

LỜI MỞ ĐẦU

Con người - Nguồn lực quý giá nhất trong tất cả các lĩnh vực của cuộc sống quanh ta. Con người có khả năng chế tạo và chinh phục tự nhiên, có khả năng tạo ra của cải vật chất cho xã hội và cũng chính con người tạo nên những bước ngoặt vĩ đại nhất trong lịch sử loài người. Có thể nói con người là chủ thể của mọi hoạt động.

Trong lĩnh vực kinh doanh cũng vậy, việc phát huy được yếu tố con người hay không sẽ quyết định kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Giống như lời của Jim Keyser – Giám đốc chịu trách nhiệm về nhân sự của tập đoàn Cooper và Lybran ở Toronto – Canada đã nói: “ Các công ty ngày nay hơn nhau hay không là do phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của công nhân viên đối với công ty, nghĩa là các nhà quản trị nhân sự phải nhận thức và đề ra chiến lược quản trị tài nguyên nhân sự của mình một cách có hiệu quả”.

Thật vậy, một công ty hay một tổ chức nào dù có nguồn tài chính dồi dào, nguồn tài nguyên (vật tư) phong phú với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại, kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kỳ đi chăng nữa cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị nguồn nhân lực.

Hiện nay ở nước ta - một nước đang phát triển, vấn đề quản trị nhân lực vẫn còn nhiều hạn chế cần khắc phục như tình trạng quản lý còn lỏng lẻo, chưa tận dụng được nguồn nhân lực dồi dào dẫn đến hiện tượng chảy máu chất xám ra nước ngoài. Trong bối cảnh đất nước đã ra nhập WTO thì vấn đề quản trị nhân lực càng cần phải quan tâm nhiều hơn nữa sao cho có thể phát huy hết những tiềm năng của con người Việt Nam ta.

Là sinh viên năm cuối được thực tập tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách là một cơ sở cho em trong việc tiếp cận với một ngành nghề đóng vai trò quan trọng của nền kinh tế Thành phố và Quốc gia. Em có được những hiểu biết sâu sắc hơn về tổng quan nền kinh tế, được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình đã được học trên giảng đường vào thực tế.

Trong quá trình em thực tập tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách em đã nhận ra Nhân sự là một vấn đề mấu chốt để giúp công ty tồn tại và phát triển trong môi trường đầy cạnh tranh như hiện nay.

Do vậy em đã chọn đề tài khoá luận của em là: “**Một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách**”.

Nội dung đề tài được kết cấu như sau:

Phần 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản trị nhân lực và vấn đề sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

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

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

Em xin cảm ơn Ban lãnh đạo Công ty, đặc biệt là các cô, chú, anh chị làm việc trong phòng tổ chức hành chính đã tạo điều kiện hướng dẫn em trong quá trình em thực tập tại Công ty .

Em xin chân thành cảm ơn cô giáo hướng dẫn Thạc sĩ: Nguyễn Thị Hoàng Đan đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm đề tài khoá luận tốt nghiệp. Đồng thời em xin cảm ơn đến tập thể các thầy cô giáo tổ Bộ môn Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã tạo mọi điều kiện giúp em hoàn thành đề tài của mình.

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

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Nguyễn Thị Lệ Quyên

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU

PHẦN 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ VẤN ĐỀ SỬ DỤNG HIỆU QUẢ NGUỒN NHÂN LỰC ... 8

1.1. NGUỒN NHÂN LỰC8

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực8

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực.....9

1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực10

1.1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực10

1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực.....11

1.1.3.3. Cơ cấu nguồn nhân lực.....13

1.2. QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC14

1.2.1. Khái niệm về quản lý nguồn nhân lực “QLNNL”14

1.2.3. Mục tiêu của quản trị nhân lực15

1.2.3.1. Mục tiêu kinh tế15

1.2.3.2. Mục tiêu xã hội.....15

1.2.3.3. Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức15

1.2.3.4. Mục tiêu thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của tổ chức.....15

1.2.3.5. Mục tiêu phục vụ nhân viên16

1.2.4. Vai trò và chức năng của quản lý nguồn nhân lực.....16

1.2.4.1. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực.....16

1.2.4.2. Chức năng của quản lý nguồn nhân lực17

1.2.5. Sự khác nhau giữa quản lý nguồn nhân lực hiện đại với quản lý nhân sự truyền thống.....19

1.2.6. Một số nội dung chính của Quản trị nguồn nhân lực20

1.2.6.1. Thiết kế và phân tích công việc20

1.2.6.2. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực.....22

1.2.6.3. Tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên23

1.2.6.4. Định mức lao động24

1.2.6.5. Đánh giá thực hiện công việc.....	26
1.2.6.6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	27
1.2.6.7. Thù lao lao động.....	29
1.2.6.7.1. Giới thiệu về thống thang, bản lương hiện hành của nhà nước ...	30
1.2.6.7.2. Các hình thức trả lương.....	31
1.2.6.8. An toàn và sức khoẻ người lao động	33
1.2.7. Ảnh hưởng của môi trường tới quản trị nguồn nhân lực.	34
1.3. VẤN ĐỀ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG HIỆU QUẢ NGUỒN NHÂN LỰC...35	
1.3.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	35
1.3.1.1. Khái niệm chung về hiệu quả.....	35
1.3.1.2. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.....	35
1.3.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng Nguồn nhân lực.....	37
1.3.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực..	38
1.4. Ý nghĩa, phương hướng và biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp	39
1.4.1. Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp..	39
1.4.2. Phương hướng và các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	40
PHẦN 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY.....	42
2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH ...	42
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách	42
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách.....	43
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách.....	45
2.1.3.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần cảng Vật Cách.....	45
2.1.3.2. Nhiệm vụ chức năng các cấp quản trị của công ty.	46
2.1.3.3. Nhiệm vụ của các phòng ban chức năng.....	48
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách	51
2.2. PHÂN TÍCH HIỆN TRẠNG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG TẠI	

CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH	53
2.2.1. Đặc điểm lực lượng lao động	53
2.2.2. Tình hình chất lượng nhân lực của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách	54
2.2.2.1. Tính chất lao động	54
2.2.2.2. Lao động theo giới tính	55
2.2.2.3. Lao động theo độ tuổi	56
2.2.2.4. Lao động theo trình độ học vấn	57
2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH	59
2.3.1. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách	59
2.3.2. Phân tích nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách	61
2.3.2.1. Phân tích công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách	61
2.3.2.2. Phân tích công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty	62
2.3.2.3. Công tác định mức lao động	70
2.3.2.4. Phân công và hợp tác lao động	72
2.3.2.5. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi	74
2.3.2.6. Phân tích công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty	75
2.3.2.7. Thù lao và chính sách đãi ngộ người lao động trong Công ty	79
2.3.2.9. Phân tích công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động tại Công ty	88
2.4. Một số đánh giá chung về tình hình quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách	89
2.4.1. Ưu điểm	89
2.4.2. Nhược điểm	89

Phần III. MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH	84
3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách những năm tới.....	85
3.2. Một số biện pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách	86
3.2.1. Biện pháp 1: Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng lao động.....	86
3.2.2. Biện pháp 2: Sắp xếp bố trí sử dụng lao động năng động và hợp lý hơn	89
3.2.3. Biện pháp 3: Khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động	92
3.2.4. Biện pháp 4: Tiếp tục đào tạo để nâng cao chất lượng lao động	96
KẾT LUẬN	102
TÀI LIỆU THAM KHẢO	104

PHẦN 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ VẤN ĐỀ SỬ DỤNG HIỆU QUẢ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Hiện nay, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như mỗi doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực cho phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm số người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc [10].

Nguồn nhân lực là nguồn lực của mỗi con người gồm có thể lực và trí lực. Nguồn lực trong doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ số lao động mà doanh nghiệp có và có thể huy động toàn bộ thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở các cá nhân với vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn nhân lực khác của doanh nghiệp ở bản chất con người [3].

Nguồn nhân lực theo cách hiểu của các nhà kinh tế là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động) của một quốc gia, một vùng lãnh thổ có trong một thời kì nhất định (có thể tính cho 1 năm, 5 năm, 10 năm phù hợp với chiến lược và kế hoạch phát triển). Tiềm năng đó bao hàm tổng hợp năng lực và thể lực, trí lực nhân cách của con người đáp ứng một cơ cấu do nền kinh tế xã hội đòi hỏi (tức là cơ sở về số lượng, chất lượng và cơ cấu). Toàn bộ tiềm năng đó hình thành năng lực xã hội của con người (năng lực xã hội nguồn nhân lực). Nguồn nhân lực xã hội của nguồn nhân lực có được thông qua

giáo dục đào tạo, chăm sóc sức khỏe và nó không ngừng được tăng cường, nâng cao trong quá trình sống và làm việc.

Xét theo nghĩa rộng thì nguồn nhân lực chính là nguồn lực của con người bao gồm 2 thành tố là thể lực và trí lực, là tài nguyên quan trọng nhất để đánh giá tiềm lực và sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi vùng, mỗi địa phương, mỗi ngành hay mỗi doanh nghiệp [8].

Theo nghĩa hẹp trong phạm vi một tổ chức thì nguồn nhân lực chính là số lượng và chất lượng người lao động đang làm việc trong tổ chức đó.

Mặc dù, nguồn nhân lực được nhìn từ các góc độ khác nhau với những cách hiểu khác nhau, song đều nhất trí với nhau đó là nguồn nhân lực nói lên khả năng lao động của xã hội. Đó là nguồn nhân lực quan trọng nhất, phong phú nhất và nhiều nhất so với các loại tài nguyên khác Nguồn nhân lực.

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

Sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia cũng mỗi doanh nghiệp đều phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác, quản lý và sử dụng hợp lý, hiệu quả các nguồn lực của đất nước như tài nguyên thiên nhiên, trình độ khoa học kỹ thuật và công nghệ, nguồn vốn và tiềm lực về con người hay nguồn nhân lực. Nhưng trong đó, nguồn lực có vai trò quan trọng nhất và mang tính quyết định chính là nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực là yếu tố của sự phát triển và mục tiêu cuối cùng của sự phát triển là phục vụ ngày càng tốt hơn con người, nâng cao chất lượng cuộc sống cho con người. Như vậy, con người vừa là mục tiêu vừa là động lực của sự phát triển xã hội.

Mọi hoạt động sản xuất ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội đều do những hoạt động của con người tạo nên. Họ phát minh, sáng chế ra tư liệu lao động tác động vào đối tượng lao động nhằm tạo ra của cải phục vụ cho con người và xã hội.

Nguồn lực con người chính là nguồn “nội lực”, nếu biết khai thác và phát huy tốt, nó có thể nhân lên sức mạnh của các nguồn lực khác.

Nền kinh tế và xã hội không thể phát triển nếu không có đội ngũ đông đảo những công nhân lành nghề, những nhà khoa học kỹ thuật tài năng, những chuyên

gia giỏi có chuyên môn nghiệp vụ, những nhà doanh nghiệp tháo vát, những nhà quản lý tài ba, những nhà lãnh đạo tận tụy biết nhìn xa trông rộng.

Kinh nghiệm của nhiều nước trên thế giới trong mấy thập kỷ qua cho thấy, nước nào biết chăm lo, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, biết phát huy nhân tố con người thì nước đó có thể đạt được tốc độ phát triển kinh tế nhanh mặc dù không giàu tài nguyên thiên nhiên và trình độ khoa học kỹ thuật chưa phát triển. Nhật Bản và các nước NICs là những minh chứng điển hình cho điều đó.

Thực tế công cuộc đổi mới của nước ta trong những năm qua cho thấy, Đảng và Nhà Nước ta có chủ trương, chính sách và các biện pháp thiết thực quan tâm, phát huy nhân tố con người, giải phóng mọi nguồn lực và tiềm năng sáng tạo, đem lại những thành công bước đầu rất quan trọng cả về kinh tế và xã hội, đưa đất nước vươn lên tầm cao mới của sự phát triển.

Nhận định được vai trò tất yếu khách quan của nguồn nhân lực đối với sự phát triển kinh tế của đất nước theo hướng công nghiệp hoá hiện đại hoá, nghị quyết TW7 (khoá VII) của Đảng đã nêu: “việc phát triển nguồn nhân lực là quan trọng và ưu tiên hàng đầu trong các chính sách và biện pháp nhằm thực hiện quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước”

1.1.3. Các đặc trưng cơ bản của nguồn nhân lực

1.1.3.1. Số lượng nguồn nhân lực

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu này có quan hệ mật thiết với chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng dân số. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ gia tăng dân số càng cao thì dẫn đến quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng cao và ngược lại. Tuy nhiên mối quan hệ giữa dân số và nguồn nhân lực được biểu hiện sau một thời gian nhất định (vì đến lúc đó con người mới phát triển đầy đủ, mới có khả năng lao động) [4].

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

Xét trong phạm vi quốc gia thì số lượng nguồn nhân lực hay còn gọi là dân số hoạt động kinh tế bao gồm toàn bộ những người đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng

lao động và đang có việc làm hoặc không có việc làm nhưng có nhu cầu làm việc. Giữa các Quốc Gia khác nhau có sự quy định về độ tuổi lao động khác nhau. “Hiện nay, nhiều nước lấy độ tuổi lao động tối thiểu là 15 tuổi, còn tối đa vẫn có sự khác nhau tùy thuộc vào tình hình phát triển kinh tế - xã hội của từng nước. Có nước quy định là 60 tuổi, Có nước quy định là 65 tuổi thậm chí có nước đến 70, 75 tuổi. Đặc biệt Úc không có quy định về độ tuổi nghỉ hưu nên không có giới hạn tuổi tối đa” [12].

Ở nước ta quy định tuổi lao động là từ 15 đến 60 tuổi đối với Nam và từ 15 đến 55 tuổi đối với Nữ. Với tốc độ tăng dân số bình quân khoảng 1,38% hàng năm nước ta có thêm từ 1,2 đến 1,4 triệu lao động mới bổ sung vào nguồn nhân lực của đất nước. Đây là nguồn nhân lực quan trọng có tiềm năng rất lớn góp phần vào công cuộc phát triển kinh tế xã hội của đất nước trong giai đoạn mới.

1.1.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực trong tổ chức, thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực. Chất lượng của nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua một số yếu tố chủ yếu như trạng thái sức khỏe, trình độ văn hoá, trình độ chuyên môn kỹ thuật (kỹ năng) của nguồn nhân lực [5].

❖ Thể lực nguồn nhân lực

Một trong những tiêu chí nói lên chất lượng nguồn nhân lực là tình trạng thể lực của người lao động, bao gồm các yếu tố như chiều cao, cân nặng, sức khỏe. Các yếu tố này phụ thuộc chặt chẽ vào các điều kiện như: Mức sống, thu nhập, nghỉ ngơi, chăm sóc y tế và các dịch vụ khác ... Do đặc điểm thể trạng của người Châu Á nên người lao động Việt Nam nói chung có thể lực yếu hơn so với một số nước khác, nhất là các nước Phương Tây. Người Việt Nam thường kém thích nghi trong điều kiện lao động nặng nhọc và cường độ cao. Do đó, để nâng cao thể lực nguồn nhân lực, cần có các biện pháp cải thiện điều kiện dinh dưỡng, nhà ở và môi trường cho người lao động, tạo ra lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoa học, thực hiện tốt chế độ nghỉ ngơi và chăm sóc sức khỏe cho người lao động.

❖ Trình độ học vấn của nguồn nhân lực

Chỉ tiêu quan trọng nhất để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là trình độ văn hoá nói chung và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nói riêng. Trình độ văn hoá là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học kỹ thuật, đào tạo và tái đào tạo nghề nghiệp. Công tác giáo dục và đào tạo đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao trình độ dân trí và trình độ học vấn cho người lao động. Giáo dục và đào tạo phải theo kịp và phù hợp với thực tế phát triển của nền kinh tế. Ngành giáo dục và đào tạo cần từng bước đổi mới chương trình cũng như phương pháp dạy và học ở tất cả các bậc học, đặc biệt là trong giáo dục đại học và dạy nghề phải thường xuyên cập nhật để theo sát sự phát triển của kinh tế, khoa học kỹ thuật và công nghệ. Đầu tư cho đào tạo là đầu tư trực tiếp, cơ bản và lâu dài vì sự phồn vinh của đất nước đó là đầu tư cơ sở hạ tầng, đó là đầu tư về con người. Vì vậy, cần có quan điểm nhất quán và tập trung đầu tư hơn nữa cho lĩnh vực này. Mục tiêu đến năm 2010, nước ta có khoảng 40% lao động được qua đào tạo, đây sẽ là nguồn lực quan trọng để thúc đẩy nền kinh tế phát triển nhanh và bền vững.

❖ Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là trình độ hiểu biết, khả năng vận dụng, áp dụng khoa học kỹ thuật tiên bộ về một số chuyên môn nào đó và hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động cho tổ chức đó.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động được thể hiện thông qua cơ cấu lao động được đào tạo ở các cấp bậc khác nhau.

Ở các nước công nghiệp phát triển lực lượng lao động được xây dựng theo các chỉ tiêu sau: - 35% lao động chưa được đào tạo nghề

- 35% công nhân lành nghề
- 24,5% kỹ thuật viên
- 5% kỹ sư và trên đại học
- 0,5% là chuyên gia cao cấp [11]

Trong khi đó, ở nước ta số lượng lao động qua đào tạo nghề bình quân của cả nước chỉ khoảng 17%, còn 83% lao động còn lại không có chuyên môn kỹ thuật. Con số này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của nước ta vẫn còn rất thấp. Mặt

khác, “ theo kinh nghiệm của các nước phát triển, thì sản xuất sẽ phát triển nếu có một đội ngũ nhân lực được đào tạo hợp lý và có trình độ chuyên môn nghiệp vụ tương ứng là: 1 cử nhân, kỹ sư cần có 4 cán bộ trung học chuyên nghiệp và 10 công nhân kỹ thuật. Trong khi đó, tỉ lệ này ở Việt Nam năm 1979 là: 1- 2,2 - 7,1 và đến nay là: 1- 1,16 - 0,95” [1].

1.1.3.3. Cơ cấu nguồn nhân lực

Cơ cấu cấp bậc nguồn nhân lực: bao gồm số lượng nhân lực được phân chia từ cấp cao đến cấp thấp và đến nhân viên, người lao động trong tổ chức. Cơ cấu này phản ánh các bước thăng tiến nghề nghiệp của nguồn lực trong tổ chức. Tùy thuộc vào quy mô và nội dung hoạt động của tổ chức mà cơ cấu này được sắp xếp và bố trí một cách hợp lý.

Cơ cấu tuổi nguồn nhân lực: được biểu thị bằng số lượng nhân lực ở những độ tuổi khác nhau.

Theo số liệu điều tra dân số tại thời điểm ngày 01/07/2001, cả nước có 39.489 nghìn người từ đủ 15 tuổi trở lên hoạt động kinh tế thường xuyên (trong 12 tháng trước thời điểm điều tra), trong đó nữ là 19.505 nghìn người, chiếm 49,4%, nam giới là 19.984 nghìn người, chiếm 50,6%. Khu vực thành thị có 9.182 nghìn người, chiếm 23,3%, khu vực nông thôn có 30.307 nghìn người, chiếm 76,7%. Trong đó, số người dưới độ tuổi lao động chiếm 30,4%, số người trong độ tuổi lao động chiếm 59,3% [2].

Theo số liệu thống kê, hiện nay Việt Nam có cơ cấu lao động rất trẻ, 50% dưới độ tuổi 25. Thống kê của liên hợp quốc cho thấy lực lượng thanh niên trong độ tuổi lao động (từ 15 đến 24) chiếm hơn 16 triệu người trong tổng số hơn 82 triệu người Việt Nam. Mỗi năm Việt Nam có khoảng 1,4 triệu thanh niên tham gia vào thị trường lao động, điều này cho thấy nguồn nhân lực của Việt Nam rất dồi dào, tuy nhiên chất lượng còn thấp và tỉ lệ thất nghiệp còn khá cao. Theo ước tính, cả nước có tới 5% thanh niên thất nghiệp và 26% thường xuyên thiếu việc làm.

Số liệu thống kê trên cho thấy đây thực sự là điều đáng lo ngại về chất lượng nguồn nhân lực của đất nước trước ngưỡng cửa hội nhập nền kinh tế khu vực và thế giới.

1.2. QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Khái niệm về quản lý nguồn nhân lực “QLNNL”

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

Theo Nguyễn Hữu Thân, quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức, nhằm đạt mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức [9].

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì quản trị nguồn nhân lực bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hoá), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được mục tiêu của tổ chức.

Quản trị nhân lực là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

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

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

Song dù ở góc độ nào thì QTNL vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

1.2.2. Đối tượng của quản trị nhân lực

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

1.2.3. Mục tiêu của quản trị nhân lực

1.2.3.1. Mục tiêu kinh tế

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

1.2.3.2. Mục tiêu xã hội

Nhằm tạo công ăn việc làm, giáo dục và động viên người lao động phát triển phù hợp với tiến bộ xã hội. Ngược lại thông qua quản lý nguồn nhân lực thực hiện trách nhiệm của Nhà Nước, của tổ chức với người lao động. Để đạt được mục tiêu này cần có các hoạt động hỗ trợ như: tuân thủ pháp luật, trật tự xã hội, tổ chức các hoạt động xã hội và dịch vụ trong doanh nghiệp, xác lập và giải quyết thoả đáng mối quan hệ giữa tổ chức công đoàn và các cấp quản trị doanh nghiệp.

1.2.3.3. Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức

QTNL là một lĩnh vực của quản trị doanh nghiệp và cũng là một phương tiện để khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, là nhân tố để khẳng định về tình hình của tổ chức, tình hình mục tiêu kinh doanh.

Để đạt được mục tiêu này cần thực hiện các hoạt động bổ trợ như: kế hoạch hoá nguồn nhân lực, tuyển chọn, đánh giá, đào tạo, phân công, bố trí, phát triển nhân lực và thực hiện kiểm tra giám sát.

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

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

1.2.3.5. Mục tiêu phục vụ nhân viên

Nhà quản trị giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản trị phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của các nhân viên, năng suất lao động sẽ giảm, việc hoàn thành công tác sẽ suy giảm, và nhân viên có thể sẽ rời bỏ cơ quan.

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

Tóm lại, lao động quản lý nguồn nhân lực phải nhằm đáp ứng 2 mục tiêu. Tổng quát xét trên khía cạnh con người là nhân tố của lực lượng sản xuất và con người là thành viên của xã hội.

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

1.2.4.1. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực

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

- ❖ Vai trò của quản lý nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp thể hiện qua các mặt sau:
 - Xác định những cơ hội tốt và những trở ngại trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.
 - Đưa ra tầm nhìn rộng cho nhà quản lý cũng như đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty.
 - Kích thích cách suy nghĩ mới mẻ, những ý tưởng sáng tạo mới trước những vấn đề trước mắt.

- Bồi dưỡng tinh thần khẩn trương và tích cực hoạt động của nhân viên trong công ty .
- Kiểm tra quá trình đầu tư vào hoạt động quản lý.
- Xây dựng phương châm hoạt động lâu dài nhằm vào những vấn đề trọng điểm trong từng giai đoạn.
- Đưa ra điểm chiến lược trong quản lý doanh nghiệp và khai thác sử dụng nhân viên.

1.2.4.2. Chức năng của quản lý nguồn nhân lực

Hoạt động quản lý nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, trách nhiệm, nghĩa vụ của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Theo Trần Kim Dung chức năng QLNS chia thành 3 nhóm:

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

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

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

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

❖ **Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực:**

Nhóm này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Nhóm này bao gồm 3 hoạt động: đánh giá thực hiện công việc và thù lao cho nhân viên, duy trì và phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Những công việc chủ yếu của hoạt động này là:

- + Đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên.
- + Xây dựng và quản lý hệ thống thù lao lao động.
- + Thiết lập và áp dụng các chính sách, phúc lợi, phụ cấp, BHXH ...

Duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp vừa tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể xã hội lành mạnh vừa giúp cho nhân viên thoả mãn với công việc của mình.

Hoạt động này bao gồm các công việc:

- + Ký kết hợp đồng lao động, thoả ước hợp đồng lao động tập thể.
- + Giải quyết các tranh chấp, bất bình trong lao động, giải quyết kỉ luật lao động.
- + Cải thiện điều kiện làm việc.
- + Chăm sóc y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

1.2.5. Sự khác nhau giữa quản lý nguồn nhân lực hiện đại với quản lý nhân sự truyền thống

**Bảng 1: Sự khác nhau giữa quản lý nguồn nhân lực hiện đại
với quản lý nhân sự truyền thống**

Các chỉ tiêu so sánh	Quản lý nguồn nhân lực hiện đại	Quản lý nhân sự truyền thống
Quan niệm	Coi nhân viên là nguồn lực quan trọng	Coi nhân viên là gánh nặng về giá thành
Mục đích	Thoả mãn nhu cầu phát triển tự nhiên của nhân viên, đảm bảo thực hiện lợi ích lâu dài của tổ chức	Bảo đảm thực hiện mục tiêu ngắn hạn của tổ chức
Hình thức	Lấy con người làm trung tâm	Lấy công việc làm trung tâm
Tầm nhìn	Rộng và xa	Hẹp và ngắn
Tính chất	Có tính chiến lược, sách lược	Có tính chiến thuật và nghiệp vụ
Độ sâu	Chủ động chú trọng khai thác	Bị động chú trọng quản lý chặt
Công năng	Hệ thống điều chỉnh thống nhất	Đơn lẻ phân tán
Nội dung	Phong phú	Giản đơn
Địa vị	Ở cấp quyết sách	Ở cấp chấp hành
Phương thức công việc	Tham sự, thấu hiểu	Không chế
Quan hệ với bộ phận khác	Hài hoà hợp tác	Đối lập mâu thuẫn
Quan hệ giữa nhà quản lý với nhân viên	Giúp đỡ, phục vụ	Quản lý không chế
Thái độ đối xử với nhân viên	Tôn trọng, dân chủ	Mệnh lệnh, độc đoán
Tính chất công việc	Có thử thách, có sáng tạo	Làm theo lệ, y lại
Thuộc tính của cơ quan quản lý	Là ngành nghề sản xuất và mang lại lợi ích kinh tế	Là ngành phi sản xuất, không mang lại lợi ích kinh tế

Từ bảng so sánh cho thấy trong quan niệm về quản lý nguồn nhân lực hiện đại vai trò của người lao động trong doanh nghiệp được chú trọng, đã xác lập được quan hệ bình đẳng hợp tác giữa người lao động và chủ doanh nghiệp. Vì vậy, muốn doanh nghiệp ngày càng đi lên thì cần phải có hệ thống quản trị nguồn nhân lực với những chính sách về tuyển dụng, đào tạo, trả lương, khen thưởng, đánh giá mới cho phù hợp. Khai thác và quản lý nguồn nhân lực hiện đại là chức trách của mọi nhà quản lý, không phải trách nhiệm của nhân viên chuyên trách khai thác và quản lý nguồn nhân lực.

1.2.6. Một số nội dung chính của Quản trị nguồn nhân lực

1.2.6.1. Thiết kế và phân tích công việc

Trước hết chúng ta phải hiểu khái niệm công việc. Công việc là tất cả những nhiệm vụ được thực hiện bởi một người lao động hoặc là tất cả nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một số người lao động.

❖ Thiết kế công việc

Thiết kế công việc là quá trình xác định các trách nhiệm, các nhiệm vụ cụ thể được thực hiện bởi từng người lao động trong tổ chức cũng như các điều kiện cụ thể để thực hiện các trách nhiệm, nhiệm vụ đó.

Thiết kế công việc có hiệu quả là một quá trình tổng thể cần được xem xét từ nhiều góc độ. Kết hợp các công việc với các mục tiêu của tổ chức, tạo động lực tới mức tối đa cho người lao động, đạt được các chỉ tiêu thực hiện công việc, phù hợp giữa khả năng và kỹ năng của người lao động với các đòi hỏi của công việc đều là những nhìn nhận cơ bản trong thiết kế công việc. Sự bỏ qua một trong những khía cạnh đó đều có thể dẫn đến giảm hiệu quả và hiệu suất lao động của tổ chức cũng như sự thoả mãn của người lao động.

Khi thiết kế công việc cần phải xác định 3 yếu tố thuộc về công việc như sau:

+ Nội dung công việc: bao gồm tổng thể các hoạt động, các nghĩa vụ, các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc công việc cần phải thực hiện: các máy móc, trang thiết bị cần phải sử dụng và các quan hệ cần phải thực hiện.

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

tuân thủ các quy định và chế độ làm việc.

+ Các điều kiện lao động: bao gồm tập hợp các yếu tố thuộc môi trường vật chất của công việc như: nhiệt độ, chiếu sáng, các điều kiện an toàn.

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

❖ Phân tích công việc

Phân tích công việc là khái niệm đã được áp dụng phổ biến trên thế giới hàng trăm năm qua và là công cụ QTNL cơ bản nhất. Tuy nhiên, phân tích công việc còn là khái niệm khá mới mẻ đối với các nước chậm tiến hoặc đang phát triển.

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

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

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

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

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

+ Thông tin về các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện như các khả năng và kỹ năng cần phải có, các kiến thức, các hiểu biết và kinh nghiệm làm việc cần thiết.

Các tư liệu và thông tin thu thập được sẽ được xử lý phù hợp tùy thuộc vào mục đích của phân tích công việc. Tuy nhiên, chúng thường được hệ thống hoá

dưới dạng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

*** Bản mô tả công việc**

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

*** Bản tiêu chuẩn công việc**

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

1.2.6.2. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực

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

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

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

KHHNNL có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức. KHHNNL có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức, được xây dựng trên cơ sở các chiến lược kinh doanh của tổ chức. Để đạt được mục tiêu trong thời gian dài, mỗi tổ chức phải có một tập hợp hợp lý những người lao động với những kiến thức và những kỹ năng cần thiết.

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

Tiến trình KHHNNL được trải qua 3 bước:

- Dự báo nhu cầu nhân lực của tổ chức trong tương lai.

- Xây dựng chương trình để đáp ứng nhu nhân lực.
- Thực hiện các chương trình đã đề xuất và thường xuyên kiểm tra, đánh giá xem kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đề ra hay không.

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

1.2.6.3. Tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên

Tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên là quá trình quan trọng của quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức.

❖ Tuyển mộ là quá trình thu hút các ứng viên (người xin việc) về phía tổ chức để các nhà tuyển dụng lựa chọn và sàng lọc những người có đủ điều kiện vào làm việc tại 1 vị trí nào đó tổ chức.

Một tổ chức có thể tuyển mộ từ bên trong hoặc bên ngoài thị trường với nhiều phương pháp khác nhau. Quá trình tuyển mộ bao gồm các bước như: xây dựng kế hoạch tuyển mộ với các nội dung lập kế hoạch tuyển mộ, xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ, xác định thời gian và địa điểm tuyển mộ, tìm kiếm người xin việc, đánh giá quá trình tuyển mộ.

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

Cơ sở của tuyển chọn là cá yêu cầu đặt ra trong “ bản mô tả công việc” và “ bản tiêu chuẩn thực hiện công việc”. Quá trình tuyển chọn phải đáp ứng những yêu cầu dưới đây:

- Tuyển chọn phải xuất phát từ kế hoạch kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực.
- Tuyển chọn được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu quả công tác tốt.
- Tuyển được người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc và tổ chức.

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất, tuyển chọn được

những người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp tổ chức giảm được ác chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được những thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt kết quả cao thì phải có ác bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin 1 cách khoa học.

Quy trình tuyển chọn theo [3] bao gồm các bước sau:

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

1.2.6.4. Định mức lao động

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

❖ **Mức lao động:**

Hiểu theo một nghĩa chung nhất là một đại lượng sống quy định cho người lao động để họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

Hiểu một cách đầy đủ, mức lao động có 3 loại sau:

***Mức thời gian (Mtg)**

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

***Mức sản lượng (Msl)**

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

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

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

Tca: Độ dài thời gian ca làm việc (theo quy định của nhà nước là 8giờ) Qua công thức trên ta thấy Mtg và Msl là 2 đại lượng nghịch đảo lẫn nhau, nghĩa là khi Mtg giảm thì Msl tăng lên và ngược lại.

*** Mức phục vụ (Mpv)**

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

Mỗi loại mức lao động có phạm vi áp dụng nhất định. Chẳng hạn đối với Mtg áp dụng cho những công việc mà đòi hỏi tốn hao thời gian tương đối dài hoặc áp dụng làm căn cứ để xây dựng các kế hoạch. Đối với Msl áp dụng cho những công việc mà kết quả lao động thể hiện được bằng số đo tự nhiên và phải thống kê được kết quả đó. Còn đối với Mpv áp dụng cho những công việc phụ và phục vụ mà kết quả lao động khó có thể đo một cách trực tiếp.

✚ Ý nghĩa và tác dụng của mức lao động trong doanh nghiệp là

- Mức lao động là căn cứ để xác định quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi người lao động trong doanh nghiệp theo nguyên tắc phân phối theo lao động.
- Mức lao động là căn cứ để xác định số lượng lao động trong doanh nghiệp.
- Mức lao động là cơ sở vững chắc để xây dựng các kế hoạch của doanh nghiệp (gồm kế hoạch sản xuất, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch giá thành sản phẩm ...)

- Mức lao động là cơ sở để phân công, tổ chức sản xuất, tổ chức lao động và cũng là cơ sở để theo dõi, kiểm tra, đánh giá kết quả của mỗi người lao động trong doanh nghiệp.

1.2.6.5. Đánh giá thực hiện công việc

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

ĐGTHCV là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Mặc dù ở công ty nhỏ ĐGTHCV có thể được thực hiện một cách không chính thức thông qua sự đánh giá hàng ngày của người giám sát với các nhân viên và sự đánh giá, góp ý lẫn nhau giữa các nhân viên nhưng hầu hết các tổ chức đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá chính thức.

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

- Đối với tổ chức:

- + Kiểm tra tình hình chấp hành công việc của nhân viên.
- + Giúp cho bộ phận quản lý nguồn nhân lực và lãnh đạo cấp cao có thể đánh giá được thắng lợi của các hoạt động chức năng về nguồn nhân lực như tuyển mộ, tuyển chọn, định hướng, thăng tiến, đào tạo và các hoạt động khác, kiểm soát được mức độ đúng đắn và hiệu quả của các hoạt động đó, từ đó có các phương hướng điều chỉnh phù hợp.

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

- Đối với người lao động:

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

nghiệp, thêm cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Có 6 phương pháp đánh giá mức hoàn thành công việc của nhân viên. Đó là:

- Phương pháp mức thang điểm
- Phương pháp xếp hạng
- Phương pháp ghi chép và lưu trữ
- Phương pháp quan sát hành vi
- Phương pháp định lượng
- Phương pháp so sánh

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

Đánh giá thực hiện công việc cần phải biết khên thưởng kịp thời và kỷ luật nghiêm minh.

1.2.6.6. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

❖ Khái niệm đào tạo và phát triển

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

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

❖ Có hai phương pháp đào tạo và phát triển:

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

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

❖ **Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực: gồm 7 bước**

- + Xác định nhu cầu đào tạo
- + Xác định mục tiêu đào tạo
- + Lựa chọn đối tượng đào tạo
- + Xác định chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo
- + Lựa chọn và đào tạo giáo viên
- + Dự tính kinh phí đào tạo
- + Đánh giá chương trình đào tạo

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

Giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có sự khác nhau thể hiện thông qua bảng sau.

Bảng 2: Sự khác nhau giữa đào tạo và phát triển

Chỉ tiêu	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

🚦 Mục đích của đào tạo và phát triển:

- Trực tiếp giúp nhân viên làm công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên không đáp ứng được tiêu chuẩn mẫu của công việc hoặc khi nhận công việc mới.
- Cập nhật các kỹ năng kiến thức mới cho nhân viên
- Tránh tình trạng quản lý lạc hậu, lỗi thời

- Giải quyết các vấn đề của tổ chức như mâu thuẫn giữa nhân viên, giữa nhân viên và công đoàn, hay với nhà quản trị ...
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận
- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

1.2.6.7. Thù lao lao động

Theo nghĩa hẹp, thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ với tổ chức.

Cơ cấu thù lao lao động gồm 3 thành phần: thù lao cơ bản, các khuyến khích, các phúc lợi.

❖ **Thù lao cơ bản:** là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được một cách thường kì dưới dạng tiền lương (theo tuần, theo tháng) hay là tiền công theo giờ. Thù lao cơ bản được dựa trên cơ sở của công việc cụ thể, mức độ thực hiện công việc, trình độ và thâm niên của người lao động.

+ Tiền công: là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (giờ, ngày) hay số lượng sản phẩm được sản xuất ra, hay tùy thuộc vào khối lượng công việc đã hoàn thành. Tiền công thường được trả cho công nhân sản xuất, cá nhân bảo dưỡng máy móc thiết bị, nhân viên văn phòng.

+ Tiền lương: là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm). Tiền lương thường được trả cho các cán bộ quản lý và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật.

Tuy nhiên, trong thực tế hai thuật ngữ này thường được dùng lẫn lộn để chỉ phần thù lao cơ bản, cố định mà người lao động được nhận trong tổ chức.

❖ **Các khuyến khích:** là các khoản thù lao ngoài tiền công hay tiền lương để trả cho những người lao động thực hiện tốt công việc. Loại thù lao này gồm: tiền hoa hồng, các loại tiền thưởng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận.

❖ **Các phúc lợi xã hội:** là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động như: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm xã hội, tiền lương hưu, tiền trả cho những ngày nghỉ, nghỉ lễ, nghỉ phép, các chương trình giải

trí, nghỉ mát, nhà ở, phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc là thành viên trong tổ chức.

❖ Ngoài 3 thành phần nêu trên, nếu hiểu theo nghĩa rộng thì thù lao lao động còn gồm cả yếu tố mang tính phi tài chính. Đó là yếu tố thuộc nội dung công việc và môi trường làm việc.

1.2.6.7.1. Giới thiệu về thang lương, bản lương hiện hành của nhà nước

❖ Chế độ lương cấp bậc

Được thiết kế để trả công cho công nhân sản xuất căn cứ vào chất lượng lao động và điều kiện lao động và điều kiện lao động khi họ thực hiện một công việc nhất định.

Chế độ tiền lương cấp bậc có 3 yếu tố: thang lương, mức lương và tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

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

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

$$M_i = M_1 \times K_i$$

Trong đó: M_i : Mức lương bậc i

M_1 : Mức lương tối thiểu

K_i : Hệ số lương bậc i

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

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

1.2.6.7.2. Các hình thức trả lương

Có 2 hình thức trả lương cơ bản như sau:

❖ **Hình thức trả lương theo thời gian:** Là hình thức trả công được áp dụng cho những nhân lực làm công việc quản lý, hoặc áp dụng cho những công việc không thể tiến hành định mức chặt chẽ và chính xác.

$$\text{Công thức: } L_{tg} = T_{tt} \times L$$

Trong đó:

- L_{tg} : Lương thời gian
- T_{tt} : Số ngày công, giờ công thực tế đã làm trong kỳ
- L : Mức lương ngày (lương giờ) với:
 $L_{\text{ngày}} = L_{\text{tháng}} / 22$
 $L_{\text{giờ}} = L_{\text{tháng}} / 18$

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

$$L_{sp} = N_{tt} \times Đ_g$$

$$Đ_g / SP = \frac{\text{Mức lương cán bộ công nhân viên + phụ cấp}}{\text{Mức sản lượng}}$$

Trong đó: L_{sp} : Tiền lương theo sản phẩm

$Đ_g$: Đơn giá lương sản phẩm

N_{tt} : Số lượng sản phẩm thực tế đạt chất lượng đã hoàn thành

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

❖ **Lương khoán:**

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

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

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

H_{si} : Hệ số lương của mỗi người

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

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

Tổng thời gian chuẩn = T_{ci}

$$W_i = \frac{\text{số tiền khoán cho cả nhóm} \times T_{ci}}{\text{Tổng thời gian chuẩn}}$$

W_i : Tiền công của công nhân thứ i

Ý nghĩa của tiền lương: Tiền lương có ý nghĩa rất lớn đối với cả doanh nghiệp và người lao động.

+ **Đối với doanh nghiệp:** Tiền lương là khoản chi phí bắt buộc mà các doanh nghiệp phải trả cho người lao động về sự hao phí sức lực và trí tuệ. Do đó muốn nâng cao lợi nhuận và hạ giá thành sản phẩm các doanh nghiệp cần phải biết quản lý và tiết kiệm chi phí tiền lương. Ngoài ra, tiền lương còn là một phương tiện rất hiệu quả để thu hút người lao động có tay nghề cao và tạo ra lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp. Hơn thế nữa tiền lương còn là phương tiện kích thích động viên người lao động rất có hiệu quả, tạo nên sự thành công và hình ảnh đẹp đẽ của doanh nghiệp trên thị trường.

+ **Đối với người lao động:** Tiền lương là phần thu nhập chủ yếu của người lao động, là phương tiện để duy trì sự tồn tại và phát triển của người lao động và gia đình họ. Ở một mức độ nào đó nó còn là một bằng chứng cụ thể thể hiện giá trị của người lao động, thể hiện uy tín và địa vị của người lao động trong xã hội cũng như trong gia đình. Qua mức tiền lương người ta có thể đánh giá được mức độ đối xử của chủ doanh nghiệp với người lao động.

1.2.6.7.3. Phúc lợi

Trong hầu hết các tổ chức, người quản lý đều nhận thấy sự cần thiết phải cung cấp các loại bảo hiểm và các chương trình khác liên quan đến sức khoẻ, sự an toàn, các bảo hiểm và các lợi ích khác cho người lao động.

Phúc lợi chính là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống cho người lao động.

Có 2 loại phúc lợi và dịch vụ cho người lao động:

❖ **Phúc lợi bắt buộc:** là khoản phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Có thể là: các loại bảo đảm, bảo hiểm xã hội, BHYT, trợ cấp thất nghiệp, trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, hưu trí, thai sản, tử tuất ...

❖ **Phúc lợi tự nguyện:** là các phúc lợi mà tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ, và sự quan tâm của lãnh đạo ở đó.

Mục tiêu của các chương trình phúc lợi:

- + Duy trì và nâng cao năng suất lao động
- + Thực hiện chức năng xã hội của chúng đối với người lao động
- + Đáp ứng đòi hỏi của đại diện người lao động và nâng cao vai trò điều tiết của chính phủ.
- + Duy trì mức sống vật chất và tinh thần của người lao động.

1.2.6.8. An toàn và sức khỏe người lao động

Vấn đề an toàn và sức khỏe cho người lao động là một vấn đề rất đang được quan tâm. Bởi, người lao động có được an toàn trong quá trình lao động thì họ mới yên tâm khi làm việc, người lao động có sức khỏe, thoải mái tâm lý thì mới hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, nâng cao năng suất lao động. Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động tại doanh nghiệp là: đảm bảo cho người lao động không bị ốm đau bệnh tật, tai nạn do tác động của các yếu tố nguy hiểm, có hại trong lao động sản xuất thông qua thực hiện các luật pháp, chính sách và các giải pháp về khoa học kỹ thuật, về kinh tế xã hội, về tuyên truyền giáo dục, về tổ chức lao động và sự tuân thủ các quy phạm về an toàn và vệ sinh lao động của người sử dụng lao động và người lao động.

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

- Về phía người lao động: Chấp hành mọi nội quy, quy định về an toàn lao động của tổ chức, từ chối hoặc rời bỏ nơi làm việc khi phát hiện nguy cơ xảy ra tai nạn nguy hại tới sức khoẻ và tính mạng của bản thân, trình báo với người phụ trách, chỉ trở lại làm việc khi nguy cơ đó được khắc phục, khiếu nại với cơ quan nhà nước nếu người sử dụng lao động vi phạm quy định an toàn lao động của Nhà Nước hoặc trái với hợp đồng lao động ...

1.2.7. Ảnh hưởng của môi trường tới quản trị nguồn nhân lực.

Việc quản lý nguồn nhân lực tốt phụ thuộc vào sự am hiểu tường tận các điều kiện môi trường mà doanh nghiệp, một tổ chức đang phải đương đầu.

Môi trường ở đây được đề cập thành 3 mức độ.

❖ Môi trường vĩ mô: gồm có

- Các yếu tố kinh tế: Như là chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh, xu hướng của GNP, tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngân hàng, chính sách tiền tệ, chính sách tài chính, mức độ thất nghiệp, tiền lương, cán cân thanh toán ...

- Các yếu tố luật lệ của Nhà Nước: Các doanh nghiệp được bình đẳng nhau trên khía cạnh pháp luật, được phép kinh doanh những ngành nghề mà pháp luật không cấm, phải tuân thủ những quy định của pháp luật thuế mướn lao động, an toàn lao động, bảo hiểm, bảo vệ môi trường ...

- Các yếu tố văn hoá xã hội: Đó là xu hướng nhân chủng học, sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức và quan điểm về mức sống cộng đồng, kinh doanh, lao động nghề ...

- Các yếu tố tự nhiên: Các vấn đề về ô nhiễm môi trường, thiếu năng lượng, lãng phí tài nguyên cùng với nhu cầu ngày càng lớn đối với các nguồn lực có hạn khiến công chúng cũng như doanh nghiệp phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động liên quan.

- Yếu tố công nghệ: có nhiều công nghệ tiên tiến ra đời tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ đối với tất cả các ngành công nghiệp và các doanh nghiệp nhất định.

❖ **Môi trường tác nghiệp:** Bao gồm các yếu tố trong ngành và các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong

ngành kinh doanh. Có 5 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ tiềm ẩn và sản phẩm thay thế.

❖ **Môi trường nội bộ:** Bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của doanh nghiệp như: nguồn nhân lực, chính sách và chiến lược của doanh nghiệp, sản xuất, tài chính, marketing, nề nếp tổ chức ...

1.3. VẤN ĐỀ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG HIỆU QUẢ NGUỒN NHÂN LỰC

1.3.1. Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.3.1.1. Khái niệm chung về hiệu quả

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội. Hiệu quả là một phạm trù kinh tế có vai trò đặc biệt và có ý nghĩa to lớn trong quản lý kinh tế cũng như trong khoa học quản lý. Từ xưa đến nay nhiều nhà kinh tế đã đưa ra các khái niệm khác nhau về hiệu quả và dưới đây là một vài quan điểm đại diện:

- Hiệu quả chỉ là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn các phương án hoặc các quyết định trong quá trình hoạt động thực tiễn của con người ở mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Chỉ tiêu hiệu quả là tỷ lệ giữa kết quả thực hiện của hoạt động đã đề ra so với chi phí đã bỏ ra để đạt được kết quả đó.

- Theo “ Giáo trình phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh” của PGS. TS Nguyễn Thị Gái thì hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn nhân tài, vật lực của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng hợp chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng công thức:

$$\text{Hiệu quả sản xuất kinh doanh} = \frac{\text{Kết quả đề ra}}{\text{Nguồn lực đầu vào}}$$

Trong đó, kết quả điều tra được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận ... Nguồn lực đầu vào gồm: Lao động, tư liệu lao động, vốn ...

1.3.1.2. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

Quản lý lao động là việc thực hiện tất cả các công việc như: đào tạo, tuyển dụng, phân công bố trí với trình độ người lao động ... Nhằm mục đích làm sao cho việc sử dụng lao động đạt hiệu quả. Các doanh nghiệp rất quan tâm đến vấn đề

hiệu quả sử dụng lao động. Nếu sử dụng lao động có hiệu quả là góp phần làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Hiệu quả sử dụng lao động cao hay thấp phụ thuộc vào trình độ tổ chức, sản xuất, phân công lao động và quản lý của mỗi doanh nghiệp.

Hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả sử dụng lao động nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn liền với cơ chế thị trường có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như: lao động, vốn, máy móc thiết bị ... Doanh nghiệp chỉ có thể đạt hiệu quả cao khi việc sử dụng các yếu tố cơ bản của quá trình kinh doanh có hiệu quả cao, khi đề cập đến hiệu quả sử dụng lao động.

Hiệu quả sử dụng lao động là chỗ dựa cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Căn cứ vào nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối được xác định:

$$H = \frac{K}{L}$$

Kết quả đầu ra được đo bằng chỉ tiêu: tổng doanh thu, lợi nhuận, giá trị sản lượng...

Nguồn lực đầu vào: tổng lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp, lao động khác ...

Tuy nhiên cần hiểu hiệu quả lao động một cách toàn diện trên cả 2 mặt: hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội. Hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội có mối quan hệ khăng khít nhưng cũng có mâu thuẫn. Vì vậy, vấn đề ở đây là tạo sự thống nhất giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của toàn xã hội.

Hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp đạt được trong từng thời kỳ, từng giai đoạn, đều đòi hỏi đặt ra cho doanh nghiệp là không được vì lợi ích trước mắt làm tổn hại đến lợi ích lâu dài của toàn doanh nghiệp. Hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ mật thiết chung của hiệu quả sản xuất kinh doanh của toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Như vậy có thể nói doanh nghiệp là một tế bào, một bộ phận cấu thành của nền kinh tế.

Lợi ích của toàn xã hội, của doanh nghiệp bao giờ cũng phải phù hợp nhau. Sử dụng lao động có hiệu quả góp phần làm cho xã hội bớt đi thói hư tật xấu, giảm bớt những tai nạn xã hội ...

1.3.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng Nguồn nhân lực

Bước 1: Phân tích hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực

Trong quá trình sản xuất, sức lao động của con người là yếu tố quan trọng mang tính chất quyết định. Sử dụng tốt sức lao động biểu hiện trình độ quản lý của doanh nghiệp, thúc đẩy quá trình sản xuất phát triển. Việc phân tích chỉ tiêu lao động nhằm khai thác mọi khả năng tiềm tàng về lao động, không ngừng nâng cao năng suất lao động.

Nhóm chỉ tiêu hiệu quả lao động của doanh nghiệp gồm có:

➤ **Hiệu suất sử dụng lao động (Hn)**

$$Hn = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng lao động}}$$

- Đơn vị tính: Sản phẩm / người

- Ý nghĩa chỉ tiêu: Chỉ tiêu này phản ánh một lao động trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu, trong thực tế sản xuất và kinh doanh thì chỉ tiêu này càng cao càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nguồn nhân lực hiệu quả hay không.

➤ **Năng suất lao động bình quân tính bằng hiện vật**

$$NSLĐbq = \frac{\text{Tổng sản lượng}}{\text{Tổng lao động}}$$

- Đơn vị tính: Sản phẩm / người

- Ý nghĩa của chỉ tiêu: Chỉ tiêu này cho các nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu sản phẩm.

➤ **Hiệu quả sử dụng lao động**

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động}}$$

- Đơn vị tính: Đồng / người

- Ý nghĩa của chỉ tiêu: Cho các nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận.

➤ **Hàm lượng sử dụng lao động**

$$\text{Hàm lượng sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động}}{\text{Tổng lợi nhuận}}$$

- Đơn vị tính: Người / đồng

- Ý nghĩa của chỉ tiêu: Cho các nhà quản trị biết cứ một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

* **So sánh số liệu qua các năm:**

Dựa vào số liệu đã thu thập được, tính toán các chỉ tiêu trên qua các năm, so sánh sự tăng giảm của các chỉ tiêu đó về số tương đối và số tuyệt đối.

✚ **Nhận xét tìm nguyên nhân:** Dựa vào số đã so sánh ở trên, nhận xét tìm nguyên nhân.

Bước 2: Phân tích nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Công tác định mức
- Tổ chức phân công lao động
- Điều kiện làm việc
- Thời gian nghỉ ngơi
- Tuyển dụng
- Đào tạo
- Đánh giá nhân viên
- Các chính sách đãi ngộ: + Tiền lương
+ Tiền thưởng và phụ cấp
+ Phúc lợi khác ...

Bước 3: Nhận xét

1.3.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực

Lao động là một trong những yếu tố đầu vào cơ bản của một quá trình sản xuất. Bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn tồn tại và phát triển được, không những

phải sử dụng tốt những yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ mà còn phải sử dụng lao động một cách có hiệu quả nhất. Bởi vì yếu tố con người nó là một nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có vai trò chủ yếu sau:

- Doanh nghiệp có thể kế hoạch hóa nguồn nhân lực của mình ở thời điểm hiện tại cũng như ở tương lai.

- Giúp doanh nghiệp tổ chức tốt các quá trình lao động bằng cách đẩy mạnh các quá trình hợp tác lao động giữa các bộ phận, các đơn vị trong quá trình sản xuất thông qua đó giảm thời gian lao động hao phí, lãng phí.

- Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tức là giúp doanh nghiệp định mức lại lao động trong mỗi bộ phận, đơn vị từ đó giảm hao phí lao động không cần thiết, đó là cơ sở để nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành sản phẩm tạo điều kiện nâng cao tính cạnh tranh sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường.

- Tạo cho người lao động có việc làm ổn định, thu nhập cao hơn và có cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi mà doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Tức là doanh nghiệp sẽ có nhiều chế độ đãi ngộ thích hợp hơn đối với người lao động.

- Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa người với người trong lao động, giúp bầu không khí được thoải mái khi làm việc. Đó cũng là cơ sở để người lao động nâng cao năng suất lao động.

Tóm lại, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là một điều kiện không thể thiếu nếu như doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển.

1.4. Ý nghĩa, phương hướng và biện pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

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

- Đối với nền kinh tế quốc dân: Hiệu quả sử dụng lao động là một phạm trù kinh tế quan trọng, nó góp phần nào phản ánh được trình độ sản xuất và mức độ hoàn thiện của quan hệ sản xuất trong cơ chế thị trường. Trình độ phát triển của lực

lượng sản xuất càng cao thì quan hệ sản xuất càng hoàn thiện đồng thời càng nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

- Đối với bản thân doanh nghiệp: Hiệu quả sử dụng lao động xét về mặt tuyệt đối đó chính là năng suất lao động, là lợi nhuận thu được. Nó là cơ sở để tái sản xuất mở rộng, cải thiện đời sống cán bộ công nhân viên. Hiệu quả chính là căn cứ quan trọng và chính xác để doanh nghiệp đánh giá các hoạt động của mình. Nhận thức đúng đắn về hiệu quả sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hơn.

- Đối với người lao động: Hiệu quả sử dụng lao động là động lực thúc đẩy, kích thích người lao động hăng say sản xuất và luôn quan tâm đến kết quả lao động của mình. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động đồng nghĩa với việc nâng cao đời sống người lao động trong doanh nghiệp. Nâng cao đời sống sẽ tạo động lực trong sản xuất, làm tăng năng suất lao động sẽ góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

1.4.2. Phương hướng và các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

❖ Phương hướng

Con người là một trong các nguồn lực quan trọng nhất của sản xuất kinh doanh. Con người vừa là động lực, vừa là mục tiêu của sự phát triển kinh tế xã hội. Quản lý, sử dụng lao động có hiệu quả là một vấn đề rất khó, đó là một nghệ thuật quản lý và sử dụng lao động. Nhiệm vụ của các nhà quản lý là làm thế nào để khai thác phát huy hết khả năng của con người trong quá trình sản xuất kinh doanh. Ngày nay khoa học công nghệ ngày càng tiên tiến và phát triển, nếu chỉ trang bị máy móc thiết bị hiện đại nhưng không có người lao động sử dụng và điều khiển nó thì không thể tạo ra sản phẩm. Vì vậy bố trí, sử dụng lao động phù hợp với trình độ, khả năng của người lao động sẽ phát huy hết được tiềm năng sẵn có của họ. Từ đó đem lại hiệu quả kinh tế cao cho doanh nghiệp. Do vậy các nhà quản lý doanh nghiệp phải quan tâm coi trọng việc quản trị con người của doanh nghiệp.

❖ Các biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị và sử dụng nguồn nhân lực

- Phát huy sáng kiến, cải thiện kỹ thuật, áp dụng kỹ thuật mới với công nghệ tiên tiến.

- Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.

- Cải thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực.
- Xây dựng chế độ tiền lương, thưởng và dịch vụ xã hội để khuyến khích người lao động.
- Xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý.
- Nâng cao trình độ văn hóa, nhận thức cũng như tay nghề, chuyên môn cho cán bộ công nhân viên, tận dụng tối đa thời gian lao động.
- Áp dụng việc tăng ca để giảm lao động thuê ngoài.
- Nâng cao chất lượng tuyển chọn nguồn nhân lực.
- Đào tạo và nâng cao chất lượng đào tạo lao động của doanh nghiệp.
- Sắp xếp, bố trí, sử dụng lao động năng động và hợp lý hơn.
- Đánh giá tình hình thực hiện công việc nhằm khen thưởng, kỷ luật lao động và thi đua sản xuất.
- Do hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp chịu sự tác động của nhiều yếu tố nên muốn nâng cao hiệu quả sử dụng lao động thì phải giải quyết tổng hợp, đồng bộ nhiều vấn đề, nhiều biện pháp khác nhau:
 - + Nâng cao việc bán hàng tiêu thụ sản phẩm
 - + Đa dạng hóa sản phẩm, đa dạng hóa kinh doanh, mở rộng sản xuất.
 - + Nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ bán hàng.
 - + Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, chi phí tài chính hợp lý.

PHẦN 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN LÝ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách

Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách có trụ sở tại Km9-đường 5-Quán Toan-Hồng Bàng-Hải Phòng. Vị trí bãi cảng nằm ở hữu ngạn Sông Cửa Cấm, cách Hải Phòng về phía thượng lưu 12km, có chế độ thủy triều là Nhật triều với mức nước cao nhất là 4m, đặc biệt cao 4,23m, mực nước thủy triều thấp nhất là 0,48m, đặc biệt thấp là 0,23m. Cảng nằm cách xa trung tâm thành phố, luồng lạch ra vào còn nhiều hạn chế do độ bồi đắp phù sa lớn, do vậy hàng năm cảng phải thường xuyên nạo vét khơi thông dòng chảy để đảm bảo cho tàu ra vào được thuận lợi.

Cùng với chiến lược phát triển kinh tế của Đảng và nhà nước nhằm chuyển đổi nền kinh tế nước ta từ tập trung quan liêu bao cấp sang nền kinh tế thị trường, Xí nghiệp xếp dỡ Vật Cách được tách ra khỏi cảng Hải Phòng hình thành nên Công Ty Cổ Phần Cảng Vật Cách theo quyết định số 2080/2002/QĐBGTVT ra ngày 3/7/2002.

Xí nghiệp xếp dỡ Vật Cách được chuyển đổi thành công ty Cổ phần Cảng Vật Cách. Công ty được thành lập với nguồn vốn điều lệ là 12 tỷ đồng Việt Nam (trong đó có 30% vốn của Cảng Hải Phòng, còn lại 70% vốn do các cổ đông trong Công ty đóng góp). Kể từ ngày 01 tháng 09 năm 2002 Công ty chính thức đi vào hoạt động.

- Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH
- Trực thuộc: Tổng Công Ty Hàng Hải Việt Nam
- Trong vùng quản lý hàng hải của Cảng vụ: Hải Phòng
- Vị trí Cảng: 20°53'16" N - 106°36'48" E

- Địa chỉ: Kilômét số 9, Quốc lộ 5, P. Quán Toan, Q.Hồng Bàng, HP
- Tel: (84.31) 3850018
- Fax: (84.31) 3850026
- Email: vatcachport@vnn.vn

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

Năm 2003, Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách đã thực hiện đổi mới cơ chế quản lý, tác phong làm việc tạo nên một sức sống mới trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Vì vậy, với cơ sở vật chất trang thiết bị tuy còn lạc hậu nhưng khối lượng hàng hoá thông qua Cảng đã tăng gấp 1,5 lần trước khi cổ phần, doanh thu đạt 19 tỷ tăng gấp 2,5 lần, trả cổ tức cho cổ đông 10%/ năm. Để nâng cao năng lực sản xuất đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh tế của đất nước, Cảng đã đầu tư mua mới các trang thiết bị, xây dựng cơ sở hạ tầng, cải tạo các hệ thống kho bãi chứa hàng...Đến năm 2004, khối lượng hàng hoá thông qua Cảng gấp đôi so với trước khi cổ phần. Doanh thu đạt 23 tỷ, tăng gấp hơn 3 lần, thu nhập bình quân 1,7triệu đồng/người/tháng. Cùng với sự phát triển không ngừng của nền kinh tế và quá trình đổi mới trong phương thức hoạt động sản xuất kinh doanh thì năng lực hoạt động của Công ty ngày càng phát triển hơn. Đến năm 2008, bình quân thu nhập của một công nhân là 4,2 triệu đồng/người/tháng ngoài ra Công ty còn có một số trợ cấp về độc hại, làm ca, hình thành quỹ phúc lợi luôn chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của công nhân.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách

❖ Chức năng của công ty

- Bốc xếp hàng hóa (Chuyên làm các loại hàng: hàng bao như xi măng, lân đạm, hàng rời như clinker, than, quặng, muối..., hàng thiết bị, hàng cây như sắt, thép, gỗ, và một số loại hàng khác).
- Kinh doanh cho thuê kho, bến bãi để chứa hàng.
- Đại lý vận tải và giao nhận hàng hoá.
- Vận tải đa phương thức.

- Kinh doanh vật tư, vật liệu xây dựng, xăng dầu.
- Sửa chữa cơ khí, phương tiện cơ giới thủy bộ.

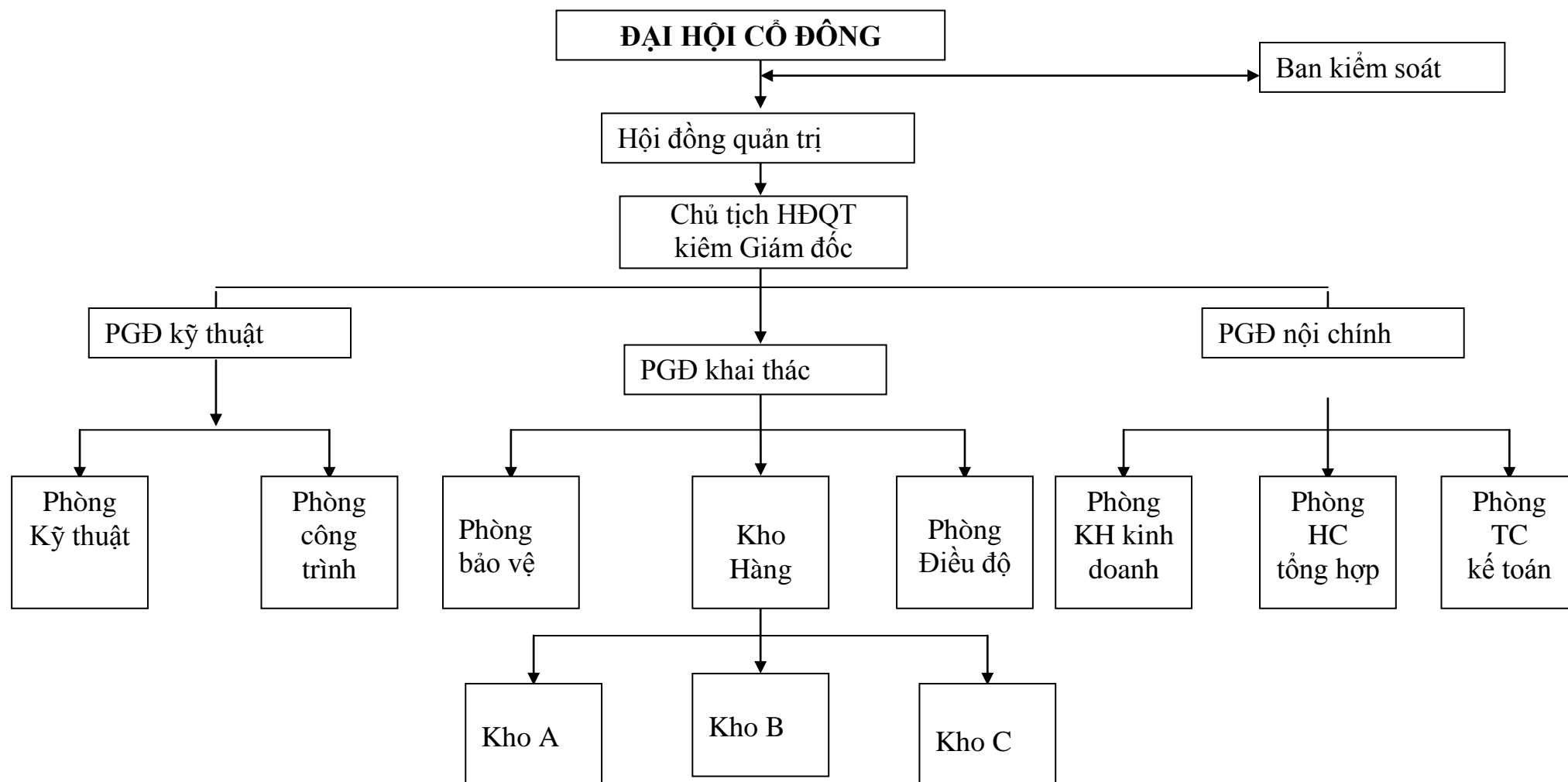
❖ *Nhiệm vụ của công ty :*

- Ký hợp đồng xếp dỡ, giao nhận bảo quản lưu kho hàng hóa với chủ hàng.
- Phụ trách việc xếp dỡ, bảo quản hàng hóa, nhận chuyển và giao hàng hóa cho chủ hàng và cho các tàu bè được chủ hàng uỷ nhiệm vận chuyển.
- Dẫn dắt các tàu ra vào Cảng và cung cấp các thứ cần thiết cho tàu (nguyên liệu dầu mỡ, than, củi...) và sửa chữa tàu, kể cả tàu nước ngoài.
- Xây dựng tu bổ các công trình thuộc phạm vi Cảng đảm bảo tàu đi lại thuận tiện an toàn (xây dựng bến, vét lòng lạch, sửa chữa phao đeo đường vận chuyển). Bảo quản thiết bị và sửa chữa các phương tiện hoạt động của Cảng tàu, canô, xà lan, cầu, các phương tiện vận chuyển bộ trong cảng.
- Thi hành các luật pháp, điều lệ và các chính sách, chủ trương của Chính phủ của Bộ Giao thông và Bưu điện đối với Cảng Vật Cách.
- Giao hàng xuất khẩu cho phương tiện vận tải và nhận hàng nhập khẩu từ phương tiện vận tải nếu được ủy thác.
- Kết toán việc giao nhận hàng nhập khẩu và lập các chứng từ cần thiết tiến hành xếp dỡ vận chuyển bảo quản lưu kho hàng hóa.

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

2.1.3.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần cảng Vật Cách

Sơ đồ 1: Cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách



Bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo cơ cấu trực tuyến chức năng, từ Giám Đốc công ty đến các phòng, phân xưởng, đội. Qua đó chức năng quản lý được chuyên môn hoá, tận dụng được năng lực của các cán bộ chuyên viên đầu ngành trong từng lĩnh vực. Các quyết định của bộ phận chức năng chỉ có ý nghĩa về mặt hành chính đối với các bộ phận trực tuyến khi đã thông qua người lãnh đạo cao nhất hay được người lãnh đạo cao nhất uỷ quyền. Các phân xưởng thực hiện nhiệm vụ sản xuất từ trên đưa xuống đảm bảo chất lượng được giao.

➤ **Ưu điểm:**

Có sự phân công hợp lý trong bộ máy quản lý điều hành dẫn đến sự chuyên môn hoá cao của các phòng ban chức năng tạo điều kiện phát huy tối đa năng lực chuyên môn của các bộ phận chức năng và đảm bảo quyền chỉ huy của hệ thống trực tuyến do đó công việc được thực hiện dễ dàng.

➤ **Nhược điểm:**

Bộ máy với cơ cấu quản lý lớn, chia theo nhiều cấp quản lý vì vậy tiến trình giải quyết công việc phải thông qua nhiều khâu mới đạt được kết quả cuối cùng dẫn đến quá trình giải quyết công việc mất rất nhiều thời gian.

2.1.3.2. Nhiệm vụ chức năng các cấp quản trị của công ty.

❖ **Đại hội đồng cổ đông:** Là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty bao gồm các cổ đông có quyền biểu quyết. Đại hội đồng cổ đông họp ít nhất mỗi năm một lần trong thời hạn không quá 120 ngày kể từ ngày kết thúc năm tài chính hoặc họp Đại hội đồng Cổ đông bất thường theo các thủ tục qui định của công ty.

❖ **Hội đồng quản trị:** (gồm 5 người) là cơ quan quản lý Công ty, do Đại hội đồng cổ đông bầu và bãi nhiệm, miễn nhiệm. Hội đồng quản trị có toàn quyền nhân danh Công ty trước pháp luật để quyết định mọi vấn đề quan trọng liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

❖ **Ban kiểm soát:** (gồm có 3 người) Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong hoạt động quản lý của Hội đồng quản trị, hoạt động điều hành kinh doanh của Tổng Giám đốc, trong ghi chép sổ kế toán và báo cáo tài chính. Kiểm soát,

giám sát Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc điều hành trong việc chấp hành Điều lệ và nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông.

❖ **Chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc:** Là người đứng đầu công ty, chịu trách nhiệm trước Tổng công ty Hàng Hải Việt Nam và nhà nước về mọi hoạt động kinh doanh của công ty. Là người chịu trách nhiệm trước tập thể lãnh đạo công ty về kế hoạch, mục tiêu, chiến lược sản xuất kinh doanh và điều hành, kiểm tra các hoạt động của công ty.

❖ **Giám đốc:** Giám đốc là người đứng đầu công ty chịu trách nhiệm trước tổng Công ty Hàng Hải Việt Nam và Nhà Nước về mọi hoạt động kinh doanh của Công ty. Là người chịu trách nhiệm trước tập thể lãnh đạo Công ty về kế hoạch, mục tiêu, chiến lược sản xuất kinh doanh và điều hành, kiểm tra các hoạt động của Công ty.

❖ **Phó giám đốc:** Gồm có ba người do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, miễn nhiệm, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và trước pháp luật về việc quản lý và điều hành hoạt động của công ty. Các Phó Giám đốc Công ty là người giúp việc cho Giám đốc, được Giám đốc uỷ quyền hoặc chịu trách nhiệm trong một số lĩnh vực quản lý chuyên môn, chịu trách nhiệm trực tiếp với Giám đốc về phần việc được phân công.

❖ **Phó giám đốc khai thác:** Chỉ đạo công tác xếp dỡ hàng hóa, quản lý giao nhận hàng hóa xuất nhập khẩu thông qua Cảng; quan hệ với các đơn vị cấp trên để giải quyết các nghiệp vụ công tác kế hoạch. Ngoài ra phó giám đốc khai thác còn là người triển khai thực hiện các hợp đồng kinh tế đã ký với chủ hàng, chủ tàu; giải quyết các vướng mắc trong quá trình bốc xếp, giao nhận theo quy định của hợp đồng.

❖ **Phó Giám đốc sản xuất kinh doanh:** Giúp Giám đốc điều hành, tổ chức quản lý quá trình sản xuất của Công ty, lập kế hoạch sản xuất, phụ trách lĩnh vực công tác kinh doanh, hành chính, quản trị, đời sống. Tiến hành triển khai thực hiện thông qua sự chỉ đạo của các quản đốc đối với các phân xưởng, tổ, ca... Chỉ huy thống nhất kỹ thuật sản xuất hàng ngày, điều phối lao động và duy trì kỹ thuật lao động cho toàn Công ty. Cho từng phân xưởng, đảm bảo cho

quá trình sản xuất được diễn ra liên tục, nhịp nhàng. Đồng thời tổ chức sắp xếp, bố trí hợp lý lực lượng lao động trực tiếp sản xuất sao cho đảm bảo sử dụng có hiệu quả nhất, đề xuất và tham gia bồi dưỡng nâng cao trình độ tay nghề cho công nhân. Khi giám đốc vắng mặt, uỷ quyền cho Phó Giám đốc sản xuất chỉ huy điều hành mọi mặt hoạt động của Công ty.

❖ **Phó Giám đốc kỹ thuật:** Chịu trách nhiệm trước Tổng Giám Đốc về các công việc có liên quan thuộc phạm vi khoa học kỹ thuật. Nắm chắc tình trạng kỹ thuật của các phương tiện thiết bị xếp dỡ và giao kế hoạch sửa chữa các phương tiện thiết bị đó sao cho phù hợp với quy trình xếp dỡ, chỉ đạo việc lắp đặt hệ thống chiếu sáng, hệ thống cấp thoát nước, nạo vét cầu cảng, tiết kiệm và bảo đảm an toàn về kỹ thuật.

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

2.1.3.3. Nhiệm vụ của các phòng ban chức năng

- **Phòng tài chính kế toán:** Là một bộ phận không thể thiếu của bất cứ đơn vị nào. Có trách nhiệm giám sát kiểm tra và cố vấn cho giám đốc về mặt tài chính và theo dõi mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Đồng thời tham mưu cho lãnh đạo về tình hình sản xuất kinh doanh trong kỳ, về tình hình tư vấn sử dụng và luân chuyển vốn, thực hiện các chế độ về tài chính của Công ty.

- **Phòng kinh doanh:** Chi phối chủ yếu mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, nó có trách nhiệm tìm nguồn nguyên liệu phục vụ cho sản xuất, đồng thời có trách nhiệm tìm thị trường tiêu thụ, tìm bạn hàng, nắm bắt thông tin về những bạn hàng mà Công ty sản xuất kinh doanh và giá cả các mặt hàng đó.

- **Phòng Hành chính tổng hợp:** Theo dõi tình hình tăng giảm số lượng cán bộ công nhân viên trong Công ty, có trách nhiệm thực hiện và giải quyết các vấn đề về chế độ, chính sách mà Nhà nước quy định với cán bộ công nhân viên.

Theo dõi tình hình làm việc, tình hình thực hiện định mức công việc của cán bộ công nhân viên, tổ chức công tác lao động tiền lương, lập định mức lao động trên một sản phẩm, đào tạo cán bộ, nâng cao tay nghề cho công nhân viên.

- **Phòng kế hoạch sản xuất:** Có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng tháng, hàng quý, hàng năm. Thực hiện kiểm tra tiến độ kế hoạch sản xuất đảm bảo cung ứng đầy đủ những thông tin kịp thời, những thông tin cần thiết, cân đối cấp phát vật tư đúng định mức.

- **Ban dự án:** Lập các dự án sản xuất, mua trang thiết bị. Cộng tác chặt chẽ với phòng kế hoạch sản xuất để đảm bảo quá trình sản xuất

- **Phòng khoa học kỹ thuật an toàn :** Gồm 7 người giải quyết các vấn đề an toàn lao động, xây dựng các quy trình về an toàn lao động, các vấn đề về kỹ thuật sử dụng và vận hành máy móc trong quá trình làm việc. Lên kế hoạch về việc đầu tư trang thiết bị, công nghệ, nguyên vật liệu mới.

- **Phòng kỹ thuật công trình:** Gồm 4 người phụ trách các vấn đề về nhà xưởng, kho tàng, bến bãi, cầu tàu, xây dựng các định mức kinh tế, kỹ thuật, tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm, quy cách từng mặt hàng có thiết kế, khuôn mẫu, nghiên cứu ứng dụng kỹ thuật tiên bộ, khoa học kỹ thuật phục vụ trực tiếp cho sản xuất. Ngoài ra còn lập các dự án phát triển trong hệ thống Cảng, dự trù kinh phí sửa chữa, xây dựng các công trình trên Cảng rồi trình lên Giám đốc duyệt.

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

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

- **Trưởng các phòng ban:**

Trưởng phòng kỹ thuật vật tư: Là người trợ giúp cho giám đốc trong việc lựa chọn trang thiết bị mới, công nghệ mới. Đồng thời trưởng phòng kỹ

thuật là người kiểm tra theo dõi sự ổn định sản xuất của các tổ sửa chữa trong đội cơ giới.

Trưởng phòng tổ chức lao động: Là người đảm nhiệm nhiệm vụ tham mưu cho giám đốc về tổ chức lao động trong đơn vị. Đồng thời trưởng phòng tổ chức lao động là người đề ra các kế hoạch tiền lương, an toàn lao động, nâng cấp bậc cho cán bộ công nhân viên, xây dựng kế hoạch đào tạo ngắn hạn và dài hạn cho Công ty.

Trưởng phòng hành chính quản trị - y tế: Đây là bộ phận đại diện cho Công ty trong việc tiếp khách, điều hành quản lý hệ thống văn bản trong Công ty.

Kế toán trưởng: Là người thực hiện hoạch toán kế toán, quản lý nguồn thu - chi và tình hình sử dụng các loại tài sản trong công ty, hạch toán các nguồn thu - chi, lãi - lỗ. Lập báo cáo tài chính vào cuối kỳ.

Đội trưởng đội xếp dỡ: Là người chịu trách nhiệm trước giám đốc về việc trực tiếp quản lý đội ngũ công nhân xếp dỡ. Có nhiệm vụ tổ chức, sử dụng, quản lý tốt lao động và kỷ luật lao động. Đồng thời là người trực tiếp chỉ đạo xếp dỡ, giải phóng con tàu do công ty giao và là người chỉ huy cao nhất điều hành các lực lượng tham gia trong dây chuyền giải phóng con tàu mình phụ trách. Lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm tra, đôn đốc việc giải phóng tàu theo ca. Xác nhận phiếu công tác của tổ công nhân về số lượng, chất lượng, thời gian làm việc. Sau từng con tàu giải phóng, sơ rút kinh nghiệm, trên cơ sở đó đề ra những biện pháp tăng cường tổ chức sản xuất.

Đội trưởng đội cơ giới: Có nhiệm vụ triển khai và tiến hành tổ chức thực hiện các kế hoạch sửa chữa phương tiện thiết bị, làm công tác bảo dưỡng phương tiện của công ty.

Đội trưởng đội bảo vệ: Có nhiệm vụ chỉ đạo bao quát toàn bộ công tác an ninh trật tự trong toàn công ty.

Kho hàng: Trưởng kho hàng hoá: Là người chịu trách nhiệm trước giám đốc, trực tiếp quản lý đội ngũ CBCNV kho hàng và diện tích kho bãi để tổ chức tiếp nhận, sắp xếp hàng hoá đúng quy định, an toàn, chính xác. Giao hàng đúng đủ cho chủ hàng theo đúng nguyên tắc, thủ tục hiện hành trong phạm vi kho bãi đơn vị mình quản lý.

Có trách nhiệm tổ chức thực hiện từng ca trong ngày, hướng dẫn tổ, đội công nhân xếp dỡ sắp xếp hàng hoá theo lô, theo chủ hàng đúng quy trình công nghệ và quy hoạch kho bãi. Tổ đội xếp dỡ nào không chấp hành, có quyền nhận xét vào phiếu công tác hoặc báo cáo trực ban đình chỉ. Nếu không kiểm tra, nhắc nhở để tổ đội nào làm tùy tiện thì trưởng kho phải chịu trách nhiệm.

Kho A + kho B + kho C: có chức năng giao nhận hàng hoá, lưu trữ hàng hoá.

Tổ sửa chữa cơ điện + Tổ sửa chữa gia công: Có nhiệm vụ sửa chữa, bảo dưỡng các phương tiện thiết bị nâng hạ, phương tiện vận chuyển.

Tổ lái đé + Tổ ô tô nâng hàng cần trục: Làm nhiệm vụ nâng hạ, vận chuyển hàng hoá thông qua Cảng.

Các tổ bốc xếp: Làm nhiệm vụ bốc xếp hàng hóa thông qua Cảng.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách

Từ bảng ta thấy:

Chỉ tiêu sản lượng là chỉ tiêu biểu hiện kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty như sau:

Sản lượng xếp dỡ của Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2007 là: 1.969.020 tấn. Năm 2008 sản lượng của công ty tiếp tục tăng là: 2.408.581 tấn, tốc độ tăng là: 22.32% tăng so với năm 2007 là 439.561 tấn.

Tổng số lao động của Công ty năm 2007 là 918 người, năm 2008 là 947 tăng so với năm 2007 là 29 người ứng với tốc độ tăng là 3,16%

Năng suất lao động bình quân năm 2007 là 2.144,9 tấn/năm, năm 2008 là 2.543,38 tấn/năm. Tăng so với năm 2007 là 398,48 tấn /năm tương ứng với tốc độ tăng là 18,58%.

Như vậy ta thấy tình hình thực hiện một số chỉ tiêu cơ bản của công ty là rất khả quan và có chiều hướng đi lên.

Bảng 3: Tình hình thực hiện một số chỉ tiêu cơ bản của Công ty cổ phần Cảng Vật Cách

Stt	Chỉ tiêu	Đơn vị	Giá trị		Chênh lệch	
			Năm 2007	Năm 2008	2008/2007	
					Tuyệt đối	Tương đối
1	Tổng sản lượng	Tấn	1.969.020	2.408.581	439.561	22,32
2	Tổng CBCNV	Người	918	947	29	3,16
3	NSLĐbq	Tấn/ng/năm	2.144,9	2.543,38	398,48	18,58
4	Tổng doanh thu	VND	47.996.320.000	64.193.695.000	16.197.375.000	33,75
5	Tổng chi phí	VND	43.550.343.500	54.181.340.000	10.630.996.500	24,41

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

2.2. PHÂN TÍCH HIỆN TRẠNG QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH

2.2.1. Đặc điểm lực lượng lao động

Bảng 4: Cơ cấu lao động của Công ty năm 2008

Đơn vị tính: Người

TT	Chỉ tiêu	Số lượng	Tỷ lệ(%)
I	Cơ cấu lao động trực tiếp, gián tiếp	947	100
1	Lao động gián tiếp	150	15,8
2	Lao động trực tiếp	797	84,2
II	Cơ cấu theo phòng ban, phân xưởng	947	100
1	Ban giám đốc	4	0,42
2	Phòng kế hoạch kinh doanh	7	0,74
3	Phòng hành chính tổng hợp	11	1,16
4	Phòng kế toán- tài chính	7	0,74
5	Phòng khoa học kĩ thuật an toàn	7	0,74
6	Phòng công trình	4	0,42
7	Phòng điều độ	8	0,84
8	Phòng bảo vệ	60	6,34
9	Đội cơ giới	10	1,06
10	Đội bốc xếp	592	62,5
11	Đội vệ sinh công nghiệp	20	2,11
12	Kho	91	9,61
13	Nhà cân	20	2,11
14	Tổ đóng gói	60	6,34
15	Lái đê	32	3,38
16	Lái xe ô tô	14	1,49

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

Trong những năm gần đây, tình hình lao động của Công ty có nhiều biến động, tổng số lao động tăng lên theo từng năm, điều đó phản ánh quy mô hoạt

động của kinh doanh của công ty có chiều hướng phát triển mạnh mẽ. Số lao động tăng lên để đáp ứng với sự phát triển của thị

Lực lượng lao động của công ty được chia làm 2 loại: lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Trong đó, số lượng công nhân lao động trực tiếp luôn chiếm tỷ trọng lớn hơn so với số lượng cán bộ công nhân viên lao động gián tiếp. Điều này là hoàn toàn hợp lý, vì ngành nghề kinh doanh của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách là xếp dỡ, vận chuyển, và lưu kho hàng hoá nên số lao động trực tiếp nhiều hơn là điều tất yếu. Số lao động trực tiếp là các cán bộ công nhân viên chức làm việc trong các phòng ban, giữ vị trí lãnh đạo và quản lý lao động làm việc.

Tại thời điểm Công ty cổ phần hoá năm 2002 tổng số lao động trong công ty là 441 người trong đó:

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

Đến nay, tổng số cán bộ, công nhân viên của Công ty tăng cả về chất lượng và số lượng. Năm 2008, tổng số lao động là 947 người trong đó số lượng lao động nam là 789 người, lao động nữ là 158 người, trong đó lao động trực tiếp chiếm 84,2%, lao động gián tiếp chỉ có 15,8%. Công ty có đội ngũ lao động năng động, sáng tạo và đầy nhiệt huyết với công việc.

2.2.2. Tình hình chất lượng nhân lực của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách

2.2.2.1. Tính chất lao động

+ **Lao động trực tiếp:** Là loại lao động chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động của Công ty, số lao động này tăng dần lên theo từng năm. Do đặc điểm lĩnh vực kinh doanh của Công ty mà đòi hỏi số lượng lao động trực tiếp cao hơn Cụ thể: Năm 2007 tổng số lao động trực tiếp là 773 người, đến năm 2008 là 797 người chênh lệch 3,1%. Như vậy số lao động trực tiếp có xu hướng tăng lên qua các năm.

+ **Lao động gián tiếp:** Chiếm tỷ trọng tương đối nhỏ trong tổng số lao động, số lao động này cũng được bổ sung hàng năm và tỷ trọng của nó cũng tăng dần

trong thời gian qua. Cụ thể: Năm 2007 số lao động này là 145 người đến năm 2008 là 150 người, chênh lệch 3,45%.

Bảng 5: Cơ cấu nguồn nhân lực phân theo tính chất lao động

ĐVT: Người

STT	Chức danh	Năm 2007	Năm 2008	Chênh lệch	
				Tuyệt đối	Tương đối (%)
1	CN trực tiếp	773	797	24	3,1
2	CBCNV gián tiếp	145	150	5	3,45
3	Tổng số lao động	918	947	29	3,16

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp - Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách - 2009)

2.2.2.2. Lao động theo giới tính

+ **Lao động nam:** Qua bảng số liệu ta thấy tỷ trọng lao động nam nhiều hơn lao động nữ, điều này hoàn toàn hợp lý vì đây là một công ty hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh về cảng vậy nên tính chất công việc phù hợp với nam giới hơn (nhất là đội ngũ lao động gián tiếp). Cụ thể như sau:

Năm 2007 lao động nam là 773 người, chiếm tỷ trọng là 84,21%, đến năm 2008 là 789 người tăng 16 người so với năm 2007. Như vậy, số lao động nam của công ty ngày càng tăng lên điều đó chứng tỏ công ty đã chú trọng đến việc tuyển dụng lao động phù hợp với tính chất công việc.

+ **Lao động nữ:** số lao động nữ chiếm tỷ trọng rất nhỏ trong tổng số lao động. Cụ thể: Năm 2007 có 145 người chiếm 15,79% trong tổng số lao động. Đến năm 2008 số lao động 158 người tương ứng với tỷ lệ 16,68% tăng 0,89% so với năm 2007.

Sự biến động của lao động nữ trong năm qua được giải thích như sau: Năm 2007 số lao động nữ ít hơn do chế độ dẫn đến số lao động nữ giảm. Tuy nhiên đến năm 2008 công ty đã có những điều chỉnh thích hợp để phù hợp với sự phát triển mạnh mẽ của Công ty.

Bảng 6: Phân loại lao động theo giới tính

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	Năm 2007		Năm 2008	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Nam	773	84,21	789	83,32
Nữ	145	15,79	158	16,68
Tổng	918	100	947	100

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp - Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách-2009)

2.2.2.3. Lao động theo độ tuổi

Bảng 7: Phân loại lao động theo độ tuổi

ĐVT: Người

STT	Độ tuổi	Năm 2007		Năm 2008	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	18 – 25	218	23,75	237	25
2	25 – 35	400	43,57	407	43
3	35 – 45	190	20,69	199	21
4	45 – 60	110	11,99	104	11
5	Tổng	918	100	947	100

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách - 2009)

Qua bảng ta thấy đội ngũ lao động của Công ty ở nhiều độ tuổi khác nhau trong phạm vi từ 18 cho đến 60 và đang được trẻ hóa dần qua các năm. Từ bảng số liệu ta thấy lao động từ 25 đến 30 tuổi luôn chiếm một tỷ trọng lớn nhất trong các nhóm tuổi là 43%. Bên cạnh những người đã có kinh nghiệm lâu năm thì đội ngũ nhân viên trẻ tiềm ẩn sức sáng tạo lớn, năng động, linh hoạt, dễ thích nghi với điều kiện công việc. Hầu hết đội ngũ cán bộ, công nhân viên đều tập trung dưới lứa tuổi 40 đây sẽ là đội ngũ lao động trẻ rất năng động, sáng tạo và đầy nhiệt huyết với công việc. Trong độ tuổi này khoảng 5 năm tới cơ cấu của Công

ty sẽ tương đối ổn định. Công ty đã chú trọng trong việc khai thác và sử dụng những ưu điểm này. Đây là lực lượng hùng hậu trong quá trình duy trì và tạo sự lớn mạnh cho công ty.

2.2.2.4. Lao động theo trình độ học vấn

Nhân tố lao động có ảnh hưởng không nhỏ đến việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Đối với lao động sản xuất nhìn chung nhân tố này ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất kinh doanh thể hiện qua các điểm như trình độ tay nghề (bậc thợ), kinh nghiệm sản xuất (thâm niên công tác) và thái độ làm việc. Ở Công ty cổ phần Cảng Vật Cách hiện nay đội ngũ lao động là một điểm mạnh, chứa đựng một tiềm năng vô cùng lớn, nếu phát huy tốt sẽ là điểm hết sức quan trọng tác động đến việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Năm 2008, số lượng cán bộ công nhân viên trong công ty là 947 người.

Trong đó: Số kỹ sư, đại học, cao đẳng : 265 người.

Số trung cấp kỹ thuật, trung học: 682 người.

Bảng 8: Phân loại lao động theo trình độ học vấn

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	Năm 2007		Năm 2008	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ(%)
Đại học	151	16,45	165	17,44
Cao đẳng	96	10,46	100	10,56
Trung cấp	88	9,59	90	9,5
THPT	583	63,5	592	62,5
Tổng	918	100	947	100

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách - 2009)

❖ Tổng số lượng cán bộ lãnh đạo quản lý của Công ty là 150 người. Trong đó có 70 người có trình độ đại học người có trình độ cao đẳng là 45, số còn lại là những người có trình độ trung cấp và sơ cấp. Như vậy, số người có trình độ đại học và cao đẳng chiếm 76,7%, số người có trình độ trung và chiếm

23,3% trong tổng số cán bộ công nhân viên của Công ty. Đây là một tỷ lệ tương đối cao, nó thể hiện ở số cán bộ quản lý có trình độ cao. Điều này tạo điều kiện tốt cho Công ty trong việc điều hành và thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Số lao động gián tiếp chiếm 15,8% tổng số cán bộ công nhân viên của Công ty. Với chức năng chính của Công ty là kinh doanh dịch vụ cảng thì việc có ít lao động gián tiếp so với số lao động trực tiếp sẽ ảnh hưởng tốt tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

❖ Trình độ lành nghề của người lao động cũng là một yếu tố không nhỏ góp phần vào sự thành công của công ty. Công việc sản xuất có được thuận lợi hay không còn phụ thuộc rất nhiều vào trình độ tay nghề của người lao động. Trình độ lành nghề của người lao động được thể hiện qua bậc thợ của họ. Do đặc thù của công ty nên lực lượng lao động chính là công nhân trực tiếp sản xuất.

Số lao động trực tiếp của công ty năm 2008 là 797 người chiếm 84,2% tổng số cán bộ công nhân viên. Trong đó có 668 công nhân viên kỹ thuật, còn lại là những công nhân lao động phổ thông.

Năm 2008 Công ty có 668 công nhân kỹ thuật với cơ cấu bậc thợ như sau:

Bảng 9: Cơ cấu bậc thợ trong Công ty Cổ phần cảng Vật Cách năm 2008

Bậc thợ	1/7	2/7	3/7	4/7	5/7	6/7	7/7
Số công nhân	25	50	70	80	130	145	168

(Nguồn: Hành chính tổng hợp - Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách năm 2009)

Số lượng công nhân kỹ thuật, bậc thợ cao trong Công ty chiếm tỷ lệ lớn: Công nhân thợ bậc 5 – 7 là 443 người, chiếm 66,3% tổng số công nhân kỹ thuật của Công ty. Công nhân bậc thợ 3 - 4 là 150 người, chiếm 22,5% tổng số công nhân kỹ thuật của Công ty. Như vậy công nhân bậc thợ 3 - 7 chiếm 88,8% tổng số công nhân kỹ thuật của Công ty. Đây là một tỷ lệ khá cao góp phần rất quan trọng trong việc tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Với trình độ cán bộ công nhân viên kỹ thuật cao, nếu Công ty biết bố

trí lao động một cách hợp lý thì sẽ góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.3 . THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH

2.3.1. Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách

Bảng 10: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2007	Năm 2008	Chênh lệch	
					(+, -)	Tương đối (%)
1	Giá trị sản lượng	Tấn	1.969.020	2.408.581	439.560	22,3
2	Doanh thu	VND	47.996.320.000	64.193.695.000	16.197.375.000	33,75
3	Lợi nhuận	VND	4.445.976.500	10.012.355.000	5.566.378.500	125,2
4	Tổng số lao động	Người	918	947	29	3,16
5	NSLĐbq	Tấn/ng	2.144,9	2.543,38	398,48	18,58
6	Hiệu suất sử dụng lao động	Đ/ng	52.283.572,98	67.786.372,76	15.502.799,77	29,65
7	Hiệu quả sử dụng lao động	Đ/ng	4.843.111,66	10.572.708,55	5.729.596,9	118,3
8	Hàm lượng sử dụng lao động	Đ/ng	0,000.000.206	0,000.000.095	(0,000.000.111)	(53,88)

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp- Công ty Cổ phần cảng Vật Cách -2009)

Qua bảng số liệu ta thấy

- Năng suất lao động bình quân năm 2007 là 2.144,9 tấn, năm 2008 là 2.543,38 tấn. Năm 2008 so với năm 2007 tăng lên 398,48 tấn (về số tương đối tăng lên 18,58%). Trong thời gian gần đây năng suất lao động không ngừng được nâng cao, có được như vậy là do Công ty đã có những đường lối chính

sách phát triển hợp lý. Đó là việc không ngừng mở rộng, tìm kiếm thị trường, mở rộng hợp tác là sự trang bị đầy đủ các máy móc kỹ thuật hiện đại, áp dụng nhiều tiến bộ khoa học kỹ thuật vào quá trình kinh doanh. Bên cạnh đó là những thay đổi tích cực trong cơ cấu nhân sự tại Công ty. Đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ, hiểu biết ngày càng cao, ngày càng trẻ hoá cùng với những chính sách hợp lý trong việc đào tạo, trả lương, khen thưởng đã góp phần thúc đẩy người lao động không ngừng cố gắng phấn đấu vì mục tiêu chung của Công ty là đưa doanh thu ngày càng cao hơn.

- Hiệu suất sử dụng lao động năm 2007 là 52.283.572,98 đồng, năm 2008 là 67.786.372,76 đồng. Năm 2008 so với 2007 tăng 15.502.799,77 đồng (về số tương đối là 29,65%). Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của công ty tương đối tốt, đây là dấu hiệu đáng mừng, chứng tỏ hoạt động kinh doanh của công ty ngày càng đi lên điều này đồng nghĩa với việc Công ty sử dụng đúng người, đúng việc. Công ty cần phát huy và hoàn thiện những thế mạnh trên hơn nữa trong thời gian tới.

- Hiệu quả sử dụng lao động năm 2007 là 4.843.111,66 đồng, năm 2008 là 10.572.708,55 đồng. Năm 2008 so với năm 2007 tăng lên 5.729.596,9 đồng (về số tương đối tăng lên 118,3%). Như vậy so với hiệu suất sử dụng lao động thì hiệu quả sử dụng lao động trong 2 năm liên tiếp có xu hướng tăng lên, dẫn tới thu nhập của CBCNV cũng được cải thiện.

- Hàm lượng sử dụng lao động cho thấy để tạo ra được một đồng doanh thu cần bao nhiêu lao động tham gia. Năm 2007 cần 0,000.000.206 lao động để tạo ra một đồng doanh thu năm 2008 cần 0,000.000.095 lao động để tạo ra một đồng doanh thu giảm 0,000.000.111 lao động. Con số này rất nhỏ cho thấy hiệu quả sử dụng lao động tại Công ty là khá tốt. Có được kết quả như vậy là do Công ty đã biết vận dụng thành tựu khoa học kỹ thuật, đầu tư máy móc thiết bị công nghệ hiện đại, áp dụng vào quá trình kinh doanh làm giảm số lượng lao động trong Công ty.

Năm 2008 hiệu quả sử dụng lao động của Công ty cao hơn năm 2007. Điều đó cho thấy nỗ lực trong công tác quản lý của Công ty đồng thời cũng cho

biết tinh thần làm việc của toàn thể CBCNV trong Công ty. Tuy nhiên, mức lợi nhuận mang lại của một công nhân chưa cao, Công ty cần có biện pháp cải thiện hơn nữa tình hình sử dụng lao động.

2.3.2. Phân tích nguyên nhân ảnh hưởng tới hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách

2.3.2.1. Phân tích công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty CPCVC

Vào đầu kỳ sản xuất kinh doanh (hàng tháng, hàng quý, hàng năm) sau khi căn cứ vào thực trạng năng lực của máy móc thiết bị, năng lực trình độ công nhân viên hiện tại của Công ty, phòng tổ chức hành chính sẽ phối hợp với phòng kế hoạch, kỹ thuật đưa ra một bản tài liệu thể hiện rõ các yếu tố về kỹ thuật, công nghệ và cả con người để sản xuất sao cho có hiệu quả cao, tiết kiệm kinh phí, phục vụ cho Công ty hoàn thành kế hoạch trong kỳ.

Công ty đã thực hiện chặt chẽ công tác phân tích công việc để cho các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc giúp người lao động thực hiện tốt hơn công việc và hiểu rõ nhiệm vụ cần thực hiện của mình trong quá trình kinh doanh chung của Công ty.

Việc xây dựng hai tài liệu trên được tiến hành theo yêu cầu vị trí của mỗi công việc và được cập nhật thường xuyên dựa theo tình hình và điều kiện thực tế của Công ty cũng như phải đảm bảo lợi ích kinh tế, tính an toàn trong quá trình công tác của công nhân. Điều này giúp cho công tác hoạch định, tuyển dụng cũng như quản lý nhân lực tại Công ty được hiệu quả và gọn nhẹ. Công tác hoạch định nguồn nhân lực được phòng nhân sự Công ty thực hiện rất nghiêm túc qua 4 bước.

Bước 1: Dự báo nhu cầu và dự báo khả năng sẵn có của Công ty về nhân lực. Khi dự báo thì phòng nhân sự phải căn cứ vào nhiều yếu tố như: kế hoạch kinh doanh, các thay đổi có thể phát sinh, số lượng nhân viên, trình độ chuyên môn của họ. Từ đó sẽ xác định được so với kế hoạch sản xuất thì Công ty thừa hay thiếu nhân lực để đưa ra các quyết định đối với tuyển dụng hay sa thải nhân viên cho phù hợp.

Bước 2: Phòng nhân sự sẽ đưa ra các bản báo cáo cũng như những ý kiến

Bảng 11: Tình hình tuyển dụng lao động của Công ty

đóng góp để cấp trên xét duyệt.

Bước 3: Phòng nhân sự sẽ phối hợp với các nhà quản trị ở các lĩnh vực khác để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng hoặc sa thải, đào tạo nhân viên.

Bước 4: Phòng nhân sự đánh giá hiệu quả và có sự điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện thực tế kinh doanh của Công ty hơn.

Nhìn chung công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty làm khá tốt để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh chung, tuy nhiên vẫn còn có những tồn tại cần khắc phục, đặc biệt là ở khâu thu thập thông tin về nguồn nhân lực tại các công ty cùng lĩnh vực kinh doanh, dẫn tới việc hoạch định đôi khi không chính xác so với tình hình kinh doanh thực tế. Điều này gây khó khăn cho Công ty trong quá trình thực hiện kinh doanh.

Thực chất thì việc thu thập thông tin chỉ mang tính chất căn cứ vào năng lực kinh doanh, khai thác ở kỳ trước rồi áp vào kỳ này. Nên khi tiến hành công tác cân đối năng lực kinh doanh thực tế và sản lượng kế hoạch đề ra thì thường dẫn tới việc tuyển dụng thêm nhân lực trong khi ở một số vị trí công việc, tổ đội chịu trách nhiệm vẫn có thể cáng đáng, luân phiên được.

2.3.2.2. Phân tích công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại Công ty

Tuyển dụng nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị. Khi xem xét vấn đề tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên, cán bộ tuyển dụng đặc biệt quan tâm liệu việc tuyển chọn đó có mang lại hiệu quả cho Công ty hay không, nghĩa là phải tuyển lựa được đúng người vào đúng những công việc phù hợp với khả năng, năng khiếu và chuyên môn của họ. Đây là một công tác đặc biệt quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển chung của Công ty.

Hàng năm Công ty xác định nhu cầu tuyển dụng lao động dựa trên cơ sở kế hoạch hoạt động kinh doanh và nhu cầu lao động trong thực tế tại các phòng, ban, bộ phận, cả về lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Xuất phát từ nhu cầu đó phòng tổ chức hành chính xây dựng kế hoạch tuyển dụng trước mắt và lâu dài sau đó trình lên Giám đốc phê duyệt.

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

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

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp Công ty Cổ phần cảng Vật Cách - 2009)

Trong 2 năm qua, tổng số lao động của Công ty tăng từ 918 người năm 2007 lên 947 người năm 2008. Tổng lao động tuyển dụng cũng tăng lên năm 2007 là 87 người trong đó tuyển nội bộ là 60 người còn tuyển bên ngoài là 27 người, năm 2008 tăng lên 95 người tăng 8 người trong đó tuyển nội bộ tăng 5 người, tuyển bên ngoài tăng 3 người tương ứng 9,19%. Thông qua các đợt tuyển dụng hàng năm của Công ty, ta thấy số lượng tuyển dụng thay đổi theo từng năm là do nhu cầu kinh doanh thực trạng của Công ty.

Nhìn chung, số lượng lao động được tuyển dụng trong 2 năm có xu hướng tăng lên, nhưng sự tăng lên qua các năm là không giống nhau. Qua bảng số lượng trên có thể nhận thấy, doanh nghiệp rất chú trọng đến nhu cầu về lao động. Căn cứ vào số lượng lao động hiện có, tương lai sẽ giảm do tuổi, trình độ và dựa vào nhu cầu nâng cấp, cải tạo cảng như: Mở rộng bến bãi, trang bị thêm nhiều phương tiện thiết bị. Song có thể nói, hình thức tuyển dụng này vẫn còn là một hạn chế rất lớn ở hầu hết các doanh nghiệp Nhà nước nói chung và Công ty Cổ phần cảng Vật Cách nói riêng.

❖ Nguồn tuyển dụng:

➤ **Tuyển dụng nội bộ:** (Trong trường hợp nhu cầu tuyển dụng ít hoặc ứng viên không đáp ứng được vị trí công việc) với cách thức tuyển dụng này giúp cho việc tiết kiệm thời gian và chi phí trong công tác tuyển dụng cho Công ty. Tuyển từ nguồn nội bộ giúp cho nhân viên thấy được Công ty luôn tạo điều

kiện cho họ có cơ hội được thăng tiến từ đó họ gắn bó lâu dài với Công ty và có thái độ làm việc tích cực hơn. Họ là những người đã làm việc quen thuộc với cách thức làm việc, với các chế độ, chính sách của Công ty vì vậy mà việc hoà nhập với công việc mới sẽ dễ dàng hơn với thời gian ít hơn rất nhiều.

➤ **Tuyển dụng bên ngoài:** (Trong trường hợp nhu cầu tuyển dụng nhiều) có rất nhiều nguồn tuyển dụng từ bên ngoài như bạn bè của nhân viên, ứng viên tự nộp đơn, nhân viên của các hãng khác... Với cách tuyển dụng này giúp Công ty có thể tận dụng được chất xám từ nhiều nguồn khác nhau. Tuy nhiên bên cạnh đó thì tuyển dụng từ nguồn này tốn rất nhiều thời gian, chi phí và đôi khi không tìm được người thích hợp với vị trí tuyển dụng.

❖ **Công ty tuyển dụng nhân viên dựa trên những tiêu chí cơ bản sau:**

✓ **Với lao động gián tiếp:**

- Trình độ tốt nghiệp cao đẳng, đại học (chính quy và tại chức) trở lên, các ngành học phải phù hợp với ngành nghề Công ty đang có nhu cầu tuyển.

- Sử dụng thành thạo tin học, có trình độ ngoại ngữ... phù hợp với yêu cầu và tính chất công việc của Công ty.

- Phẩm chất đạo đức tốt, chấp hành nghiêm chỉnh các nội quy mà Công ty đã đề ra.

- Có sức khoẻ tốt, hoàn thành được nhiệm vụ được giao....

✓ **Với lao động trực tiếp:**

- Trình độ tốt nghiệp trung học phổ thông, trung cấp tương đương với công việc được phân công.

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

- Chấp hành nghiêm chỉnh các nội quy mà Công ty đã đề ra.

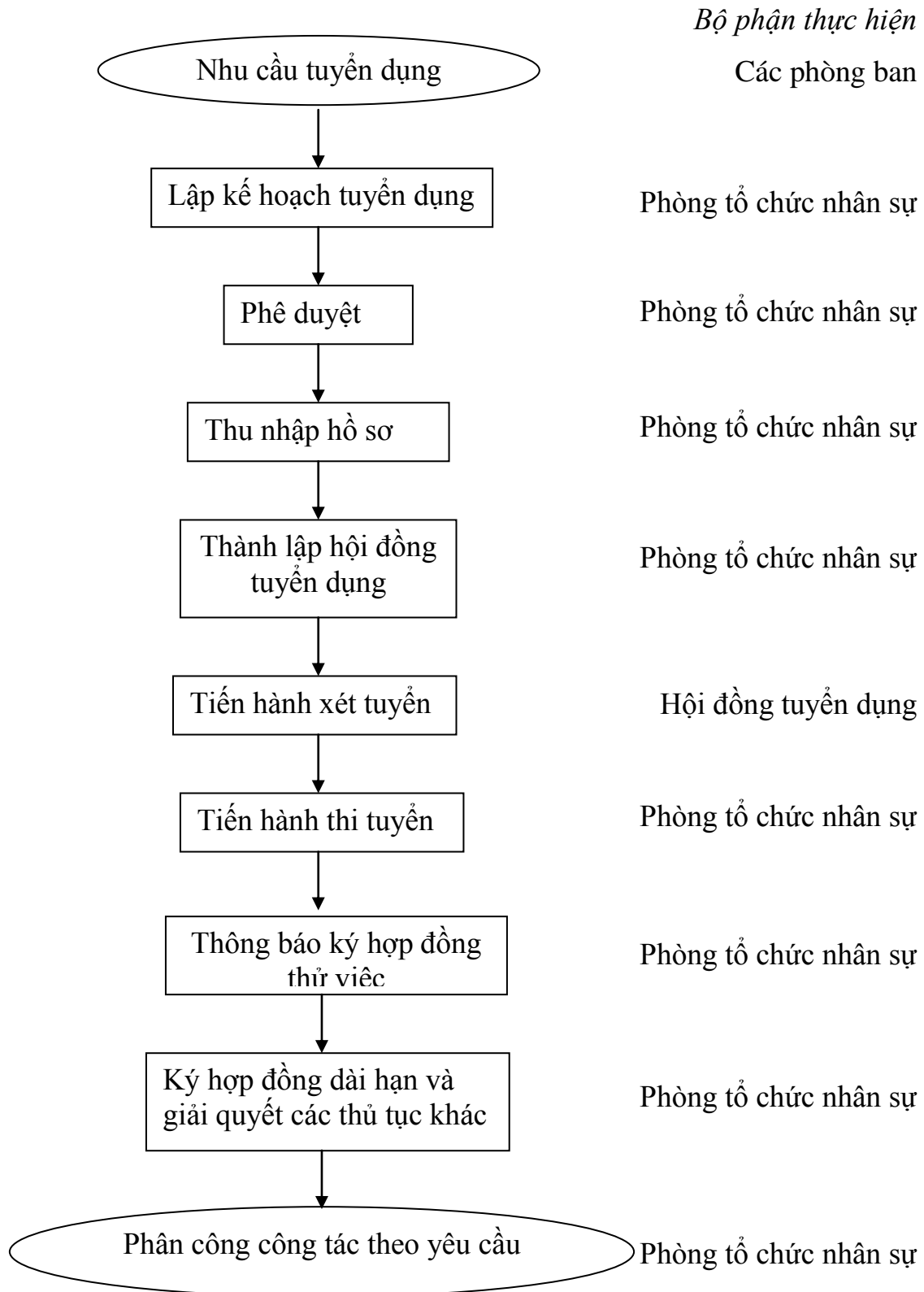
- Có sức khoẻ tốt, có thể làm việc theo ca.

❖ **Quy trình tuyển dụng:**

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

Tuyển dụng nhân viên có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn lực. Vì vậy Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách đã rất quan tâm đến vấn

**SƠ ĐỒ 2: QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH**



❖ **Nhu cầu tuyển dụng:**

- **Tuyển dụng thay thế:**

+ Thay thế nhân viên xin thôi việc, bị sa thải... hoạt động tuyển dụng phải được thực hiện nhanh chóng để đảm bảo tính liên tục của công việc. Thay thế tạm thời nhân viên đi vắng, bị bệnh... với một hợp đồng lao động có thời hạn (thường là ngắn). Hoạt động này cũng phải được thực hiện gấp rút để đảm bảo tính liên tục của công việc.

+ Thay thế nhân viên được thăng chức, chuyển chuyển hoặc nghỉ hưu... Hoạt động này cần phải được chuẩn bị trước một khoảng thời gian, trước khi nhân viên cũ rời khỏi chức vụ vì nhân viên cũ có thể giúp đỡ, hướng dẫn nhân viên trong việc hoà nhập với môi trường công tác.

- **Tuyển dụng ứng phó:** hoạt động này thường diễn ra khi doanh nghiệp nhận được khối lượng công việc lớn trong một khoảng thời gian nhất định. Để đảm bảo tiến độ sản xuất kinh doanh, Công ty sẽ cần tuyển dụng lao động trong khoảng thời gian đó. Cũng có thể tuyển dụng ứng phó trong trường hợp doanh nghiệp cần một vị trí nhân viên tạm thời.

- **Tuyển dụng thường niên:** hoạt động này phụ thuộc vào ngân sách và kế hoạch quản lý dự trù nguồn nhân lực.. Kế hoạch này được thiết lập trên cơ sở các hoạt động trong năm tiếp theo, ước tính lượng nhân viên sẽ thôi việc, số vắng mặt...

❖ **Lập kế hoạch tuyển dụng:**

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

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

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

Kế hoạch tuyển dụng sau khi đã được Giám đốc phê duyệt thì bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thông báo tuyển dụng dưới các hình thức khác nhau như: dán thông báo trước cổng Công ty, thông báo trên ti vi, đài, báo... trước 15

ngày rồi mới tiếp nhận hồ sơ.

Hồ sơ bao gồm:

- Sơ yếu lý lịch.
- Đơn xin việc (viết tay).
- Giấy khám sức khỏe.
- Bản photo có công chứng các văn bằng chứng chỉ liên quan

tùy thuộc vào yêu cầu và tính chất từng công việc.

❖ **Thành lập hội đồng tuyển dụng:**

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

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

❖ **Tiến hành xét tuyển:**

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

❖ **Tiến hành thi tuyển:**

Với những hồ sơ đã được lựa chọn ở vòng xét tuyển thì các ứng viên đó sẽ được gọi đến Công ty để thi chuyên môn hoặc phỏng vấn. 15 ngày sau khi thi tuyển thì những ứng viên trúng tuyển sẽ được gọi đến Công ty để ký hợp đồng thử việc.

❖ **Thông báo ký hợp đồng thử việc:**

Ký hợp đồng thử việc đối với:

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

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

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

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

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

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

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

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

❖ Phân công công tác theo yêu cầu:

Phân công công tác theo yêu cầu: Phòng tổ chức nhân sự thảo quyết định trình Giám Đốc Công ty điều động chính thức người lao động theo yêu cầu.

Công ty áp dụng cả 2 hình thức tuyển dụng nội bộ và tuyển dụng bên ngoài.

Thông thường việc tuyển dụng lao động diễn ra dưới hình thức tuyển nội bộ trong cảng, hình thức tuyển bên ngoài là rất ít. Trong khi đó yêu cầu của Công ty về trình độ của người dự tuyển bên ngoài lại rất cao. Những người làm việc trong khối văn phòng phải giỏi về vi tính và ngoại ngữ (nhất là Tiếng Anh), đó là những người có năng lực thực sự.

2.3.2.3. Công tác định mức lao động

Căn cứ vào thông tư số 14 / LĐTĐ – XH của bộ lao động thương binh xã hội hướng dẫn xây dựng định mức lao động.

Căn cứ vào điều 19 – Nguyên tắc xây dựng định mức lao động và điều kiện thực tế của Công ty.

Định mức lao động được xây dựng trên cơ sở:

- Cơ cấu và số lao động trong từng loại công việc.
- Quy trình công nghệ sản xuất, điều kiện sản xuất.
- Phương tiện máy móc thiết bị và mức độ cơ giới hoá.

Bảng 12: Bảng định mức đơn giá xếp dỡ (hàng sắt thép)

		Định mức lao động (Người)									Định mức sản lượng (t/m-ca)	Đơn giá tiền lương(đồng/tấn)							
Nhóm hàng	Phương án xếp dỡ	Số hiệu định mức	Bóc xếp			Lái xe VC	Chân đế		CT-NH			Bóc xếp			Lái xe	Chân đế		CT-NH	
			Cần tàu	C.Đế C.T	Thủ công		CN lái	CN tín hiệu	CN lái	CN tín hiệu		Cần tàu	C.Đế C.T	Thủ công		CN lái	CN tín hiệu	CN lái	CN tín hiệu
Nhóm: Trọng lượng trên 1 tấn: Sắt phôi bó, sắt phôi tấm	Tàu(SL)-C.trục-SMSL, ô tô QK, toa	164	8	6			1		1	1	315	2000	1500		260	160			
	Tàu(SL)-C.trục-Ô tô VC-Kho bãi-toa (đế, CT-NH)	165	10	8		2	1		1	1	245	3100	2500	670	330	210	330	180	
Thép lá cuộn ...,thép tấm, tôn tấm, tôn lá ...	Tàu(SL)-C.trục-bãi	166		6			1		1	1	400		1200		200	130			
	Kho bãi-Ô tô QK, toa(đế,CT-NH)	167		4			1		1	1	330		1200		250	150	250	140	
	Kho bãi-Ô tô VC, toa(đế,CT-NH)	168		6		2	1		1	1	260		2200	630	310	190	310	170	

(Nguồn: Phòng kinh doanh-Công ty Cổ phần cảng Vật Cách -2009)

Định mức lao động của Công ty được xây dựng bằng phương pháp thống kê thực nghiệm. Từ đó rút ra được những chỉ tiêu định mức còn bất hợp lý (cao, thấp) để tiến hành khảo sát, xây dựng, sửa đổi định mức, đơn giá cho phù hợp với điều kiện thực tế kinh doanh.

Định mức này không thay đổi qua các năm nếu không có những biến động về kỹ thuật, công nghệ.

Ưu điểm: Bố trí lao động đủ, hợp lý, kết hợp chặt chẽ, linh hoạt giữa các bộ phận trong từng khâu của quá trình sản xuất. Song với quy trình sản xuất công nghệ hiện đại như ngày nay định mức đó chưa thực sự phù hợp.

Mặt khác điều kiện làm việc của con người luôn luôn thay đổi bởi thời tiết. Chẳng hạn: Buổi sáng thời tiết mát mẻ thì người lao động làm việc hiệu quả và năng suất cao hơn buổi chiều.

Hơn nữa do tính chất công việc và việc thực hiện quá trình khai thác hàng trong cảng trở nên quen thuộc với người lao động (khả năng kết hợp các động tác, thao tác nâng, hạ, quay, di chuyển) trở nên thành thạo và hiệu quả hơn. Vì vậy thời gian sắp xếp và chuẩn bị điều kiện ban đầu phục vụ cho công tác xếp dỡ thường ổn định và giảm thời gian xếp dỡ nên tổng số thời gian chuẩn bị và kết thúc công việc thường ít hơn định mức.

Do đó, người ta có thể đưa cơ giới hoá áp dụng một cách chuẩn xác đối với con người. Công ty cần phải luôn điều chỉnh lại định mức lao động sao cho phù hợp với tình hình kinh doanh của Công ty để nhằm xây dựng đơn giá tiền lương của công nhân một cách công bằng, hợp lý.

2.3.2.4. Phân công và hợp tác lao động

Do Công ty hoạt động kinh doanh trên nhiều loại hình dịch vụ khác nhau nên việc phân công lao động cần phải tỉ mỉ và phù hợp với từng ngành nghề.

❖ Phân công lao động:

Phân công lao động là quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo một tiêu thức nhất định trong một điều kiện xác định mà thực chất chia quá trình sản xuất kinh doanh thành các bộ phận tổ, đội và giao cho mỗi cá nhân phù hợp với năng lực, sở trường và đào tạo của họ để tạo tiền đề nâng cao năng suất

lao động và hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh. Sự phân công lao động tất yếu dẫn đến sự hợp tác lao động trong Công ty. Công ty phân công lao động theo chức năng là chủ yếu. Tách hoạt động kinh doanh theo các chức năng nhất định, để từ đó giao cho các bộ phận và từng người lao động trong Công ty.

Ví dụ: - Chức năng quản lý chung

- Chức năng tài chính

- Chức năng kinh doanh

- Chức năng nhân lực

....

Toàn thể cán bộ công nhân viên của Công ty được chia thành 2 loại lao động: Lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Trong đó nhóm chức năng lớn nhất vẫn là lao động trực tiếp. Chính vì vậy số lượng lao động trực tiếp của Công ty là 797 người chiếm 84,2% tổng số lao động, còn lao động gián tiếp chỉ chiếm 15,8% với số lao động là 150 người.

❖ Hợp tác lao động:

Hợp tác lao động là quá trình mà ở đó nhiều người cùng làm việc ở nhiều quá trình khác nhau nhưng có liên hệ mật thiết với nhau để nhằm mục đích chung.

Trong toàn Công ty có sự hợp tác lao động chặt chẽ để có được sự giúp đỡ lẫn nhau giữa các phòng ban trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Ví dụ: Trong Công ty đội cơ giới, tổ lái áp dụng thực hiện đúng theo những yêu cầu kỹ thuật, đảm bảo an toàn công việc do phòng kỹ thuật đưa ra một cách có ý thức với thái độ làm việc hợp tác, không gò bó bắt buộc. Hoặc đội bốc xếp hàng hoá thực hiện các động tác nhanh, gọn, hợp lý thì sẽ giúp cho đội lái cầu làm phần việc của mình nhanh hơn nhằm tạo ra năng suất lao động cao nhất. Nhờ hình thức hợp tác này Công ty ngày càng phát triển hơn, giúp làm tăng tinh thần đoàn kết, gắn bó cùng làm việc cho người lao động trong toàn Công ty. Tạo ra bầu không khí làm việc tốt trong Công ty khuyến khích người lao động về mặt tinh thần nhằm nâng cao hiệu quả làm việc.

Hoặc khi có bất kỳ sự thay đổi gì về nhân lực thì phòng tổ chức nhân sự sẽ thông báo cho đơn vị có sự thay đổi về nhân lực để đơn vị này chủ động hơn

trong sản xuất kinh doanh, hay phòng tổ chức nhân sự còn cố vấn cho các bộ phận phòng ban chức năng khác trong việc giúp các phòng ban này thực hiện quản lý nhân viên của mình.

Công ty đã sử dụng hình thức phân công và hợp tác lao động hợp lý, thống nhất. Chứng tỏ việc bố trí, sắp xếp lao động phù hợp với mô hình kinh doanh của Công ty. Từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và chất lượng lao động trong Công ty.

2.3.2.5. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi

Tổ chức lao động trong các doanh nghiệp luôn quan tâm đến thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi của người lao động. Nền sản xuất phát triển ở mức độ cao thì càng phải quan tâm đến người lao động.

Công ty đã thực hiện giảm giờ làm việc của Nhà Nước từ 48h/tuần xuống 44h/tuần (tiến tới sẽ làm việc 40h/tuần) nhưng vẫn đảm bảo hoàn thành kế hoạch sản lượng, doanh thu, lợi nhuận hàng năm và nộp đầy đủ đúng kỳ hạn nghĩa vụ với nhà nước, không tăng đơn giá tiền lương, không tăng lao động, không tăng biên chế. Công nhân trong Công ty làm ca 6h thì sẽ làm việc 32 ca /tháng, ca 8h thì làm việc 24 ca /tháng, ca 12h thì làm việc 16 ca / tháng. Nghỉ chiều thứ 7 và cả ngày chủ nhật, sẽ thực hiện chế độ luân phiên vào thời gian hợp lý, đảm bảo nghỉ chuyên tiếp giữa hai ca.

Nghỉ giữa ca: Người lao động làm việc 8h liên tục thì được nghỉ ít nhất 45 phút tính vào giờ làm việc, người làm việc ca đêm từ 21h đến 05h được nghỉ giữa ca ít nhất 60 phút tính vào giờ làm việc. Người làm việc theo ca được nghỉ ít nhất là 10 phút trước khi chuyển sang ca khác.

Nghỉ hàng tháng phải đảm bảo cho người lao động được nghỉ bình quân 1 tháng là 6 ngày. Riêng bộ phận quản lý, công nhân phục vụ làm theo giờ hành chính sẽ nghỉ ngày thứ 7 và chủ nhật, đồng thời cử người trực giải quyết các công việc thì được nghỉ bù vào các ngày khác trong tuần.

Ngày nghỉ lễ: Một năm có 8 ngày lễ được nghỉ hưởng nguyên lương cơ bản. Những ngày nghỉ lễ, tết vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo (quy định tại điều 73 Bộ luật lao động).

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

- + 12 ngày đối với người làm công việc trong điều kiện bình thường
- + 14 ngày đối với người làm việc độc hại, nặng nhọc.

Cứ tròn 5 năm làm việc thì được nghỉ thêm 1 ngày. Cán bộ công nhân viên chức do thôi việc hay do nhu cầu của Công ty mà chưa nghỉ phép hàng năm hoặc chưa nghỉ hết số ngày nghỉ thì được trả lương những ngày chưa nghỉ.

Nghỉ việc, nghỉ không hưởng lương: CBCNV được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương cơ bản trong những trường hợp sau: kết hôn, có con kết hôn, bố mẹ chết hoặc chồng con chết ...

Chế độ chính sách khi thực hiện tuần làm việc 44h:

- Tiền lương ngày để trả lương thời gian, thêm giờ, làm đêm, phụ cấp lương vẫn thực hiện như quy định hiện hành

- Công nhân hưởng nguyên lương sản phẩm, hưởng lương theo kết quả sản phẩm vẫn thực hiện đơn giá tiền lương không thay đổi so với khi chưa giảm giờ làm.

2.3.2.6. Phân tích công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty

Hàng năm phòng tổ chức nhân sự cùng các đơn vị phòng ban chức năng rà soát lại cơ cấu lao động, trình độ hiện có của cán bộ công nhân viên đơn vị trên cơ sở đó phó phòng phụ trách tuyển dụng xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm sau đó trình Tổng Giám Đốc và triển khai thực hiện.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, Công ty đã xây dựng được chính sách đào tạo rất có hiệu quả.

Bảng 13: Số lượng lao động trong Công ty được đào tạo

STT	Lao động được đào tạo	Năm 2007	Năm 2008	Chênh lệch	
				(+, -)	Tương đối (%)
1	Thợ kỹ thuật	5	6	1	20
2	Thợ bậc cao	4	6	2	50
3	Kỹ sư chuyên ngành	4	7	3	75
4	Cán Bộ kinh doanh	2	6	4	200
5	Cán Bộ quản lý	3	4	1	33

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp Công ty Cổ phần cảng Vật Cách -2009)

Qua bảng số liệu ta thấy việc đào tạo nguồn nhân lực trong năm 2008 đã có những thay đổi rõ rệt và tích cực hơn. Cụ thể, thợ kỹ thuật và thợ bậc cao đã tăng thêm 3 người và Cán bộ quản lý, cán bộ kinh doanh tăng thêm 5 người. Đây là nỗ lực lớn của Công ty vì chi phí cho đào tạo không phải là con số nhỏ. Tuy nhiên kết quả thu được sau đào tạo là khả quan, trình độ công nhân lao động trực tiếp được nâng cao. 3 Cán bộ quản lý sau khoá bồi dưỡng đã hoàn thành tốt công việc được giao.

❖ Đào tạo trong nước:

- **Đào tạo tại chỗ:** Tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn. Công nhân được phân làm việc với những công nhân khác có trình độ tay nghề cao hơn và có kinh nghiệm hơn.

Đối với những người lao động mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng máy móc thiết bị và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc họ hoàn toàn có thể sử dụng máy móc cũng như có đầy đủ những kỹ năng để đáp ứng nhu cầu công việc.

Đào tạo lao động tại các trường chuyên nghiệp có chuyên môn mà Công ty đang cần đào tạo cho nhân viên của mình. Nhằm mục đích bồi dưỡng, nâng cao nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên đồng thời đồng thời đào tạo một số

ngành mới đặc trưng đối với cảng như: Vận hành các thiết bị xếp dỡ, vận dụng cần trục xe nâng

- **Đào tạo ngoài Công ty:** Phối hợp với các tổ chức trung tâm, tổ chức các lớp học cập nhật các chế độ chính sách mới: Ngoại ngữ, tin học ...

Hàng năm Công ty lập danh sách Cán bộ trong Công ty (sau khi đã xem xét đủ các tiêu chuẩn) cử đi dự các khoá huấn luyện hay hội thảo, các khoá học ngắn ngày để có điều kiện nâng cao trình độ quản lý. Công ty luôn khuyến khích CBCNV đi học tập thêm các lớp đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Thông thường đối với công nhân lao động trực tiếp thì cứ 3 năm (theo quy định của Cảng Hải Phòng) họ lại được cử đi đào tạo tại các trường kỹ thuật để nâng bậc nghề.

Kết thúc khoá đào tạo, mỗi người phải trải qua một kỳ thi, nếu đạt yêu cầu sẽ được cấp chứng nhận và sau khi trở về Công ty sẽ vẫn được bố trí tại vị trí cũ nhưng trình độ giải quyết công việc thì thành thực hơn trước và được nâng bậc lương.

Nhìn chung, sau khoá đào tạo về người lao động đều đạt được những trình độ nhất định, tiến bộ hơn, tay nghề cũng như chuyên môn nghiệp vụ được nâng cao và đáp ứng nhu cầu công việc.

❖ Đào tạo ở nước ngoài:

Hàng năm Công ty liên hệ với các trung tâm đào tạo với nước ngoài, các đại sứ quán, vụ quan hệ quốc tế của Bộ Giáo Dục Đào Tạo, Bộ Giao Thông Vận Tải. Đăng ký đề xuất các khoá học phù hợp với nhu cầu đào tạo của cảng nhằm đáp ứng cho quá trình phát triển của Công ty.

Sau đó Phó Giám Đốc phụ trách tuyển dụng xây dựng kế hoạch trình Giám Đốc Công ty phê duyệt, gửi các kế hoạch xuống các phòng ban để đăng ký người đi học theo nội dung các kế hoạch đào tạo. Các đơn vị phòng ban căn cứ vào kế hoạch đào tạo cán bộ công nhân viên lập danh sách và gửi về phòng tổ chức nhân sự (người phụ trách tuyển dụng). Sau đó theo kế hoạch phòng tổ chức nhân sự kết hợp với các phòng ban, các trường chuyên nghiệp tổ chức thực hiện. Sau các khoá đào tạo có cấp chứng chỉ, chứng nhận đều được lưu vào phiếu cá nhân và cập nhật vào bộ hồ sơ cá nhân.

Nói chung, việc tiến hành đào tạo kết hợp nâng lượng đối với người lao động có một ý nghĩa rất lớn, chẳng những nâng cao trình độ tay nghề, chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động, kích thích người lao động hăng say làm việc, nâng cao năng suất lao động mà còn tăng cường sự gắn bó của người lao động với Công ty, thể hiện sự quan tâm của cấp lãnh đạo đến đời sống của toàn thể CBCNV trong toàn Công ty cũng như chất lượng nguồn nhân lực.

Việc kết thúc khoá đào tạo người lao động phải trải qua bài thi tay nghề, trình độ chuyên môn trước khi cấp chứng chỉ thể hiện sự quan tâm tới chất lượng đào tạo, đào tạo vì chất lượng chứ không phải là chạy theo thành tích.

Tuy nhiên như chúng ta thấy, bậc thợ của lao động trực tiếp tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách chưa cao, tỉ lệ lao động ở trình độ bậc nghề 5, 6, 7 chưa nhiều. Đa số lao động ở trình độ bậc thợ này hiện đang ở độ tuổi khá cao, chuẩn bị về hưu. Mặt khác, hàng năm số lao động được Công ty cử đi học nâng cao tay nghề còn chưa nhiều. Công ty nên xem xét, lập kế hoạch và cử lao động đi đào tạo thêm nữa.

Bảng 14: Chi phí đào tạo lao động của Công ty năm 2008

Hình thức đào tạo	Số lượng (người)	Tổng kinh phí cho đào tạo (chỉ tính nguồn kinh phí của doanh nghiệp) đồng
Tự đào tạo	186	43.000.000
Cử đi đào tạo	4	47.000.000
Tổng	190	90.000.000

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp Công ty Cổ phần cảng Vật Cách -2009)

Năm 2008, Công ty đã trích ra 90.000.000 đồng để chi cho chi phí đào tạo lại cán bộ công nhân viên trong đó:

Tự đào tạo gồm 186 người với tổng kinh phí là 43.000.000 đồng, việc đào tạo số CBCNV này là nhằm nâng cao chất lượng lao động, vừa đáp ứng ngay được nhu cầu của công việc, vừa tiết kiệm thời gian, chi phí.

Số lao động được cử đi đào tạo gồm 4 người. Sở dĩ số lao động này phải đi đào tạo ở nước ngoài là nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để thích ứng với nhu cầu ngày càng cao trong công việc trong khi chất lượng của tự đào tạo chưa đáp ứng được. Tổng chi phí cho việc cử đi đào tạo ở nước ngoài trong năm 2008 là 47.000.000 đồng.

Với tổng chi phí đào tạo năm 2008 là 90.000.000 đồng, chiếm 0,08% tổng doanh thu cung cấp dịch vụ, chiếm 1,76% lợi nhuận sau thuế của Công ty, chứng tỏ Công ty đã quan tâm đến việc nâng cao trình độ tay nghề của CBCNV cũng như chất lượng của hoạt động kinh doanh của Công ty.

Tuy nhiên, chi phí cho đào tạo bên ngoài Công ty là cao hơn so với tự đào tạo nhưng không đáng kể, vì công ty đã cử nhân viên đến các trường chuyên nghiệp để đào tạo nên đã giảm bớt chi phí đào tạo ngoài mà vẫn đảm bảo được chất lượng của việc đào tạo.

2.3.2.7. Thù lao và chính sách đãi ngộ người lao động trong Công ty

❖ Thù lao lao động:

* **Chế độ tiền lương:** Tiền lương là giá cả sức lao động và là khoản thu nhập chủ yếu trong tổng thu nhập của người lao động, giúp họ duy trì cuộc sống của bản thân và của gia đình họ. Tiền lương trả cho người lao động phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động, nó dựa trên cơ sở thoả thuận giữa sức lao động và người sử dụng lao động, dựa trên cơ sở hiệu suất lao động của người lao động và hiệu quả của quá trình sản xuất kinh doanh.

Công ty Cổ phần cảng Vật Cách áp dụng hai phương pháp trả lương

- Trả lương theo sản phẩm
- Trả lương theo thời gian

➤ Hình thức trả lương theo sản phẩm:

Đối tượng trả lương theo sản phẩm theo hệ thống chỉ tiêu định mức đơn giá xếp dỡ bao gồm: công nhân bốc xếp thủ công, công nhân lái xe ô tô, máy kéo, cần trục, nâng hàng, lái đê, lái xe xúc gạt, công nhân tín hiệu, công nhân đóng gói và xếp dỡ hàng rời. Tùy theo từng đối tượng công nhân và đơn giá trả lương sản phẩm thích hợp.

Sản phẩm ở đây là khối lượng hàng hoá 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:

$$L_{sp} = ĐG * Q_{tt}$$

Trong đó: L_{sp} : là tiền lương theo sản phẩm

ĐG: là đơn giá

Q_{tt} : là số lượng sản phẩm thực tế

Ví dụ: Trong 1 ngày tổ xếp dỡ gồm có 20 người, làm được 60 tấn hàng, mà tiền công trả cho 1 tấn là 40.000 đồng

Tiền lương ngày hôm đó của mỗi công nhân trong tổ xếp dỡ được tính như sau:

Lương ngày của tổ xếp dỡ = $60 \times 40.000 = 2.400.000$ đồng

Lương ngày của 1 công nhân tổ xếp dỡ = $2.400.000 : 20 = 120.000$ đồng

Ưu điểm của phương pháp:

- Quán triệt đầy đủ nguyên tắc trả lương theo số lượng và theo chất lượng lao động, gắn liền lương với kết quả sản xuất của mỗi người, kích thích nâng cao năng suất lao động.

- Khuyến khích người lao động cố gắng cố gắng nâng cao trình độ tay nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật để tạo ra nhiều sản phẩm và sức lao động giảm xuống.

- Cùng cố và phát triển mạnh mẽ phong trào thi đua trong đơn vị, tổ chức doanh nghiệp.

Nhược điểm của phương pháp:

- Người lao động dễ chạy theo số lượng mà quên đi chất lượng sản phẩm.

- Người lao động ít chăm lo đến công việc chung của tập thể.

- Dễ biến động

➤ **Hình thức trả lương theo thời gian:**

Hình thức trả lương theo thời gian được áp dụng cho đội ngũ cán bộ nhân viên lao động gián tiếp và làm việc tại các bộ phận trong công ty. Công ty trả lương cho CBCNV theo chế độ lương cấp bậc và lương chức vụ, chức danh của Nhà Nước. Lương thực lĩnh của CBCNV lao động khối gián tiếp trong Công ty được tính được tính như sau:

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

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

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

L_{tt} : mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định.

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

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

K: hệ số lương do Công ty quy định.

Bảng 15: Bảng hệ số lương công việc do Công ty quy định năm 2008

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

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

Ví dụ: Tính lương tháng 8 năm 2008 cho ông Đinh Trường Giang trình độ đại học với chức vụ nhân viên phòng tổ chức hành chính: Hệ số lương của CBCNV do Nhà Nước quy định ($H_s = 2,34$), mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định ($L_{TT} = 540.000$ đồng), số ngày làm việc thực tế trong tháng ($N_{TT} = 22$), Hệ số lương do Công ty quy định – thâm niên công tác ($K = 4,0$)

Vậy tiền lương của ông Giang vào tháng 8 năm 2008 được tính như sau:

$$2,34 \times 540.000 \times 22 \times (1 + 4,0)$$

$$TC = \frac{\quad}{22} = 6.318.000 \text{ đồng}$$

Vậy lương cơ bản tháng 8/2008 của ông Giang = 6.318.000 đồng

Ưu điểm của phương pháp:

- Người lao động sẽ chăm chỉ làm việc để đạt được nhiều ngày công, giờ công.
- Dễ tính toán, đảm bảo cho công nhân một khoản tiền thu nhập nhất định trong thời gian đi làm.
- Có hiệu quả.

Nhược điểm của phương pháp:

- Không gắn kết được giữa chất lượng và số lượng lao động mà người lao động đã tiêu hao trong quá trình sản xuất ra sản phẩm.
- Khó khăn trong quá trình đánh giá nhân viên vì không biết được ai tích cực, ai không tích cực.
- Do không gắn kết được giữa chất lượng và số lượng lao động nên nảy sinh ngừng tiêu cực như: ỷ lại, dựa dẫm, thiếu tích cực trong công việc học tập, tiếp thu công nghệ mới ... Nếu không khuyến khích tăng lương, thưởng thì người lao động sẽ không chỉ làm việc ở mức trung bình mà còn không cố gắng hơn.
- Phụ thuộc lớn vào ý thức của người lao động nên đôi khi hiệu quả không cao.

Nhận xét: Phương pháp trả lương cho lực lượng lao động gián tiếp có thể coi là phù hợp, dễ tính. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại nhược điểm đó là trả lương chưa căn cứ theo mức độ hoàn thành công việc. Trả lương theo hình thức này chưa thực hiện tốt công tác trả lương dựa trên đánh giá thành tích công tác cụ thể, không phân biệt được người thực hiện công việc tốt, người làm việc chiếu

lệ. Do đó sẽ không kích thích được người lao động trong công việc.

*** Công tác tiền 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 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 sức lao động mà tiền lương chưa tính đến.

Công ty đã trích lập quỹ đầu tư, phát triển, phúc lợi và khen thưởng theo tỷ lệ phần trăm lợi nhuận sau thuế để hỗ trợ người lao động. 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.

Cách phân loại các mức thưởng A, B, C như sau:

- **Loại A:** Các bộ phận, phòng ban hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, góp phần đẩy nhanh tiến độ hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty, có những đóng góp tích cực trong việc tạo uy tín cho Công ty, thu hút nguồn hàng, đóng góp những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, quy trình công nghệ xấp dờ mang lại lợi ích cho Công ty...

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

- **Loại C:** Các bộ phận, phòng ban chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao hoặc trong bộ phận mình có cá nhân mắc sai phạm trong quá trình sản xuất, làm ảnh hưởng đến quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty, hoặc có những hành vi làm giảm uy tín của Công ty đối với các bạn hàng, các cá nhân có tư tưởng tiêu cực, chây lười, ỷ lại...

Hàng tháng người phụ trách tiền lương của Công ty sẽ căn cứ vào nhiệm vụ cụ thể để xét duyệt mức độ hoàn thành công việc của từng đơn vị.

Để khuyến khích người lao động hăng say làm việc, Công ty đã áp dụng các hình thức khen thưởng như: thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng ác danh hiệu thi đua như: lao động giỏi, thưởng sáng kiến, thưởng lợi nhuận ... Các hình thức thưởng này đều được xét duyệt theo quý hoặc 6 tháng hoặc 1 năm một lần. Những hoạt động này có kích thích sự phấn đấu thi đua của toàn bộ CBCNV trong Công ty. Từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và năng suất của người lao động.

- Các mức thưởng cố định được Công ty áp dụng là:

+ Thưởng ngày lễ 10-3, 30-4, 1-5, 2-9, bình quân là 200.000 đồng/người.

+ Thưởng tết nguyên đán: bình quân 350.000 đồng/người.

+ Thưởng tết dương lịch: bình quân 150.000 đồng/người

Thưởng hoàn thành kế hoạch: Đối với khối hưởng lương theo sản phẩm thì thưởng trên số sản phẩm hoàn thành, đó chính là phần tăng thêm của lương sản phẩm.

Như vậy, mức thưởng của doanh nghiệp đã góp phần không nhỏ vào việc khuyến khích người lao động trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty mà còn tăng thêm thu nhập cho họ.

Bên cạnh các hình thức thưởng thì Công ty cũng đưa ra những cách thức phạt khác nhau như: phạt cảnh cáo, chuyển công việc hoặc hình thức phạt nặng nhất là sa thải (áp dụng đối với những trường hợp làm mất uy tín với Công ty, nhiều lần gây sách nhiễu với bạn hàng). Tùy vào mức độ vi phạm của người lao động mà Công ty có chế độ thưởng, phạt phân minh cụ thể.

*** Phụ cấp:**

Nhằm tạo điều kiện tốt nhất cho CBCNV và khuyến khích họ làm việc tốt hơn, công ty đã áp dụng các mức phụ cấp khác nhau phù hợp với các vị trí công tác trong Công ty.

- Phụ cấp trách nhiệm: Với kỹ sư quản lý, giám sát công trình, với một số công nhân phụ trách công việc có tính chất phức tạp.

- Phụ cấp làm thâm niên: đối với CBCNV công tác lâu năm và có nhiều đóng góp với Công ty.

- Phụ cấp ăn ca: đối với lực lượng lao động trực tiếp làm ca đêm, bảo vệ.

- Phụ cấp đi lại: với những công nhân viên phải di chuyển nhiều như lái xe, lái đò, nhân viên đi công tác ...

- Phụ cấp độc hại: với những công nhân làm việc trong môi trường độc hại.

*** Phúc lợi:**

Theo chính sách quy định của Nhà Nước, tại Công ty người lao động phải tham gia 3 loại Bảo hiểm: BHXH, BHYT, Bảo hiểm tai nạn lao động.

- BHXH: Công ty tính bảo hiểm xã hội trên cơ sở hệ số lương cấp bậc và lương tối thiểu theo công thức:

$$\mathbf{BHXH = H_{cb} \times L_{TT} \times 20\%}$$

Trong đó:

H_{cb} : Hệ số lương cấp bậc

L_{TT} : Lương tối thiểu do Nhà Nước quy định

20%: Số phần trăm BHXH phải đóng (14% do doanh nghiệp đóng, 6% người lao động phải đóng)

- BHYT: Theo quy định BHYT hàng tháng phải đóng 3% mức lương cơ bản. Trong đó doanh nghiệp đóng 2%, còn 1% do người lao động đóng được nộp vào kỳ 2 hàng tháng.

- Bảo hiểm tai nạn: Mức bình quân cho mỗi người là 24.000 đồng/người/năm, trong đó doanh nghiệp trích 50% bằng quỹ phúc lợi, còn lại do CBCNV đóng 50%.

+ CBCNV bị chết do tai nạn lao động: được trợ cấp cho gia đình 5.000.000 đồng

+ CBCNV bị chết do ốm đau, chết do tai nạn rủi ro ngoài doanh nghiệp: được trợ cấp cho gia đình 3.000.000 đồng.

+ Nhân thân trong gia đình (cha, mẹ, vợ, chồng) của người lao động bị chết: tổ chức thăm viếng với mức 100.000 đồng/người.

Ví dụ: Lương cơ bản tháng 8/2008 của ông Đinh Trường Giang là 6.318.000 đồng. Với số lương này ông Giang phải đóng BHXH, BHYT, BHTN theo quy định của Nhà Nước như sau:

BHXH = Lương cơ bản x 6% = 6.318.000 x 6% = 379.080đồng

BHYT = Lương cơ bản x 1% = 6.318.000 x 1% = 63.180đồng

BHTN = 12.000 đồng

Trong tháng 8/2008 ông Giang được phụ cấp đi lại là 100.000đồng và do ông đã hoàn thành tốt công việc nên được thưởng mức A – 150.000đồng

Vậy thực lĩnh của ông Giang tháng 8/2008 = 6.318.000-(379.080+63.180-12.000) + (100.000+150.000) = 6.113.740đồng

Ngoài ra Công ty còn tổ chức khám sức khoẻ định kỳ, khám bệnh nghề nghiệp đối với lao động toàn Công ty. Hàng năm Tổng Giám Đốc Công ty trích quỹ phúc lợi để phục vụ CBCNV đi an dưỡng, nhằm tạo điều kiện cho mọi người làm việc có hiệu quả hơn.

Ngoài những chế độ đãi ngộ vật chất Công ty còn quan tâm đến đời sống tinh thần của CBCNV trong Công ty như: Thường xuyên tổ chức các phong trào:

- Phong trào thi đua “Giỏi việc Nước - Đảm việc nhà”
- Phong trào xây dựng gương “Người tốt, việc tốt, điển hình tiên tiến”
- Phong trào xây dựng “Tốt điểm An Toàn Lao Động”
- Phong trào hội thao nâng cao chất lượng xếp dỡ
- Phong trào thi đua liên kết
- Phong trào sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thực hành tiết kiệm trong kinh doanh, quản lý ...

Tổ chức các cuộc vui chơi, liên hoan, tham quan nghỉ mát cho CBCNV. Công tác này được tổ chức hàng năm không những nhằm tạo cho CBCNV có những giờ phút nghỉ ngơi sau một thời gian làm việc căng thẳng mà còn có tác dụng rất lớn trong việc thu hút cũng như giữ chân những nhân viên giỏi, những nhân tài cho Công ty.

Cuối năm tổ chức họp đánh giá kết quả và biểu dương, khen thưởng những CBCNV có thành tích tốt để khuyến khích tinh thần làm việc.

2.3.2.8. Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

Đây là một yếu điểm lớn của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách. Hàng ngày, các trưởng bộ phận theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ

xem người lao động có tham gia lao động trong ca hoặc trong ngày đó hay không. Sau đó báo cáo lên ban tổ chức lao động tiền lương.

Việc tính lương và tính thưởng cho người lao động được xét chủ yếu trên phiếu chấm công hàng ngày được tập hợp lại.

Hầu như đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi, không vi phạm an toàn. Chưa quan tâm đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động. Đặc biệt là đối với lao động trực tiếp hưởng lương theo sản phẩm, họ chỉ mãi chạy đua theo số lượng mà quên đi chất lượng thực hiện công việc của mình.

Có thể nói hoạt động đánh giá người lao động được thực hiện mang tính đối phó, chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống.

Cuối kỳ, những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau, các quy định chưa rõ ràng. Điều đó ảnh hưởng không ít đến tâm lý người lao động và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của người lao động cũng như toàn thể Công ty.

Ví dụ bảng đánh giá năng lực hoàn thành công việc của nhân viên A

Bảng 16: Bảng đánh giá năng lực hoàn thành công việc của công nhân trực tiếp

STT	Chỉ tiêu	Xuất sắc	Tốt	Trung bình	Kém
1	Tinh thần làm việc		X		
2	Khối lượng công việc hoàn thành		X		
3	Thái độ đối với đồng nghiệp		X		
4	Ngày công		X		
5	Tiết kiệm chi phí		X		

(Nguồn: Phòng tổng hợp hành chính Công ty Cổ phần cảng Vật Cách-2009)

2.3.2.9. Phân tích công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động tại Công ty

Người lao động không thể yên tâm công tác khi họ đang phải làm việc trong một môi trường chứa đựng những nguy cơ tai nạn, đe dọa tới sức khỏe cũng như tính mạng của họ. Mặt khác, chất lượng thực hiện công việc của người lao động không thể tốt nếu trong người lao động không đủ các điều kiện sức khỏe mà công việc yêu cầu. Đảm bảo an toàn và sức khỏe cho người lao động thể hiện sự quan tâm của những người lãnh đạo tổ chức đối với những người lao động trong tổ chức. Vấn đề an toàn và sức khỏe cho người lao động đang là vấn đề mà hiện nay xã hội rất quan tâm.

Công ty Cổ phần cảng Vật Cách, vấn đề an toàn và sức khỏe cho người lao động rất được chú trọng, xí nghiệp không ngừng cải thiện các điều kiện lao động bằng các biện pháp khác nhau.

Hệ thống cầu tàu, kho bãi, nhà xưởng, kho hàng của Công ty thường xuyên được nâng cấp theo tiêu chuẩn an toàn, vệ sinh lao động. Công ty đã trang bị thêm những máy móc thiết bị mới, hiện đại thay thế cho những thiết bị cũ đã hết thời gian sử dụng.

Ngoài ra, Công ty còn trang bị đầy đủ các dụng cụ bảo hộ lao động cho người lao động, vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện làm việc cho CBCNV: đảm bảo nước uống và nước tắm theo mùa, theo ca sản xuất, đảm bảo nơi làm việc đạt tiêu chuẩn về không gian, độ thoáng độ sáng, đạt tiêu chuẩn vệ sinh cho phép về bụi, khí độc, phóng xạ, điện từ trường, ... và các yếu tố độc hại khác. Các yếu tố này thường xuyên được đo lường. Hàng năm mỗi công nhân được Công ty phát cho hai bộ quần, áo, mũ, giày, gang tay bảo hộ lao động. Tùy theo công việc mà công nhân được trang bị thêm dụng cụ bảo hộ lao động khác.

Để đề phòng cháy nổ xảy ra, Công ty đã trang bị hệ thống bình chữa cháy nổ đặt ở những nơi cần thiết. Công ty đưa ra những quy định chung về phòng chống cháy nổ yêu cầu toàn thể CBCNV chấp hành đầy đủ, Cứ 6tháng/lần toàn thể CBCNV Công ty được học các lớp huấn luyện vệ sinh, an toàn lao động, phòng chống cháy nổ do Công ty tổ chức. Trưởng ban an toàn lao động của Công ty trực tiếp chỉ đạo, hướng dẫn cho người lao động thực hiện. Đây là một hoạt động cần

thiết nhằm nâng cao ý thức an toàn lao động cho mọi CBCNV trong Công ty, giúp giảm bớt các rủi ro tai nạn lao động, cháy nổ ở nơi làm việc, đồng thời cũng giảm những thiệt hại mất mát về người và của trong phạm vi Công ty.

2.4. Một số đánh giá chung về tình hình quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách

2.4.1. Ưu điểm

Về bộ máy điều hành quản lý kinh doanh: cũng đã có tiến bộ, công tác tổ chức lao động trong các bộ phận hợp lý hơn tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động, đảm bảo điều kiện lao động tốt và thu nhập cho người lao động.

Về trình độ lao động: Trong những năm qua, Công ty luôn quan tâm bồi dưỡng, đào tạo không ngừng nâng cao tay nghề, nghiệp vụ chuyên môn cho các CBCNV. Bởi vậy đội ngũ lao động trực tiếp có kinh nghiệm và được đào tạo kịp thời đã phần nào đáp ứng được nhu cầu.

Công ty luôn tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động vừa đảm bảo công việc, vừa đảm bảo quyền lợi cho người lao động, qua đó kích thích người lao động làm việc tốt hơn.

Công ty quản lý sử dụng quỹ thời gian hợp lý tránh được tình trạng người lao động đi muộn, về sớm hay nghỉ việc bừa bãi.

Phòng tổ chức hành chính đã có nhiều cố gắng để áp dụng chế độ tiền lương mới, thực hiện nguyên tắc, quy chế và quyết định của Tổng Giám Đốc Công ty về lao động và tiền lương nhằm tạo ra sự công bằng cho người lao động.

Công ty có được những ưu điểm trên là do sự cố gắng nỗ lực phấn đấu không ngừng của toàn thể CBCNV Công ty.

2.4.2. Nhược điểm

Trong công tác hoạch định nguồn nhân lực, mặc dù công tác này đã được thực hiện khá tốt, đáp ứng được nhu cầu về nguồn nhân lực cho công tác kinh doanh chung của Công ty nhưng bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại cần khắc phục để công tác hoạch định đạt được hiệu quả cao hơn nữa, tránh việc hoạch định thừa năng lực kinh doanh so với thực tế, điều này dễ gây lãng phí chi phí của công ty và hoạt động kinh doanh dễ bị gián đoạn.

Trong công tác đánh giá năng lực hoàn thành công việc của nhân viên thực sự chưa được quan tâm nhiều, mà chỉ mang tính thủ tục hình thức dẫn đến sự cào bằng về năng lực thực hiện công việc giữa các cá nhân, gây lãng phí chi phí cho mỗi kỳ đánh giá mà hiệu quả thu được không cao, dễ dẫn tới tình trạng tinh thần thi đua bị giảm sút, điều này dễ ảnh hưởng xấu tới hiệu quả kinh doanh của Công ty.

Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực: Vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu cấp bách đối với lực lượng lao động trực tiếp và một số vị trí quan trọng trong lực lượng lao động gián tiếp, bên cạnh đó trong khối lao động gián tiếp thì số lao động tại các phòng ban vẫn còn nhiều hơn so với biên chế. Điều này làm cho bộ máy tổ chức cồng kềnh mà hiệu quả làm việc của một số phòng ban không cao. Vì vậy, cần có biện pháp giảm lực lượng lao động thừa này bằng cách bố trí lại hoặc khuyến khích những người đến tuổi về hưu sớm hơn.

Công tác tuyển dụng của Công ty chưa thực sự hiệu quả, vẫn còn tồn tại tình trạng ứng viên được tuyển dụng bỏ việc khi vào Công ty làm việc, ứng viên là con ông cháu cha, chất lượng tuyển dụng chưa cao như việc ứng viên trúng tuyển nhưng khi làm việc thì không hoàn thành công việc được giao. Công ty cần có biện pháp để khắc phục nhược điểm này.

Ở khâu trả lương tại Công ty, nhìn chung trả công người lao động đúng với những giá trị về vật chất cũng như tinh thần mà họ đã cống hiến cho Công ty nhưng vẫn có điểm chưa tốt là công tác này chưa khuyến khích người lao động một cách triệt để, đây là điểm ảnh hưởng không nhỏ tới công tác kinh doanh của Công ty.

PHẦN 3

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG VẬT CÁCH

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách những năm tới

Phát huy thành tích đã đạt được, khắc phục những tồn tại, toàn thể cán bộ công nhân lao động trong Công ty Cổ phần cảng Vật cách quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ chính trị và đặc biệt là nhiệm vụ kinh doanh phấn đấu lợi nhuận thực hiện được trong năm 2009 là 15,01 tỷ đồng, đảm bảo đủ việc làm cho 100% người lao động, nâng cao đời sống CBCNV, có thu nhập bình quân từ 4.500.000 -5.500.000 đồng/người/tháng, làm tròn nghĩa vụ đối với Nhà Nước.

Tuy nhiên do nền kinh tế Đất nước tiếp tục phát triển cùng với việc Việt Nam đã là thành viên của Tổ chức Thương mại thế giới WTO. Vậy nên Công ty Cổ phần cảng Vật Cách cần phải tiến hành đầu tư đổi mới tăng cường đầu tư thiết bị công nghệ hiện đại đảm bảo đáp ứng lâu dài về kỹ thuật, chất lượng dịch vụ, năng suất lao động và giảm chi phí sản xuất. Nhanh chóng tiếp cận, đổi mới và làm chủ các công nghệ hiện đại, nâng cao năng lực tham gia thực hiện những công việc phức tạp trong công ty. Tăng cường công tác quản lý chất lượng, công tác an toàn trong lao động.

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

Nền kinh tế sẽ tiếp tục phát triển, cùng với nó là sức cạnh tranh trên thị trường ngày càng mạnh hơn, công ty sẽ gặp phải những khó khăn nhất định. Do đó mà Công ty cần phải nâng cao trình độ năng lực đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ

thuật và công nhân kỹ thuật trong hàng ngũ cán bộ công nhân viên để họ tiếp cận tốt hơn với quy trình công nghệ hiện đại ngày

**Bảng 17: Chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2009
của Công ty Cổ phần cảng Vật Cách**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Kế hoạch
Tổng sản lượng	Tấn	3.612.872
Thu nhập bình quân	Đồng/người/tháng	4.500.000
Tổng Doanh thu	Đồng	96.290.543.000
Tổng Chi phí	Đồng	81.272.010.000
Tổng lợi nhuận	Đồng	15.018.533.000

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

3.2. Một số biện pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách

3.2.1. Biện pháp 1: Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng lao động

❖ Lý do đề ra biện pháp:

Tuyển dụng là một bước quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty. Thực tế trong quá trình tuyển dụng, Công ty không thông báo rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng như truyền hình, đài phát thanh, báo ra hàng ngày hay internet ... Do vậy việc tuyển dụng chưa được khách quan, nguồn tuyển dụng hạn chế, không thu hút được nhân tài tham gia tuyển dụng. Năm 2008 Công ty chủ yếu là tuyển lao động từ con em của CBCNV và tuyển qua sự giới thiệu của họ. Dựa vào kết quả phân tích ở phần II cho thấy năm 2008 Công ty tuyển 95 người trong đó có 65 người là con em của CBCNV trong Công ty. Do đó có sự hạn chế về số lượng tham gia dự tuyển và Công ty không có nhiều cơ hội lựa chọn những lao động có trình độ, chuyên môn cao hơn. Trong khi những người thật sự có khả năng, trình độ và năng lực muốn tham gia dự tuyển lại không có cơ hội để ứng tuyển. Điều này khiến cho công tác tuyển dụng gặp khó khăn và không đạt kết quả cao.

❖ **Mục tiêu của biện pháp:**

- Tuyển chọn những ứng viên tiềm năng có trình độ năng lực phẩm chất tốt.
- Nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty

❖ **Nội dung của biện pháp:**

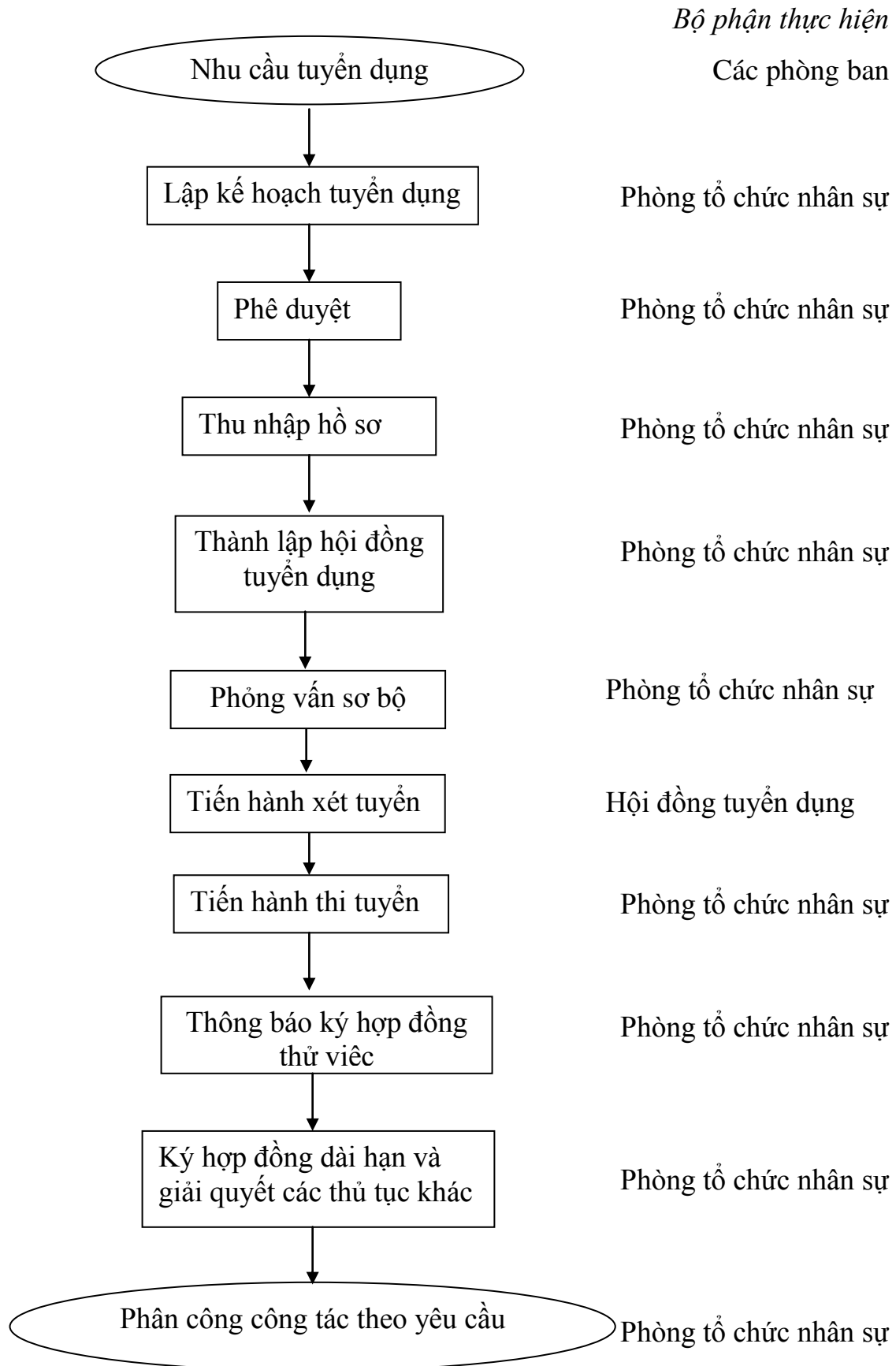
- Đa dạng hoá nguồn tuyển mộ để có thể thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển chọn được những ứng viên giàu tiềm năng nhất, phù hợp với yêu cầu của Công ty.

- Các trường Đại học và Cao đẳng hiện nay là nguồn lực quan trọng và rất phong phú. Với nguồn lực này thì các ứng viên còn giữ thói quen học tập, còn rất trẻ và đầy nhiệt huyết, có khả năng tiếp thu rất nhanh và có nhiều sáng kiến.

- Ngoài ra còn một số nguồn khác như ứng viên tự nộp đơn xin việc, người thất nghiệp, nhân viên cũ của cơ quan ... tất cả những nguồn này tạo thành một tổng thể phong phú giúp cho Công ty có nhiều cơ hội tuyển chọn được những ứng viên phù hợp với các vị trí mà công ty đang cần.

Trong quy trình tuyển dụng mới thêm bước phỏng vấn sơ bộ để có thể loại bỏ ngay được những ứng viên không phù hợp với chuyên môn mà Công ty đang cần tuyển dụng. Trong quá trình tuyển dụng cần làm tốt hơn vòng thi tuyển tay nghề đối với ứng viên của lượng lao động trực tiếp vì đây là một bước sát hạch quan trọng để lựa chọn ứng viên có đủ trình độ năng lực để đáp ứng được nhu cầu công việc

SƠ ĐỒ 3: QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG MỚI



Bảng 18: Dự kiến tuyển dụng từ nguồn bên ngoài của kế hoạch năm 2009

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 Đại học và Cao đẳng	100	65	64	1
2	Ứng viên tự nộp đơn xin việc	80	45	44	1
3	Tổng	180	110	108	2

*** Chi phí tuyển dụng theo ước tính:**

- Chi phí trực tiếp cho công tác tuyển dụng : 22.000.000 đồng
- Chi phí đào tạo sau tuyển dụng : 20.000.000 đồng
- Chi phí bù đắp cho tổn thất do nhân viên được tuyển dụng bỏ việc: 8.000.000 đồng

Tổng chi phí cho hoạt động tuyển dụng : 50.000.000 đồng

*** Dự kiến kết quả đạt được sau hoạt động tuyển dụng:**

Bảng 19: Dự kiến kết quả đạt được sau hoạt động tuyển dụng

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Trước tuyển dụng	Sau tuyển dụng	Chênh lệch
1	Sản lượng	Tấn	2.408.581	3.208.581	800.000
2	Số lao động	Người	947	997	110
3	NSLĐbq	Tấn/Người	2.543,38	3.035,55	492,17

Sau khi thực hiện biện pháp Công ty sẽ có được những ứng viên có trình độ cao, có kinh nghiệm trong công việc, hơn nữa họ sẽ đem lại bầu không khí làm việc mới năng động hơn, nhiệt tình hơn từ đó sẽ lôi kéo được những người khác cùng tham gia sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty và có thể kỳ vọng năng suất lao động bình quân là 3.035,55 tấn/người tăng 492,17 tấn/người. Tuy nhiên, với hình thức tuyển dụng này Công ty cần có chế độ đãi ngộ hợp lý để có thể giữ chân được những nhân tài thật sự. Bên cạnh đó Công ty cũng cần phải duy trì tuyển dụng nguồn nội bộ bởi nếu kết hợp cả hai nguồn này thì sẽ mang lại hiệu quả kinh tế cao.

3.2.2. Biện pháp 2: Sắp xếp, bố trí, sử dụng lao động năng động và hợp lý hơn

❖ Lý do đề ra biện pháp:

Dựa vào kết quả phân tích ở phần II cho thấy số liệu lao động gián tiếp ở một số phòng ban hiện nay còn đông so với yêu cầu thực tế của Công ty. Điều này làm cho bộ máy tổ chức cồng kềnh mà hiệu quả lại không cao (người thì nhàn rỗi, người thì làm không hết việc dẫn đến sự chông chéo trong công việc).

Mặt khác, khối Cán bộ quản lý của Công ty nhìn chung có tuổi đời cao (sắp đến tuổi về hưu). Số lượng lao động của Công ty ở độ tuổi 45-60 tuổi năm 2007 là 110 người chiếm 11,99%, năm 2008 là 104 người chiếm 11%. Với lượng nhân viên quản lý lớn tuổi như thế, có lẽ cũng là một nguyên nhân dẫn tới năng suất làm việc của khối quản lý này không cao bởi ở độ tuổi này sự năng động, sáng tạo trong công việc của họ giảm xuống.

Từ những phân tích trên ta thấy còn phải thực hiện tinh giảm bộ máy quản lý bằng cách giảm bớt số lượng lao động gián tiếp ở một số phòng ban nhưng vẫn đảm bảo hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý.

❖ Mục tiêu của biện pháp:

Việc giảm bớt số lượng lao động gián tiếp xuống mức cho phép sẽ là nhân tố góp phần:

- Làm cho bộ máy quản lý gọn nhẹ
- Giảm chi phí tiền lương

- Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của Công ty.
- Thúc đẩy sự tăng trưởng kinh tế

❖ **Nội dung của biện pháp:**

Chuyển những người lao động dư thừa này xuống làm việc trong bộ phận khác đang cần lao động.

Chuyển bớt 2 lao động có bằng Kế toán từ phòng hành chính tổng hợp với vị trí công tác hiện tại là phụ trách tiền lương sang tăng cường cho phòng Kế toán tài chính.

Bảng 20: Dự kiến giảm số lượng lao động gián tiếp ở một số phòng ban

Chức danh	Số lượng thực tế	Số lao động giảm	Số lao động tăng	Số lao động sau khi thay đổi
Ban Giám Đốc	4	0	0	4
Phòng Kế hoạch Kinh doanh	7	0	0	7
Phòng Hành chính tổng hợp	11	2	0	9
Phòng Kế toán tài chính	7	0	2	9
Phòng Kỹ thuật an toàn	7	0	0	7
Phòng Công trình	4	0	0	4
Phòng Điều độ	8	0	0	8

Sắp xếp hai nhân viên này vào làm cùng với những nhân viên kế toán thành thạo về nghiệp vụ và chuyên môn nhằm giúp họ nhanh chóng quen với công việc.

Hàng ngày lượng hàng hoá thông qua Công ty khá là nhiều, các khoản thu chi cũng vậy. Nhiệm vụ của các nhân viên phòng Kế toán tài chính là hạch toán các khoản thu chi, tập hợp và phản ánh trên sổ sách: kiểm tra chứng từ, quản lý việc tính toán và các khoản chi tiêu tiền mặt, tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp ăn ca ... cho CBCNV. Công việc khá là nhiều, nhân viên trong phòng đều phải làm việc một cách cật lực, thậm trí là phải làm thêm giờ vào những ngày nghỉ.

Trong khi đó tại phòng Hành chính tổng hợp, công việc chính là tham mưu cho Ban lãnh đạo về sắp xếp, tổ chức lao động, đảm bảo các chính sách cho CBCNV trong Công ty, thanh toán tiền lương cho CBCNV. Công việc tuy không phải đơn giản song phòng Hành chính tổng hợp có thể bố trí lại nhân viên mà vẫn đảm bảo hoàn thành tốt công việc tránh được tình trạng “nơi thừa chỗ thiếu” người lao động.

Do những nghiệp vụ ở Phòng Kế toán tài chính là khá phức tạp và nhiều nên những nhân viên mới khó có thể nắm bắt được nhanh chóng. Chính vì vậy mà nên bố trí người kèm cặp họ trong thời gian đầu có thể là từ 10 – 15 ngày. Trong trường hợp này thì đào tạo công việc dưới hình thức đào tạo tại chỗ là hợp lý nhất, tiết kiệm được chi phí và thời gian, nhân viên nhanh chóng tiếp thu được những kỹ năng cần thiết. Tuy nhiên về lâu dài thì nên cử họ đi học lớp huấn luyện, đào tạo tại các trường chuyên nghiệp.

❖ Dự kiến kết quả đạt được:

Trong năm vừa qua, theo số liệu của phòng Hành chính tổng hợp thì số ngày làm thêm của CBCNV phòng Kế toán tài chính là 35 ngày. Nếu làm thêm vào ngày thứ bảy, chủ nhật thì Công ty phải trả cho họ 200% lương ngày thường

Lương bình quân của CBCNV là 105.000 đồng/ngày

Vậy số tiền lương mà Công ty trả cho việc làm thêm giờ của nhân viên phòng Kế toán tài chính trong năm qua là: $105.000 \times 7 \times 200\% \times 35 = 51.450.000$ đồng.

Theo tình hình thực trạng, hầu như tuần nào Phòng kế toán tài chính cũng phải cắt cử người làm thêm ngoài giờ hoặc làm vào ngày nghỉ. Khi Công ty đã sắp xếp lại các vị trí lao động ở hai phòng Kế toán tài chính và phòng Hành chính tổng hợp thì sẽ không còn tình trạng này nữa, thay vào đó Công ty sẽ tiết kiệm được chi phí tuyển dụng, chi phí đào tạo, chi phí tiền lương và các khoản thưởng, đãi ngộ khác mà Công ty sẽ phải bỏ ra để tuyển nhân viên vào hai vị trí đang thiếu ở phòng Kế toán tài chính nếu Công ty không sắp xếp lại.

Chi phí Công ty có thể tiết kiệm được:

- Chi phí tuyển dụng vào 2 vị trí ở phòng Kế toán tài chính: 1.500.000 đồng

- Chi phí đào tạo sau khi đã tuyển dụng: 2.000.000 đồng
- Lương phải trả cho 2 vị trí mới tuyển dụng (lương thử việc 3 tháng đầu là 1.200.000 đồng, sau đó sẽ tăng lên tùy vào năng lực, mức độ hoàn thành công việc) = $12 \times 2 \times 1.200.000 = 28.800.000$ đồng

Các khoản tiền thưởng ngày lễ cho 2 vị trí là: 1.500.000 đồng

Vậy khi thực hiện biện pháp sắp xếp bố trí lại lao động gián tiếp trong Công ty thì sẽ tiết kiệm được 85.250.000 đồng, đồng thời giảm hẳn hiện tượng người ngồi chơi còn người thì lại làm không hết việc.

3.2.3. Biện pháp 3: Khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động

❖ Lý do đề ra biện pháp:

Đời sống tinh thần của người lao động cũng quan trọng không kém phần đời sống vật chất. Đối với người lao động nếu như không có thu nhập thì sẽ không thể nuôi sống được bản thân và gia đình. Thế nhưng đời sống tinh thần của họ mà không được quan tâm kịp thời, đúng lúc thì đó thật sự đã trở thành một vấn đề nghiêm trọng đối với công ty. Để người lao động có thể phát huy hết năng lực của mình, tận tâm với công việc thì họ phải được đãi ngộ xứng đáng không chỉ về vật chất và còn cả về mặt tinh thần nữa. Thực tế đời sống tinh thần của người lao động trong Công ty năm qua chưa thực sự được quan tâm, chú trọng, mức khen thưởng vẫn chưa tương xứng với đóng góp của người lao động, chưa tổ chức được những buổi liên hoan, tham quan, nghỉ mát cho CBCNV, Công ty đã tổ chức các phong trào thể dục thể thao nhưng kết quả chưa được cao, có khi chỉ mang tính hình thức, chiếu lệ. Điều này dẫn đến việc người lao động chưa phát huy hết năng lực của mình, giảm mức lao động hăng say trong công việc. Vì vậy Công ty phải luôn luôn quan tâm và đưa ra những biện pháp hợp lý để khuyến khích động viên người lao động làm việc.

❖ Mục tiêu của biện pháp:

- Góp phần kích thích tinh thần làm việc của người lao động
- Tạo điều kiện cho người lao động thi đua phấn đấu lập thành tích

- Giúp người lao động có những khoảng thời gian nghỉ ngơi, thư giãn sau những thời gian làm việc căng thẳng mệt mỏi.

- Tăng cường sự gắn bó của người lao động với công việc, với tập thể.

❖ Nội dung của biện pháp:

Xây dựng các chương trình khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động

Ban tổ chức lao động nên chủ động lên kế hoạch và thiết lập hệ thống chương trình khuyến khích người lao động, trình và xin ý kiến của ban lãnh đạo Công ty.

Các chương trình khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động bao gồm những khuyến khích tài chính và phi tài chính.

* Những khuyến khích tài chính bao gồm có: tăng lương tương xứng thực hiện công việc, tiền thưởng, phần thưởng, các chế độ trả công khuyến khích ... Trong đó tiền thưởng thường được các tổ chức áp dụng một cách triệt để nhằm khuyến khích người lao động.

Tiền thưởng đã làm cho người lao động quan tâm hơn đến việc tiết kiệm lao động sống cũng như là lao động vật hoá, đảm bảo chất lượng sản phẩm cao và khẩn trương hoàn thành công việc trong thời gian ngắn nhất.

Các nhà quản lý nhận thấy việc thực hiện nhiệm vụ và sự thoả mãn của người lao động có thể thực hiện bằng việc đưa ra các phần thưởng phù hợp.

- Phần thưởng phải thoả mãn nhu cầu cá nhân của người lao động mặc dù tiền lương có thể tăng song tiền thưởng sẽ là yếu tố động viên khi nó thoả mãn nhu cầu hoạt động. Không phải mọi người đều thích giống nhau và mọi người có thể cần những thứ khác nhau tại thời điểm khác nhau.

- Người lao động phải tin rằng những nỗ lực của họ sẽ được ban quản lý biết đến và họ sẽ được thưởng.

- Thưởng phải công bằng tương xứng với những cống hiến, thành tích của người lao động đạt được. Có như vậy mới tạo được động lực phấn đấu, thi đua cho người lao động, mới tạo cho họ niềm tin.

Tiền thưởng là một vấn đề mà Công ty Cổ phần cảng Vật Cách cần phải quan tâm hơn nữa. Ngoài mức tiền thưởng phân phối theo lợi nhuận được thưởng vào dịp cuối năm thì các thưởng khác cũng cần phải quan tâm hơn về mức thưởng. Nếu mức thưởng quá thấp sẽ không tạo cho người lao động tích cực thi đua, không phát huy hết tinh thần sáng tạo cũng như sự cống hiến hết mình.

Với các cống hiến của người lao động như: Các sáng kiến góp phần cải thiện hoạt động kinh doanh, cải thiện môi trường làm việc, hoàn thành công việc vượt chỉ tiêu kế hoạch, tiết kiệm nguyên vật liệu ... thì nên thưởng ngay sau cống hiến đó mang lại hiệu quả, mức thưởng nên căn cứ vào giá trị của cống hiến. Đảm bảo sao cho người có công thì được thưởng.

Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc mà thưởng cho người lao động. Để có thể khuyến khích người lao động hơn nữa, việc thưởng này nên tiến hành mỗi quý một lần. Mức thưởng có thể là không nhiều nhưng có tác dụng tạo hiệu ứng với người lao động. Ví dụ căn cứ vào xếp loại thực hiện công việc vào cuối mỗi tháng có thể thưởng như sau:

- Với lao động đạt loại xuất sắc: thưởng 200.000đồng/quý
- Với lao động đạt loại giỏi: thưởng 150.000đồng/quý
- Với lao động đạt loại khá: thưởng 100.000đồng/quý

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

- Loại xuất sắc: 400.000đồng/năm
- Loại giỏi: 350.000đồng/năm
- Loại khá: 300.000đồng/năm

Thưởng nhân dịp lễ tết, ngày truyền thống của công ty ...

Việc thưởng cho người lao động diễn ra công khai trước tập thể, tuyên dương thành tích

*** Cách khuyến khích tinh thần:**

Không phải lúc nào các khuyến khích về mặt vật chất cũng phát huy được hết tác dụng khuyến khích người lao động. Ở các nước phát triển, nhiều khi các khuyến khích tinh thần (hay còn gọi là phi tài chính) còn quan trọng hơn cả

những khuyến khích về mặt vật chất. Còn ở Việt Nam một nước đang phát triển, tuy người lao động còn nặng về vấn đề cơm áo gạo tiền nhưng cùng với sự thay đổi tích cực về thu nhập, mức sống thì những khuyến khích về mặt tinh thần đang được sự quan tâm của xã hội.

Công ty nên thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua trong công ty.

- Phong trào thi đua lao động giỏi, lao động tiên tiến: tổ chức các hội thi hoặc bình bầu cuối mỗi tháng hoặc mỗi quý, năm.

- Phong trào thể dục thể thao, văn hoá văn nghệ ...

- Bình bầu gia đình văn hoá: bố mẹ lao động giỏi, con cái chăm ngoan ...

Nên thường xuyên tổ chức các chuyến thăm quan, nghỉ mát cho CBCNV hàng năm tạo điều kiện cho mọi người thư giãn, đồng thời tạo ra sự gắn kết giữa những người lao động với nhau.

Để nâng cao thể lực và đời sống văn hoá tinh thần cho người lao động, Công ty thường xuyên quan tâm đến các hoạt động, phong trào văn hoá, thể dục thể thao như tổ chức các cuộc thi bóng đá, bóng chuyền, bóng bàn, cầu lông, các cuộc thi căn nghệ cho toàn thể CBCNV Công ty, chào mừng các ngày lễ 8-3, 10-3, 26-3, 20-10 ...

Tổ chức những buổi biểu dương và khen thưởng những lao động có thành tích tốt trong công tác, cũng như trong giáo dục con cái, giữ gìn nếp sống gia đình ...

- Tổ chức trao phần thưởng cho các cháu là con em CBCNV trong công ty có thành tích tốt trong học tập vào cuối năm học, trao quà cho các cháu nhân dịp tết thiếu nhi, tết trung thu ...

Xây dựng môi trường làm việc tốt, an toàn, lành mạnh để người lao động yên tâm công tác: trang bị đầy đủ dụng cụ lao động cần thiết, máy móc thiết bị được bảo dưỡng định kỳ trong thời gian sử dụng để đảm bảo an toàn cho người sử dụng, nơi làm việc đảm bảo đủ tiêu chuẩn vệ sinh, phòng chống cháy nổ ...

❖ Dự kiến kết quả đạt được:

Bảng 21: Dự kiến kết quả đạt được sau khi Công ty đã sử dụng biện pháp khuyến khích động viên tinh thần làm việc của người lao động

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Trước biện pháp	Sau biện pháp	Chênh lệch	
					(+, -)	%
1	Giá trị sản lượng	Tấn	2.408.581	2.604.250	195.669	8,12
2	Doanh thu	VND	49.193.695.000	50.500.000.000	1.306.305.000	2,66
3	Lợi nhuận	VND	5.012.355.000	5.900.355.000	588.000.000	17,72
4	Tổng số lao động	Người	947	947	0	0
5	NSLĐbq	Tấn/người	2.543,38	2.750	206,62	8,12

Sau khi thực hiện biện pháp ta thấy vẫn cùng số lượng lao động là 947 người nhưng giá trị sản lượng tăng thêm 195.669 tấn tương ứng 8,12%, góp phần làm cho doanh thu và lợi nhuận cũng tăng lên 1.306.305.000 đồng và 588.000.000 đồng, kỳ vọng năng suất lao động bình quân tăng lên 206,62 tấn/người, tương ứng 8,12%. Khi sử dụng kết hợp giữa đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần hợp lý sẽ tạo ra một động lực tốt phát huy tinh thần tích cực trong lao động của người lao động, tạo ra bầu không khí tập thể tích cực, gắn bó trong xí nghiệp. Người lao động cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

3.2.4. Biện pháp 4: Tiếp tục đào tạo để nâng cao chất lượng lao động

❖ Lý do đề ra biện pháp:

Đào tạo nâng cao chất lượng lao động cần phải được tiến hành thường xuyên như vậy mới giúp cho người lao động không bị tụt hậu so với sự phát triển của xã hội. Căn cứ vào thực trạng lao động của Công ty năm 2008, ta thấy trình độ tay nghề, chuyên môn của người lao động còn thấp. Năm 2007 số lao động PHTH là 583 người chiếm 63,5% tổng số lao động, năm 2008 số lao động đã giảm chỉ còn 592 người chiếm 62,5% tổng số lao động, nhưng con số này vẫn

còn rất cao. Điều này chứng tỏ công tác đào tạo nâng cao chất lượng lao động ở Công ty chưa thực sự được chú trọng. Vì vậy để đáp ứng yêu cầu nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh gay gắt như hiện nay, Công ty nên việc tổ chức các chương trình đào tạo giúp nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn phải luôn được quan tâm để đáp ứng với nhu cầu về nhân lực có trình độ cao phù hợp với công nghệ mới, đáp ứng được nhu cầu của công việc thì công ty cần phải tiếp tục tiến hành công tác đào tạo và đào tạo lại số cán bộ công nhân viên tuổi còn trẻ, năng lực còn hạn chế mà Công ty hiện có.

❖ **Mục tiêu của biện pháp:**

- Nâng cao chất lượng của người lao động và cán bộ quản lý
- Nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty
- Tăng sức cạnh tranh về chất lượng dịch vụ của Công ty trên thị trường

❖ **Nội dung của biện pháp:**

*** Đối với đào tạo cán bộ quản lý:**

Để thực hiện tốt công tác quản lý cũng như khối công việc phức tạp bậc cao cần đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý đồng bộ cả về số lượng và có trình độ cao. Để làm được điều này Công ty cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

Thứ nhất: Cần phải trang bị những kiến thức mới, nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với những thay đổi về công nghệ, kỹ thuật mới. Đối với khối cán bộ quản lý chuyên môn nghiệp vụ cần được bồi dưỡng thêm kiến thức về quản lý sản xuất kinh doanh và cho đi học tại các trường trong và ngoài ngành.

Thứ hai: Công ty cần tiến hành tổ chức các khối cán bộ quản lý đi học tại các trung tâm chuyên đào tạo về quản lý chất lượng cao và phải có chương trình, cơ cấu, kiến thức hợp lý cho từng khối cán bộ quản lý. Theo như kinh nghiệm của các tập đoàn kinh tế lớn và công ty lớn trên thế giới thì đào tạo cán bộ quản lý càng cao thì tỷ lệ kiến thức về kinh tế, về quản lý phải càng cao và về kỹ thuật thì vừa phải. “Cụ thể đối với Tổng Giám Đốc tỷ lệ đó là: 4-5-1 (điều này có nghĩa là yêu cầu về kiến thức kinh tế chiếm 40%, kiến thức về quản lý phải đạt được 50%, và cũng phải biết về kỹ thuật nhưng không cần phải cao chiếm 10%); Giám đốc tỷ lệ đó là: 4,5-4-1,5; với quản đốc là: 4-3-3; với tổ trưởng là:

3-2,5-4,5” [11]. Với tỷ lệ kiến thức như vậy thì các nhà quản lý ở từng cấp mới phát huy hết năng lực của mình, tiến hành tổ chức vận hành công việc một cách trôi chảy và hiệu quả. Mặt khác khi đào tạo cán bộ quản lý phải theo hình thức riêng, mang tính đặc thù của công việc. Cụ thể như qua đào tạo tại các trung tâm chuyên về đào tạo quản lý, hoặc cung cấp các kiến thức cơ bản về kinh tế, về quản lý qua các bài giảng hoặc thông qua việc xây dựng, phân tích sử lý các tình huống cơ bản trong quản lý hay là đào tạo thông qua việc tập dượt xây dựng các đề án cải tiến phương thức quản lý [6].

Thứ ba: Khi đào tạo cán bộ quản lý, cần tuyển chọn những người có trí thông minh, có năng khiếu tư duy phức tạp và tư duy quản lý. Vì quản lý đã trở thành một lĩnh vực chuyên ngành khoa học, trên thực tế nó đã trở thành một nghề. Nghề quản lý có những đặc điểm nổi bật và những đòi hỏi riêng đối với người thực hiện. Do những cán bộ được tuyển chọn để đào tạo trở thành cán bộ quản lý cần có những tiêu chuẩn cơ bản sau:

- Người có xu hướng, định hướng về quyền lực, về quản lý kinh tế.
- Người có năng khiếu bẩm sinh về điều khiển người khác, hợp tác với người khác.
- Người có khả năng tư duy tổng hợp, tư duy nhân quả liên hoàn, có khả năng phát hiện nhanh và giải quyết dứt điểm vấn đề trọng yếu. Công ty cần có các biện pháp và các “phép thử” để phát hiện và lựa chọn những người có phẩm chất và tư duy như vậy để tiến hành đào tạo. Có như vậy việc đào tạo mới có hiệu quả và Công ty mới có được những cán bộ quản lý tài năng.

Thứ tư: Đào tạo cán bộ quản lý phải theo hình thức riêng mang tính đặc thù và thích hợp, cụ thể là:

- Cung cấp những kiến thức cơ bản về kinh tế, về quản lý qua các bài giảng.
- Thảo luận theo các cách khác nhau như: thảo luận theo nhóm, thảo luận theo kiểu “bàn tròn”, thảo luận theo kiểu “tấn công trí não”. Nhằm giúp cho các học viên có tư duy sắc bén, có cách nhìn vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau. Biết cách lật ngược vấn đề, hiểu vấn đề một cách sâu sắc và toàn diện, từ đó đưa ra cách giải quyết một cách triệt để và hiệu quả.

- Xây dựng, phân tích và sử lý các tình huống điển hình trong quản lý
- Sử dụng các phương pháp mô phỏng (hài kịch, trò chơi quản lý).
- Đào tạo thông qua việc tập dượt xây dựng các đề án cải tiến phương thức quản lý.

*** Đào tạo cán bộ kỹ thuật:**

Đào tạo đội ngũ cán bộ kỹ thuật, công nhân lành nghề là một vấn đề hết sức quan trọng đối với Công ty Cổ phần cảng Vật Cách. Việc đào tạo họ chủ yếu về mặt kỹ thuật, chuyên môn và khả năng tiếp nhận các tác động quản lý. Để có một đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật tay nghề cao, đáp ứng tốt những yêu cầu của công nghệ kỹ thuật hiện đại, Công ty cần thực hiện tốt những công việc sau:

- Tiếp tục kết hợp với các trường công nhân kỹ thuật, các trường Cao đẳng, trung học chuyên nghiệp, trường dạy nghề, Công ty tổ chức cho CBCNV đi học nhằm đào tạo cho họ những kiến thức cơ bản và chuyên sâu về chuyên môn nghiệp vụ và các kỹ năng kinh doanh. Đối với khối cán bộ kỹ thuật và chuyên môn kỹ thuật cần được bổ túc thêm kiến thức và thiết bị máy móc và quy trình công nghệ.

- Đẩy mạnh hoạt động hợp tác và phát triển với các công ty cùng ngành, các công ty liên doanh, các công ty nước ngoài nhằm tiếp thu trình độ công nghệ hiện đại và kinh nghiệm quản lý tiên tiến để từ đó đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ công nhân viên theo hướng chuyên nghiệp và hiện đại.

- Bên cạnh việc đào tạo tốt nghề chính, Công ty cần đào tạo cho công nhân nghề thứ hai, để họ có thể thực hiện kiêm nghề, kiêm chức. Lao động theo phương thức tiên tiến, thúc đẩy họ tích cực tham gia cải tiến, sáng kiến kỹ thuật. Từ đó nâng cao chất lượng lao động và hiệu quả kinh doanh.

- Kiến thức đào tạo cho công nhân kỹ thuật phải theo một cơ cấu hợp lý, cụ thể là kiến thức về kinh tế và quản lý có thể thấp nhưng kiến thức về kỹ thuật phải cao. Theo kinh nghiệm của các nước phát triển “kết cấu kiến thức đào tạo cho cán bộ kỹ thuật tốt nhất là: 10% kiến thức kinh tế, 5% kiến thức quản lý, 85% kiến thức kỹ thuật” [6].

- Tiến hành thêm nhiều hình thức đào tạo khác nhau với các khoá học khác nhau:

- + Khoá học nâng cao kiến thức tay nghề đã có
- + Khoá học nghề mới, nghề thứ hai
- + Khoá bồi dưỡng kinh nghiệm tiên tiến, đi tham quan kiến tập
- + Khoá luyện tay nghề, thi thợ giỏi
- + Khoá bồi dưỡng kiến thức về quản lý kinh tế.

Có thể nói, chất lượng của đội ngũ công nhân cán bộ kỹ thuật góp phần quyết định vào hiệu quả kinh doanh của Công ty. Tuy nhiên việc hỗ trợ kinh phí cho người lao động đi học cần chú ý đến kết quả đào tạo, khả năng học tập của người lao động để tránh tình trạng chi phí bỏ ra nhiều nhưng kết quả thu được không tương xứng với chi phí đã bỏ ra. Đồng thời Công ty cũng phải có những chính sách đãi ngộ xứng đáng, những nội quy nghiêm khắc như: thăng tiến, giáng chức, thuyên chuyển công tác ... và phải có những chế tài, ràng buộc cụ thể để giữ chân CBCNV có năng lực hay những nhân tài đã cử đi đào tạo khi về phải làm việc tại Công ty, tránh tình trạng sau khi được đào tạo họ sẽ rời khỏi Công ty.

Công ty nên đào tạo thêm 3 cán bộ làm công tác quản lý và 4 kỹ sư chuyên ngành

Chi phí ước tính là: 1.500.000 đồng/người/tháng

Thời gian ước tính cho mỗi khoá đào tạo là 3 tháng/năm

* Tổng chi phí đào tạo = 1.500.000 x 3 x 7 = 31.500.000 đồng

Trong thời gian cho công nhân đi đào tạo Công ty vẫn phải thanh toán cho 7 lao động này

Lương trung bình cho 7 lao động này là: 2.200.000 đồng/tháng

* Tổng lương phải trả là = 2.200.000 x 3 x 7 = 46.200.000 đồng

Tổng kinh phí Công ty phải đầu tư là = 31.500.000 + 46.200.000 = 77.000.000 đồng

❖ **Dự kiến kết quả đạt được:**

- Trong ngắn hạn: Khi đào tạo xong, trình độ tay nghề kỹ thuật của CN được nâng cao, kỹ năng quản lý tiến bộ làm tăng năng suất lao động, năm tới Công ty có thể đạt mức lợi nhuận là 12,01 tỷ tăng 2,01 tỷ, giả sử Công ty vẫn giữ nguyên số lượng lao động năm 2008 là 947 người. Như vậy năm 2008 cứ một lao động tạo ra 10.572.708,55 đồng lợi nhuận thì sau đào tạo năm 2009 cứ một lao động sẽ tạo ra 12.671.594,51 đồng lợi nhuận, về số tương đối là 161,6%, tăng 43,3% so với năm 2008. Điều đó thể hiện hiệu quả của việc đào tạo, đào tạo lại.

- Trong dài hạn: Hiệu quả đào tạo trong dài hạn thường được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực, nâng cao năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Do sau khi đào tạo trình độ của công nhân viên được nâng cao, có thể đáp ứng được nhu cầu của công việc và sự chuyển đổi công nghệ phục vụ cho quá trình kinh doanh của Công ty.

KẾT LUẬN

Công ty Cổ phần cảng Vật Cách đã có những thành tựu đáng kể trong công tác quản lý nhân lực, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực của mình, đó là yếu tố quan trọng giúp cho Công ty Cổ phần cảng Vật Cách nâng cao năng suất lao động và đạt hiệu quả kinh tế cao.

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

Năm 2003, Công ty Cổ phần Cảng Vật Cách đã thực hiện đổi mới cơ chế quản lý, tác phong làm việc tạo nên một sức sống mới trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Vì vậy, với cơ sở vật chất trang thiết bị tuy còn lạc hậu nhưng khối lượng hàng hoá thông qua Cảng đã tăng gấp 1,5 lần trước khi cổ phần, doanh thu đạt 19 tỷ tăng gấp 2,5 lần, trả cổ tức cho cổ đông 10%/ năm. Để nâng cao năng lực sản xuất đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh tế của đất nước, Cảng đã đầu tư mua mới các trang thiết bị, xây dựng cơ sở hạ tầng, cải tạo các hệ thống kho bãi chứa hàng... Đến năm 2004, khối lượng hàng hoá thông qua Cảng gấp đôi so với trước khi cổ phần. Doanh thu đạt 23 tỷ, tăng gấp hơn 3 lần, thu nhập bình quân 1,7 triệu đồng/người/tháng. Cùng với sự phát triển không ngừng của nền kinh tế và quá trình đổi mới trong phương thức hoạt động sản xuất kinh doanh thì năng lực hoạt động của Công ty ngày càng phát triển hơn. Đến năm 2008 Công ty luôn đảm bảo đủ việc làm cho 100% người lao động, nâng cao đời sống cho CBCNV, thu nhập bình quân của một công nhân là 4,2 triệu đồng/người/tháng ngoài ra Công ty còn có một số trợ cấp về độc hại, làm ca, hình thành quỹ phúc lợi luôn chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của công nhân.

Là một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ cảng, trước sự hội nhập nền kinh tế Quốc tế với nhiều áp lực cạnh tranh Công ty Cổ phần cảng Vật Cách đang cố gắng từng bước hoàn thiện các hoạt động của mình. Một trong những

vấn đề quan trọng nhất mà công ty cần chú ý hoàn thiện là vấn đề về nhân lực. Hiện nay, công tác quản lý nhân lực của Công ty vẫn còn nhiều điểm cần khắc phục. Công ty phải mạnh dạn thay đổi, cải tiến phương thức quản lý cũ đồng thời học tập và áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại, tiên tiến trên thế giới nhằm phát huy lợi thế và nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty không chỉ trong ngành, trong nước mà còn cả trong khu vực và trên thế giới. Việc đổi mới phương thức quản lý nhân lực của công ty cần được tiến hành ở tất cả các khâu, đặc biệt là ở khâu tuyển dụng, đào tạo và phát triển cũng như sử dụng nguồn nhân lực. Có như vậy công ty mới tạo ra cho mình một đội ngũ nhân lực có chất lượng cao, phát huy được tối đa năng lực của người lao động để từ đó tạo đà phát triển nhanh hơn nữa cho công ty trong thời gian tới.

Trong thời gian được thực tập tốt nghiệp tại Công ty Cổ phần cảng Vật Cách, em đã vận dụng những kiến thức đã học ở Giảng đường để nghiên cứu công tác quản trị nhân lực của Công ty làm cơ sở cho đề tài khoá luận của mình. Qua đó, em cũng mạnh dạn đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực với mong muốn công tác quản lý và sử dụng nhân lực tại Công ty được cải thiện hơn nữa.

Một lần nữa em xin cảm ơn Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần cảng Vật Cách, đặc biệt là các cô, các chú, các anh chị làm việc trong phòng tổ chức hành chính đã tạo điều kiện hướng dẫn em trong quá trình thực tập. Đồng thời em cũng xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới cô giáo hướng dẫn Thạc sĩ: Nguyễn Thị Hoàng Đan đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm đề tài khoá luận tốt nghiệp.

Do năng lực và kiến thức còn nhiều hạn chế nên bài viết của em chắc chắn sẽ còn nhiều thiếu sót, kính mong thầy cô và các bạn xem xét góp ý để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Nguyễn Thị Lệ Quyên

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo Sài Gòn Giải phóng ngày 27/8/2004
2. Bộ Công Nghiệp, “Cơ quan thông tin lý luận” ngày 24/9/2005
3. Trần Kim Dung, “Quản trị nhân sự”, năm 2005, NXV Thống kê, trang 2
4. PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà – TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền “Giáo trình chính sách kinh tế xã hội”, Hà Nội năm 2002, NXB Khoa học và Kỹ thuật, trang 380
5. PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà – TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền “Giáo trình khoa học quản lý”, tập II, Hà Nội năm 2002, NXB Khoa học và Kỹ thuật, trang 378
6. Tô Đăng Hải “Quản lý nguồn nhân lực của các doanh nghiệp”, năm 2004, NXB Khoa học và Kỹ thuật
7. TS Nguyễn Thanh Hội “Quản trị nhân sự”, năm 2000, NXB Thống kê
8. Những vấn đề cốt yếu của quản lý, Tập II, năm 1992, NXB Khoa học và kỹ thuật
9. Nguyễn Hữu Thân, “Quản trị nhân sự”, năm 2006, NXB Thống kê
10. Viện nghiên cứu và phát triển Kinh tế - Xã hội
11. Website: WWW.Vietmanagement.com.Vn
12. Website: WWW.Vpc.Org.Vn
13. Một số tài liệu liên quan được Công ty cung cấp.