

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



ISO 9001:2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên: Đào Hải An

Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG – 2018

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

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG
NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG DỊCH VỤ DẦU
KHÍ ĐÌNH VŨ**

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

**Sinh viên : Đào Hải An
Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan**

HẢI PHÒNG – 2018

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Đào Hải An

Mã SV: 1412402026

Lớp: QT 1801N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực của công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp (Nêu ra cơ sở lý luận giúp người đọc hiểu được kiến thức chung về công tác quản lý và sử dụng nhân lực).

Chương 2: Thực trạng sử dụng nhân lực tại công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ (Giới thiệu khái quát về công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ và nghiên cứu công tác quản lý và sử dụng nhân lực tại công ty này).

Chương 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ (Dựa vào cơ sở lý luận và thực tiễn để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân lực tại công ty).

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

- Kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp qua các năm.
- Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.
- Đặc điểm lao động.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ KCN Đình Vũ, Phường Đông Hải II, Quận Hải An, Tp. Hải Phòng

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 11 tháng 06 năm 2018

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 31 tháng 08 năm 2018

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Đào Hải An

TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2018

Hiệu trưởng

GS.TS.NGŨT *Trần Hữu Nghị*

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

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên:

Đơn vị công tác:

Họ và tên sinh viên: Chuyên ngành:

Đề tài tốt nghiệp:

Nội dung hướng dẫn:

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

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Đánh giá chất lượng của đồ án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

.....
.....
.....
.....
.....

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

1. Tính cấp thiết của đề tài.....	10
2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài.....	11
3. Phạm vi nghiên cứu.....	11
4. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu.....	11

CHƯƠNG

1.....	12
--------	----

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP..... 12

1.1. Lý luận nguồn nhân lực.....	12
1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực.....	12
1.1.1.1 Khái niệm về nhân lực.....	12
1.1.1.2 Khái niệm về nguồn nhân lực.....	12
1.1.1.3 Vai trò của nguồn nhân lực.....	12
1.1.2 Các yếu tố cấu thành chất lượng nguồn nhân lực.....	12
1.1.2.1 Kiến thức.....	12
1.1.2.2 Kỹ năng.....	13
1.1.2.3 Phẩm chất.....	13
1.2 Công tác quản lý và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp.....	13
1.2.1. Khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nhân lực.....	13

1.2.1.1 Khái niệm về quản lý nhân lực	13
1.2.1.2 Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	13
1.2.2 Quan điểm của các trường phái quản trị nguồn nhân lực	14
1.2.2.1 Trường phái cổ điển (tổ chức lao động khoa học)	14
1.2.2.2 Trường phái tâm lý - xã hội học (các mối quan hệ con người)	15
1.2.2.3 Trường phái hiện đại (Khai thác tiềm năng con người)	15
1.3 Nội dung của công tác quản trị nguồn nhân lực	16
1.3.1 Hoạch định nguồn nhân lực và phân tích công việc	16
1.3.1.1 Hoạch định nguồn nhân lực	16
1.3.1.2. Phân tích công việc	17
1.3.2. Tuyển dụng	18
1.3.2.1 Khái niệm	18
1.3.2.2 Vai trò của công tác tuyển dụng	18
1.3.2.3 Các nguồn tuyển dụng	18
1.3.2.4 Công tác tuyển dụng	19
1.3.3 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	21
1.3.3.1 Khái niệm	21
1.3.3.2 Mục đích của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	21
1.3.3.3 Các hình thức đào tạo	21
1.3.4 Đánh giá năng lực thực hiện công việc và trả công lao động	22
1.3.4.1 Đánh giá năng lực thực hiện công việc	22
1.3.4.2 Trả công lao động	23
1.4 Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	29
1.4.1 Phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động	29

1.4.1.1 Phân tích tình hình tăng (giảm) số công nhân.....	29
1.4.1.2 Phương pháp phân tích	30
1.4.2 Phân tích năng suất lao động bình quân một lao động.....	30
1.4.2.1 Khái niệm	30
1.4.2.2 Tính năng suất lao động.....	30
1.4.2.3 Tính mức tăng năng suất lao động kế hoạch bình quân của năm kế hoạch so với thực hiện của năm trước liền kề	32
1.4.3 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo lợi nhuận.....	33
1.4.4 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo quỹ tiền lương.....	33
CHƯƠNG 2.....	34
THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG DỊCH VỤ DẦU KHÍ ĐÌNH VŨ	34
2.1 Tổng quan về Công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ.....	34
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển	34
2.1.2 Chức năng nhiệm vụ của PTSC Đình Vũ	35
2.1.2.1 Lĩnh vực kinh doanh của công ty.....	35
2.1.2.2 Chức năng và Nhiệm vụ của công ty.....	35
2.2 Đặc điểm về tổ chức nguồn nhân lực PTSC Đình Vũ.....	36
2.2.1 Cơ cấu tổ chức quản lý	36
2.2.2 Chức năng và trách nhiệm của các phòng ban trong công ty.....	36
2.2.3 Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty	43
2.2.4 Những thuận lợi và khó khăn của công ty	44
2.3 Phân tích đánh giá về thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại PTSC Đình Vũ.....	47
2.3.1 Tình hình số lượng lao động.....	47

2.3.2 Công tác tuyển dụng nhân lực	48
2.3.3 Công tác đào tạo nguồn nhân lực	56
2.3.3.1 Đào tạo cán bộ lãnh đạo quản lý.....	56
2.3.3.2 Đào tạo cán bộ kỹ thuật chuyên môn nghiệp vụ	57
2.3.3.3 Đào tạo công nhân kỹ thuật	57
2.3.3.4 Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo	57
2.4 Đánh giá chung về công tác tuyển dụng và đào tạo PTSC Đình Vũ.....	59
2.4.1 Những kết quả đạt được.....	59
2.4.2 Những mặt còn hạn chế còn tồn tại trong công tác tuyển dụng và đào tạo của công ty	59
2.4.2.1 Hạn chế trong công tác tuyển dụng nhân sự và nguyên nhân	60
2.4.2.2 Các mặt còn hạn chế và nguyên nhân của công tác đào tạo.....	60
2.5 Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực PTSC Đình Vũ.....	61
2.5.1 Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	61
2.5.2 Đánh giá về công tác sử dụng lao động tại công ty	62
CHƯƠNG 3.....	64
MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG DỊCH VỤ DẦU KHÍ PTSC ĐÌNH VŨ.....	64
3.1 Phương hướng và mục tiêu hoạt động kinh doanh của PTSC Đình Vũ.....	64
3.2 Định hướng và mục tiêu nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực đến năm 2020.....	64
3.3 Các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại PTSC Đình Vũ.....	65
3.3.1 Biện pháp nâng cao công tác đào tạo nhân lực	65

KẾT LUẬN	70
TÀI LIỆU THAM KHẢO	72

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1: Quy trình tuyển dụng	19
Sơ đồ 2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của PTSC Đình Vũ.....	36
Sơ đồ 3: Quy trình tuyển dụng tại PTSC Đình Vũ	48
Sơ đồ 4: Quy trình đào tạo lao động tại PTSC Đình Vũ.....	56

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1: Hoạt động sản xuất kinh doanh 2016- 2017 PTSC Đình Vũ.....	43
Bảng 2: Cơ cấu lao động theo trình độ	47
Bảng 5: Các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ năm 2017 dành cho cán bộ chuyên môn nghiệp vụ	58
Bảng 6: Các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ dành cho công nhân kỹ thuật năm 2017	58
Bảng 7: Kết quả học tập của các học viên giai đoạn 2016- 2017	59
Bảng 8: Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	61
Bảng 9: Kết quả học tập của các học viên giai đoạn 2016- 2017	65

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt kế hoạch báo cáo thực tập vừa qua cũng như khóa luận tốt nghiệp này, em đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô trường Đại học Dân lập Hải Phòng cũng như ban lãnh đạo Công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ. Với tình cảm chân thành của mình, cho phép em được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến tất cả các cá nhân và cơ quan đã tạo điều kiện giúp đỡ em.

Trước hết em xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân lập Hải Phòng cùng với sự quan tâm, dạy dỗ, chỉ bảo tận tình, chu đáo, đến nay em đã có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp của mình đúng tiến độ. Đặc biệt em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Tiến sĩ Nguyễn Thị Hoàng Đan đã dành nhiều thời gian, tâm huyết để hướng dẫn em hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Đồng thời em xin cảm ơn quý anh, chị và Ban lãnh đạo Công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ đã tạo điều kiện đầy đủ và trực tiếp giúp đỡ em, giải đáp mọi thắc mắc trong suốt quá trình em được thực tập thực tế tại Công ty, làm cơ sở cho em hoàn thành luận văn.

Cuối cùng em muốn gửi lời cảm ơn đến gia đình, tất cả bạn bè và người thân, những người luôn chia sẻ, động viên và tạo động lực cho em để hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

Với điều kiện thời gian cũng như kinh nghiệm còn hạn chế của một sinh viên, mặc dù em đã rất cố gắng, tuy nhiên bài luận của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến của các thầy cô để có điều kiện bổ sung, hoàn thiện luận văn đồng thời nâng cao ý thức của mình, phục vụ tốt hơn cho công tác thực tế sau này.

Em xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: ***“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực của công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ”*** là do em thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan và không hề sao chép của ai. Mọi thông tin, số liệu, bảng biểu và kết quả nghiên cứu trong luận văn do em trực tiếp thu thập dưới được sự đồng ý của Ban Giám đốc công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ là hoàn toàn trung thực.

Để hoàn thành bài luận văn này, những nguồn tài liệu tham khảo được em trích dẫn đầy đủ, ngoài ra em không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

Đào Hải An

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt

DT

CP

LN

SD LĐ

HQ SD CP

Giải thích

Doanh thu

Chi phí

Lợi nhuận

Sử dụng lao động

Hiệu quả sử dụng chi phí

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Xu hướng phát triển của nền kinh tế thế giới và khu vực đem đến cho nền kinh tế của nước nhà, bên cạnh những cơ hội còn tồn tại một số khó khăn, thách thức rất lớn cho các doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp nhờ có sự thích ứng hợp với cơ chế để có thể cạnh tranh, nâng cao hiệu quả trong sản xuất kinh doanh cũng như củng cố vị thế nâng cao thương hiệu của mình trong nền kinh tế có nhiều loại hình sở hữu thuộc các thành phần kinh tế khác nhau. Nhưng bên cạnh đó cũng còn có những doanh nghiệp còn thụ động phản ứng chậm chạp với những biến động của nền kinh tế không phát huy được những thế mạnh khắc phục những điểm yếu của mình để đến tới những kết cục trong đào thải trong quy luật vốn có như nền kinh tế thị trường. Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển lớn mạnh phần lớn phụ thuộc vào khả năng khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: tài chính, cơ sở vật chất, tài sản vô hình, công nghệ, con người,... các yếu tố này có quan hệ mật thiết với nhau và tác động lại với nhau. Trong đó con người là một trong những nguồn lực không thể thiếu và quan trọng bậc nhất của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp cho dù có nguồn tài chính phong phú lớn mạnh cũng chỉ là vô nghĩa khi thiếu yếu tố con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức doanh nghiệp, vận hành doanh nghiệp và quyết định sự thành bại trong doanh nghiệp. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Con người sẽ biến những máy móc thiết bị hiện đại phát huy có hiệu quả hoạt động của nó trong việc tạo ra sản phẩm. Nói đến con người trong một tổ chức không phải là một con người chung chung mà là nói tới số lượng và chất lượng hay chính là năng lực phẩm chất, công suất, hiệu quả làm việc của người lao động. Tất cả các hoạt động trong một doanh nghiệp đều có sự tham gia trực tiếp hay gián tiếp của con người, nếu doanh nghiệp tạo lập sử dụng tốt nguồn này thì đó là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Trong thời gian thực tập tại Công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ, em đã được tiếp cận với công việc và quan trọng hơn là em có cơ hội để áp dụng những kiến thức của mình vào thực tế. Qua quá trình thực tế tại công ty,

em đã đi sâu tìm hiểu , nghiên cứu và lựa chọn đề tài : “Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực của công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ” làm khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Nghiên cứu thực trạng và đề xuất biện pháp nhằm phát triển nhân lực nhằm kích thích, động viên đội ngũ nhân viên hiện tại phấn đấu học tập nâng cao trình độ và tận tâm với công việc, gắn bó lâu dài với công ty. Các biện pháp nhằm thu hút nhân lực.

3. Phạm vi nghiên cứu

Phân tích và đánh giá về nguồn lực hiện tại của công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ và đề ra các biện pháp về phát triển nhân lực có thể thực hiện được tại công ty.

Các số liệu được lấy để nghiên cứu khóa luận được thu nhập trong năm 2016, 2017 tại công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ.

4. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu

a) Đối tượng nghiên cứu

Những vấn đề về công tác quản trị nhân sự, tuyển dụng, sử dụng lao động, đào tạo và phát triển nhân lực và hiệu quả của công tác này tại công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ.

b) Phương pháp nghiên cứu

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

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

c) Bố cục đề tài

- Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp.
- Chương 2: Thực trạng sử dụng nhân lực tại công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ.
- Chương 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Lý luận nguồn nhân lực

1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực

1.1.1.1 Khái niệm về nhân lực

Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động.

1.1.1.2 Khái niệm về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người. Nguồn lực đó được xem xét ở hai khía cạnh. Trước hết, với ý nghĩa là nguồn gốc, là nơi phát sinh ra nguồn lực. Nguồn nhân lực nằm trong bản thân con người, đó cũng là sự khác nhau cơ bản giữa nguồn lực con người và các nguồn lực khác. Thứ hai, nguồn nhân lực được hiểu là tổng thể nguồn nhân lực của từng cá nhân con người. Với tư cách là một nguồn nhân lực của quá trình phát triển, nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định.

1.1.1.3 Vai trò của nguồn nhân lực

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

1.1.2 Các yếu tố cấu thành chất lượng nguồn nhân lực

1.1.2.1 Kiến thức

Kiến thức là tổng thể tri thức, hiểu biết mà một người lĩnh hội, tích lũy qua trải nghiệm hoặc học hỏi.

Kiến thức của con người là một yếu tố đầu tiên và quan trọng cấu thành năng lực của con người. Kiến thức là quá trình tích lũy từ học tập, nghiên cứu, đào tạo trong công việc và sự quan sát, học hỏi của cá nhân. Một số kiến thức có thể xác định thành các tiêu chuẩn, một số kiến thức khó xác định và đưa ra tiêu chuẩn để đánh giá.

1.1.2.2 Kỹ năng

Kỹ năng là năng lực hay khả năng chuyên biệt của một cá nhân về một hoặc nhiều khía cạnh nào đó được sử dụng để giải quyết tình huống hay công việc nào đó phát sinh trong cuộc sống. Kỹ năng là việc vận dụng tri thức khoa học kỹ thuật vào công việc thực tiễn. Kỹ năng mang yếu tố thực hành, gắn với thực tế công việc và được thể hiện trong hoạt động của con người qua cách sử dụng đôi tay như: lắp ráp, vận hành máy móc, sửa chữa đồ vật...; Sử dụng ngôn ngữ như: đọc, viết, nói, giảng dạy...; Sử dụng cảm giác như: chẩn đoán, thanh tra, điều trị...; Sử dụng tính sáng tạo như phát minh, thiết kế...; Sử dụng khả năng lãnh đạo như khởi sự một dự án mới, tổ chức, chỉ đạo, ra quyết định.

1.1.2.3 Phẩm chất

“Phẩm” là tư cách, “chất” là tính chất. “Phẩm chất” là tư cách đạo đức.

Những tiêu chí đánh giá phẩm chất người lao động:

- Khả năng làm việc theo nhóm thể hiện tinh thần hợp tác.
- Đạo đức nghề nghiệp.
- Tác phong làm việc.
- Ý thức tổ chức kỷ luật.
- Tính linh hoạt sáng tạo trong làm việc.

1.2 Công tác quản lý và sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm về quản lý và hiệu quả sử dụng nhân lực

1.2.1.1 Khái niệm về quản lý nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực chính là quản lý tập thể người và các mối quan hệ giữa con người với con người, giữa con người với tổ chức mà họ làm việc. Tại một thời điểm nào đó trong quá trình hoạt động sản xuất, doanh nghiệp có thể cần ít hay nhiều nhân lực tùy thuộc vào khối lượng công việc. Quản lý nguồn nhân lực đảm bảo cho tổ chức hoạt động trong một khuôn khổ đã định sẵn, công việc được sắp xếp có trật tự, kỉ cương và phù hợp với khả năng của người lao động.

1.2.1.2 Khái niệm về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Theo nghĩa hẹp: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là kết quả mang lại từ các mô hình, các chính sách quản lý và sử dụng nguồn nhân lực. Kết quả lao động đạt được là doanh thu lợi nhuận mà doanh nghiệp có thể đạt được từ kinh doanh và việc tổ chức, quản lý nguồn nhân lực, có thể là khả năng tạo việc làm của mỗi doanh nghiệp.

Theo nghĩa rộng: Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực còn bao hàm thêm khả năng sử dụng nguồn nhân lực đúng ngành, đúng nghề đảm bảo sức khỏe, đảm bảo an toàn cho người lao động, là mức độ chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật lao động, khả năng sáng kiến cải tiến kỹ thuật ở mỗi người lao động, đó là khả năng đảm bảo công bằng cho người lao động.

1.2.2 Quan điểm của các trường phái quản trị nguồn nhân lực

1.2.2.1 Trường phái cổ điển (tổ chức lao động khoa học)

Người đứng đầu trường phái này là Frederick Wilson Taylor (1856 - 1915), một kỹ sư người Mỹ. Ngoài ra còn có H. Fayol, Gantt, Gilbreth

Một số nguyên tắc quản lý con người của trường phái cổ điển:

- Thống nhất chỉ huy và điều khiển: một người cấp dưới chỉ nhận mệnh lệnh của một người thủ trưởng. Với nguyên tắc này, họ không thừa nhận có nhiều kênh, nhiều tuyến cùng chỉ huy, cùng ra lệnh trong sản xuất vì sẽ rối, sẽ chông chéo, có khi còn cạnh tranh lẫn nhau (về quyền lực, về uy tín).
- Phân công lao động và chuyên môn hoá các chức năng: thực hiện phân công lao động thật tỉ mỉ, chia nhỏ công việc ra thành từng bộ phận, mỗi bộ phận giao cho một công nhân, thực hiện trên một máy chuyên môn hoá. Mỗi chức năng đều được huấn luyện, đào tạo theo hướng chuyên môn hoá.
- Thực hiện phân chia những người trong doanh nghiệp ra làm hai bộ phận: một bộ phận làm công việc thiết kế sản phẩm, tổ chức sản xuất... gồm các kỹ sư, một bộ phận chuyên thực hiện công việc gồm những người công nhân.
- Về mặt tổ chức: cần có sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý, quy chế, văn bản tổ chức đối với mỗi doanh nghiệp.
- Tập trung quyền lực (điều khiển, chỉ huy) cho cấp cao nhất của doanh nghiệp, không phân tán quyền lực cho các cấp dưới. Làm như vậy ra quyết định nhanh, đỡ tốn thời gian và phương tiện.
- Tìm mọi biện pháp đạt được tính vô ngã (impersonalitics) trong tổ chức doanh nghiệp, không ai có thể lợi dụng để mưu cầu lợi ích riêng, đưa cái "tôi" vào công việc chung của doanh nghiệp.

1.2.2.2 Trường phái tâm lý - xã hội học (các mối quan hệ con người)

Thuộc trường phái này gồm có: Argyris, Mac-Gregore, Likert, Maier, Levin, Elton Mayo, Rogers, Maslow...

Một số nguyên tắc quản lý con người của trường phái tâm lý xã hội:

- Phân bổ quyền lực và trách nhiệm cho cấp dưới, đặc biệt khi quy mô sản xuất đã lớn, nếu quá tập trung sẽ làm mất quyền chủ động, sáng tạo của cấp dưới và gây tổn thất về thời gian.
- Tìm kiếm sự tham gia, đóng góp của mọi nhân viên cấp dưới vào công việc chung.
- Đánh giá cao vai trò động viên của người quản lý, điều khiển.
- Xây dựng các mối quan hệ dựa trên lòng tin cậy lẫn nhau hơn là dựa trên quyền lực.
- Phát triển tinh thần trách nhiệm, tự kiểm tra.
- Phát triển công việc theo tổ, đội (một tập thể người), chú ý xây dựng các tập thể này.
- Tạo ra bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong lao động (đoàn kết, thân thiện, tránh đố kỵ, ghen ghét nhau).

1.2.2.3 Trường phái hiện đại (Khai thác tiềm năng con người)

Thuộc trường phái này gồm có: Drucker, Chandler, Lawrence, ...

Một số nguyên tắc quản lý con người của trường phái hiện đại:

- Coi doanh nghiệp gồm nhiều người là hệ thống mở, cần luôn thích ứng với môi trường bên ngoài.
- Những con người trong tổ chức phải được vận hành một cách thống nhất, gắn kết như một.
- Quản lý cần mềm dẻo, uyển chuyển để thích ứng với môi trường xung quanh luôn phát triển, thay đổi.
- Cải thiện điều kiện lao động, chất lượng cuộc sống cho người lao động. Phát triển các hình thức mới về tổ chức lao động, làm phong phú các chức năng tổ, đội tự quản, ...vv
- Giải quyết các vấn đề về kinh tế, kỹ thuật trong doanh nghiệp không được tách rời vấn đề xã hội (yếu tố con người trong đó)
- Bàn bạc, thuyết phục, thương lượng với con người để đạt được sự đổi mới, đặc biệt chú ý đến bộ phận tích cực.

- Nhà quản lý phải có đầu óc chiến lược, đầu óc tổ chức, giỏi làm việc với con người, động viên, phát huy được khả năng con người.
Ta thấy so với hai quan niệm thì quan niệm thứ ba này :
- Phát triển tư tưởng quản lý tâm lý - xã hội học lên một mức cao hơn.
- Đánh giá con người cao hơn rất nhiều so với trường phái cổ điển, đặc biệt cho rằng con người có nhiều khả năng cần tìm cách khai thác, huy động vào sản xuất.
- Con người là một hệ thống mở, phức tạp và độc lập; cần thấy rõ vấn đề này khi quản lý con người.
- Muốn thỏa mãn con người trong lao động, cuộc sống cần có nhiều điều kiện.

1.3 Nội dung của công tác quản trị nguồn nhân lực

1.3.1 Hoạch định nguồn nhân lực và phân tích công việc

1.3.1.1 Hoạch định nguồn nhân lực

Khái niệm

Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình quản trị bao gồm việc phân tích các nhu cầu nhân sự của một tổ chức dưới những điều kiện thay đổi và triển khai các chính sách, biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu đó...

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

Bước 1: Dự báo nhu cầu và xác định khả năng nguồn nhân lực hiện tại. Nhu cầu nguồn nhân lực phải được xác định theo một cơ cấu lao động tối ưu về số lượng, chất lượng, đặc điểm lao động cần có cho từng loại lao động, cho từng bộ phận, từng ngành nghề và tổng hợp chung nhu cầu lao động toàn doanh nghiệp.

Để đánh giá hiện trạng nguồn nhân lực, doanh nghiệp dựa vào việc thống kê, đánh giá lại đội ngũ lao động về số lượng, chất lượng.

Bước 2: Sau khi đã phân tích khả năng nguồn nhân lực sẵn có và dự báo nhu cầu trong tương lai, doanh nghiệp sẽ tính toán, cân đối giữa nhu cầu và khả năng. Có thể xảy ra ba trường hợp sau :

Trường hợp 1: Nhu cầu bằng khả năng.

Trường hợp 2: Thừa lao động (khả năng > nhu cầu).

Trường hợp 3: Thiếu lao động (khả năng < nhu cầu).

Với mỗi trường hợp trên, doanh nghiệp sẽ đề ra các chính sách, kế hoạch và chương trình thích hợp.

Bước 3: Thực hiện các kế hoạch và chương trình.

Để đảm bảo cho doanh nghiệp luôn có đủ số lượng lao động với các phẩm chất và kỹ năng cần thiết và sử dụng có hiệu quả nhất nguồn nhân lực đó, doanh nghiệp không phải chỉ chú trọng các công việc thuộc về tuyển dụng, tinh giảm biên chế, mà còn phải thực hiện phối hợp các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực cho doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác như đào tạo và phát triển, đãi ngộ và phúc lợi, động viên, kích thích người lao động...

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá.

Mục đích của bước này nhằm kiểm tra xem các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đề ra hay không: đánh giá tiến trình, mức độ đạt được ở mỗi giai đoạn, từ đó điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp.

1.3.1.2. Phân tích công việc

Khái niệm

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong doanh nghiệp nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Nội dung, trình tự phân tích công việc

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

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản trên cơ sở các tài liệu: sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, chức năng, quyền hạn của doanh nghiệp, phòng ban, phân xưởng, sơ đồ quy trình công nghệ, bản mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Xác định các công việc đặc trưng quan trọng, những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc, nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi phân tích các công việc tương đương nhau.

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

Bước 5: Kiểm tra, xác minh lại thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc, qua lãnh đạo, những người giám sát thực hiện công việc đó.

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

1.3.2. Tuyển dụng

1.3.2.1 Khái niệm

Tuyển dụng là quy trình sàng lọc và tuyển chọn những người có đủ năng lực đáp ứng một công việc trong một tổ chức, công ty, hoặc một chương trình tự nguyện hay nhóm cộng đồng. Tại các công ty cỡ nhỏ, các lãnh đạo trực tiếp hoặc phòng nhân sự thường tham gia trực tiếp vào quá trình tuyển dụng. Trong khi đó, các công ty cỡ lớn có thể thuê ngoài một phần hoặc toàn bộ quy trình tuyển dụng cho các đơn vị làm dịch vụ nhân sự.

1.3.2.2 Vai trò của công tác tuyển dụng

Nhân tố quyết định sự tồn tại và phát triển lâu dài của doanh nghiệp là con người, tức là toàn bộ nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Chính vì vậy, tuyển dụng lao động trở thành hoạt động then chốt trong quản trị nhân lực của doanh nghiệp. Thực hiện tốt quá trình tuyển dụng sẽ giúp cho các doanh nghiệp có được những con người có các phẩm chất kỹ năng phù hợp với yêu cầu phát triển của doanh nghiệp trong tương lai, tránh được các thiệt hại, rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc.

1.3.2.3 Các nguồn tuyển dụng

Tuyển dụng nội bộ:

Phương thức tuyển dụng này chọn những ứng cử viên chính là nhân viên có sẵn trong công ty hoặc dùng những người trong công ty để làm môi giới tuyển dụng.

Giới thiệu của cán bộ, công nhân viên chức trong công ty: dựa vào mối quan hệ của đồng nghiệp trong công ty với những ứng cử viên tiềm năng, như vậy có thể tìm ra những người có khả năng phù hợp với công việc.

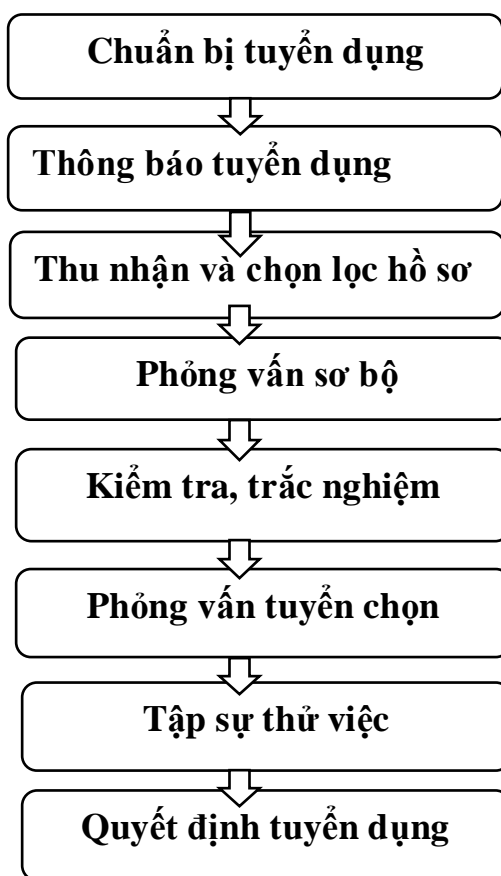
Căn cứ vào thông tin nhân viên trong thư mục hồ sơ nhân viên: mỗi công ty luôn lập một danh sách hồ sơ nhân viên lưu trữ trong phần mềm quản lý của bộ phận nhân sự. Trong đó, có những thông tin chi tiết về người đó, chẳng hạn như kỹ năng, trình độ giáo dục, kinh nghiệm nghề nghiệp và những yếu tố cần xem xét cho vị trí cần tuyển dụng.

Tuyển dụng bên ngoài:

Đăng quảng cáo trên các phương tiện truyền thông: có thể đăng việc qua kênh truyền hình, báo chí, tạp chí và đài phát thanh. Ở Việt Nam, có nhiều website hỗ trợ tuyển dụng lớn, chỉ cần đăng thông tin tuyển dụng với mô tả và yêu cầu công việc rồi những ứng cử viên sẽ nộp sơ yếu lý lịch trực tuyến. Trung

tâm giới thiệu việc làm: các trung tâm này thường là trường đại học, cao đẳng và chính quyền lao động địa phương.

1.3.2.4 Công tác tuyển dụng



Sơ đồ 1: Quy trình tuyển dụng

Chuẩn bị tuyển dụng

Muốn tìm được ứng viên xuất sắc, phù hợp với vị trí công việc các nhà tuyển dụng cần phải chuẩn bị thật kỹ bước đầu tiên này. Công việc chuẩn bị này là giai đoạn đầu tiên của quy trình tuyển dụng, vì vậy, các nhà tuyển dụng cần phải chuẩn bị kỹ lưỡng từ những việc nhỏ nhất như: lên kế hoạch tuyển dụng trong thời gian bao lâu, yêu cầu đặt ra cho ứng viên là gì, trong thông báo tuyển dụng cần những nội dung gì...

Thông báo tuyển dụng

Hiện nay việc thông báo tuyển dụng không còn khó khăn nữa, các nhà tuyển dụng chỉ cần soạn một thông báo tuyển dụng chi tiết về các yêu cầu của công ty, những quyền lợi ứng viên được hưởng và đăng lên các phương tiện truyền thông đại chúng. Nhờ vào những thông báo này, các ứng viên sẽ biết được công việc đó có phù hợp với mình hay không và sẽ nộp hồ sơ ứng tuyển.

Thu nhận và chọn lọc hồ sơ

Khi một vị trí công việc được thông báo, đăng tải chắc chắn nhà tuyển dụng sẽ nhận được nhiều hồ sơ ứng tuyển gửi về. Tuy nhiên, không phải hồ sơ nào cũng phù hợp với yêu cầu công việc, chưa kể sẽ có nhiều ứng viên cứ nhắm mắt gửi đại dù vị trí công việc không hề phù hợp với mình. Chính vì lý do này nên nhà tuyển dụng phải chọn lọc hồ sơ. Việc chọn lọc hồ sơ cũng giống như phỏng vấn sơ tuyển, nhà tuyển dụng sẽ lựa chọn những hồ sơ phù hợp nhất cho vị trí công việc sau đó lên kế hoạch phỏng vấn. Việc làm này sẽ giúp nhà tuyển dụng tiết kiệm được rất nhiều thời gian vàng ngọc của mình trong quá trình tuyển dụng.

Phỏng vấn sơ bộ

Sau khi đã nhận và lựa chọn hồ sơ ứng viên, bước tiếp theo của nhà tuyển dụng là hẹn lịch phỏng vấn đối với những hồ sơ được lựa chọn. Vòng phỏng vấn này sẽ giúp nhà tuyển dụng xác định lại các thông tin trong hồ sơ của ứng viên, đồng thời cũng là cách để tiếp tục loại những ứng viên không đạt yêu cầu.

Kiểm tra, trắc nghiệm

Phần này để đánh giá năng lực thực tế của ứng viên về chuyên môn, thông thường sẽ là kiểm tra IQ, logic, test trình độ ngoại ngữ và kiểm tra chuyên môn của ứng viên. Vòng kiểm tra này sẽ giúp nhà tuyển dụng tiếp tục loại bỏ được những ứng viên không đủ tiêu chuẩn đi tiếp vào vòng tiếp theo.

Phỏng vấn tuyển chọn

Vòng phỏng vấn này nhằm đánh giá ứng viên ở nhiều khía cạnh, phương diện trình độ và khả năng tiếp nhận công việc. Bên cạnh đó nhà tuyển dụng cũng cần chuẩn bị những câu hỏi để khai thác thêm các thông tin về tính cách cá nhân và phẩm chất cá nhân có phù hợp với doanh nghiệp hay không. Trong vòng phỏng vấn này, đối với những ứng viên được chọn thử việc nhà tuyển dụng cũng cần đề cập đến vấn đề lương thưởng, chế độ của công ty để ứng viên được biết và quyết định có làm việc cùng công ty hay không.

Tập sự thử việc

Đây là khoảng thời gian mà ứng viên sẽ được tiếp xúc thực tế với công việc, là cơ hội để thể hiện khả năng, trình độ của mình có đáp ứng được nhu cầu công việc hay không.

Quyết định tuyển dụng

Sau thời gian thử việc, nhà tuyển dụng ra đưa ra quyết định cuối cùng để chọn những ứng viên phù hợp nhất với công việc, và loại bỏ những ứng viên

không đáp ứng được yêu cầu trong công việc. Sau khi quyết định tuyển dụng, công việc cuối cùng trong quy trình tuyển dụng đó là ký kết hợp đồng, giải thích và trả lời các câu hỏi của ứng viên về các chế độ của công ty để ứng viên hiểu rõ.

1.3.3 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.3.3.1 Khái niệm

Đào tạo là quá trình trang bị một cách có hệ thống những kiến thức theo chương trình có mục tiêu nhất định, nhằm hình thành và phát triển các tri thức, kỹ năng lao động nghề nghiệp cho các cá nhân trong tổ chức.

Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức và kinh doanh khi nó thay đổi và phát triển. Quá trình đào tạo đại học cung cấp cho các nhà quản trị những kiến thức mới là một loại điển hình của phát triển.

1.3.3.2 Mục đích của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Giúp công nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao, nhạy bén trước công việc mới.

Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho công nhân viên, giúp họ có thể đưa các thành tựu về công nghệ và kỹ thuật vào phục vụ doanh nghiệp.

Tăng hiệu quả quản lý nhờ áp dụng các phương pháp, phương tiện quản lý phù hợp với trình độ phát triển của khoa học, công nghệ và môi trường kinh doanh.

Giải quyết các vấn đề tổ chức, xung đột giữa cá nhân, tổ chức công đoàn với các nhà quản trị sẽ được giải quyết thông qua đào tạo và phát triển.

Hướng dẫn việc cho công nhân mới. Những bỡ ngỡ ban đầu khi mới nhận việc (ở bộ phận, đơn vị hay cương vị mới) sẽ được giải quyết nhờ các chương trình định hướng công việc cho công nhân viên mới.

Đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển lao động.

1.3.3.3 Các hình thức đào tạo

a) Đào tạo tại nơi làm việc

Ưu điểm:

- Học viên tiếp thu trực tiếp kinh nghiệm làm việc của người hướng dẫn và vận dụng ngay vào công việc.
- Rèn luyện trực tiếp các kỹ năng và ứng dụng ngay vào công việc.
- Chi phí đào tạo thấp, cùng thời gian có thể đào tạo nhiều người. Trong khi các học viên vẫn tạo ra sản phẩm đối với cả công nhân và cán bộ quản lý.

Nhược điểm:

- Học viên có thể học cả kinh nghiệm xấu của người hướng dẫn và trở thành một thói quen xấu rất khó sửa về sau.
- Học viên thường khó tiếp thu sự truyền đạt do những hạn chế nhất định về phương pháp sư phạm của người hướng dẫn.

Các hình thức đào tạo:

- Kèm cặp hướng dẫn tại chỗ.
- Luân phiên thay đổi trong công việc.
- Kèm cặp hướng dẫn tại nơi làm việc của một doanh nghiệp khác.

b) Đào tạo ngoài nơi làm việc

Ưu điểm:

- Đội ngũ giảng viên có nhiều kiến thức và kinh nghiệm sư phạm, có các phương pháp và phương tiện giảng dạy hiện đại, tiên tiến.
- Học viên thoát ly công việc trong thời gian đào tạo nên có điều kiện tiếp thu tốt các kiến thức kỹ năng được truyền thụ.
- Học viên được đào tạo một nghề mới một cách bài bản, có hệ thống hoặc có thể được trang bị kỹ năng và phương pháp mới tiên tiến, nâng cao thực sự năng lực làm việc sau khoá học.

Nhược điểm:

- Kinh phí đào tạo khá cao khiến các doanh nghiệp chỉ cử được một số ít nhân viên đi đào tạo do đó chỉ đáp ứng được một phần nhỏ nhu cầu đào tạo của nhân viên đi đào tạo.
- Trong thời gian đào tạo học viên cách ly công việc và không tạo ra sản phẩm cho doanh nghiệp.
- Học viên không được thực hành ngay các kiến thức, kỹ năng vào công việc nên hạn chế sự thành thạo kỹ năng và phương pháp làm việc, có đôi lúc, có nơi còn có sự tách rời giữa học với hành.

Các hình thức đào tạo:

- Đào tạo tại các trường lớp cạnh doanh nghiệp.

1.3.4 Đánh giá năng lực thực hiện công việc và trả công lao động

1.3.4.1 Đánh giá năng lực thực hiện công việc

Khái niệm

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

Ý nghĩa đánh giá năng lực thực hiện công việc

Đánh giá năng lực thực hiện công việc phục vụ cho nhiều mục tiêu quản lý, nó tác động trực tiếp tới cả người lao động và doanh nghiệp. Giúp cho các doanh nghiệp có cơ sở được hoạch định tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự. Là cơ sở để động viên, khen thưởng, đề bạt hoặc kỷ luật người lao động, giúp các nhà quản trị trả lương một cách công bằng.

1.3.4.2 Trả công lao động

a) Tiền lương

Thu nhập của người lao động bao gồm: tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Trong đó, tiền lương chiếm tỷ trọng lớn nhất.

Tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho nhân viên làm thuê duy trì và nâng cao mức sống cho họ và gia đình họ. Tiền lương là một bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị uy tín của một người lao động đối với gia đình, doanh nghiệp và xã hội. Tiền lương còn thể hiện chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động. Tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.

Tiền lương được hiểu là số tiền mà chủ sử dụng lao động trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động tiêu hao trong quá trình làm việc.

b) Các hình thức trả lương

– Tiền lương theo thời gian:

Là việc tính trả lương cho nhân viên theo thời gian làm việc, có thể theo tháng, theo ngày, theo giờ.

Có 2 hình thức mà doanh nghiệp vẫn thường áp dụng:

Công thức 1:

Lương phải trả trong tháng = Mức lương tháng + phụ cấp (nếu có) / số ngày phải đi làm quy định x Số ngày đi làm thực tế

Số ngày đi làm quy định = Số ngày trong tháng – ngày nghỉ

Công thức 2:

Lương phải trả trong tháng = Mức lương tháng / 26 ngày x Số ngày đi làm thực tế

- Tiền lương theo sản phẩm

Tiền lương tính theo sản phẩm được trả cho người lao động hưởng lương theo sản phẩm, căn cứ vào mức độ hoàn thành số lượng, chất lượng sản phẩm theo định mức lao động và đơn giá sản phẩm được giao.

Công thức:

Lương sản phẩm = Sản lượng sản phẩm x Đơn giá sản phẩm

- Tiền lương khoán

Là hình thức trả lương khi người lao động hoàn thành một khối lượng công việc theo đúng chất lượng được giao.

Lương = Mức lương khoán x Tỷ lệ % hoàn thành công việc

- Mức lương khi làm thêm giờ vào ban ngày:

Vào ngày thường, được trả lương ít nhất bằng 150% của tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường.

Vào ngày nghỉ hàng tuần được trả lương ít nhất bằng 200% của tiền lương của ngày làm việc bình thường và vào ngày lễ được trả lương ít nhất bằng 300% của tiền lương của ngày làm việc bình thường.

Trường hợp người lao động được nghỉ bù những giờ làm thêm thì người sử dụng lao động chỉ phải trả phần chênh lệch bằng 50% tiền lương giờ của ngày làm việc bình thường, nếu làm thêm giờ vào ngày bình thường, bằng 100%, nếu làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần hoặc ngày lễ.

Đối với người được trả lương theo sản phẩm, sau khi hoàn thành định mức số lượng, khối lượng sản phẩm tính theo giờ tiêu chuẩn, nếu người sử dụng lao động có yêu cầu làm thêm thì đơn giá những sản phẩm làm thêm ngoài định mức giờ tiêu chuẩn được tăng thêm 50%, nếu sản phẩm được làm thêm vào ngày thường, 100% nếu sản phẩm được làm thêm vào ngày nghỉ hàng tuần hoặc ngày lễ.

Cách tính tiền lương làm thêm giờ:

Tiền lương làm thêm giờ = Tiền lương giờ x số giờ làm thêm x 150% hoặc 200%

- Mức lương khi làm việc vào ban đêm:

Mức ít nhất 35% tiền lương làm việc vào ban ngày, áp dụng cho trường hợp làm việc liên tục vào ban đêm từ 8 ngày trở lên trong một tháng không phân biệt hình thức trả lương.

Mức ít nhất 30% tiền lương làm việc vào ban ngày, áp dụng cho các trường hợp làm việc vào ban đêm còn lại không phân biệt hình thức trả lương.

Đối với lao động trả lương theo sản phẩm, lương khoán nếu làm việc vào ban đêm thì đơn giá tiền lương được tăng thêm ít nhất 30% hoặc ít nhất 35% so với đơn giá tiền lương làm việc vào ban ngày. Trường hợp làm thêm giờ vào ban đêm thì tiền lương giờ làm thêm được tính trả như làm thêm giờ vào ban ngày, cộng với tiền lương trả thêm khi làm việc vào ban đêm.

Cách tính tiền lương trả thêm khi làm việc vào ban đêm:

Tiền lương trả thêm = Tiền lương giờ \times số giờ làm việc ban đêm xít nhất 30% hoặc ít nhất 35%

Người sử dụng lao động có trách nhiệm trích từ lợi nhuận hàng năm để thưởng cho người lao động đã làm việc tại doanh nghiệp từ một năm trở lên, có đóng góp và kết quả sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, mức trích thưởng ít nhất là 10% lợi nhuận còn lại của doanh nghiệp.

Mức lương tối thiểu này làm căn cứ để tính các mức lương khác của hệ thống thang lương, bảng lương, mức phụ cấp lương và để trả công đối với những người làm công việc đơn giản nhất trong điều kiện lao động bình thường. Mức lương tối thiểu hiện nay là 210.000đ/tháng.

Tiền lương và trợ cấp của người về hưu và nghỉ mất sức lao động. Những người hưởng trợ cấp mất sức lao động có đủ 15 năm đến 20 năm công tác thực tế đóng bảo hiểm xã hội, tại thời điểm hết hạn, cắt trợ cấp mất sức nếu nam đủ 60 tuổi, nữ đủ 55 tuổi thì tiếp tục được hưởng trợ cấp mức quy định chung 100.000 đồng/tháng, được Nhà nước mua bảo hiểm y tế và trợ cấp mai táng. Còn các đối tượng là công nhân, viên chức có đủ 15 năm đến 20 năm công tác thực tế đóng bảo hiểm xã hội thì giao cho địa phương xem xét hoàn cảnh đời sống cụ thể để trợ cấp.

- Phụ cấp lương

Phụ cấp khu vực: áp dụng đối với những nơi xa xôi, hẻo lánh có nhiều khó khăn và khí hậu xấu. Phụ cấp gồm 7 mức: 0,1; 0,2; 0,3; 0,4; 0,5; 0,7 và 1,0 so với mức lương tối thiểu.

Phụ cấp độc hại, nguy hiểm: áp dụng đối với nghề hoặc công việc có điều kiện lao động độc hại, nguy hiểm chưa được xác định trong mức lương. Phụ cấp gồm 4 mức : 0,1; 0,2; 0,3 và 0,4 so với mức lương tối thiểu.

Phụ cấp trách nhiệm: áp dụng đối với một số nghề hoặc công việc đòi hỏi trách nhiệm cao hoặc phải kiêm nhiệm công tác quản lý không thuộc chức vụ lãnh đạo. Phụ cấp gồm 3 mức : 0,1; 0,2; 0,3 so với mức lương tối thiểu.

Phụ cấp làm đêm: áp dụng đối với công nhân lao động làm việc từ 22 giờ đến 6 giờ sáng. Phụ cấp gồm 2 mức:

- + 30% tiền lương cấp bậc hoặc chức vụ đối với công việc không thường xuyên làm việc ban đêm.
- + 40% tiền lương cấp bậc hoặc chức vụ đối với công việc theo ca (chế độ làm việc 3ca) hoặc chuyên làm việc ban đêm.

Phụ cấp đắt đỏ: áp dụng đối với những nơi có chỉ số giá sinh hoạt (lương thực, thực phẩm, dịch vụ) cao hơn chỉ số giá sinh hoạt bình quân chung của cả nước từ 10% trở lên. Phụ cấp gồm 5 mức: 0,1; 0,15; 0,2; 0,25; và 0,3 so với mức lương tối thiểu.

Phụ cấp lưu thông: áp dụng đối với một số nghề hoặc công việc phải thường xuyên thay đổi địa điểm làm việc và nơi ở. Phụ cấp gồm 3 mức: 0,2; 0,4; 0,6 so với mức lương tối thiểu.

- Mức đóng bảo hiểm xã hội

Doanh nghiệp sử dụng lao động đóng bằng 15% so với tổng quỹ tiền lương của những người tham gia bảo hiểm xã hội trong đơn vị, trong đó 10% để chi các chế độ hưu trí, tử tuất và 5% để chi các chế độ ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp.

Người lao động đóng bằng 5% tiền lương tháng được chi các chế độ hưu trí và tử tuất.

Tất cả các doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức nếu sử dụng lao động làm việc theo hợp đồng lao động có thời hạn từ 3 tháng trở lên hoặc hợp đồng lao động không xác định thời hạn thì phải mua bảo hiểm xã hội bắt buộc cho người lao động.

Đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động có thời hạn dưới ba tháng thì các khoản bảo hiểm xã hội được tính vào tiền lương do người sử dụng lao động trả theo quy định của Chính phủ, để người lao động tham gia bảo hiểm xã hội theo loại hình tự nguyện hoặc tự lo liệu về bảo hiểm. Khi hết hạn hợp đồng lao động mà người lao động tiếp tục làm việc hoặc cam kết hợp đồng lao động mới, thì áp dụng chế độ bảo hiểm xã hội bắt buộc theo quy định trên. Khi doanh nghiệp sử dụng lao động đóng bảo hiểm xã hội cho mỗi người lao động thì phải đóng ngay 20% tổng quỹ lương, cho nên doanh nghiệp sử dụng lao động được khấu trừ 5% tiền lương tháng của người lao động để đóng bảo hiểm xã hội.

- Mức đóng bảo hiểm y tế

Doanh nghiệp đóng bảo hiểm y tế cho người lao động là 3% tiền lương tháng trong đó người sử dụng lao động đóng 2% và người lao động đóng 1%, Giám đốc các doanh nghiệp có trách nhiệm thu nộp cho cơ quan bảo hiểm y tế theo định kỳ ít nhất 3 tháng 1 lần.

Chỉ những doanh nghiệp có từ 10 lao động thường xuyên trở lên mới được đóng bảo hiểm y tế cho người lao động. Trường hợp doanh nghiệp sử dụng lao động sử dụng dưới 10 lao động hoặc lao động thời vụ thì tiền bảo hiểm y tế được tính vào tiền lương của người lao động.

- Kỳ hạn trả lương

Người lao động hưởng lương giờ, ngày, tuần thì được trả lương sau giờ, ngày, tuần làm việc hoặc được trả gộp do hai bên thoả thuận, nhưng ít nhất 15 ngày phải được trả gộp một lần.

Người lao động hưởng lương tháng được trả lương tháng một lần hoặc nửa tháng một lần.

Người lao động hưởng lương theo sản phẩm, theo khoán được trả lương theo thoả thuận của hai bên, nếu công việc phải làm trong nhiều tháng thì hàng tháng được tạm ứng tiền lương theo khối lượng công việc đã làm trong tháng.

c) Xác định mức lương

- Nghiên cứu tiền lương

Có 3 cách:

- + Khoảng trên 20% các chức vụ được định giá thực theo giá thị trường khu vực. Cách này dựa vào việc nghiên cứu tiền lương thực tế trên thị trường khu vực.
- + Dữ liệu nghiên cứu được sử dụng để đánh giá các công việc chuẩn, từ đó có thể định giá cho các công việc khác trên cơ sở mối liên hệ của các công việc khác đối với công việc chuẩn.
- + Các nghiên cứu thu thập các dữ liệu về các khoản phúc lợi và các khoản thu nhập thêm khác như bảo hiểm, nghỉ ốm, thời gian nghỉ phép... làm căn cứ cơ bản cho các quyết định của doanh nghiệp liên quan đến phúc lợi của nhân viên.

- Xem xét các yếu tố ảnh hưởng tới mức lương

Thông thường, khi nghiên cứu tiền lương, doanh nghiệp có thể phân nhóm các yếu tố ảnh hưởng đến mức lương sẽ trả cho người lao động, xem xét

mức độ trọng yếu của việc ảnh hưởng tới mức lương. Các yếu tố đó có thể được liệt kê như sau:

- Căn cứ vào bản thân công việc:

Công việc là yếu tố quyết định và ảnh hưởng tới lương bổng. Hầu hết các công ty chú ý đến giá trị thực sự của từng công việc cụ thể. Có nhiều phương pháp đánh giá công việc, nhưng sử dụng các công cụ như bản mô tả công việc, phân tích công việc để đánh giá công việc là cách làm khoa học và hiệu quả. Các yếu tố thuộc về bản thân công việc cần đánh giá:

Kỹ năng	Trách nhiệm về các vấn đề	Cố gắng	Điều kiện làm việc
Yêu cầu lao động trí óc. Mức độ phức tạp của công việc. Các phẩm chất cá nhân cần thiết. Khả năng ra quyết định. Kỹ năng quản trị. Các kiến thức xã hội cần thiết cho công việc. Khả năng hòa đồng. Khả năng thực hiện chi tiết công việc. Mức độ khéo léo. Khả năng sáng tạo. Khả năng bẩm sinh. Kinh nghiệm.	Tiền bạc. Sự trung thành. Ra quyết định. Kiểm soát công việc. Quan hệ với cộng đồng Chất lượng công việc. Tài sản doanh nghiệp. Sự bí mật về thông tin. Xây dựng chính sách...	Yêu cầu về thể lực Yêu cầu về trí óc. Áp lực của công việc. Yêu cầu mức độ chi tiết trong công việc.	Môi trường công việc. <i>Các rủi ro.</i>

- Căn cứ vào bản thân nhân viên

+ Thực hiện công việc năng suất, kịp tiến độ

+ Kinh nghiệm

+ Thâm niên

+ Khả năng thăng tiến

+ Sự ưa thích cá nhân

+ Các yếu tố khác

- Môi trường công ty

- + Chính sách, chiến lược kinh doanh của công ty.
- + Văn hoá của công ty: Ví dụ ở một số công ty coi trọng sự sáng tạo, công ty sẵn sàng trả lương cao cho những công việc đòi hỏi sự sáng tạo.
- + Tình hình tài chính công ty
- + Cơ cấu tổ chức công ty: ở các công ty có nhiều cấp trung gian thì cơ cấu tiền lương cũng có nhiều mức tương ứng.
- Thị trường lao động
- + Các quy định của pháp luật về tiền lương và tiền công, ký kết hợp đồng lao động, thời điểm trả lương, nợ lương, bảo hiểm,...
- + Mức sống của dân cư địa phương nơi doanh nghiệp có trụ sở.
- + Tập quán sinh hoạt và tiêu dùng của dân cư.
- + Mức lương trung bình trên thị trường lao động của các công việc tương tự.

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

1.4.1 Phân tích tình hình sử dụng số lượng lao động

1.4.1.1 Phân tích tình hình tăng (giảm) số công nhân

Nội dung trình tự phân tích:

- So sánh số lượng công nhân thực tế so với kế hoạch
- Xác định mức biến động tuyệt đối và mức biến động tương đối mức hoàn thành kế hoạch sử dụng số lượng lao động, theo trình tự sau:

+ *Mức biến động tuyệt đối:*

+ *Mức chênh lệch tuyệt đối:* $T1 - Tk$

Tỷ lệ % hoàn thành kế hoạch sử dụng lao động

T1

= .100%

Tk

Trong đó:

T1, Tk: Số lượng lao động thực tế và kế hoạch (người)

Kết quả phân tích trên phản ánh tình hình sử dụng lao động thực tế so với kế hoạch tăng lên hay giảm đi, chưa nêu được doanh nghiệp sử dụng số lượng lao động tiết kiệm hay lãng phí. Vì lao động được sử dụng có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động.

+ *Mức biến động tương đối:*

$$\text{Tỷ lệ \% hoàn thành kế hoạch} = \frac{T_1}{T_k \cdot \frac{Q_1}{Q_k}} \times 100\%$$

Trong đó:

Q1, Qk: Sản lượng kỳ thực tế và kỳ kế hoạch.

Mức chênh lệch tuyệt đối:

$$\Delta T = T_1 - T_k \times \frac{Q_1}{Q_k}$$

Ý nghĩa: Cách phân tích này cho ta biết được khi số lao động trong doanh nghiệp tăng (giảm) bao nhiêu người thì số lượng sản phẩm do họ làm ra sẽ tăng (giảm) bao nhiêu.

1.4.1.2 Phương pháp phân tích

Vận dụng phương pháp so sánh có liên hệ đến tình hình hoàn thành kế hoạch sản lượng sản phẩm và số lượng lao động.

Chỉ tiêu	Năm thực hiện		Kế hoạch		So sánh	
	TH	%	TH	%	Chênh lệch	%
Sản lượng sản phẩm (đồng)						
Số lao động bình quân trong danh sách (người)						
Trong đó: + Công nhân						
+ Nhân viên						

Ý nghĩa: Mục đích phân tích tình hình tăng (giảm) công nhân sản xuất là giúp cho doanh nghiệp thấy mình đã sử dụng hợp lý về số lượng lao động hay lãng phí. Từ đó có biện pháp khắc phục.

1.4.2 Phân tích năng suất lao động bình quân một lao động

1.4.2.1 Khái niệm

Năng suất lao động là số lượng sản phẩm được tạo ra trên một đơn vị người lao động làm việc (hoặc trên mỗi giờ lao động).

1.4.2.2 Tính năng suất lao động

a) Năng suất lao động bình quân tính theo giá trị:

- Năng suất lao động thực hiện bình quân của năm trước liền kề, được tính theo công thức:

$$W_{\text{thnt}} = \frac{\sum T_{\text{thnt}} \text{ hoặc } (\sum T_{\text{thnt}} - \sum C_{\text{thnt}}) \text{ hoặc } P_{\text{thnt}}}{L_{\text{ttnt}}}$$

Trong đó:

- + W_{thnt} : năng suất lao động thực hiện bình quân tính theo giá trị của năm trước liền kề;
- + $\sum T_{\text{thnt}}$: Tổng doanh thu thực hiện năm trước liền kề
- + $\sum C_{\text{thnt}}$: Tổng chi phí (chưa có lương) thực hiện năm trước liền kề
- + P_{thnt} : Lợi nhuận thực hiện năm trước liền kề
- + L_{ttnt} : Số lao động thực tế sử dụng bình quân của năm trước liền kề
- Năng suất lao động kế hoạch bình quân của năm kế hoạch, được tính theo công thức:

$$W_{\text{kh}} = \frac{\sum T_{\text{kh}} \text{ hoặc } (\sum T_{\text{kh}} - \sum C_{\text{kh}}) \text{ hoặc } P_{\text{kh}}}{L_{\text{kh}}}$$

Trong đó:

- + W_{kh} : năng suất lao động kế hoạch bình quân tính theo giá trị của năm kế hoạch;
- + $\sum T_{\text{kh}}$: Tổng doanh thu năm kế hoạch
- + $\sum C_{\text{kh}}$: Tổng chi phí (chưa có lương) năm kế hoạch
- + P_{kh} : Lợi nhuận năm kế hoạch
- + L_{kh} : Số lao động kế hoạch.
- Năng suất lao động thực hiện bình quân của năm kế hoạch, được tính theo công thức:

$$W_{\text{th}} = \frac{\sum T_{\text{thkh}} \text{ hoặc } (\sum T_{\text{thkh}} - \sum C_{\text{thkh}}) \text{ hoặc } P_{\text{thkh}}}{L_{\text{ttkh}}}$$

Trong đó:

- + W_{th} : năng suất lao động thực hiện bình quân tính theo giá trị của năm kế hoạch
- + $\sum T_{\text{thkh}}$: Tổng doanh thu thực hiện năm kế hoạch
- + $\sum C_{\text{thkt}}$: Tổng chi phí (chưa có lương) thực hiện của năm kế hoạch
- + P_{thkh} : Lợi nhuận thực hiện của năm kế hoạch
- + L_{ttkh} : Số lao động thực tế sử dụng bình quân của năm kế hoạch.

b) *Năng suất lao động bình quân tính theo sản phẩm:*

- Năng suất lao động thực hiện bình quân của năm trước liền kề, được tính theo công thức:

$$W_{\text{thnt}} = \frac{Q_{\text{thnt}}}{L_{\text{ttnt}}}$$

Trong đó:

- + W_{thnt} : Năng suất lao động thực hiện bình quân tính theo sản phẩm của năm trước liền kề
- + Q_{thnt} : Tổng sản phẩm (kể cả sản phẩm quy đổi) tiêu thụ thực tế thực hiện của năm trước liền kề
- + L_{ttnt} : Số lao động thực tế sử dụng bình quân của năm trước liền kề.
- Năng suất lao động kế hoạch bình quân của năm kế hoạch, được tính theo công thức:

$$W_{\text{kh}} = \frac{Q_{\text{kh}}}{L_{\text{kh}}}$$

Trong đó:

- + W_{kh} : Năng suất lao động kế hoạch bình quân tính theo sản phẩm của năm kế hoạch
- + Q_{kh} : Tổng sản phẩm (kể cả sản phẩm quy đổi) tiêu thụ năm kế hoạch;
- + L_{kh} : Số lao động kế hoạch.
- Năng suất lao động thực hiện bình quân của năm kế hoạch, được tính theo công thức:

$$W_{\text{th}} = \frac{Q_{\text{thkh}}}{L_{\text{thkh}}}$$

Trong đó:

- + W_{th} : Năng suất lao động thực hiện bình quân tính theo sản phẩm của năm kế hoạch
- + Q_{thkh} : Tổng sản phẩm (kể cả sản phẩm quy đổi) tiêu thụ thực tế thực hiện của năm kế hoạch
- + L_{thkh} : Số lao động thực tế sử dụng bình quân của năm kế hoạch.

1.4.2.3 Tính mức tăng năng suất lao động kế hoạch bình quân của năm kế hoạch so với thực hiện của năm trước liền kề

Công thức:

$$I_w = \left(\frac{W_{\text{kh}}}{W_{\text{thnt}}} \times 100\% \right) - 100\%$$

Trong đó:

- + I_w : Mức tăng năng suất lao động bình quân (%)
- + W_{khnt} : Năng suất lao động kế hoạch bình quân của năm kế hoạch.
- + W_{thnt} : Năng suất lao động thực hiện bình quân của năm trước liền kề.

1.4.3 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo lợi nhuận

Tỷ suất lợi nhuận bình quân

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

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

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

1.4.4 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo quỹ tiền lương

Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương

$$\text{Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng quỹ lương}}$$

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết để thực hiện một đồng doanh thu bán hàng thì cần chi bao nhiêu đồng lương. Chỉ tiêu này phản ánh mức doanh thu đạt được trên một đồng chi phí tiền lương. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao.

1.4.5 Đánh giá hiệu suất sử dụng lao động

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{L}{DT}$$

Trong đó:

DT: Tổng doanh thu.

L: Tổng lao động.

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

CHƯƠNG 2.
THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
CẢNG DỊCH VỤ DẦU KHÍ ĐÌNH VŨ

2.1 Tổng quan về Công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ

Tên giao dịch trong nước : Công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ

Tên giao dịch quốc tế : PTSC DINH VU

Trụ sở chính

KCN Đình Vũ, Phường Đông Hải II, Quận Hải An, Tp.Hải

Địa chỉ : Phòng

Tel : (+84) 031 3979 710

Fax : (+84) 031 3979 712

Website : <http://ptscdinhvu.com.vn>

Email : ptscdv@ptscdinhvu.com.vn

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Thực hiện sự chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ, “lấy quan điểm phát triển cảng hướng ra biển làm mục đích chủ đạo để xây dựng các cảng biển lớn, cảng cửa ngõ, cảng nước sâu hiện đại làm động lực cho phát triển vùng kinh tế trọng điểm, đồng thời đáp ứng khả năng cạnh tranh với các cảng biển khu vực trong quá trình hội nhập quốc tế”; đồng thời thuận theo xu thế hoà nhập với nền kinh tế thị trường thế giới sau khi Việt Nam đã gia nhập Tổ chức Thương mại Quốc tế WTO, Tập đoàn Dầu khí đã đề ra chiến lược phát triển dài hạn nhằm xây dựng Ngành Dầu khí thành một tập đoàn kinh tế mạnh, đa ngành.

Thực hiện chiến lược phát triển cung cấp dịch vụ dầu khí ở khu vực phía Bắc của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam, ngày 27/03/2007 Tổng Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật Dầu khí (PTSC) đã ký kết Hợp đồng giữ đất với Công ty Liên doanh TNHH Phát triển Đình Vũ về việc thuê toàn bộ khu đất 13,9 ha CN2.1 để đầu tư xây dựng Căn cứ Cảng dịch vụ Dầu khí Tổng hợp tại Khu Công nghiệp Đình Vũ.

Trên cơ sở đó, ngày 27/7/2007, Hội đồng quản trị Tổng Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật Dầu khí ra Nghị quyết số 209/NQ-DVKT-HĐQT thông qua việc thành lập Công ty Cổ phần Cảng Dịch vụ Dầu khí Đình Vũ (PTSC Đình Vũ). Ngày 03/08/2007 PTSC Đình Vũ chính thức được thành lập tại phiên họp

Đại hội đồng cổ đông thành lập Công ty. Dự án đầu tư “Xây dựng cầu cảng phục vụ KCN Đình Vũ và dịch vụ Dầu khí tổng hợp” được PTSC Đình Vũ tiến hành đầu tư và xây dựng từ tháng 01/2008 và cơ bản hoàn thiện vào tháng 5/2009.

Công ty Cổ phần Cảng Dịch vụ Dầu khí Đình Vũ (PTSC Đình Vũ) hiện nay là doanh nghiệp Cổ phần trực thuộc Tổng công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật Dầu khí Việt Nam (PTSC), được thành lập với mục đích đầu tư và quản lý khai thác dự án “ Đầu tư Xây dựng cầu cảng phục vụ KCN Đình Vũ và dịch vụ Dầu Khí tổng hợp” tại Khu công nghiệp Đình Vũ, quận Hải An, Thành phố Hải Phòng.

Công ty có tư cách pháp nhân theo Pháp luật Việt Nam kể từ ngày được cấp đăng ký kinh doanh; thực hiện chế độ hạch toán kinh tế độc lập; có con dấu riêng, được mở tài khoản tại các ngân hàng theo quy định của Pháp luật; tổ chức, hoạt động theo Điều lệ của Công ty Cổ phần và Luật Doanh nghiệp.

2.1.2 Chức năng nhiệm vụ của PTSC Đình Vũ

2.1.2.1 Lĩnh vực kinh doanh của công ty

Công ty cổ phần Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ có các ngành nghề kinh doanh như sau:

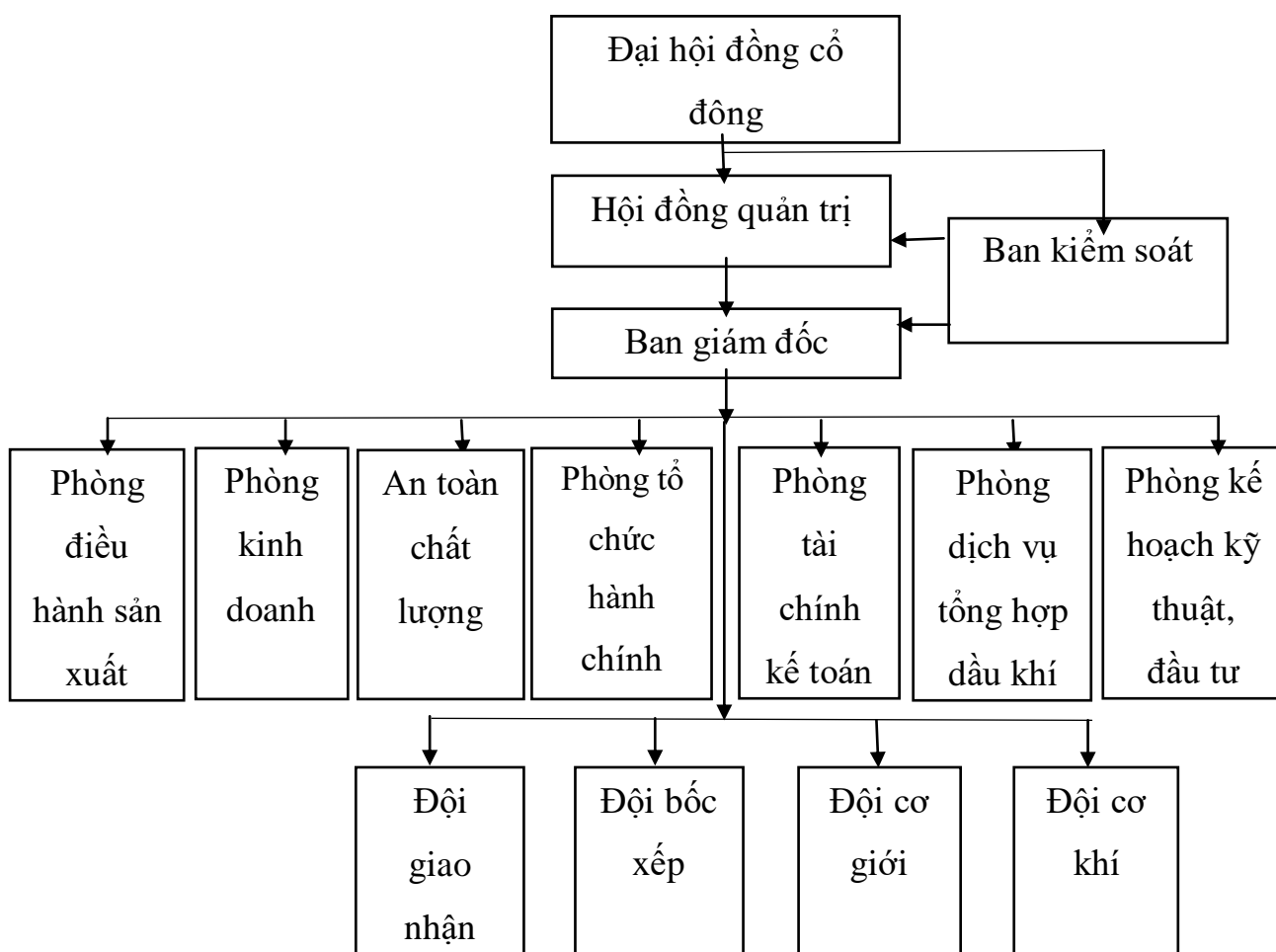
- Kinh doanh cảng biển.
- Vận hành, khai thác cụm cảng container.
- Các dịch vụ căn cứ hậu cần phục vụ hoạt động thăm dò, khai thác dầu khí.
- Cung cấp dịch vụ vận tải và các hoạt động hỗ trợ vận tải.
- Cho thuê kho bãi, cho thuê xe, máy móc, thiết bị.
- Sửa chữa, bảo dưỡng, hoán cải các phương tiện nổi.
- Phân phối các sản phẩm xăng dầu, phân bón, khí đốt.
- Giao nhận vận chuyên hàng hóa và các dịch vụ phục vụ hoạt động dầu khí ở khu vực phía Bắc...

2.1.2.2 Chức năng và nhiệm vụ của công ty

- Xuất nhập khẩu thiết bị vật tư dầu khí.
- Buôn bán vật tư, thiết bị, nguyên vật liệu, nhiên liệu phục vụ các dự án thăm dò, khai thác dầu khí.
- Thực hiện các đầu tư dự án liên quan nhằm tăng hiệu quả công tác tìm kiếm thăm dò, phát triển khai thác các mỏ dầu khí, khai thác, sản xuất và kinh doanh các sản phẩm dầu khí.
- Cung cấp các dịch vụ kỹ thuật, dịch vụ cung ứng vật tư thiết bị, dịch vụ xây lắp, dịch vụ vận tải, dịch vụ bảo dưỡng - vận hành phục vụ hoạt động tìm kiếm thăm dò, khai thác dầu khí.

2.2 Đặc điểm về tổ chức nguồn nhân lực PTSC Đình Vũ

2.2.1 Cơ cấu tổ chức quản lý



Sơ đồ 2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của PTSC Đình Vũ

2.2.2 Chức năng và trách nhiệm của các phòng ban trong công ty

Đại hội đồng cổ đông:

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của công ty, có quyền quyết định những vấn đề thuộc nhiệm vụ và quyền hạn được Luật pháp và Điều lệ công ty quy định.

Hội đồng quản trị:

Quyết định chiến lược, kế hoạch phát triển trung hạn và kế hoạch kinh doanh hằng năm của công ty.

Kiến nghị loại cổ phần và tổng số cổ phần được quyền chào bán của từng loại.

Quyết định chào bán cổ phần mới trong phạm vi số cổ phần được quyền chào bán của từng loại, quyết định huy động thêm vốn theo hình thức khác.

Quyết định giá chào bán cổ phần và trái phiếu của công ty.

Quyết định mua lại cổ phần .

Quyết định phương án đầu tư và dự án đầu .

Quyết định giải pháp phát triển thị trường, tiếp thị và công nghệ, thông qua hợp đồng mua, bán, vay, cho vay và hợp đồng khác có giá trị bằng hoặc lớn hơn 50% tổng giá trị tài sản được ghi trong báo cáo tài chính gần nhất của công ty hoặc một tỷ lệ khác nhỏ hơn .

Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng đối với Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và người quản lý quan trọng khác; quyết định mức lương và lợi ích khác của những người quản lý đó; cử người đại diện theo uỷ quyền thực hiện quyền sở hữu cổ phần hoặc phần vốn góp ở công ty khác, quyết định mức thù lao và lợi ích khác của những người đó.

Giám sát, chỉ đạo Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và người quản lý khác trong điều hành công việc kinh doanh hằng ngày của công ty.

Quyết định cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ công ty, quyết định thành lập công ty con, lập chi nhánh, văn phòng đại diện và việc góp vốn, mua cổ phần của doanh nghiệp khác.

Duyệt chương trình, nội dung tài liệu phục vụ họp Đại hội đồng cổ đông, triệu tập họp Đại hội đồng cổ đông hoặc lấy ý kiến để Đại hội đồng cổ đông thông qua quyết định.

Trình báo cáo quyết toán tài chính hàng năm lên Đại hội đồng cổ đông.

Kiến nghị mức cổ tức được trả, quyết định thời hạn và thủ tục trả cổ tức hoặc xử lý lỗ phát sinh trong quá trình kinh doanh.

Kiến nghị việc tổ chức lại, giải thể hoặc yêu cầu phá sản công ty.

Ban kiểm soát:

Kiểm soát toàn bộ hệ thống tài chính và việc thực hiện các quy chế của công ty.

Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, tính trung thực và mức độ cẩn trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, trong tổ chức công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính. Thẩm định báo cáo tình hình kinh doanh, báo cáo tài chính theo các định kỳ của công ty, báo cáo đánh giá công tác quản lý của Hội đồng quản trị lên Đại hội đồng cổ đông tại cuộc họp thường niên.

Xem xét sổ kế toán và các tài liệu khác của công ty, các công việc quản lý, điều hành hoạt động của Công ty bất cứ khi nào nếu xét thấy cần thiết hoặc theo quyết định của Đại hội đồng cổ đông theo yêu cầu của cổ đông hoặc nhóm cổ đông

Kiểm tra bất thường: Khi có yêu cầu của cổ đông hoặc nhóm cổ đông, Ban Kiểm soát thực hiện kiểm tra trong thời hạn 7 ngày làm việc, kể từ ngày nhận được yêu cầu. Trong thời hạn 15 ngày, kể từ ngày kết thúc kiểm tra, Ban kiểm soát phải báo cáo giải trình về những vấn đề được yêu cầu kiểm tra đến Hội đồng quản trị và cổ đông và nhóm cổ đông có yêu cầu.

Can thiệp vào hoạt động công ty khi cần: kiến nghị Hội đồng quản trị hoặc Đại hội đồng Cổ đông các biện pháp sửa đổi, bổ sung, cải tiến cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh của công ty.

Khi phát hiện có thành viên Hội đồng quản trị hoặc Đại hội đồng Cổ đông, Tổng Giám đốc vi phạm nghĩa vụ của người quản lý công ty phải thông báo ngay bằng văn bản với Hội đồng quản trị, yêu cầu người có hành vi vi phạm chấm dứt hành vi vi phạm và có giải pháp khắc phục hậu quả.

Ban Giám đốc

Quyết định các vấn đề liên quan đến công việc kinh doanh hằng ngày của công ty mà không cần phải có quyết định của Hội đồng quản trị.

Tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị.

Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty.

Kiến nghị phương án cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ công ty.

Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty, trừ các chức danh thuộc thẩm quyền của Hội đồng quản trị.

Quyết định lương và phụ cấp (nếu có) đối với người lao động trong công ty kể cả người quản lý thuộc thẩm quyền bổ nhiệm của Giám đốc.

Tuyển dụng lao động.

Kiến nghị phương án trả cổ tức hoặc xử lý lỗ trong kinh doanh.

Giám đốc phải điều hành công việc kinh doanh hàng ngày của công ty theo đúng quy định của pháp luật, Điều lệ công ty, hợp đồng lao động ký với công ty và quyết định của Hội đồng quản trị. Nếu điều hành trái với quy định này mà gây thiệt hại cho công ty thì Giám đốc phải chịu trách nhiệm trước pháp luật và phải bồi thường thiệt hại cho công ty.

Phòng điều hành sản xuất

Là phòng thay mặt và chịu trách nhiệm trước Giám đốc về công tác điều hành hoạt động sản xuất trong ngày, tuần, tháng toàn Công ty trên cơ sở kế hoạch tháng, quý, năm và tình hình sản xuất thực tế. Chỉ đạo và điều chỉnh các chỉ tiêu công nghệ hàng ngày trong quá trình sản xuất. Thực hiện công tác báo cáo theo quy định.

Nhiệm vụ:

Xây dựng kế hoạch tác nghiệp tháng và kiểm điểm thực hiện.

Tham mưu điều động thiết bị và các nguồn lực nhằm thực hiện nhiệm vụ trong sản xuất.

Cập nhật tình hình sản xuất hàng ngày của toàn công ty và thực hiện công tác báo cáo theo quy định.

Giám sát chỉ đạo quá trình sản xuất.

Liên kết để tiếp nhận thông tin và xử lý thông tin theo kịp thời theo quy định. Thường xuyên đôn đốc các bộ phận liên quan chuẩn bị đầy đủ các điều kiện thi công cho tất cả các phân xưởng, theo biện pháp kỹ thuật - an toàn.

Thông kê và báo cáo cụ thể kết quả thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh hàng ngày theo yêu cầu của lãnh đạo và các đơn vị. Báo cáo các tồn tại và đề xuất hướng khắc phục kịp thời với giám đốc.

Tham gia kiểm tra, giám sát tại hiện trường sản xuất của các đơn vị đảm bảo chấp hành đầy đủ theo biện pháp an toàn, điều hành quá trình sản xuất đảm bảo an toàn, năng suất, chất lượng, hiệu quả.

Phòng kinh doanh

Tham mưu cho Ban Giám đốc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh đúng ngành nghề, đúng pháp luật, mang lại hiệu quả cao.

Nhiệm vụ:

Xây dựng mục tiêu, chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh, lập kế hoạch và tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch kinh doanh ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của công ty.

Tổng hợp, phân tích các hoạt động sản xuất kinh doanh toàn công ty, lập báo cáo và các văn bản khác liên quan công tác sản xuất kinh doanh cho các kỳ họp giao ban, họp hội đồng quản trị, Đại hội cổ đông thường niên, bất thường hoặc theo yêu cầu của các cơ quan chức năng.

Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch tiền lương hàng năm; kế hoạch thu hàng tháng, quý, năm; kế hoạch vốn để triển khai thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh. Giúp Ban Giám đốc quản lý, điều hành thực hiện theo kế hoạch sản xuất kinh doanh.

Lập phương án và thực hiện huy động vốn theo quy định của Luật Doanh nghiệp gồm: Cổ phiếu, trái phiếu, vốn vay và các nguồn vốn khác; quản lý và thực hiện các hoạt động liên quan công tác cổ phần, cổ phiếu của công ty theo quy định.

Tổng hợp, quản lý, theo dõi và tham mưu Ban Giám đốc về tình hình tài sản thuộc sở hữu công ty.

Quản lý, thống kê theo dõi tiến độ, kết quả thực hiện các hợp đồng kinh tế liên quan sản xuất kinh doanh của công ty.

Kiểm tra tiến độ thực hiện các dự án của công ty.

Xây dựng và thực hiện tốt Quy chế phối hợp giữa các bộ phận có liên quan nhằm đảm bảo tính thống nhất cao trong giải quyết công việc của công ty.

Phòng tổ chức hành chính

Tham mưu, giúp việc cho giám đốc công ty và tổ chức thực hiện các việc trong lĩnh vực tổ chức lao động, quản lý và bố trí nhân lực, bảo hộ lao động, chế độ chính sách, chăm sóc sức khỏe cho người lao động, bảo vệ quân sự theo luật và quy chế công ty. Kiểm tra, đôn đốc các bộ phận trong công ty thực hiện nghiêm túc nội quy, quy chế công ty. Làm đầu mối liên lạc cho mọi thông tin của giám đốc công ty

Nhiệm vụ:

Đối nội: công tác nội vụ của cơ quan, tiếp nhận, tổng hợp thông tin. Xử lý các thông tin theo chức năng, quyền hạn của phòng.

Đối ngoại: tiếp khách, tiếp nhận tổng hợp các thông tin từ bên ngoài đến công ty. Xử lý các thông tin đó theo chức năng, quyền hạn của mình.

Tổ chức hội nghị và các buổi khánh tiết của công ty.

Soạn thảo văn bản, trình giám đốc ký các văn bản đối nội, đối ngoại và phải chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về giá trị pháp lý của văn bản đó.

Phát hành, lưu trữ, bảo mật con dấu cũng như các tài liệu đảm bảo chính xác, kịp thời, an toàn.

Giải quyết các vấn đề liên quan đến nhân sự theo nhiệm vụ, quyền hạn của mình, cụ thể là:

- + Tuyển dụng, quản lý nhân lực, điều động, chuyển chuyên người lao động.
- + Giải quyết các chế độ chính sách đối với người lao động theo luật định và quy chế công ty.
- + Theo dõi công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật của công ty.
- + Lưu giữ và bổ sung hồ sơ cán bộ công nhân viên kịp thời, chính xác
- + Là thành viên thường trực trong hội đồng thi đua khen thưởng, kỷ luật, hợp đồng lương, khoa học kỹ thuật.
- + Tổ chức các lớp học, đào tạo bồi dưỡng kiến thức, nâng bậc thợ cho người lao động.

Quản lý công tác vệ sinh, an toàn lao động, phòng chống cháy nổ khu vực văn phòng và công cộng.

Lập kế hoạch, kiểm tra, theo dõi, duy trì việc thực hiện chế độ bảo hộ lao động trong toàn công ty theo quy chế.

Chăm sóc sức khỏe cho người lao động: khám sức khỏe định kỳ và đột xuất, cấp cứu tai nạn lao động.

Bảo vệ tài sản công ty và tài sản người lao động trong địa phận công ty.

Bảo đảm an ninh chính trị, trật tự trị an trong toàn công ty.

Là lực lượng chính trong lực lượng xung kích phòng chống thiên tai, hỏa hoạn.

Quản lý nhân lực thực hiện theo luật nghĩa vụ quân sự.

Hướng dẫn, kiểm tra khách và cán bộ công nhân viên khi ra vào cổng.

Phối hợp cùng các bộ phận duy trì thời gian làm việc.

Đảm nhận việc cung cấp các nhu cầu phục vụ công tác văn phòng

Phòng tài chính kế toán

Quản lý, kiểm tra, hướng dẫn và thực hiện chế độ kế toán - thống kê, Quản lý tài chính, tài sản theo Pháp lệnh của Nhà nước, Điều lệ và quy chế tài chính của Công ty. Đáp ứng nhu cầu về tài chính cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty theo kế hoạch, Bảo toàn và phát triển vốn của công ty và các cổ đông.

Nhiệm vụ:

Giúp giám đốc về công tác kế toán thống kê, thông tin kinh tế, các hoạt động liên quan đến quản lý tài chính.

Xây dựng trình Giám đốc và Hội đồng quản trị ban hành quy chế quản lý quản lý tài chính của Công ty, đôn đốc kiểm tra việc thực hiện quy chế, đồng thời xây dựng kế hoạch tài chính hàng tháng, quý, năm của Công ty phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh.

Đảm bảo nguồn vốn để đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, kiểm tra, đánh giá hiệu quả sử dụng vốn, tài sản của Công ty.

Tổ chức hạch toán, thống kê kế toán, phản ánh chính xác, đầy đủ các số liệu, tình hình luân chuyển các loại vốn trong sản xuất kinh doanh của Công ty.

Kiểm tra và hướng dẫn nghiệp vụ cho các bộ phận kế toán tại các đơn vị trực thuộc, kiểm tra việc thanh quyết toán các công trình, các sản phẩm, hợp đồng kinh tế, thanh toán thu hồi công nợ của Công ty.

Phân tích hiệu quả kinh tế của các dự án, công trình và sản phẩm của Công ty.

Cân đối kế hoạch tài chính của Công ty, điều hoà các loại vốn trong Công ty, quan hệ với Tổng công ty, ngân hàng và tài chính, cũng như các cổ đông là pháp nhân để tạo nguồn vốn phục vụ kịp thời cho sản xuất kinh doanh khi có nhu cầu.

Đôn đốc, kiểm tra việc chấp hành chế độ báo cáo kế toán thống kê của các đơn vị trực thuộc, thực hiện báo cáo các cơ quan hữu quan khi có yêu cầu.

Thiết lập và kiện toàn bộ máy kế toán từ Công ty đến cơ sở tinh thông, gọn nhẹ, đảm bảo hoạt động có hiệu quả.

Nghiên cứu và phối hợp với các phòng nghiệp vụ khác để tập hợp, xây dựng các đơn giá nội bộ về xây lắp, các loại hình sản xuất kinh doanh khác của Công ty, Xác lập các phương án giá cả, dự thảo các quyết định về giá cả, phương án khoán cho các đơn vị trực thuộc và người lao động trình Giám đốc Công ty quyết định.

Chủ trì trong việc thực hiện định kỳ công tác báo cáo tài chính, kiểm kê, đánh giá tài sản trong Công ty, kiến nghị thanh lý tài sản vật tư tồn đọng, kém chất lượng, không có nhu cầu sử dụng.

Đề xuất kiến nghị với Giám đốc về việc thực hiện các quy chế quản lý tài chính, kế hoạch tài chính, sử dụng các loại vốn vào sản xuất kinh doanh đảm bảo nâng cao hiệu quả kinh tế, thực hiện tốt các nghĩa vụ tài chính với Nhà nước, dự thảo đề trình phương án phân phối lợi nhuận hàng năm theo Điều lệ của Công ty trình Giám đốc và Hội đồng quản trị phê duyệt.

Phối hợp với các phòng chức năng khác về việc khai thác, sử dụng các tài sản, máy móc, vật kiến trúc của Công ty một cách có hiệu quả nhất.

Phối hợp với các phòng ban trong Công ty để cùng hoàn thành công việc được giao.

Đề nghị lãnh đạo Công ty: Khen thưởng, kỷ luật, nâng lương, nâng bậc và các quyền lợi khác đối với tập thể và các cá nhân thuộc phòng quản lý.

2.2.3 Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

Bảng 1: Hoạt động sản xuất kinh doanh 2016- 2017 PTSC Đình Vũ

(ĐVT: đồng)

Chỉ tiêu	Giá trị		Chênh lệch	
	Năm 2016	Năm 2017	+/-	%
1.Tổng DT	155,001,968,640	192,062,339,469	37,060,370,829	23.91
2.Tổng CP	153,697,853,650	173,833,581,962	20,135,728,312	13.10
3.Tổng LN	1,304,114,990	18,228,757,507	16,924,642,517	1297.79

(Nguồn Phòng Tài chính kế toán)

Qua bảng trên ta thấy:

Tổng doanh thu năm 2017(192,062,339,469 đồng) , tăng so với năm 2016 (155,001,968,640đồng) là 37,060,370,829đồng tương ứng với tỷ lệ tăng23.91%.Tổng chi phí năm 2017 (173,833,581,962đồng), tăng so với năm 2016(153,697,853,650đồng) là 20,135,728,312đồng tương ứng với tỷ lệ tăng13.10%.

Tổng lợi nhuận của công ty năm 2017 so với năm 2016 tăng 16,924,642,517 đồng tương ứng giảm 1297.79% do:

Công tác dịch vụ căn cứ cảng: Công ty đã tiếp nhận và xếp dỡ hàng hóa an toàn cho 303 lượt tàu container với lượng hàng hóa qua cảng đạt 284.856 teus của các hợp đồng đã ký với các đối tác: Vsico, Viconship, Hubline, SITC... Tiếp tục kiểm tra, đánh giá việc thực hiện quy trình kiểm soát tải trọng hàng hóa ra vào cảng nhằm mục đích duy trì, áp dụng quy trình này đảm bảo hiệu quả phù hợp với điều kiện của công ty. Doanh thu của dịch vụ căn cứ cảng đạt 190,920,000,000 đồng.

Công tác dịch vụ khác: Do giá dầu thô chưa phục hồi, các nhà thầu dầu khí tiếp tục dừng triển khai các hoạt động thăm dò tìm kiếm dầu khí tại vịnh Bắc Bộ, nên ngoài việc tiếp tục cung cấp một số dịch vụ cho thuê kho bãi đã ký 2015. Công ty không thực hiện cung cấp thêm dịch vụ hậu cần cho khách hàng, điều này đã ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh. Doanh thu dịch vụ khác đạt 1,130,000,000 đồng.

Hoạt động tài chính: Công ty đã đầu tư, đưa vào sử dụng các máy móc, trang thiết bị, phương tiện vận tải, cơ sở vật chất hạ tầng.

2.2.4 Những thuận lợi và khó khăn của công ty

Thuận lợi

- *Thừa hưởng thương hiệu PTSC*: Có lịch sử hơn 20 năm hình thành và phát triển, đến nay PTSC Đình Vũ đã trở thành một đơn vị cung cấp dịch vụ kỹ thuật dầu khí, công nghiệp hàng đầu cả nước và đang từng bước khẳng định vị thế trên trường quốc tế.
- Thương hiệu PTSC đã tạo được vị thế vững chắc, là đối tác tốt, đáng tin cậy của rất nhiều khách hàng / đối tác lớn trong nước và nước ngoài.
- PTSC cũng thường xuyên nhận được hỗ trợ từ các chính sách của nhà nước và tập đoàn PVN.
- *Hệ thống quản lý chất lượng, an toàn, sức khỏe, môi trường tốt*: Được nhà thầu/ khách hàng/ đối tác nước ngoài đánh giá cao khi khảo sát chấm thầu để chuẩn bị triển khai các hợp đồng dự án. Giúp ban lãnh đạo công ty thực hiện các hoạt động quản lý điều hành toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ trong toàn công ty thuận tiện và dễ dàng hơn. Giúp người lao động thực hiện công việc được giao theo đúng trình tự, thủ tục đã được xây dựng và ban hành. Xác định ngăn ngừa, giảm thiểu các rủi ro, đảm bảo ngăn ngừa ô nhiễm môi trường cũng như các thương tổn hay bệnh tật giúp tránh được thiệt hại về tính mạng, tài sản, môi trường trong tất cả các hoạt động của

công ty. Tạo ra mà duy trì môi trường sản xuất kinh doanh dịch vụ an toàn đảm bảo chất lượng. Không ngừng nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, chất lượng dịch vụ, cải tiến công tác quản lý trong tất cả các hoạt động của công ty.

- *Sự khác biệt hóa về sản phẩm:* ngoài chức năng là cảng tổng hợp thông thường, cảng PTSC Đình Vũ còn phải đảm nhiệm vai trò cung cấp dịch vụ căn cứ hậu cần dầu khí cho các hoạt động khoan thăm dò và khai thác tại khu vực Vịnh Bắc Bộ của các nhà thầu dầu khí, vì đến nay ở khu vực phía Bắc chỉ có duy nhất cảng PTSC Đình Vũ là có đầy đủ điều kiện đáp ứng loại hình dịch vụ này.
- *Về vị trí địa lý:* PTSC nằm trong khu vực khu công nghiệp Đình Vũ nên có vị trí địa lý thuận lợi hơn so với một số cảng nằm phía thượng lưu như: Cảng Hải Phòng, Cảng Chùa Vẽ, Cảng Nam Hải ... do có vùng nước quay trở rộng thuận lợi cho việc tiếp nhận tàu vào, ra cảng để khai thác.
- *Về phần mềm quản lý SPM (quản lý, kiểm soát xe ra vào tự động):* Hiện cảng đang sử dụng phần mềm quản lý cảng SPM thuận tiện cho công tác quản lý, kiểm soát về thủ tục cũng như hàng hóa tại cảng, đáp ứng tốt hơn các nhu cầu phục vụ ngày càng cao của khách hàng.

Khó khăn:

- *Về cơ sở vật chất và vị trí địa lý hạn chế:* chiều dài cầu cảng với 250m chưa đáp ứng được nhu cầu cập cảng của các tàu có chiều dài và trọng tải lớn hơn 2 vạn tấn. Sông Bạch Đằng bồi lắng nhanh, dẫn tới phải tốn chi phí nạo vét thường xuyên để tàu có mớn sâu có thể tiếp cận làm hàng.
- *Về giá dịch vụ:* Chưa có sức cạnh tranh do chịu tác động lớn về cạnh tranh giá của các cảng mới có mức đầu tư lớn và các chiến dịch marketing như giảm giá dịch vụ, thậm chí miễn phí một số tác nghiệp...
- *Về chất lượng dịch vụ:* Mức độ hài lòng của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ hiện đang cung cấp chưa cao.
- *Về thủ tục:* Phức tạp, cơ chế chính sách chưa phù hợp với khách hàng.
- *Về cơ sở vật chất, hạ tầng, phương tiện, trang thiết bị còn thiếu và chưa đồng bộ:* Diện tích bãi hàng chật hẹp, hạn chế việc sắp đặt và lấy hàng hóa cho khách hàng, có những thời điểm quá tải. Hai cầu chân đế Liebherr có công nghệ lạc hậu hiệu quả làm hàng không cao, thời gian sử dụng lâu dài dẫn đến hư hỏng thường xuyên. Số lượng xe nâng còn thiếu, chưa đáp ứng được hết

nhu cầu sản xuất. Về đặc điểm công nghệ cơ sở vật chất trang thiết bị kỹ thuật của đơn vị còn thiếu cả về số lượng và chất lượng. Phần mềm quản lý container chưa hiện đại và đồng bộ, chưa tiện ích cho quá trình quản lý khai thác container. Công nghệ khai thác hiện chưa đồng bộ và hiện đại, một số cảng khác như cảng cổ phần Đình Vũ, Tân cảng Hải Phòng, Cảng Nam Hải Đình Vũ, Cảng VIP Green ... hiện đã đưa vào khai thác bằng hệ thống cổng dàn, cần trục dàn RTG thế hệ mới nhất có sức nâng dưới khung trục 40 tấn.

- *Về nguồn lực, Tài chính:* Phải chịu áp lực lãi suất vốn vay lớn, vốn lưu động hạn chế, hỗ trợ tài chính từ Tổng công ty còn hạn chế. Nguồn nhân lực: còn hạn chế, trình độ năng lực tại một số khâu còn chưa đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Thiết bị máy móc: trang thiết bị máy móc còn thiếu và chưa hiện đại. Đối với khách hàng: Công ty chưa có chiến lược phù hợp để tìm kiếm khách hàng tiềm năng và duy trì lượng khách hàng sẵn có. Quy trình sản xuất, quy trình công nghệ của doanh nghiệp: Quy trình khai thác phù hợp với khả năng của công ty và được tham khảo, kế thừa từ một số Đơn vị Cảng lâu năm (Viconship). Năng lực quản lý của doanh nghiệp: tạm thời đáp ứng yêu cầu. Về đặc điểm lao động: cán bộ công nhân viên của đơn vị có độ tuổi trung bình tương đối trẻ trong đó tỷ lệ đã đào tạo qua hệ đại học chiếm tỷ trọng lớn nên có thể tiếp thu nhanh những yêu cầu công việc. Tuy nhiên còn thiếu cán bộ nhân viên có kinh nghiệm chuyên sâu khai thác nhất là cán bộ tổ chức sản xuất trực tiếp. Dự án đầu tư mở rộng cầu cảng PTSC Đình Vũ 20,000 DWT đang bị kéo dài chậm tiến độ và các dự án bổ sung phương tiện xếp dỡ: QC, RTG, xe đầu kéo,... đang trong giai chuẩn bị đầu tư do nguồn vốn chủ sở hữu hạn chế. Nguồn vốn: Để đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị hình thành nên cảng PTSC Đình Vũ bên cạnh nguồn vốn chủ sở hữu, PTSC Đình Vũ cũng đã phải thực hiện các khoản vay tín dụng để hoàn thành dự án cảng trong giai đoạn 2008-2009 do đó tạo áp lực lớn về chi phí lãi vay;
- *Marketing:* Chiến lược giới thiệu, mở rộng thị trường ra các hãng tàu nước ngoài.
- *Quản lý rủi ro:* Công tác tổ chức kiểm soát quản lý rủi ro trong công tác HSE đã được Công ty áp dụng trong các hoạt động SXKD của Đơn vị và đạt kết quả tốt. Tuy nhiên việc quản lý rủi ro trong các lĩnh vực khác như nhân sự, tài chính, kế hoạch... mới được Công ty triển khai nên còn nhiều hạn chế....

2.3 Phân tích đánh giá về thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại PTSC Đình Vũ

2.3.1 Tình hình số lượng lao động

Bảng 2: Cơ cấu lao động theo trình độ

(ĐV: người)

Trình độ lao động	2016		2017	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Trên Đại học	06	2,49	06	2,49
ĐH, CĐ, trung cấp	132	55	133	62,15
Công nhân kỹ thuật	96	39,83	96	39,83
Lao động phổ thông	06	2,49	06	2,49
Tổng	241	100	240	100

(Nguồn Phòng tổ chức hành chính)

Quy mô lao động của công ty trong 2 năm thay đổi không đáng kể từ năm 2016 và năm 2017 giao động từ 240-241 lao động tăng 1 lao động. Lao động có trình độ tốt nghiệp Đại học, cao đẳng, trung cấp chiến ưu thế nhất, năm 2016 là 55%, tỷ lệ nhân viên tăng và giảm theo các năm, sự thay đổi không đáng kể. Lực lượng lao động trình độ trên đại học, công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông không thay đổi, thể hiện được số lượng lao động luôn ở mức ổn định. Cơ cấu lao động như trên là phù hợp với mô hình sản xuất kinh doanh của Cảng biển và tương tự như các cảng khác trong khu vực, đảm bảo đúng với tiến độ phát triển của doanh nghiệp cần phải sử dụng nguồn lực có trình độ cao.

Qua bảng 3 ta thấy: Số lượng lao động theo độ tuổi, giới tính thay đổi qua các năm. Số lượng lao động nam chiếm phần lớn trong công ty. Trong 2 năm lao động nam có xu hướng tăng năm 2016 (240 lao động), năm 2017 (241 lao động), tăng 1 lao động. Trong khi đó số lượng lao động nam tăng, chiếm tỷ trọng 79,67%. Số lượng lao động không thay đổi là 49 lao động nữ. Do tính chất, đặc thù công việc nên đòi hỏi lực lượng lao động nam là chính.

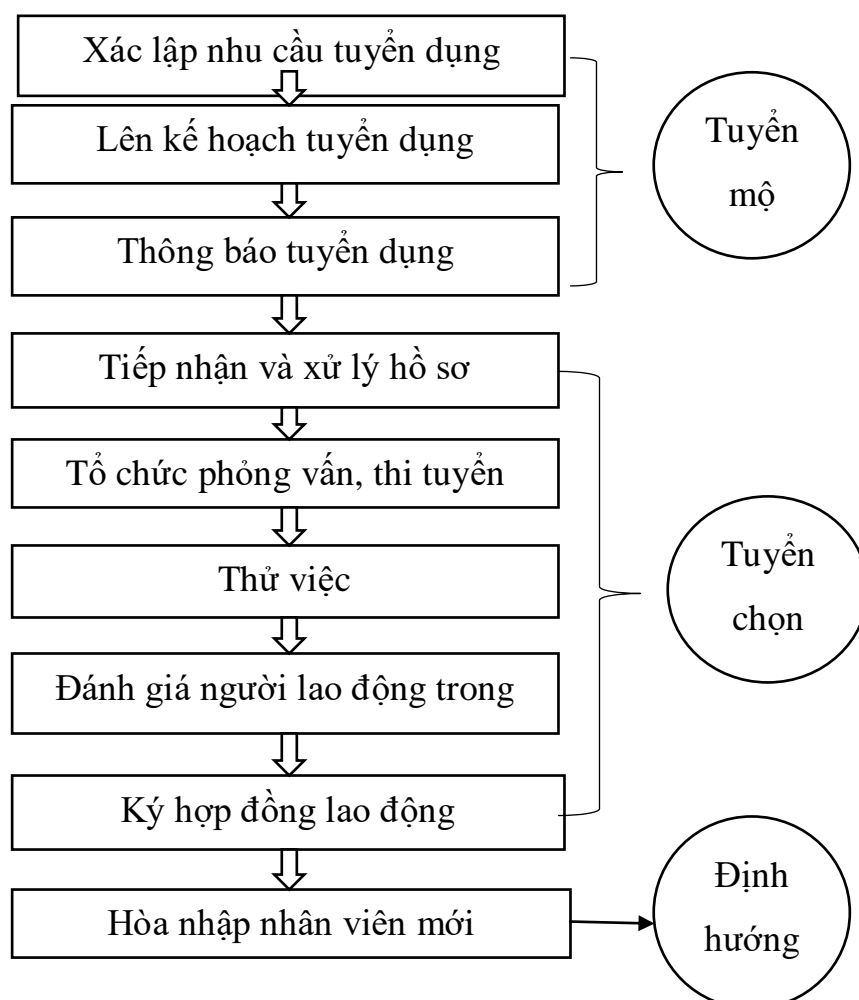
Lao động tương đối trẻ là từ 30-40 tuổi chiếm phần lớn cả 2 năm. Năm 2016 (97 lao động chiếm 40,25%). Năm 2017 (96 lao động chiếm 40%). Họ là những người nhiệt tình, say mê với công việc, ham học hỏi, giúp công ty ngày càng phát triển hơn. Bên cạnh đó là những người có kinh nghiệm lâu năm, là những thành phần chủ chốt giúp công ty phát triển lâu dài và bền vững hơn.

Bảng 3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính (ĐV: người)

Phân loại	Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng	Tỷ lệ(%)	Số lượng	Tỷ lệ(%)
Tổng	241	100	240	100
1.Nam	192	79,58	191	79,67
2.Nữ	49	20,42	49	20,33
1.20- 30 tuổi	56	23,33	56	23,24
2.30- 40 tuổi	97	40	96	40,25
3.Trên 40 tuổi	88	36,67	88	36,51

(Nguồn Phòng tổ chức hành chính)

2.3.2 Công tác tuyển dụng nhân lực



Sơ đồ 3: Quy trình tuyển dụng tại PTSC Đình Vũ

a) Xác lập nhu cầu tuyển dụng:

Hàng năm sau khi giám đốc đưa ra quyết định về chiến lược kinh doanh của những năm tới công ty sẽ tiến hành kế hoạch hoá nguồn nhân lực cần tuyển

dụng. Vào đầu năm các phòng ban, đơn vị thành viên sẽ nhận được công văn đề nghị đánh giá nhu cầu cần tuyển dụng.

Trưởng các phòng ban, đơn vị thành viên sẽ xem xét và đánh giá nhu cầu tuyển dụng ở đơn vị mình. Trong quá trình đó phụ trách đơn vị phải xem xét khả năng của các nhân viên trong đơn vị mình để đánh giá xem có cần thêm người không cần bao nhiêu và cần cho vị trí nào? Ở vị trí đó thì có yêu cầu về kỹ năng, trình độ như thế nào? Khi có nhu cầu bổ sung nhân lực, trưởng các bộ phận, đơn vị thành viên đưa ra các yêu cầu tuyển dụng và trình giám đốc xem xét, phê duyệt. Sau khi phê duyệt giám đốc sẽ giao cho phòng tổ chức tổ chức hành chính chuẩn bị và xác lập nhu cầu tuyển dụng lao động.

Các Bộ phận căn cứ nhu cầu công việc để lập kế hoạch tuyển dụng bao gồm các nội dung như sau:

- + Tuyển dụng phục vụ yêu cầu cho công việc gì ?
- + Điều kiện đòi hỏi người dự tuyển phải đáp ứng được về: Tay nghề, trình độ chuyên môn, kỹ thuật và những điều kiện khác tùy theo tính chất công việc.
- + Số lượng cần tuyển dụng.
- + Loại lao động: chính thức hay thời vụ.
- + Thời gian cần nhân sự.

Sau đó chuyển nhu cầu tuyển dụng cho trưởng phòng Tổ chức hành chính có trách nhiệm lập sơ bộ kế hoạch tuyển dụng, đưa ra ý kiến thảo luận với bộ phận có nhu cầu, nếu thấy hợp lý thì trình giám đốc phê duyệt các vị trí cần tuyển dụng.

b) Lên kế hoạch tuyển dụng

Sau khi xác lập nhu cầu tuyển dụng thì sẽ căn cứ vào đó để tiến hành xây dựng và lập kế hoạch tuyển dụng.

Kế hoạch tuyển dụng được trưởng phòng tổ chức hành chính lập và gửi giám đốc phê duyệt. Kế hoạch tuyển dụng bao gồm các nội dung sau:

- Số lượng và điều kiện tuyển dụng lao động cho từng công việc.
- Xác định nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng.
- Thời gian tiếp nhận hồ sơ tuyển dụng.
- Dự kiến thành phần tham dự phỏng vấn người lao động (tùy theo từng đối tượng để bố trí người có trình độ chuyên môn để phỏng vấn, khảo sát nghiệp vụ chuyên môn).
- Thời gian phỏng vấn.

- Trình Giám đốc phê duyệt kế hoạch tuyển dụng bao gồm chi phí tuyển dụng.

Bảng 4: Tiêu chuẩn về trình độ học vấn theo từng vị trí chức danh

Stt	Vị trí chức danh	Tiêu chuẩn về trình độ học vấn
1	Cán bộ quản lý, Nhân viên nghiệp vụ làm việc tại các Phòng công ty trực thuộc	-Tốt nghiệp Đại học đúng chuyên ngành có kinh nghiệm làm việc. - Trình độ ngoại ngữ bằng C hoặc tương đương trở lên - Thành thạo tin học văn phòng
2	Thủ quỹ, kế toán	-Tốt nghiệp Trung cấp đúng chuyên ngành -Trình độ ngoại ngữ bằng A hoặc tương đương trở lên - Thành thạo tin học văn phòng
3	Công nhân kỹ thuật	- Tốt nghiệp THPT -Chứng chỉ đào tạo, bằng nghề đúng chuyên ngành từ 3 tháng trở lên
4	Lao động tạp vụ, vệ sinh công nghiệp, bảo vệ...	-Tốt nghiệp THPT trở lên -Chứng chỉ đào tạo đúng nghề.

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Ngoài ra tùy theo các ngành nghề, vị trí chức danh khác, công ty sẽ quy định cụ thể về tiêu chuẩn trình độ học vấn.

Phương pháp tuyển dụng đối với nguồn nội bộ

- + Tuyển dụng thông qua thông báo tuyển dụng tại công ty: Cán bộ tuyển dụng sẽ tiến hành đăng tuyển trên các kênh thông tin nội bộ của công ty như website của công ty, các mạng nội bộ của công ty...

Nội dung đăng tuyển gồm có: vị trí tuyển dụng, số lượng tuyển, mô tả ngắn gọn về công việc, yêu cầu cụ thể đối với người xin việc, trách nhiệm, quyền hạn của các ứng viên tuyển dụng, cách thức và thời gian nộp hồ sơ.

Những thông tin đăng tuyển này nhằm thông báo cho cán bộ nhân viên trong công ty biết được các vị trí trống để họ nộp hồ sơ ứng tuyển nếu có nguyện vọng.

- + Tuyển dụng qua sự giới thiệu, đề bạt của cán bộ công nhân viên trong công ty: Phương pháp này thường sử dụng khi tuyển chọn cho các vị trí quản lý.

Khi có vị trí quản lý trống, nhân viên trong công ty có thể sẽ tiến cử một nhân viên nào đó trong bộ phận của mình nộp hồ sơ dự tuyển.

- + Tuyển dụng căn cứ vào các thông tin trong hồ sơ cá nhân: Thông thường khi được tuyển dụng và trở thành nhân viên của công ty thì việc lưu trữ thông tin về hồ sơ cá nhân sẽ được phòng tổ chức hành chính tiến hành ngay khi người được tuyển dụng vào làm. Hồ sơ cá nhân được công ty lưu trữ bao gồm những thông tin về cá nhân, bằng cấp, mức lương, khen thưởng, đào tạo... Dựa vào những thông tin này cán bộ nhân sự có thể chọn ra được những người phù hợp ứng tuyển cho các vị trí còn trống.

Phương pháp tuyển dụng từ nguồn bên ngoài.

- + Tuyển dụng thông qua sự giới thiệu từ người thân, người quen của cán bộ công nhân viên trong công ty.
- + Họ hiểu rõ về tổ chức, biết được tổ chức cần người như thế nào, có khả năng gì nên họ có thể giới thiệu được những người phù hợp nhất trong thời gian sớm nhất.

c) Thông báo tuyển dụng:

Trên cơ sở kế hoạch tuyển dụng, phòng Tổ chức hành chính thực hiện theo các nội dung yêu cầu trong kế hoạch tuyển dụng, bao gồm các công việc như liên hệ nơi đăng thông báo, chuyển thông tin đăng tuyển dụng, ...

Việc thiết kế các bản thông báo ở công ty còn nhiều bất cập vì hiện nay tại công ty mới chỉ có các Bản mô tả công việc cho một số chức danh công việc, nó chưa đầy đủ và còn thiếu một số các chức danh mới.

Tuy vậy đối với các phương pháp tuyển mộ mà công ty đang áp dụng này cũng dẫn đến tình trạng mất cơ hội tìm kiếm được nhân tài giỏi về dự tuyển và tính công bằng trong việc phân loại hồ sơ không được cao vì đối với hồ sơ là người quen của cán bộ nhân viên trong công ty sẽ được ưu tiên hơn mà chưa chắc năng lực của những người đó đã tốt bằng những ứng cử viên bên ngoài.

d) Tiếp nhận và xử lý hồ sơ:

Trưởng phòng tổ chức hành chính và trưởng các bộ phận có nhu cầu tuyển dụng sẽ có nhiệm vụ tiến hành và xử lý hồ sơ của các ứng viên, so sánh với các yêu cầu của các bộ phận, nếu chưa đủ đề nghị bổ sung hoặc loại bỏ. Theo quy định của công ty thì hồ sơ xin việc gồm: đơn xin việc, sơ yếu lý lịch, các văn bằng chứng chỉ đào tạo, giấy khai sinh, giấy chứng nhận sức khỏe.

Kết thúc quá trình tiếp nhận hồ sơ, cán bộ phòng tổ chức hành chính sẽ tiến hành kiểm tra lựa chọn các ứng viên thông qua hồ sơ. Sau khi thỏa mãn đủ các tiêu chuẩn chung, phòng tổ chức hành chính sẽ lên kế hoạch cụ thể về thời gian, địa điểm phỏng vấn hay thi tuyển với ứng viên.

e) Tổ chức phỏng vấn, thi tuyển:

Với những vị trí tuyển dụng là cấp lãnh đạo, quản lý thì sẽ phỏng vấn qua 2 vòng:

Vòng 1: Phỏng vấn sơ bộ. Đối với tất cả các hồ sơ được lọt vào vòng này. Trưởng phòng Tổ chức hành chính sẽ phỏng vấn tất cả các ứng viên này và sẽ phân loại vào phỏng vấn sâu hay thi tuyển. Trưởng phòng sẽ loại bỏ dần các hồ sơ không đạt. Nếu đã đầy đủ về số lượng thì phòng tổ chức cán bộ lao động sẽ thông báo thời gian, địa điểm để công bố kết quả và phỏng vấn. Còn nếu không đủ hồ sơ thì phải tổ chức chọn thêm hồ sơ để đủ về số lượng theo như kế hoạch tuyển dụng đã đề ra.

Vòng 2: Phỏng vấn sâu. Khi đã có danh sách phỏng vấn lần hai thì danh sách này sẽ được đưa lên cho giám đốc trực tiếp phỏng vấn. Giám đốc sẽ có sẵn một loạt các câu hỏi hay bài thi trắc nhiệm cho các ứng cử viên này. Qua quá trình này sẽ chọn ra được những người có thiện chí, làm việc nhiệt tình và phù hợp với công việc của công ty.

Với những vị trí như cán bộ nghiệp vụ hay công nhân kỹ thuật sẽ tiến hành phỏng vấn sơ bộ và thi tuyển:

Vòng 1 : phỏng vấn sơ bộ như đối với lao động quản lý ở trên.

Vòng 2: Thi tuyển. Công ty sẽ xây dựng lên một bài thi tuyển để có thể đánh giá thực chất và kiểm tra kiến thức, tay nghề của ứng viên.

Bài thi dành cho lao động gián tiếp với các vị trí như kế toán, quản lý sẽ thiên về kiến thức, kỹ năng làm việc của một người kế toán, hoặc có các bài thi trắc nghiệm về ứng xử dành cho những người làm quản lý.

Bài thi vào vị trí lao động trực tiếp sản xuất thường là bài thi thực hành, thi tay nghề. Qua hình thức này, công ty sẽ chọn ra người có năng lực thực sự.

Để thuận lợi cho việc phỏng vấn công ty cũng sử dụng những mẫu phỏng vấn, các bài thi trắc nghiệm được soạn sẵn trong từng trường hợp cụ thể. Cán bộ phỏng vấn cũng có thể linh hoạt sử dụng các câu hỏi phù hợp với từng ứng viên cụ thể nhằm kiểm tra kỹ hơn các ứng viên. Ngoài ra nếu cần tuyển một lượng lớn lao động vào làm việc thì công ty sẽ thành lập một hội đồng phỏng vấn để

đảm bảo cho tính công bằng và khách quan trong tuyển dụng, có thể tìm được người có tài năng thực sự.

Thành phần phỏng vấn của công ty bao gồm:

- + Trưởng bộ phận yêu cầu tuyển dụng.
- + Chuyên gia, cán bộ kỹ thuật liên quan.
- + Giám đốc công ty (nếu cần).
- + Trưởng phòng tổ chức hành chính (nếu cần).

Những người phỏng vấn trao đổi ý kiến đánh giá và thông tin trong cuộc họp, và đưa ra ý kiến đánh giá thống nhất. Kết thúc quá trình này cán bộ phòng tổ chức hành chính sẽ trình các kết quả đánh giá về ứng cử viên lên giám đốc. Trong quá trình phỏng vấn hội đồng phỏng vấn của công ty luôn chú ý sao cho các ứng viên cảm thấy tự tin và được coi trọng, và chú ý điều chỉnh cuộc nói chuyện đi đúng hướng. Công ty cũng tạo điều kiện để các ứng viên có cơ hội đặt câu hỏi cho hội đồng phỏng vấn. Thông qua quá trình phỏng vấn hội đồng phỏng vấn sẽ đánh giá được tổng quát về ứng viên như: tính tình, quan niệm sống, sự năng động, trình độ, mục đích khi hợp tác với công ty.

Công ty đã có sự phân loại khá rõ các đối tượng tuyển dụng để đưa ra các phương pháp tuyển dụng khác nhau nhằm tránh mất thời gian và tiền bạc vào các khâu không cần thiết. Song tại công ty những cán bộ phụ trách khâu phỏng vấn đều chưa được qua đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ, họ đều học ở những chuyên ngành nghiệp vụ khác và hầu hết trong quá trình phỏng vấn các ứng viên họ đều dựa vào kinh nghiệm làm việc lâu năm hoặc kinh nghiệm từ bản thân nên sẽ dễ mắc phải những lỗi sai trong khâu phỏng vấn và nhiều lúc sẽ bị yếu tố chủ quan tác động gây ra việc đánh giá không đúng về ứng viên dự tuyển.

f) Thử việc:

Phòng tổ chức hành chính có trách nhiệm thông báo cho các ứng cử viên đã trúng tuyển và những người không trúng tuyển được biết. Tuy nhiên đây cũng chưa phải là quyết định tuyển dụng cuối cùng của công ty. Ứng viên được thông báo trúng tuyển chứ chưa được thực sự được tuyển, ứng cử viên còn phải qua một giai đoạn thử thách nữa đó là thử việc. Phòng tổ chức hành chính soạn thảo và trình Giám đốc công ty kí quyết định thử việc cho người lao động mới trúng tuyển.

Thời gian thử việc tùy vào vị trí công việc mà người lao động đảm nhiệm.

- + Thời gian thử việc đối với công nhân: 1 tháng.

- + Thời gian thử việc đối với cán bộ trung cấp: 1 tháng.
- + Thời gian thử việc đối với cán bộ tốt nghiệp cao đẳng, đại học: 2 tháng

Trong một số trường hợp được giám đốc phê duyệt thời gian thử việc có thể được rút ngắn hoặc không thực hiện. Ta thấy rằng thời gian thử việc ở công ty đã có sự linh động nhất là đối với cán bộ quản lý hay đối với những chuyên viên kỹ thuật. Có thể trực tiếp làm việc luôn mà không cần phải trải qua thời gian thử việc. Việc này sẽ giúp công ty giữ chân được các lao động có trình độ cao ở lại làm việc. Mỗi nhân viên khi làm thử việc tại công ty không có nghĩa là đã là nhân viên chính thức mà qua thời gian thử việc, nếu không làm tốt rất có thể họ sẽ phải rời khỏi công ty. Cho nên giai đoạn này rất quan trọng, họ phải nỗ lực, cố gắng hết sức để hoàn thành công việc nhằm đảm bảo chất lượng và hiệu quả cao nhất, đồng thời họ phải luôn có tinh thần trách nhiệm cao.

g) Đánh giá người lao động trong thời gian thử việc

Người lao động tự kiểm điểm đánh giá. Và tự nhận thức xem liệu mình có phù hợp với công việc ở đây và còn có nguyện vọng tiếp tục làm việc ở công ty nữa hay không.

Trưởng các đơn vị, bộ phận có người lao động thử việc đánh giá xem liệu người lao động thử việc có đáp ứng và hoàn thành tốt công việc được giao không. Đủ điều kiện tiếp tục làm việc ở công ty hay không và việc thực hành nội quy kỷ luật tại công ty có tốt không.

Các chỉ tiêu chủ yếu để đánh giá kết quả thử việc, gồm:

- + Chất lượng công việc.
- + Mức độ hoàn thành công việc.
- + Kiến thức .
- + Khả năng giao tiếp.
- + Ý thức tập thể (sự cộng tác).
- + Tính tự giác.
- + Tính chủ động, sáng tạo trong công việc.

h) Ký hợp đồng lao động:

Sau khi hết thời gian thử việc, 30 ngày với lao động bình thường và 60 ngày với lao động cao đẳng, đại học trở lên, phòng Tổ chức hành chính tiến hành ghi nhận ý kiến của trưởng bộ phận. Trường hợp đạt yêu cầu, trình giám đốc ký hợp đồng lao động chính thức.

i) Công tác định hướng nhân lực được tuyển dụng:

Công tác này nằm ở bước hội nhập nhân viên mới. Ở đây công tác định hướng này được kết hợp làm đồng thời trong thời gian người lao động vào thử việc của công ty. Song công tác này sẽ được kéo dài tầm 6 tháng đối với những người vẫn ở lại công ty làm việc sau thời gian thử việc. Trong quá trình thử việc nhân viên mới được công ty trang bị đầy đủ những kiến thức về công ty:

- Về kết quả hoạt động kinh doanh, lịch sử hình thành , cơ cấu tổ chức
- Các vấn đề khó khăn , các vấn đề bảo vệ và bảo mật
- Các chính sách chủ yếu, lương bổng, phúc lợi, an toàn- vệ sinh lao động, cơ sở vật chất, các vấn đề về kinh tế, các vấn đề về phòng tránh cháy nổ.

Việc huấn luyện này sẽ được phòng tổ chức hành chính phụ trách phân công người huấn luyện. Sau giai đoạn giới thiệu tổng quát về công ty, nhân viên mới sẽ được hội nhập về chương trình chuyên môn. Trong giai đoạn này bộ phận nhân sự sẽ trang bị cho nhân viên những thông tin về các chức năng của bộ phận, phòng ban, nhiệm vụ và trách nhiệm đối với công việc, các thủ tục chính sách và thủ tục quy định. Nhân viên mới được đi tham quan các nơi liên quan đến công việc công tác. Đặc biệt trưởng bộ phận giới thiệu nhân viên mới với các đồng nghiệp.

Công ty yêu cầu nhân viên cũ phải hết sức tạo điều kiện cho nhân viên mới làm việc để tránh những điều đáng tiếc xảy ra như nhân viên mới bỏ việc, gây thiệt hại cho công ty. Để nhân viên mới có thể làm quen với công việc thực tế, công ty luôn cử các nhân viên làm việc theo nhóm, trong đó nhân viên mới được một nhân viên cũ đã có kinh nghiệm lâu năm trong công việc hướng dẫn. Tuy nhiên nhân viên mới vẫn được giao việc để thích ứng với công việc trong thực tế.

- Tiến trình hội nhập này tạo cho nhân viên mới cảm giác yên tâm , thoải mái, không bị lạc lõng, cô đơn
- Thông qua sự chỉ bảo hướng dẫn của người đã có kinh nghiệm nên có thể giảm những sai lầm của nhân viên mới.
- Với quá trình thử việc như vậy, nhân viên mới có thể làm quen với công việc một cách nhanh nhất, nhanh chóng đi vào công việc ổn định, rút ngắn thời gian thử việc một cách nhanh nhất. Nhân viên mới nhanh chóng được công ty giao cho công việc mới đúng với khả năng của họ. Tuy nhiên vẫn còn có một số trường hợp vì một lý do nào đó mà nhân viên mới bỏ việc.

- Công ty chưa đưa ra được nét văn hóa riêng trong doanh nghiệp đến với những người lao động mới.
- Các hình thức đưa thông tin đến với người lao động còn hơi cứng nhắc, dẫn đến việc tiếp nhận thông tin của người lao động sẽ không được hiệu quả như mong muốn.

2.3.3 Công tác đào tạo nguồn nhân lực

Hàng năm, phòng Tổ chức hành chính đề xuất với Giám đốc công ty để định hướng các kế hoạch đào tạo cho cả năm trong đó có kế hoạch đào tạo ngắn hạn, trung hạn và dài hạn cho toàn thể cán bộ công nhân viên và người lao động trong công ty. Kế hoạch đào tạo được xây dựng dựa trên nhu cầu đào tạo người lao động trong toàn công ty và mục tiêu đào tạo của doanh nghiệp. Hiện nay ở công ty xây dựng quy trình đào tạo cho toàn bộ đội ngũ người lao động trong công ty như sau:



Sơ đồ 4: Quy trình đào tạo lao động tại PTSC Đình Vũ

2.3.3.1 Đào tạo cán bộ lãnh đạo quản lý

Công tác đào tạo và phát triển nhân lực cán bộ cấp cao của công ty luôn được Hội đồng quản trị xem xét và coi trọng vì đó là cách thức để công ty tạo ra đội ngũ cán bộ lãnh đạo kế cận. Hàng năm Công ty đã cử các cán bộ quản lý đi đào tạo nâng cao trình độ quản lý theo mô hình các nước phát triển như Mỹ, Anh,

Pháp... theo chương trình do IMO tổ chức. Công ty thường xuyên cử cán bộ đi nước ngoài để học tập về mô hình quản lý doanh nghiệp, tham gia hội thảo hội nghị do các tổ chức hàng hải quốc tế tổ chức để học tập tiếp thu công nghệ mới. Đào tạo nâng cao nghiệp vụ quản lý kinh tế quản trị doanh nghiệp do các cơ quan nhà nước tổ chức. Đối với đội ngũ lao động này hình thức đào tạo mở rộng hơn, chủ yếu theo các xu hướng của các nước tiên tiến để trình độ của cán bộ quản lý được nâng cao. Đồng thời phát triển các kỹ năng hội nhập và khả năng sử dụng ngoại ngữ nên chi phí cho các hoạt động đào tạo đội ngũ lãnh đạo quản lý cũng tốn kém hơn.

2.3.3.2 Đào tạo cán bộ kỹ thuật chuyên môn nghiệp vụ

Bên cạnh việc đào tạo cán bộ quản lý, việc đào tạo, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ các cán bộ kỹ thuật của công ty cũng được Hội đồng quản trị tổ chức hàng năm theo đúng với trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Công ty đã thuê các chuyên gia đầu ngành trong lĩnh vực công nghệ hàng hải ở Việt Nam cũng như trên thế giới để thực hiện công tác bồi dưỡng, đào tạo, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ đã giúp cho các cán bộ học tập, tích lũy được các kinh nghiệm từ các Giáo sư, Tiến sỹ... tại các trường Đại học, Cao đẳng trên thế giới.

2.3.3.3 Đào tạo công nhân kỹ thuật

Bên cạnh đội ngũ lao động quản lý, lao động chuyên môn kỹ thuật thì đội ngũ công nhân là những người lao động trực tiếp là đối tượng cũng được Công ty quan tâm trong lĩnh vực đào tạo. Hiện nay, số lao động trực tiếp tại Tổng công ty là 102 lao động, chiếm 42,32% tổng lao động của toàn công ty.

Để thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực sát với nhu cầu thực tiễn cần phải đánh giá hiện trạng, xác định xu hướng phát triển của ngành nghề hoạt động, từ đó ước tính được nhu cầu lao động cần bổ sung và nhu cầu đào tạo, phát triển nguồn nhân lực công ty.

Hàng năm, công ty đều tổ chức các lớp học đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, cho cán bộ - công nhân viên. Các lớp nghiệp vụ phục vụ cho đối tượng đào tạo này cũng khá đa dạng tương ứng với các ngành nghề hiện có của công ty. Đi kèm với việc tổ chức các lớp nghiệp vụ là kinh phí tổ chức các lớp học. Đối tượng tham gia học không phải đóng góp bất kỳ khoản gì, chi phí lớp học do công ty bỏ tiền ra.

2.3.3.4 Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo

Bảng 5: Các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ năm 2017 dành cho cán bộ chuyên môn nghiệp vụ

Stt	Lớp nghiệp vụ bồi dưỡng nâng cao	Số người	Kinh phí (VNĐ)	Ghi chú
1	Khảo sát Container	12	30,000,000	
2	Nghiệp vụ hải quan điện tử	10	30,000,000	
3	Nghiệp vụ hành chính Văn phòng	51	25,500,000	
4	Số hóa tài liệu bản đồ	15	37,500,000	
5	Kỹ năng đàm phán, thương lượng	17	15,300,000	
6	Kỹ thuật an toàn hóa chất	21	27,300,000	
7	Soạn thảo hợp đồng ngoại thương	13	39,000,000	

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Bảng 6: Các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ dành cho công nhân kỹ thuật năm 2017

Stt	Lớp bồi dưỡng nghiệp vụ nâng cao	Số người	Kinh phí (VNĐ)	Ghi chú
1	Tập huấn nghiệp vụ điều hành vận tải, lái xe	47	37,600,000	
2	Kỹ thuật an toàn hóa chất	06	3,000,000	
3	Nâng bậc công nhân	49	53,900,000	

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Chất lượng học tập của các học viên:

Bảng 7: Kết quả học tập của các học viên giai đoạn 2016- 2017

Chỉ tiêu/năm		Khá giỏi (%)	Trung bình (%)	Yếu kém (%)
Lãnh đạo quản lý	2016	100	0	0
	2017	100	0	0
Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ	2016	92	8	0
	2017	95	5	0
Công nhân kỹ thuật	2016	78	17	5
	2017	80	18	2

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng trên ta thấy:

Qua bảng đánh giá chất lượng học tập của cán bộ công nhân viên Công ty cho ta thấy được chất lượng đào tạo của cán bộ Lãnh đạo quản lý 100% đạt trình độ khá giỏi, còn cán bộ chuyên môn nghiệp vụ đạt trung bình 93,5% trình độ khá giỏi, còn lại 6,5% đạt trình độ trung bình còn lại không có cán bộ đạt trình độ yếu kém. Còn cán bộ công nhân kỹ thuật chất lượng đào tạo thấp hơn, trình độ khá giỏi trung bình chỉ đạt 79% còn trình độ trung bình chiếm 17,5% còn lại là đạt trình độ yếu kém.

2.4 Đánh giá chung về công tác tuyển dụng và đào tạo PTSC Đình Vũ

2.4.1 Những kết quả đạt được

Về mặt tuyển dụng: Công ty đã thực hiện theo các quy trình tuyển dụng một cách công khai trong nhiều năm. Nguồn tuyển dụng chủ yếu từ nguồn nội bộ. Công ty có thực hiện việc thông báo tuyển dụng và các yêu cầu tuyển dụng. Công ty đã tạo điều kiện cho đội ngũ lao động mới tuyển được làm quen với văn hóa công ty.

Về mặt đào tạo: Công ty đã thực hiện đúng theo quy định đào tạo và phát triển nhân viên. Hàng năm đều tổ chức được những lớp, những khóa đào tạo ngắn hạn cho các cấp lãnh đạo công ty, cho đội ngũ cán bộ cấp trung và cho đội ngũ công nhân lao động trực tiếp trong công ty. Kết quả đào tạo đạt nhiều loại tốt.

2.4.2 Những mặt còn hạn chế còn tồn tại trong công tác tuyển dụng và đào tạo của công ty

2.4.2.1 Hạn chế trong công tác tuyển dụng nhân sự và nguyên nhân

Công ty chưa đa dạng hóa nguồn tuyển dụng, ngoài việc chú trọng đến ứng cử viên nguồn nội bộ thì nguồn bên ngoài của công ty còn rất hạn chế, như vậy là chưa hợp lý. Phương pháp này sẽ dẫn đến tình trạng có sự không công bằng, không khách quan khi tuyển dụng

Tiến trình tuyển dụng nhân sự còn chưa thực sự đầy đủ, nhiều khi chỉ dừng ở khâu nghiên cứu hồ sơ, trong khi đó phương pháp trắc nghiệm – một phương pháp cho kết quả tương đối chính xác và công bằng lại chưa được công ty sử dụng. Nguyên nhân là do công ty quá chú trọng vào việc đánh giá chất lượng ứng cử viên thông qua hồ sơ, mà thực tế nhiều khi hồ sơ không phản ánh hết hoặc phản ánh chưa đúng trình độ của ứng cử viên.

Công việc thông báo tuyển dụng của công ty cũng chưa rộng, mới chỉ thông báo tại công ty trên một báo cáo. Như vậy sẽ hạn chế hồ sơ hơn và ít có cơ hội tuyển dụng kỹ và chọn được nhiều người tài hơn.

2.4.2.2 Các mặt còn hạn chế và nguyên nhân của công tác đào tạo

Tuy đạt được nhiều kết quả trong công tác đào tạo như phân tích ở các nội dung trên nhưng công tác đào tạo của công ty còn một số hạn chế như sau:

- Đội ngũ công nhân kỹ thuật có trình độ chưa cao, một số lao động có dấu hiệu của sự trì trệ qua thái độ tham gia các lớp đào tạo, chưa thực sự hứng thú trong việc được đào tạo tay nghề.
- Đội ngũ lao động chưa đáp ứng được hết các yêu cầu về đào tạo và phát triển nguồn lao động của công ty.
- Đối với nhiều cán bộ công nhân viên việc học hành trở nên rất khó và việc đào tạo để đáp ứng nhu cầu trong tương lai là rất hạn chế.

Để tồn tại những hạn chế đó là do một số nguyên nhân sau:

Nguyên nhân

- Do đội ngũ người lao động là người có tuổi tại công ty đã làm việc lâu năm nên sự linh hoạt và khả năng tiếp thu những kiến thức mới còn hạn chế.
- Do một số cán bộ vẫn làm theo kinh nghiệm cá nhân được đúc rút sau nhiều năm trong nghề nên tư tưởng có phần bảo thủ, ít chịu thay đổi theo những cái mới, vì cái mới bên cạnh những mặt tích cực

mang lại thì tiềm ẩn nhiều rủi ro mà bản thân người quản lý cũng không lường trước được.

- Mặt khác, cơ cấu tổ chức còn lỏng lẻo, đội ngũ cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty chưa đoàn kết. Đó là những trở ngại mà công ty gặp phải trong hoạt động đào tạo, những trở ngại này gây ảnh hưởng hết sức lớn trong mục tiêu quản lý tối ưu nguồn nhân lực.

2.5 Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực PTSC Đình Vũ

2.5.1 Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Bảng 8: Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

(ĐVT: đồng)

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Chênh lệch	Tỷ lệ %
1	Doanh thu	155,001,968,640	192,062,339,469	37,060,370,829	23.91
2	Lợi nhuận	1,304,114,990	18,228,757,507	16,924,642,517	1297.79
3	Số lượng lao động	240	241	01	0.41
4	Hiệu quả SD LĐ	5,433,812	75,637,998	70,204,185	92.82
5	Tổng quỹ lương	20,635,943,619	21,634,891,833	998,948,214	4.62
6	HQSD CP lương	7.51	8.87	1.36	15.33
7	Hiệu suất SD LĐ	645,841,536	796,939,168	151,097,632	18.96

(Nguồn: Phòng kế toán tài chính)

Qua bảng trên ta thấy:

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

Hiệu quả sử dụng lao động theo lợi nhuận năm 2016 là 5,433,812 đồng/người/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2016 một lao động của công ty tạo ra 5,433,812 đồng lợi nhuận. Đến năm 2017 con số này tăng lên 75,637,998 đồng/người/năm. Như vậy, hiệu quả sử dụng lao động theo lợi nhuận của Công ty trong năm 2017 đã tăng so với năm 2016. Cụ thể, hiệu quả sử dụng lao động theo lợi nhuận năm 2017 tăng so với năm 2016 là 70,204,185 đồng/người/năm tương đương với tăng 92.82%.

Hiệu quả sử dụng lao động theo quỹ tiền lương: Chỉ tiêu này cho biết để thực hiện một đồng doanh thu bán hàng thì cần chi bao nhiêu đồng lương. Chỉ tiêu này phản ánh mức doanh thu đạt được trên một đồng chi phí tiền lương. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng lao động càng cao.

Hiệu quả sử dụng lao động theo quỹ tiền lương năm 2016 là 7.51 đồng/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2016 một đồng doanh thu bán hàng cần 7.51 đồng lương. Đến năm 2017 con số này tăng lên 8.87 đồng/năm. Như vậy, hiệu quả sử dụng lao động theo quỹ tiền lương của công ty trong năm 2017 đã tăng so với 2016. Cụ thể, hiệu quả sử dụng lao động theo quỹ tiền lương 2017 tăng so với 2016 là 1.36 đồng/ năm tương đương với tăng 15.33%.

Hiệu suất sử dụng lao động: chỉ tiêu cho ta biết một lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một năm.

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2016 của công ty là 645,841,536 đồng/người/năm, điều này chứng tỏ trong năm 2016 một lao động của công ty tạo ra 645,841,536 đồng doanh thu. Nhưng đến năm 2017 con số này tăng lên 796,939,168 đồng/người/năm. Như vậy, hiệu suất sử dụng lao động của Công ty trong năm 2017 đã tăng so với năm 2016. Cụ thể, hiệu suất sử dụng lao động năm 2017 tăng so với năm 2016 là 151,097,632 đồng/người/năm tương đương với giảm 18.96 %.

2.5.2 Đánh giá về công tác sử dụng lao động tại công ty

Ưu điểm :

Công ty đã tiến hành xây dựng chính sách, chiến lược và kế hoạch đầy đủ theo các quy trình của Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2008 về quy trình tuyển dụng, quy trình đào tạo... Có sự định hướng cho sự phát triển lâu dài của công ty nói chung và nguồn nhân lực nói riêng. Phản ánh được mục tiêu sứ mệnh của công ty là lấy con người làm nền tảng cho sự phát triển bền vững.

Việc bố trí và sử dụng nhân lực theo đúng chuyên môn và bằng cấp được đào tạo. Điều này giúp cho người lao động thực hiện công việc theo đúng kỹ năng được đào tạo, đồng thời giúp cho Công ty giảm thiểu rủi ro phải đào tạo lại.

Có cơ chế lương, thưởng rõ ràng đã khuyến khích người lao động trong thi đua sản xuất, làm tăng năng suất lao động.

Công ty đã chú trọng tới việc đào tạo và bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực hiện tại: nâng cao, đồng bộ chất lượng trong tổ chức. Tạo môi trường làm việc lành mạnh, hợp tác giữa các thành viên, tăng sự gắn kết, chia sẻ kinh nghiệm, giúp đỡ nhau cùng tiến bộ.

Công ty xác định được rõ mục tiêu lấy con người làm trung tâm cho sự phát triển, là yếu tố quan trọng nhất đảm bảo cho sự phát triển bền vững.

Hạn chế :

- Trong công tác sử dụng nguồn nhân lực:

Cần hoàn thiện hơn nữa quy trình công việc, bên cạnh đó, cần phải áp dụng công nghệ thông tin vào công tác điều hành, quản lý nhằm đánh giá chất lượng nhân sự: phần mềm quản lý và đánh giá nhân sự, hệ thống HRM (Quản trị nguồn nhân lực),...

Công tác quản lý nhân sự và công việc còn mang tính tình cảm.

- Công tác quản trị các mối quan hệ lao động

Mối quan hệ giữa các nhân viên trong phòng ban chưa thật sự hài hòa, thân thiện.

Mối quan hệ giữa các nhân viên ở các phòng ban chưa có sự thông cảm, chia sẻ nhau trong công việc chuyên môn ở mỗi phòng ban.

Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên đang có khoảng cách, thiếu sự đồng viên chia sẻ nhiều trong công việc, trong cuộc sống.

CHƯƠNG 3.
MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NẪNG CAO HIỆU QUẢ SỬ
DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG DỊCH VỤ DẦU KHÍ
PTSC ĐÌNH VŨ

3.1 Phương hướng và mục tiêu hoạt động kinh doanh của PTSC Đình Vũ

Mục tiêu 2020 theo định hướng của Chính phủ là: “Giữ vững ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát đi đôi với đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng, đảm bảo nền kinh tế phát triển bền vững, phấn đấu đến năm 2020, nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại. Nâng cao đời sống vật chất, văn hóa và tinh thần của nhân dân. Tăng cường công tác bảo vệ tài nguyên môi trường và chủ động ứng phó với biến đổi khí hậu. Giữ vững độc lập, chủ quyền quốc gia. Bảo đảm an ninh chính trị và trật tự an toàn xã hội. Củng cố và mở rộng các quan hệ đối ngoại, đẩy mạnh hội nhập và hợp tác quốc tế, nâng cao vị thế của Việt Nam trong khu vực và trên thị trường quốc tế.”

Xây dựng PTSC Hải Phòng trở thành đơn vị có thương hiệu mạnh tại khu vực miền Bắc về các lĩnh vực hoạt động chính: dịch vụ căn cứ cảng, cung cấp dịch vụ vận tải, vận hành, sửa chữa, bảo dưỡng các công trình dầu khí, dịch vụ khác gắn liền với căn cứ cảng.

Tập trung đầu tư nguồn lực cơ sở vật chất, phát triển nguồn nhân lực để thực hiện thành công chiến lược tăng tốc phát triển các dịch vụ lõi.

3.2 Định hướng và mục tiêu nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực đến năm 2020

Tuyển dụng: Tuyển dụng được nhân lực có trình độ cao, có kinh nghiệm và khả năng đáp ứng nhanh với nhu cầu công việc, giảm thiểu thấp nhất quá trình đào tạo và đào tạo lại cho nhân lực mới tuyển dụng.

Đào tạo: Nhằm nâng cao trình độ cán bộ lãnh đạo quản lý của công ty góp phần thực hiện có hiệu quả chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực PTSC Đình Vũ. Tăng cường công tác rèn luyện tác phong công nghiệp, giáo dục ý thức trách nhiệm công dân cho cán bộ, công nhân viên.

3.3 Các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại PTSC Đình Vũ

3.3.1 Biện pháp nâng cao công tác đào tạo nhân lực



Căn cứ đưa ra biện pháp

Bảng 9: Kết quả học tập của các học viên giai đoạn 2016- 2017

Chỉ tiêu/năm		Khá giỏi (%)	Trung bình (%)	Yếu kém (%)
Lãnh đạo quản lý	2016	100	0	0
	2017	100	0	0
Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ	2016	92	8	0
	2017	95	5	0
Công nhân kỹ thuật	2016	78	17	5
	2017	80	18	2

Hàng năm đều tổ chức được những lớp, những khóa đào tạo ngắn hạn cho các cấp lãnh đạo công ty, cho đội ngũ cán bộ cấp trung và cho đội ngũ công nhân lao động trực tiếp trong công ty. Các lớp nghiệp vụ phục vụ cho đối tượng đào tạo này cũng khá đa dạng tương ứng với các ngành nghề hiện có của công ty. Đối tượng tham gia học không phải đóng góp bất kỳ khoản gì, chi phí lớp học do công ty bỏ tiền ra. Nhưng công tác đào tạo của công ty còn một số hạn chế: Đội ngũ công nhân kỹ thuật có trình độ chưa cao, một số lao động có dấu hiệu của sự trì trệ qua thái độ tham gia các lớp đào tạo, chưa thực sự hứng thú trong việc được đào tạo tay nghề. Đội ngũ lao động chưa đáp ứng được hết các yêu cầu về đào tạo và phát triển nguồn lao động của Công ty. Đối với nhiều cán bộ công nhân viên việc học hành trở nên rất khó và việc đào tạo để đáp ứng nhu cầu trong tương lai là rất hạn chế.



Mục tiêu biện pháp

Nhằm nâng cao trình độ cán bộ lãnh đạo quản lý, nhân viên của công ty góp phần thực hiện có hiệu quả chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực



Biện pháp



Mở rộng và đổi mới nội dung đào tạo đối với người lao động.

Đối với cán bộ quản lý: Đội ngũ cán bộ quản lý nhìn chung đã tốt nghiệp đại học, trên đại học và có kinh nghiệm trong công tác quản lý. Tuy nhiên trình độ

ngoại ngữ và tin học còn hạn chế nên công ty nên đầu tư vào nội dung đào tạo này. Công ty vẫn tổ chức cho cán bộ quản lý đi dự hội thảo, thăm quan, đúc rút kinh nghiệm cùng với các doanh nghiệp trên thế giới. Đối với đội ngũ cán bộ quản lý bắt buộc khả năng ngoại ngữ và trình độ sử dụng tin học trong quản lý dựa trên các phần mềm phải thật sự giỏi thì chất lượng công việc sẽ được giải quyết hiệu quả hơn.

Đối với công nhân viên: Đội ngũ công nhân viên có trình độ trong công ty không nhất thiết phải có trình độ Đại học, tuy nhiên về kỹ năng chuyên môn thì phải giỏi, họ có thể được đào tạo thêm về các kỹ năng nghề nghiệp và khả năng chuyên môn hóa để tăng năng suất lao động và các quy tắc đảm bảo cũng như quy trình công việc để đảm bảo an toàn trong lao động. Công ty nên tập trung vào các nội dung đào tạo cho công nhân sử dụng các máy móc thiết bị hiện đại. Hiện nay sự phát triển của hệ thống quản lý máy móc thông minh, các chương trình được lập trình sẵn và thiết kế chi tiết trên hệ thống máy tính. Để có thể tiến hành công việc một cách chính xác thì đòi hỏi từng người lao động công nhân phải am hiểu và đọc được các chi tiết kỹ thuật. Có như vậy thì hiệu quả công việc mới được nâng lên.

Trẻ hóa đội ngũ cán bộ công nhân viên được gửi đi đào tạo. Với việc trẻ hóa đội ngũ cán bộ công nhân viên được gửi đi đào tạo sẽ đảm bảo đáp ứng yêu cầu nắm bắt những kiến thức cần có sau mỗi khóa đào tạo, để ý thức phấn đấu trong sự nghiệp của những người trẻ có điều kiện hơn so với những người nhiều tuổi.

✓ *Thực hiện việc kiểm tra, đánh giá sau khóa đào tạo, bồi dưỡng.*

Đối với cán bộ quản lý: thì hoạt động đào tạo, bồi dưỡng họ chủ yếu là các lớp đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn thường là thời gian dưới một tuần nên công ty không thể dựa vào kết quả học tập hay là kết quả làm việc của các học viên để đánh giá hiệu quả bởi vì tiêu thức này xác định rất khó mà ta phải dựa vào tiêu thức sự phản ứng của học viên, để xác định phản ứng của các học viên thì có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn hoặc dùng bảng hỏi sẽ là hợp lý, việc thiết kế các bảng hỏi thì tùy thuộc vào từng chuyên môn kỹ thuật.

Đối với công nhân viên thì chúng ta có thể sử dụng tiêu thức là phản ứng và kết quả làm việc của công nhân sau khóa đào tạo, về phản ứng thì cũng như đối với cán bộ. Còn dựa vào kết quả làm việc của các học viên: để xác định sự

thay đổi về hiệu quả làm việc của công nhân trước và sau khoá đào tạo chúng ta có thể sử dụng phương pháp dựa vào số liệu thống kê kết quả làm việc. Tuy nhiên đối với hình thức tập trung dài hạn của các công nhân thì ngoài phương pháp trên ta có thể dựa vào kết quả học tập.

Việc kiểm tra đánh giá sau đào tạo sẽ làm cho người lao động ý thức hơn về những kiến thức được trang bị, sử dụng những kiến thức được trang bị đó vào trong thực tiễn công việc để tránh lãng phí quá trình đào tạo. Muốn người lao động thực hiện và áp dụng nó thì khâu đánh giá, kiểm tra phải được coi trọng và xem xét một cách cẩn thận.

Như vậy phương pháp kiểm tra, đánh giá sau quá trình đào tạo được bộ máy quản lý của công ty thực hiện đồng bộ trên các khía cạnh như:

- Gắn trách nhiệm của người lao động với công việc được giao theo các chuẩn mực mới.
- Thái độ ý thức của người lao động với công việc được giao.
- Khả năng giải quyết các tình huống trong công việc.

➤ **Dự kiến kết quả đạt được**

Cán bộ công nhân viên được đào tạo, bồi dưỡng đúng ngành nghề, phục vụ cho hoạt động phát triển công ty, đáp ứng được yêu cầu hội nhập nền kinh tế.

Người lao động có ý thức và trách nhiệm hơn trong công việc. Từ đó làm tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp.

3.3.2 Biện pháp nâng cao công tác tuyển dụng nhân lực

➤ ***Căn cứ đưa ra biện pháp***

Như quá trình phân tích ở chương 2, cho thấy công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty trong thời gian 2016- 2017 còn một số hạn chế ở một số công đoạn trong quá trình tuyển dụng như về nguồn tuyển từ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, cũng như cách thức tuyển dụng.

➤ ***Mục tiêu của biện pháp***

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

➤ ***Biện pháp:***

- ✓ Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng

Bên cạnh hai nguồn tuyển cơ bản và truyền thống của doanh nghiệp là

nguồn tuyển từ bên trong và bên ngoài tổ chức thì công ty có thể có thêm các nguồn tuyển khác. Về hai nguồn tuyển chủ yếu, công ty phải có kế hoạch xem xét lại các thông tin từ hai nguồn này. Đối với nguồn tuyển từ bên trong doanh nghiệp thì công ty phải kiểm soát được cơ sở dữ liệu thông tin cá nhân của đội ngũ lao động trong công ty. Hiện nay phần mềm quản lý nhân sự của phòng tổ chức hành chính hiện đang quản lý số lượng thông tin về đội ngũ lao động toàn công ty song phần mềm quản lý này cần được nâng cấp, các thông tin về người lao động cần được kiểm tra và cập nhật mới lại hàng năm. Đặc biệt cần xây dựng hệ thống hồ sơ nhân sự của từng người lao động, với những thông tin cần thiết như trong sơ yếu lý lịch đơn giản và cập nhật các thông tin mới trong quá trình làm việc tại công ty như các mức độ hoàn thành công việc hiện tại, khả năng thăng tiến, các lớp đào tạo đã qua,... Hồ sơ sắp xếp lại nhân lực được trình bày dưới dạng sơ đồ sắp xếp lại nhân lực.

Trên thực tế ban lãnh đạo chỉ dựa vào công việc cần tuyển và phiếu đề xuất của nhân viên trong các bộ phận, điều này không thể tránh khỏi sự thiếu chính xác, đôi khi còn mang tính chủ quan. Vì vậy, công ty muốn khai thác hiệu quả nguồn tuyển dụng nội bộ cần phải lập đầy đủ các hồ sơ nói trên.

Đối với tuyển dụng từ nguồn bên ngoài: Hiện nay nguồn tuyển này của công ty chưa được coi trọng đúng mức. Công ty cần xác lập số lượng và nhu cầu tuyển dụng, đồng thời đưa ra yêu cầu cụ thể đối với các ứng viên từ nguồn bên ngoài này như: Tốt nghiệp đại học hoặc cao đẳng, trung cấp, có ý thức làm việc độc lập, khả năng giao tiếp tốt, thành thạo kỹ năng văn phòng... Công ty cũng nên xem xét đến việc đăng thông báo tuyển dụng nguồn bên ngoài này trên các phương tiện thông tin truyền thông và mạng để có thể thu hút được nhiều nhân tài đến công ty hơn nữa. Công ty và các đơn vị thành viên phải đa dạng hóa các mối quan hệ để đa dạng thêm các nguồn tuyển dụng từ bên ngoài tổ chức như mở rộng hoạt động kinh doanh ra nhiều thị trường khác. Khi hoạt động kinh doanh của công ty được mở rộng, nhu cầu công việc đòi hỏi nhân sự với số lượng lớn và chất lượng cao thì việc đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng bên ngoài là thực sự cần thiết. Nó sẽ tạo điều kiện cho việc tăng số lượng cũng như chất lượng các hồ sơ dự tuyển, tạo cơ hội cho những người có năng lực thực sự, có nhiệt huyết với công ty được tuyển dụng. Công ty nên tuyển từ các cơ sở đào tạo: trường Đại học, Cao đẳng, Trung cấp; Các trung tâm giới thiệu việc làm trên internet: Vietnamwork, ided,...

✓ *Xây dựng hệ thống câu hỏi, bài thi trắc nghiệm để kiểm tra trình độ ứng viên*

Hiện nay, công tác tuyển dụng vẫn chỉ coi trọng ở khâu xem hồ sơ và phỏng vấn trực tiếp, để tiết kiệm về mặt thời gian và chi phí của cả bên doanh nghiệp và người lao động. Hình thức này chỉ thích hợp với việc tuyển dụng trong ngắn hạn còn trong dài hạn thì nên có những kế hoạch chi tiết và đầy đủ. Vì công tác tuyển dụng là một hoạt động thường niên của phòng tổ chức hành chính trong công ty. Vì vậy công ty nên xây dựng các kế hoạch tuyển dụng một cách chi tiết, dài hạn. Sau đó xây dựng hệ thống các câu hỏi tuyển dụng, hệ thống đề thi chuyên môn và hệ thống các câu hỏi phỏng vấn để giúp ban tuyển dụng của công ty chủ động hơn khi tham gia tuyển dụng, tránh việc đặt câu hỏi tuyển dụng mang tính chủ quan và cá nhân của người đánh giá tuyển dụng.

✓ *Chú trọng vào khâu thông báo tuyển dụng*

Đảm bảo việc thông báo tuyển dụng được các ứng viên biết đến nhiều nhất từ các nguồn tuyển dụng là mục tiêu của công tác này nhằm tuyển chọn được đội ngũ lao động chất lượng tốt nhất và giảm tránh những hiện tượng không khách quan trong tuyển dụng.

➤ **Dự kiến kết quả đạt được**

Công ty sẽ thu hút được các ứng viên từ khắp nơi chứ không chỉ là ứng viên nội bộ và những người thực sự có khả năng, ý chí phấn đấu không có cơ hội được làm việc tại công ty.

Tiết kiệm được thời gian, chi phí cho công ty, chủ động và khách quan hơn trong công tác tuyển dụng.

KẾT LUẬN

Thế giới đang tiến gần hơn tới nền kinh tế tri thức, quá trình hội nhập ngày càng sâu và rộng của Việt Nam đòi hỏi chúng ta phải nhanh chóng xây dựng được lực lượng lao động có khả năng làm chủ tri thức, hội nhập vào thị trường lao động quốc tế. Vấn đề phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao càng trở nên cấp thiết đối với quốc gia và từng doanh nghiệp, đặc biệt đối với các công ty có vai trò quan trọng với nền kinh tế quốc dân như PTSC Đình Vũ.

Khi xây dựng chiến lược phát triển nhân lực là các lãnh đạo của PTSC đã khẳng định nhân lực là vốn quý nhất và tri thức là nguồn tài sản vô hình nhưng lại quyết định sự phát triển bền vững của công ty. Tư tưởng này thể hiện tầm nhìn và tạo thuận lợi rất lớn cho quá trình phát triển nguồn nhân lực PTSC cả trong kế hoạch và thực thi.

Khóa luận đã hoàn thành với những nội dung chính sau:

- Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận về tuyển dụng và đào tạo nhân sự gồm các khái niệm, vai trò, nội dung của tuyển dụng, đào tạo nhân sự.
- Thứ hai, luận văn đã tiến hành phân tích thực trạng nguồn lao động của công ty PTSC Đình Vũ trên các khía cạnh số lượng, cơ cấu, trình độ trong giai đoạn 2016- 2017. Phân tích được nội dung, số liệu thống kê từ quá trình tuyển dụng và đào tạo của công ty. Qua đó đánh giá thực trạng tuyển dụng và quá trình đào tạo nhân sự tại công ty.
- Thứ ba, khóa luận đã trình bày những biện pháp cơ bản để cải thiện quá trình tuyển dụng và đào tạo nhân sự trong giai đoạn đến 2020 của công ty.

Phát triển nhân lực PTSC là một công việc khó khăn, phức tạp vì liên quan trực tiếp đến yếu tố con người và lại có độ trễ nhất định, do đó công tác phát triển nguồn nhân lực PTSC cần phải có tầm nhìn xa và rộng. Việc nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực PTSC giúp đóng góp một cái nhìn khoa học về một vấn đề cấp bách hiện nay, là việc làm cần thiết. Tuy thực tế, công ty đã có những nghiên cứu riêng về nguồn nhân lực nhưng chủ yếu dựa trên những khảo sát thực tế, mức độ khoa học chưa cao. Do đó, em đề xuất các giải pháp ở đây giúp công ty tham khảo để có thể hoàn thiện hơn nữa các mặt hoạt động, tuy nhiên để các giải pháp này đi vào thực tế cần sự nỗ lực rất lớn từ công ty. Giải pháp đó là:

1. Biện pháp nâng cao công tác đào tạo nhân lực

2. Biện pháp nâng cao công tác tuyển dụng nguồn nhân lực.

Em mong nhận được sự đóng góp ý kiến từ thầy cô giáo và người đọc. Xin chân thành cảm ơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ (2016), *Báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh năm 2016*.
2. Công ty Cảng dịch vụ dầu khí Đình Vũ (2017), *Báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh năm 2017*.
3. Trần Kim Dung (2005). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê.
4. Douglas Mc Gregor (1960). *Học thuyết quản trị nhân lực phương Tây*.
5. Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
6. Nguyễn Thanh Hội (2000). *Quản trị nhân sự*. Nhà xuất bản Thống kê.
7. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự. Quản trị nhân sự*, tái bản lần thứ 9. Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hồ Chí Minh.
8. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Hoạch định nhân sự. Quản trị nhân sự*, tái bản lần thứ 9. Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hồ Chí Minh.
9. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Tuyển dụng nhân sự. Quản trị nhân sự*, tái bản lần thứ 9, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hồ Chí Minh.
10. Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.