

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



ISO 9001 : 2008

**ĐỀ TÀI
NGHIÊN CỨU KHOA HỌC**

**TÁI CẤU TRÚC NHÂN SỰ XÍ NGHIỆP XÉP DỠ
HOÀNG DIỆU - CẢNG HẢI PHÒNG**

Chủ nhiệm đề tài: Hoàng Thị Phượng – Lớp QT1202N

HẢI PHÒNG - 2012

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

**TÁI CẤU TRÚC NHÂN SỰ XÍ NGHIỆP XẾP DỠ
HOÀNG DIỆU – CẢNG HẢI PHÒNG**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Chủ nhiệm đề tài: Hoàng Thị Phượng– Lớp QT1202N

Giảng viên hướng dẫn: Ths. Lã Thị Thanh Thủy

HẢI PHÒNG - 2012

LỜI CAM ĐOAN

- Tên đề tài: ***“Tái cấu trúc nhân sự Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu - Cảng Hải Phòng”***.

- Sinh viên thực hiện: Hoàng Thị Phụng

Lớp QT1202N - Trường ĐH Dân Lập Hải Phòng.

- Giáo viên hướng dẫn: Th.S Lã Thị Thanh Thủy.

- Lời cam đoan:

Tôi xin cam đoan đề tài: ***“Tái cấu trúc nhân sự Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu - Cảng Hải Phòng”*** là công trình do chính tôi nghiên cứu và soạn thảo. Tôi không sao chép từ bất kỳ một bài viết nào đã được công bố mà không trích dẫn nguồn gốc. Nếu có bất kỳ sự vi phạm nào tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Hải Phòng, ngày 3 tháng 7 năm 2012.

Người cam kết

SV. Hoàng Thị Phụng

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

DN: Doanh nghiệp

DNNN: Doanh nghiệp Nhà nước

DNVN: Doanh nghiệp Việt Nam

KD: Kinh doanh

CNTT: Công nghệ thông tin

TCT: Tái cấu trúc

CLKD: Chiến lược kinh doanh

QTNS: Quản trị nhân sự

BHXH: Bảo hiểm xã hội

SX: Sản xuất

XN: Xí nghiệp

XNXD: Xí nghiệp xếp dỡ

CBCNV: Cán bộ công nhân viên

CN: Công nhân

CNTT: Công nhân trực tiếp

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TÁI CẤU TRÚC NGUỒN NHÂN LỰC ..3	
1.1 Tái cấu trúc nguồn nhân lực	3
1.1.1 Tái cấu trúc là gì?	3
1.1.2 Tại sao phải tái cấu trúc?	5
1.1.3 Khi nào nên tái cấu trúc?	9
1.1.4 Tái cấu trúc nhân sự phù hợp với CLKD	11
1.2 Quản trị nhân sự	12
1.2.1 Khái niệm về nhân sự và quản trị nhân sự	12
1.2.2 Đối tượng của QTNS (Th.s Nguyễn Hữu Thân, 2007) [5]	13
1.2.3 Mục tiêu của QTNS (Th.s Nguyễn Hữu Thân, 2007) [5]	13
1.2.4 Vai trò và chức năng của QTNS.....	14
1.2.5 Những nhân tố ảnh hưởng tới nhân sự	16
1.2.6. Nội dung cơ bản của quản trị nhân sự	17
PHẦN II: HIỆN TRẠNG QUẢN LÝ - SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP XÉP DỠ HOÀNG DIỆU CẢNG HẢI PHÒNG	20
2.1. Quá trình hình thành và phát triển Cảng Hải Phòng	20
2.1.1 Giới thiệu chung về Cảng Hải Phòng	20
2.1.2. Các xí nghiệp trực thuộc.	20
2.1.3. Thông tin dịch vụ.	21
2.1.4. Vị trí địa lý.....	21
2.1.5. Vị trí kinh tế.....	21
2.2. Tổng quan về Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.....	21
2.2.1. Quá trình hình thành và phát triển của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.....	21
2.2.2. Chức năng, nhiệm vụ của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.....	23
2.2.3. Ngành nghề kinh doanh.....	24
2.2.4. Sản phẩm	24
2.2.5. Cơ sở vật chất kỹ thuật.	26
2.2.6. Cơ cấu tổ chức của Xí nghiệp	27

2.2.7. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu [6]..	32
2.2.8 Những thuận lợi và khó khăn của Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu	33
2.3 Cơ cấu và chất lượng lao động tại Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.....	35
2.3.1 Mục đích - ý nghĩa tìm hiểu công tác sử dụng lao động	35
2.3.2 Đặc điểm lực lượng lao động tại xí nghiệp	36
2.3.3 Tình hình chất lượng lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.....	37
3.3 Hiện trạng công tác quản trị nhân sự tại Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu	41
3.3.1 Công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực và tuyển dụng	41
3.3.2 Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	42
3.3.3 Công tác bố trí nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu	44
3.3.4 Công tác định mức lao động.....	46
3.3.5. Công tác đánh giá thực hiện công việc.....	48
3.3.6. Công tác trả thù lao cho người lao động	48
3.2.7. Công tác an toàn và sức khoẻ của người lao động	49
3.2.8 Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	51
PHẦN III: GIẢI PHÁP TÁI CẤU TRÚC NGUỒN NHÂN LỰC NHẪM PHÙ HỢP VỚI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI XNXD HOÀNG DIỆU - CẢNG HẢI PHÒNG	53
3.1. Chiến lược tại Cảng Hải Phòng – XNXD Hoàng Diệu.....	53
3.1.1 Mục đích thành lập và mục tiêu chiến lược.....	53
3.1.2 Các chiến lược tại Cảng Hải Phòng – XNXD Hoàng Diệu	53
3.2. Xác định nhu cầu nhân sự trong năm 2012	55
3.3. Biện pháp tái cấu trúc nguồn nhân sự phù hợp với CLKD	58
3.3.1. Giải quyết nghỉ hưu và nghỉ chế độ cho công nhân viên	58
3.3.2 Cắt giảm lao động dư thừa không đáp ứng được yêu cầu công việc	59
3.3.3. Chuyển nhân sự sang làm việc tại Tân Cảng	59
KẾT LUẬN	61
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	62

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Việt Nam gia nhập WTO đánh dấu một bước thay đổi quan trọng của các doanh nghiệp Việt Nam và sự của biến động toàn cầu làm ảnh hưởng lớn tới các doanh nghiệp. Trước những cơ hội và thách thức mới, các doanh nghiệp không ngừng xây dựng chiến lược nhằm chủ động trong kinh doanh tránh tình trạng bị động nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh ở trong nước cũng như trên thị trường quốc tế. Một trong những định hướng đó là quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp.

Xét đến cùng thì nhân lực chính là tác nhân tạo ra vốn và đề xuất những ý tưởng mới, cũng như đảm nhận vai trò lựa chọn và ứng dụng các công nghệ tiên tiến, thực hiện các chỉ tiêu nhằm nâng cao thành tích của doanh nghiệp. Trong nhiều trường hợp vốn và công nghệ có thể huy động được nhưng để xây dựng được đội ngũ cán bộ nhiệt tình, tận tâm, có khả năng thích hợp và làm việc có hiệu quả thì rất phức tạp và tốn kém nhiều hơn. Vì vậy để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh khốc liệt mỗi Công ty cần phải thực hiện tốt công tác quản lý nhân lực nhằm tăng cường và phát huy khả năng đáp ứng của nhân lực qua tất cả các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

Qua quá trình thực tập tại Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu - Cảng Hải Phòng em nhận thấy việc sử dụng nguồn nhân lực chưa được hiệu quả: là một xí nghiệp xếp dỡ với đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh là vận chuyển, xếp dỡ, lưu kho hàng hoá thông qua Cảng với nhiều mặt hàng phong phú nhưng trong xí nghiệp số lao động, chủ yếu sử dụng lao động trực tiếp lại có phần lớn người lao động có độ tuổi cao. Điều này cho thấy việc sử dụng lao động chưa hợp lý, làm ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả xếp dỡ hàng hoá của xí nghiệp. Từ đó qua quá trình thực tập, được tìm hiểu và nghiên cứu vấn đề này tại xí nghiệp là chưa từng được thực hiện nên em quyết định chọn đề tài ***“Tái cấu trúc nhân sự Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu - Cảng Hải Phòng”*** là đề tài nghiên cứu khoa học của mình.

2. Mục tiêu của đề tài

Thông qua việc nghiên cứu cơ sở lý luận về vấn đề và đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu để đề ra giải pháp tiến hành quá

trình tái cấu trúc nhân sự.

3. Phương pháp và thiết bị nghiên cứu

1. Phương pháp quan sát

Thông qua trao đổi, phỏng vấn ban lãnh đạo của Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu để nắm bắt tình hình nhân sự và chiến lược phát triển của Xí nghiệp.

2. Phương pháp điều tra

Theo mục tiêu nghiên cứu của đề tài tiến hành điều tra, thu thập số liệu liên quan đến công tác tái cấu trúc nguồn nhân lực của Xí nghiệp

3. Phương pháp thống kê

Đề xử lý và phân tích số liệu đã so sánh được

4. Đối tượng nghiên cứu

- Nghiên cứu vấn đề nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực với đặc điểm sản xuất kinh doanh của xí nghiệp

- Nghiên cứu vấn đề hoạch định, tuyển dụng, đào tạo...

5. Dự kiến những kết quả nghiên cứu của đề tài:

1. Đóng góp về mặt khoa học, phục vụ công tác đào tạo:

Là tài liệu phục vụ công tác giảng dạy và nghiên cứu khoa học

2. Những đóng góp liên quan đến phát triển kinh tế:

Phổ biến vận dụng những lý luận này sẽ giúp cho các doanh nghiệp đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo nhận thức được vai trò, tầm quan trọng của quá trình tái cơ cấu nhân sự, từ đó mạnh dạn áp dụng vào doanh nghiệp mình để nâng cao hiệu quả quá trình hoạt động

3. Những đóng góp về mặt xã hội (các giải pháp cho vấn đề xã hội):

Nếu đề tài thành công cũng như các doanh nghiệp vừa và nhỏ hiện nay.

6. Bố cục của đề tài

Phần I : Nghiên cứu lý thuyết chung về nhân sự và tái cấu trúc nhân sự

Phần II : Hiện trạng quản lý và sử dụng nhân sự tại XNXD Hoàng Diệu – Cảng Hải Phòng.

Phần III : Tái cấu trúc nhân sự nhằm phù hợp với chiến lược kinh doanh tại XNXD Hoàng Diệu – Cảng Hải Phòng.

PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TÁI CẤU TRÚC NGUỒN NHÂN LỰC

1.1 Tái cấu trúc nguồn nhân lực

1.1.1 Tái cấu trúc là gì?

“Tái cấu trúc” - Từ này bắt nguồn từ hai khái niệm thường gặp trong tư vấn quản lý tại các nước phát triển, nơi nghề này rất “đắt khách”. Khi nó thành một nghề riêng và ăn khách, người ta sẽ nghĩ ra nhiều khái niệm mới lạ để câu khách. Tuy nhiên, khái niệm nguyên gốc của nó là “Business Process Re-engineering” (BPR) hoặc “Restructuring”.

Song, từ đầu tiên dịch sát nghĩa là “Xây dựng lại cách thức, mô hình kinh doanh”. Khái niệm thứ hai, có thể dịch sát nghĩa là “Tái cấu trúc”.

Hiện nay có rất nhiều cách hiểu khác nhau về tái cấu trúc doanh nghiệp. Nhưng hiểu theo một cách thông thường nhất thì tái cấu trúc doanh nghiệp có thể được định nghĩa theo một vài cách dưới đây:

Thứ nhất: Tái cấu trúc doanh nghiệp chính là việc sắp xếp lại cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, bằng cách xây dựng lại sơ đồ cơ cấu tổ chức, thay đổi các phòng ban chức năng với những tên gọi mới. Tái cấu trúc còn quan tâm đến tính hệ thống và chuyên nghiệp trong phương thức thực hiện, phối hợp và điều hành công việc.

Thứ hai: Mỗi doanh nghiệp, kể từ khi ra đời đều phải trải qua những giai đoạn phát triển khác nhau, giống như vòng tuần hoàn "sinh, lão, bệnh, tử". Ở mỗi giai đoạn phát triển sẽ có những mâu thuẫn nội tại mà nếu không giải quyết được thì doanh nghiệp vẫn cứ ở mãi quy mô ấy và có thể tàn lụi. Tái cấu trúc doanh nghiệp chính là tìm ra và giải quyết những mâu thuẫn nội tại ấy để doanh nghiệp có thể phát triển lên một nấc thang mới.

Thứ ba: Tái cấu trúc doanh nghiệp là quá trình khảo sát, đánh giá lại cấu trúc hiện tại và đề xuất giải pháp cho mô hình cấu trúc mới nhằm tạo ra “trạng thái” tốt hơn cho doanh nghiệp nhằm thực hiện những mục tiêu đề ra trong những điều kiện, hoàn cảnh luôn thay đổi. Mục tiêu chung của tái cấu trúc là đạt được một “thể trạng tốt hơn” cho doanh nghiệp để doanh nghiệp hoạt động hiệu quả dựa trên những nền tảng về sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng chiến lược sẵn có của doanh nghiệp.

Việc tái cấu trúc doanh nghiệp luôn phải được xem xét một cách thường xuyên, nếu không, tình trạng mất cân bằng của hệ thống có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Tuy nhiên, vấn đề tái cấu trúc doanh nghiệp thường được đặt ra bởi các lý do sau:

- Tái cấu trúc xuất phát từ các áp lực bên ngoài để thích nghi theo môi trường kinh doanh đã có những biến đổi về cơ bản. Ví dụ: Chính sách cổ phần hóa – chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế, gia nhập AFTA, WTO...

- Tái cấu trúc xuất phát từ các áp lực bên trong để phù hợp theo quy mô tăng trưởng, phát triển của doanh nghiệp. Ví dụ: yêu cầu phân công chuyên môn hóa sâu hơn hoặc để kịp thời ngăn chặn đà suy thoái của doanh nghiệp đang tiến đến bờ vực phá sản (chữa bệnh)...

- Tái cấu trúc xuất phát từ cả hai luồng áp lực bên trong và bên ngoài - tức, để vừa chữa bệnh, vừa phòng bệnh.

• Tái cấu trúc doanh nghiệp bao gồm các hoạt động chính sau:

- Điều chỉnh cơ cấu các hoạt động: điều chỉnh cơ cấu các mục tiêu chiến lược, ngành nghề kinh doanh, chủng loại sản phẩm hàng hóa, địa bàn hoạt động...

- Điều chỉnh cơ cấu tổ chức bộ máy: tái bố trí phân công chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các bộ phận, các cấp quản lý, các chức danh...

- Điều chỉnh cơ cấu thể chế: điều chỉnh các cơ chế, chính sách thông qua sự rà soát, thay đổi hợp lý hóa từ các quy trình công việc đến các quy chế, quy định

- Điều chỉnh cơ cấu các nguồn lực: điều chỉnh cơ cấu đầu tư tạo lập các nguồn lực và tái phân bổ sử dụng các nguồn lực

• Những nội dung thường phải giải quyết khi tái cấu trúc doanh nghiệp:

- Tái cấu trúc doanh nghiệp cơ bản: Khảo sát, đánh giá mô hình cấu trúc hiện tại (hợp lý, bất hợp lý .); Thiết lập mô hình cấu trúc công ty mới; Xác định trách nhiệm quyền hạn của từng phòng ban, mô tả công việc cho từng cá nhân; Xây dựng hệ thống quản lý tổng thể (nội quy, quy định, quy chế, thủ tục, biểu mẫu), Tập huấn triển khai; Vận hành và duy trì vận hành hệ thống quản lý mới,...

- Tái cấu trúc doanh nghiệp chuyên sâu: Bao gồm công việc của tái cấu trúc doanh nghiệp cơ bản, cộng thêm:

+Tái thiết lập chính sách quản trị hành chính, nhân sự chuyên sâu

- + Tái thiết lập chính sách quản trị chiến lược tiếp thị, kinh doanh
- + Tái thiết lập chính sách quản trị cung ứng
- + Tái thiết lập quản trị sản xuất, kỹ thuật
- + Tái thiết lập chính sách quản trị kế toán, tài chính
- + Tái thiết lập các chính sách quản trị khác.

Việc tái cơ cấu đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi tư duy quản lý, cải cách công tác quản lý, tái cấu trúc lại quá trình kinh doanh, trên cơ sở đó định hình mô hình, cơ cấu tổ chức phù hợp với điều kiện và định hướng kinh doanh của doanh nghiệp.

1.1.2 Tại sao phải tái cấu trúc?

Nền kinh tế Việt Nam đã trải qua hơn hai mươi năm của quá trình đổi mới. Ở cả DNNN và doanh nghiệp ngoài quốc doanh, nhu cầu tái cấu trúc doanh nghiệp đã trở thành cấp bách.

Với các DNNN, tình trạng làm ăn kém hiệu quả đã xảy ra ngày càng nhiều. Cơ chế chủ quan đã ngày càng bộc lộ những nhược điểm lớn kìm hãm sự phát triển của nền kinh tế quốc dân. Vậy, đa dạng hoá sở hữu của DNNN đã trở thành một nhu cầu cấp bách. Giao, bán, khoán, cho thuê và cổ phần hoá các DNNN là chủ trương đã được thực hiện trong những năm vừa qua. Đó chính là biểu hiện sinh động của việc tái cấu trúc DNNN.

Với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, nhu cầu tái cấu trúc xuất phát từ những lý do sau đây:

- Quy mô doanh nghiệp lớn lên nhanh chóng. Nếu những ngày đầu thành lập, mỗi doanh nghiệp chỉ có từ 10 đến 20 lao động thì đến nay số doanh nghiệp có từ 100 đến hàng nghìn lao động không còn là hiếm. Quy mô về vốn chủ sở hữu cũng tương tự, đã xuất hiện nhiều doanh nghiệp có số vốn từ 10 tỷ đồng đến hàng trăm tỷ đồng.

- Phạm vi hoạt động rộng hơn. Nếu những năm trước đây, phần lớn các doanh nghiệp ngoài quốc doanh chỉ hoạt động trong địa bàn tỉnh, thành phố, thậm chí là trong một quận, huyện thì đến nay, một số lượng lớn các doanh nghiệp đã hoạt động trong phạm vi cả nước. Hơn nữa, trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, nhiều doanh nghiệp đang vươn ra thị trường thế giới. Xuất nhập khẩu trực tiếp, mở văn phòng đại diện, chi nhánh ở nước ngoài và đầu tư ra nước ngoài đã và đang là xu thế phát triển

mạnh đối với các doanh nghiệp.

- Lĩnh vực hoạt động kinh doanh đa dạng hơn. Nếu như trong những năm đầu, phần lớn các doanh nghiệp ngoài quốc doanh chỉ hoạt động trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ - những lĩnh vực rất quan trọng đối với sự phát triển nền kinh tế quốc dân nhưng đòi hỏi vốn đầu tư không lớn - thì đến nay, số lượng các doanh nghiệp đầu tư vào sản xuất với những dự án lớn đã tăng lên đáng kể. Các doanh nghiệp ngoài quốc doanh đã có mặt trên những "trận địa" mà chỉ 5 năm trở về trước, đó còn là lĩnh vực độc quyền của các doanh nghiệp nhà nước như vận tải biển, sản xuất xi măng, thủy điện, hàng không, v.v...

- Cùng với sự lớn lên về quy mô, mở rộng hơn về phạm vi hoạt động và lĩnh vực kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp, uy tín trong kinh doanh, xây dựng và phát triển thương hiệu... cũng đã được quan tâm.

Những nhân tố mới nêu trên là một tất yếu khách quan trong quá trình phát triển của các doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Đó không phải là đặc thù của nước ta mà là sự thay đổi mang tính quy luật trong sự phát triển.

Đến lượt nó, những nhân tố mới nêu trên làm xuất hiện một mâu thuẫn lớn: Sự không tương thích giữa cơ chế quản lý của doanh nghiệp với quy mô, phạm vi và những yêu cầu mới. Mâu thuẫn này xuất hiện ở tất cả các doanh nghiệp ngoài quốc doanh với những mức độ khác nhau. Một nguyên nhân cơ bản làm nảy sinh mâu thuẫn nêu trên là, phần lớn các doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam được tổ chức, quản lý trong phạm vi gia đình hay còn gọi là phương thức "gia đình trị". Khi quy mô doanh nghiệp lớn lên, phạm vi hoạt động rộng hơn, khả năng sẵn có trong một gia đình về vốn, kỹ năng quản trị, nhân lực quản lý cao cấp không thể đáp ứng được nữa. Nếu cứ tiếp tục duy trì phương thức "gia đình trị" trong quản lý doanh nghiệp, hậu quả chắc chắn sẽ xuất hiện là sự đổ vỡ từng bộ phận và dần dần sẽ đổ vỡ toàn bộ hệ thống quản lý của doanh nghiệp. Với hậu quả đó, doanh nghiệp càng lớn nhanh về quy mô, mở rộng nhanh hơn về phạm vi hoạt động thì sự suy yếu, thậm chí dẫn đến phá sản sẽ ngày càng nhanh hơn.

Từ những phân tích trên có thể kết luận rằng, tái cấu trúc doanh nghiệp hay nói cách khác là tổ chức lại doanh nghiệp là một đòi hỏi khách quan đối với tất cả các

doanh nghiệp trong những năm sắp tới.

Mục tiêu cơ bản cần đạt được của việc tái cấu trúc doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam là: xã hội hoá công tác quản lý thay thế việc quản trị theo nguyên tắc thuận tiện bằng việc quản trị theo những nguyên lý khoa học. Đó là một cuộc cách mạng không thể làm ngay trong một sớm, một chiều.

• Sự cần thiết để tái cấu trúc doanh nghiệp

Thứ nhất: Việt Nam gia nhập WTO đánh dấu một mốc quan trọng đối với sự phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam. Đứng trước các cơ hội và thách thức mới, các doanh nghiệp không ngừng xây dựng những định hướng có tính chiến lược nhằm chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tránh tình trạng bị động, từ đó tạo đà cho việc hội nhập vươn ra thế giới, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Một trong những định hướng có tính chiến lược được tính đến đó là quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp.

Thứ hai: Thế giới và Việt Nam đang phải đối mặt với sự suy thoái nghiêm trọng về kinh tế. Trong tình hình như vậy, các doanh nghiệp Việt Nam (DNVN) đang cố gắng tìm mọi cách để đưa doanh nghiệp mình không chỉ đáp ứng được những yêu cầu khi tham gia WTO mà còn phải vượt qua thời kỳ khó khăn này. Khuynh hướng tinh giản nhân viên, giảm chi phí, các dự án “Tái cấu trúc” lại càng rộ lên như “nấm sau mưa”. Tái cấu trúc được coi là biện pháp lâu dài và định hướng có tính chiến lược cho các DNVN.

Thứ ba: Vấn đề đặt ra là các DNVN thường chưa có một quy trình kinh doanh rõ ràng, đáp ứng một mục tiêu cụ thể, phù hợp với định hướng ban đầu của chủ DN.

Điểm mấu chốt là quy trình kinh doanh phải mô tả được chi tiết luồng công việc. Mỗi công đoạn, công việc phải được xác định rõ: Ai (bộ phận nào) làm? Làm như thế nào? Khi nào làm? Đầu vào cần gì? Đầu ra là gì? Báo cáo kết quả cho ai? Ai là người giám sát điều khiển?

Nhờ quy trình KD rõ ràng mà hiệu quả được tăng lên. Nhưng cũng chính vì cần chi tiết, rõ ràng và nhiều thứ ràng buộc cứng nhắc theo nó nên mới cần tái cấu trúc và làm lại. Bởi những nguyên nhân sau:

❖ Những yếu tố tác động lên DN bao gồm: Chính sách của nhà nước – Thị

trường vốn – Thị trường cung cầu – Và thậm chí cả yêu cầu của các cổ đông luôn thay đổi.

❖ Công nghệ luôn thay đổi rất nhanh, trong đó có cả CNTT, dẫn tới nhiều việc trước tưởng như không làm được, nay hoàn toàn có thể thực hiện được nhiều khi đối thủ cạnh tranh đã đưa vào ứng dụng. *Muốn tồn tại thì phải thay đổi!*

❖ Nhiều quy trình, công đoạn, mới làm tưởng vậy là tối ưu, làm rồi mới biết là có thể làm tốt hơn nữa, nên phải thay đổi.

❖ Nhiều sản phẩm không thể cạnh tranh nổi, hoặc cần dồn vốn vào một hướng nhất định nên phải thay đổi.

❖ Trong quá trình KD trên đà thắng lợi, mở thêm hướng KD mới, hoặc sát nhập một công ty khác vào để kế thừa sản phẩm, dịch vụ, công nghệ hiện có của họ cũng là một cách thay đổi.

Những thay đổi gắn với ý hai và ba thường được gọi là “Tái thiết lập”, thay đổi gắn với ý bốn và năm thường được gọi là “Tái cấu trúc”.

Thứ tư: Biểu hiện rõ nhất là tình hình tài chính và kinh doanh của doanh nghiệp trở nên xấu đi. Các suy giảm về tài chính thường là hiện tượng (triệu chứng) do hàng loạt các vấn đề về quản lý hay điều hành có liên quan.

❖ Thiếu hụt các động thái chiến lược và kế hoạch: nếu chiến lược không được hoạch định và quản lý đầy đủ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động kinh doanh tương lai của một doanh nghiệp.

❖ Đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp làm việc không hiệu quả: tính cách, hiểu biết, kinh nghiệm cá nhân của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp đóng một vai trò quan trọng. Chính sự linh hoạt, quyết đoán, dám đương đầu và chấp nhận rủi ro sẽ giúp cho doanh nghiệp có những bước đột phá trong quá trình phát triển của mình. Ngược lại, những người ngại thay đổi, sợ rủi ro sẽ kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp.

❖ Cơ cấu tài chính chưa phù hợp và thiếu các kiểm soát tài chính: là lý do mà nhiều doanh nghiệp hiện nay cần tái cơ cấu nguồn tài chính để đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động một cách tốt nhất.

❖ Quản trị nguồn nhân sự yếu, kém: con người là một yếu tố có tính chất quyết định tới sự thành công của doanh nghiệp. Nếu sự yếu kém nảy sinh từ vấn đề nhân sự

thì cần phải được điều chỉnh kịp thời và phải có định hướng dài.

❖ Sự phối hợp hoạt động trong tổ chức không hiệu quả do cơ cấu chưa hợp lý: cơ cấu tổ chức được thiết kế tốt sẽ có khả năng cho phép doanh nghiệp sử dụng các thông tin từ các bộ phận một cách hiệu quả nhất, và từ đó giúp cho hoạt động phối hợp giữa các đơn vị được chặt chẽ và lãnh đạo điều hành tốt hơn.

Thứ năm: Khuynh hướng “Tái cấu trúc” trong các DN ở nước ta gần đây rất được quan tâm và tăng lên mạnh mẽ, với nhiều lý do khác nhau như:

- Cần chuyển từ công ty gia đình thành công ty đại chúng, DN quốc doanh cần cổ phần hóa, từ công ty chuyển thành tập đoàn, công ty cần tái cơ cấu tài sản để lên sàn chứng khoán...

- Tình hình kinh tế gặp nhiều khó khăn trong thời gian qua, - “Tái cấu trúc” để: Tạo giá trị mới cho DN, làm cho DN hấp dẫn các nhà đầu tư, KD có hiệu quả hơn, các báo cáo chính xác hơn...

1.1.3 Khi nào nên tái cấu trúc?

Thời điểm mà các DN cần TCT khi thấy thiếu hụt các chiến lược và kế hoạch. Nếu chiến lược không được hoạch định và quản lý đầy đủ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động tương lai của DN.

DN cũng cần TCT khi đội ngũ lãnh đạo làm việc không hiệu quả. Tính cách, hiểu biết, kinh nghiệm cá nhân của đội ngũ lãnh đạo DN đóng vai trò quan trọng, bởi chính sự linh hoạt, quyết đoán, dám đương đầu và chấp nhận rủi ro sẽ giúp cho DN có những bước đột phá trong quá trình phát triển của mình. Ngược lại, những người ngại thay đổi, sợ rủi ro sẽ kìm hãm sự phát triển của DN.

Khi cơ cấu vốn, cơ cấu tài chính của DN chưa phù hợp và thiếu các kiểm soát tài chính cũng là lúc cần TCT. Đây là một lý do mà nhiều DN hiện nay cần tái cơ cấu nguồn tài chính để đảm bảo cho DN hoạt động tốt.

Khi quản trị nguồn nhân sự yếu, kém cũng cần TCT, điều chỉnh kịp thời và phải có định hướng mang tính lâu dài.

Khi trong tổ chức có sự phối hợp hoạt động không hiệu quả do cơ cấu chưa hợp lý cũng là lúc nên TCT. Một cơ cấu tổ chức được thiết kế tốt sẽ có khả năng cho phép DN sử dụng thông tin từ các bộ phận một cách hiệu quả, từ đó giúp cho hoạt động

phối hợp giữa các đơn vị được chặt chẽ và lãnh đạo điều hành tốt hơn.

Xác định đúng thời điểm tái cơ cấu, tránh quá sớm hoặc quá muộn là yếu tố quan trọng đối với DN trong bất kỳ tình huống nào.. Thời điểm thích hợp nhất để tái cơ cấu là lúc doanh nghiệp đang thành công nhất, hoặc ngược lại, lúc ở điểm đáy của quá trình suy thoái

1.1.3.1 Khi doanh nghiệp càng lớn về quy mô con người, thị trường, về lượng vốn sử dụng và hình thức huy động.

Khi đó công tác quản lý, điều hành càng trở nên phức tạp. Doanh nghiệp cần phải cải tiến và thay đổi các công cụ quản lý, từ đó, tạo ra các bước đột phá về chiến lược, tài chính và con người. Khi đó, lãnh đạo doanh nghiệp cần nhận thức được vai trò, tầm quan trọng của việc tái cơ cấu và phổ biến những quan điểm đó tới các thành viên trong công ty. Việc tái cơ cấu phải được kiên quyết tiến hành ngay khi tổ chức đã hội tụ đầy đủ các điều kiện cần thiết.

Trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hóa hiện nay, tái cấu trúc chính là một trong những định hướng có tính chiến lược của các doanh nghiệp đã tăng trưởng nhanh nhằm chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó tạo đà cho việc hội nhập vươn ra thế giới, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

1.1.3.2 Khi các doanh nghiệp đang đối mặt và chịu đựng các suy giảm về tài chính.

Khi đang đối mặt và chịu đựng các suy giảm về tài chính, tái cơ cấu có thể coi là biện pháp lâu dài và là định hướng có tính chiến lược cho doanh nghiệp. Nó không chỉ khắc phục được lỗi làm việc kiểu sai đâu sửa đấy, "rách" đâu "vá" đấy mà còn giúp doanh nghiệp ngăn chặn nguy cơ tụt hậu trong thời kỳ hội nhập.

Dưới đây là một số dấu hiệu có tính tăng/giảm cho thấy “Sức khỏe” của một doanh nghiệp đang bị suy giảm.

Giảm	Tăng
Thị phần	Giá thành
Doanh thu	Dự phòng các khoản phải thu
Lợi nhuận biên tế/lãi gộp	Áp lực từ phía các nhà cung cấp/ chủ nợ

Giá bán	Công nợ
Tính thanh khoản của tài sản	Vòng quay các nhân sự chủ chốt
Sự thỏa mãn của nhân viên	Trường hợp không tuân thủ/vi phạm

Việt Nam hiện đang trải qua một thời kỳ khó khăn do tác động của khủng hoảng kinh tế. Các công ty Việt Nam trong vòng 12 tháng tới sẽ phải đối mặt với những vấn đề: hạn chế tiếp cận đối với vốn do thị trường chứng khoán suy yếu và các yếu kém trong hệ thống ngân hàng do cho vay quá nhiều trước đây; giảm luồng tiền mặt và giảm lợi nhuận; và việc đa dạng hoá vào các lĩnh vực không chính yếu cho kết quả kém. Tái cơ cấu tổ chức để tăng cường minh bạch và trách nhiệm trong tất cả các bộ phận trong đó có chiến lược và kế hoạch, tài chính, tiếp thị và nghiệp vụ là một trong những giải pháp cấp bách.

1.1.4 Tái cấu trúc nhân sự phù hợp với CLKD

Tái cấu trúc nguồn nhân lực là cách thay đổi cơ cấu nguồn nhân lực của doanh nghiệp bằng các hoạt động như: tuyển dụng, sa thải, đào tạo, điều chuyển... để phù hợp với mục tiêu mà doanh nghiệp đang theo đuổi trong tương lai. Tái cấu trúc nhằm tới một kết quả cao hơn trong việc sử dụng và khai thác nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

❖ Chiến lược nguồn nhân sự:

Mục tiêu tái cấu trúc về nguồn nhân lực là phát triển kế hoạch nhân sự phù hợp với các yêu cầu chiến lược của công ty cả ngắn hạn lẫn dài hạn. Kế hoạch này dựa trên các yếu tố sau:

- +) Dự báo nhu cầu nhân sự của công ty trong tương lai gần và xa
- +) Cân đối nhân sự giữa hiện tại và tương lai, giữa lao động phổ thông và chuyên môn, giữa các nguồn đáp ứng giữa bên ngoài cũng như trong công ty.
- +) Phân tích nhu cầu thị trường lao động.
- +) Dự trù các biện pháp thay đổi ngăn chặn sự thiếu phối hợp và cân đối giữa các nguồn lực.

❖ Các cách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

- +) Đào tạo theo sự hướng dẫn trực tiếp của công việc
- +) Đào tạo bằng cách luân chuyển công việc

+) Đào tạo nghề: Nhân viên mới học những nhân viên đã làm việc lâu năm. Người đào tạo là người giám sát trực tiếp hay người quản lý.

+) Đào tạo thông qua bài giảng của giáo viên: Áp dụng cho nhân viên quản lý và nhân viên văn phòng

❖ Một chương trình đào tạo gồm 3 phần chính:

+) Chuyển công nhân qua các bộ phận khác nhau giúp họ có kỹ năng tổng hợp.

+) Khuyến khích công nhân phát triển kỹ năng thông qua các khoá học phù hợp với công việc và được công ty trả phí đào tạo.

+) Tham gia các hoạt động theo nhóm tập trung vào việc nâng cao kết quả hoạt động của công ty: Nhóm tự quản, hình thức trả lương theo sản phẩm, trả lương theo đánh giá kết quả công việc, trả lương theo kỹ năng trình độ của nhân viên

Ngoài ra công ty còn áp dụng các chính sách khác nhằm nâng cao năng suất lao động nhằm khuyến khích nhân viên sáng tạo...

1.2 Quản trị nhân sự

1.2.1 Khái niệm về nhân sự và quản trị nhân sự

* Khái niệm về nhân sự

Nhân lực được xem là tổng hợp các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng vào trong quá trình lao động và sản xuất. Nó cũng được coi là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của các doanh nghiệp. Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

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

Trí lực chỉ suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên và có thể nói như đã được khai thác gần tới mức cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt vì đây là kho tàng

còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.

* Khái niệm về quản trị nhân sự

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 nguồn nhân lực có thể trình bày ở nhiều góc độ khác nhau.

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì QTNS bao gồm việc hoạch định (hoạch định 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 các tổ chức.

Đi sâu vào việc làm của QTNS, người ta còn có thể hiểu QTNS là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó.

Song dù ở góc độ nào thì QTNS 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.

- Nhân lực là nguồn tài nguyên lớn nhất và quý hiếm nhất. Việc quản trị nguồn nhân lực hữu hiệu ngày càng được quan tâm nghiên cứu và phân tích cặn kẽ. Nhiều công ty xem đây là một chức năng quản trị cốt lõi giữ vai trò quan trọng nhất trong tiến trình quản trị chiến lược.

1.2.2 Đối tượng của QTNS

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

1.2.3 Mục tiêu của QTNS

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.

Mục tiêu xã hội: 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 là 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 thỏa mãn mối quan hệ giữa tổ chức công đoàn và các cấp quản trị doanh nghiệp.

Mục tiêu củng cố và phát triển tổ chức: QTNS 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 khẳng định về tình hình tổ chức, tình hình mục tiêu kinh doanh. Để đạt được mục tiêu này cần thực hiện các hoạt động hỗ trợ như: Kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tuyển chọn, đánh giá, đào tạo, phân công, bố trí, phát triển nhân lực và thực hiện kiểm tra giám sát.

1.2.4 Vai trò và chức năng của QTNS

1.2.4.1 Vai trò của QTNS

QTNS 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 QTNS trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành lên 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 QTNS chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác, quản lý các mặt khác cũng sẽ không hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực. Vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều được thực hiện bởi con người. Trong thời đại ngày nay, QTNS có tầm quan trọng ngày càng tăng vì những lý do sau:

- Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường, các tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải cơ cấu lại tổ chức mình theo hướng tinh giảm, gọn nhẹ. Trong đó, các yếu tố con người mang tính quyết định, bởi vậy việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm đến mọi loại hình tổ chức hiện nay.

- Sự tiến bộ của Khoa học kỹ thuật cùng sự phát triển của nền kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng. Do đó, việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong tổ chức nhằm đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề quan tâm hàng đầu.

- Nghiên cứu về QTNS sẽ giúp cho các nhà quản trị học biết cách giao tiếp với những người khác, biết cách đặt câu hỏi và biết cách lắng nghe. Biết cách tìm ra ngôn ngữ chung đối với nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết cách lôi kéo

nhân viên say mê với công việc và tránh được sai lầm trong việc tuyển chọn và sử dụng lao động, nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

1.2.4.2 Chức năng của QTNS

Hoạt động QTNS liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc quyền lợi, trách nhiệm, nghĩa vụ của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Chúng ta có thể phân các hoạt động chủ yếu của QTNS theo 3 nhóm chức năng sau:

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

Bao gồm các hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân viên về số lượng cũng như chất lượng. Muốn vậy, tổ chức phải tiến hành kế hoạch hóa nguồn nhân lực, phân tích, thiết kế công việc, biến chế nhân lực, tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực.

❖ 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 mới.

❖ Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm này chú trọng tới việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Nhóm này bao gồm 3 hoạt động chính: 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.

Thông qua hệ thống thù lao, lao động phúc lợi, một mặt thúc đẩy nhân viên hăng say làm việc, tận tình, có trách nhiệm. Mặt khác đây là những biện pháp hữu hiệu thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho 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 thỏa mãn với công việc của mình.

Hoạt động này bao gồm các công việc:

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

1.2.5 Những nhân tố ảnh hưởng tới nhân sự

Việc quản lý nguồn nhân lực của bất kỳ một tổ chức doanh nghiệp nào cũng đều chịu sự tác động của môi trường. Có thể chia môi trường thành: môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Môi trường bên ngoài gồm có môi trường vĩ mô và môi trường ngành (môi trường tác nghiệp), môi trường bên trong hay chính là nội bộ doanh nghiệp.

1.2.5.1 Môi trường bên trong

Môi trường bên trong hay còn gọi là nội bộ doanh nghiệp, bao gồm chính sách chiến lược, marketing, hoạt động tài chính, sản xuất tác nghiệp, quản trị nhân lực và nề nếp tổ chức. Doanh nghiệp phải có biện pháp để phát triển hài hòa các yếu tố bên trong, phải coi con người là yếu tố quan trọng cần được đầu tư phát triển, tạo không khí làm việc, kích thích khả năng của con người từ đó nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

1.2.5.2 Môi trường bên ngoài.

❖ Môi trường vĩ mô:

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp doanh nghiệp trả lời một phần câu hỏi: Doanh nghiệp đang trực diện với những gì?

Mặc dù có rất nhiều vấn đề khác nhau về môi trường vĩ mô có thể bàn đến, nhưng ở đây chỉ đề cập đến 5 yếu tố:

- Yếu tố kinh tế: gồm nhiều yếu tố tác động đến doanh nghiệp như: Chu kỳ kinh tế, xu hướng của GNP, tốc độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát, lãi suất

ngân hàng, tiền lương, cân cân thanh toán....

- Yếu tố văn hóa xã hội: phong tục tập quán, quan niệm về mức sống, bình đẳng giới, xu hướng nhân chủng học...

- Yếu tố tự nhiên: tác động của điều kiện tự nhiên đối với các quyết sách. Trong kinh doanh từ lâu đã được các doanh nghiệp thừa nhận. Tuy nhiên, cho tới nay các yếu tố về duy trì môi trường tự nhiên hầu như không được chú ý tới. Sự quan tâm của công chúng cũng làm cho các doanh nghiệp phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động liên quan.

- Yếu tố công nghệ: yếu tố công nghệ có thể thay thế một phần nhân lực hoặc sẽ đòi hỏi trình độ tay nghề cao hơn của người lao động. Yếu tố này sẽ có ảnh hưởng lớn tới các quyết định tuyển dụng như tuyển bao nhiêu, trình độ thế nào...

- Yếu tố chính trị pháp luật: Các tổ chức doanh nghiệp có tồn tại và phát triển được đều chịu sự ràng buộc của các yếu tố luật lệ của Nhà nước. Do đó bất kỳ hoạt động nào của doanh nghiệp đều phải tuân thủ đúng những luật lệ và chính sách mà Nhà nước đã ban hành, cả những chính sách về sử dụng lao động, chế độ tiền lương, tiền công, bảo hiểm...

❖ Môi trường tác nghiệp.

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố quyết định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành kinh doanh đó. Có 5 yếu tố cơ bản là: Đối thủ cạnh tranh trực tiếp, đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, khách hàng, nhà cung ứng và sản phẩm thay thế.

1.2.6. Nội dung cơ bản của hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

❖ Định nghĩa

Có nhiều định nghĩa khác nhau về hoạch định tài nguyên nhân sự. Tuy nhiên tất cả đều có một điểm chung đó là việc phân tích nhu cầu nhân sự trong tương lai và đề ra kế hoạch cụ thể để có nguồn tài nguyên nhân sự đó.

- Hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các

kế hoạch và các chương trình nhằm bảo đảm rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

- Hoạch định nguồn nhân sự là quá trình xác định một cách có hệ thống những yêu cầu về số lượng, chất lượng lao động theo cơ cấu ngành nghề đáp ứng nhu cầu của các tổ chức trong doanh nghiệp ở mỗi thời kỳ kinh doanh.

- ❖ Quy trình hoạch định nguồn tài nguyên nhân sự

Sau khi nghiên cứu, phân tích đầy đủ những yếu tố nội tại và ngoại tại, việc hoạch định nguồn nhân sự được thực hiện theo một quy trình gồm 4 bước sau:

Bước 1: Xác định nhu cầu và khả năng nhân sự

Nhu cầu nguồn nhân sự phải được xác định theo một cơ cấu lao động tối ưu về số, chất lượng, đặc điểm lao động cần có cho từng loại lao động (trực tiếp, gián tiếp) từng bộ phận, từng nghề sau đó tổng hợp chung nhu cầu lao động toàn DN

Bước 2: Để có kế hoạch tuyển dụng lao động đáp ứng nhu cầu, các doanh nghiệp cần tính toán khả năng nhân sự sẵn có - khả năng này được xác định dựa vào việc thống kê, đánh giá lại đội ngũ lao động hiện có về số lượng, chất lượng. Loại trừ những biến động dự kiến trước được như: Về hưu, thuyên chuyển, thăng tiến... doanh nghiệp sẽ tính toán được khả năng cân đối giữa nhu cầu và khả năng nhân sự. Có thể xảy ra ba trường hợp sau:

Trường hợp 1: Nhu cầu bằng khả năng (cung bằng cầu)

Trường hợp 2: Thừa lao động (cung > cầu)

Trường hợp 3: Thiếu lao động (cung < cầu)

Bước 3: Đề ra các chính sách và kế hoạch thực hiện các chính sách được áp dụng thường gắn với việc cải tiến hệ thống tổ chức, sắp xếp bố trí hợp lý lao động, các chính sách về xã hội đối với người lao động, bồi dưỡng, đào tạo, hưu trí, thăng tiến, thuyên chuyển. Kế hoạch thực hiện thường được chia làm 2 loại:

- Thiếu lao động: thiếu về lao động có thể xảy ra dưới hai hình thức:

+ Thiếu về số lượng: cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng từ nguồn bên ngoài.

+ Thiếu về chất lượng: tức chất lượng lao động không đáp ứng, không phù hợp với công việc họ đang làm thì phải có kế hoạch bố trí, sắp xếp, thuyên chuyển, bồi dưỡng, đào tạo.

- Thừa lao động: doanh nghiệp phải hạn chế tuyển dụng, giảm bớt giờ lao động (cho 1 ca làm việc) nghỉ việc tạm thời, cho nghỉ hưu sớm.

Bước 4: Kiểm soát và đánh giá

Mục đích của bước này nhằm kiểm tra lại việc triển khai thực hiện các mục tiêu, nội dung đã được hoạch định trong kế hoạch nhân sự, đánh giá tiến trình, mức độ đạt được ở mỗi giai đoạn từ đó mà điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp.

PHẦN II: HIỆN TRẠNG QUẢN LÝ - SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP XÉP DỠ HOÀNG DIỆU

CẢNG HẢI PHÒNG

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

2.1.1 Giới thiệu chung về Cảng Hải Phòng

Khi thực dân Pháp đô hộ nước ta nhằm vơ vét của cải tài nguyên về chính quốc, cũng như vận chuyển hàng hoá, vũ khí từ chính quốc sang Việt Nam phục vụ cho mục đích cai trị lâu dài. Do đó Cảng Hải Phòng đã được xây dựng.

Cảng ra đời vào cuối thế kỷ 19 (năm 1874) đến nay gần 140 năm. Lúc đầu Cảng chỉ có 6 cầu tàu chiều dài 1044 m và có 6 kho, chiều rộng cầu gỗ khoảng 10 m, kết cấu dạng bệ cọc, mặt cầu bằng gỗ, riêng cầu 6 bằng cọc bê tông cốt thép. Việc vận chuyển hàng hoá bằng ô tô, máy kéo và xe ba gác. Từ ngày tiếp quản đến nay Cảng đã tròn 55 tuổi. Từ ngày tiếp quản đến giờ Cảng đã được mở rộng và nâng cấp phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế. Hiện nay.

Tên giao dịch	: Cảng Hải Phòng
Tên tiếng anh	: PORT OF HAI PHONG
Giám đốc	: NGUYỄN HÙNG VIỆT
Địa chỉ liên hệ	: 8A-Trần Phú-Hải Phòng
Nhóm ngành nghề	: Du lịch - Dịch vụ
Điện thoại	: 84.031.3859456/3859824/3859953/3859945
Fax	: 84.031.3836943/3859973
Email	: haiphongport@hn.vnn.vn : it-haiphongport@hn.vnn.vn
Website	: www.haiphongport.com.vn

2.1.2. Các xí nghiệp trực thuộc.

- ✓ Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu
- ✓ Xí nghiệp xếp dỡ Chùa Vẽ
- ✓ Bến nổi Bạch Đằng
- ✓ Vịnh Lan Hạ

- ✓ Vịnh neo Hạ Long và Trạm hoa tiêu.

2.1.3. Thông tin dịch vụ.

- Bốc xếp hàng hoá, giao nhận kho vận
- Lai dắt hỗ trợ, cứu hộ tàu biển
- Trung chuyển container quốc tế, Logistics
- Đóng gói, vận chuyển hàng hoá bằng đường biển, đường sông
- Vận tải đường sắt chuyên tuyến Hải Phòng–Lào Cai–Côn Minh (Trung Quốc)
- Đóng gói, sửa chữa các loại phương tiện thuỷ, bộ
- Lắp ráp cần trục quay, xây dựng công trình cảng
- Đại lý tàu biển và môi giới Hàng Hải

2.1.4. Vị trí địa lý.

Cảng Hải Phòng là cảng biển có quy mô lớn nhất miền Bắc Việt Nam, nằm ở tả ngạn sông cửa Cấm, là nhánh của sông Thái Bình, cách cửa Nam Triệu 30km. Cảng Hải Phòng có vị trí địa lý 20⁰50' vĩ Bắc và 106⁰41' kinh Đông, tiếp xúc với biển Đông qua cửa biển Nam Triệu.

2.1.5. Vị trí kinh tế.

Cảng Hải Phòng chiếm một vị trí kinh tế đặc biệt quan trọng, là cầu nối giao thông chiến lược, trung tâm giao lưu vận chuyển hàng hoá lớn nhất nhì cả nước. Cảng Hải Phòng có nhiệm vụ bốc xếp hàng hoá với nhiều chủng loại khác nhau, phục vụ cho nhiều mặt phát triển kinh tế xã hội đặc biệt là các công trình quốc gia. Nơi đây nối liền tất cả những nước có mối quan hệ đường biển với nước ta, chính vì vậy Cảng Hải Phòng có đầy đủ chức năng Kinh tế - Chính trị và Xã hội

Một trong những xí nghiệp thành phần của Cảng là xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu, có số lượng thông qua Cảng hàng năm chiếm 40%-50% sản lượng toàn Cảng. Do đó nó có góp phần không nhỏ trong việc phấn đấu thực hiện nhiệm vụ toàn Cảng.

2.2. Tổng quan về Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu

2.2.1. Quá trình hình thành và phát triển của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu nằm ở khu vực Cảng chính là một xí nghiệp thành phần thuộc liên hiệp các xí nghiệp Cảng Hải Phòng có cùng quá trình hình thành và phát triển điều kiện tự nhiên, vị trí địa lý chung với Cảng Hải Phòng.

Từ trước những năm 1980 khu vực Cảng Hải Phòng được chia thành 4 khu vực xếp dỡ hàng :

- Khu Cảng chính từ phao số 0 đến phao số 11
- Khu vực chuyển tải cửa sông Bạch Đằng và Vịnh Hạ Long
- Khu vực Cảng Chùa Vẽ
- Khu vực Cảng Vật Cách

Do yêu cầu sản xuất, tháng 4 năm 1981 khu vực Cảng chính được chia thành 2 xí nghiệp tương ứng với 2 khu vực xếp dỡ là xí nghiệp xếp dỡ I và xí nghiệp xếp dỡ II.

Từ thực tế sản xuất, mỗi xí nghiệp đã hình thành một đội sản xuất chuyên xếp dỡ 1 loại hàng Container do Cảng liên doanh với hãng vận tải GMC (thuộc công ty GERMANTRANS) và hãng HEUNG- A do VIETFRAC làm đại lý.

Do phương thức vận tải hàng hóa bằng container trên thế giới ngày càng phát triển mạnh, lượng hàng hoá được vận chuyển bằng container đến cảng Việt Nam ngày càng tăng khiến cho lãnh đạo Cảng Hải Phòng phải tiến hành thay đổi quy mô và cơ cấu tổ chức sản xuất để đáp ứng yêu cầu xếp dỡ, vận chuyển và bảo quản cũng như giao nhận hàng hoá trong container. Do đó XN xếp dỡ container được hình thành từ 2 đội xếp dỡ container của 2 xí nghiệp xếp dỡ I và II.

Nhằm nâng cao công tác quản lý, đồng thời cải tiến cơ cấu tổ chức, từng bước hình thành các khu vực chuyên môn hoá xếp dỡ Cảng Hải Phòng đã đề xuất phương án với tổng cục Hàng Hải Việt Nam về việc thành lập xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu trên cơ sở sáp nhập 2 xí nghiệp xếp dỡ I và II.

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu được hình thành từ ngày 20 tháng 11 năm 1993 theo QĐ số 625/TCCB của cục Hàng Hải Việt Nam từ việc sáp nhập hai xí nghiệp : Xí nghiệp xếp dỡ I và xí nghiệp xếp dỡ II. Trụ sở đặt tại số 4 Lê Thánh Tông - Hải Phòng.

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu bao gồm từ hệ thống cầu tàu số 4 đến cầu tàu số 11 với tổng chiều dài là 1.033.m. Tất cả các bến được xây dựng bằng tường cọc ván thép kết hợp với mũi dầm bê tông cốt thép, đủ điều kiện cho tàu 10.000 DWT neo đậu.

Vùng diện tích Cảng bao gồm khu vực rộng lớn với các bãi tuyến tiền phương, hệ thống đường giao thông kéo dài dọc cầu tàu với các thiết bị xếp dỡ vận chuyển hiện đại, phía sau là hệ thống kho bãi bao gồm từ kho số 4 đến kho số 13.

Diện tích xếp hàng là: 52.655m², diện tích kho là: 29.023m², diện tích kho bán lộ thiên là: 3.222m². Sản lượng thông qua xí nghiệp chiếm từ 40% - 50% tổng sản lượng của Cảng Hải Phòng. Sản lượng chuyển tải tại khu vực Quảng Ninh từ 400.000 – 600.000 tấn/năm.

Đến tháng 7/ 2007 sáp nhập xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu và xí nghiệp xếp dỡ Lê Thánh Tông thành một xí nghiệp là: Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu.

2.2.2. Chức năng, nhiệm vụ của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu

❖ Chức năng

Trong sự nghiệp xây dựng đất nước và phát triển nền kinh tế quốc dân theo cơ chế thị trường hiện nay thì việc xuất - nhập khẩu hàng hoá là việc làm cần thiết và tất yếu. Thông qua nhiều phương thức vận tải khác nhau như: Vận tải đường sắt, đường bộ, đường thuỷ, đường hàng không...

Trong các hình thức vận tải trên thì đường thuỷ là một trong những hình thức vận tải đặc biệt quan trọng. Bởi vì:

- Cảng là khu vực thu hút và giải toả hàng hoá
- Thực hiện việc bốc, xếp, dỡ hàng hoá
- Là nơi lánh nạn an toàn cho tàu
- Cảng cung cấp các dịch vụ cho tàu như một mắt xích trong dây truyền
- Là điểm luân chuyển hàng hoá và hành khách
- Là nơi tiếp nhận những đầu mối giao thông giữa hệ thống vận tải trong nước và nước ngoài
- Là cơ sở phát triển thương mại thông qua Cảng

❖ Nhiệm vụ:

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu có những nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Kí kết hợp đồng xếp dỡ, giao nhận, bảo quản, lưu kho hàng hoá với chủ hàng.
- Giao hàng xuất khẩu cho phương tiện vận tải và nhận hàng nhập khẩu từ phương tiện vận tải nếu được uỷ thác.
- Kết toán việc giao nhận hàng hoá và lập các chứng từ cần thiết.
- Tiến hành xếp dỡ, vận chuyển, bảo quản, lưu kho hàng hoá.

Nếu trong quá trình xếp dỡ, vận chuyển, bảo quản, lưu kho mà hàng hoá bị hư

hông do lỗi của Cảng thì Cảng phải chịu trách nhiệm bồi thường hàng hoá bị hư hỏng.

2.2.3. Ngành nghề kinh doanh.

Đặc thù đối với xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu nói riêng và Cảng Hải Phòng nói chung là vận chuyển, xếp dỡ, lưu kho hàng hoá. Hàng hoá thông qua Cảng bao gồm rất nhiều mặt hàng đa dạng và phong phú như: Các thiết bị máy móc, vật liệu xây dựng, than, gỗ, clinke, phân bón, lương thực, hàng tiêu dùng.....và hình thức cũng rất đa dạng như :

- Hòm, kiện, bó, hàng bao, hàng rời.....
- Hàng công kênh, hàng không phân biệt kích thước
- Hàng siêu trường, hàng siêu trọng, hàng độc hại, hàng nguy hiểm
- Hàng rau quả tươi sống....

2.2.4. Sản phẩm

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu nằm ở khu vực Cảng chính, là xí nghiệp thành phần trực thuộc Cảng Hải Phòng. Sản phẩm của xí nghiệp là sản phẩm dịch vụ. Ngành nghề sản xuất kinh doanh của xí nghiệp là xếp dỡ hàng hoá thông qua Cảng, giao nhận, vận tải và bảo quản hàng hoá tại kho bãi của Cảng. Sản lượng của xí nghiệp chiếm gần 50% sản lượng của Cảng.

Sản phẩm của xí nghiệp là sản phẩm dịch vụ. Xí nghiệp gồm có 3 sản phẩm chính đó là: Dịch vụ xếp dỡ, dịch vụ lưu kho bãi, dịch vụ chuyên tải hàng hoá.

Ngoài ra, xí nghiệp còn có nhiều dịch vụ khác như: Cân hàng, giao nhận, thuê cần cẩu nổi, thuê tàu lai dắt, thuê sà lan, thuê cần trục bộ, thuê cần trục chân đế, thuê xe nâng, thuê ô tô, thuê xe gạt, thuê công cụ bốc xếp, thuê cầu cảng, thuê kho bãi, thuê công nhân, thuê đóng gói (bao bì do chủ hàng cung cấp).

Dịch vụ xếp dỡ: Là sản phẩm chính của Xí nghiệp, chiếm tỉ trọng rất cao về sản lượng và doanh thu. Gồm các nhóm hàng:

- ❖ Xếp dỡ hàng ngoài container
- +) Hàng hoá thông thường (đây là nhóm hàng truyền thống của xí nghiệp)
- +) Hàng hoá là ô tô, xe chuyên dùng
- +) Xếp dỡ đóng gói hàng rời

- ❖ Xếp dỡ hàng container: Gồm container có hàng và không có hàng
- + Xếp dỡ, đảo chuyển container trong cùng một hầm
- + Xếp dỡ, đảo chuyển container trong cùng một tàu
- + Xếp dỡ container từ hầm này sang hầm khác trong cùng một tàu
- + Xếp dỡ dịch chuyển container trung chuyển(bốc từ tàu đưa lên bờ và xếp xuống tàu khác)

- + Dịch vụ đóng, rút hàng hoá trong container
- + Dịch vụ phục vụ kiểm hàng hoá trong container và kiểm tra PTI
- + Dịch vụ phục vụ giám định, kiểm dịch hàng trong container
- + Các dịch vụ khác như: Chằng buộc hoặc tháo chằng container, vệ sinh container, dịch vụ khai thác hàng lẻ (CFS)

Dịch vụ xếp dỡ bằng cần cầu nổi

- ❖ Dịch vụ xếp dỡ bằng cần cầu P10 gồm hàng ngoài container và hàng container

- ❖ Dịch vụ xếp dỡ bằng cần cầu P11 gồm xếp dỡ trong cầu cảng và xếp dỡ ngoài vùng nước

- ❖ Dịch vụ lai dắt cần cầu nổi P10 và P11

Dịch vụ lưu kho bãi

- ❖ Hàng ngoài container

- + Lưu tại kho

- + Lưu tại bãi

- ❖ Hàng container

- + Container thông thường

- + Container lạnh có sử dụng điện

- + Ôtô, xe chuyên dùng

Dịch vụ chuyển tải

- ❖ Chuyển tải hàng hoá ngoài container

- + Xếp dỡ hàng từ tàu xuống sà lan tại vùng nước, bốc hàng từ sà lan lên bãi cảng hoặc lên thẳng phương tiện chủ hàng tại cầu cảng.

- + Vận chuyển hàng từ vùng nước chuyên tải về cầu Cảng Hải Phòng và ngược

lại sử dụng phương tiện vận chuyên của Cảng theo yêu cầu của khách hàng.

❖ Chuyển tải hàng container

+) Chuyển container từ vùng neo Bến Gót về Hoàng Diệu

+) Chuyển container từ Hạ Long về Hoàng Diệu

+) Các trường hợp truyền tải khác theo thoả thuận của Cảng với khách hàng.

2.2.5. Cơ sở vật chất kỹ thuật.

Để đảm bảo các dịch vụ được thực hiện tốt, xí nghiệp đã đầu tư các trang thiết bị, máy móc như:

- Ô tô vận chuyên: gồm 47 xe các loại.
- Xe nâng hàng công: gồm 2 loại
- ✓ Xe nâng trọng lượng hàng hoá < 20 tấn gồm 27 xe
- ✓ Xe nâng chụp công gồm 5 xe trong đó 1 xe chụp vỏ và 4 xe chụp có hàng.
- Xe cần trục: gồm 5 xe cần trục bánh lốp
- Xe xúc gạt: gồm 14 xe các loại
- Đé: gồm 26 đé các loại trong đó:
 - ✓ Tuyến tiền phương gồm 22 cái:
 - ❖ 2 đé tucan cầu hàng nặng (80 tấn-120 tấn)
 - ❖ 2 đé sokol cầu hàng khoảng 30 tấn
 - ❖ 18 đé còn lại là các đé để cầu hàng thường
 - ✓ Tuyến hậu phương gồm 4 đé chuyên cầu hạ xuống bãi.
- Hệ thống kho bãi, hệ thống đường sắt, đường bộ thông suốt với đường sắt quốc gia thuận tiện cho việc vận chuyên hàng hoá.

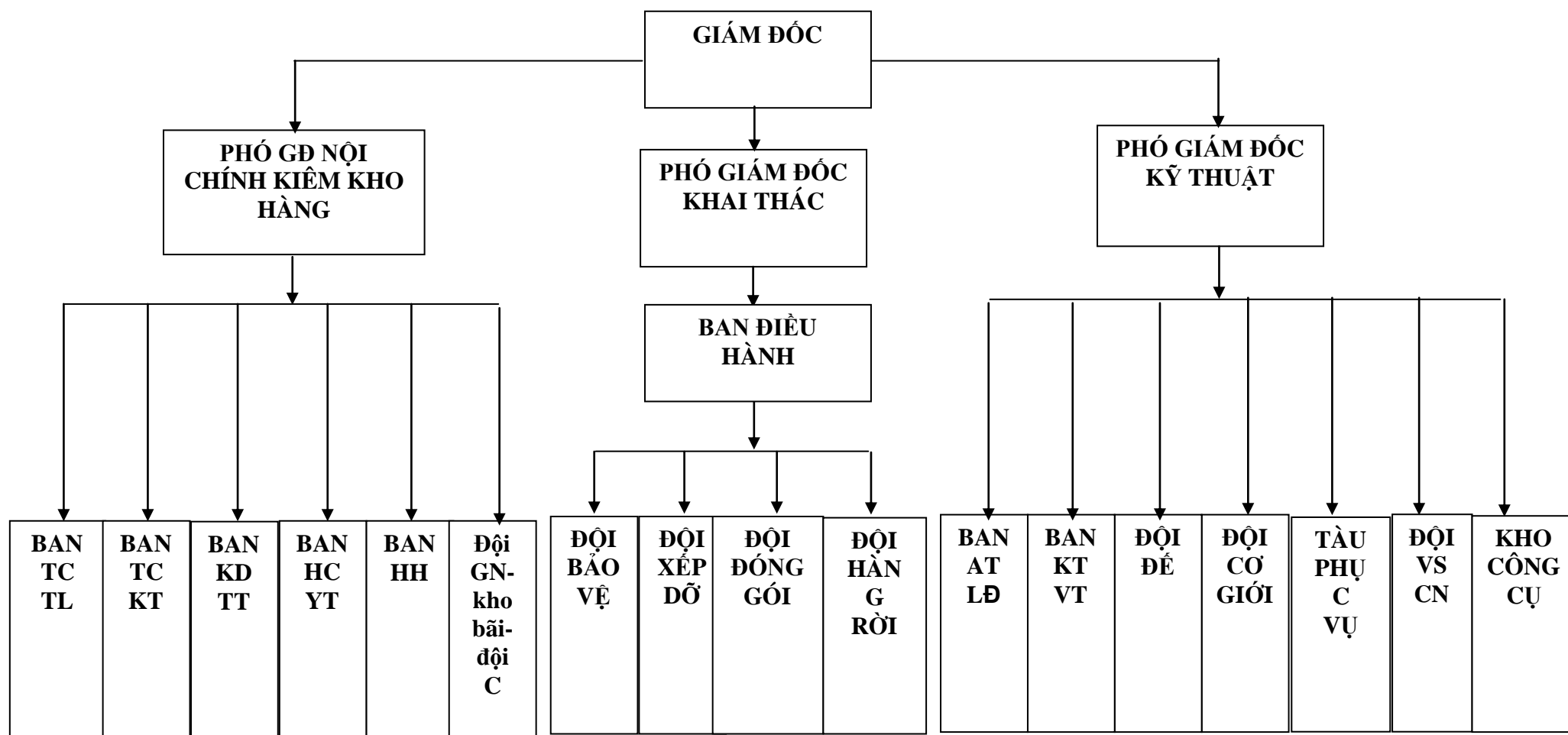
Hàng năm xí nghiệp tổ chức việc bảo dưỡng các thiết bị, công cụ và dụng cụ.

*** Quy trình công nghệ:**

Tất cả các quá trình khi thực hiện trong xí nghiệp đều áp dụng chuẩn ISO 2008-2001 với phương châm “năng suất- chất lượng-an toàn-hiệu quả”. Hàng năm công ty TNHH 1 thành viên Cảng Hải phòng luôn có tổ chức xuống để kiểm tra việc áp dụng ISO của xí nghiệp.

2.2.6. Cơ cấu tổ chức của Xí nghiệp

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của xí nghiệp.



2.2.6.1. Ban lãnh đạo

❖ **Giám đốc**

Là người lãnh đạo cao nhất trong xí nghiệp. Giám đốc xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu chịu trách nhiệm chung và cao nhất trước Đảng uỷ và giám đốc Cảng Hải Phòng về việc nhận chỉ tiêu, kế hoạch của Cảng, đảm bảo đời sống cho cán bộ CNV của xí nghiệp, chịu trách nhiệm trước các chính sách pháp luật của Nhà Nước trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

❖ **Các phó giám đốc**

- Phó giám đốc Nội chính kiêm Kho hàng:

Quản lý, chỉ đạo các ban nghiệp vụ như Tổ chức tiền lương, kế toán tài vụ, kinh doanh, hành chính y tế và công tác bảo vệ của xí nghiệp.

Tham mưu cho giám đốc xây dựng các định mức lao động tiên tiến và tổ chức lao động kế hoạch.

Theo dõi, áp dụng bảng lương, bảng chấm công, xác định lương cơ bản, lương trách nhiệm, phụ cấp ngoài giờ, kiểm tra thực hiện tổng quát lương.

Tham gia nghiên cứu hợp đồng, tổ chức các phong trào thi đua, nghiên cứu cải tạo hệ thống tiền lương và áp dụng hình thức khuyến khích vật chất.

Phụ trách việc kết toán hàng hoá xuất nhập khẩu đối với chủ hàng, chủ tàu.

Quản lý nghiệp vụ của ban hàng hoá về công tác lưu kho, lưu bãi hàng hoá, đảm bảo hệ thống kho bãi an toàn, hàng hoá không bị hư hỏng mất mát

- Phó giám đốc khai thác:

Chỉ đạo công tác xếp dỡ hàng hoá, quản lý giao nhận hàng hoá xuất nhập khẩu thông qua Cảng.

Quan hệ với các đơn vị ngành dọc cấp trên để giải quyết các nghiệp vụ công tác kế hoạch.

Triển khai thực hiện các hợp đồng kinh tế đã kí giữa xí nghiệp 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 kỹ thuật:

Chịu trách nhiệm về việc tổ chức sử dụng các loại phương tiện, thiết bị xếp dỡ kịp thời cho công tác xếp dỡ, vận chuyển hàng hoá.

Đảm bảo nguyên liệu, máy móc thiết bị để thực hiện công tác xếp dỡ, vận chuyển hàng hoá.

2.2.6.2. Các ban nghiệp vụ

❖ Ban tổ chức tiền lương

Tham mưu cho giám đốc về công tác tổ chức cán bộ, lao động, sắp xếp bộ máy quản lý, điều hành sản xuất trực tiếp và đảm bảo chính sách cho CBCNV trong xí nghiệp.

Thanh toán tiền lương cho CBCNV theo đơn giá của Cảng và chính sách trả lương của Nhà Nước.

❖ Ban kinh doanh tiếp thị

Căn cứ vào kế hoạch của Cảng Hải Phòng đã giao cho xí nghiệp ban khai thác kinh doanh nghiên cứu, phân bổ kế hoạch cho các đơn vị bộ phận trong xí nghiệp thực hiện, làm cơ sở cho việc đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh.

❖ Ban tài chính kế toán

Theo dõi các hoạt động tài chính của xí nghiệp, tập hợp, phản ánh các khoản thu – chi trong xí nghiệp.

Kiểm tra chứng từ xuất nhập khẩu, nguyên vật liệu.

Báo cáo cho giám đốc kịp thời các trường hợp mất mát tài sản.

Quản lý việc tính toán và kiểm tra chi tiêu các quỹ tiền mặt, tiền lương, tiền thưởng, các khoản phụ cấp cho CBCNV bằng tiền mặt đặc biệt là các tài sản thông qua giá trị bằng tiền.

Đôn đốc, thu nợ các chủ hàng, theo dõi việc sử dụng TSCĐ, TSLĐ, tính khấu hao TSCĐ theo tổng thời gian quy định.

Định kỳ tiến hành phân tích hoạt động kinh tế của đơn vị.

Thực hiện chế độ hạch toán kinh tế.

Lập báo cáo về tình hình tài chính, tình hình thu – chi.

❖ **Ban y tế**

Thực vụ công tác chăm lo đời sống sức khoẻ cho CBCNV trong xí nghiệp thông qua việc khám chữa bệnh và kiểm tra sức khoẻ định kỳ, vệ sinh môi trường, phục vụ nước uống, sinh hoạt cho CBCNV.

❖ **Ban hàng hoá**

Quản lý nghiệp vụ về các đội giao nhận cầu tàu, kho bãi, đội dịch vụ nhà cầu.

Thiết lập các chứng từ liên quan đến việc giao nhận hàng hoá, thanh toán cước phí, xác nhận số lượng cho các đơn vị để làm cơ sở tính lương.

❖ **Ban kỹ thuật vật tư**

Quản lý trên sổ sách các loại phương tiện, thiết bị, từ đó lập kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa định kỳ cho các phương tiện, thiết bị và nghiên cứu cải tiến công cụ xếp dỡ nhằm nâng cao khả năng khai thác của thiết bị.

Phải đảm bảo đầy đủ vật tư, nhiên liệu phục vụ cho các loại thiết bị và việc khai thác xếp dỡ hàng hoá.

2.2.6.3. Các đơn vị trực tiếp sản xuất

• **Các đội**

❖ **Đội cơ giới:** Có trách nhiệm xếp dỡ hàng hoá trong Cảng theo các phương án xếp dỡ, có chức năng, nhiệm vụ quản lý trực tiếp các phương tiện thiết bị như : Xe hàng, xe nâng, xe cầu.....Tổ chức sản xuất, đồng thời có kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa các thiết bị đó.

❖ **Đội đế:** Quản lý các phương tiện thiết bị như: Cần trục chân đế, cần trục bánh lốp...đảm bảo trạng thái kỹ thuật tốt cho các phương tiện. Từ đó tổ chức sản xuất kết hợp với kế hoạch sửa chữa.

❖ **Đội xếp dỡ:** Chịu trách nhiệm xếp dỡ cho các tàu chở hàng tới Cảng, quản lý các kho, bãi và các thiết bị xếp dỡ phù hợp với công việc cơ giới hoá xếp dỡ hàng rời. Tổ chức thực hiện xếp dỡ hàng hoá ở các tuyến tiền phương, hậu phương, trong kho, ngoài bãi. Đây chính là lực lượng chủ đạo, trực tiếp tham gia vào quá trình thực hiện chỉ tiêu sản lượng của xí nghiệp.

❖ **Đội bảo vệ:** Có nhiệm vụ bảo đảm an ninh trật tự trong nội bộ xí nghiệp kiểm tra, kiểm soát người và phương tiện ra vào Cảng nhằm đảm bảo nội quy, quy định của

xí nghiệp.

❖ **Đội vệ sinh công nghiệp:** Chịu trách nhiệm về việc quét dọn vệ sinh, tu sửa cầu tàu, kho bãi khi bị hư hỏng nhẹ, đảm bảo tốt công tác vệ sinh công nghiệp để phục vụ cho công tác khai thác xếp dỡ hàng hóa.

❖ **Đội tàu phục vụ:** Chuyên chở công nhân vào khu vực chuyên tải

❖ **Đội đóng gói:** Chuyên đóng gói hàng rời và sửa chữa nhỏ các công cụ, dụng cụ đóng gói.

❖ **Đội hàng rời:** Chuyên bốc xếp hàng rời

❖ **Đội kho bãi, cân hàng, giao nhận, dịch vụ:** Tổ chức khai thác và đảm nhiệm nhiệm vụ giao nhận hàng hóa từ tàu hay phương tiện vận tải bộ của chủ hàng tới, tổ chức giao hàng cho chủ hàng

Đảm bảo chính xác các nguyên tắc và thủ tục xếp hàng hoá ở kho bãi đúng quy định giúp thuận tiện cho việc kiểm tra điều hành sản xuất, có trách nhiệm quản lý, bảo quản hàng hoá, lưu kho khi chủ hàng yêu cầu.

Thu cước bốc xếp, cước giao nhận và cước bảo quản hàng hoá của các bộ phận liên quan, xác nhận chứng từ chi trả lương cho công nhân xếp dỡ hàng hoá.

Đảm bảo công tác phục vụ khai thác, rút hàng nhanh, dễ dàng, thuận tiện....

Theo dõi các thủ tục giao nhận hàng hoá, thành lập và cung cấp đầy đủ các chứng từ để theo dõi tính ngày lưu kho.

- **Các tổ sản xuất**

Với nhiệm vụ được các đội phân công, các tổ triển khai cụ thể các bước theo chuyên môn, nghề nghiệp của mình để hoàn thành tốt công tác nhiệm vụ được giao về chất lượng, năng suất, hiệu quả và đảm bảo an toàn lao động.

Công nhân trực tiếp tham gia sản xuất được tổ chức làm theo ca và có số lượng phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của từng tổ sản xuất. Một ca làm việc có thời gian là 6 tiếng và được phân bổ như sau :

➤ Ca sáng : 6h – 12h

➤ Ca chiều : 12h – 18h

➤ Ca tối : 18h – 24h

➤ Ca đêm : 24h – 6h

Xí nghiệp áp dụng chế độ đảo ca liên tục không nghỉ chủ nhật. Công nhân thay nhau làm việc và thay nhau nghỉ trong từng ngày. Mỗi công nhân sau khi kết thúc ca làm việc của mình được nghỉ 12h, nếu làm ca đêm được nghỉ 36h sau đó lại tiếp tục làm việc ở ca tiếp theo.

2.2.7. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp kết quả kinh doanh của xí nghiệp năm 2011

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Chênh lệch	
			Tuyệt đối	Tương đối
1, Doanh thu	348,733,588,257	304,580,866,787	(44,152,721,470)	12.66%
2, Chi phí	284,434,471,318	322,634,920,242	38,200,448,924	13,43%
3, Lãi, lỗ	64,299,116,939	(18,054,053,455)	(82,353,170,394)	-128.07%

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Qua bảng 2. 1 : "*Tổng hợp kết quả kinh doanh* " trên ta có thể thấy được những cố gắng nỗ lực của toàn thể CBCNV toàn xí nghiệp trong suốt 1 năm, khi mà nền kinh tế gặp nhiều biến động

Qua báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh trên ta thấy kết quả sản xuất kinh doanh của Xí Nghiệp đạt kết quả chưa tốt. Thể hiện qua các con số và tỉ lệ tăng trưởng như sau:

-Về doanh thu năm 2011 so với năm 2010 đã giảm 44,152,721,470 (đồng) tương ứng với 12,66%. Doanh thu bán hàng năm 2011 giảm đi do 1 số nguyên nhân như :

+Sự biến động trong năm qua có thể làm cho khách hàng ngại đầu tư, không trao đổi hàng hoá nhiều làm cho sản lượng hàng hoá thông qua cảng giảm.

+Công tác quản lí, tiếp thị của xí nghiệp thực hiện chưa tốt, chưa lôi kéo được nhiều khách hàng.

+ Cảng Hoàng Diệu lại là cảng nằm sâu trong nội địa cho nên việc luồng hàng ra vào gặp nhiều khó khăn. Hơn thế nữa Cảng còn nằm trong chiến lược thu hẹp quy mô của toàn cảng..

-Tình hình lạm phát làm cho giá cả nguyên vật liệu, chi phí tăng là tổng giá vốn trong năm qua cũng tăng theo, giá vốn năm 2011 tăng 38,200,448,924 tương ứng với 13.43 %.

-Doanh thu giảm, chi phí tăng đã làm cho tổng lợi nhuận thuần 2011 âm 18,054,053,455 (đ).

Với hiệu quả sản xuất kinh doanh năm 2011 đạt kết quả không tốt vì vậy trong năm 2011 Xí nghiệp nên có những biện pháp để cải thiện tình hình kinh doanh hiện có của xí nghiệp.

2.2.8 Những thuận lợi và khó khăn của Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu

2.2.8.1 Thuận lợi

❖ Khách quan

Lãnh đạo Cảng thực hiện quan tâm, theo dõi, hiểu và đánh giá đúng thực trạng khó

khẩn của xí nghiệp để có hướng chỉ đạo kịp thời từ đầu, tổ chức quản lý, đào tạo, bởi sản lượng của xí nghiệp chiếm gần 50% sản lượng toàn Cảng.

Công tác tổ chức, đào tạo, sử dụng nhân lực đã cải tiến và thực sự được quan tâm.

Chế độ trả lương khoán đã khuyến khích công nhân phát huy tính sáng tạo, năng lực, biết tổ chức phân công lại sản xuất cho phù hợp để có năng xuất và thu nhập cao.

Biểu thu cước có cải tiến khuyến khích được chủ hàng, chủ tàu trong hoạt động kinh doanh trong cơ chế cạnh tranh của thị trường.

Được sự quan tâm giúp đỡ, phối kết hợp của các phòng ban, đơn vị trong và ngoài cảng đến mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp. Việc đầu tư các trang thiết bị máy móc, công cụ mới hiện đại phục vụ sản xuất kinh doanh đang được đặc biệt quan tâm, đưa công nghệ thông tin vào công tác quản lý điều hành. Kho hàng bến bãi được nâng cấp đáp ứng yêu cầu bảo quản chất lượng hàng hoá cho khách hàng.

Sự phối kết hợp hài hoà của chủ hàng, chủ tàu, đại lý... đã tạo ra nhiều điều kiện cho xí nghiệp với mục tiêu chung là: Sản xuất kinh doanh có hiệu quả, cùng vươn lên và cùng có lợi.

Tiềm lực phát triển kinh tế xã hội của đất nước đang mạnh dần lên bởi cơ chế, chính sách đổi mới của Đảng và Nhà Nước, đồng thời cũng làm cho nguồn hàng thông qua Cảng tăng lên....

❖ Chủ quan

Xí nghiệp có đội ngũ cán bộ lãnh đạo từ cơ sở trở lên, lực lượng tham mưu có năng lực, kinh nghiệm nghiệp vụ dần dần đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ mới. Đội ngũ cán bộ này lại có ý thức trách nhiệm cao, chịu khó học hỏi và nhiệt tình công tác, biết tổ chức, quy tụ, khắc phục và phát huy truyền thống của đội ngũ công nhân Cảng "Đoàn kết - Kiên cường - Sáng tạo".

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu cử ban lãnh đạo giỏi về nghiệp vụ, từng trải về kinh nghiệm (đã từng trải qua lĩnh vực quản lý). Đảng - Chính quyền - Công đoàn biết thống nhất, đã được cấp trên đánh giá là: "Có bước đột phá trong khâu điều hành". Đặc biệt có đội ngũ công nhân viên tay nghề cao, tự giác, nghiêm túc làm việc, luôn tìm tòi sáng kiến cải tiến kỹ thuật, luôn tự học hỏi để vươn lên nâng cao trình độ chuyên môn, không sợ khó, sợ khổ để hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao.

2.2.8.2. *Khó khăn*

Lực lượng lao động nhiều, địa bàn rộng, phức tạp, khó điều hành, chỉ đạo và quản lý Phương tiện thiết bị hầu hết đã cũ, phần lớn đã sử dụng trên 20 năm, có thiết bị đã sử dụng trên 30 năm . Toàn bộ 16 chiếc đế cầu của Liên Xô cũ đã đến hạn thanh lý, hoạt động thường xuyên bị hư hỏng, vật tư phụ tùng thay thế thiếu đã ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh : Đặc biệt là tốc độ giải phóng tàu làm cho nhiều chủ hàng, chủ tàu, đại lý không hài lòng. Hầu hết các loại thiết bị máy móc đều cũ mà việc đầu tư thêm rất có hạn.

Mặt hàng đa dạng, phức tạp, khó làm: nhiều mặt hàng của xí nghiệp có sản lượng cao lại bị hạ giá cước để cạnh tranh, khuyến khích chủ hàng như: Hàng rời, xi măng, sắt phôi, clinker. . . .nên ảnh hưởng đến doanh thu. Việc làm hàng phức tạp và lượng hàng chuyển tải nhiều nên chi phí tăng, nhất là chi phí cho đóng gói hàng phân bón rời rất lớn.

Đặc biệt khó khăn là luồng tàu ra vào Cảng vẫn trong tình trạng sa bồi, khó khăn cho việc đưa tàu ra vào, nhất là tàu có trọng tải lớn mà số tàu này chủ yếu vào làm hàng tại xí nghiệp). Việc điều động và giải phóng tàu hầu như phụ thuộc vào thủy triều.

Đồng thời xí nghiệp còn chịu ảnh hưởng bởi sự cạnh tranh của các Cảng khác trong nội bộ Cảng như: Cảng Cửa Cấm, Cảng Cá HỘp, Cảng Đoạn Xá, Cảng Đình Vũ và trong khu vực cũng khá mạnh nhất là việc ra đời của Cảng Cái Lân - Quảng Ninh do đó sản lượng chuyển tải bị chia sẻ thị phần.

2.3 Cơ cấu và chất lượng lao động tại Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu

2.3.1 Mục đích - ý nghĩa tìm hiểu công tác sử dụng lao động

❖ Mục đích

Tìm hiểu công tác lao động của xí nghiệp nhằm mục đích:

Nghiên cứu kết cấu lao động của xí nghiệp qua các mặt chức năng, nghề nghiệp, trình độ và lứa tuổi.

Nghiên cứu tình hình tổ chức lao động, tình hình sử dụng lao động về các mặt thời gian, năng suất để xác định các nguyên nhân ảnh hưởng đến kết quả sử dụng sức lao động của xí nghiệp.

Kiểm tra tình hình thực hiện các chế độ chính sách của Nhà Nước đối với người lao động trong doanh nghiệp.

Đánh giá việc áp dụng các hình thức tổ chức lao động khoa học và hợp tác lao động của xí nghiệp.

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

❖ Ý nghĩa

Qua công tác phân tích nghiên cứu sẽ là tư liệu cung cấp cho người quản lý lao động thấy được những mặt còn yếu cần sửa đổi bổ sung, đồng thời cũng cho thấy những tiềm năng chưa được khai thác hết, từ đó đưa ra các biện pháp điều chỉnh, đào tạo lại để tạo điều kiện sử dụng sức lao động một cách hợp lý.

❖ Nghiên cứu bảng theo dõi lao động của xí nghiệp

Để đánh giá công tác tổ chức lao động của xí nghiệp ta cần khái quát hoá sự biến động về số lượng giữa đầu kỳ với cuối kỳ qua số liệu bảng: “*Báo cáo theo dõi lao động của xí nghiệp trong 2 năm 2010 và 2011*”.

Thông qua bảng theo dõi sự biến động về số lượng ta cần phải xem xét đến định mức lao động tổng hợp. Từ đó xác định được số lao động đã thực hiện được kế hoạch sản lượng của hai năm vừa qua. Thông qua đó đánh giá được việc sử dụng nguồn lao động của xí nghiệp trong năm qua.

2.3.2 Đặc điểm lực lượng lao động tại xí nghiệp

Bảng 2.1 Cơ cấu nguồn nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu

TT	Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỉ trọng (%)	Số lượng	Tỉ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1	CN trực tiếp	1,997	94.42	1,808	93.68	-189	-9.46
2	CBCNV gián tiếp	118	5.58	122	6.32	4	3.39
3	Tổng lao động	2,115	100	1,930	100	-185	-8.75

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Nhìn vào bảng số liệu 2.1 ta thấy :

Tổng số lao động tại xí nghiệp năm 2011 giảm so với năm 2010 là 185 lao động tương ứng tỉ lệ giảm 8.75%. Số lượng lao động giảm nằm ở nhóm lao động trực tiếp. Nguyên nhân trong năm qua xí nghiệp đã đầu tư thêm máy móc thiết bị mới, máy móc đã làm thay phần nào công việc của người lao động.

Trong khi lao động nhóm lao động trực tiếp giảm 189 lao động tương ứng tỉ lệ giảm 9.46% thì nhóm lao động gián tiếp đã tăng lên 4 người tương ứng 3.39%. Nguyên nhân là xí nghiệp đã tuyển dụng những người trẻ bổ sung cho đội ngũ quản lý để phù hợp, đáp ứng với yêu cầu công việc tăng lên.

Số lao động trực tiếp có số lượng lớn gấp 14.7 lần số lao động gián tiếp. Lao động trực tiếp chiếm 93.68% tổng số lao động toàn xí nghiệp. Điều này hoàn toàn hợp lý bởi lẽ ngành nghề sản xuất kinh doanh của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu là xếp dỡ, vận chuyển và lưu kho hàng hoá. Số lao động gián tiếp là CBCNV làm việc trong các phòng ban, giữ vị trí lãnh đạo và quản lý điều hành công việc.

2.3.3 Tình hình chất lượng lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu

2.3.3.1 Trình độ học vấn của lao động

Bảng 2.2 Đánh giá chất lượng lao động theo trình độ học vấn

TT	Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1	Đại học	281	13.29	285	14.77	4	1.42
2	CĐ	14	0.66	14	0.73	0	0.00
3	Trung cấp	85	4.02	169	8.76	84	98.82
4	LĐ phổ thông	1,735	82.03	1,462	75.75	-273	-15.73
5	Tổng số	2,115	100	1,930	100	-185	-8.75

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Nhìn vào bảng chất lượng lao động 2.2 của Xí nghiệp ta thấy:

Trình độ lao động của Xí nghiệp chia làm 4 trình độ: Cao nhất là đại học, rồi đến Cao đẳng, trung cấp và cuối cùng là lao động phổ thông.

Trong năm 2011: Tỷ lệ lao động có trình độ Đại học chiếm 14.77%, tăng lên 4 người. Nguyên nhân ban lãnh đạo đã rất quan tâm đến việc tuyển những người có trình độ cao, trọng nhân tài để làm việc tại xí nghiệp, dần dần chuẩn hóa trình độ cho các cán bộ lãnh đạo tại xí nghiệp.

Số lượng lao động có trình độ CĐ và không thay đổi. Nguyên nhân khi lãnh đạo xí nghiệp tuyển dụng người mới vào các bộ phận gián tiếp đã mạnh dạn đề đạt tiêu chuẩn “Chỉ tuyển trình độ Đại học”. Lao động có trình độ trung cấp chiếm 8.76% tổng số lao động toàn xí nghiệp, tăng 84 lao động. Điều đó cho thấy lao động tuyển vào làm việc tại xí nghiệp dù là những công việc phổ thông nhưng vẫn yêu cầu được đào tạo tại những trường công nhân kỹ thuật. Đây là một hướng đi lâu dài, chiến lược của xí nghiệp để dần nâng cao chất lượng lao động, góp phần tăng năng suất lao động, đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới.

Số lượng lao động trung cấp tăng lên thì số lượng lao động phổ thông lại giảm đi 283 người. Nguyên nhân do lãnh đạo cho nhân viên đi đào tạo để nâng cấp trình độ tay nghề, tuyển thêm lao động trung cấp và giảm bớt lao động phổ thông trong chiến lược thu hẹp dần của xí nghiệp trong thời gian tới.

Tuy vậy, số lượng lao động phổ thông vẫn chiếm tỷ lệ cao 75.75% trên tổng số lao động toàn xí nghiệp. Trong thời gian tới xí nghiệp nên tiếp tục giảm số lượng lao động phổ thông xuống để nâng cao hơn chất lượng nguồn nhân lực tại xí nghiệp.

Trong những năm tới, xí nghiệp cần mở rộng thêm diện tuyển dụng để thu hút thêm nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là những người có trình độ đại học và trên đại học để xứng đáng với một xí nghiệp chính, lớn nhất của Cảng Hải Phòng, hàng năm chiếm hơn 50% tổng sản lượng bốc xếp và doanh thu.

2.3.3.2 Tình hình độ tuổi người lao động

Bảng 2.3 Đánh giá chất lượng lao động theo độ tuổi

TT	Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1	18-30	398	18.82	398	20.62	0	0.00
2	31-40	301	14.23	305	15.80	4	1.33
3	41-50	961	45.44	878	45.49	-83	-8.64
4	51-60	455	21.51	349	18.08	-106	-23.30
5	Tổng	2,115	100.00	1,930	100.00	-185	-8.75
6	Tuổi BQ	43		41		2	4.65

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Nhìn vào bảng 2.3 “Chất lượng lao động theo độ tuổi”. Ta thấy

Độ tuổi của người lao động trong xí nghiệp từ 18 đến 60 tuổi.

Trong năm 2011, số lượng lao động trong độ tuổi từ 18-30 chiếm 20,62% không thay đổi, nguyên nhân do chiến lược thu hẹp dần nên xí nghiệp hạn chế tuyển dụng thêm.

Số lượng lao động trong độ tuổi 31-40 chiếm 15.80%, tốc độ tăng chậm chỉ có 4 người. Tuy vậy, qua đó cho thấy xí nghiệp đang dần dần “Trẻ hóa đội hình” nhằm tuyển những người trẻ tuổi vào làm việc tại xí nghiệp.

Lao động trong độ tuổi 41-60 đã giảm xuống 189 người nguyên nhân. Phần lớn họ về hưu đủ tuổi và chưa đủ tuổi hoặc có người xin nghỉ việc để chuyển sang công việc khác. Tuy vậy, lực lượng lao động trong độ tuổi này vẫn chiếm một tỉ lệ cao 63.57% toàn xí nghiệp. Điều này chưa hợp lý với ngành nghề kinh doanh tại Xí nghiệp. Lao động phù hợp là những người trẻ, có sức khỏe, năng động. Còn độ tuổi này sức làm việc về cơ bắp, trí tuệ giảm xuống nên một phần đã làm giảm năng suất lao động của xí nghiệp. Xí nghiệp cần đẩy mạnh công tác trẻ hóa đội hình

Lứa tuổi từ 41-60 chiếm tỉ lệ cao nên kéo theo tuổi bình quân trong toàn xí nghiệp cũng cao.

Tuy vậy, trong năm qua tuổi bình quân đã giảm 2 đơn vị từ 43-41. Nguyên nhân

do lao động trong độ tuổi 41- 60 giảm đi.

2.3.3.3 Trình độ tay nghề của người lao động

Trình độ tay nghề của người lao động cũng là một yếu tố không nhỏ góp phần vào sự thành công của xí nghiệp. Công việc sản xuất có được thuận thực, nhuần nhuyễn hay không là phụ thuộc vào trình độ lành 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 Xí nghiệp là xếp dỡ nên lực lượng lao động chính là công nhân trực tiếp sản xuất. Do vậy phạm vi bài này em chỉ đánh giá trình độ lành nghề của công nhân trực tiếp sản xuất.

Bảng 2.4 Đánh giá trình độ lành nghề của CNTT sản xuất

TT	Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
1	Bậc 1	255	15.69	193	11.52	(-62)	75.69
2	Bậc 2	361	22.22	288	17.19	(-73)	79.78
3	Bậc 3	432	26.58	289	17.25	(-143)	66.90
4	Bậc 4	415	25.55	546	32.60	131	131.57
5	Bậc 5	60	3.69	130	7.77	70	216.67
6	Bậc 6	73	4.49	127	7.58	54	173.97
7	Bậc 7	29	1.78	102	6.09	73	351.72
8	Tổng số	1625	100	1675	100	50	103.08

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Nhìn vào bảng 2.4 – Bảng: “Trình độ lành nghề của CNTT”. Ta thấy

Trong năm qua so với năm 2010. Số lao động bậc 1 giảm 62 người. Bậc 2 giảm 73 người. Bậc 3 giảm mạnh nhất 143 người. Nguyên nhân lãnh đạo xí nghiệp đã thường xuyên cho công nhân đi học, thi để nâng cao tay nghề và trình độ chuyên môn.

Bậc 4 tăng lên 131 người, cho thấy sự phấn đấu của người công nhân nhằm nâng cao tay nghề, phấn đấu trong lĩnh vực chuyên môn và khả năng nhận thức.

Tuy vậy, tổng số lao động ở bậc thợ 1,2,3 và 5 là 1.316 người, chiếm 78,57% toàn bộ công nhân trực tiếp. Tỷ lệ cao cho thấy trình độ tay nghề của người công nhân còn hạn chế. Xí nghiệp nên tiếp tục cho người lao động đi đào tạo, tổ chức các

cuộc thi tay nghề, đặt ra các chỉ tiêu phấn đấu cụ thể để người công nhân được khẳng định và nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ

Bậc thợ 5 tăng 70 người . Bậc thợ 6 tăng 54 người. Bậc 7 tăng 73 người. Năm vài năm qua, là những năm khủng hoảng về kinh tế nhưng lãnh đạo Cảng và xí nghiệp vẫn luôn chú trọng, tập trung vào nguồn nhân lực. Con người chính là nguồn tài nguyên quý giá nhất của xí nghiệp.

3.3 Hiện trạng công tác quản trị nhân sự tại Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu

3.3.1 Công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực và tuyển dụng

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu là xí nghiệp thành viên của Cảng Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc vào Cảng chính. Do đó mọi hoạt động của xí nghiệp đều nằm trong sự chỉ đạo, tham mưu của ban lãnh đạo Cảng Hải Phòng. Vì thế công tác tuyển dụng của xí nghiệp cũng do Cảng quyết định, xí nghiệp không được tổ chức tuyển dụng.

Trên cơ sở các nhiệm vụ, chỉ tiêu kế hoạch mà Cảng đã giao cho các xí nghiệp thành viên của mình. Cảng chính tiến hành lập kế hoạch nguồn nhân lực cho toàn Cảng trong thời gian tới.

Dựa vào nguồn nhân lực sẵn có, căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh mà xí nghiệp xét thấy ở bộ phận, phòng ban nào thiếu nhân lực hoặc cần tuyển thêm lao động...xuất phát từ nhu cầu thực tế đó mà xí nghiệp xin ý kiến lên trên Cảng. Sau đó, Cảng sẽ có quyết định tuyển dụng hoặc điều động nhân lực xuống xí nghiệp.

Cảng Hải Phòng tuyển dụng lao động từ hai nguồn. Đó là: tuyển dụng nội bộ và tuyển dụng từ bên ngoài.

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

❖ *Tuyển dụng bên ngoài*: Nếu nguồn tuyển dụng nội bộ chưa đáp ứng đủ số

lượng thì Cảng mới đăng tuyển dụng trên các phương tiện thông tin như báo, truyền hình... Các ứng viên được tuyển vào làm việc tại Cảng phải đáp ứng đầy đủ các yêu cầu được nêu ở bảng phân tích công việc và bản mô tả công việc mà Cảng đưa ra cho mỗi vị trí. Tuy nhiên, hình thức tuyển này ở Cảng rất hiếm, phổ biến vẫn là tuyển nội bộ.

Dù là tuyển dụng nguồn nội bộ hay bên ngoài thì những người được tuyển dụng vào đều phải đáp ứng được những yêu cầu về trình độ chuyên môn, bằng cấp... như trong bản mô tả công việc và bản phân tích công việc mà Cảng Hải Phòng lập ra.

Thực tế công việc hiện nay đòi hỏi rất lớn số lượng nhân viên có trình độ ngoại ngữ, vi tính rất cao. Trong khi nguồn tuyển dụng ở bên ngoài là rất nhiều thì chủ yếu Cảng chỉ tuyển nội bộ. Điều này là bất hợp lý và Cảng mất thêm một khoản chi phí đào tạo nếu các ứng viên trong nguồn tuyển nội bộ chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.

Do không có quyền quyết định trong công tác tuyển dụng nên hầu như công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu chỉ đơn thuần là dựa trên những chỉ tiêu kinh doanh mà Cảng giao, không có việc hoạch định nguồn nhân lực trong dài hạn.

3.3.2 Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đây là công tác đặc biệt quan trọng trong quản trị nhân lực. Trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt và không ngừng biến động hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do đó các doanh nghiệp đặc biệt coi trọng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ lao động để nhanh chóng tiếp thu và ứng dụng những quy trình công nghệ tiên tiến vào quá trình sản xuất kinh doanh. Từ đó, nâng cao năng suất lao động, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận đồng thời tạo ra cho người lao động một lối tư duy mới, phong cách làm việc của những con người hiện đại, tạo điều kiện để họ phát huy năng lực sáng tạo một cách tốt nhất. Ý thức được vai trò quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực như trên, xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu đã xây dựng được chính sách đào tạo rất có hiệu quả. Có hai hình thức đào tạo tại xí nghiệp:

❖ *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 lại những 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 các kỹ năng để đáp ứng yêu cầu công việc.

❖ *Đào tạo ngoài xí nghiệp:*

Hàng năm xí nghiệp lập danh sách CBCNV trong xí nghiệp (sau khi đã xem xét đầy đủ các tiêu chuẩn) đưa lên Cảng chính để Cảng xét duyệt cho đào tạo. Chương trình đào tạo cũng như kinh phí đào tạo do Cảng quyết định chi trả.

Xí nghiệp cử các cán bộ đi dự các khoá huấn luyện hay hội thảo, các khoá học ngắn ngày trong nội bộ Cảng Hải Phòng để có điều kiện nâng cao trình độ và kinh nghiệm quản lý. Xí nghiệp luôn khuyến khích cán bộ công nhân viên đi học tập thêm các lớp 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 trường kỹ thuật của Cảng để nâng bậc nghề.

CBCNV được cử đi đào tạo cần phải đáp ứng các yêu cầu về số năm công tác cũng như một số yêu cầu khác về trình độ chuyên môn, thành tích công tác, nhu cầu công việc.

Kết thúc khoá đào tạo, mỗi người phải trải qua một kỳ thi, nếu đạt yêu cầu sẽ được Cảng cấp chứng nhận và sau khi trở về xí nghiệp 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 hơn và đáp ứng yêu cầu công việc.

Việc tiến hành đào tạo kết hợp nâng lương đối với người lao động có một ý nghĩa lớn lao, 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 đến xí nghiệp, thể hiện sự quan tâm của cấp lãnh đạo đến đời sống của toàn thể CBCNV trong toàn xí nghiệp 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 chạy theo thành tích.

Tuy nhiên, chúng ta thấy, bậc thợ của lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu chưa cao, tỉ lệ lao động ở trình độ bậc nghề 5,6 và 7 chưa nhiều. Đa số lao động ở trình độ bậc thợ này đang ở độ tuổi khá cao, chuẩn bị về hưu. Mặt khác, hàng năm xí nghiệp cử số lao động đi học nâng cao bậc nghề tại Cảng Hải Phòng còn chưa nhiều. Xí nghiệp cần có ý kiến lên Cảng Hải Phòng để Cảng xem xét và cử đi đào tạo thêm.

3.3.3 Công tác bố trí nhân lực tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu

Là một xí nghiệp thành viên của Cảng Hải Phòng, xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu không tiến hành tuyển dụng nhân viên mà mọi hoạt động tuyển dụng và điều tiết nhân lực đều do Cảng Hải Phòng tiến hành. Sau khi người lao động được Cảng bố trí, điều động về làm việc tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu sẽ được xí nghiệp bố trí thử việc tại bộ phận thích hợp, phù hợp với trình độ chuyên môn. Thời gian thử việc còn tùy thuộc vào từng loại công việc. Trong thời gian thử việc, người lao động được học về an toàn lao động, phổ biến những quy định chung về công việc, các kỹ năng thực hiện công việc. Trải qua thời gian thử việc, nếu xét thấy người lao động có thể đáp ứng được công việc, cán bộ chức năng sẽ tiếp tục cho người lao động thử việc trong vòng 6 tháng nữa. Qua 6 tháng này người lao động sẽ được ký kết hợp đồng không thời hạn với xí nghiệp nếu đạt tiêu chuẩn mà công việc yêu cầu.

Mọi hoạt động đề bạt, thăng chức, chuyển chuyên người lao động của xí nghiệp đều phải thông qua Cảng Hải Phòng quyết định.

Đối với hoạt động đề bạt nhân viên, xí nghiệp có quyền đề bạt nhân viên ở các chức danh như: Đội trưởng, đội phó các đội sản xuất, kỹ thuật. Sau đó phải có văn bản đưa lên Cảng để Cảng phê duyệt.

Đối với việc chuyển công nhân từ bộ phận này sang bộ phận khác với cùng chức danh thì cán bộ chức năng tại xí nghiệp tự điều tiết, nếu là khác chức danh

thì phải báo cáo lên Tổng giám đốc Cảng.

Việc điều động nhân viên giữa các bộ phận trong nội bộ xí nghiệp được tiến hành dựa trên nhu cầu công việc ở từng bộ phận và dựa vào khả năng công tác của người lao động.

Bảng 2.5 Tình hình sắp xếp nhân lực tại Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu

STT	Chức danh	Số lượng	Trong đó nữ	Trình độ			
				Đại học	CD và TC	Trung cấp	LĐPT
	TỔNG SỐ	1930	552	285	14	162	1462
I	CBNCV gián tiếp	122	72	98	8	16	0
1	Ban lãnh đạo	5	1	5	-	-	-
2	Ban tổ chức tiền lương	20	11	17	2	1	-
3	Ban tài chính kế toán	15	13	15	-	-	-
4	Ban kinh doanh tiếp thị	15	10	13	2	-	-
5	Ban hàng hóa	23	23	17	-	6	-
6	Ban kỹ thuật vật tư	26	7	24	-	2	-
7	Ban an toàn lao động	6	1	2	-	4	-
8	Ban hành chính y tế	2	2	-	2	-	-
9	Cán bộ đoàn thể	3	1	2	-	1	-
10	Ban hành chính	7	3	3	2	2	-
II	Công nhân trực tiếp	1808	480	187	6	146	1462
2.1	CN trực tiếp sản xuất	949	1	13	1	98	837
11	CN bốc xếp thủ công	579	1	3	-	78	498
12	Đội cơ giới	339	-	7	1	18	313
13	Sỹ quan thuyền viên	31	-	3	-	2	26
2.2	CNV phục vụ	859	479	174	48	5	625
14	Lái xe ô tô	4	-	-	-	1	3
15	Thợ sửa chữa công trình	175	39	10	-	1	164
16	CN lao động phổ thông	115	96	1	-	1	113
17	Khối kho hàng	345	315	76	42	-	227
18	Đội trưởng các đội SX	11	-	9	-	-	2
19	Đội phó các đội SX	67	1	52	-	2	13
20	Nhân viên khác còn lại	135	28	26	6	-	103

(Nguồn: Ban tổ chức tiền lương)

Nhìn bảng 2.5: “*Tình hình sắp xếp nhân sự tại Xí nghiệp*”. Ta thấy.

Tổng số lao động trong toàn xí nghiệp là 1923 người. Lao động gián tiếp là 122 người. Còn lại 1808 người là lao động trực tiếp (CNTT sản xuất và CN phục vụ). Qua bảng ta sẽ nhìn và có cái nhìn tổng quan và cụ thể hơn về: Số lượng lao động, cách bố trí và trình độ có phù hợp với từng công việc hay không.

Đội ngũ làm việc gián tiếp có tổng số 122 người trong đó đều có trình độ từ Trung cấp trở lên. Đại học cao nhất có 98 người chiếm 80.33% trong đội ngũ lãnh đạo. Cao đẳng có 8 người và Trung cấp có 16 người. Cho thấy những người có trình độ cao hầu hết đảm nhiệm ở những vị trí lãnh đạo và điều hành chủ chốt.

Công nhân trực tiếp sản xuất chiếm tỉ lệ cao, công nhân bốc xếp chủ yếu là lao động phổ thông điều này phù hợp lý vì ngành nghề đặc thù của cảng là bốc xếp hàng hóa nên cũng chỉ cần người có sức khỏe.

Cách bố trí nhân viên nữ chưa thực sự hợp lý ở các vị trí như: thợ điện đê, thợ tiện, thợ hàn điện, thợ đấu cáp, thợ cơ đê... Vì những công việc này nguy hiểm dù không nặng nhọc nhưng không phù hợp với nữ giới, nam giới sẽ làm tốt hơn

Việc bố trí lao động tại ban tổ chức lao động-tiền lương và ban tài chính kế toán là chưa hợp lý. Số lượng nhân viên tại ban tài chính kế toán chưa đáp ứng được so với khối lượng công việc quá lớn. Điều đó dẫn tới CBCVN tại ban này luôn trong tình trạng quá căng thẳng với công việc, thường xuyên phải làm thêm giờ.

Trong khi đó lao động ở ban tổ chức lao động tiền lương thì lại nhàn rỗi, số lao động dư thừa so với khối lượng công việc yêu cầu. Vì thế cần phải có sự sắp xếp lại lao động ở 2 phòng ban này cho hợp lý hơn.

Tóm lại, nhìn chung lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu được bố trí khá hợp lý, phù hợp với trình độ chuyên môn. Lao động tại các ban nghiệp vụ được bố trí vừa vặn, phù hợp với khối lượng công việc nhằm giúp cho hoạt động sản xuất được diễn ra khá nhịp nhàng, thuận tiện, không có hiện tượng chồng chéo công việc, bảo đảm nguyên tắc công bằng trong lao động. Một số điểm nêu trên cần thực hiện ngay để hiệu quả sử dụng lao động toàn xí nghiệp đạt hiệu quả cao nhất.

3.3.4 Công tác định mức lao động

Định mức lao động tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu được Cảng Hải Phòng xây

dựng, có những quy định cụ thể về đối tượng áp dụng cũng như định mức riêng đối với từng loại công việc. Trong quyền: “Định mức lao động và đơn giá tiền lương”

Định mức lao động: Định mức lao động trong bộ định mức đơn giá xếp dỡ, đóng gói hàng rời được xây dựng căn cứ theo quy trình kỹ thuật xếp dỡ cho từng loại hàng hoá theo quy trình tác nghiệp nhằm đảm bảo an toàn lao động và hoàn thành khối lượng sản phẩm. Định mức lao động làm cơ sở để bố trí sử dụng lao động và tính đơn giá tiền lương.

Đối tượng áp dụng:

- +) Công nhân bốc xếp thủ công
- +) Công nhân đóng gói và bốc xếp hàng rời đã đóng gói.
- +) Công nhân lái xe ô tô, máy kéo, cần trục bộ, xe nâng hàng.
- +) Công nhân lái xe và công nhân tín hiệu cần trục đế, cần trục giàn, QCR
- +) Công nhân lái xe xúc gạt.

Định mức lao động cả xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu được Cảng xây dựng trên cơ sở hao phí lao động thực tế của người lao động để tạo ra sản phẩm, sử dụng phương pháp tính toán: Chuyên gia, chụp ảnh, bấm giờ, phân tích số liệu thu thập được từ báo cáo tài chính thực hiện nghiệp vụ sản xuất, tình hình hoàn thành mức lao động hoặc giấy báo ca. Để xây dựng định mức này Cảng Hải Phòng đã mời các chuyên gia đầu ngành, có kinh nghiệm, tính toán các số liệu, có tính toán đến các số liệu có ảnh hưởng của các điều kiện thời tiết, khí hậu, sự thành thực trong công việc của người lao động trong quá trình làm việc và lấy định mức trung bình tiên tiến nhất từ các định mức thu được trong quá trình thu thập.

Định mức được thay đổi và tính toán lại trong trường hợp xuất hiện phương tiện, thiết bị máy móc mới, loại hàng mới.

Cách xây dựng định mức lao động của Cảng Hải Phòng đảm bảo cho bố trí lao động đủ, hợp lý, kết hợp quá trình sản xuất chặt chẽ và linh hoạt giữa các bộ phận trong từng khâu của quá trình sản xuất, quá trình sản xuất được diễn ra liên tục, thông suốt.

Đối với từng mặt hàng có từng phương án xếp dỡ khác nhau thì lại có những định mức lao động khác nhau. Điều đó đảm bảo cho người lao động thoả mãn và cảm

thấy công bằng hơn.

3.3.5. Công tác đánh giá thực hiện công việc.

Đây là một yếu điểm lớn của xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu. 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 sản xuất hoặc ngày đó không. Sau đó báo cáo lên ban tổ chức lao động tiền lương.

Việc tính toán 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 hề thấy xét tới 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 của người lao động.

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 lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau, cách quy định chưa rõ ràng. Điều đó ảnh hưởng không ít tới tâm lý người lao động.

3.3.6. Công tác trả thù lao cho người lao động

3.3.6.1 Công tác trả lương cho người lao động.

Hiện nay, ở xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu có hai hình thức trả lương. Đó là:

❖ 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, công nhân tén 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.

❖ *Hình thức trả lương theo thời gian:* Được áp dụng cho bộ phận quản lý và bộ phận bảo vệ

3.3.6.2 Các chế độ 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.

Có các hình thức thưởng như sau tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu: Thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng danh hiệu thi đua như: lao động giỏi, thưởng sáng kiến, thưởng tiết kiệm nhiên liệu, thưởng lợi nhuận. Trong đó, hình thức thưởng phân phối theo lợi nhuận là chủ yếu, lợi nhuận nhiều thì thưởng nhiều và ngược lại.

3.2.6.3 Đánh giá công tác trả thù lao cho người lao động tại xí nghiệp

Đối với từng loại lao động thì xí nghiệp đã có cách tính lương khác nhau nhằm đảm bảo tính công bằng đối với người lao động, những người làm công việc như nhau thì hưởng lương như nhau, người có trách nhiệm thì hưởng lương cao hơn.

Tuy nhiên, công tác tiền thưởng và các chế độ phúc lợi xã hội đối với người lao động chưa thực sự tốt, chưa khuyến khích được người lao động hăng say làm việc, gắn bó với xí nghiệp, chưa tạo ra không khí thi đua công tác trong xí nghiệp.

Các hoạt động văn hoá văn nghệ, phong trào thi đua góp phần cổ vũ tinh thần lao động cho người lao động trong quá trình sản xuất nhưng tại xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu thì chưa được phát động mạnh.

3.2.7. Công tác an toàn và sức khoẻ của người lao động

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 khoẻ 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 khoẻ mà công việc yêu cầu. Đảm bảo an toàn và sức khoẻ cho người lao động thể hiện sự quan tâm của những

người lãnh đạo tổ chức đối với những người lao động. Vấn đề an toàn và sức khoẻ cho người lao động đang là vấn đề mà hiện nay xã hội rất quan tâm.

Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu, vấn đề an toàn và sức khoẻ cho người lao động rất được chú trọng, xí nghiệp không ngừng cải thiện các điều kiện lao động bằng nhiều các biện pháp khác nhau.

Hệ thống cầu tàu, kho bãi, nhà xưởng, kho hàng của xí nghiệp thường xuyên được nâng cấp theo tiêu chuẩn an toàn, vệ sinh lao động. Xí nghiệp 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, xí nghiệp 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 xí nghiệp 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, xí nghiệp đã trang bị hệ thống bình chữa cháy nổ đặt ở những nơi cần thiết. Xí nghiệp đưa ra những quy định chung về phòng chống cháy nổ yêu cầu toàn thể CBCNV chấp hành đầy đủ. Cứ 6 tháng/lần toàn thể CBCNV toàn xí nghiệp được học các lớp huấn luyện vệ sinh, an toàn lao động và phòng chống cháy nổ do xí nghiệp tổ chức. Trưởng ban an toàn lao động của xí nghiệp 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 xí nghiệp, 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 xí nghiệp.

3.2.8 Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Bảng 2.6 Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2010	Năm 2011
Tổng lao động	1.000	2.115	1.930
Tổng sản lượng	Tấn	6.519.144	6.600.528
Doanh thu	1.000	348.733.588	304.580.866
Lợi nhuận	1.000	64.299.116	(18.054.053)
Lợi nhuận/Tổng số lao động	Ngđồng/người	21.891	(9.388)
Doanh thu/Tổng số lao động	Ngđồng/người	164.886	158.388
Tổng sản lượng/Tổng lao động	Tấn/người	3.082	3.432

Qua bảng 2.6: “Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động”. Ta thấy:

Tổng sản lượng năm 2011 đã tăng lên 81.384 tấn tương ứng với tỉ lệ tăng 1.25% sản lượng so với năm 2010. Sự gia tăng về sản lượng này chủ yếu tăng về sản lượng bốc xếp hàng Container, sản lượng bốc xếp hàng rời giảm.

Qua báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh trên ta thấy kết quả sản xuất kinh doanh của Xí Nghiệp đạt kết quả chưa tốt. Thể hiện qua các con số và tỉ lệ tăng trưởng như sau:

-Về doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2011 so với năm 2010 đã giảm 44,152,721,470 (đồng) tương ứng với 12,66%. Doanh thu bán hàng năm 2011 giảm đi do 1 số nguyên nhân như :

+Sự biến động trong năm qua có thể làm cho khách hàng ngại đầu tư, không trao đổi hàng hoá nhiều làm cho sản lượng hàng hoá thông qua cảng giảm.

+Công tác quản lí, tiếp thị của xí nghiệp thực hiện chưa tốt, chưa lôi kéo được nhiều khách hàng.

+ Cảng Hoàng Diệu lại là cảng nằm sâu trong nội địa cho nên việc luồng hàng ra vào gặp nhiều khó khăn. Hơn thế nữa Cảng còn nằm trong chiến lược thu hẹp quy mô của toàn cảng..

- Tổng lợi nhuận thuần 2011 giảm 18.054.053 (đ).

Với tình hình kinh doanh lổ trong năm 2011 cho thấy Lợi nhuận/ Tổng số lao

động giảm 9.388 nghìn đồng/người cho thấy với hiệu quả sản xuất kinh doanh năm 2011 đạt kết quả không tốt vì vậy trong năm 2012 Xí nghiệp nên có những biện pháp để cải thiện tình hình kinh doanh hiện có của xí nghiệp.

PHẦN III: GIẢI PHÁP TÁI CẤU TRÚC NGUỒN NHÂN LỰC NHẪM PHÙ HỢP VỚI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI XNXD HOÀNG DIỆU - CẢNG HẢI PHÒNG

3.1. Chiến lược tại Cảng Hải Phòng – XNXD Hoàng Diệu

3.1.1 Mục đích thành lập và mục tiêu chiến lược

❖ Mục đích thành lập

Phục vụ mọi nhu cầu xây dựng các chủng loại hàng hóa và phục vụ tốt nhất các loại dịch vụ khác như vận chuyển, đóng gói, thực hiện tốt vai trò là một cửa khẩu giao lưu quan trọng của miền Bắc.

Mục tiêu duy nhất: Giữ vững vị thế là Cảng lớn nhất miền Bắc từng bước cạnh tranh với cảng khu vực và quốc tế.

Để thực hiện tốt chương trình đầu tư và phát triển 10 năm của Tổng công ty Hàng Hải, Cảng xây dựng cho mình chương trình phát triển cảng 5 năm với mục tiêu số lượng hàng hóa thông qua Cảng đạt 15 triệu tấn/năm.

❖ Mục tiêu 2 năm tới

- Phấn đấu đạt sản lượng 25 triệu tấn, doanh thu 1.200 tỷ đồng vào năm 2013.
- Hoàn thành toàn bộ dự án 7 cầu cảng 2 vạn tấn Đình Vũ.
- Hoàn thành xây dựng các toà nhà cao tầng, văn phòng cho thuê và khách sạn tại số 16 Hoàng Diệu và số 3 Lê Thánh Tông.

3.1.2 Các chiến lược tại Cảng Hải Phòng – XNXD Hoàng Diệu

3.1.2.1 Chiến lược thu hẹp XNXD Hoàng Diệu

Trong những năm gần đây, Cảng Hải Phòng đón ngày càng nhiều những chuyến tàu có sức chở lớn hơn công suất thiết kế. Là cảng biển nhưng lại nằm sâu trong sông, khu Cảng chính thường xuyên phải chịu tác động lớn của sa bồi.

Những năm trước, khu Cảng chính đã tận dụng bến liên hoàn liền bờ có kết cấu là bến tường cừ vững chắc gồm nhiều đoạn thẳng dài liên hoàn để cho tàu lớn hơn thiết kế ban đầu ra vào. Nhưng trong những năm gần đây, do nhu cầu hàng hoá qua Cảng tăng trưởng, số tàu có trọng tải lớn tăng nhanh, nhất là các tàu chở hàng rời, sắt thép, hàng bao,... đã trở thành vấn đề Cảng Hải Phòng cần phải quan tâm để tìm ra các giải pháp tiếp nhận, điều động tàu bè và giải quyết những vấn đề bất cập trong tập

trung cơ giới, lao động, chất lượng phục vụ khách hàng, quy hoạch kho bãi, lãng phí đầu tư. Trong khi đó, chi phí cho việc nạo vét sâu thêm luồng lại rất lớn. Nên trong chiến lược kinh doanh của công ty đang giảm dần các khoản chi phí cho Hoàng Diệu.

3.1.2.2 Mở rộng, đầu tư trọng điểm vào Tân Cảng

Thực hiện nghị quyết số 32-NQ/TW của Bộ Chính Trị về việc xây dựng thành phố Hải Phòng trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước và Đề án “Chiến lược biển Hải Phòng đến năm 2015 và năm 2020”

Để đáp ứng nhu cầu hàng hóa thông qua Tân Cảng dự báo đến năm 2012 đạt 3,2 triệu tấn/năm; phát triển mở rộng cảng về phía hạ lưu tiến tới dần thay thế khu cảng chính nhằm chỉnh trang đô thị phù hợp với quy hoạch của thành



phố Hải Phòng đô thị loại I. Tân Cảng giai đoạn II đã được xây dựng.

- ❖ **Tổng mức đầu tư:** 598.720.537.000 đồng của dự án giai đoạn II
- ❖ **Địa điểm** : Bán đảo Đình Vũ-Đông Hải-Hải An-Hải Phòng.
- ❖ **Chủ đầu tư** : Cảng Hải Phòng.
- ❖ **Tư vấn và lập dự án:** Cty CP Tư vấn & Xây dựng Công trình Hàng Hải.
- ❖ **Quy mô xây dựng**
 - Gồm 04 bến (số 3,4,5 và 6) tiếp nối bến số 1 và 2 của giai đoạn I.
 - Tổng chiều dài của tuyến bến giai đoạn II 785m, chiều rộng của mỗi bến là 24m cùng các hạng mục công trình phụ trợ, mạng công trình kỹ thuật đồng bộ. Cao trình mặt bến + 4,75mHĐ. Kết cấu bộ cọc cao đài mềm.
 - Dự án sau khi kết thúc: Bảo đảm cho 04 tàu trọng tải 20.000DWT hoặc 05 tàu trọng tải 10.000DWT cập cảng làm hàng.
 - Diện tích sử dụng : 43,65ha cho các hạng mục công trình trên mặt bằng toàn cảng và 3,89ha vùng chân kè bảo vệ bờ.

❖ **Tiến trình thực hiện:** Thời gian thực hiện từ quý II năm 2005, được phân kỳ đầu tư là 02 bước.

- **Bước 1:** Từ năm 2007 - 2009 đầu tư xây dựng bến số 3, 4 đường và các công trình phụ trợ

- **Bước 2:** Từ năm 2010 - 2012 đầu tư xây dựng bến số 5, 6 và các công trình phụ trợ.

3.2. Xác định nhu cầu nhân sự trong năm 2012

- **Cơ sở căn cứ:**

- Chủ trương chỉ đạo của Ban lãnh đạo thành phố: thu hẹp xí nghiệp Hoàng Diệu, quy hoạch khu nội đô Thành phố, xây dựng Hải Phòng thành một thành phố văn minh: Xanh - Sạch – Đẹp và Hiện đại.

- Chủ trương chỉ đạo của Cảng Hải Phòng và xí nghiệp: cắt giảm việc xếp dỡ hàng rời, dịch chuyển kết cấu mặt hàng sang hàng đai, kiện...

- Bảng sản lượng bốc xếp hàng rời năm 2010 và 2011

Bảng 3.1 Bảng sản lượng bốc xếp hàng rời năm 2010 – 2011

STT	Danh mục hàng rời (tấn)	Sản lượng năm 2010	Sản lượng năm 2011	So sánh	
				Chênh lệch	Tỷ lệ (%)
1	Phân bón	387,449	382,286	-5,163	98.67
2	Lương thực	53,543	18,507	-35,036	34.56
3	Thức ăn gia súc	1,113,842	806,801	-307,041	72.43
4	Xi măng	264,563	107,767	-156,796	40.73
5	Clinker, thạch cao	365,695	101,631	-264,064	27.79
6	Than	43,610	23,557	-20,053	54.02
7	Quặng sắt, Apatit	315,338	470,895	155,557	149.33
8	Gỗ	113,091	89,393	-23,698	79.05
9	Hàng khác (Bách hóa)	576,053	382,516	-193,537	66.40
10	Tổng	3,233,184	2,383,255	-849,831	73,71

Qua **bảng 3.1:** “Sản lượng bốc xếp hàng rời năm 2010 – 2011”. Ta thấy

Tổng sản lượng xếp dỡ hàng rời năm 2011 giảm chỉ đạt 2,383,255 tấn, bằng

73,71% so với năm 2010. Tất cả các mặt hàng đều giảm sản lượng, chỉ duy nhất mặt hàng Quặng sắt, Apatit là tăng.

Hàng phân bón giảm ít nhất. Vì thực ra đây là mặt hàng được ưu tiên và hiện nay Việt Nam vẫn còn là quốc gia nhập khẩu phân bón. Tuy vậy, chủ trương của xí nghiệp sẽ tiếp tục sản lượng hàng rời trong các năm tiếp theo

- *Mục tiêu:*

- Tìm sản lượng bóc xếp hàng rời giảm qua các năm 2011, 2012

- Tìm sản lượng và tốc độ sản lượng giảm qua các năm 2011 và 2012. Từ đó suy ra tốc độ giảm nhân sự.

- Xác định nhu cầu nhân sự của năm 2011 và 2012

- *Kết quả:*

Bảng 3.2: Dự kiến giảm SL bóc xếp hàng rời năm 2011-2012-2013

STT	Danh mục hàng rời (tấn)	SL năm 2011	SL năm 2012	SL năm 2013	So sánh			
					Chênh lệch		Tỷ lệ (%)	
					12/11	13/12	12/11	13/12
1	Phân bón	382,286	372,000	300,000	- 10,286	-72,000	97,31	80,65
2	Lương thực	18,507	0	0	-18,507	0	0	0
3	Thức ăn gia súc	806,801	506,000	200,000	-300,801	-306,000	62,72	39,53
4	Xi măng	107,767	70,000	70,000	-37.767	0	64,95	100
5	Clinker, thạch cao	101,631	50,000	0	-51,631	-50,000	49,20	0
6	Than	23,557	0	0	-23,557	0	0	0
7	Quặng sắt, Apatit	470,895	315,000	0	-155,895	-315,000	66,90	0
8	Gỗ	89,393	79,000	79,000	-10,393	0	88,37	100
9	Hàng khác (Bách hóa)	382,516	300,000	100,000	-82,516	-200,000	78,43	33,33
10	Tổng	2,383,255	1,692,000	749,000	-691,353	-943,000	71	44,3

Qua bảng “Dự kiến sản lượng bóc xếp hàng rời năm 2010-2011 và 2012”

Ta thấy:

Năm 2011 sản lượng bốc xếp hàng rời chỉ còn 1,692,000 tấn, giảm 691,353 tấn, sản lượng chỉ đạt 71% so với năm 2008. Giảm mạnh mặt hàng thức ăn gia súc tới 300,801 tấn và quặng sắt, apatit tới 155,895 tấn. Xí nghiệp đã không bốc xếp mặt hàng lương thực và than.

Năm 2012 sản lượng bốc xếp hàng rời chỉ còn 749,000 tấn, giảm 943,000 tấn, sản lượng chỉ đạt 44,3% so với năm 2011. Thức ăn gia súc giảm tiếp 306,000 tấn. Không bốc xếp mặt hàng quặng sắt, apatit. Năm nay, giảm mạnh vì Cảng Đình Vũ giai đoạn II đã được xây dựng xong, cầu cảng số 5, 6 được đưa vào khai thác nên sẽ chuyển tải, san sẻ bớt những gánh nặng cho Xí nghiệp Hoàng Diệu.

Xí nghiệp chỉ còn bốc xếp những mặt hàng chủ đạo như: Phân bón, xỉ măng và gỗ. Vì không độc hại, không gây ô nhiễm môi trường và giữ lại những khách hàng truyền thống lâu dài.

Bảng 3.3 Tổng hợp SL và tốc độ giảm SL qua các năm 2010-2012

Năm	2010	2011	2012
Sản lượng (tấn)	6.519.144	6.600.528	5,872,904
Chênh lệch (tấn)	-	81,384	727,624
Tỷ lệ (%)	100	101.2	88.98
Tốc độ tăng (giảm) SL	-	1,2	11.02

Qua bảng 3.3 “Tổng hợp sản lượng và tốc độ SL năm 2010-2012”

Ta thấy sản lượng xếp dỡ năm 2011 và 2012 của Xí nghiệp giảm xuống. Năm 2011 giảm 1.2%. Năm 2012 giảm 11.02%. Nguyên nhân giảm SL là do xí nghiệp đã chủ trương cắt, giảm việc xếp dỡ hàng rời.

Bảng 3.4: Bảng nhu cầu nhân sự năm 2011 và 2012

Năm	2010	2011	2012
Số lượng (người)	2115	1930	1821
Chênh lệch	-	185	109
Tỉ lệ (%)	-	91.25	85.11
Tốc độ giảm nhân sự (%)	-	8.75	5.15

Qua bảng 3.4: “Bảng nhu cầu nhân sự năm 2011 và 2012” .Ta thấy nhu cầu nhân sự tại xí nghiệp tiếp tục giảm trong các năm 2011 và 2012.

Năm 2011 nhân sự toàn cảng là 1930 người, chỉ bằng 91.25% số lượng lao động năm 2010, giảm 185 người

Năm 2012 nhân sự toàn cảng là 1821 người, chỉ bằng 85.11% số lao động năm 2010, giảm 109 người.

3.3. Biện pháp tái cấu trúc nguồn nhân sự phù hợp với CLKD

3.3.1. Giải quyết nghỉ hưu và nghỉ chế độ cho công nhân viên

- *Đặc điểm của biện pháp*

- Hoàn cảnh áp dụng: Khi số lượng nhân viên của công ty dư thừa
- Đối tượng áp dụng: Cho những lao động có độ tuổi cao hoặc thậm chí những người trẻ nhưng sức khỏe không đáp ứng được yêu cầu công việc.

- *Căn cứ của biện pháp*

Bảng 3.5 Bảng độ tuổi người lao động từ 51 đến 60 tại XNXD Hoàng Diệu

STT	CHỨC DANH	ĐỘ TUỔI					Tổng
		51-52	53-54	55-56	57-58	59-60	
1	CBCNVGT	12	10	2	1	2	27
2	CB BX thủ công	67	32	-	-	-	99
3	Đội cơ giới	30	15	-	-	-	45
4	Sĩ quan, thuyền viên	2	2	-	-	-	4
5	Lái xe ô tô	1	1	-	-	-	2
6	Thợ sửa chữa	17	9	9	6	1	42
7	Công nhân LĐPT	7	4	2	-	-	13
8	Khối kho hàng	14	2	6	1	-	18
9	Đội trưởng các đội SX	5	3	3	1	-	12
10	Đội phó các đội SX	10	7	6	6	-	29
11	Nhân viên khác	24	10	2	5	7	43
12	Tổng	189	95	30	25	10	349

Qua bảng 3.5: Bảng độ tuổi người lao động từ 51 đến 61 tại XNXD Hoàng Diệu

Ta thấy:

Tổng số lao động ở độ tuổi 51-60 là 349 người. Đây con số rất cao đối với một xí nghiệp chuyên về ngành nghề: xếp dỡ, vận tải và thuê kho bãi. Độ tuổi cao cũng làm cho tuổi trung bình của xí nghiệp cao.

Số lao động ở tuổi 51-52 có số lượng cao nhất 189 người, chiếm 56,93% trên tổng số lao động tuổi từ 51 đến 60

- *Mục đích của biện pháp:*

- Giảm số nhân công tuổi đã cao
- Tinh giảm đội ngũ lao động để đơn giản, thuận tiện, linh hoạt.
- Phù hợp với chiến lược của Cảng và Xí nghiệp.

3.3.2 Cắt giảm lao động dư thừa không đáp ứng được yêu cầu công việc

- *Căn cứ của biện pháp:*

- Nhu cầu nhân sự năm 2011 là 1930 lao động, giảm 185 lao động. Trong đó, giải quyết được một số lao động về hưu ở biện pháp trên.

- *Mục tiêu và nội dung của biện pháp:*

- Giải quyết lao động dư thừa
- Nâng cao chất lượng và năng suất lao động.

3.3.3. Chuyển nhân sự sang làm việc tại Tân Cảng

- *Căn cứ của biện pháp:*

- Nhân sự năm 2012 của Xí nghiệp chỉ còn 1821, giảm 109 lao động.

- Cảng Đình Vũ giai đoạn II hoàn thành, cầu cảng số 5 và 6 được đưa vào khai thác.

- Ngành nghề, nghiệp vụ tương quan nhau nên người lao động sẽ làm được việc luôn.

- *Mục tiêu của biện pháp:*

- Tiếp tục tạo công ăn việc làm, đảm bảo và tăng mức thu nhập cho người lao động.

- Tiết kiệm được chi phí đào tạo. Tận dụng được nguồn lao động sẵn có, dư thừa của Cảng.

- Nhanh chóng đảm bảo, chủ động được nguồn nhân lực để khai thác cầu cảng số

5 và 6 tại Cảng Đình Vũ.

• *Nội dung của biện pháp:*

- Chuyển tất cả số lao động dư thừa sang làm việc ở những vị trí tương đương. Nếu có thể theo sự điều chuyển, sắp xếp công việc của ban lãnh đạo Tân Cảng để người lao động có cơ hội phát triển khả năng, trình độ tay nghề ở những vị trí mới.

- Tổng số lao động chuyển sang: Nhiều nhất là khối kho hàng và công nhân bốc xếp thủ công và đội cơ giới.

- Thuận lợi là nhân công đã biết, quen, thành thạo với công việc tại Cảng nên khi chuyển sang sẽ sớm bắt nhịp được với công việc.

KẾT LUẬN

Đề tài nghiên cứu đã tóm tắt được 3 chương : Nghiên cứu lý thuyết chung về nhân sự và tái cấu trúc nhân sự, Hiện trạng quản lý và sử dụng nhân sự tại XNXD Hoàng Diệu - Cảng Hải Phòng và Tái cấu trúc nhân sự nhằm phù hợp với chiến lược kinh doanh tại XNXD Hoàng Diệu - Cảng Hải Phòng qua việc sử dụng các phương pháp: phương pháp quan sát, phương pháp điều tra và phương pháp thống kê, qua đó đạt được những kết quả tại Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu như sau:

Đội ngũ làm việc gián tiếp có tổng số 122 người trong đó đều có trình độ từ Trung cấp trở lên mà Đại học cao nhất chiếm 98 người chiếm 80.33% trong đội ngũ lãnh đạo. Điều đó cho thấy những người có trình độ cao hầu hết đảm nhiệm ở những vị trí lãnh đạo và điều hành chủ chốt, quản lý điều hành công việc.

Công nhân trực tiếp sản xuất có số lượng lớn là 1808 người gấp 14.7 lần số lao động gián tiếp, công nhân bốc xếp chủ yếu là lao động phổ thông điều này hợp lý vì đặc thù của Cảng là bốc xếp hàng hóa nên cũng chỉ cần người có sức khỏe. Tuy nhiên Xí nghiệp đã chú trọng đưa 84 người lao động đi học nâng cao tay nghề để đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới. Đó là hướng đi lâu dài, chiến lược của Xí nghiệp.

Cách bố trí nhân viên nữ chưa thực sự hợp lý ở các vị trí như: thợ điện đế, thợ tiện, thợ hàn điện, thợ đấu cáp, thợ cơ đế... Vì những công việc này nguy hiểm dù không nặng nhọc nhưng không phù hợp với nữ giới, nam giới sẽ làm tốt hơn.

Lực lượng lao động trong độ tuổi từ 51-60 vẫn chiếm một tỉ lệ cao kéo theo tuổi bình quân trong toàn xí nghiệp cũng cao. Điều này chưa hợp lý với ngành nghề kinh doanh tại Xí nghiệp. Lao động phù hợp là những người trẻ, có sức khỏe, năng động. Còn độ tuổi này sức làm việc về cơ bắp, trí tuệ giảm xuống nên một phần đã làm giảm năng suất lao động của xí nghiệp. Xí nghiệp cần đẩy mạnh công tác trẻ hoá đội hình, giảm bớt số lượng lao động có độ tuổi cao để phù hợp với chiến lược thu hẹp XNXD Hoàng Diệu của Cảng Hải Phòng những năm tới.

Qua đó, việc tiến hành nghiên cứu đề đề xuất tìm ra các giải pháp:

- ***Giải quyết nghỉ hưu và nghỉ chế độ cho công nhân viên***
- ***Cắt giảm lao động dư thừa không đáp ứng được yêu cầu công việc***
- ***Chuyển nhân sự sang làm việc tại Tân Cảng***

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Hữu Thân, (2007), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê
2. Nguyễn Thanh Hội, (2005), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê
3. Tô Thanh Hải, (2004), *Quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp*, NXB Khoa học và Kỹ thuật
4. Trần Kim Dung, (1997), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê
5. George T. Milkovich, John W. Boudreau, (2002), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê
6. Một số văn bản, tài liệu của Xí nghiệp xếp dỡ Hoàng Diệu cung cấp như báo cáo chất lượng lao động, quyết định về lương, thưởng...
7. Nguyễn Hồng Anh, *Cảng Hải Phòng những năm phát triển*, (03/05/2012), www.haiphongport.com.vn