lao động

[Nguồn : Ban Tổ chức tiền lương]



*** Nhận xét :**

Nhìn chung, năm 2008, lao động trong xí nghiệp có đầy đủ các trình độ trong đó lao động phổ thông (không phân loại trình độ) chiếm một tỷ lệ rất lớn (68,53%) bởi phần lớn lực lượng lao động chủ yếu của xí nghiệp là công nhân trực tiếp sản xuất. Số lao động có trình độ đại học trong lực lượng lao động của xí nghiệp chiếm tỷ trọng khá lớn (24,89%) chỉ kém số lượng lao động phổ thông do đặc thù kinh doanh của xí nghiệp. Điều này cho thấy đội ngũ cán bộ công nhân viên của xí nghiệp có trình độ học vấn tương đối cao.

Trong hai năm 2007 - 2008 lao động của xí nghiệp ở mọi trình độ đều tăng lên cùng với sự mở rộng quy mô của xí nghiệp. Trong đó, lao động ở trình độ đại học và cao đẳng tăng lên nhiều nhất, đặc biệt là lao động ở trình độ đại học tăng nhiều hơn cao đẳng điều đó chứng tỏ công ty rất chú trọng đến chất lượng người lao động kể cả lao động quản lý và lao động sản xuất.

Cụ thể năm 2008, số lao động trình độ đại học là 227 người (chiếm 24,89% về tỷ trọng) và cao hơn so với năm 2007 là 22 người (tăng 10,73% so với năm 2007), bên cạnh đó số lao động ở trình độ cao đẳng có 27 người (2,96% về tỷ trọng) tăng

so với 2007 là 17 người (70%). Cũng trong năm 2008 số lượng lao động có trình độ trên đại học không tăng lên còn lao động phổ thông tuy cũng tăng lên nhưng không nhiều (12 người tương ứng với 1,96%).

Ta thấy rằng, số lao động có trình độ đại học tăng lên cao nhất. Nguyên nhân là do trong năm xí nghiệp luôn tổ chức đào tạo mới và đào tạo lại đội ngũ người lao động. Trình độ người lao động mà xí nghiệp đòi hỏi ngày càng cao hơn do đó xí nghiệp rất chú trọng vấn đề đào tạo người lao động. Không những thế trong công tác tuyển dụng nhân sự, xí nghiệp đặt ra yêu cầu ngày càng cao đối với các ứng cử viên trong đó có yêu cầu về trình độ.

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

1.3.Đặc điểm lao động của xí nghiệp.

1.3.1.Khối lao động trực tiếp.

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

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

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

1.3.2.Khối lao động gián tiếp.

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

- Giới tính có thể là nam hoặc nữ.

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

2.Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

2.1.Công tác hoạch định nhân lực.

2.1.1.Thực tiễn công tác hoạch định nhân lực của xí nghiệp.

Ở Công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng nói chung và ở Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ nói riêng công tác hoạch định nguồn nhân lực luôn được đặt lên hàng đầu. Việc hoạch định này sẽ giúp cho xí nghiệp xác định được số lượng nhân lực cần thiết, hợp lý để bố trí cho các công việc trong thời gian tới.

Công tác này sẽ giúp cho xí nghiệp có cái nhìn khái quát về vấn đề tăng giảm nhân lực, định ra được phương hướng, kế hoạch nhân lực, tạo điều kiện cho công tác bố trí nhân lực diễn ra thường xuyên liên tục. Cũng thông qua công tác này xí nghiệp có sự chuẩn bị và biện pháp giải quyết trong các sự cố về nhân lực sắp tới. Giúp cho ban lãnh đạo xí nghiệp nắm được tình hình biến động nhân lực trong giai đoạn tới từ đó có những biện pháp giải quyết khắc phục. Tạo điều kiện cho xí nghiệp ngày càng phát triển.

2.1.2. Nhận xét.

Tóm lại công tác hoạch định nguồn nhân lực có một ý nghĩa vô cùng to lớn đối với sự phát triển của xí nghiệp. Hoạch định nguồn nhân lực là công tác lập kế hoạch về nguồn nhân lực cho xí nghiệp trong giai đoạn hoặc thời gian sắp tới. Bản hoạch định này sẽ giúp cho ban lãnh đạo công ty dự đoán và kiểm soát được tình hình về mặt nhận sự có thể xảy ra trước khi thực hiện các công việc. Điều này tạo điều kiện cho ban giám đốc có thể xử lý tốt các trường hợp tạo điều kiện thúc đẩy sản xuất phát triển, xí nghiệp ngày càng vững mạnh.

Tuy nhiên, trong công tác hoạch định nhân lực của xí nghiệp còn tồn tại một số nhược điểm sau :

- Tuy đã được coi trọng nhưng chưa có kế hoạch rõ ràng mà chỉ dựa vào kinh nghiệm dự đoán.
- Việc xác định nhu cầu nhân lực của xí nghiệp không đảm bảo chính xác.

2.2. Công tác phân tích và thiết kế công việc.

2.2.1. Thực tiễn công tác phân tích công việc của xí nghiệp.

Trong khi việc sử dụng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc đã trở thành hiện tượng “ thâm canh, cố đế ” ở các nước công nghiệp phát triển trên thế giới, thì việc phân tích công việc vẫn chưa phổ biến ở các cơ quan và doanh nghiệp ở Việt Nam nói chung và ở Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ nói riêng.

Trên thực tế, Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ đối với công tác phân tích công việc mới thực hiện được các công việc sau :

- Xác định ảnh hưởng của các yếu tố điều kiện vệ sinh lao động, hao phí năng lượng trong quá trình làm việc đối với người lao động. Từ đó có cơ sở để trả lương, phụ cấp cho cán bộ công nhân viên.
- Xác định được công nhân ở một bậc nào đây phải biết gì về lý thuyết kỹ thuật sản xuất và kỹ năng thực hành.

2.2.2. Nhận xét.

Đối với công tác này xí nghiệp đã thực hiện được một số công việc góp phần giúp xí nghiệp phần nào đánh giá được các yêu cầu của công việc, từ đó, có thể tuyển được đúng nhân viên cho đúng việc.

Tuy nhiên, đối với việc thực hiện công tác này xí nghiệp còn có một số nhược điểm sau :

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

2.3. Công tác tuyển dụng nhân lực.

2.3.1. Thực tiễn công tác tuyển dụng nhân lực của xí nghiệp.

Để theo kịp quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa hiện nay, việc tuyển dụng nhân viên là một vấn đề quan trọng và cấp bách. Mục đích của nó không đơn thuần là tuyển dụng nhân viên mới mà còn là đặt đúng người đúng việc, giảm bớt số lao động dư thừa giúp cho xí nghiệp đạt được mục đích đã đặt ra. Trong chính sách tuyển dụng cán bộ mới, xí nghiệp chỉ lựa chọn những người có trình độ, năng lực thực sự phù hợp với công việc nhiệm vụ được giao, tránh tuyển dụng thừa không sử dụng hết cán bộ. Từ đó tạo ra một lực lượng cán bộ có trình độ toàn diện, đáp ứng được nhu cầu đòi hỏi của quá trình sản xuất kinh doanh của xí nghiệp.

Tuyển dụng nhân viên là vấn đề vô cùng quan trọng, nó quyết định đến sự thành công hay thất bại trong kinh doanh của một doanh nghiệp. Kết quả của việc

tuyển dụng lao động mang lại là rất to lớn và tồn tại lâu dài (nếu việc tuyển dụng chính xác) ngược lại thì hậu quả khôn lường và rất khó khắc phục.

Sau đây là thực tiễn tuyển dụng nhân lực của xí nghiệp trong 2 năm 2007 - 2008 và một số nguồn tuyển dụng, tiêu chí tuyển dụng, quy trình tuyển dụng của Công ty TNHH một thành viên Cảng Hải Phòng nói chung và của Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ nói riêng :

* Thực tiễn công tác tuyển dụng của xí nghiệp trong 2 năm 2007 - 2008.

DVT : Người

| STT | Vị trí tuyển | Năm 2007 | | | Năm 2008 | | |
|----------------|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Tổng số | Trong đó | | Tổng số | Trong đó | |
| | | | Bên ngoài | Nội bộ | | Bên ngoài | Nội bộ |
| I | Công nhân trực tiếp | 8 | 2 | 6 | 10 | 2 | 8 |
| 1 | Lái xe ô tô vận chuyển | 6 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 2 | Lái xe nâng hàng | 2 | - | 2 | 2 | - | 2 |
| 3 | Lái xe cần trục | - | - | - | 4 | - | 4 |
| II | Công nhân phục vụ | 48 | 7 | 41 | 54 | 8 | 46 |
| 1 | Thợ sửa chữa cơ khí, công trình | 30 | 5 | 25 | 36 | 4 | 32 |
| 2 | Công nhân lao động phổ thông | 2 | - | 2 | - | - | - |
| 3 | Khởi kho hàng | 12 | 2 | 10 | 16 | 4 | 12 |
| 4 | Nhân viên còn lại | 4 | - | 4 | 2 | - | 2 |
| III | CBNV gián tiếp | 4 | 2 | 2 | 6 | 3 | 3 |
| 1 | CBNV quản lý kinh tế | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 |
| 2 | CBNV kỹ thuật | - | - | - | 2 | 2 | - |
| Tổng số | | 60 | 11 | 49 | 70 | 13 | 57 |

Bảng 3.5 : Tình hình tuyển dụng nhân lực của xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ

[Nguồn : Ban Tổ chức tiền lương]

* Nguồn tuyển dụng.

- Nguồn cung cấp từ nội bộ : Cán bộ công nhân viên được tuyển chọn thông qua nguồn này được thực hiện dưới các hình thức như đề bạt, thăng chức, được cất nhắc theo nguyên tắc bỏ phiếu kín và được cấp trên đồng ý.

- Nguồn cung cấp từ bên ngoài : Các đối tượng từ nguồn này thường là :

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

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

* Tiêu chí tuyển dụng.

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

- Khả năng nhân cách.

- Khả năng chuyên môn.

- Khả năng giao tế.

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

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

Cụ thể, khi công ty tuyển chọn nhân viên vào khối lao động trực tiếp, công ty luôn tuyển những lao động trẻ, chủ yếu là các kỹ sư boong và máy trẻ vừa tốt nghiệp đại học để bổ xung nguồn nhân lực cho đội tàu. Đặc biệt ưu tiên tuyển dụng cho các kỹ sư nông thôn để họ yên tâm, gắn bó với công ty lâu dài.

* Quy trình tuyển dụng.

Khi tiến hành tuyển dụng công ty thường thực hiện qua các bước chủ yếu sau:

Bước 1: Ra thông báo tuyển dụng lao động trên báo, trang web,...

Bước 2: Nhận hồ sơ xin việc rồi xem xét hồ sơ.

Bước 3: Trưởng bộ phận cần tuyển, cấp trên trực tiếp sau này của ứng viên phỏng vấn sơ bộ.

Bước 4: - Đối với lao động gián tiếp, trưởng bộ phận cùng với Giám đốc hoặc phó giám đốc phỏng vấn sâu.

- Đối với lao động trực tiếp sẽ phải kiểm tra thử tay nghề, cấp trên trực tiếp sau này như đội trưởng, đội phó sẽ kiểm tra, cùng với sự tham gia đánh giá của đại diện ban lãnh đạo công ty.

Bước 5: Khám sức khoẻ và quyết định tuyển dụng.

Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng.

2.3.2. Nhận xét.

Qua bảng 3.5 ta thấy, năm 2007 xí nghiệp tuyển dụng được 60 lao động (trong đó 11 lao động từ nguồn bên ngoài và 49 lao động từ nguồn nội bộ), năm 2008 xí nghiệp tuyển dụng được 70 lao động (trong đó 13 lao động từ nguồn bên ngoài và 57 lao động từ nguồn nội bộ). Như vậy, số lao động được tuyển dụng của xí nghiệp trong năm 2008 so với năm 2007 tăng lên là 10 người.

Xí nghiệp thường ưu tiên tuyển dụng đối với nguồn cung cấp từ nội bộ do các ưu điểm sau :

+) Tạo được sự thi đua thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tốt hơn; sáng tạo hơn; nhiệt tình, tận tâm hơn tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động.

+) Nhân viên của xí nghiệp dễ dàng thực hiện công việc mới trong thời gian đầu.

+) Họ là những người đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, tinh thần trách nhiệm, do đó, dễ đạt được mục tiêu.

Bên cạnh những ưu điểm của nguồn cung cấp này vẫn còn một số nhược điểm : Việc tuyển nhân viên vào chức vụ trống theo kiểu thăng chức nội bộ có thể sinh ra hiện tượng “ lai giống ”, do các nhân viên được thăng chức nội bộ có thể quá quen với cách làm việc của cấp trên nên dễ dập khuôn với cách làm việc đó một cách thiếu sáng tạo.

Tóm lại, công tác tuyển dụng của xí nghiệp có những ưu nhược điểm sau :

* Ưu điểm :

- Tạo được năng suất lao động ngày càng cao.

- Dần dần cải tiến được chất lượng lao động, vì đội ngũ lao động mới thường năng động, nhiệt tình, sáng tạo trong công việc.

- Làm thay đổi phong cách nhận thức cũng như phong cách làm việc của nhân viên nhằm phục vụ tốt hơn nữa nhu cầu của khách hàng đối với xí nghiệp.

- Nâng dần sự cạnh tranh phấn đấu trong công việc của mỗi người lao động.

* Nhược điểm :

- Do công ty có chính sách ưu tiên con em cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp nên chất lượng lao động chưa thật sự tốt.

- Nhà quản trị tuyển chọn lao động vẫn còn dựa vào kinh nghiệm bản thân, không qua khảo sát thực tế làm cho đội ngũ lao động được tuyển vào không đạt chất lượng cao, ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sử dụng lao động của xí nghiệp.

2.4. Công tác bố trí nhân lực.

2.4.1. Thực tiễn công tác bố trí nhân lực của xí nghiệp.

Xí nghiệp luôn quan tâm đến việc bố trí nhân lực, đảm bảo đưa đúng người vào đúng việc, phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh và nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động. Công tác bố trí và sử dụng lao động hợp lý là điều kiện để tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

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

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

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

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

+) Đối với những người có tính trầm được bố trí vào những công việc đòi hỏi tính kiên trì, tỉ mỉ; đòi hỏi sự chính xác cao như công tác kế toán.

Sau đây là tình hình bố trí lao động theo giới tính, theo trình độ và theo độ tuổi của xí nghiệp trong năm 2008 :

| STT | Chức danh | Tổng số | Trong đó | | Trình độ | | | | | Nhóm tuổi (người) | | | |
|----------------|---------------------------------|------------|------------|-----------|--------------|------------|-----------|-----------|--------------|-------------------|------------|------------|------------|
| | | | Nữ | Thử việc | Trên đại học | Đại học | Cao đẳng | Trung cấp | LD phổ thông | 18-30 | 31-40 | 41-50 | 51-60 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tổng số | | 912 | 220 | 31 | 5 | 227 | 27 | 28 | 625 | 224 | 204 | 300 | 184 |
| I | Công nhân trực tiếp | 374 | | 4 | | 14 | 2 | 5 | 353 | 113 | 64 | 120 | 77 |
| 1 | CN Bóc xếp thủ công | 174 | | | | 2 | | | 172 | 16 | 22 | 77 | 59 |
| 2 | Cơ giới | 200 | | | | 12 | 2 | 5 | 181 | 97 | 42 | 43 | 18 |
| | Lái xe ô tô vận chuyển | 67 | | | | | | | 67 | 21 | 20 | 18 | 8 |
| | Lái xe nâng hàng | 36 | | | | 2 | | 2 | 32 | 16 | 8 | 4 | 8 |
| | Lái cần trục | 7 | | | | | | | 7 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| | Lái đẽ, lái đẽ P nổi, QC, RTG | 90 | | | | 10 | 2 | 3 | 75 | 57 | 13 | 20 | |
| II | Công nhân viên phục vụ | 456 | 169 | 26 | 1 | 141 | 23 | 19 | 272 | 89 | 104 | 167 | 96 |
| 1 | Lái xe ô tô phục vụ, xe con | 2 | | | | | | | 2 | | | 1 | 1 |
| 2 | Thợ sửa chữa cơ khí, công trình | 93 | 16 | 18 | | 6 | 7 | 9 | 71 | 34 | 21 | 21 | 17 |
| | Thợ máy Ôtô - NH - CT | 20 | | | | 1 | 1 | 1 | 17 | 8 | 5 | 1 | 6 |
| | Thợ điện Ôtô - NH - CT | 7 | | | | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | |
| | Thợ điện đẽ | 14 | | | | 1 | 2 | 1 | 10 | 8 | 2 | 1 | 3 |
| | Thợ điện xí nghiệp | 10 | | | | 2 | 1 | 1 | 6 | | 1 | 7 | 2 |
| | Thợ điện lạnh | 10 | | | | | 2 | 2 | 6 | 7 | 3 | | |

| STT | Chức danh | Tổng số | Trong đó | | Trình độ | | | | | Nhóm tuổi (người) | | | |
|-----|---|---------|----------|----------|--------------|---------|----------|-----------|--------------|-------------------|----------|----------|----------|
| | | | Nữ | Thử việc | Trên đại học | Đại học | Cao đẳng | Trung cấp | LĐ phổ thông | 18 30 | 31 40 | 41 50 | 51 60 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| | Thợ hàn điện | 4 | | | | | | 1 | 3 | | 3 | | 1 |
| | Thợ sắt | 1 | | | | | | | 1 | | | | 1 |
| | Thợ cơ đế | 14 | | | | 1 | | 2 | 11 | 8 | 4 | 1 | 1 |
| | Thợ lợp | 1 | | | | | | | 1 | | | 1 | |
| | Thợ đầu cấp | 1 | | | | | | | 1 | | | 1 | |
| | CN buộc cời dây | 11 | | | | | | | 11 | | 2 | 6 | 3 |
| 3 | <i>Công nhân lao động phổ thông</i> | 48 | 21 | | | | | | 48 | | 1 | 28 | 19 |
| | Nấu nước | 7 | | | | | | | 7 | | | 4 | 3 |
| | Coi xe | 11 | | | | | | | 11 | | | 7 | 4 |
| | Vệ sinh môi trường | 24 | | | | | | | 24 | | | 14 | 10 |
| | LĐPT khác | 6 | | | | | | | 6 | | 1 | 3 | 2 |
| 4 | <i>Khối kho hàng</i> | 178 | 123 | 8 | 1 | 74 | 10 | 9 | 84 | 40 | 58 | 57 | 23 |
| | NV giao nhận hàng hóa | 131 | 89 | 8 | | 39 | 7 | 5 | 80 | 34 | 37 | 42 | 18 |
| | NV cân hàng | 10 | 10 | | | 6 | | 1 | 3 | 2 | 6 | 2 | |
| | Đội trưởng đội giao nhận, trưởng kho, bãi | 2 | 1 | | 1 | 1 | | | | | | 1 | 1 |
| | Đội phó đội giao nhận, phó kho, bãi | 7 | 1 | | | 7 | | | | 1 | 3 | 2 | 1 |

| STT | Chức danh | Tổng số | Trong đó | | Trình độ | | | | | Nhóm tuổi (người) | | | |
|-----|--|---------|----------|----------|--------------|---------|----------|-----------|--------------|-------------------|----------|----------|----------|
| | | | Nữ | Thử việc | Trên đại học | Đại học | Cao đẳng | Trung cấp | LĐ phổ thông | 18 30 | 31 40 | 41 50 | 51 60 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| | Kết toán kho, bãi | 2 | 1 | | | 1 | | 1 | | | | 1 | 1 |
| | Văn phòng kho, bãi, đội | 17 | 13 | | | 12 | 3 | 1 | 1 | 3 | 6 | 6 | 2 |
| | Kết toán tàu, pháp chế hàng hóa | 9 | 8 | | | 8 | | 1 | | | 6 | 3 | |
| 5 | <i>Đội trưởng, đội phó đội kỹ thuật</i> | 12 | | | | 8 | 0 | 0 | 4 | 1 | 2 | 3 | 6 |
| | Đội trưởng các đội kỹ thuật | 2 | | | | 1 | | | 1 | | | | 2 |
| | Đội phó các đội kỹ thuật | 10 | | | | 7 | | | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | <i>Đội trưởng, đội phó đội phục vụ</i> | 12 | 1 | | | 9 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 | 6 |
| | Đội trưởng các đội phục vụ | 4 | | | | 3 | | | 1 | | | 1 | 3 |
| | Đội phó các đội phục vụ | 8 | 1 | | | 6 | | | 2 | | | 5 | 3 |
| 7 | <i>Nhân viên còn lại</i> | 111 | 8 | | | 44 | 5 | 1 | 61 | 14 | 22 | 51 | 24 |
| | NV bảo vệ, PCCC, TB bảo vệ, QSTV | 59 | 1 | | | 3 | 1 | | 55 | 3 | 9 | 36 | 11 |
| | Chỉ đạo ĐHSX, Trục ban điều vận | 38 | | | | 35 | 2 | | 1 | 9 | 10 | 11 | 8 |
| | Vật tư, T/liệu, Thủ kho, C/phát nhiên liệu | 9 | 3 | | | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| | Thống kê các đội sản xuất | 3 | 2 | | | 2 | | | 1 | | 1 | 2 | |
| | Tạp vụ, Phục vụ | 2 | 2 | | | | | | 2 | | 1 | | 1 |

| STT | Chức danh | Tổng số | Trong đó | | Trình độ | | | | | Nhóm tuổi (người) | | | |
|------------|-----------------------------------|-----------|-----------|----------|--------------|-----------|----------|-----------|--------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| | | | Nữ | Thử việc | Trên đại học | Đại học | Cao đẳng | Trung cấp | LĐ phổ thông | 18 30 | 31 40 | 41 50 | 51 60 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| III | CBNV gián tiếp | 82 | 51 | 1 | 4 | 72 | 2 | 4 | | 22 | 36 | 13 | 11 |
| | CB Đoàn thể (Đảng, C/đoàn, TN) | 1 | | | | 1 | | | | | | | 1 |
| | Giám đốc xí nghiệp thành phần | 1 | | | 1 | | | | | | | 1 | |
| | Phó giám đốc xí nghiệp thành phần | 3 | | | 2 | 1 | | | | | 2 | | 1 |
| | Hành chính quản trị | 3 | | | | 2 | | 1 | | | | 3 | |
| | Tổ chức lao động - tiền lương | 13 | | | | 13 | | | | 1 | 9 | 1 | 2 |
| | Tài chính kế toán | 9 | | | 1 | 7 | 1 | | | 3 | 3 | 3 | |
| | Kế hoạch thống kê | 4 | | | | 4 | | | | | 4 | | |
| | Kinh doanh, Tiếp thị | 10 | | | | 9 | | 1 | | 2 | 3 | 3 | 2 |
| | Cán bộ, chuyên viên nghiệp vụ | 6 | | | | 5 | 1 | | | 3 | 3 | | |
| | CBNV hàng hóa | 10 | | | | 9 | | 1 | | 3 | 5 | 1 | 1 |
| | An toàn lao động | 3 | | | | 3 | | | | | 1 | 1 | 1 |
| | CBNV Kỹ thuật | 17 | | 1 | | 17 | | | | 10 | 5 | | 2 |
| | CBNV Y tế | 2 | | | | 1 | | 1 | | | 1 | | 1 |

Bảng 3.6 : Tình hình sắp xếp nhân lực tại Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ

[Nguồn : Ban Tổ chức tiền lương]

2.4.2. Nhận xét.

Về việc bố trí lao động theo giới tính, lao động nam của xí nghiệp được chú trọng phân công bố trí vào các công việc đòi hỏi sức khỏe tốt, chịu được công việc nặng nhọc như bốc xếp thủ công; lái xe ô tô vận chuyển; lái xe nâng hàng; lái xe cần trục; lái đẽ, đẽ P nổi, QC, RTG (không có lao động nữ) và lượng lao động nữ được phân công bố trí vào những công việc đòi hỏi sự cẩn thận, tỉ mỉ như nhân viên cân hàng (toàn bộ là lao động nữ). Như vậy, công tác bố trí lao động theo giới tính đã được xí nghiệp thực hiện khá hợp lý, căn cứ vào đặc điểm công việc mà phân công lao động.

Về việc bố trí lao động theo trình độ học vấn, lượng lao động gián tiếp của xí nghiệp toàn bộ đều có trình độ (4 người có trình độ trên đại học, 72 người có trình độ đại học, 2 người có trình độ cao đẳng và 4 người có trình độ trung cấp) và trong lực lượng lao động trực tiếp những người có trình độ cao được trọng dụng và bố trí vào những vị trí tốt - những vị trí đòi hỏi có trình độ như đội trưởng, đội phó đội giao nhận; trưởng, phó kho, bãi; đội trưởng đội kỹ thuật, đội phục vụ. Những cán bộ lãnh đạo của xí nghiệp cũng được đảm nhận bởi những người có trình độ cao như cán bộ đoàn thể (1 người) có trình độ trên đại học, giám đốc xí nghiệp (1 người) có trình độ trên đại học, phó giám đốc xí nghiệp (3 người) có 2 người trình độ trên đại học, 1 người trình độ đại học. Qua đó có thể thấy những cán bộ quản lý của xí nghiệp đều là những người có trình độ cao - là cơ sở để lãnh đạo xí nghiệp hoàn thành suất sắc các mục tiêu đề ra, điều này chứng minh rằng xí nghiệp đã bố trí hợp lý lao động theo đúng trình độ của họ.

Về việc bố trí lao động theo độ tuổi, những công việc đòi hỏi sức khỏe (công nhân trực tiếp) được xí nghiệp phân công cho những người trẻ tuổi (độ tuổi 18 - 30 có 113 người chiếm 30,21% số lượng công nhân trực tiếp) và những công việc đòi hỏi kinh nghiệm lãnh đạo (đội trưởng các đội) được phân công cho những người lớn tuổi giàu kinh nghiệm.

Tóm lại, công tác bố trí nhân lực của xí nghiệp có những ưu nhược điểm sau :

* Ưu điểm :

- Tạo điều kiện cho người lao động phát huy hết khả năng của mình vào công việc chuyên môn.

- Tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ, hăng say làm việc và hiệu quả công việc mang lại thường rất lớn.

- Tận dụng tối đa năng suất làm việc của máy móc trang thiết bị kỹ thuật, nhanh chóng khấu hao hết giá trị tài sản cố định.

* Nhược điểm :

- Đôi khi không tạo ra bầu không khí làm việc tốt, do đó, người lao động có cảm giác gò bó không thể hiện được khả năng sáng tạo và làm việc của mình.

- Việc bố trí nhân lực không chỉ phụ thuộc vào yêu cầu công việc và khả năng chuyên môn mà còn căn cứ vào khả năng tư duy, tổ chức công việc và khả năng giao tiếp nữa.

2.5. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực.

2.5.1. Thực tiễn công tác đào tạo và phát triển nhân lực của xí nghiệp.

Chất lượng nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự phát triển lâu dài và bền vững của Công ty nên xí nghiệp luôn đặt mục tiêu xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp lên hàng đầu trong chiến lược phát triển của mình.

Xí nghiệp chú trọng việc đẩy mạnh các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, đặc biệt là về kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn đối với nhân viên nghiệp vụ tại các đơn vị. Việc đào tạo tại xí nghiệp được thực hiện theo hướng sau:

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

- Đối với lao động các phòng chuyên môn nghiệp vụ : xí nghiệp luôn tạo điều kiện tham gia học cả trong và ngoài nước với ngành nghề chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc, tham gia các lớp học bồi dưỡng nghiệp vụ ngắn hạn về các chế độ, chính sách của Nhà nước... Những cán bộ công nhân viên được cử đi học được xí nghiệp thanh toán chi phí học tập và được hưởng lương theo kết quả học tập.

Như đã nêu trên (bảng 3.3), năm 2008, xí nghiệp có 232 người có trình độ đại học và trên đại học chiếm 25,44% trong tổng số lao động, tăng lên 22 người so với năm 2007; 27 người có trình độ cao đẳng chiếm tỷ trọng 2,96%, tăng lên 17 người (70%); 28 người có trình độ trung cấp chiếm 3,07% tổng số lao động, tăng lên 15 người (15,38%). Với đội ngũ lao động như vậy, xí nghiệp vẫn không ngừng đào tạo nghề, phát triển đội ngũ lao động hơn nữa nhằm theo kịp với sự phát triển của khoa học kỹ thuật trên thế giới.

Sau đây là tình hình đào tạo của xí nghiệp trong năm 2008 :

| Hình thức đào tạo | Thời gian đào tạo (tháng) | Số lượng (người) | Chi phí 1 người / tháng (đồng) | Tổng chi phí (đồng) |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------|
| 1.Đào tạo tại chỗ | | 65 | | 87.500.000 |
| - CN trực tiếp | 3 | 20 | 550.000 | 33.000.000 |
| - CN phục vụ | 2 | 35 | 500.000 | 35.000.000 |
| - CBNV gián tiếp | 3 | 10 | 650.000 | 19.500.000 |
| 2.Cử đi đào tạo | | 8 | | 30.000.000 |
| - CN trực tiếp | 2 | 2 | 1.500.000 | 6.000.000 |
| - CN phục vụ | 2 | 3 | 1.000.000 | 6.000.000 |
| - CBNV gián tiếp | 3 | 3 | 2.000.000 | 18.000.000 |
| 3.Tự đào tạo | | 35 | | 36.000.000 |
| - CN trực tiếp | - | - | - | - |
| - CN phục vụ | 3 | 20 | 300.000 | 18.000.000 |
| - CBNV gián tiếp | 3 | 15 | 400.000 | 18.000.000 |
| Tổng | | 108 | | 153.500.000 |

Bảng 3.7 : Tình hình đào tạo của xí nghiệp năm 2008

[Nguồn : Ban Tổ chức tiền lương]

2.5.2.Nhận xét.

Qua bảng 3.7, ta có thể rút ra kết luận : Xí nghiệp rất chú trọng vào công tác đào tạo, đặc biệt là hình thức đào tạo tại chỗ (chiếm hơn 60% số lao động được đào

tạo). Bên cạnh đó xí nghiệp còn áp dụng hình thức cử đi đào tạo và khuyến khích cán bộ nhân viên tự đào tạo để nâng cao tay nghề và nghiệp vụ.

Tóm lại, nhờ sự nỗ lực của nhà quản trị cộng với sự hưởng ứng của cán bộ công nhân viên toàn xí nghiệp, công tác đào tạo và phát triển nhân lực của xí nghiệp có một số ưu điểm sau :

- Xí nghiệp đã biết cách sử dụng tối đa nội lực của mình trong công tác đào tạo và phát triển nhân lực để từ đó đề bạt, phát triển nhân sự và giúp họ làm tốt công việc hiện tại của xí nghiệp. Cụ thể, đối với nhân viên xí nghiệp áp dụng chủ yếu phương pháp dạy kèm tại chỗ. Phương pháp này được xí nghiệp áp dụng khá hợp lý và đã phát triển được kỹ năng công nghệ của công nhân. Đối với nhà quản trị, xí nghiệp áp dụng phương pháp nghiên cứu tình huống kinh doanh, giúp cho người học làm quen và xử lý. Dẫn đến thăng tiến, bổ nhiệm nhân sự vào cấp quản trị được chính xác và có hiệu quả. Đồng thời nó giúp cho hoạt động kinh doanh của xí nghiệp được liên tục, tránh gián đoạn trong quá trình đào tạo. Hơn nữa, hạn chế được mức tối đa sự suy giảm về năng suất lao động bình quân chung của toàn xí nghiệp, giảm được sự lãng phí về chi phí chung và chi phí phát triển nhân sự.

- Người lao động có được cơ hội tự thể hiện mình, bộc lộ hết tài năng, trí tuệ thực sự của mình, do đó, trình độ của người lao động trong công ty được nâng cao. Hiện nay, xí nghiệp đã xây dựng được đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao về cơ bản đáp ứng yêu cầu kinh doanh của xí nghiệp, góp phần quan trọng nâng cao hiệu quả kinh doanh của xí nghiệp.

Tuy nhiên việc đào tạo và phát triển vẫn còn nhiều nhược điểm mà xí nghiệp cần phải quan tâm :

- Xí nghiệp chưa đa dạng hóa các loại hình, phương pháp đào tạo phát triển nhân lực. Điều này khiến cho việc học tập của cán bộ công nhân viên gặp không ít khó khăn, ảnh hưởng đến quy mô cũng như chất lượng của công tác đào tạo phát triển của xí nghiệp.

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

- Kinh phí cho công tác đào tạo và phát triển một mặt khuyến khích người lao động hoàn thiện năng lực của mình, nhưng có được đội ngũ lao động có hiệu quả thì cần phải có kế hoạch đào tạo và kinh phí rất lớn.

2.6. Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc.

2.6.1. Thực tiễn công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của xí nghiệp.

Đây là nội dung rất quan trọng trong quá trình khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn. Xí nghiệp đánh giá kết quả của cán bộ công nhân viên căn cứ vào hiệu quả công việc được giao của mỗi nhân viên. Để khích lệ cán bộ công nhân viên, hàng tháng xí nghiệp đều có bình xét phân loại thi đua theo hiệu quả công tác, ý thức kỷ luật, năng suất làm việc,... Phân loại thi đua có 3 loại :

- Loại A : Hoàn thành vượt mức kế hoạch được giao, chấp hành tốt nội quy lao động, bảo đảm ngày công.
- Loại B : Hoàn thành kế hoạch ở mức kém hơn loại A.
- Loại C : Chưa hoàn thành nhiệm vụ.

2.6.2. Nhận xét.

Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc là công tác hết sức quan trọng và khó khăn, vì vậy, khi thực hiện công tác này các nhà quản trị phải đặt tiêu chí công bằng lên hàng đầu để tiến hành đánh giá

Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của xí nghiệp có những ưu nhược điểm sau :

* Ưu điểm : Tạo cho xí nghiệp một bầu không khí làm việc tốt, kích thích cán bộ công nhân viên hoàn thành tốt chức năng và nhiệm vụ của mình. Cũng thông qua đánh giá này mà ta có thể tiến hành khắc phục, kỷ luật hay sa thải những công nhân làm việc kém, ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất, tinh thần hăng hái của cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp.

* Nhược điểm : Mức độ thưởng phạt còn nơi lỏng và chưa cao nên chưa khuyến khích được mọi người hăng say làm việc. Do đó, hiệu quả sử dụng lao động còn chưa cao.

2.7. Công tác đãi ngộ lao động.

2.7.1. Thực tiễn công tác đãi ngộ lao động của xí nghiệp.

* Thu nhập bình quân : 6.000.000 đồng / người - tháng.

* Cách tính lương : Hiện nay xí nghiệp áp dụng 2 hình thức trả lương chủ yếu :

+) Trả lương theo sản phẩm, theo kết quả.

Khối lượng công việc đã làm được nhân với đơn giá tiền lương bao gồm : công nhân bốc xếp, lái xe, lái đẽ, giao nhận, thợ sửa chữa cơ khí, thợ sửa chữa công trình. Tùy theo từng đối tượng công nhân và đơn giá trả lương sản phẩm thích hợp. Sản phẩm ở đây là khối lượng hàng hóa được xếp dỡ, giao nhận, vận chuyển trong một thời gian nhất định. Lương sản phẩm được trả theo năng suất do tập thể hoặc cá nhân thực hiện có tính đến chất lượng xếp dỡ, giao nhận, vận chuyển.

Công thức chung trả lương theo sản phẩm cho mỗi cá nhân :

$$\text{Lương SP} = \text{Hao phí lao động} \times \text{Đơn giá} \times \text{Hệ số}$$

Ví dụ:

Trong 3 tháng tổ xếp dỡ làm được 100 tấn hàng.

Tiền lương bình quân một công là 55.000 đ.

Hao phí lao động phải bỏ ra là 6 công cho một người.

Hệ số K trong tháng là 1,4.

Vậy:

$$\text{Đơn giá tiền lương} = 6 \times 55.000 \times 1,4 = 462.000$$

$$\text{Lương của tổ xếp dỡ} = 100 \text{ tấn} \times 462.000 = 46.200.000$$

Mà tổ xếp dỡ có 20 người, lương bình quân 1 tháng của mỗi người là 2.310.000 đồng.

+) Trả lương theo cấp bậc CBCNV.

Công thức chung :

$$\text{Lương cá nhân} = (\text{HSL cấp bậc cá nhân} \times 540.000) + (\text{HSL công việc} \times \text{lương tối thiểu theo doanh thu})$$

Ví dụ:

Anh Nguyễn Văn A : Hệ số lương cá nhân là 2,76

Mức lương tối thiểu của Cảng là 580.000

Hệ số công việc là 3,5.

Vậy:

$$\begin{aligned} \text{Lương 1 tháng của cá nhân} &= (2,76 \times 540.000) + (580.000 \times 3,5) \\ &= 3.520.400 \text{ đồng.} \end{aligned}$$

* Phương pháp trả thưởng.

Tiền thưởng là khoản bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Nó là một kích thích vật chất có tác dụng tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu công việc tốt hơn. Nguồn tiền thưởng nằm trong quỹ lương và quỹ tiền thưởng của doanh nghiệp. Quỹ tiền thưởng được trích từ lợi nhuận sau thuế.

Tiền thưởng phân phối lại thu nhập cho công nhân để bù đắp đích thực giá trị sức lao động mà tiền lương chưa tính đến. Tiền thưởng này được phân phối trên cơ sở hệ số lương cấp bậc phù hợp với từng loại công việc và hệ số thưởng tính toán theo phân loại A, B, C.

Lợi nhuận sau thuế sẽ được trích nộp vào các quỹ như quỹ phát triển sản xuất, quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi theo tỷ lệ phần trăm sau đó mới phân chia.

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

Công thức tính :

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Tiền thưởng} & & \text{hệ số tính} & & \text{mức} & & \text{số tháng} \\ \text{của 1 CBCNV} & = & \text{thưởng cá} & \times & \text{thưởng} & \times & \text{công tác} \\ \text{(đồng)} & & \text{nhân năm} & & \text{A, B, C} & & \text{trong năm} \end{array}$$

* Chính sách lương :

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

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

* Chính sách thưởng :

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

* Các chế độ, chính sách khác đối với người lao động :

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

- Các chế độ chống nóng, chống độc hại cho công nhân, lao động phải làm việc trong điều kiện độc hại.

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

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

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

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

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

* Xí nghiệp đã cho công nhân viên có được các quyền lợi sau:

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

* Quy chế trả lương của xí nghiệp phải đảm bảo các yêu cầu sau :

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

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

2.7.2. Nhận xét.

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

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

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

| STT | Chỉ tiêu | Công thức | ĐVT | Năm | | So sánh | |
|-----|-------------------------|------------------|--------------------|-----------|-----------|--------------|------------------|
| | | | | 2007 | 2008 | Số tuyệt đối | Số tương đối (%) |
| 1 | Tổng lao động bình quân | - | Người | 826 | 896 | | |
| 2 | Tổng sản lượng | - | Tấn | 5.657.638 | 6.393.131 | 735.493 | 13 |
| 3 | Doanh thu | - | Tr.đ | 345.270 | 441.420 | 96.150 | 27,85 |
| 4 | Lợi nhuận | - | nt | 136.397 | 157.353 | 20.956 | 15,36 |
| 5 | Tổng vốn bình quân | - | nt | 550.000 | 700.000 | 150.000 | 27,27 |
| 6 | Năng suất lao động | Tổng sản lượng | Tấn/Người/ Năm | 6.849,44 | 7.135,19 | 285,75 | 4,17 |
| | | Tổng lao động bq | | | | | |
| 7 | Hiệu suất sử dụng LĐ | Doanh thu | Tr.đ/Người/ Năm | 418,00 | 492,66 | 74,66 | 17,86 |
| | | Tổng lao động bq | | | | | |
| 8 | Hiệu quả sử dụng LĐ | Lợi nhuận | nt | 165,13 | 175,62 | 10,49 | 6,35 |
| | | Tổng lao động bq | | | | | |
| 9 | Chỉ số tạo việc làm | Tổng vốn bq | nt | 665,86 | 781,25 | 115,39 | 17,33 |
| | | Tổng lao động bq | | | | | |
| 10 | Hiệu lượng sử dụng LĐ | Tổng lao động bq | Người/Tr.đ/ Năm | 0,0024 | 0,0020 | -0,0004 | -16,67 |
| | | Doanh thu | | | | | |

Bảng 3.8 : Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực của XNXD Chùa Vẽ

[Nguồn : Ban Tài chính kế toán]

* **Nhận xét** : Qua bảng 3.7 ta có thể rút ra các kết luận sau :

Về năng suất lao động, năng suất lao động cho chúng ta thấy một lao động trong một năm tạo ra bao nhiêu sản lượng. Đối với xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, năng suất lao động của công nhân xí nghiệp trong một năm là khá cao (năm 2007 : một công nhân làm việc với năng suất 6.849,44 tấn / năm; năm 2008 là 7.135,19 tấn / người / năm). Như vậy, năm 2008 năng suất lao động của xí nghiệp đã có sự tăng lên so với năm 2007. Cụ thể, năng suất lao động của năm 2008 tăng lên 285,75 tấn / người tương đương với 4,17%.

Về hiệu suất sử dụng lao động, hiệu suất sử dụng lao động chỉ ra một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm. Đối với xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, năm 2007, hiệu suất sử dụng lao động của xí nghiệp là 418 triệu đồng / người / năm, điều này chứng tỏ trong năm 2007 một lao động của xí nghiệp tạo ra 418 triệu đồng doanh thu. Đến năm 2008 con số này là 492,66 triệu đồng / người / năm. Như vậy, hiệu suất sử dụng lao động của xí nghiệp trong năm 2008 đã có sự tăng lên so với năm 2007. Cụ thể, hiệu suất sử dụng lao động năm 2008 so với năm 2007 tăng lên là 74,66 triệu đồng / người / năm tương đương với 17,86%.

Về hiệu quả sử dụng lao động, hiệu quả sử dụng lao động chỉ ra một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một năm. Đối với xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, năm 2007, hiệu quả sử dụng lao động của xí nghiệp là 165,13 triệu đồng / người / năm, điều này chứng tỏ trong năm 2007 một lao động của xí nghiệp tạo ra 165,13 triệu đồng lợi nhuận. Đến năm 2008 con số này là 175,62 triệu đồng / người / năm. Như vậy, hiệu quả sử dụng lao động của xí nghiệp năm 2008 so với năm 2007 đã có sự tăng lên. Cụ thể, hiệu quả sử dụng lao động năm 2008 tăng lên là 10,49 triệu đồng / người / năm tương đương với 6,35% so với năm 2007.

Về chỉ số tạo việc làm, chỉ số tạo việc làm cho chúng ta biết doanh nghiệp cần bao nhiêu tiền đầu tư để tạo ra một việc làm trong một năm. Đối với xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, năm 2007, chỉ số tạo việc làm của xí nghiệp là 665,86 triệu đồng / người / năm, điều này chứng tỏ trong năm 2007 để tạo ra một việc làm đã tiêu tốn mất của xí nghiệp 665,86 triệu đồng. Đến năm 2008 con số này là 781,25 triệu đồng / người / năm. Như vậy, chỉ số tạo việc làm của xí nghiệp trong năm 2008 đã có sự

tăng lên so với năm 2007. Cụ thể, chỉ số tạo việc làm năm 2008 so với năm 2007 tăng lên là 115,39 triệu đồng / người / năm tương đương với 17,33%. Như vậy, số tiền đầu tư cho một người của xí nghiệp là khá lớn, điều này là bất lợi đối với xí nghiệp, hơn nữa, số tiền này còn tăng lên giữa năm 2007 và 2008.

Về hiệu lượng sử dụng lao động, hiệu lượng sử dụng lao động chỉ ra trong một năm để tạo ra một đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động. Đối với xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ, năm 2007, hiệu lượng sử dụng lao động của xí nghiệp là 0,0024 người / triệu đồng / năm, điều này chứng tỏ trong năm 2007 để tạo ra một triệu đồng doanh thu cần 0.0024 lao động. Đến năm 2008 con số này là 0,002 người / triệu đồng / năm. Như vậy, hiệu lượng sử dụng lao động của xí nghiệp năm 2008 so với năm 2007 đã có sự giảm đi. Cụ thể, hiệu lượng sử dụng lao động năm 2008 giảm đi 0,0004 người / triệu đồng / năm tương đương với 16,67% so với năm 2007. Điều này là kết quả của sự cố gắng không ngừng của cán bộ công nhân viên trong xí nghiệp.

4.Đánh giá chung công tác quản trị nhân lực của Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

4.1.Những ưu điểm trong công tác quản trị nhân lực của xí nghiệp.

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

Thứ nhất, Cảng Hải Phòng nói chung và Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ nói riêng đã xây dựng được chiến lược phát triển con người trong thập kỷ đầu thế kỷ 21, đó là căn cứ để xí nghiệp có định hướng cho các chính sách nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực cho phù hợp.

Thứ hai, Cảng Hải Phòng nói chung và Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ nói riêng luôn đặc biệt quan tâm đến công tác tuyển dụng nhân lực có chất lượng và tương đối bài bản. Quy chế tuyển dụng được thông báo đến từng người lao động. Nhờ vậy mà

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CHƯƠNG IV : MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA XNXD CHÙA VẼ

1.Kế hoạch tương lai.

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

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

Cụ thể, mục tiêu - nhiệm vụ của xí nghiệp trong năm 2009 là :

+) Sản xuất - kinh doanh

- Sản lượng thông qua : 6.000.000 tấn.

- Container : 600.000 TEU.

- Doanh thu : 380 tỷ đồng.

+) Tập trung phân đấu hoàn thành các chỉ tiêu được giao, trong sản xuất bảo đảm an toàn tuyệt đối về người, hàng hóa và trang thiết bị của Cảng, của tàu.

+) Phân đấu thu nhập bình quân hàng tháng bằng thu nhập so với năm 2008 là 6.000.000 đồng / người - tháng.

+) Tham gia và tổ chức tốt các hoạt động phong trào của Cảng đề ra.

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

- Động viên cán bộ công nhân viên học tập thêm chuyên môn, nghiệp vụ để không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng, thu hút khách hàng về Chùa Vẽ.

- Giáo dục cán bộ công nhân viên có ý thức, trách nhiệm tham gia vào các công tác quản lý và phát triển Cảng.

- Bố trí và sử dụng lao động hợp lý, không ngừng chấn chỉnh phong cách và thái độ phục vụ để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao trong điều kiện cạnh tranh.

- Các lực lượng tham gia giải phóng tàu container phải được giao ca tại cầu nhằm tăng thời gian hữu ích trong ca sản xuất.

- Tiếp tục sắp xếp lại tổ chức sản xuất và luân chuyển cán bộ, nhân viên để phù hợp với điều kiện thực tế sản xuất, đáp ứng nhiệm vụ trước mắt và lâu dài.

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

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

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

2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.

2.1. Biện pháp 1 : Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

2.1.1. Căn cứ của biện pháp.

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

- Đào tạo phải được tiến hành thường xuyên sẽ giúp cho người lao động không bị tụt hậu.

- Việc tổ chức các chương trình đào tạo giúp nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn phải luôn được quan tâm

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

2.1.2. Mục tiêu của biện pháp.

- Đào tạo được đội ngũ cán bộ công nhân viên kế cận có năng lực quản lý vững vàng, có trình độ chuyên môn cao.

- Đào tạo được đội ngũ cán bộ công nhân viên đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường.

- Từ đó, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao sức cạnh tranh về chất lượng dịch vụ trên thị trường, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của xí nghiệp.

2.1.3. Nội dung của biện pháp.

- Đa dạng hoá các loại hình đào tạo :

+) Tăng cường mở rộng, giao lưu, hợp tác về đào tạo và phát triển nhân lực.

+) Phối hợp với các trường đại học, cao đẳng, các trường trung cấp dạy nghề để đào tạo cán bộ có trình độ cao, có khả năng tiếp thu khoa học - kỹ thuật tiên tiến.

- Mở rộng nội dung đào tạo :

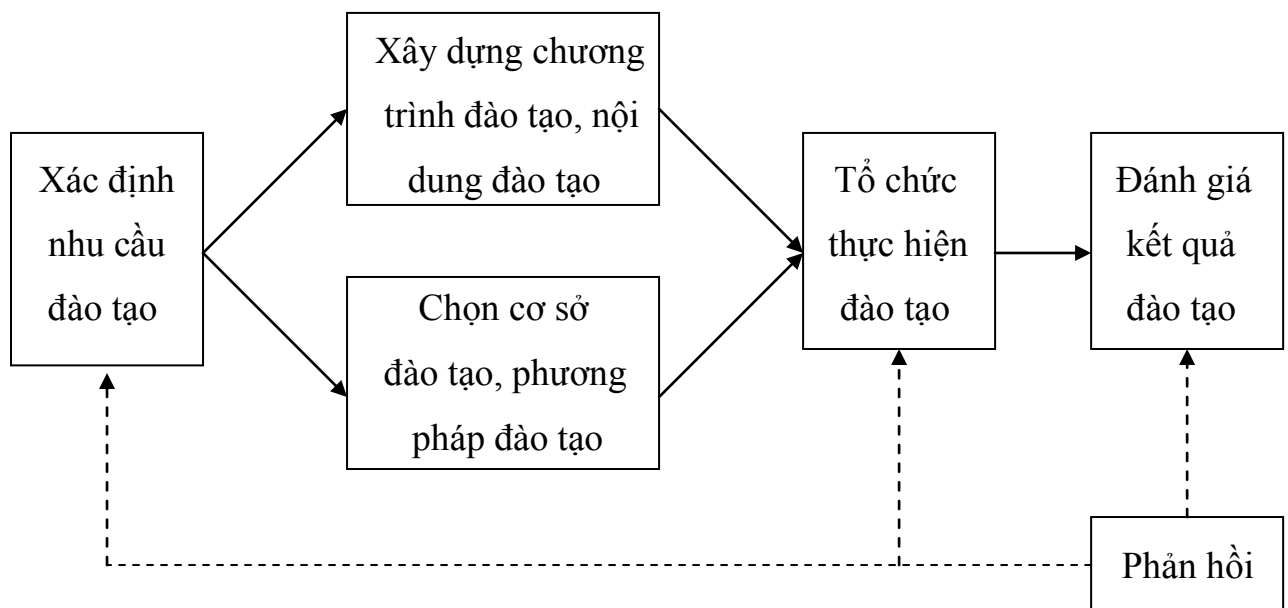
+) Nâng cao trình độ tin học, ngoại ngữ, chuyên môn nghiệp vụ.

+) Nâng cao trình độ xử lý công văn cho nhân viên văn phòng, cán bộ quản lý.

+) Nâng cao kỹ năng giao tiếp ứng xử với các đối tác, bạn hàng, đồng nghiệp.

+) Tổ chức cho cán bộ quản lý đi học tại các trung tâm chuyên đào tạo về quản lý chất lượng cao.

- Xí nghiệp có thể tiến hành công tác đào tạo và phát triển theo sơ đồ sau :



Hình 4.1 : Sơ đồ đào tạo và phát triển

2.1.4. Chi phí cho biện pháp.

| Hình thức đào tạo | Thời gian đào tạo (tháng) | Số lượng (người) | Chi phí đào tạo | | Chi phí trả công lao động | | | |
|---------------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| | | | CPBQ 1 người/tháng (đồng) | Tổng chi phí (đồng) | Trong quá trình đào tạo | | Sau khi đào tạo | |
| | | | | | CPBQ 1 người/tháng (đồng) | Tổng chi phí (đồng) | CPBQ tăng thêm (đồng) | Tổng chi phí (đồng) |
| 1. Đào tạo tại chỗ | | 70 | | 97.250.000 | | 875.000.000 | | 297.500.000 |
| - CN trực tiếp | 3 | 35 | 550.000 | 57.750.000 | 5.000.000 | 525.000.000 | 500.000 | 140.000.000 |
| - CN phục vụ | 2 | 20 | 500.000 | 20.000.000 | 5.000.000 | 200.000.000 | 500.000 | 90.000.000 |
| - CBNV gián tiếp | 2 | 15 | 650.000 | 19.500.000 | 5.000.000 | 150.000.000 | 500.000 | 67.500.000 |
| 2. Cử đi đào tạo | | 8 | | 30.500.000 | | 88.000.000 | | 33.000.000 |
| - CN trực tiếp | 3 | 3 | 1.500.000 | 13.500.000 | 4.000.000 | 36.000.000 | 500.000 | 12.000.000 |
| - CN phục vụ | 3 | 3 | 1.000.000 | 9.000.000 | 4.000.000 | 36.000.000 | 500.000 | 12.000.000 |
| - CBNV gián tiếp | 2 | 2 | 2.000.000 | 8.000.000 | 4.000.000 | 16.000.000 | 500.000 | 9.000.000 |
| 3. Tự đào tạo | | 40 | | | | 570.000.000 | | 172.500.000 |
| - CN trực tiếp | 3 | 15 | - | - | 6.000.000 | 270.000.000 | 500.000 | 60.000.000 |
| - CN phục vụ | 2 | 10 | - | - | 6.000.000 | 120.000.000 | 500.000 | 45.000.000 |
| - CBNV gián tiếp | 2 | 15 | - | - | 6.000.000 | 180.000.000 | 500.000 | 67.500.000 |
| Tổng | | 118 | | 127.750.000 | | 1.533.000.000 | | 503.000.000 |

Bảng 4.2 : Ước tính chi phí của biện pháp 1

- Chi phí đào tạo ước tính xí nghiệp phải chi : 127.750.000 đồng.
 - Chi phí trả công lao động trong quá trình đào tạo : 1.533.000.000 đồng
 - Chi phí trả công lao động tăng thêm sau quá trình đào tạo : 503.000.000
- Vậy, tổng chi phí của biện pháp là : 2.163.750.000 đồng.

2.1.5. Kết quả của biện pháp.

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

Từ đó, xí nghiệp nâng cao được chất lượng dịch vụ, nâng cao sức cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường, nâng cao năng suất lao động, do đó, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của xí nghiệp.

Dự kiến tổng sản lượng sau quá trình đào tạo tăng 58.257 tấn làm cho doanh thu tăng 3.726.000.000 đồng.

2.1.6. Lợi ích của biện pháp.

- Trong ngắn hạn : làm tăng lợi nhuận 1.562.000.000 đồng.
- Trong dài hạn:
 - + Nâng cao năng lực cạnh tranh.
 - + Nâng cao năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh.

2.1.7. So sánh trước biện pháp và sau biện pháp.

| STT | Chỉ tiêu | ĐVT | Trước giải pháp | Sau giải pháp | Chênh lệch | |
|-----|----------------|-------|-----------------|---------------|------------|---------------|
| | | | | | Tuyệt đối | Tương đối (%) |
| 1 | Tổng lao động | Người | 912 | 912 | - | - |
| 2 | Tổng sản lượng | Tấn | 6.393.131 | 6.451.388 | 58.257 | 0,91 |
| 3 | Doanh thu | Tr.đ | 441.420 | 445.145,75 | 3.725,75 | 0,84 |
| 4 | Chi phí | nt | 284.067 | 286.230,75 | 2.163,75 | 0,76 |
| 5 | Lợi nhuận | nt | 157.353 | 158.915 | 1.562 | 0,99 |

Bảng 4.3 : So sánh trước và sau khi thực hiện biện pháp 1

2.2. Biện pháp 2 : Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng lao động.

2.2.1. Căn cứ của biện pháp.

- Do yêu cầu mới của công việc và để bổ sung số nhân viên thiếu hụt do nghỉ hưu, chuyển công tác, đi học,...

- Nguồn tuyển dụng còn hạn hẹp, chủ yếu là tuyển nội bộ.

- Phương thức tuyển dụng còn đơn giản, do đó, tuyển dụng không đúng người đúng việc.

2.2.2. Mục tiêu của biện pháp.

- Tuyển chọn được những ứng viên tiềm năng nhất, có khả năng đáp ứng công việc nhanh nhất và hiệu quả nhất, có trình độ năng lực phẩm chất tốt.

- Tiết kiệm chi phí, thời gian trong việc đào tạo sau tuyển dụng.

- Nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của xí nghiệp.

2.2.3. Nội dung của biện pháp.

- Mở rộng nguồn tuyển dụng

+) Các trường Đại học, Cao đẳng.

+) Ứng viên tự nộp đơn xin việc

- Đa dạng hóa phương pháp tuyển dụng.

- Thông báo rộng rãi thông tin tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng như: internet, báo, đài phát thanh truyền hình...

- Dự kiến công tác tuyển dụng của xí nghiệp :

| 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 |
|-------------|------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Tại các trường ĐH và CĐ | 50 | 33 | 33 | - |
| 2 | Ứng viên tự nộp đơn xin việc | 50 | 27 | 26 | 1 |
| Tổng | | 100 | 60 | 59 | 1 |

Bảng 4.4 : Dự kiến công tác tuyển dụng

2.2.4. Chi phí của biện pháp.

- Chi phí tuyển dụng theo ước tính là : 50.000.000 đồng.

- Chi phí đào tạo sau tuyển dụng là : 30.000.000 đồng

- Chi phí tổn thất do nhân viên trúng tuyển bỏ việc là : 2.000.000 đồng.

- Chi phí trả cho nhân viên trúng tuyển trong 1 năm (thu nhập bình quân nhân viên của xí nghiệp là 6.000.000 đồng / người – tháng) : 3.894.000.000 đồng

Vậy tổng chi phí của biện pháp là: 3.976.000.000 đồng.

2.2.5. Kết quả của biện pháp.

- Tuyển dụng được lao động tài năng, năng động theo đúng phong cách của một xã hội mới.

- Là những ứng viên tự nguyện nên sẽ là đội ngũ lao động yêu nghề, gắn bó lâu dài với công việc, công ty.

- Công ty dễ dàng hơn trong công tác quản lý nhân viên, tạo môi trường nghiêm túc, công bằng khiến nhân viên yên tâm phát triển công việc.

- Với hiệu suất sử dụng lao động là 492,66 triệu đồng / người / năm, dự kiến 59 nhân viên được tuyển sẽ tạo ra doanh thu : 29.066.940.000 đồng / năm.

2.2.6. Lợi ích của biện pháp.

Với hiệu quả sử dụng lao động là 175,62 triệu đồng / người / năm, dự kiến biện pháp sẽ làm tăng thêm cho xí nghiệp 10.361.580.000 đồng lợi nhuận trong 1 năm.

2.2.7. So sánh trước biện pháp và sau biện pháp.

| STT | Chỉ tiêu | ĐVT | Trước giải pháp | Sau giải pháp | Chênh lệch | |
|-----|----------------|-------|-----------------|---------------|------------|---------------|
| | | | | | Tuyệt đối | Tương đối (%) |
| 1 | Tổng lao động | Người | 912 | 971 | 59 | 6,47 |
| 2 | Tổng sản lượng | Tấn | 6.393.131 | 6.814.107 | 420.976 | 6,58 |
| 3 | Doanh thu | Tr.đ | 441.420 | 470.486,94 | 29.066,94 | 6,58 |
| 4 | Lợi nhuận | nt | 157.353 | 167.714,58 | 10.361,58 | 6,58 |

Bảng 4.5 : So sánh trước và sau khi thực hiện biện pháp 2

2.3. Biện pháp 3 : Sắp xếp, bố trí, sử dụng lao động năng động và hợp lý hơn.

2.3.1. Căn cứ của biện pháp.

- Số lượng lao động gián tiếp ở một số phòng ban hiện nay còn đông so với biên chế làm cho bộ máy tổ chức cồng kềnh.

- Khối nhân viên quản lý của xí nghiệp nhìn chung có tuổi đời cao.

2.3.2. Mục đích của biện pháp.

- Làm cho bộ máy quản lý gọn nhẹ.
- Giảm chi phí tiền lương.
- Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.
- Thúc đẩy sự tăng trưởng kinh tế.

2.3.3.Nội dung của biện pháp.

| STT | Phòng ban | Thực tế | Dự kiến | Còn lại |
|----------------------------|-------------------------------|-----------|----------|-----------|
| 1 | Ban lãnh đạo | 5 | 0 | 5 |
| 2 | Hành chính quản trị | 3 | 0 | 3 |
| 3 | Tổ chức LĐTL | 13 | 2 | 11 |
| 4 | Tài chính kế toán | 9 | 0 | 9 |
| 5 | Kế hoạch thống kê | 4 | 0 | 4 |
| 6 | Kinh doanh, Tiếp thị | 10 | 1 | 9 |
| 7 | Cán bộ, chuyên viên nghiệp vụ | 6 | 0 | 6 |
| 8 | CBNV hàng hóa | 10 | 1 | 9 |
| 9 | An toàn lao động | 3 | 0 | 3 |
| 10 | CBNV Kỹ thuật | 17 | 2 | 15 |
| 11 | CBNV Y tế | 2 | 0 | 2 |
| Tổng CBNV gián tiếp | | 82 | 6 | 76 |

Bảng 4.6 : Dự kiến giảm số lượng lao động gián tiếp ở một số phòng ban

2.2.4.Dự kiến kết quả của biện pháp.

| STT | Chỉ tiêu | ĐVT | Trước giải pháp | Sau giải pháp | Chênh lệch | |
|-----|----------------|-------|-----------------|---------------|------------|---------------|
| | | | | | Tuyệt đối | Tương đối (%) |
| 1 | Tổng lao động | Người | 912 | 906 | -6 | -0,66 |
| 2 | Tổng sản lượng | Tấn | 6.393.131 | 6.393.131 | - | - |
| 3 | Doanh thu | Tr.đ | 441.420 | 441.420 | - | - |
| 4 | Chi phí | nt | 284.067 | 284.027 | -40 | -0,01 |
| 5 | Lợi nhuận | nt | 157.353 | 157.393 | 40 | 0,03 |

Bảng 4.7 : So sánh trước và sau khi thực hiện biện pháp 3

KẾT LUẬN

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

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

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

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày 6 tháng 6 năm 2009

Sinh viên : Đặng Xuân Hải

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình Quản trị Nhân sự
Trần Kim Dung - Nhà xuất bản Thống kê - 2000.
2. Giáo trình Quản trị Nhân sự
Nguyễn Hữu Thân - Nhà xuất bản Thống kê - 2006.
3. Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực
Trần Kim Dung – Nhà xuất bản Giáo dục - 2001.
4. Một số tài liệu Ban tổ chức lao động - tiền lương Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.
5. Một số tài liệu Ban tài chính - kế toán Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ.
6. Bộ Luật lao động.
7. Báo Lao động.
8. Một số sách báo, tạp chí khác.
9. Website : www.haiphongport.com.vn

