LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

Nghiên cứu công tác Quản trị Nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Xếp dỡ Sài Gòn

MỤC LỤC.

LỜI CẢM ƠN

NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN

LỜI MỞ ĐẦU

PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Chương I: Khái niệm, vai trò, ý nghĩa của QTNNL --- ----------Trang 1

A. Khái niệm về Quản Trị Nguồn Nhân Lực----------Trang 1

B. Vai trò và ý nghĩa của quản trị quản trị nguồn nhân lực Trang 2

Chương II: Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực -----Trang 3

I. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực----------Trang 3

1. Hoạch định nguồn nhân lực ---- ----------Trang 4

2. Phân tích công việc---------- ----------Trang 5

2.1 Phân tích thực trạng Quản Trị Nguồn Nhân Lực trong doanh nghiệp. ----------Trang 5

2.2 Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực --Trang 6

3 . Quá trình tuyển dụng---------- ----------Trang 7

II. Chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ---- Trang 10

1. Các nguyên tắc trong đào tạo---------- Trang 12

2. Quá trình đào tạo và phát triển---------- Trang 14

3. Xác định nhu cầu đào tạo ---------- Trang 14

4. Thực hiện quá trình đào tạo---------- Trang 18

5. Đánh giá hiệu quả đào tạo ---------- Trang 18

III. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực ---------- Trang 19

1. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viênTrang20

a. Mục đích ---------- ---------- Trang 20

b. Trình tự thực hiện ---- ---------- Trang 20

2. Trả công lao động -- ---------- Trang 21

a. Cung cấp thu nhập cho người lao động ---------- Trang 21

b. Các hình thức trả lương ---------- Trang 21

3. Quan hệ lao động ---------- Trang 21

4. Một số học thuyết ---------- Trang 22

Chương III: Giới thiệu về Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn ---- Trang 25

I. Sự ra đời, hình thành & phát triển của Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn ------ ---------- Trang 25

1. Lịch sử hình thành và phát triển của Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn ---------- Trang 25

2. Mục đích & ngành nghề kinh doanh ---------- Trang 25

II. Tình hình nhân sự & cơ cấu tổ chức của Xí nghiệp. Sơ đồ cơ cấu tổ chức ---------- Trang 26

3. Chức năng & nhiệm vụ của các phòng ban ---------- Trang 27

a. Ban Giám đốc ---------- Trang 27

b. Phòng kế hoạch kỹ thuật vật tư ---------- Trang 29

c. Phòng tài chính kế toán ---------- Trang 29

d. Phòng tổ chức hành chánh lao động tiền lương ------- Trang 30

III. Tình hình hoạt động kinh doanh của Xí nghiệp ---------- Trang 31

1. Tình hình chung về thị trường xếp dỡ hàng hoá ---------- Trang 31

2. Kết quả hoạt động kinh doanh của XN qua các năm ------ Trang 32

PHẦN II: PHÂN TÍCH & ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP CƠ KHÍ XẾP DỠ SÀI GÒN

ChươngI: Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp ---------- Trang 33

1. Ảnh hưởng của môi trường bên ngoài ---------- Trang 33

2. Ảnh hưởng của môi trường bên trong ---------- Trang 37

Chương II: Phân tích hiện trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Xí Nghiệp ---------- Trang 40

1. Đặc điểm, cơ cấu nguồn nhân lực tại Xí nghiệp -- ---- Trang 40

2. Các biện pháp thu hút nguồn nhân lực tại XN -- ------ Trang 47

3. Thực trạng công tác đào tạo tại XN-- ---------- Trang 48

4. Đánh giá thành tích công tác ---------- Trang 51

5. Chính sách lương bổng & đãi ngộ tại XN - ---------- Trang 53

Chương III. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn ---------- Trang 55

1. Quan điểm xây dựng giải pháp ---------- Trang 56

2. Mục tiêu xây dựng giải pháp ---------- Trang 57

3. Các giải pháp bổ sung nguồn nhân lực hợp lý tại XN ---- Trang 59

a. Hoạch định nguồn nhân lực tại Xí nghiệp-- ---------- Trang 59

b. Nhu cầu tổ chức công việc tại Xí nghiệp --- ---------- Trang 59

4. Các giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp ---------- Trang 60

a. Cần xác định rõ vai trò, chức năng của phòng nhân sự tại Xí nghiệp ---------- Trang 60

b. Cần xác định rõ vai trò quản trị nguồn nhân lực của các quản trị viên ---------- Trang 61

c. Xây dựng lại nội dung, chương trình & hình thức đào tạo ---------- Trang 62

d. Quan tâm đến việc đánh giá thành tích ---------- Trang 63

e. Đổi mới & hoàn thiện chính sách về thu nhập & đãi ngộ---- - ---------- Trang 65

PHẦN III: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết Luận - ---------- Trang 67
2. Kiến Nghị - ---------- Trang 68
    1. Đối với Nhà nước ---------- Trang 68
    2. Đối với Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn---------- Trang 69

TÀI LIỆU THAM KHẢO ---------- Trang 70

LỜI MỞ ĐẦU

Nền kinh tế thị trường luôn buộc các doanh nghiệp phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt và quyết liêt. Để tồn tại và phát triển, để sản xuất ra hàng hóa và dịch vụ đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của xã hội thì mỗi doanh nghiệp cần phải có nguyên vật liệu, thiết bị máy móc, con người và khoa học kỷ thuật. Nhiều thế kỷ qua, con người đã biết sáng tạo ra nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, khoa học kỷ thuật và sử dụng chúng để tạo nên hàng hóa và dịch vụ phục vụ cho chính mình và xã hội. Do vậy, có thể nói con người chính là nguồn tài sản quý giá, là yếu tố quyết định nhất của doanh nghiệp và đồng thời doanh nghiệp luôn đòi hỏi cần phải có những nhân viên thực sự có năng lực, phẩm chất cá nhân tốt. Điều này càng trở nên quan trọng hơn khi doanh nghiệp phải đương đầu với những cạnh tranh, thử thách khó khăn của nền kinh tế thị trường đầy năng động và xu hướng toàn cầu hoá, khu vực hoá của nền kinh tế.

Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn là một Xí nghiệp Quốc doanh. Theo thời gian Xí nghiệp đã không ngừng lớn mạnh, doanh thu và lợi nhuận luôn tăng, thu nhập của cán bộ công nhân viên cũng được nâng lên theo hiệu quả hoạt động của Xí nghiệp. công tác quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp đã từng bước ổn định và đi vào nề nếp. Tuy nhiên để phát huy hơn nữa lợi thế vốn có của mình trong thời gian tới, thiết nghĩ Xí nghiệp cũng cần phải có những biện pháp tích cực, linh hoạt và năng động trước những thách thức của quy luật thị trường.

Mục tiêu của đề tài này nhằm giúp Xí nghiệp có một cái nhìn tổng thể về quản trị và phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời, nó có tác dụng như là một bản nghiên cứu tiền khả thi hổ trợ và giúp Xí nghiệp hoàn thành hệ thống chiến lược quản trị và phát triển nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn với mục tiêu sử dụng tối ưu và phát triển nguồn nhân lực trong Xí nghiệp.

Quản trị và phát triển nguồn nhân lực là một đề tài vô cùng rộng lớn và phức tạp do nó có liên quan đến con người trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Các giải pháp đưa ra chỉ đúng trong hoàn cảnh và môi trường cụ thể trong một khoảng thời gian nhất định nào đó. Do vậy, quan điểm và giải pháp mà tôi đưa ra là một phần nhằm giúp Xí nghiệp có một cái nhìn tổng quan hiện tại để từ đó giúp Xí nghiệp có thể định hướng phát triển nguồn nhân lực tại Xí nghiệp một cách tốt nhất trong giai đoạn hiện tại của Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn. Đề tài này sẽ giới hạn ở các vấn đề mang tính chất lý luận và các giải pháp ứng dụng cụ thể có thể thực hiện ở Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn. Do vậy, đề tài này sẽ không đi vào chi tiết các tính toán số liệu thông tin tại Xí nghiệp.

Mặc dù rất cố gắng để cho bài viết được hoàn thiện, nhưng do quá trình vận dụng kiến thức vào thực tiễn còn bị hạn chế nên trong quá trình phân tích tình hình quản trị nguồn nhân lực cũng như đề ra các biện pháp cho Xí nghiệp chắc chắn sẽ không tránh khỏi những thiếu sót, sai lầm nhất định nên rất mong được sự chỉ dạy và thông cảm của quý thầy cô và các anh chị trong Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn.

PHẦN I

CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG.

--------🕮--------

Mọi tổ chức, doanh nghiệp đều do con người điều hành quản lý. Nếu không có con người trong các tổ chức, doanh nghiệp đó thì có lẽ chúng sẽ không tồn tại và sẽ không thể giải quyết được các vấn đề liên quan đến con người trong các tổ chức, doanh nghiệp. Do vậy, công tác quản trị nguồn nhân lực đã ra đời nhằm giúp doanh nghiệp giải quyết các vấn đề có liên quan đến con người. Để hiểu rõ quản trị nguồn nhân lực chúng ta cùng nhau tìm hiểu về nó.

Chương I: Khái niệm, vai trò, ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực

A. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực :

Trước hết, để hiểu rõ về quản trị nguồn nhân lực chúng ta cùng tìm hiểu thế nào là quản trị. Có nhiều định nghĩa khác nhau về quản trị. Vấn đề đặt ra ở đây là làm thế nào hiểu rõ quản trị là gì. Nói một cách khái quát thì quản trị là một hoạt động thiết yếu để đảm bảo phối hợp những nổ lực của cá nhân nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức và của cá nhân đó. Mục tiêu của quản trị là nhằm hình thành một môi trường mà trong đó con người có thể đạt đươc mục tiêu của tổ chức và cá nhân với thời gian, chi phí, vật chất ít nhất, và thoả mãn ngày càng tốt hơn điều kiện làm việc cho nhân viên. Do vậy, trong thực hành thì quản trị là một nghệ thuật còn kiến thức có tổ chức về quản trị lại là một khoa học.

B. Vai trò và ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực :

Vai trò của quản trị nguồn nhân lực thay đổi qua nhiều thời kỳ khác nhau nhằm đáp ứng với môi trường và hoàn cảnh cụ thể của từng thời kỳ. Trong thập niên 1990, vai trò của quản trị nhân sự chỉ giới hạn trong các lĩnh vực tuyển dụng, sa thải, hoạch định và tính lương bổng cho nhân viên. Ngày nay, vai trò của quản trị nhân sự đã chuyển sang quản trị nguồn nhân lực nhằm phản ảnh đúng thực tiễn triết lý quản trị con người trong các Xí nghiệp năng động và đặt con người vào trọng tâm triết lý quản trị xếp dỡ kinh doanh của mình. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong giai đoạn này được thể hiện qua các mục tiêu chính sau đây:

- Quản trị và sử dụng một cách có hiệu quả, tối ưu nhất nguồn nhân lực trong Xí nghiệp nhằm gia tăng năng suất lao động, chất lượng công việc và lợi nhuận cho Xí nghiệp.
- Hỗ trợ, giúp đỡ Xí nghiệp ứng phó với sự thay đổi công nghệ và kỷ thuật thông qua tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên.
- Cố gắng đáp ứng và thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện và giúp đỡ nhân viên phát huy mọi tiềm năng để thực hiện công việc một cách tốt nhất.
- Khuyến khích, thúc đẩy, động viên nhân viên làm việc tích cực, gắn bó và trung thành với công việc, nghề nghiệp và Xí nghiệp.
- Liên kết giữa quản trị nguồn nhân lực và chiến lược kinh doanh của Xí nghiệp. Với các chức năng và nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực, nó giúp Xí nghiệp đạt được các mục tiêu chiến lược về con người trong Xí nghiệp.

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp Xí nghiệp quản trị nguồn nhân lực của mình đạt được kết quả cao. Một nhà quản trị có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính xác ... nhưng vẫn có thể bị thất bại nếu không biết tuyển đúng người vào đúng việc hoặc không biết động viên khuyến khích nhân viên làm việc. Và hơn thế, Xí nghiệp còn đòi hỏi nhà quản trị phải biết sử dụng nguồn nhân lực giúp Xí nghiệp có thể dễ dàng thay đổi cơ cấu nhân sự nhằm đáp ứng kịp thời với những thay đổi về công nghệ, kỷ thuật trong Xí nghiệp và giúp Xí nghiệp liên kết nguồn nhân lực trong việc hoàn thành các mục tiêu và chiến lược kinh doanh của Xí nghiệp. Như vậy, nhà quản trị cần phải tập trung nhiều thời gian và sức lực với sự hổ trợ về tài chánh từ phía Xí nghiệp nhằm nghiên cứu, áp dụng và phát triển nhiều vấn đề quản trị nguồn nhân lực khác nhau.

Chương II: Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

Các hoạt động liên quan đến quản trị nguồn nhân lực rất đa dạng và thay đổi trong các tổ chức khác nhau. Tuy nhiên có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau:

I. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của Xí nghiệp. Để có thể tuyển chọn được đúng người, đúng việc, trước hết Xí nghiệp can phải căn cứ vào kế hoạch xếp dỡ, kinh doanh và thực trạng tình hình sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công

việc nào cần tuyển thêm người. Thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết các doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên, ở những vị trí nào và với những yêu cầu gì cho mỗi vị trí. Việc thực hiện các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Các hoạt động này sẽ được xem xét cụ thể dưới đây:

1. Hoạch định nguồn nhân lực

Trên cơ sở nghiên cứu vấn đề một cách có hệ thống, công tác hoạch định nguồn nhân lực trong nền kinh tế thị trường được sử dụng nhằm mục đích làm giảm tối đa các bất trắc, rủi ro, sai lầm và lãng phí. Hoạch định là quá trình suy nghĩ về phía trước, là phương pháp giải quyết những khó khăn và tìm kiếm, đưa ra đường lối phát triển theo các mục tiêu mong muốn thông qua các hành động hợp lý dựa trên những kiến thức đã biết trước. Các kế hoạch dài hạn có thể được thay thế bằng hàng loạt các kế hoạch, chương trình ngắn được điều chỉnh theo cơ cấu của thị trường và tình hình hoạt động thực tế của doanh nghiệp.

Về phương diện quản trị nguồn nhân lực công tác hoạch định giúp cho doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp mình, đảm bảo cho doanh nghiệp sử dụng đúng người, đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Thừa nhân viên khiến chi phí

trong doanh nghiệp nghiệp gia tăng, thiếu nhân viên hoặc chất lượng nhân viên không đáp ứng yêu cầu sẽ ảnh hưởng ảnh hưởng đến chất lượng công việc hoặc bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất và kỷ năng phù hợp để thực hiện các công việc với năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

2. Phân tích công việc

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỷ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một doanh nghiệp. Phân tích công việc cung cấp cho nhà quản trị một bản tóm tắt các nhiệm vụ của một công việc nào đó, mối tương quan giữ công việc đó với các công việc khác, kiến thức và kỷ năng cần thiết, các điều kiện làm việc.

2.1 Phân tích thực trạng Quản Trị Nguồn Nhân Lực trong doanh nghiệp

- Phân tích thực trạng quản lý nguồn nhân lực nhằm xác định được điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn & thuận lợi trong doanh nghiệp.
- Quản trị nhân sự của doanh nghiệp về phương diện hệ thống gồm các yếu tố

Nguồn nhân lực: số lượng, cơ cấu, trình độ, kỷ năng, nghề nghiệp, kinh nghiệm khả năng hoàn thành nhiệm vụ & các phẩm chất cá nhân khác, như mức độ tận tình, tận tâm, suy nghĩ, sáng kiến trong công việc.

✓ Cơ cấu tổ chức: loại hình tổ chức, phân công chức năng quyền hạn giữa các bộ phận, cơ cấu trong doanh nghiệp.

✓ Các chính sách tuyển dụng: đoào tạo huấn luyện, khen thưởng.

- Về phương diện quá trình thì quản trị nhân sự là tổng hợp các quá trình thu hút, đào tạo, phát triển & duy trì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Ngoài ra phân tích Quản Trị Nhân Lực của doanh nghiệp đòi hỏi là cần phải đặt ra các yếu tố của hệ thống quản trị nhân sự & các quá trình quản trị nhân sự vào trong doanh nghiệp. Và kết quả hoạt động của quản trị nhân sự cần được phản ánh ở cả hiệu quả của tổ chức lẫn hiệu quả làm việc của cá nhân trong doanh nghiệp.

2.2 Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực

Việc dựa trên cơ sở so sánh dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch dài hạn & nguồn nhân lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ đưa ra các chính sách & một số chương trình. Kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh thích nghi với các yêu cầu mới.

Còn đối với các mục tiêu & kế hoạch ngắn hạn thì sau khi xác định được khối lượng công việc cần thiết. Doanh nghiệp sẽ tiến hành phân tích công việc vì vậy sẽ giúp doanh nghiệp xác định được nhu cầu số lượng nhân viên với các phẩm chất, kỷ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong tương lai & làm cơ sở cho việc phân công, bố trí lại cơ cấu tổ chức, tinh giảm biên chế hoặc tuyển dụng thêm nhân viên mới.

Tóm lại, việc phân tích khả năng cung cầu lao động cho các kế hoạch sẽ giúp cho doanh nghiệp đề ra chính sách, kế hoạch & các

chương trình cụ thể về nguồn nhân lực của doanh nghiệp như: cần tuyển thêm nhân viên cơ cấu ngành nghe, tiêu chuẩn ra sao?; cần áp dụng các chương trình, khoá huấn luyện nào, nội dung đào tạo quyền lợi & trách nhiệm của các đối tượng tham dự, nguồn kinh phí cho đào tạo huấn luyện, dự tính hiệu quả của đào tạo huấn luyện, chế độ lương bổng, đãi ngộ vật chất nên có sửa đổi, bổ sung gì?...

3. Quá trình tuyển dụng

Nhằm đáp ứng nhu cầu nhân sự cho doanh nghiệp, phòng nhân sự sẽ tiến hành quá trình tuyển dụng nhân sự. Hai nguồn tuyển dụng nhân sự được sử dụng: nguồn từ trong nội bộ doanh nghiệp và nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp.

Nguồn từ trong nội bộ doanh nghiệp

Tuyển dụng nhân sự từ trong nội bộ doanh nghiệp rất phức tạp. Đối với vị trí, chức vụ cao các doanh nghiệp thường sử dụng biểu đồ thuyên chuyển công tác hay đề bạt. Đối với vị trí, chức vụ thấp thì doanh nghiệp thường sử dụng thông báo tuyển dụng nhân sự được niêm yết công khai.

Ưu điểm của tuyển dụng nhân viên từ trong nội bộ doanh nghiệp:

- Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.
- Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, do đó

mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu đó.

- Hình thức tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi trong nhân viên; kích thích nhân viên làm việc tích cực, năng động, sáng tạo, có hiệu quả và đạt năng suất cao hơn.

Tuy nhiên, hình thức tuyển dụng trực tiếp này cũng thường gặp một số các khó khăn như:

- Việc tuyển nhân viên vào một chỗ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây ra hiện tượng chai lỳ, xơ cứng do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây và họ sẽ rập khuôn lại theo cách làm việc đó, thiếu sáng tạo, không dấy lên được bầu không khí thi đua mới. Điều này rất nguy hiểm nếu doanh nghiệp đang ở trong tình trạng trì trệ, hoạt động kém hiệu quả.
- Trong doanh nghiệp dễ hình thành các nhóm "ứng viên không thành công", họ là những người ứng cử vào một chức vụ nào đó còn trống nhưng không được tuyển chọn, từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, dễ chia bè phái, mất đoàn kết, khó làm việc.

Để có thể xác định được có bao nhiêu ứng viên từ trong nội bộ, các doanh nghiệp nên có những thông tin về số lượng, chất lượng và các đặc điểm cá nhân của nhân viên thông qua việc thu thập và xây dựng hồ sơ nhân viên, biểu đồ thuyên chuyển nhân viên và phiếu thăng chức.

Trong hồ sơ nhân viên cần có thông tin về tuổi tác, sức khỏe, thời gian còn có thể làm việc cho doanh nghiệp, trình độ học vấn, chuyên môn, các lớp đào tạo đã qua, các khả năng đặc biệt, mức lương hiện tại, mức độ hoàn thành công việc hiện tại, khả năng thăng tiến ...

Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp

Tuyển dụng ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp cần phải nghiên cứu tình hình kinh tế nói chung, điều kiện lao động tại địa phương và thị trường nghề nghiệp. Các nguồn tuyển dụng chính bao gồm:

- Bạn bè của nhân viên đang làm việc trong doanh nghiệp: Nhân viên doanh nghiệp thường biết rất rõ về doanh nghiệp và điều kiện làm việc trong doanh nghiệp. Họ có thể giới thiệu bạn bè của mình vào làm việc chung trong doanh nghiệp.
- Nhân viên cũ: Nhiều nhân viên cũ thôi việc doanh nghiệp vì nhiều nguyên nhân khác nhau có thể quay lại doanh nghiệp làm việc.
- Ứng viên tự nộp đơn tìm việc: Những ứng viên này tự ý đến doanh nghiệp nộp đơn tìm việc vì doanh nghiệp không đăng quảng cáo.
- Nhân viên của doanh nghiệp khác: Tuyển dụng nhân viên từ các doanh nghiệp khác giúp doanh nghiệp có thể rút ngắn thời gian đào tạo, huấn luyện nhân viên; mặt khác, họ có thể nắm bắt công việc và làm việc có hiệu quả hơn tuyển dụng một nhân viên hoàn toàn mới.
- Các trường đại học và cao đẳng: Các trường đại học và cao đẳng trong nước trở thành nguồn cung cấp nguồn nhân lực chủ yếu cho các doanh nghiệp.
- Công nhân lành nghề tự do: Những công nhân lành nghề tự do là nguồn cung cấp nhân lực bổ sung cho doanh nghiệp.

- Người thất nghiệp: Người thất nghiệp do nhiều nguyên do khác nhau. Do vậy, cần phải có sự nhận định rõ ràng khi tuyển dụng nhân viên này.

Các hình thức thu hút ứng viên

Doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp một số hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài sau:

- Thông qua quảng cáo: Quảng cáo là hình thức thu hút ứng viên rất hữu hiệu, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp lớn. Để nâng cao chất lượng quảng cáo nên chú ý hai vấn đề đó là mức độ quảng cáo và nội dung quảng cáo.
- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động: Sử dụng văn phòng dịch vụ lao động có ích lợi là giảm được thời gian tìm kiếm và chọn lựa ứng viên.
- Tuyển các sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học.
- Sinh viên thực tập.

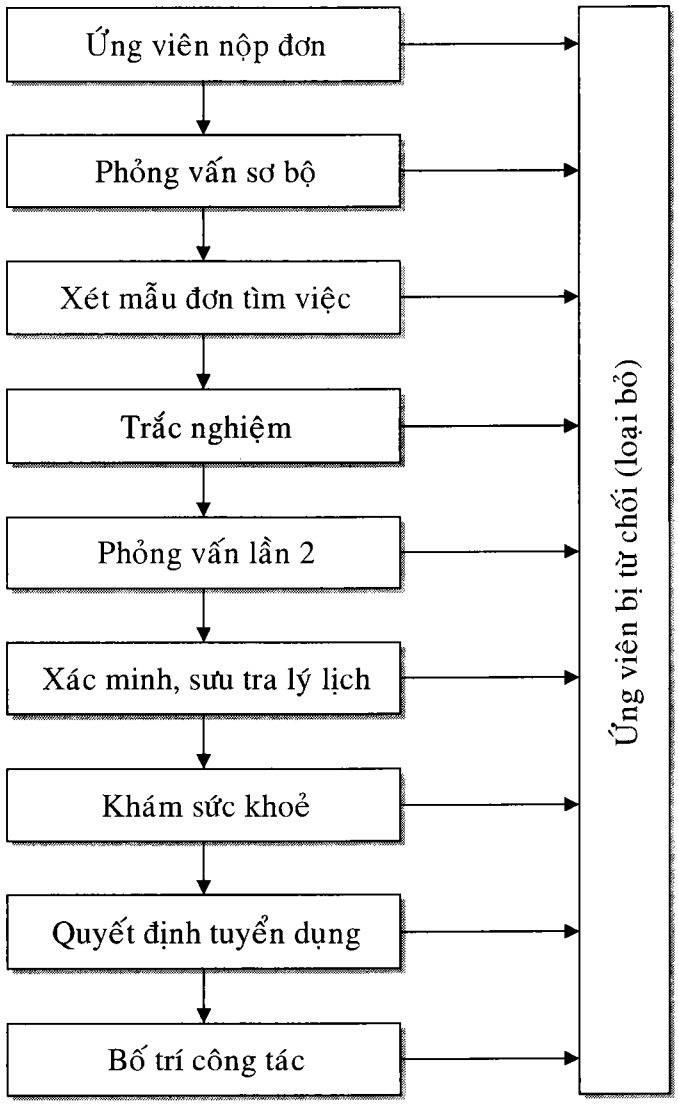
Tiến trình tuyển dụng nhân viên bao gồm các bước: Phỏng vấn sơ bộ, xét mẫu đơn tìm việc, trắc nghiệm, phỏng vấn lần 2, xác minh và sưu tra lý lịch, khám sức khoẻ và quyết định tuyển dụng nhân viên. Hình 1.3 phát hoạ quá trình tuyển dụng nhân viên.

II. Chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Giáo dục, đào tạo và phát triển năng lực của người lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế, xã hội của một quốc gia nói chung và khả năng cạnh tranh quốc tế của các doanh nghiệp nói riêng. Đào tạo được xem như là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các

mục tiêu chiến lược của tổ chức. Giờ đây, chất lượng nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Thực tế đã chứng minh rằng đầu tư có hiệu quả vào nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có thể mang lại hiệu quả, chất lượng cao hơn hẳn so với việc đầu tư đổi mới trang bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình xếp dỡ kinh doanh.

Hình 1.1 Quá trình tuyển dụng nhân viên [1]



Khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình tương tự; quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỷ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao kỷ năng thực hiện công việc của các cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là giáo dục, đào tạo được phát triển để làm thay đổi nhân cách của các cá nhân, làm như thế nào, và quan điểm của họ đối với công việc, hoặc mối quan hệ với các đồng nghiệp và các lãnh đạo.

1. Các nguyên tắc trong đào tạo

Mọi quá trình đào tạo, phát triển dù diễn ra tại nơi làm việc hay ngoài nơi làm việc đều là quá trình giảng dạy và học tập, do đó ở bất kỳ hình thức đào tạo nào giảng viên cũng cần lưu ý tuân thủ các nguyên thủ cơ bản sau đây:

- **Kích thích học viên.** Khi bắt đầu quá trình đào tạo, nên cung cấp cho học viên các kiến thức chung về các vấn đề sẽ học và chỉ cho học viên thấy được lợi ích của khóa học đối với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp cũng như mục tiêu của các cá nhân. Những mục tiêu này có thể nâng cao chất lượng thực hiện công việc hoặc chuẩn bị tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên. Điều này kích thích học viên có động cơ rõ ràng trong học tập, hiểu được nội dung của các bước trong quá trình đào tạo và tích cực, chủ động tham gia vào trong quá trình đào tạo.
- **Cung cấp thông tin phản hồi cho người đào tạo.** Thông tin phản hồi trong quá trình đào tạo sẽ giúp học viên giảm bớt hồi hộp, lo lắng và biết cách làm gì để nâng cao kết quả đào tạo. Cung cấp thông tin

phản hồi còn được coi là một phần của chương trình đào tạo đối với phương pháp đào tạo tại nơi làm việc.

- **Tổ chức khóa học.** Cách thức tổ chức khóa đào tạo cũng ảnh hưởng rất quan trọng đến chất lượng và hiệu quả đào tạo. Để tổ chức khóa học tốt, cần lưu ý các vấn đề sau:

- Phân chia quá trình đào tạo thành nhiều phần trọn vẹn, học trong những khoảng thời gian nhất định. Nội dung chương trình phải mang tính tiếp nối, logic và lượng thông tin cần cung cấp vừa phải so với khả năng tiếp thu của học viên.
- Cố gắng phát triển và liên hệ các vấn đề và khái niệm mới với các vấn đề và khái niệm quen thuộc trong quá trình giảng dạy.
- Lưu ý những vấn đề đặc biệt quan trọng cho học viên.
- Đưa ra nhiều câu hỏi để hướng dẫn và thu hút sự quan tâm của học viên, sử dụng nhiều ví dụ minh họa, nhiều phương pháp truyền đạt thông tin khác nhau. Học viên tiếp thu kiến thức bằng cách thực hành và quan sát thực nghiệm sẽ mau nhớ và lâu quên.

- **Ứng dụng.** Các biện pháp ứng dụng để giảm bớt các khoảng cách giữa lý thuyết và thực tế thực hiện công việc :

- Cố gắng tối đa để các tình huống trong đào tạo giống với thực tế.
- Tạo điều kiện cho học viên thực tập càng nhiều ví dụ thực tế càng tốt.
- Thực hành và ôn luyện là phương pháp quan trọng để học các kỷ năng mới.
- Minh họa càng nhiều càng tốt các kinh nghiệm thực tiễn trong thực hiện và giải quyết vấn đề (cả thành công và thất bại).

- Phác thảo quá trình đào tạo sao cho học viên thấy được khả năng ứng dụng kết quả học tập vào thực tiễn giải quyết công việc.

Tham dự. Học viên cần phải được tích cực tham gia vào quá trình trình đào tạo. Sự tham gia này giúp học viên trao đổi thông tin, ý kiến qua lại giữa các học viên và giữa học viên với giảng viên.

2. Quá trình đào tạo và phát triển

Quá trình đào tạo và phát triển được bắt đầu bằng giai đoạn xác định nhu cầu đào tạo và phát triển. Sau khi xác định rõ nhu cầu, các nhà quản trị cần phải ấn định mục tiêu, lựa chọn các phương pháp, phương tiện đào tạo và phát triển thích hợp. Sau đó, sẽ tiến hành thực hiện chương trình này. Để đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo và phát triển nhà quản trị cần phải thường xuyên kiểm tra, đánh giá việc thực hiện chương trình, mục tiêu đã đề ra.

3. Xác định nhu cầu đào tạo

Phân tích nhu cầu đào tạo

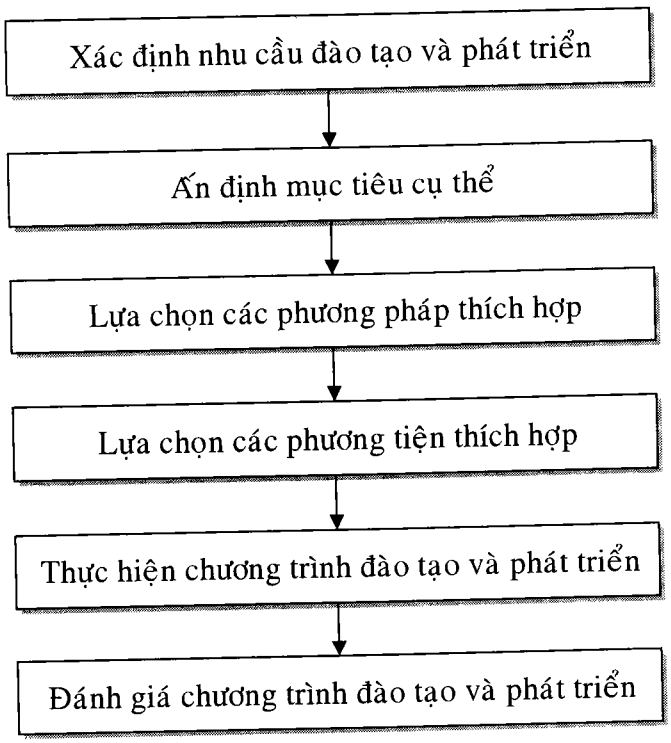
Đào tạo thường được sử dụng nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho nhân viên trong các doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo nên lưu ý các nguyên nhân dẫn đến năng suất và hiệu quả làm việc thấp rất đa dạng: Năng lực của nhân viên kém, không có hệ thống kích thích nhân viên, cách thức tổ chức kém, nhân viên không biết các yêu cầu, tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc.

Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo cần thực hiện các nghiên cứu.

- Doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu ở mức độ như thế nào (phân tích doanh nghiệp)?

- Đội ngũ lao động cần có những kỷ năng nào để thực hiện tốt các công việc (phân tích tác nghiệp)?
- Điểm mạnh và yếu của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp là gì (phân tích nhân viên)?

Hình 1.2 Quá trình đào tạo và phát triển



Xác định nhu cầu đào tạo công nhân kỷ thuật

Xác định nhu cầu đào tạo công nhân kỷ thuật thường áp dụng theo các phương pháp sau:

- Phương pháp trực tiếp: Căn cứ vào bản phân tích công việc, căn cứ vào tình hình thực hiện công việc, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp để trực tiếp xác định số lượng công nhân kỷ thuật của từng nghề cần thiết trong từng bộ phận, phân xưởng. Sau đó, tổng hợp lại thành nhu cầu của toàn doanh nghiệp. Phương pháp này tương đối phức tạp, lâu nhưng chính xác.

- Phương pháp tính toán 1: Căn cứ vào tổng hao phí thời gian lao động kỷ thuật cần thiết cho từng loại sản phẩm và quỹ thời gian lao động của từng loại công nhân kỷ thuật tương ứng.
- Phương pháp tính toán 2: Căn cứ vào số lượng máy móc trang bị kỷ thuật cần thiết quá trình xếp dỡ, mức đảm nhận của một công nhân kỷ thuật và hệ số ca làm việc của máy móc, thiết bị.
- Phương pháp tính toán theo chỉ số: Dự đoán nhu cầu công nhân kỷ thuật căn cứ vào chỉ số tăng của khối lượng sản phẩm, dịch vụ, chỉ số tăng của nhân viên kỷ thuật trên tổng số nhân viên và chỉ số tăng năng suất lao động ở kỳ kế hoạch. Phương pháp này cho số liệu không chính xác bằng cách tính ở hai phương pháp trên đây. Do đó, phương pháp này thường chỉ dùng để báo nhu cầu công nhân kỷ thuật cho các doanh nghiệp lớn trong các kế hoạch dài hạn.

Xác định nhu cầu tuyển sinh đào tạo công nhân kỷ thuật

Sau khi xác định được nhu cầu công nhân kỷ thuật cần có ở kỳ kế hoạch, nhu cầu nào tạo được xác định theo công thức:

Nhu cầu tăng bổ sung = Nhu cầu cần có – Số hiện có + Nhu cầu thay thế

Nhu cầu thay thế dành cho những người sẽ nghỉ hưu, mất sức lao động, nghỉ việc, sa thải, thuyên chuyển công tác ... Nhu cầu thay thế thường được xác định theo số thống kê hàng năm và được tính bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng số công nhân kỷ thuật.

Xác định nhu cầu phát triển các quản trị viên

Các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nói chung đều có thể sử dụng để xác định nhu cầu phát triển quản trị viên. Tuy nhiên việc xác định nhu cầu phát triển quản trị viên có một số điểm đặc thù do tính chất của công việc quản trị. Các doanh nghiệp có chính sách đề bạt, thăng tiến nội bộ sẽ có nhu cầu phát triển quản trị cao và phải thường xuyên quan tâm đến việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ, nhân viên hiện tại. Khi đó, doanh nghiệp cần xây dựng biểu đồ thay thế nhân viên và phiếu thăng chức. Doanh nghiệp sẽ xác định những cán bộ, nhân viên có tiềm năng, ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu trong thực hiện công việc hiện tại và dự đoán khả năng thăng tiến, mức độ hoàn thành công việc khi được đề bạt lên chức vụ cao hơn. Riêng đội ngũ quản trị viên đang thực hiện công việc hiện tại, có khả năng tiềm tàng phát triển nhưng cần được bồi dưỡng, chuẩn bị thêm mới có thể đảm lãnh cương vị, trách nhiệm mới là những người cần chú trọng đặc biệt trong các kế hoạch đào tạo, phát triển quản trị của doanh nghiệp.

Sau khi nhu cầu đào tạo đã được xác định, doanh nghiệp cần chuyển các nhu cầu đào tạo này sang các mục tiêu đào tạo hoặc những mong đợi của doanh nghiệp đối với kết quả đào tạo. Những mục tiêu này sẽ được sử dụng để xác minh các chương trình, nội dung đào tạo, các hình thức tiến hành, thời gian và đối tượng tham dự khóa đào tạo. Đồng thời, trong mục tiêu đào tạo cần xác định học viên phải tiếp thu học hỏi được gì và mức độ của các kiến thức, kỷ xảo, khả năng thực hiện công việc sau quá trình đào tạo.

4. Thực hiện quá trình đào tạo

Các phương pháp đào tạo phổ biến được áp dụng trong các doanh nghiệp bao gồm:

- **Đào tạo tại nơi làm việc.** Đây là hình thức đào tạo học viên cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc như:

- Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ: Cách thức tổ chức đơn giản nhất là trong quá trình thực hiện công việc học viên sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo cách người hướng dẫn đã chỉ dẫn.
- Luân phiên thay đổi công tác: Học viên được luân phiên thay đổi công tác nhằm cung cấp cho học viên kinh nghiệm rộng hơn và có khả năng thực hiện nhiều công tác khác nhau trong doanh nghiệp.

- **Đào tạo ngoài nơi làm việc**, có các phương pháp phổ biến sau đây:

- Nghiên cứu tình huống: Phương pháp này nhằm đào tạo và nâng cao năng lực quản trị cho học viên.
- Trò chơi quản trị: Phương pháp này là sự mô phỏng các tình huống kinh doanh hiện hành.
- Hội thảo, chuyên đề.
- Đóng kịch: Ở phương pháp này, một tình huống nan giải có thật hay tưởng tượng được đưa ra và yêu cầu học viên phải đóng vai nhân vật nào đó trong tình huống này.

5. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Để đánh giá tính hiệu quả chương trình đào tạo, bốn tiêu chuẩn đánh giá được đưa ra, bao gồm:

- **Phản ứng.** Trước tiên, cần đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ thích chương trình đào tạo không? Chương trình có phù hợp với thực tế yêu cầu công việc không?
- **Học hỏi.** Thứ hai, sử dụng các phương tiện phản hồi thông tin hay các bài kiểm tra trước và sau chương trình nhằm kiểm tra học viên đã thật sự học tập được những gì từ chương trình đào tạo.

  Hành vi ứng xử. Thứ ba, xem xét những hành vi ứng xử do học viên áp dụng từ kiến thức tiếp thu được trong đào tạo vào các tình huống thực tế. Đây là tiêu chuẩn quyết định sự thành công của chương trình đào tạo.
- **Kết quả.** Cuối cùng, cần xem xét liệu chương trình đào tạo có thực sự nâng cao hiệu quả công việc trong Xí nghiệp không? Xí nghiệp hoạt động có hiệu quả hơn, thu lại nhiều lợi nhuận hơn và phục vụ khách hàng tốt hơn do kết quả của chương trình đào tạo hay không? Việc thoả mãn những tiêu chuẩn trên chính là mối quan tâm của các nhà quản trị.

III. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực này nhằm duy trì và sử dụng có hiệu quả đội ngũ lao động trong doanh nghiệp. Hai chức năng chính trong nhóm này bao gồm kích thích, động viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

- Chức năng kích thích, động viên: Liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao do đó, xây dựng, áp dụng và quản lý hệ thống, chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, thưởng, phúc lợi, phụ

cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của các chức năng kích thích, động viên.

- Duy trì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là một vấn đề rất đa dạng từ việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, trả lương khen thưởng, kích thích động viên đối với nhân viên đến việc áp dụng các chương trình giao tế nhân lực, khuyến khích nhân viên tham gia quản lý, cải thiện môi trường làm việc.

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

a. Mục đích

✓ Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ hoàn thành của họ so với tiêu chuẩn mẫu & so với nhân viên khác.

✓ Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản đánh giá ghi nhân & hỗ trợ.

✓ Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề về đào tạo trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức.

✓ Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.

b. Trình tự thực hiện

✓ Xác định yêu cầu cần đánh giá

✓ Lựa chọn phương pháp đanh giá thích hợp

✓ Huấn luyện những người làm công tác đánh giá về kỷ năng thực hiện công việc của nhân viên

✓ Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá, kết quả đánh giá

✓ Xác định mục tiêu & kết quả mới cho nhân viên.

2. Trả công lao động

a. Cung cấp thu nhập của người lao động

✓ Lương căn bản

✓ Phụ cấp lương

✓ Tiền thưởng

✓ Phúc lợi

b. *Các hình thức trả lương*

✓ Trả lương theo thời gian, đối tượng áp dụng là cán bộ quản lý. Lao động gián tiếp, lao động trực tiếp.

✓ Trả lương theo sản phẩm

✓ Trả lương khoán

✓ Trả lương theo chiết khấu, hoa hồng.

3. Quan hệ lao động

Quan hệ lao động trong một doanh nghiệp là mối quan hệ giữa cấp quản trị & công nhân, giữa công nhân với công nhân trong công việc, trong các mối quan hệ này các nhà quản trị phải khéo léo giải quyết các vấn đề phát sinh một cách khoa học nhằm đi đến sự hoà hợp, thông cảm giữa mọi người trong doanh nghiệp để thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

❖ Những vấn đề nảy sinh trong mối quan hệ lao động:

▪ Tương quan nhân sự: bao gồm các hoạt động quản trị nhân sự như khen thưởng, kỷ luật, thuyên chuyển, xin nghỉ việc, tạm cho nghỉ việc,...

TRƯỜNG ĐHDL-KTCN
THƯ VIỆN
SỐ 10100345O

- Thương nghị tập thể: là nền tảng của mối tương quan giữa cấp quản lý & công nhân viên.
- Tranh chấp lao động.

4. Một số học thuyết động viên

Khoa học động viên là một lĩnh vực nghiên cứu nhận được sự quan tâm to lớn của nhiều ngành tâm lý học, xã hội học, nhân chủng học, chính trị học,... và các nhà quản trị trên thế giới hơn ba thập niên qua. Sau nay là một số lý thuyết điển hình động viên nhân viên.

a. Học thuyết F.W Taylor:

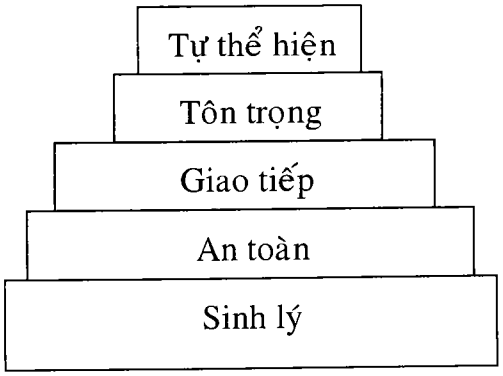
Theo quan niệm của taylor thì con người là sinh vật kinh tế, làm việc chỉ vì nhu cầu cấp thiết của cuộc sống. Vì vậy, để thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn thì nhà quản trị cho họ biết sẽ được nhiều tiền hơn khi họ tăng thêm giờ, làm thêm việc.

b. Thuyết " Mối quan hệ con người – con người "

Mối quan hệ giữa con người – con người có ảnh hưởng đến năng suất lao động hơn so với các điều kiện vật chất, công trình nghiên cứu của Mayo đã mở mang cho việc vận dụng tâm lý học vào trong việc quản lý người lao động.

c. Thuyết nhu cầu của Maslow:

Amaslow cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ những nhu cầu & những nhu cầu đó được sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao.



- Nhu cầu sinh lý là những nhu cầu cơ bản bảo đảm cho con người tồn tại như: ăn mặc, ở,.

- Nhu cầu an toàn: là những nhu cầu an ninh không bị đe doạ, chuẩn mực luật lệ...

- Nhu cầu giao tiếp: là những nhu cầu được chấp nhận như nhu cầu bạn bè,...

- Nhu cầu được tôn trọng: khi giao tiếp tất cả mọi người can tôn trọng lẫn nhau...

- Nhu cầu thể hiện: là nhu cầu của chân, thiện, mỹ, sáng tạo & hài hước,...

d. Thuyết hai nhân tố của F. Herzberg:

Ông cho rằng có những yếu tố mà khi có nó con người không bất mãn nhưng khi không có nó thì con người sẽ bất mãn, đó là yếu tố duy trì còn những yếu tố của nó sẽ kích thích con người làm việc hăng say hơn đó mới là yếu tố động viên thật sự. Hai yếu tố đó được diễn đạt như sau:

Các nhân tố duy trì	Các nhân tố động viên
- Phương pháp giám sát - Lương bổng & phúc lợi - Quan hệ với đồng nghiệp - Điều kiện làm việc - Chính sách của doanh nghiệp - Cuộc sống cá nhân - Địa vị công tác	- Sự thách thức của công việc - Cảm giác hoàn thành công việc - Cơ hội thăng tiến - Y nghĩa các thành tựu - Cơ hội được cấp trên nhận biết - Y nghĩa của trách nhiệm

Trạng thái tâm lý của người lao động chịu ảnh hưởng của sự tương tác giữa hai nhân tố trên diễn biến như sau:

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
TRẠNG THÁI TÂM LÝ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG			
Khi đúng	***Khi sai***	***Khi đúng***	***Khi sai***
Không bất mãn	Bất mãn	Thoả mãn	Không thoả mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

Nhận xét thuyết hai nhân tố có ẩn ý quan trọng đối với nhà quản trị làm đảo lộn các nhận thức thông thường, những nhân tố làm thỏa mãn người lao động là khác với những nhân tố gây ra bất mãn. Vì vậy không thể tạo sự thoả mãn cho người lao động bằng cách đơn giản là xoá bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.

Chương III: Giới thiệu về Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn

I. Sự ra đời, hình thành & phát triển của Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn

1. Lịch sử hình thành & phát triển của Xí Nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn

Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn là một xí nghiệp Quốc doanh, được thành lập theo quyết định số 134/ĐS-LĐTL ngày 9 tháng 04 năm 1982 của tổng cục đường sắt (nay là đường sắt Việt Nam), trụ sở chính tại số 3 đường Lê Lai, quận 1, Tp. HCM. Từ năm 1998 trụ sở Xí nghiệp được chuyển về số 27/8A đường Trường Chinh, Phường Tây Thạnh, Quận Tân phú, Tp.HCM.

Xí nghiệp được tổ chức & hoạt động theo quy định của luật doanh nghiệp do Quốc Hội nước Công Hòa Xã Hội Chủ Nghĩa Việt Nam xây dựng & thông qua, có đủ tư cách pháp nhân, có con dấu riêng, hạch toán kinh tế độc lập & tự chủ về tài chính.

2. Mục đích & ngành nghề kinh doanh

➢ *Mục đích*

Xí nghiệp tiến hành xếp dỡ kinh doanh theo phương thức ký hợp đồng kinh tế & sử dụng vốn có hiệu quả trong việc không ngừng phát triển các hoạt động xếp dỡ kinh doanh. Xí nghiệp tổ chức hoạt động theo nguyên tắc dưới sự lãnh đạo của Đảng, thông qua Đảng cơ sở & Đảng uỷ cấp trên & sự quản lý của Nhà nước; tự chủ kinh doanh, thực hiện theo chế độ, chủ trương của Nhà nước kết hợp với phát huy sức mạnh, sáng kiến tập thể của toàn thể cán bộ công nhân viên toàn Xí nghiệp.

Phân phối lợi nhuận theo kết quả lao động & hiệu quả kinh tế, thực hiện đúng các chỉ tiêu & lợi ích giữa Xí nghiệp & Nhà nước, Xí nghiệp với người lao động.

➢ *Ngành nghề kinh doanh*

Xí nghiệp cơ khí xếp dỡ Sài Gòn là đơn vị duy nhất được giao nhiệm vụ chế tạo & sửa chữa các dụng cụ về ga tàu như còi, đèn, kèn pháo...

Các phụ kiện cầu đường, sửa chữa gia công cơ khí các linh kiện ô tô, cầu xếp dỡ hàng, xe cơ giới cho tất cả các hạt, đoạn đường sắt khu vực phía Nam. Nhưng trong giai đoạn từ năm 1999 trở lại đây mặt bằng của XN lại giải toả cùng với sự cạnh tranh khốc liệt của thị trường. Vì thế mô hình kinh doanh của XN tạm thời phải thu hẹp, tinh giảm biên chế & chỉ để duy trì một tổ công nhân kỷ thuật sửa chữa thay vì một phân xưởng sửa chữa như trước đây.

Hiện tại XN tập trung đầu tư thiết bị nâng như cẩu các loại từ 7 tấn đến 80 tấn, xe nâng dùng để nâng hạ các loại hàng bao kiện & di chuyển sắp đặt trong kho, xưởng.

II. Tình hình nhân sự & cơ cấu tổ chức của Xí nghiệp. Sơ đồ cơ cấu tổ chức.

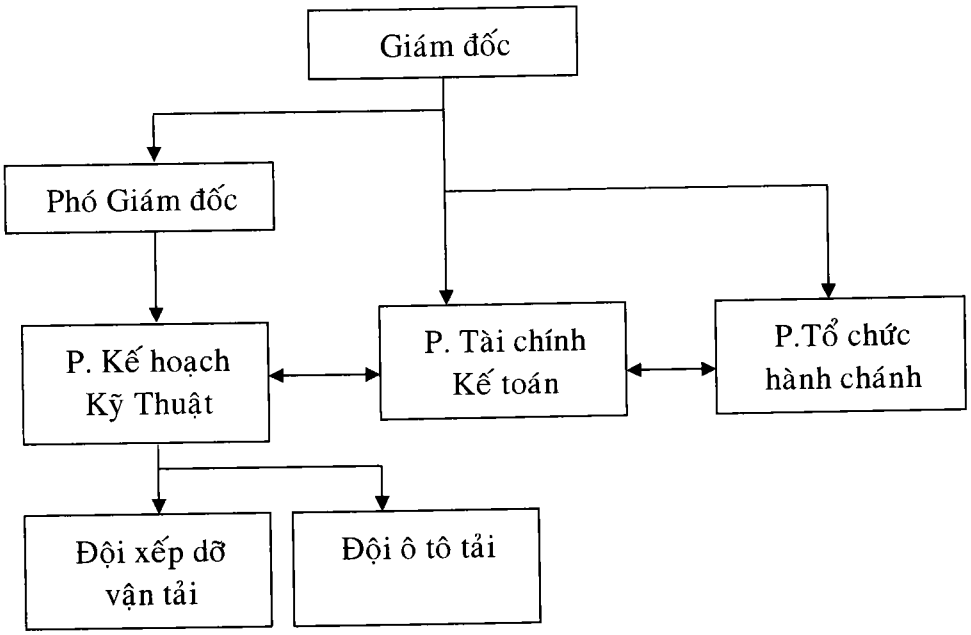
1. Tình hình nhân sự:

Cán bộ công nhân viên của XN bao gồm:

- Ban Giám đốc: 2 người, 1 Giám đốc & 1 Phó Giám đốc.
- Phòng tổ chức hành chánh: 7 người
- Phòng kế hoạch, kỷ thuật: 5 người

- Phòng tài chính kế toán: 4 người
- Đội xếp dỡ vận tải: 28 người
- Đội ô tô tải: 11 người

2. Cơ cấu tổ chức:



3. Chức năng & nhiệm vụ của các phòng ban

a. Ban Giám đốc

✓ Giám đốc:

- Quyết định tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của XN, quyết định các vấn đề về tổ chức bộ máy điều hành để đảm bảo hoạt động có hiệu quả.

- Tổ chức thực hiện các phương hướng, kế hoạch, dự án xếp dỡ kinh doanh & chủ trương của XN, các dự án đầu tư, liên doanh kinh tế.

- Quyết định về việc đề cử Phó Giám đốc, kế toán trưởng, bổ nhiệm, bãi miễn các Trưởng, Phó phòng ban trực thuộc, giải thể, xác nhập các bộ phận trực thuộc để đảm bảo đạt hiệu quả trong kinh doanh

- Quyết định các vấn đề phân chia lợi nhuận, phân phối lợi nhuận vào các quỹ của XN.

- Quyết định về công tác đào tạo, bồi dưỡng sử dụng nâng cao tay nghề, bậc thợ của công nhân viên.

- Phê chuẩn quyết toán của các phòng ban trực thuộc XN

- Quyết định các biện pháp bảo vệ môi trường, bảo vệ trật tự kỷ cương trong mọi hoạt động của XN

- Tổ chức thanh tra, kiểm tra & xử lý các vi phạm.

- Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và các công tác khác lên cấp trên

- Thực hiện các chính sách thuế & đóng góp ngân sách Nhà nước.

✓ Phó Giám đốc:

Phó Giám đốc là người được Giám đốc uỷ quyền trong một số lĩnh vực chuyên môn, chịu trách nhiệm trực tiếp trước Giám đốc & cấp bổ nhiệm về phần việc được phân công. Phó Giám đốc được nhân danh Giám đốc giải quyết & chịu trách nhiệm đối với các công việc được giao như:

- Phối hợp điều hành, điều hoà kế hoạch xếp dỡ, cung ứng vật tư thiết bị hướng dẫn kiểm tra các mặt cũa công tác thu mua, tiếp nhận quản lý hàng hoá, vật tư, thiết bị công tác kho vận, vận tải các HĐKT mà XN đã ký với khách hàng, quản lý kỷ thuật, tình hình sử dụng vốn, sổ sách kế toán & các chứng từ kinh tế.

- Nghiên cứu, đề xuất cải tiến kỷ thuật, quy trình công nghệ, thi trường, giá cả & các phương thức kinh doanh...
- Chỉ đạo phòng tổ chức hành chánh.

b. Phòng kế hoạch kỷ thuật vật tư

- Tham mưu cho Giám đốc & hướng dẫn các cơ sở về xây dựng tiến độ thực hiện kế hoạch xếp dỡ kinh doanh & tổng hợp kế hoạch cung ứng toàn XN.
- Cùng với các phòng ban của XN & các bộ phận xếp dỡ xây dựng đồng bộ các kế hoạch sử dụng vật tư, vốn, kho vận, vận tải xếp dỡ, cải tiến kỷ thuật công nghệ, xây dựng cơ bản, tiếp thị...
- Chuẩn bị các phương án, thủ tục do Giám đốc giao & lên kế hoạch thực hiện kinh doanh trong năm, giúp Giám đốc kiểm tra& tổng hợp tình hình trong quá trình thực hiện kế hoạch, phát hiện sai sót & đề xuất hướng giải quyết.
- Quản lý, theo dõi các HĐKT, hàng hoá, vật tư thiết bị.
- Tổ chức thu mua, tiếp nhận, cung ứng vật tư thiết bị.
- Quản lý các định mức kỷ thuật.
- Lập các kế hoạch bảo trì, bảo dưỡng định kỳ, sửa chữa thiết bị, phương tiện vận tải, kho bãi, hàng hoá của XN
- Quản lý phương tiện & các thiết bị, máy thi công, nhà xưởng, kho bãi
- Tổ chức theo dõi kế hoạch cấp trên giao & các công việc khác

c. Phòng tài chính kế toán

- Có chức năng phụ trách các nghiệp vụ kế toán của XN, tổ chức hạch toán kế toán, kế toán thống kê về hoạt động kinh doanh theo pháp lệnh kế toán thống kê của Nhà nước & các hướng dẫn của cơ quan cấp trên.

- Lập các báo cáo kế toán, phân tích hoạt động kinh doanh, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch của XN

- Cập nhật, ghi chép chính xác, kịp thời & có hệ thống diễn biến của nguồn vốn phục vụ cho việc thu mua, huy động vật tư hàng hoá, thiết bị phụ tùng cho hoạt động kinh doanh của XN.

- Theo dõi công nợ, thu hồi nợ, phản ánh đề xuất các kế hoạch thu chi & các hình thức thanh toán, thực hiện thanh toán cho bên ngoài và nội bộ XN, hạch toán lãi lỗ và nộp các khoản thuế cho ngân sách

- Thực hiện quyết toán đúng tiến độ, tham gia cùng các phòng nghiệp vụ tham mưu cho Giám đốc thực hiện đúng các chế độ quản lý tài chính tiền tệ theo quy định của Bộ tài chính

- Quản lý quỹ tiền mặt đáp ứng nhu cầu chi trả lương & các chi phí khác của XN.

d. Phòng tổ chức hành chánh lao động tiền lương

- Tham mưu cho giám đốc về tổ chức bộ máy của XN, bố trí nhân lực phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ & phát triển của XN

- Quản lý hồ sơ, lý lịch của nhân viên theo sự phân công & chức năng nhiệm vụ.

- Giải quyết các chế độ, chính sách, chế độ, thủ tục tuyển dụng lao động, bãi miễn, bổ nhiệm., khen thưởng kỷ luật, chế độ nghỉ hưu & các chế độ chính sách khác; là thành viên thường trực trong hội đồng thi đua, tư vấn cho hội đồng kỷ luật của XN.

- Quản lý tiền lương, cùng với phòng kế toán xây dựng tổng quỹ lương để tham mưu cho Ban Giám đốc xét duyệt, phân bổ quỹ lương

- Nghiên cứu, tổ chức lao động khoa học, xây dựng các định mức lao động, đơn giá tiền lương cho từng đơn vị sản phẩm, nghiên cứu các chế độ kế toán áp dụng trong phạm vi doanh nghiệp
- Theo dõi tình hình xây dựng cơ bản & các chi phí hành chính của XN
- Quản lý con dấu, lưu trữ, chuyển phát công văn, giấy tờ tài liệu & hồ sơ liên quan đến hoạt động của XN
- Sắp xếp lịch công tác, lịch giao ban, hội họp, quản lý điều hành xe con & xe đưa đón nhân viên
- The dõi, quản lý công tác bảo vệ nội bộ, PCCC, giữ gìn an ninh quốc phòng, trật tự xã hội.
- Thực hiện các công tác thanh tra, kiểm tra về pháp chế, hướng dẫn thực hiện các văn bản pháp luật của Nhà nước, xây dựng, ban hành nội quy, quy chế của Xí nghiệp.

III. Tình hình hoạt động kinh doanh của Xí nghiệp

1. Tình hình chung về thị trường cơ khí xếp dỡ

Nhìn chung trong bối cảnh cạnh tranh giữa các phương tiện xếp dỡ vận tải, giá thành nguyên nhiên vật liệu liên tục tăng, các thiết bị sau nhiều năm khai thác đã củ, hư hỏng nhiều làm tăng chi phí sửa chữa trong khi giá thành xếp dỡ & vận chuyển của các doanh nghiệp không tăng, thậm chí còn liên tục hạ giá để thoả mãn nhu cầu khách hàng. Mặt khác, còn có một số lượng lớn hàng hoá đã được chủ hàng đưa cẩu ngoài vào thực hiện làm ảnh hưởng lớn đến doanh thu của các doanh nghiệp kinh doanh xếp dỡ hàng hoá nói chung & của Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ nói riêng; bên cạnh đó cũng gây ảnh hưởng không nhỏ đến đời sống công việc của cán bộ công nhân viên.

2. *Kết quả hoạt động kinh doanh của XN qua các năm*

Tình hình hoạt động kinh doanh của XN được thể hiện qua bảng 1.1. Qua bảng này cho thấy tình hình kinh doanh của XN ngày càng phát triển. Doanh thu, lợi nhuận toàn XN & tính trên từng nhân viên từ năm 2002 đến năm 2003 tăng nhanh chóng, nhưng đến năm 2004, 2005 tốc độ tăng chậm lại do tình hình cạnh tranh khốc liệt trên thị trường.

Bảng 1.1 Tình hình hoạt động kinh doanh của XN

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2002	2003	2004	2005
1	Tổng doanh thu	Tr. đồng	6,290	7,805	8,055	8,288
2	Tổng chi phí	Tr. đồng	4,950	5,025	5,273	5,211
3	Lợi nhuận trước thuế	Tr. đồng	1,340	2,780	2,782	3,077
4	Số lao động	Người	40	45	52	55
5	NSLĐ/người	10^6đ/người	157,25	173,44	154,9	150,7
6	Tỷ suất lợi nhuận	Tr. đồng	33,5	61,77	53.5	55,9

PHẦN II

PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP CƠ KHÍ XẾP DỠ SÀI GÒN.

Chương I: Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp

1. Ảnh hưởng của môi trường bên ngoài:

Môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực của Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn. Các nhân tố này được xem xét cụ thể như sau :

- **Kinh tế – văn hoá – xã hội :**

Trong vài năm gần đây, nền kinh tế Việt Nam chịu sự tác động của cơn bão tài chính Châu Á, sự sụt giảm nền kinh tế toàn cầu nhất là nền kinh tế Mỹ do sự kiện khủng bố ngày 11/9. Nhiều Xí nghiệp tạm thời đóng cửa, tình trạng giãn thợ xảy ra khiến cho thu nhập của người dân bị giảm sút, kéo theo nhu cầu xếp dỡ hàng hoá của Xí nghiệp không còn gia tăng như trước. Trong giai đoạn này, Xí nghiệp và phòng nhân sự đã phối hợp cố gắng giữ vững tình hình xếp dỡ để không ảnh hưởng đến người lao động tại Xí nghiệp. Hiện nay, nền kinh tế Việt Nam đang dần dần phục hồi nên nhu cầu xếp dỡ hàng hoá có tăng hơn trước, Xí nghiệp đã tăng năng suất xếp dỡ cho nên đời sống công nhân được khả quan hơn.

Ở Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn, thâm niên trong công tác không được đặc biệt chú trọng bằng khả năng hoàn thành công tác của

mỗi nhân viên. Tuy nhiên, thâm niên trong công tác là một phần của văn hoá xã hội Việt Nam. Do vậy, công tác quản trị nguồn nhân lực ở Xí nghiệp luôn tìm các giải pháp tốt nhất nhằm thúc đẩy, kích thích nhân viên làm việc mà vẫn giữ nguyên nhân tố thâm niên công tác. Kể từ lúc nền kinh tế Việt Nam kêu gọi đầu tư nước ngoài thì cũng là lúc Việt Nam muốn gia nhập vào thị trường thế giới nói chung và lực lượng lao động thế giới nói riêng, công nhân Xí nghiệp đã phần nào ý thức được vai trò của người công nhân năng động, sáng tạo trong thời đại mới.

Mức sống của người dân trong nước ngày càng được nâng cao cũng ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp. Nhân viên Xí nghiệp không chỉ quan tâm đến tiền lương căn bản, tiền làm việc ngoài giờ mà còn đòi hỏi được hưởng nhiều phúc lợi hơn từ phiá Xí nghiệp như những ngày Xí nghiệp ngừng xếp dỡ để bảo trì máy móc, nghỉ lễ, nghỉ mát ...

Tóm lại, dưới sự tác động của nhân tố kinh tế – văn hoá – xã hội đặt ra cho Xí nghiệp sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực, đưa ra các chế độ chính sách phù hợp nhằm khuyến khích, kích thích, động viên nhân viên của Xí nghiệp làm việc với mọi khả năng của mình.

➢ **Dân số và lực lượng lao động :**

Dân số trong nước hiện nay đang gia tăng nhanh làm gia tăng lực lượng lao động. Lực lượng lao động từ các tỉnh khác đổ về các khu công

nghiệp, trong đó có khu công nghiệp Sóng Thần I, II và Đồng An nằm trên địa phận tỉnh Bình Dương gần sát với Xí nghiệp. Lực lượng lao động này có nguồn gốc, lý lịch không rõ ràng cạnh tranh với lực lượng lao động tại địa phương khiến cho công tác tuyển dụng nguồn nhân lực cho Xí nghiệp gặp nhiều khó khăn trong vấn đề điều tra, xác minh lý lịch số lao động này. Ngoài ra, dân số trong tỉnh Bình Dương gia tăng, trong đó có các gia đình họ hàng của nhân viên Xí nghiệp làm cho đời sống nhân viên có khó khăn hơn. Cũng chính vì vậy mà công tác quản trị nguồn nhân lực Xí nghiệp cũng có phần phức tạp hơn.

➢ **Luật pháp:**

Sự thay đổi luật pháp gây ảnh hưởng khá nhiều đến công tác quản trị nguồn nhân lực của Xí nghiệp. Các thông tư, nghị định điều chỉnh thuế thu nhập cá nhân của người lao động Việt Nam và nước ngoài đang làm việc tại Xí nghiệp đã nâng cao mức sống của người lao động và giảm chi phí giá thành xếp dỡ. Phí công đoàn được trích từ lương của công nhân viên, một phần nộp về cho công đoàn cấp trên, phần còn lại công đoàn Xí nghiệp dùng trang trải cho các hoạt động công đoàn tại Xí nghiệp.

➢ **Khách hàng:**

Khách hàng chính là sự sống còn của Xí nghiệp. Nhu cầu, thị hiếu của khách hàng khiến Xí nghiệp luôn thay đổi chiến lược, mục tiêu xếp dỡ kinh doanh của mình. Nếu trước đây Xí nghiệp chỉ tập trung về số lượng công việc mà không quan tâm đến vấn đề chất lượng thì nay Xí

nghiệp phải luôn luôn nâng cao chất lượng nhằm thoả mãn nhu cầu, thị hiếu ngày càng tăng của khách hàng.

Do vậy, công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi phải đào tạo huấn luyện nhân viên Xí nghiệp thấy được vai trò quan trọng của khách hàng để từ đó xếp dỡ hàng hoá phù hợp với nhu cầu của khách hàng và theo đuổi mục tiêu kinh doanh của Xí nghiệp.

➢ **Đối thủ cạnh tranh :**

Việc xuất hiện nhiều các đối thủ cạnh tranh mà chúng ta đã bàn ở phần trên đã nảy sinh vấn đề là công tác quản trị nguồn nhân lực phải thực hiện có hiệu quả nhằm giữ vững đội ngũ nhân viên Xí nghiệp, kích thích, động viên họ làm việc và trung thành với Xí nghiệp. Ngoài ra, trong công tác quản trị nguồn nhân lực của Xí nghiệp cần thiết lập ra các chế độ chính sách nhằm thu hút các lao động có tay nghề, có trình độ cao vào làm việc cho Xí nghiệp.

➢ **Tiến bộ khoa học kỷ thuật :**

Có thể công nghệ xếp dỡ hàng hoá luôn thay đổi. Các đối thủ cạnh tranh sẵn sàng trang bị các máy móc thiết bị hiện đại nhằm xếp dỡ hàng hoá tốt hơn cạnh tranh với Xí nghiệp. Nếu vào thời điểm năm 1981 – 1982, dây chuyền công nghệ xếp dỡ hàng hoá của Xí nghiệp là hiện đại nhất Việt Nam thì nay nhiều dây chuyền công nghệ của các đối thủ cạnh tranh được trang bị hiện đại hơn để đưa ra các dịch vụ đa dạng. Vì thế, Xí nghiệp đã kịp thời bổ sung các máy móc thiết bị hiện đại phục vụ cho công tác xếp dỡ và cử nhân viên đi đào tạo ở nước ngoài để nắm vững các công nghệ mới. Công tác quản trị nguồn nhân lực phải tuyển

dụng nhân viên mới, lựa chọn những nhân viên có năng lực để tiếp thu các tiến bộ khoa học kỷ thuật tiên tiến trong công nghệ xếp dỡ hàng hoá.

➢ **Chính quyền đoàn thể :**

Các cơ quan chính quyền đoàn thể tại Việt Nam như Sở lao động thương binh xã hội, Cục thuế, Công đoàn tỉnh Bình Dương, TP Hồ Chí Minh và Hà Nội luôn yêu cầu Xí nghiệp phải quản trị nguồn nhân lực theo đúng pháp luật và những quy định riêng của từng cơ quan chính quyền này đôi khi có sự quản lý chồng chéo và dẫm chân lên nhau. Do vậy, công tác quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp tốn rất nhiều thời gian để tìm hiểu, lý giải rõ ràng với từng cơ quan khi có sự quản lý trùng lắp giữa nhiều cơ quan ở nhiều địa phương khác nhau.

2. Ảnh hưởng của môi trường bên trong Xí nghiệp

Các nhân tố nội bộ Xí nghiệp tác động lên các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp bao gồm mục tiêu, chiến lược chính sách Xí nghiệp, văn hoá Xí nghiệp, cổ đông công đoàn. Chúng ta lần lượt phân tích và đánh giá các yếu tố này.

➢ **Mục tiêu Xí nghiệp :**

Mục tiêu của Xí nghiệp chi phối toàn bộ mọi hoạt động xếp dỡ kinh doanh của Xí nghiệp. Mục tiêu này đòi hỏi tất cả mọi thành viên trong Xí nghiệp từ cấp quản trị cao nhất đến công nhân vận hành máy móc trong Xí nghiệp phải nghiêm chỉnh tuân thủ. Ở Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn, mục tiêu được xác định là mở rộng xếp dỡ hàng hoá trên toàn quốc thông qua việc không ngừng thoả mãn nhu cầu của khách

hàng. Từ mục tiêu này, phòng nhân sự phải đưa ra các chiến lược chính sách quản trị nguồn nhân lực phù hợp để phục vụ cho mục tiêu, chiến lược đã đề ra của Xí nghiệp.

➢ **Chính sách chiến lược Xí nghiệp :**

Nhằm đạt được mục tiêu trên, Xí nghiệp đề ra các chính sách chiến lược hỗ trợ để thực hiện. Yêu cầu được đưa ra từ phía Ban quản trị cấp cao là các chiến lược chính sách phải thể hiện tính năng động, uyển chuyển, sáng tạo và phù hợp với tình thế cạnh tranh của từng thời kỳ khác nhau. Trong đó, các chiến lược chính sách quản trị nguồn nhân lực đưa ra phải thể hiện được các yêu cầu này, đồng thời phải tạo tinh thần làm việc hợp tác, có tính đồng đội cao giữa các phòng ban và trong nội bộ của từng phòng ban, nâng cao ý thức trách nhiệm của nhân viên trong Xí nghiệp và trong cộng đồng xã hội, khuyến khích động viên nhân viên Xí nghiệp làm việc gắn bó và trung thành với Xí nghiệp.

➢ **Văn hóa Xí nghiệp :**

Văn hoá của Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn là một hệ thống các giá trị được chia sẻ giữa các thành viên trong Xí nghiệp, thể hiện lên được bản chất của Xí nghiệp. Với quá trình phát triển từ năm 1982 đến nay qua gần 24 năm hoạt động sản xuất kinh doanh, Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn thể hiện được văn hoá cho riêng mình, đó là:

- Tuân thủ pháp luật: Xí nghiệp được xem là một Xí nghiệp điển hình trong danh sách các Xí nghiệp đầu tư tại tỉnh Bình Dương tuân thủ đầy đủ, đúng pháp luật Việt Nam. Điều này được thể hiện qua việc Xí nghiệp luôn luôn nhận được bằng khen hoàn thành nghĩa vụ nộp

thuế Xí nghiệp, thuế cá nhân, hoàn thành nghĩa vụ trích nộp bảo hiểm xã hội và chăm lo chế độ chính sách bảo hiểm xã hội cho người lao động tại Xí nghiệp.

- Chú trọng vào con người: Xí nghiệp xem nhân viên là nguồn lực quan trọng nhất góp phần vào sự thành công của Xí nghiệp. Xí nghiệp luôn đào tạo, nâng cao tay nghề cho nhân viên.
- Sự gắn bó, trung thành của nhân viên đối với Xí nghiệp: Nhân viên Xí nghiệp luôn xác định sự thành công của mọi nhân viên cũng là sự thành công của Xí nghiệp, luôn đảm bảo công ăn việc làm cho chính họ. Do vậy, nhân viên Xí nghiệp đã gắn bó làm việc với Xí nghiệp. Số lượng nhân viên tham gia vào làm việc cho Xí nghiệp từ lúc ban đầu xây dựng, thành lập Xí nghiệp giảm không đáng kể.
- Chú trọng vào nhóm: Các bộ phận, dây chuyền xếp dỡ, hoạt động kinh doanh, tài chính, nhân sự được tổ chức thành từng nhóm theo dõi, tổ chức và quản lý. Điều này giúp Xí nghiệp năng động và sáng tạo trong hoạt động của mình.
- Các tiêu chuẩn thưởng phạt phân minh: Các phần thưởng dành cho nhân viên rõ ràng, minh bạch có tính chất động viên, thúc đẩy nhân viên làm việc có hiệu quả, đạt năng suất cao, nâng cao chất lượng công tác. Bên cạnh đó, Xí nghiệp cũng có biện pháp xử phạt phân minh các trường hợp sai phạm của nhân viên không tuân thủ quy định, nội quy của Xí nghiệp theo đúng luật lao động của Việt Nam.

➢ **Cổ đông và công đoàn :**

Đầu mỗi năm, các cổ đông họp lại và đánh giá tình hình hoạt động xếp dỡ kinh doanh của Xí nghiệp trong các năm qua. Trong cuộc họp

này, Ban quản trị sẽ xem xét lại mục tiêu, định hướng kinh doanh của Xí nghiệp trong năm tới và có thể đưa ra những đề nghị chỉnh sửa hoặc bổ sung kế hoạch kinh doanh của Xí nghiệp trong năm sau. Ngày nay, lực lượng công đoàn tại Việt Nam đang lớn mạnh, trong đó có công đoàn Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn. Công đoàn Xí nghiệp đã đóng góp tích cực vào các chính sách nhằm cải thiện, nâng cao mức sống và cải thiện điều kiện làm việc của công nhân, giúp công nhân viên hiểu biết thêm về luật lao động ở Việt Nam.

Chương II: Phân tích hiện trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp

Trong những năm gần nay, tình hình lao động tại Xí nghiệp tuy chưa tăng mạnh nhưng thực tế là tăng đều theo quy mô phát triển của xí nghiệp. Trước tháng 06/2003 từ chỗ giảm biên chế & giải tán phân xưởng cơ khí do không đủ yếu tố để duy trì & cạnh tranh. Nguồn nhân lực từ 40 người đã tăng lên 57 người trong đó gia tăng về số lượng đội ngũ công nhân kỷ thuật là chính.

1. Đặc điểm, cơ cấu nguồn nhân lực tại Xí nghiệp

➢ *Đặc điểm nguồn nhân lực :*

Nguồn nhân lực của Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn có tuổi đời còn rất trẻ với độ tuổi bình quân 28,5. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi được thể hiện qua bảng 2.1.

Bảng 2.1 Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi (năm 2005)

Độ tuổi	Số lượng nhân viên (người)	Tỷ trọng(%)
Từ 18 – 30	31	56,36
Từ 31 – 45	18	32,72
Từ 46 – 55	08	14,03
Tổng cộng	57	100,00

Với độ tuổi bình quân của nhân viên trong Xí nghiệp 28,5 tuổi đã giúp Xí nghiệp có tính năng động, có khả năng tiếp thu nhanh máy móc khoa học kỷ thuật hiện đại . Phần lớn công nhân tại Xí nghiệp có độ tuổi dưới 30 tạo được bầu không khí trẻ trung, thân mật giữa các công nhân, tạo điều kiện cho công nhân trao đổi thông tin và giúp đỡ lẫn nhau giữa các đồng nghiệp.

Trình độ văn hoá và chuyên môn của nhân viên Xí nghiệp được phản ánh qua bảng 2.2. Trình độ học vấn của nhân viên Xí nghiệp còn ở mức độ trung bình, số lượng công nhân có trình độ lớp 9/12 khá cao chiếm 45,45%; trong khi lực lượng lao động có trình độ đại học còn rất ít chiếm 10,90%. Điều này làm ảnh hưởng đến công tác quản lý và tiến trình tiếp thu khoa học công nghệ kỷ thuật hiện đại. Tuy công nhân Xí nghiệp chăm chỉ, cần cù, tiếp thu nhanh chóng kiến thức nhưng do trình độ học vấn còn hạn hẹp vì nhiều lý do khác nhau nên công tác quản trị nguồn nhân lực ở Xí nghiệp gặp nhiều trở ngại.

Bảng 2.2 Trình độ học vấn của nhân viên Xí nghiệp (năm 2005)

	Trình độ học vấn	Số lượng nhân viên (người)	Tỷ lệ phần trăm
0	LĐPT	26	45,61%
3	Sơ cấp	14	25,45%
2	Cao đẳng	10	18,18%
1	Đại học	7	12,28%
	Tổng cộng	57	100,00%

Từ năm 2001 đến nay nguồn nhân lực của Xí nghiệp đang tăng trưởng, số lượng nhân viên Xí nghiệp không ngừng gia tăng về mặt số lượng nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng kinh doanh. Bảng 2.3 mô tả diễn biến nguồn nhân lực Xí nghiệp qua các năm từ 2001 đến 2005.

Bảng 2.3 Diễn biến nguồn nhân lực từ 12/2001 – 12/2005.

Đơn vị tính: người

Năm	12/2001	12/2002	12/2003	12/2004	12/2005
Tổng số	40	45	40	55	57
Số tăng/giảm		05	07	03	02
% tăng giảm		12,50%	(11,11%)	5,76%	3,63%

Qua bảng phân tích cho thấy số lượng nhân viên Xí nghiệp tăng từ 40 người lên 57 người trong giai đoạn từ tháng 12/2001 đến tháng 12/2005. Riêng trong năm 2003, do tình hình kinh tế gặp nhiều biến động do cơn bão tài chính châu Á khiến Xí nghiệp phải cắt giảm những nhân viên làm việc không có hiệu quả.

Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn được đánh giá là một Xí nghiệp tốt do có các điều kiện làm việc hợp lý, chăm lo đời sống cho

nhân viên và tôn trọng nhân viên. Vì lẽ đó, nhân viên ngày càng gắn bó khăng khích với Xí nghiệp. Điều này được thể hiện qua bảng 2.4 mức thâm niên của nhân viên đối với Xí nghiệp.

Bảng 2.4 Thâm niên công tác của nhân viên (năm 2005)

Đơn vị tính: người

Thâm niên công tác	Số lượng nhân viên (người)	Tỷ lệ phần trăm
Dưới 1 năm	6	10,90%
Từ 1 – 2 năm	8	14,54%
Từ 2 – 3 năm	5	9,09%
Từ 3 – 4 năm	30	54,54%
Từ 4 – 5 năm	4	7,27%
Trên 5 năm	4	7,01%
Tổng cộng	57	100,00%

Số nhân viên có thời gian làm việc từ 3 – 4 năm chiếm 54,54%, từ 4 – 5 năm chiếm tỷ lệ 7,27%, trên 5 năm chiếm 7,01%, tổng cộng chiếm khoảng 68,82%. Đây cũng là nguồn động viên của Xí nghiệp nói chung và công tác quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp nói riêng.

➢ **Cơ cấu nguồn nhân lực tại Xí nghiệp :**

- Cơ cấu tuổi nguồn nhân lực đã được chúng ta phân tích ở trên (bảng 2.1).
- Cơ cấu giới tính: đa số nhân viên của Xí nghiệp là nam giới.
- Cơ cấu quốc tịch nguồn nhân lực: toàn bộ nhân viên của Xí nghiệp đều là người Việt Nam.
- Cơ cấu nguồn nhân lực theo dạng hợp đồng lao động: Xí nghiệp áp dụng 3 loại hợp đồng lao động sau:

- Hợp đồng lao động ngắn hạn: dưới 1 năm
- Hợp đồng lao động xác định thời hạn: từ 1 – 3 năm
- Hợp đồng lao động không xác định thời hạn (HĐLĐKXĐTH)

Bảng 2.5 mô tả cơ cấu cơ cấu nguồn nhân lực trong Xí nghiệp theo hợp đồng lao động. Theo quy định của Xí nghiệp, nhân viên vào làm việc sau khi qua thời gian thử việc từ 7 ngày đến 60 ngày thành công thì sẽ được tiến hành ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn. Qua các năm từ năm 2001 đến năm 2005, số lượng nhân viên ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn với Xí nghiệp rất cao với tỷ lệ trên 96%.

Bảng 2.5 Cơ cấu nhân viên theo loại hợp đồng lao động

Đơn vị tính: người

Năm	Tổng số lao động	HĐLĐ < 1 năm		HĐLĐ từ 1-3 năm		HĐLĐKXĐTH	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
12/2001	40	07	17,5	9	22,5	24	60,00
12/2002	45	05	11,1	10	22,2	30	66,67
12/2003	40	04	10,0	08	20,0	28	70,00
12/2004	55	09	16,3	12	21,8	34	61,81
12/2005	57	09	15,7	13	22,8	35	61,40

Hợp đồng không xác định thời hạn khiến nhân viên có lợi về mặt tâm lý vì họ cảm thấy họ được vào biên chế giống Nhà nước, công việc và thu nhập của họ được ổn định, lâu bền. Tuy nhiên, về phía Xí nghiệp gặp không ít những khó khăn trong vấn đề tiến hành sa thải những nhân

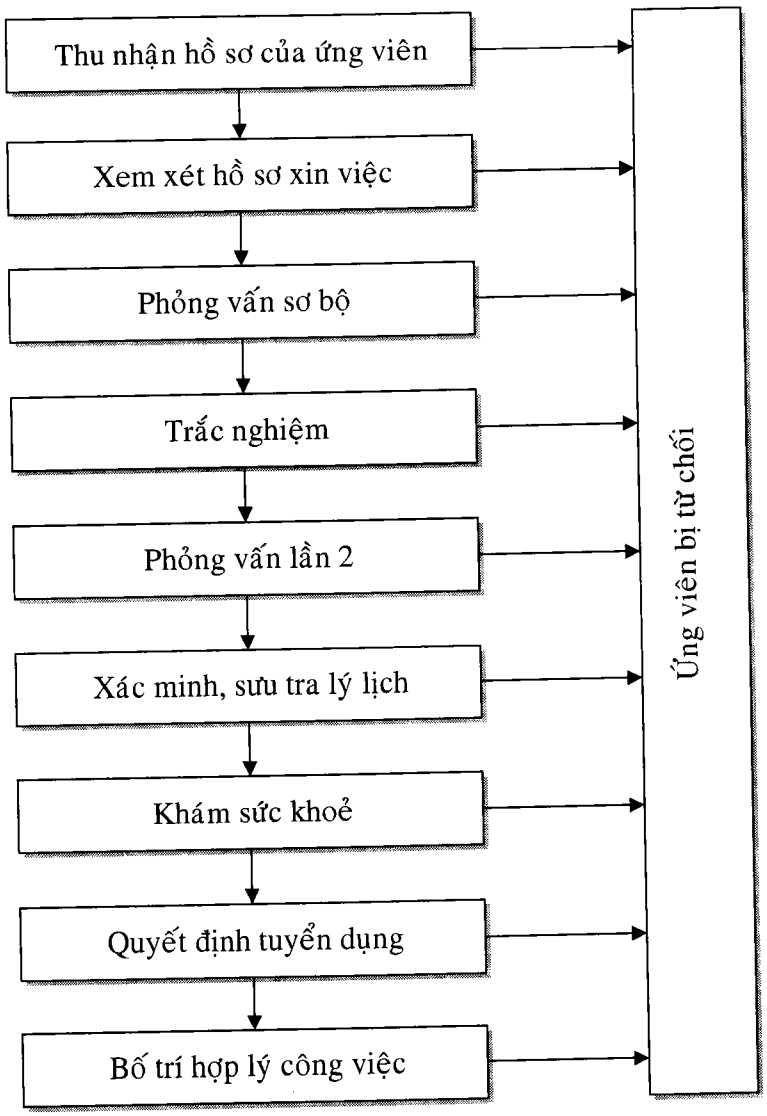
viên vô tổ chức, vô kỷ luật. Do vậy, từ năm 2003 trở về sau Xí nghiệp bắt đầu tiến hành ký kết hợp đồng xác định thời hạn với nhân viên nhằm kích thích họ làm việc và tạo điều kiện thuận lợi trong việc sa thải những nhân viên không tuân thủ nội quy làm việc của Xí nghiệp.

➢ **Quá trình tuyển dụng :**

Xí nghiệp tuyển dụng lao động được lấy từ hai nguồn: trong nội bộ Xí nghiệp và bên ngoài Xí nghiệp. Nguồn từ nội bộ Xí nghiệp còn rất ít và chủ yếu nhằm bổ sung cho đội ngũ quản trị các cấp. Nguồn từ bên ngoài Xí nghiệp thường qua trung tâm xúc tiến và giới thiệu việc làm (Trung tâm tại Bình Dương, Vihempich ở TP Hồ Chí Minh), bạn bè/bà con trong Xí nghiệp, báo chí (Tuổi Trẻ, Người Lao Động) và các nguồn khác (lao động tự do, ứng viên tự nộp đơn tìm việc). Trong đó, nguồn lao động tuyển dụng thông qua bạn bè, bà con chiếm đa số mà các nguồn tuyển dụng lao động khác chưa phổ biến trong Xí nghiệp.

Nguồn lao động tuyển dụng tại địa bàn tỉnh Bình Dương còn gặp nhiều hạn chế cho Xí nghiệp. Lực lượng lao động lành nghề, có tay nghề, trình độ cao ở Bình Dương còn rất thiếu nên Xí nghiệp phải áp dụng các biện pháp quảng cáo trên báo chí mà không kết hợp với các cơ quan giới thiệu việc làm tại TP Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận. Việc tuyển dụng các lao động thường tuyển được có trình độ, tay nghề thấp khiến Xí nghiệp tốn nhiều chi phí cho công tác đào tạo, huấn luyện nhân viên làm cho chi phí, giá thành dịch vụ tăng lên.

Quá trình tuyển chọn nhân viên tại Xí nghiệp Cơ Khí Xếp Dỡ Sài Gòn



Phòng nhân sự đã thiết kế quy trình tuyển dụng theo sơ đồ trên, tuy nhiên việc thực hiện quy trình này chưa được tốt. Phòng nhân sự Xí nghiệp chỉ thực hiện các công tác phỏng vấn sơ bộ, xét đơn xin việc của ứng viên sau đó chuyển sang cho các bộ phận chức năng phỏng vấn lần hai để tuyển chọn ứng viên thích hợp. Xí nghiệp luôn tạo cơ hội bình đẳng cho mọi ứng viên tham gia vào quá trình tuyển dụng tại Xí nghiệp, cho nên đòi hỏi công tác quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp phải công bằng, minh bạch trong quá trình tuyển dụng. Tuy nhiên, việc

phỏng vấn sơ bộ, xem xét hồ sơ ứng viên một cách sơ sài mà không thực hiện công tác trắc nghiệm và khám sức khoẻ nhân viên, khiến cho quá trình tuyển dụng còn nhiều thiếu sót từ đó dẫn đến việc tuyển dụng nhân viên chưa đạt chất lượng quy định, sức khoẻ kém. Việc tuyển dụng như trên đã ảnh hưởng đến hoạt động của Xí nghiệp nói chung và công tác quản trị nguồn nhân lực nói riêng.

2. Các biện pháp thu hút nguồn nhân lực mà Xí nghiệp đang thực hiện

Là một Xí nghiệp Quốc doanh bước đầu hoạt động còn gặp nhiều khó khăn trong công tác quản trị nói chung và công tác quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp nói riêng. Do vậy, việc quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp không thể tránh được các yếu kém nhược điểm của mình. Các nhược điểm được thể hiện qua các công tác sau đây:

➢ **Hoạch định nguồn nhân lực :**

Các kế hoạch dự báo nguồn nhân lực của Xí nghiệp được đưa ra cho từng năm mà không có các chiến lược, dự báo lâu dài cho nguồn nhân lực của Xí nghiệp. Tình hình kinh doanh xếp dỡ hàng hoá trên thị trường Việt Nam ngày càng khó khăn, đặc biệt khi Việt Nam tham gia vào thị trường thương mại tự do các nước Đông Nam Á (AFTA) vào năm 2004. Các dự báo hàng năm của Xí nghiệp không phân tích xác định môi trường kinh doanh, không thể hiện được hết chiến lược chú trọng vào con người của Xí nghiệp đặt ra. Do vậy, phòng nhân sự và Xí nghiệp không thể hoạch định và phát triển nguồn nhân lực trong tương lai. Ngoài ra, sự phối hợp giữa phòng nhân sự với các khâu trong Xí nghiệp như tiếp thị kinh doanh và tài chính chưa được tốt. Công tác hoạch định

nguồn nhân lực còn phó mặc cho các Giám đốc, trưởng bộ phận khác mà chưa thể hiện đúng vai trò tư vấn, phân tích, tổng hợp công tác hoạch định nguồn nhân lực của Xí nghiệp một cách có hệ thống.

➢ **Phân tích công việc :**

Hiện trạng công tác phân tích công việc của Xí nghiệp còn chưa ổn định và bài bản. Xí nghiệp chưa có một hệ thống phân tích công việc chính thức cho tất cả các vị trí trong Xí nghiệp. Công tác phân tích công việc hiện nay còn mang tính chất tạm thời và xuất phát từ cảm tính của các Giám đốc, trưởng bộ phận. Do đó, các bản mô tả công việc không đầy đủ cho tất cả các vị trí trong Xí nghiệp và thể hiện đầy đủ vai trò, trách nhiệm, nhiệm vụ của từng nhân viên. Trong công tác tuyển dụng, đào tạo và trả lương lao động rất cần bản tiêu chuẩn công việc, nhưng đến nay Xí nghiệp vẫn chưa có một bản tiêu chuẩn công việc cho một vị trí nào trong Xí nghiệp. Do vậy, các công tác tuyển dụng, xét lương bổng, đào tạo và phát triển chưa được chính xác, độ tin cậy không cao.

3. Thực trạng công tác đào tạo tại Xí nghiệp

Nhằm nắm bắt kịp thời các tiến bộ khoa học kỷ thuật trong công nghệ sản xuất kinh doanh xếp dỡ, nâng cao vị thế cạnh tranh trên thương trường Xí nghiệp rất xem trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Xí nghiệp. Ngân sách đào tạo hằng năm phục vụ cho mục đích trên ngày càng gia tăng. Bảng 2.6 phản ánh ngân sách đào tạo của Xí nghiệp từ năm 2002 đến năm 2005.

Đơn vị tính: Triệu đồng

Năm	2002	2003	2004	2005
Ngân sách đào tạo	4.600	20.000	27.300	30.000
Số tăng/giảm		15.400	7.300	2.700
% tăng/giảm		77,00%	26,74%	9,00%

Nếu như trong năm 2002, ngân sách đào tạo còn rất ít thì bắt đầu sang năm 2003 đã gia tăng rất nhiều lên 77% và tăng dần trong các năm sau đó. Xí nghiệp áp dụng nhiều biện pháp đào tạo nguồn nhân lực khác nhau.

Phương pháp đào tạo phổ biến là bên ngoài Xí nghiệp. Các trường, đại học, cơ quan dịch vụ đào tạo là nơi đào tạo nhân viên chủ yếu cho Xí nghiệp. Các khóa đào tạo này thường ngắn trong khoảng thời gian từ 3 đến 15 ngày nhằm trang bị, nâng cao kiến thức, kỷ năng cho nhân viên. Ngoài ra, Xí nghiệp còn cử nhân viên đến một số các trường học như Bonwick & Associates, KPMG, Grant Thornton, Swinburne University, IDC, Saigon Business Consultancy, British Council, Sun Systems ... Bên cạnh đó, Xí nghiệp còn cử nhân viên đi đào tạo ở nước ngoài. Các khoá đào tạo này thường mang tính chất chuyên sâu về chuyên môn và nâng cao kỷ năng quản lý cho cấp quản trị viên. Các khoá đào tạo ở nước ngoài kéo dài từ 7 ngày đến 30 ngày tùy theo từng chương trình cụ thể. Các khoá đào tạo này bao gồm đi học ở trường đại học, các tổ chức đào tạo và phát triển quốc tế, tham gia các khoá hội thảo chuyên đề, tham gia huấn luyện ở các Xí nghiệp nước ngoài trong hệ thống đối tác kinh doanh.

Tuy nhiên, các khoá đào tạo bên ngoài Xí nghiệp còn mang tính chất tự phát theo từng bộ phận mà không tuân theo hệ thống đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Việc xác định không đúng đối tượng đào tạo khiến Xí nghiệp bị lãng phí còn nhân viên thì lại bị mất rất nhiều thời gian, không hoàn thành công việc được giao. Ngoài ra, nhu cầu đào tạo không được xác định nên các mục tiêu đào tạo không được ấn định cụ thể. Từ đó, công tác quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp không có cơ sở để so sánh, đánh giá các mục tiêu đào tạo. Song song đó, sau các chương trình, khoá đào tạo công tác đánh giá kết quả đào tạo chưa được thực hiện tốt, cụ thể là chưa xác định được các khoá đào tạo như vậy có phù hợp với công việc thực tế của nhân viên hay không, nhân viên đã học hỏi được gì từ đào tạo, những gì nhân viên học tập có áp dụng vào thực tiễn công tác hay không, chương trình đào tạo có nâng cao hiệu quả công việc trong Xí nghiệp hay không ... Hơn nữa, một số nhân viên xem việc được đi đào tạo ở nước ngoài là một cơ hội lý tưởng để đi du lịch. Bảng 2.7 thể hiện hình thức đào tạo tại Xí nghiệp.

Bảng 2.7 Các hình thức đào tạo 2002 – 2005.

Đơn vị tính: người

Năm	Tổng số lao động	Trong nước		Nước ngoài		Tại chỗ	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
2002	10	6	60,00	0	0	04	40,00
2003	5	2	40,00	0	0	03	60,00
2004	3	01	33,33	01	33,33	01	33,33
2005	5	02	40,00	01	20,00	02	40,00