

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



ISO 9001 : 2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

**Sinh viên : Nguyễn Thị Thu Hòa
Giảng viên hướng dẫn: Th.s Đỗ Thị Bích Ngọc**

HẢI PHÒNG - 2013

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

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ
SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TNHH GAS PETROLIMEX HẢI PHÒNG**

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

**Sinh viên : Nguyễn Thị Thu Hòa
Giảng viên hướng dẫn: Th.s Đỗ Thị Bích Ngọc**

HẢI PHÒNG - 2013

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thị Thu Hòa Mã SV: 1354020070
Lớp: QT1301N Ngành: Quản trị doanh nghiệp
Tên đề tài: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

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).
Lý luận về nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
Thực trạng về công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng
Đề xuất biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng
2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.
Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty
Báo cáo kết quả kinh doanh, Bảng cân đối kế toán
Số liệu về hoạt động nguồn nhân lực
3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.
Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng Tầng 4, Tòa nhà TD Business Center, Lô 20A, Lê Hồng Phong, Ngô Quyền, TP Hải Phòng.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Đỗ Thị Bích Ngọc

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Trường Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng.

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 25 tháng 03 năm 2013

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 29 tháng 06 năm 2013

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2013

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT Trần Hữu Nghị

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

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

2. Đánh giá chất lượng của 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. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):

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

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2013
Cán bộ hướng dẫn

MỤC LỤC

| | |
|--|-----------|
| LỜI MỞ ĐẦU | 1 |
| PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP | 3 |
| 1.1. Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nguồn nhân lực..... | 3 |
| 1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực | 3 |
| 1.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực | 3 |
| 1.2. Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực | 4 |
| 1.2.1. Chức năng của quản lý nhân lực | 4 |
| 1.2.2. Vai trò của quản lý nhân lực | 6 |
| 1.3. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực | 6 |
| 1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực | 7 |
| 1.4.1. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực | 7 |
| 1.4.2. Các nhân tố môi trường bên trong của quản trị nhân lực | 9 |
| 1.5. Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực..... | 10 |
| 1.5.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự..... | 10 |
| 1.5.2. Phân tích công việc | 11 |
| 1.5.3. Tuyển dụng lao động..... | 13 |
| 1.5.4. Phân công và hợp tác lao động..... | 17 |
| 1.5.5. Đào tạo và phát triển nhân lực | 18 |
| 1.5.6. Đánh giá năng lực nhân viên..... | 19 |
| 1.5.8. Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động..... | 24 |
| 1.6. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực..... | 24 |
| 1.6.1. Các khái niệm..... | 24 |
| 1.6.2. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực..... | 25 |
| PHẦN 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH GAS PETROLIMEX HẢI PHÒNG | 27 |
| 2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng..... | 27 |
| 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng..... | 27 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1.2 Ngành nghề kinh doanh | 29 |
| 2.1.3. Chi nhánh, đại lý, cửa hàng của Công ty | 31 |
| 2.1.4 Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của Công ty..... | 31 |
| 2.1.5 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty..... | 36 |
| 2.2.Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng..... | 38 |
| 2.2.1 Đặc điểm lao động của Công ty | 38 |
| 2.2.2 Phân tích công tác quản trị nhân lực tại Công ty | 46 |
| 2.3. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng | 64 |
| 2.4. Đánh giá công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty | 66 |
| PHẦN 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG | |
| NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH GAS PETROLIMEX HẢI | |
| PHÒNG | 68 |
| 3.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng trong những năm tới..... | 68 |
| 3.2 Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng | 68 |
| 3.2.1 Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty..... | 68 |
| 3.2.2 Biện pháp 2: Điều chỉnh đơn giá định mức | 73 |
| KẾT LUẬN | 77 |

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước cơ chế quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực là một trong những biện pháp cơ bản nhằm nâng cao năng suất lao động, cải thiện đời sống vật chất cho người lao động.

Trong phạm vi một doanh nghiệp sử dụng lao động được coi là vấn đề quan trọng hàng đầu. Nhưng sử dụng lao động có hiệu quả cao nhất lại là một vấn đề riêng biệt đặt ra cho từng doanh nghiệp. Việc doanh nghiệp sử dụng những biện pháp gì, những hình thức nào để phát huy khả năng của người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh là một điều hết sức quan trọng, nó có ý nghĩa tới sự thất bại hay thành công của doanh nghiệp đó. Mặt khác khi biết được đặc điểm cả người lao động trong doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm chi phí, thời gian và công sức vì vậy mà thực hiện được mục tiêu của doanh nghiệp dễ dàng hơn.

Qua quá trình thực tập tại công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng em đã đi sâu tìm hiểu và nghiên cứu đề tài: “Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng”.

Đề tài gồm 3 phần:

Phần 1: Nghiên cứu cơ sở lý luận về công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng.

Phần 2: Phân tích đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng.

Phần 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân
lực tại Công ty Gas Petrolimex Hải Phòng.

Đề tài được xây dựng trên cơ sở vận dụng những kiến thức đã được tiếp thu trong suốt quá trình học tập cùng với việc nghiên cứu tìm hiểu thực tế tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng. Dưới sự chỉ bảo của các cán bộ công nhân viên trong Công ty cùng với sự hướng dẫn tận tình của giảng viên: Ths. Đỗ Thị Bích Ngọc, đã tạo điều kiện cho em hoàn thành được đề tài này. Tuy nhiên do thời gian và điều kiện nghiên cứu cũng như trình độ hiểu biết của em còn nhiều hạn chế nên không thể tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong nhận được những ý kiến góp ý của lãnh đạo Công ty cùng các Thầy, Cô giúp em hoàn thiện hơn để đề tài của em hoàn thiện hơn.

PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

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

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

(Theo “Viện nghiên cứu khoa học và phát triển”)

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

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở cá nhân với vai trò khác và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với nguồn lực khác của Doanh nghiệp ở bản chất của con người. (Trần Kim Dung, 2007)

1.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

Theo Nguyễn Hữu Thân (năm 2007), quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Quản lý nguồn nhân lực nghiên cứu những vấn đề về quản lý con người trong tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng cường nâng cao năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa năng lực cá nhân, được kích thích nhiều nhất tại nơi làm việc và lòng trung thành tận tâm với Doanh nghiệp.

Phân biệt quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự:

Thuật ngữ nguồn nhân lực dần được thay thế cho quản trị nhân sự với quan điểm chủ đạo: Con người không còn đơn thuần chỉ là yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là nguồn tài sản quý báu của tổ chức của Doanh nghiệp. Các Doanh nghiệp chuyển từ tình trạng tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi nhuận kinh doanh cao hơn, có hiệu quả cao hơn.

1.2. Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực

1.2.1. Chức năng của quản lý nhân lực

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt hiệu quả cao nhất cho tổ chức lẫn nhân viên. Các hoạt động chủ yếu của nguồn nhân lực có thể phân chia thành ba nhóm chức năng chủ yếu sau:

1.2.1.1. Nhóm chức năng thu hút nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của Doanh nghiệp. Để có thể tuyển đúng người cho đúng việc, trước hết Doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong Doanh nghiệp nhằm xác định những công việc nào đó cần tuyển thêm người. Thực

hiện phân tích công việc sẽ cho Doanh nghiệp biết phải tuyển thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng cử viên. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp Doanh nghiệp chọn được các ứng cử 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 giữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của Doanh nghiệp.

1.2.1.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

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

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

1.2.1.3. Nhóm chức năng duy trì nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp, bao gồm hai chức năng cụ thể:

- Kích thích, động viên
- Duy trì phát triển các mối quan hệ 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. Trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của Doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho Doanh nghiệp. Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống bảng

lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp... là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng này sẽ giúp cho Doanh nghiệp tạo được bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc của Doanh nghiệp.

1.2.2. Vai trò của quản lý nhân lực

Việc nghiên cứu quản trị nhân lực nhằm đạt được mục tiêu cơ bản sau:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng cường năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân và trung thành, tận tâm với Doanh nghiệp.

Do đó, quản trị nhân lực có vai trò là một bộ phận không thể thiếu được của công tác quản lý trong các Doanh nghiệp. Nó tìm kiếm và phát triển những phương pháp để mọi thành viên có thể đóng góp được nhiều nhất cho Doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo điều kiện để chính người lao động phát triển.

1.3. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực của tổ chức cần tuân theo các nguyên tắc sau:

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa mãn đáng kể phát triển những năng lực riêng thỏa mãn những nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động hiệu quả cao và đóng góp tốt cho tổ chức.

- Các chính sách chương trình và thực hiện quản lý cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.

- Môi trường làm việc cần được thành được sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.

- Các kỹ năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của tổ chức.

Cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi cán bộ quản lý hải hiệu biết tốt tâm lý xã hội, nghiên cứu hành vi tổ chức, pháp luật và các nguyên tắc kinh doanh.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực

1.4.1. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực

1.4.1.1. Khung cảnh kinh tế

Chu kì kinh tế và chu kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn định Doanh nghiệp một mặt vẫn phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động... Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, Công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

1.4.1.2. Luật lệ của Nhà nước

Các Doanh nghiệp đều được bình đẳng với nhau trên khía cạnh pháp luật, được phép kinh doanh trong những ngành nghề mà Nhà nước cho phép, được bảo trợ kinh doanh bởi Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

1.4.1.3. Văn hóa – xã hội

Văn hóa xã hội của một nước cũng ảnh hưởng đến quản trị nhân lực. Trong một nền kinh tế xã hội có nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp đã phát triển của thời đại, rõ ràng nó đã kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho tổ chức. Sự thay đổi các giá trị văn hóa của một nước tạo ra các thách thức cho nhà quản trị nhân lực.

1.4.1.4. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn cạnh tranh về nguồn tài nguyên nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của quản trị, là tài nguyên quý giá nhất. Các công ty phải có chính sách nhân sự hợp lý, động viên, khen thưởng phù hợp và tạo ra một bầu không khí gắn kết nhân viên mình... Sự ra đi của nhân viên không chỉ đơn thuần là vấn đề lương bổng mà còn là tổng hợp của nhiều yếu tố. Do đó để duy trì và phát triển nhân viên, nhà quản trị nhân lực phải biết cách quản trị một cách có hiệu quả.

1.4.1.5. Khoa học kỹ thuật

Khoa học kỹ thuật thay đổi, một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự, nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị nhân sự phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

1.4.1.6. Khách hàng

Khách hàng là mục tiêu của mọi Doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của Doanh nghiệp, là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là yếu tố sống còn của Doanh nghiệp. Do đó, nhà quản trị phải đảm bảo nhân viên của mình sản xuất ra những mặt hàng phù hợp với nhu cầu và

thị hiếu của người tiêu dùng. Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng không có Doanh nghiệp, và họ không có cơ hội để làm việc nữa.

1.4.2. Các nhân tố môi trường bên trong của quản trị nhân lực

1.4.2.1. Sứ mạng hay mục tiêu của Doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp là yếu tố thuộc môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn của doanh nghiệp như sản xuất, marketing, tài chính hay quản trị nhân lực... Mỗi bộ phận chuyên môn hay tác vụ phải dựa vào mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp để đề ra mục tiêu cho bộ phận của mình.

1.4.2.2. Chính sách hay chiến lược của Doanh nghiệp

Chính sách của doanh nghiệp thường là các lĩnh vực thuộc về nhân lực. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của từng doanh nghiệp. Một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị nhân lực:

- Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn.
- Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình.
- Trả lương và đãi ngộ, khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao.

1.4.2.3. Bầu không khí văn hóa trong Doanh nghiệp.

Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi tổ chức, tác động chính tới việc tạo ra các chuẩn mực hành vi. Có 2 loại bầu không khí trong doanh nghiệp là : không khí văn hóa khép kín và không khí văn hóa mở. Chúng ta cần xác định bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp vì nó ảnh hưởng đến sự

hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

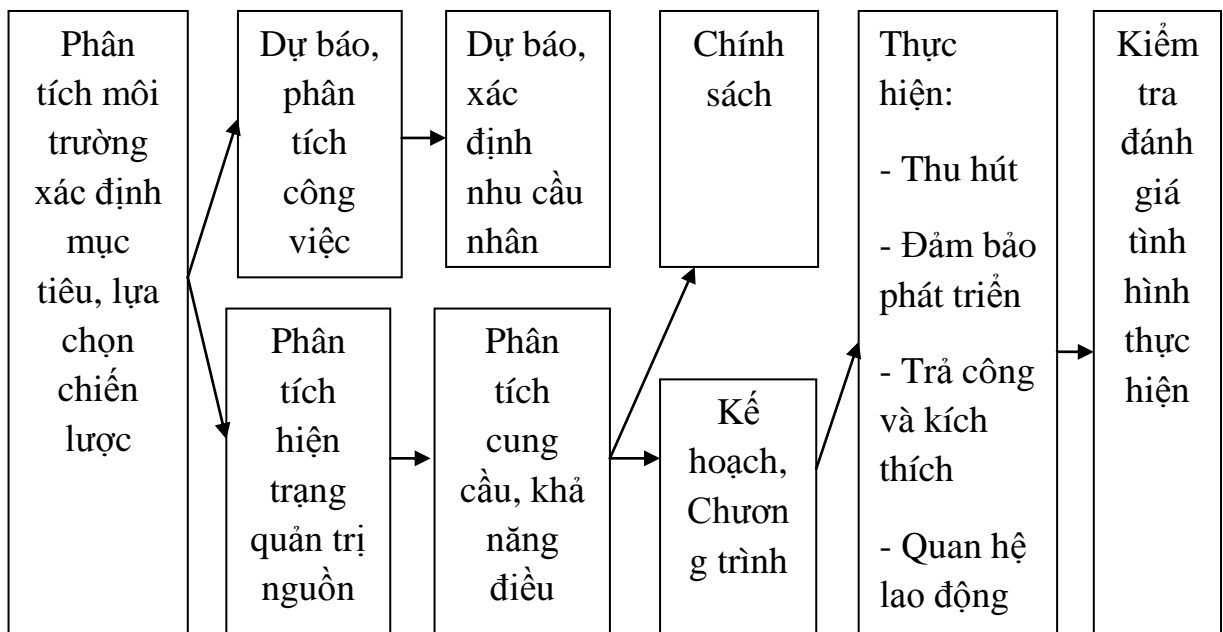
1.5. Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực

1.5.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự

Hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

Sau khi đề ra mục tiêu về kinh doanh sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch hoạt động. Thông thường các chiến lược và kế hoạch hoạt động bao gồm các bước:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho Doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng quản lý nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công và nhu cầu nguồn nhân lực
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh, đề ra các chính sách, kế hoạch... giúp cho Doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới.
- Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.



Sơ đồ 1: Quy trình hoạch định nguồn nhân sự

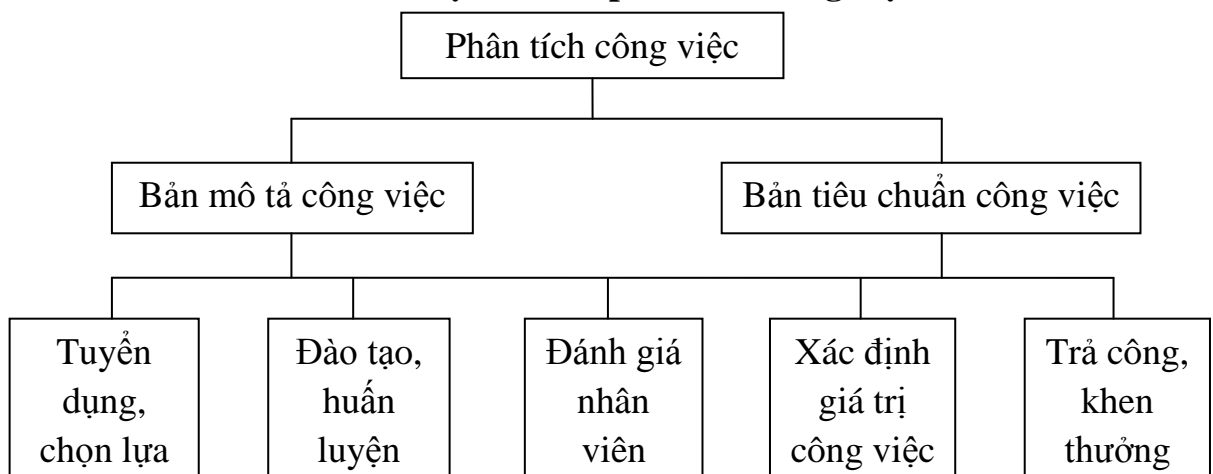
Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung

1.5.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

Phân tích công việc cung cấp các thông tin, đặc điểm của công việc, là tài liệu cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Sơ đồ 2: Lợi ích của phân tích công việc



Nội dung, trình tự phân tích công việc: Gồm 6 bước

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 của sơ đồ tổ chức. các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của công ty, phòng ban, phân xưởng, sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và 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 như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bản câu hỏi.

Bước 5: Kiểm tra xác minh lại tính chính xác của thông tin.

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

Bản mô tả công việc: là văn bản liệt kê các chức năng nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, điều kiện làm việc. yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc: là văn bản liệt kê các yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần lao động nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

1.5.3. Tuyển dụng lao động

Trong một doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân sự thành công tức là tìm được những người thực sự phù hợp với công việc có ý nghĩa rất to lớn, góp phần duy trì sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Bản thân những người được tuyển vào công việc phù hợp với năng lực và sở trường của mình sẽ rất hứng thú với công việc. Ngược lại nếu việc tuyển dụng không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tác động trực tiếp đến công ty và người lao động.

1.5.3.1. Nguồn tuyển dụng

❖ Nguồn tuyển dụng nội bộ

Các hình thức:

- Sử dụng các nhân viên hiện hữu: trong trường hợp cần thăng chức, đề bạt hoặc chuyển chuyên sang những vị trí trống, vị trí mới.

- Bạn bè, người thân của nhân viên hiện hữu: hình thức này có thể được coi là tuyển mộ bên ngoài

- Các nhân viên cũ: lựa chọn hình thức này cần lưu ý tránh tư tưởng cho nhân viên là họ có thể rời công ty bất cứ khi nào và khi trở lại không bị mất mát gì.

Ưu điểm:

- Nhân viên của Doanh nghiệp 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 trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết cách làm việc để đạt được mục tiêu.

- Tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và hiệu quả.

Nhược điểm:

- Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống theo kiểu chức năng nội bộ có thể gây hiện tượng chai lì do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ làm việc theo phong cách dập khuôn, mất đi sự sáng tạo, không đẩy lên được không khí thi đua mới.

- Trong Doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”. Họ được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn. Từ đó sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo của mình và chia bè phái gây mất đoàn kết.

❖ Nguồn tuyển dụng bên ngoài

Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp như: những người đến xin việc, từ các cơ sở đào tạo ngành nghề liên quan, từ các trung tâm tư vấn và giới thiệu việc làm, nhân viên của công ty khác, người thất nghiệp, lao động tự do...

Ưu điểm:

- Giúp Doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó sẽ giúp tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.

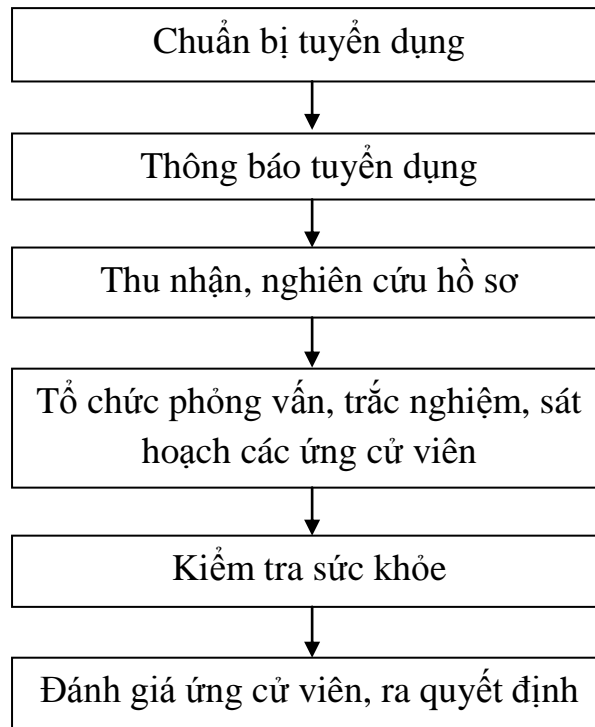
- Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể vì thế nên hiệu quả sử dụng lao động rất cao.

Nhược điểm:

- Người được tuyển dụng sẽ phải mất một thời gian làm quen với công việc và môi trường làm việc của Doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu được mục tiêu và cách làm việc của Doanh nghiệp.

1.5.3.2. Nội dung của tuyển dụng nhân sự

Sơ đồ 3: Nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân sự



Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng:

- Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.

- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu, quy định của Nhà nước và tổ chức, Doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng nhân sự.

- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên ở cả ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp; tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng:

Các doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Quảng cáo trên tivi, truyền hình, báo, đài...
- Thông báo qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo tại doanh nghiệp

Các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho các ứng cử viên. Thông báo phải đầy đủ về tên doanh nghiệp, thông tin về nội dung công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng, hồ sơ và giấy tờ cần thiết, cách thức tuyển dụng và nội dung tuyển dụng.

Bước 3: Tiếp nhận và nghiên cứu hồ sơ:

- Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những hồ sơ giấy tờ cần thiết theo yêu cầu.

- Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại những thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng.

Bước 4: Tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng cử viên:

- Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn nhằm chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất thông qua việc đánh giá về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.

- Ngoài ra có thể áp dụng các hình thức trắc nghiệm để đánh giá một số năng lực đặc biệt của ứng cử viên như: trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay,...

- Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về nhiều phương tiện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách khí chất, khả năng hòa đồng,...

- Phải ghi chép từng đặc điểm cần lưu ý với ứng cử viên để giúp cho việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác nhất.

Bước 5: Kiểm tra sức khỏe:

Dù có đáp ứng đủ các yêu cầu về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách đạo đức tốt nhưng sức khỏe không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Nếu tuyển dụng một số người có sức khỏe không đảm bảo sẽ ảnh

hưởng tới chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế, bên cạnh đó còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho doanh nghiệp.

Bước 6: Đánh giá ứng cử viên và ra quyết định:

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí thì doanh nghiệp sẽ quyết định tuyển dụng và hai bên sẽ ký kết hợp đồng lao động.

Trưởng phòng nhân sự đề nghị giám đốc ra quyết định tuyển dụng hoặc ký kết hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong trường hợp lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc...

1.5.4. Phân công và hợp tác lao động

Phân công và hợp tác lao động là một trong những hoạt động cơ bản của quản lý nhân lực. Do phân công lao động mà tất cả các cơ cấu về lao động trong doanh nghiệp được hình thành tạo nên bộ máy doanh nghiệp với tất cả các bộ phận, chức năng cần thiết còn hợp tác lao động được ví như là một chất keo, gắn kết các bộ phận với nhau thông qua mối quan hệ bắt buộc trong sản xuất.

Phân công và hợp tác lao động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Phân công lao động càng sâu thì hợp tác lao động càng rộng. Sự chặt chẽ của hợp tác lao động tùy thuộc vào mức độ hợp lý của phân công lao động và ngược lại, chính trong quá trình hợp tác lao động mà phân công lao động được hoàn thiện. Phân công lao động hợp lý và khoa học sẽ tạo ra sự phù hợp giữa công việc được giao với khả năng, trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động.

Để áp dụng được hình thức phân công lao động có hiệu quả nhà quản lý phải tự biết đánh giá đúng thực trạng của doanh nghiệp mình về loại hình, đặc điểm sản xuất, quy mô, đặc điểm máy móc thiết bị... từ đó ra quyết định áp dụng hình thức phân công lao động nào trong các hình thức phân công lao động sau:

- **Phân công lao động theo chức năng:** là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau thành những chức năng lao động nhất định căn cứ vào vị trí và chức năng chính của doanh nghiệp.

- **Phân công lao động theo công nghệ:** là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các loại công việc khác nhau tùy theo quy trình công nghệ.

- **Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc:** là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy tính chất phức tạp của nó.

Phân công lao động khoa học gắn liền với việc xây dựng một hệ thống nội quy, quy định, quy chế hoàn chỉnh trong xí nghiệp. Trong đó tất cả các chức danh đều được quy định rõ ràng và thống nhất về vị trí, chức danh, quyền hạn cũng như trách nhiệm phải chịu xử lý khi không hoàn thành nhiệm vụ.

1.5.5. Đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển là các hoạt động nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó, trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

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

Phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động tập hợp được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao

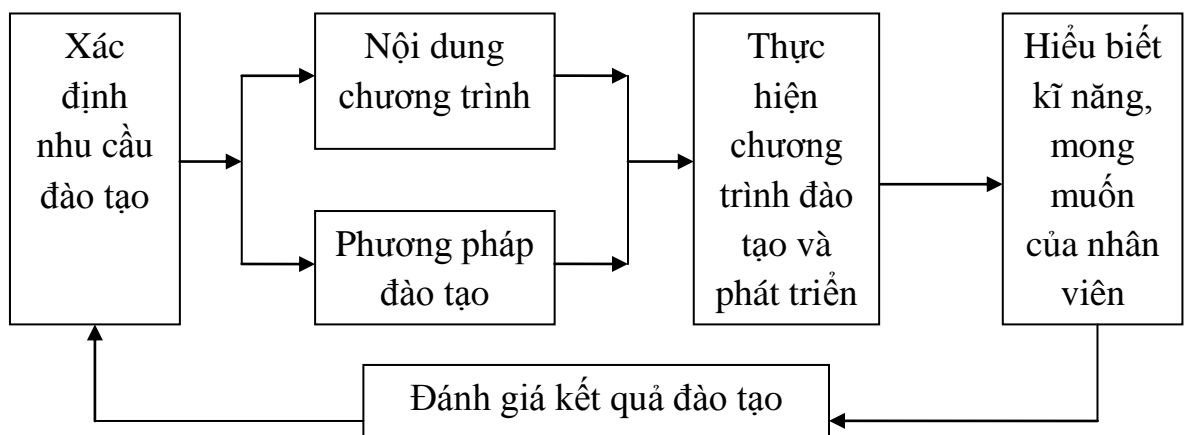
động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày thậm chí đến vài năm, tùy thuộc vào nội dung và mục tiêu học tập.

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

Có nhiều lí do nói rằng công tác đào tạo và phát triển là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức. Trong đó có 3 lí do chủ yếu là:

- Để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức.
- Để đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của lao động.
- Đào tạo và phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Sơ đồ 4: Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



1.5.6. Đánh giá năng lực nhân viên

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự giúp công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự.

1.5.6.1. Nội dung và trình tự thực hiện

Bước 1: Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá.

Các nhà lãnh đạo cần xác định lĩnh vực, kỹ năng, kết quả cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận đơn vị hoặc đối với các đối tượng nhân viên khác nhau.

Bước 3: Huấn luyện nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Việc sử dụng các phương pháp đánh giá không thích hợp hoặc xác định các tiêu chí đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác.

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

Thông thường, nhà quản trị phải thông báo cho nhân viên biết ngay khi nhân viên nhận được công việc về tiêu chuẩn và phạm vi sẽ được đánh giá. Tuy nhiên, trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị cần phải thông báo lại cho nhân viên để họ hiểu tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

Bước 5: Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc.

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu, tránh tình cảm của lãnh đạo để ảnh hưởng tới kết quả đánh giá.

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

Nhà lãnh đạo nên thỏa thuận với nhân viên kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần phải khắc phục sửa chữa trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

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

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Để đảm bảo rằng các chỉ tiêu này là khả thi, lãnh đạo cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên cần có sự hỗ trợ nào từ phía công ty và nhân viên có những chương trình hành động cụ thể nào trong khoảng từng thời gian nhất định.

1.5.6.2. Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc

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

Trong đó, phương pháp mức thang điểm được dùng phổ biến trong các doanh nghiệp.

1.5.7. Trả công lao động

Ngoài những nội dung đã nêu trên, để đạt được hiệu quả cao hơn nữa trong công tác quản trị nhân lực, chúng ta cần phải nghiên cứu lĩnh vực trả công cho người lao động trong doanh nghiệp

1.5.7.1. Tiền lương

Theo nghị định 25, 26 CP ban hành ngày 23/5/1993: “Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động phù hợp với quan hệ cung và cầu về lao động trong nền kinh tế thị trường”

a. Vai trò của tiền lương:

- Đối với doanh nghiệp: Tiền lương là một trong các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất, cấu thành nên giá thành sản phẩm.

- Đối với người lao động: Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, là phương tiện duy trì sự tồn tại và phát triển của họ và gia đình ở mức độ nào đó. Nó là bằng chứng thể hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động.

b. Các hình thức tiền lương

❖ Lương thời gian

Hình thức này thường áp dụng chủ yếu đối với bộ phận gián tiếp, bộ phận quản lý và với các công nhân ở các bộ phận sản xuất không thể định mức lao động được một cách chính xác.

Công thức: $L_{tg} = T_{tt} * L$

Trong đó:

- L_{tg} : Lương thời gian
- T_{tt} : Số ngày công, số giờ công thực tế làm trong kì
- L : Mức lương ngày. Với: $L \text{ ngày} = L \text{ tháng} / 22$

$$L \text{ giờ} = L \text{ ngày} / 8$$

❖ Lương sản phẩm

Hình thức này quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, gắn việc trả lương với kết quả của mỗi cá nhân. Thực chất trả lương theo sản phẩm hay số công việc đã hoàn thành và đảm bảo được chất lượng.

Công thức: $Lsp = Ntt * Đg$

Trong đó: Lsp: Lương sản phẩm

Ntt: Số sản phẩm thực tế đạt chất lượng hoàn thành

Đg: Đơn giá lương sản phẩm

Với: $Đg = T * L$ giờ, T: mức thời gian (h/sp)

L giờ: Mức lương giờ theo cấp bậc sản phẩm.

1.5.7.2. Tiền thưởng

Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động và ở một chừng mực nào đó, tiền thưởng là một trong các biện pháp khuyến khích có hiệu quả nhất đối với người lao động cả về mặt vật chất cũng như tinh thần.

Các nhà quản lí nhận thấy việc thực hiện nhiệm vụ và sự thỏa mãn của người lao động có thể hoàn thiện bằng việc đưa ra các phần thưởng phù hợp:

- Người lao động phải tin rằng nỗ lực của họ sẽ được thưởng tương xứng.

- Phần thưởng phải thỏa mãn nhu cầu cá nhân của người lao động. Không phải tất cả mọi người đều giống nhau và một người có thể cần những thứ khác nhau vào những thời điểm khác nhau.

- Phần thưởng phải công bằng: Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử bình đẳng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của mình với những người khác.

- Phần thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Ngoài tiền lương và tiền thưởng, các khoản phụ cấp là một trong những yếu tố góp phần kích thích người lao động thực hiện tốt công việc. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ làm việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường. Phần lớn tiền phụ cấp

thường được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của người lao động nơi làm việc.

Phúc lợi là khoản đãi ngộ gián tiếp nhằm kích thích, động viên người lao động làm việc và thu hút người tài giỏi về làm việc ở doanh nghiệp. Phúc lợi là một phần thu nhập người lao động được hưởng ngoài chế độ tiền lương và tiền thưởng như BHYT, BHXH, hỗ trợ tiền mua nhà ở, phương tiện đi lại, hoạt động thể thao,... giúp cho người lao động cải thiện đời sống, gắn bó với doanh nghiệp và sẵn sàng cống hiến sức lao động, đạt năng suất cao cho doanh nghiệp.

1.5.8. Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Một yếu tố rất quan trọng trong quá trình lao động là điều kiện làm việc. Điều kiện làm việc liên quan đến những mối quan hệ giữa người lao động và công việc của họ, với môi trường làm việc và phương tiện vật chất cần thiết để thực hiện công việc. Điều kiện làm việc và an toàn lao động là hai vấn đề có quan hệ nhân quả với nhau. Mục đích của đảm bảo an toàn lao động là phòng ngừa và hạn chế tối đa các tai nạn trong quá trình thực hiện công việc. Quản trị nhân lực còn là việc xây dựng các danh hiệu thi đua, các hình thức tuyên dương, khen thưởng nhằm công nhận thành tích người lao động đạt được, tạo cho họ bầu không khí tin yêu và muốn gắn bó với tập thể lâu dài.

1.6. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.6.1. Các khái niệm

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

- **Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp:** Là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng công thức: Hiệu quả sản xuất kinh doanh = Kết quả đầu ra/ Nguồn lực đầu vào

Trong đó: Kết quả đầu ra được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận... và nguồn lực đầu vào gồm: lao động, tư liệu lao động, vốn...

- **Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:** hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả quản trị nhân lực nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn liền với cơ chế thị trường, có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như lao động, vốn, máy móc thiết bị...

Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối (H) xác định bằng công thức: $H = K/L$

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

L: Nguồn lực đầu vào, có thể là: tổng số lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp...

1.6.2. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- **Hiệu suất sử dụng lao động (H_{ld})**

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết mỗi lao động tạo ra bao nhiêu đồng Doanh thu. Trong thực tế sản xuất kinh doanh, chỉ tiêu này càng cao càng tốt vì nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý lao động hiệu quả hay không. Trong đó:

$$\text{Tổng số lao động bình quân} : \frac{\text{Số lao động đầu năm} + \text{Số lao động cuối năm}}{2}$$

- Năng suất lao động bình quân

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Giá trị tổng sản lượng}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo được bao nhiêu sản phẩm cho doanh nghiệp.

- Hiệu quả sử dụng lao động

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

Chỉ tiêu này cho biết một lao động có thể tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận cho doanh nghiệp trong một kì nghiên cứu (năm , quý, tháng...).

- Hàm lượng sử dụng lao động

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

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết để tạo ra một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

PHẦN 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH GAS PETROLIMEX HẢI PHÒNG

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng là công ty TNHH một thành viên có 100% vốn thuộc Tổng Công ty xăng dầu Việt Nam, có trụ sở số 1 - Bến Bính - Minh Khai - Hồng Bàng - Hải Phòng. Năm 1994 với tên ban đầu là Phòng kinh doanh Gas - Công ty xăng dầu khu vực III Hải Phòng, ngày 11/10/1997 đổi tên thành Xí nghiệp Gas trực thuộc Công ty xăng dầu khu vực III.

Là một đơn vị kinh doanh mặt hàng gas sớm nhất trong cả nước. Công ty Xăng dầu khu vực III cũng như Xí nghiệp Gas có nhiều kinh nghiệm trong việc tổ chức cũng như khai thác kinh doanh mặt hàng này. Từ năm 1996, khi kho gas Thượng Lý đi vào hoạt động với sức chứa 1.000 tấn. Xí nghiệp Gas Hải Phòng có nhiệm vụ cung cấp gas cho các tỉnh từ Quảng Bình, Quảng Trị, Thừa Thiên Huế, và các tỉnh phía Bắc. Trong những năm từ 1994 - 1996, thị phần của Công ty chiếm từ 80 - 95%.

Từ những năm 1997, nhu cầu Gas ngày càng phát triển trong lĩnh vực dân dụng và bước đầu xâm nhập vào lĩnh vực công nghiệp. Nhiều nhà kinh doanh đã nhận ra xu thế mới và ồ ạt đầu tư vào kinh doanh mặt hàng gas. Nhiều hãng kinh doanh Gas như Shell, Total, Đài Hải, Thăng Long,... tiến hành xây dựng kho bể và tung sản phẩm của mình ra thị trường. Thị trường Gas cạnh tranh gay gắt và khốc liệt. Do việc hạch toán vẫn phụ thuộc vào Công ty xăng dầu khu vực III nên hoạt động của Xí nghiệp Gas ngày càng khó khăn, thiếu tính chủ động kịp thời. Vì thế ngày 11/ 01/ 1999 theo quyết định số 01/ QĐ-HĐQT đã đổi tên Xí nghiệp Gas thành Chi nhánh Gas Hải Phòng

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty
TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

và căn cứ Quyết định 1669/12/2003/QĐ/BTM ngày 03/12/2003 của Bộ Thương Mại về việc chuyển Công ty Gas trực thuộc Tổng Công ty xăng Dầu Việt Nam thành Công ty Cổ phần Gas Petrolimex đặt trụ sở tại số 775 đường Giải phóng - Quận Hoàng Mai – TP Hà Nội. Căn cứ Điều lệ tổ chức của Công ty Cổ phần Gas Petrolimex đã được Đại hội Cổ Đông thành lập thông qua ngày 30/12/2003 Quyết định chuyển Chi nhánh gas Hải Phòng thuộc Công ty Gas thành Chi nhánh Gas Petrolimex Hải Phòng có trụ sở làm việc tại số 1 Đường Hùng Vương - phường Sở Dầu - quận Hồng Bàng - Hải Phòng. Công ty Gas chịu trách nhiệm nhập khẩu hàng hoá và chỉ đạo kinh doanh ở tầm vĩ mô với các chính sách, chiến lược cơ chế cho sự tăng trưởng về mặt hàng gas. Chi nhánh Gas Petrolimex Hải Phòng nhập hàng từ Công ty Gas và có trách nhiệm cung cấp hàng cho các đơn vị phía Bắc và thị trường Hải Phòng thông qua các đơn vị trong ngành và hệ thống mạng lưới đại lý, cửa hàng.

Từ năm 1999 - 2004, thị trường gas trong nước nói chung và tại Hải Phòng nói riêng rất phức tạp, cạnh tranh gay gắt. Chỉ riêng tại Hải Phòng đã có tới 5 hãng kinh doanh gas với các chế độ, chính sách thị trường khác nhau, nhằm chiếm lĩnh thị trường. Mặc dù vậy, dưới sự lãnh đạo của Công ty Gas, Chi nhánh Gas Hải Phòng đã vượt qua một khó khăn và trở ngại trong quá trình kinh doanh để duy trì sự tồn tại và đưa Công ty, Chi nhánh ngày càng phát triển trụ vững trên thị trường Hải Phòng và các tỉnh lân cận,... với bản sắc riêng và nét độc đáo riêng của Petrolimex trên thị trường. Đội ngũ tiếp thị của Chi nhánh luôn năng động, sáng tạo tiếp cận và tiếp thị khách hàng không chỉ trong lĩnh vực dân dụng mà cả trong lĩnh vực công nghiệp. Chi nhánh cũng có rất nhiều khách hàng lớn như Thủy tinh Sanmiguel, Ấc quy tia sáng, Sứ Hải Dương, Công nghiệp tàu thủy Ngô Quyền,... với lượng tiêu thụ gas hàng tháng từ 200 - 500 tấn. Ngày 01/04/2005, quyết định 018 của Công ty cổ phần Gas Petrolimex thành lập Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng trên cơ sở chi nhánh Gas Petrolimex Hải Phòng. Công ty TNHH Gas

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty
TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

Petrolimex Hải Phòng nhập hàng từ Công ty cổ phần gas và có trách nhiệm cung cấp hàng cho các đơn vị phía Bắc và thị trường Hải Phòng thông qua các đơn vị trong ngành và hệ thống mạng lưới đại lý, cửa hàng, trung tâm, chi nhánh.

Hiện nay Công ty đang hoạt động với tên giao dịch là Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

Trụ sở chính tại : Số 1 Bến Bính - Minh Khai - Hồng Bàng - Hải Phòng
trực thuộc Công ty cổ phần Gas Petrolimex

Mã số thuế của công ty : 0200622262

Logo hoạt động của công ty :



Slogan: *“Sự lựa chọn tin cậy”*

2.1.2 Ngành nghề kinh doanh

Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng là công ty TNHH một thành viên có 100% vốn thuộc Tổng Công ty xăng dầu Việt Nam. Lĩnh vực kinh doanh của Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng : Thương mại và dịch vụ.

Công ty gas Petrolimex có chức năng kinh doanh, xuất nhập khẩu khí đốt hóa lỏng-LPG(*), thiết bị, phụ kiện bồn bể và bao gồm việc đáp ứng các nhu cầu về dịch vụ - kĩ thuật ngành khác.

(*) **LPG**: Khí hóa lỏng - khí gas hay còn gọi đầy đủ là khí dầu mỏ hóa lỏng LPG (Liquefied Petroleum Gas) có thành phần chính là propan C_3H_8 và butan C_4H_{10} . LPG là loại nhiên liệu thông dụng về tính đa năng và thân thiện với môi trường. Nó có thể dễ dàng chuyển đổi sang thể lỏng bằng việc tăng áp suất thích hợp hoặc giảm nhiệt độ để dễ tồn trữ và vận chuyển được. Vì có tương đối ít thành phần hơn nên dễ đạt được đúng tỷ lệ pha trộn nhiên liệu, cho phép sản phẩm cháy hoàn toàn.

Việc này đã làm cho LPG có các đặc tính của một nguồn nhiên liệu đốt sạch. Cả Propane và Butane đều dễ hóa lỏng và có thể chứa được trong các bình áp lực. Những đặc tính này làm cho loại nhiên liệu này dễ vận chuyển, và vì thế có thể chuyên chở trong các bình hay bồn gas đến người tiêu dùng cuối cùng. LPG là loại nhiên liệu thay thế rất tốt cho xăng trong các động cơ đánh lửa.. Như một chất thay thế cho chất nổ đẩy aerosol và chất làm đông, LPG được chọn để thay cho fluoro carbon vốn được biết đến như một nhân tố làm thủng tầng ozone. Với các đặc tính là nguồn nhiên liệu sạch và dễ vận chuyển, LPG cung cấp một nguồn năng lượng thay thế cho các nhiên liệu truyền thống như: củi, than, và các chất hữu cơ khác.

Về mặt hàng: Chú trọng vào sản phẩm LPG bao gồm: gas bình, gas rời, các phụ kiện, ống dẫn gas, kẹp dây gas và các sản phẩm bổ sung khác như: Bếp gas dân dụng, bếp gas công nghiệp, bình tắm nóng lạnh gas... Đây chính là những mặt hàng đều nhằm thỏa mãn nhu cầu sử dụng gas của khách hàng. Về hình thái sản phẩm của Công ty được phân ra làm 3 loại:

- Sản phẩm gas dân dụng: gas bình 12kg
- Sản phẩm gas thương mại: gas bình 48kg
- Sản phẩm gas công nghiệp: gas rời (gas bồn)

Đây là những sản phẩm chính tạo ra doanh thu và lợi nhuận cho Công ty.

2.1.3 Chi nhánh, đại lý, cửa hàng của Công ty

Hệ thống các cửa hàng trực thuộc Công ty:

Cửa hàng Gas Petrolimex số 1

Địa chỉ: Số 533 Quán Toan- Hồng Bàng- Hải Phòng

Điện thoại: 0313.534.265

Cửa hàng trưởng: Trần Văn Đông

Cửa hàng Gas Petrolimex số 2

Địa chỉ: Số 25 Lán Bè – Lê Chân – Hải Phòng

Điện thoại: 0313.858.020

Cửa hàng trưởng: Đỗ Văn Nghĩa

Cửa hàng Gas Petrolimex số 3

Địa chỉ: Số 188 Lê Lợi – Ngô Quyền- Hải Phòng

Điện thoại: 0313.738.147

Cửa hàng trưởng: Phạm Thị Thanh Huyền

Cửa hàng Gas Petrolimex số 4

Địa chỉ: Số 22 Lãn Ông – Hồng Bàng – Hải Phòng

Điện thoại: 0313.839.346

Cửa hàng trưởng: Hoàng Thị Thu Huyền

Cửa hàng Gas Petrolimex số 5

Địa chỉ: Số 44 Ngô Gia Tự - Hải An – Hải Phòng

Điện thoại: 0313.954.131

Cửa hàng trưởng: Đỗ Thị Tuyết

Cửa hàng Gas Petrolimex số 6

Địa chỉ: Phố mới Tân Dương - Thủy Nguyên - Hải Phòng

Điện thoại: 0313.973.339

Cửa hàng trưởng: Đỗ Thị Bích Quyên

Cửa hàng PGC

Địa chỉ: Số 97 Bạch Đằng – Hồng Bàng – Hải Phòng

Điện thoại: 0313.668.732

Cửa hàng trưởng: Nguyễn Khắc Vinh

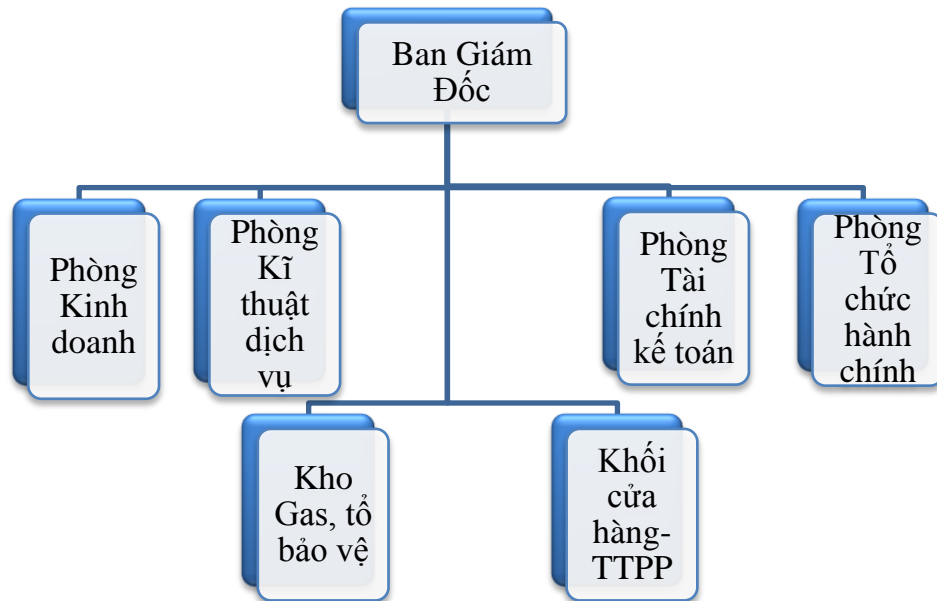
Ngoài ra còn bao gồm các đại lý Gas Petrolimex trên địa bàn quận huyện thành phố Hải Phòng

2.1.4 Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của Công ty

2.1.4.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của Công ty

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý có vai trò rất quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, một cơ cấu tổ chức hợp lý khoa học và gọn nhẹ, phân công cụ thể quyền hành và trách nhiệm rõ ràng sẽ tạo nên một môi trường làm việc thuận lợi cho mỗi cá nhân nói riêng và các bộ phận nói chung.

Để điều hành quá trình kinh doanh, đảm bảo cho hoạt động kinh doanh diễn ra liên tục và có hiệu quả, chủ động đối phó được trước những biến động của thị trường, Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng đã tổ chức bộ máy quản lý phù hợp với quy mô, nhiệm vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.



Sơ đồ: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty

2.1.4.2 Nhiệm vụ chức năng các cấp quản trị của Công ty

Ban Giám đốc

Giám đốc Công ty: Ông Phạm Văn Nam là người đứng đầu chịu trách nhiệm trước Công ty Cổ phần Gas Petrolimex về mọi mặt hoạt động kinh doanh của Công ty, trực tiếp phụ trách công tác tổ chức cán bộ, kinh doanh, công tác tài chính.

Phó Giám đốc kinh doanh: Ông Vũ Văn Khanh là người phụ trách và chịu trách nhiệm toàn bộ việc kinh doanh ngành hàng của Công ty.

2.1.4.3 Nhiệm vụ của các phòng ban chức năng

***Phòng kinh doanh**

Biên chế hiện có 10 nhân viên. Tham mưu giúp Giám đốc tổ chức thực hiện công tác tiếp thị kinh doanh gas và các thiết bị sử dụng gas công nghiệp, dân dụng có hiệu quả ngành hàng theo đúng nội dung đăng ký kinh doanh và phân cấp của công ty.

Tổ chức tạo nguồn hàng, tham mưu tổ chức thực hiện quản lý hành hóa, bán hàng hiệu quả và mở rộng phát triển thị trường.

***Phòng kĩ thuật- dịch vụ**

Biên chế hiện có 9 nhân viên. Phòng có chức năng giúp Giám đốc về công tác kĩ thuật nhằm phục vụ sản xuất kinh doanh gas bao gồm:

- Tiếp thị khách hàng công nghiệp, làm dịch vụ kĩ thuật, tư vấn kĩ thuật
- Tham mưu giúp Giám đốc Công ty chỉ đạo công tác quản lý kĩ thuật, xây dựng cơ bản, công nghệ đầu tư, kĩ thuật hàng hoá, an toàn vệ sinh môi trường, phòng chống cháy nổ,... một cách có hiệu quả và chấp hành đúng các quy định của pháp luật, phân cấp của Công ty.
- Tổ chức và thực hiện công tác quản lý kĩ thuật, xây dựng cơ bản, công nghệ đầu tư, kĩ thuật hàng hoá, an toàn vệ sinh môi trường, phòng chống cháy nổ, tin học và tự động hoá,... phục vụ cho công tác tổ chức kinh doanh, quản lý của Công ty một cách tốt nhất.
- Tổ chức chỉ đạo, quản lý công tác đào tạo nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên công ty và khách hàng có nhu cầu.
- Tổ chức quản lý, chỉ đạo công tác phát triển và ứng dụng công nghệ thông tin và tự động hóa trong sản xuất kinh doanh của Công ty một cách có hệ thống và hiệu quả.

***Phòng tài chính – kế toán**

Biên chế hiện có 6 nhân viên. Tham mưu giúp giám đốc công ty chỉ đạo và tổ chức thực hiện công tác kế toán tài chính của Công ty, quản lý vốn, tài sản, hàng hoá theo đúng nguyên tắc, chế độ quy định của Nhà nước và phân cấp của Công ty.

Tổ chức thực hiện công tác hạch toán, thống kê, báo cáo kế toán tài chính theo đúng nguyên tắc quy định hiện hành của ngành, của Nhà nước và phân cấp của công ty.

Không ngừng tăng cường, nâng cao các biện pháp quản lý tài chính đối với các hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo sử dụng có hiệu quả vốn được giao, tiết kiệm chi phí.

***Phòng tổ chức hành chính**

Biên chế hiện có 7 người. Phòng có chức năng tham mưu cho Giám đốc công ty tổ chức thực hiện các công tác:

- Xây dựng mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh
- Bố trí sắp xếp, quản lý, sử dụng lao động, lao động tiền lương, giải quyết các chế độ chính sách đối với người lao động.
- Quản lý công tác hành chính - quản trị, văn thư, lưu trữ công văn tài liệu.
- Đào tạo, bảo vệ nội bộ, thanh tra, kiểm tra an toàn an ninh trật tự, công tác an toàn phòng cháy chữa cháy, an toàn bảo hộ lao động, vệ sinh lao động, vệ sinh môi trường.
- Công tác quân sự, công tác hành chính quản trị cơ quan theo điều lệ hoạt động của công ty theo pháp luật của Nhà nước.

Các đơn vị trực thuộc

*** Kho gas Thượng Lý**

Kho Gas Thượng Lý là đơn vị trực thuộc Công ty có chức năng tiếp nhận, tồn trữ, bảo quản, xuất cấp hàng hóa LPG (gas rời, gas bình), phụ kiện và vật tư kỹ thuật.

Tổ chức quản lý, khai thác vận hành cơ sở vật chất kỹ thuật kho, bồn nhà xưởng máy móc thiết bị, tài sản do Công ty giao.

***Tổ bảo vệ gas:** Bảo vệ giữ gìn an toàn, đảm bảo an ninh cho toàn bộ Kho gas Thượng lý.

*** Các trung tâm phân phối**

Trung tâm phân phối gas số 1, số 2 và Chi nhánh gas Thái Bình, chi nhánh gas Hải Dương

Chi nhánh, Trung tâm phân phối: Trung tâm phân phối gas là đơn vị trực thuộc Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng có chức năng tổ chức công tác bán buôn cho các đại lý và các thiết bị sử dụng gas.

Giao dịch, quảng cáo, giới thiệu sản phẩm gas, các thiết bị sử dụng gas và một số kinh doanh dịch vụ khác khi có nhu cầu.

Tổ chức tốt công tác quản lý lao động, phương tiện hàng hoá tài sản được giao.

2.1.5 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty

Trong giai đoạn từ năm 2011 – 2012 thị trường có nhiều biến động, trước tình hình đó Công ty cũng gặp một số khó khăn nhưng đã luôn cố gắng khắc phục, đưa ra những chiến lược mới để Công ty ngày một phát triển. Trong cơ chế mới, công ty không những tổ chức tốt hoạt động kinh doanh, bảo đảm cung cấp thỏa mãn nhu cầu về Gas của ngành kinh tế, quốc phòng và đời sống xã hội mà còn không ngừng nâng cấp, cải tạo cơ sở vật chất, kỹ thuật, đổi mới trang thiết bị, khẩn trương đẩy mạnh phát triển thị trường, tạo ra lợi thế lớn và giữ vững uy tín của mình trên thị trường khu vực. Công ty luôn hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu kinh tế, kỹ thuật và nhiệm vụ chính trị ngành giao cho, luôn giữ vai trò chủ đạo trong kinh doanh Gas trên thị trường Hải Phòng và các vùng lân cận, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với ngân sách Nhà nước. Bảng tổng hợp một số chỉ tiêu dưới đây sẽ giúp cho thấy rõ hơn những thành tích mà công ty đã đạt được trong những năm gần đây:

Bảng 1: Số lượng sản phẩm tiêu thụ năm 2011-2012

(Đơn vị tính kg)

| Các chỉ tiêu | Năm 2011 | Năm 2012 | Chênh lệch | |
|---------------------------|------------|------------|-------------|--------|
| | | | Giá trị | % |
| Tổng số lượng bán ra | 35.782.101 | 34.235.267 | (1.546.834) | -4.32 |
| Xuất bán trực tiếp | 9.313.436 | 9.619.990 | 306.554 | 3.29 |
| Bán buôn | 4.853.336 | 5.554.891 | 701.555 | 14.46 |
| Bán đại lý ngoài ngành | 2.402.401 | 2.119.702 | (282.699) | -11.77 |
| Bán lẻ | 1.243.128 | 1.016.094 | (227.034) | -18.26 |
| Xuất bán nội bộ ngành | 814.571 | 929.303 | 114.732 | 14.08 |
| Xuất bán điều động nội bộ | 26.468.665 | 24.615.277 | (1.853.388) | -7 |

(Nguồn: Báo cáo phòng Kinh doanh)

Qua bảng trên ta thấy rằng sản phẩm tiêu thụ của năm 2012 giảm hơn so với năm 2011. Cụ thể do đại lý bán ngoài ngành giảm 282.699 kg, đại lý bán lẻ giảm 227.034 kg, xuất bán điều động nội bộ giảm 1.853.338 kg. Mặc dù xuất bán trực tiếp, bán buôn và bán nội bộ ngành tăng cũng không làm cho tổng số lượng bán ra năm 2012 tăng lên so với năm 2011. Nguyên nhân chính làm cho số lượng sản phẩm tiêu thụ năm 2012 giảm so với năm 2011 là do xuất bán điều động nội bộ giảm mạnh. Kết quả tiêu thụ sản phẩm theo mặt hàng được phản ánh qua bảng số liệu sau:

Bảng 2: Doanh thu qua các năm 2011-2012

(đơn vị tính: nghìn đồng)

| Các chỉ tiêu | Năm 2011 | Năm 2012 | Chênh lệch | |
|---------------------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | | | Giá trị | % |
| Doanh thu | 441.908.947 | 534.104.400 | 92.195.453 | 20.86 |
| Bán buôn | 59.938.699 | 86.661.854 | 26.723.154 | 44.58 |
| Bán đại lý ngoài ngành | 29.669.652 | 33.069.470 | 3.399.818 | 11.46 |
| Bán lẻ | 15.352.630 | 15.852.082 | 499.451 | 3.25 |
| Xuất bán nội bộ ngành | 10.059.951 | 14.498.056 | 4.438.104 | 44.12 |
| Xuất bán điều động nội bộ | 326.888.012 | 384.022.936 | 57.134.923 | 17.48 |

(Nguồn: Báo cáo phòng kinh doanh)

Qua bảng số liệu trên ta thấy: Sản phẩm của Công ty chủ yếu là sản phẩm LPG được thể hiện qua bán buôn, xuất bán đại lý, bán lẻ... Nhìn chung chủ yếu vẫn là xuất bán điều động nội bộ và xuất bán buôn, doanh thu xuất bán điều động nội bộ năm 2012 vẫn tăng trưởng đều, mức tăng trưởng tương ứng là 17.48%. Sang năm 2012 tình hình kinh tế có nhiều biến đổi, các doanh nghiệp tiến hành sản xuất các sản phẩm và do vậy doanh thu xuất bán buôn năm 2012 tăng 44.58% so với năm 2011.

2.2 Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

2.2.1 Đặc điểm lao động của Công ty

Lực lượng lao động của Công ty được chia thành 2 khối: khối lao động gián tiếp và khối lao động trực tiếp.

Khối lao động gián tiếp: Tổng cộng là 42 người, khối lao động này bao gồm các nhân viên làm việc trong các phòng ban như phòng kinh doanh,

phòng kinh doanh, phòng kỹ thuật dịch vụ, phòng tài chính kế toán, phòng tổ chức hành chính.

Khôi lao động trực tiếp: Tổng cộng 78 người, khôi lao động trực tiếp bao gồm các nhân viên làm việc tại đơn vị sản xuất, các kho Gas tổ bảo vệ và nhân viên làm việc tại khối cửa hàng trung tâm phân phối phục vụ việc kinh doanh của công ty.

2.2.1.1 Cơ cấu lao động

Để một doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển được phụ thuộc vào 3 yếu tố: con người, đối tượng lao động và công cụ lao động. Trên thực tế, con người là yếu tố quan trọng hàng đầu, con người là người sản xuất ra các thiết bị, máy móc phù hợp với sản xuất kinh doanh, điều khiển chúng hoạt động. Con người có thể huy động, tìm kiếm nguồn vốn cho doanh nghiệp, tìm mọi biện pháp để bù đắp thiếu hụt tài chính cho doanh nghiệp.

Bảng 3: Cơ cấu lao động của Công ty năm 2011 – 2012

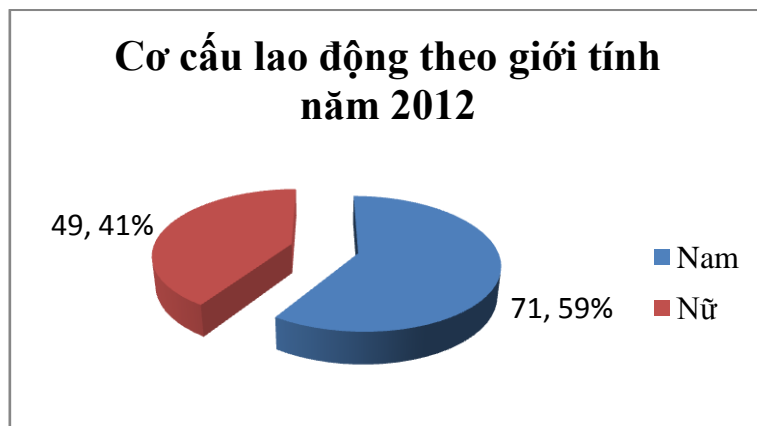
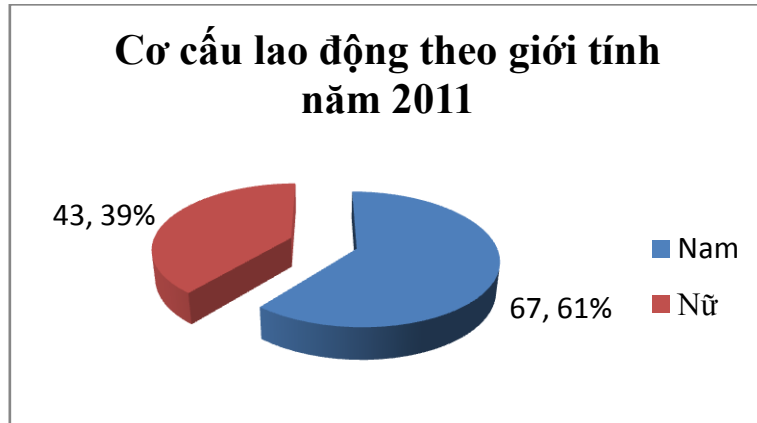
(Đơn vị tính: người)

| Phân công lao động | Năm 2011 | | Năm 2012 | | Chênh lệch | |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| | SL | % | SL | % | SL | % |
| 1. Theo giới tính | 110 | 100 | 120 | 100 | 10 | 9.09 |
| - Nam | 67 | 60.91 | 71 | 59.17 | 4 | 5.97 |
| - Nữ | 43 | 39.09 | 49 | 40.83 | 6 | 13.95 |
| 2. Theo trình độ học vấn | 110 | 100 | 120 | 100 | 10 | 9.09 |
| - Đại học | 34 | 30.9 | 41 | 34.17 | 7 | 20.59 |
| - Trung cấp cao đẳng | 56 | 50.9 | 59 | 49.17 | 3 | 5.36 |
| - Công nhân kỹ thuật | 9 | 8.18 | 9 | 7.5 | - | - |
| - Lao động khác | 11 | 10.02 | 11 | 9.16 | - | - |
| 3. Theo tính chất lao động | 110 | 100 | 120 | 100 | 10 | 9.09 |
| - Lao động trực tiếp | 71 | 64.54 | 78 | 65 | 7 | 9.86 |
| - Lao động gián tiếp | 39 | 35.46 | 42 | 35 | 3 | 7.69 |
| 4. Theo độ tuổi | 110 | 100 | 120 | 100 | 10 | 9.09 |
| - Từ 18 - 25 tuổi | 38 | 34.55 | 42 | 35 | 4 | 10.53 |
| - Từ 25 - 35 tuổi | 32 | 29.09 | 38 | 31.67 | 6 | 18.75 |
| - Từ 35 - 45 tuổi | 25 | 22.73 | 25 | 20.83 | - | - |
| - Từ 45 - 60 tuổi | 15 | 13.63 | 15 | 12.5 | - | - |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Nhận xét:

- Theo giới tính



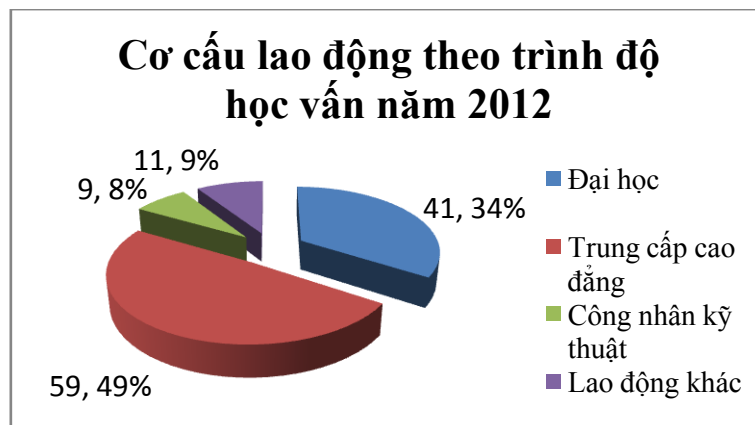
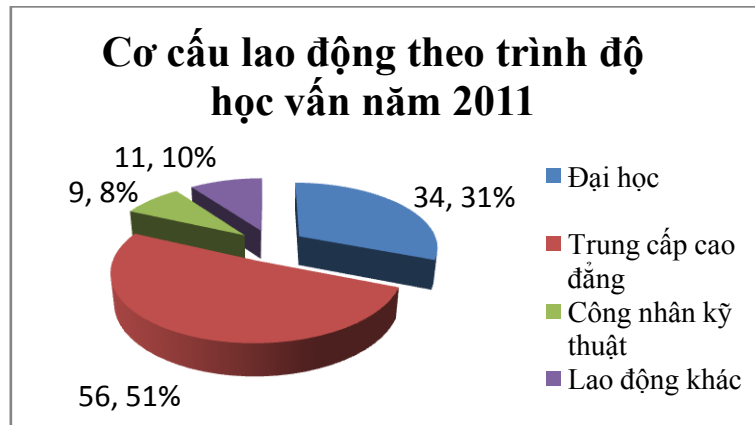
Năm 2011, số lao động nam là 67 người (chiếm 60.91% tổng số lao động), số lao động nữ là 43 người (chiếm 39.09% tổng số lao động). Sang đến năm 2012 số lao động nam tăng lên đến 71 người (chiếm 59.17%), số lao động nữ là 49 người (chiếm 40.83%)

Như vậy tổng số lao động đã tăng 10 người, trong đó lao động nam tăng 4 người tương ứng 5.97%, và lao động nữ tăng 6 người tương ứng 13.95%.

Nhìn chung, cơ cấu tỉ lệ lao động nam và lao động nữ của Công ty có sự chênh lệch rõ thấy. Tỉ lệ lao động nam cao hơn lao động nữ năm 2011 là

21.82%, năm 2012 là 18.34%, hợp với tính chất công việc và đặc điểm lao động của Công ty.

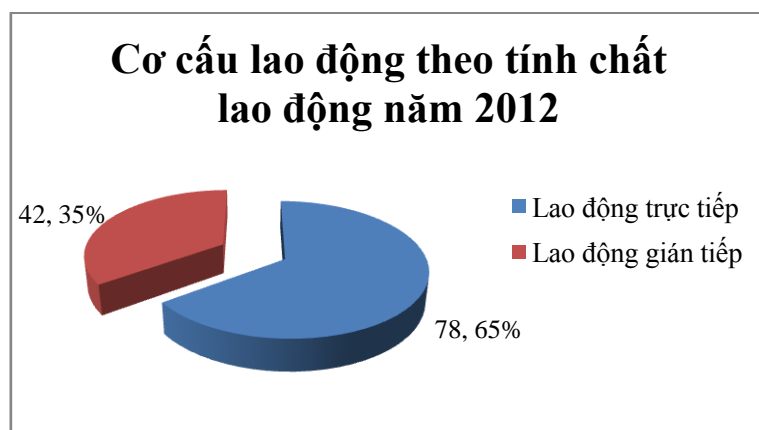
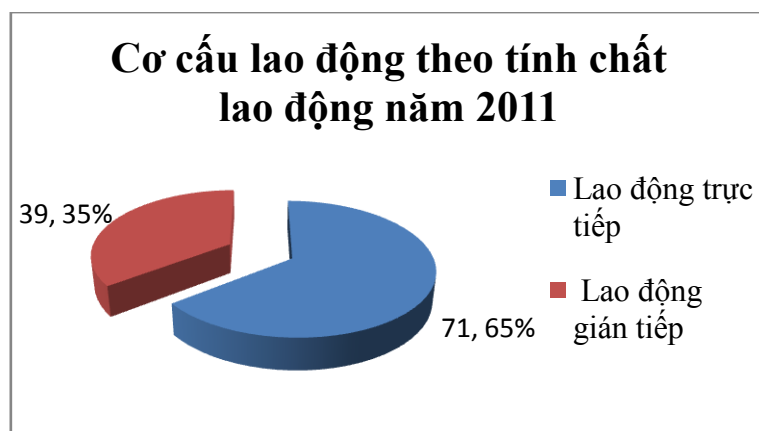
- Theo trình độ học vấn



Nhìn chung, cơ cấu lao động theo trình độ học vấn của Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng chủ yếu là là trình độ Đại học và Trung cấp cao đẳng. Cụ thể năm 2011 số lao động Đại học là 34 người (chiếm 30.9%), và số lao động trung cấp cao đẳng là 56 người (chiếm 50.9%). Tuy nhiên năm 2012 cơ cấu lao động có thay đổi không đáng kể. Cụ thể, lao động thuộc trình độ Đại học tăng lên đạt 41 người tương ứng với tỷ lệ tăng 20.59%, số lao động trung cấp cao đẳng tăng lên 3 người đạt 59 người tương ứng tỷ lệ tăng 5.36%, số lao động khác và công nhân kỹ thuật không có thay đổi. Tỷ lệ tốt nghiệp đại học của công ty chiếm khoảng 30.90% năm 2011 và 34.17% năm 2012. Trong hai năm tăng 20.59% tương đương với 7 người, con số này là rất thấp,

do những năm qua công ty đã tuyển dụng một số nhân viên vào vị trí cần thiết dựa trên nhu cầu của công ty. Từ đó đến nay số lượng lao động của công ty vẫn ổn định, không có nhu cầu tuyển dụng thêm nhiều lao động. Tỷ lệ đại học chủ yếu rơi vào đội ngũ lãnh đạo, chuyên viên của công ty và một số lao động mới tuyển dụng. Điều này thuận lợi cho công ty trong lĩnh vực quản lý và hoạch định chiến lược kinh doanh.

- Theo tính chất lao động

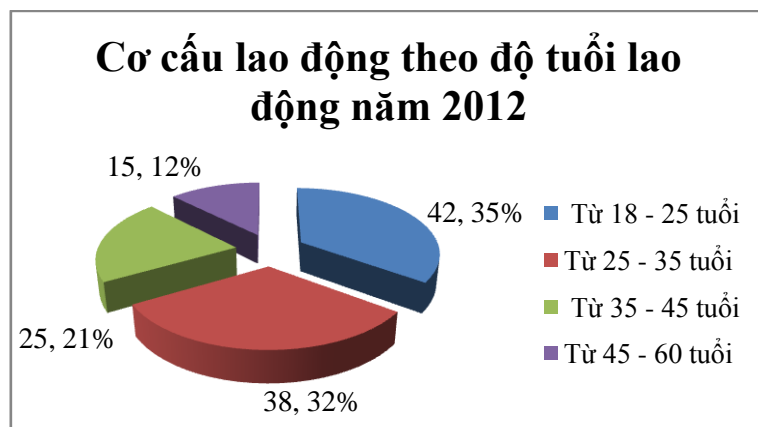
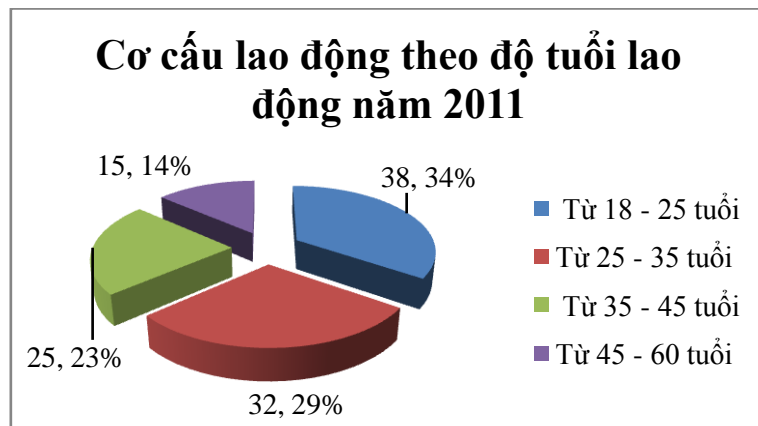


Năm 2011, số lao động trực tiếp là 71 người (chiếm 64.54% tổng số lao động), số lao động gián tiếp là 39 người (chiếm 35.46% tổng số lao động). Sang đến năm 2012 số lao động trực tiếp tăng lên đến 78 người (chiếm 65%), số lao động gián tiếp là 42 người (chiếm 35%)

Như vậy tổng số lao động đã tăng 10 người, trong đó lao động trực tiếp tăng 7 người tương ứng 9.86%, và lao động gián tiếp tăng 3 người tương ứng 7.69%.

Nhìn chung số lao động trực tiếp và gián tiếp của công ty có tăng nhưng không nhiều. Số lao động gián tiếp chiếm tỷ trọng cao phù hợp với hình thức hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Theo độ tuổi lao động



Qua bảng trên ta thấy đội ngũ lao động của Công ty ở nhiều độ tuổi khác nhau trong phạm vi từ 18 cho đến 60 tuổi. Trong đó số lao động từ 18 đến 25 tuổi và từ 25 tuổi đến 30 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất. Bên cạnh những người có kinh nghiệm làm việc lâu năm thì đội ngũ nhân viên trẻ tiềm ẩn sức sáng tạo lớn, năng động, linh hoạt dễ thích nghi với điều kiện công việc.

2.2.1.2 Tính hình sắp xếp lao động

Bảng 4: Tình hình sắp xếp lao động của Công ty năm 2011-2012

(Đơn vị tính: người)

| STT | Tên | Năm 2011 | Năm 2012 | Chênh lệch | |
|-----|------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| | | | | SL | % |
| 1 | Ban Giám đốc | 2 | 2 | - | - |
| 2 | Phòng Kinh doanh | 10 | 10 | - | - |
| 3 | Phòng Kỹ thuật dịch vụ | 8 | 9 | 1 | 12.5 |
| 4 | Phòng Tài chính kế toán | 6 | 6 | - | - |
| 5 | Phòng Tổ chức hành chính | 7 | 7 | - | - |
| 6 | Tổ Bảo vệ | 6 | 7 | 1 | 16.67 |
| 7 | Kho Gas Thượng Lý | 11 | 12 | 1 | 9.09 |
| 8 | Trung tâm phân phối Gas số 1 | 8 | 9 | 1 | 12.5 |
| 9 | Trung tâm phân phối Gas số 2 | 5 | 7 | 2 | 40 |
| 10 | Chi nhánh Gas Thái Bình | 6 | 4 | -2 | -33.33 |
| 11 | Chi nhánh Gas Hải Dương | 10 | 9 | -1 | -10 |
| 12 | Xưởng sản xuất | 1 | 38 | 7 | 22.58 |
| | Tổng | 110 | 120 | 10 | 9.09 |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng trên ta thấy: Trong 2 năm số lượng lao động ở các phòng ban, các chi nhánh, cửa hàng của Công ty đã có những thay đổi. Cụ thể số lượng lao động ở phòng Kỹ thuật dịch vụ tăng 1 người, tổ bảo vệ tăng 1 người, kho gas Thượng Lý tăng 1 người, trung tâm phân phối Gas số 1 tăng 1 người, trung tâm phân phối Gas số 2 tăng 2 người và xưởng sản xuất tăng 5

người. Tuy nhiên ở chi nhánh số lượng lao động lại giảm. Trong đó chi nhánh Gas Thái Bình giảm 2 người, chi nhánh Gas Hải Dương giảm 1 người. Nguyên nhân làm cho số lượng lao động tại 2 chi nhánh ngoài Hải Phòng giảm là do làm ăn không hiệu quả, tốn kém nhiều chi phí nên Công ty đã cắt giảm đi. Nhưng xét về tổng thể tổng số lượng lao động của Công ty năm 2012 vẫn tăng 10 lao động so với năm 2011.

Nhìn chung việc sắp xếp lao động của Công ty hiện nay ở một số phòng ban vẫn chưa thực sự phù hợp. Ví dụ: như Phòng Tổ chức hành chính năm 2012 có đến 7 nhân viên, trong khi đó khối lượng công việc không nhiều dẫn đến tình trạng thừa người thiếu việc. Vì vậy trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề sắp xếp lao động sao cho hợp lý để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh.

2.2.2 Phân tích công tác quản trị nhân lực tại Công ty

2.2.2.1 Công tác hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là công tác rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần phải thực hiện. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở sản xuất kinh doanh, chiến lược kinh doanh ngắn hạn hay dài hạn của Công ty. Việc hoạch định nguồn nhân lực là do quyết định của Ban Giám đốc Công ty dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty và nhu cầu thực tiễn của đơn vị.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực được phòng Tổ chức hành chính thực hiện qua 4 bước:

- Bước 1: Dự báo nhu cầu và dự báo khả năng sẵn có của Công ty về nhân lực. Khi dự báo thì phòng tổ chức hành chính phải căn cứ vào nhiều yếu tố như: kế hoạch sản xuất, các thay đổi có thể phát sinh, số lượng nhân viên, trình độ chuyên môn của họ. Từ đó sẽ xác định so với kế hoạch sản xuất của

Công ty thừa hay thiếu nhân lực để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng hay sa thải nhân viên cho phù hợp.

- Bước 2: Phòng tổ chức hành chính sẽ đưa ra các báo cáo cũng như các ý kiến đề cập trên xem xét và đưa ra ý kiến phê duyệt.
- Bước 3: Phòng tổ chức hành chính sẽ phối hợp với các nhà quản trị ở các lĩnh vực khác nhau để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng hoặc sa thải, sắp xếp hay đào tạo lao động.
- Bước 4: Phòng tổ chức hành chính đánh giá hiệu quả và có sự điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp với thực tiễn sản xuất của từng phòng ban đảm bảo hiệu quả tiết kiệm.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty thực hiện còn chưa tốt, mặc dù việc hoạch định được tiến hành theo 4 bước cơ bản trên nhưng thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, ngoài ra kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty bị phụ thuộc vào yếu tố bên ngoài (nhất là yếu tố khách hàng) vẫn còn hiện tượng thừa, thiếu nhân lực cục bộ.

2.2.2.2 Công tác tuyển dụng lao động

Công ty tuyển dụng theo 2 nguồn: tuyển nội bộ và tuyển từ bên ngoài.

Tuyển nội bộ: Cũng như các Công ty khác, Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng cũng ưu tiên đến đối tượng là con em cán bộ trong Công ty, lựa chọn trình độ phù hợp với chuyên môn, ngành nghề công việc (qua thi tuyển). Đây cũng là một hình thức quan tâm đến lợi ích của cán bộ công nhân viên Công ty.

Tuyển bên ngoài: Thông thường Công ty căn cứ vào nhu cầu lao động của từng bộ phận, căn cứ vào khối lượng công việc rồi mới đưa ra quyết định tuyển dụng. Có nhiều nguồn tuyển khác nhau như qua sự giới thiệu của cán bộ công nhân viên trong Công ty và lực lượng lao động tự do. Nhưng với một số vị trí đòi hỏi trình độ chuyên môn và nhiều kinh nghiệm, Công ty thường đăng tuyển trên báo với những yêu cầu nhất định về vị trí đó. Sau khi được

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty
TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

tuyển dụng người lao động sẽ có 2 tháng thử việc, nếu có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc thì sẽ được giữ lại.

Bảng 5: Tình hình tuyển dụng lao động của Công ty năm 2011-2012

(Đơn vị tính: người)

| Chỉ tiêu | Năm 2011 | Năm 2012 | Chênh lệch | |
|---|-------------|-------------|------------|--------------|
| | | | SL | % |
| 1 Tổng số lao động tuyển dụng | 10 | 15 | 5 | 50 |
| - Lao động trực tiếp | 7 | 10 | 3 | 42.86 |
| - Lao động gián tiếp | 3 | 5 | 2 | 66.67 |
| 2 Tổng số lao động xin nghỉ việc | 3 | 4 | 1 | 33.33 |
| - Lao động trực tiếp | 2 | 3 | 1 | 50 |
| - Lao động gián tiếp | 1 | 1 | - | - |
| 3 Tổng số lao động về hưu | 2 | 1 | -1 | -50 |
| Tổng số lao động | 110 | 120 | 10 | 9.09 |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng trên cho thấy nguồn nhân lực của công ty năm 2012 so với năm 2011 tăng 9.09% tương ứng với số người tăng là 10 người. Nguyên nhân tăng là do Công ty vừa ký hợp đồng nhận thêm nhân viên ở bộ phận kế toán và bộ phận bán hàng. Công ty đã điều chỉnh lại một số lao động ở bộ phận gián tiếp kinh doanh dư thừa sang bộ phận trực tiếp kinh doanh ở thị trường miền Bắc. Như vậy, công ty đã tận dụng triệt để được nguồn nhân lực sẵn có của mình, chuyển từ nơi dư thừa sang chỗ thiếu, giảm được chi phí tuyển dụng chi phí lương, mặt khác vẫn mở rộng được thị trường kinh doanh.

Ví dụ: Yêu cầu đối với tuyển dụng nhân viên nghiệp vụ làm việc tại cửa hàng cụ thể như sau:

A. YÊU CẦU CHUNG

- Tốt nghiệp ĐH chuyên ngành Kế toán hoặc tài chính, quản trị KD hoặc kinh tế

- Có khả năng thu thập, phân tích, tổng hợp dữ liệu phục vụ công việc.
- Có tinh thần trách nhiệm, có khả năng tổ chức thực hiện, chịu áp lực công việc và đam mê công việc.
- Thành thạo tin học và khai thác phần mềm ứng dụng phục vụ công việc.
- Có khả năng sử dụng tiếng Anh để đáp ứng công việc.
- Ưu tiên ứng viên có kỹ năng chuyên nghiệp, am hiểu ngành hàng LPG và các quy định của Nhà nước trong lĩnh vực tài chính, kế toán, thống kê để thực hiện trong công việc.
- Có sức khỏe tốt.

B. QUYỀN LỢI ĐƯỢC HƯỞNG:

Ứng viên được tuyển dụng sẽ được hưởng đầy đủ các quyền lợi theo quy định của Chi nhánh, quy chế của Công ty.

C. HỒ SƠ DỰ TUYỂN GỒM:

- Đơn xin việc (viết tay)
- Sơ yếu lý lịch (*không quá 06 tháng trước thời điểm đăng ký dự tuyển*)
- Giấy khám sức khỏe không quá 06 tháng trước thời điểm đăng ký dự tuyển. (*Theo hướng dẫn tại Thông tư số 13/2007/TT-BYT ngày 21/11/2007 của Bộ trưởng Bộ Y tế*)
- Bản sao văn bằng tốt nghiệp
- Bản sao kết quả học tập (bảng điểm)
- Bản sao các chứng chỉ và các văn bằng khác (*nếu có*)
- 02 ảnh 4 x 6 cm.

D. THỜI GIAN VÀ ĐỊA CHỈ NHẬN HỒ SƠ:

1. Thời gian nhận hồ sơ:

- Trong ngày: Sáng từ 8 giờ đến 11 giờ. Chiều từ 13 giờ 30 đến 16 giờ.
- Trong tuần: Từ thứ Hai đến thứ Sáu.
- Thời hạn nhận: Từ ngày 2/3/2012 đến hết ngày 13/3/2012.

2. Địa điểm nhận hồ sơ

Phòng Tổ chức Hành chính, Chi nhánh Công ty CP Gas Petrolimex Hải Phòng, Tầng 4, Tòa nhà TD Business Center, Lô 20A, Lê Hồng Phong, Ngô Quyền, TP Hải Phòng.

Điện thoại: 0313.746.819

** Lưu ý: Chi nhánh không hoàn trả hồ sơ và chỉ báo tin cho ứng viên đủ điều kiện.*

Thông báo tuyển dụng sẽ được niêm yết, dán thông báo tại Công ty, đăng trên trang web của Công ty, trên báo. Trong những năm qua, việc tuyển dụng của Công ty còn quá cứng nhắc trong việc xem xét hồ sơ, đôi khi đã bỏ qua những ứng cử viên tốt mà chỉ chú trọng vào hồ sơ của con em cán bộ công nhân viên trong Công ty. Một trong những nhược điểm của công tác tuyển dụng trong Công ty là ở khâu kiểm tra tay nghề nghiệp vụ. Trong quá trình thực hiện chỉ có cán bộ nhân sự tham gia chấm điểm. Điều này sẽ không đánh giá được năng lực thực sự của các ứng cử viên. Công viên cần cử cán bộ kỹ thuật có kinh nghiệm lâu năm làm giám khảo vì họ là người có chuyên môn nghiệp vụ do vậy có thể đánh giá nhìn nhận khả năng của nhân viên một cách chính xác nhất.

Sau khi đã tuyển chính thức, Công ty còn chưa chú trọng khâu hòa nhập người mới. Nhân viên mới nhận việc còn bỡ ngỡ với công việc, với đồng nghiệp. Vì vậy cần cần có người hướng dẫn, chỉ đạo để có thể nhân viên mới có thể thích nghi với công việc.

Tóm lại, Công ty cần đưa ra biện pháp để nâng cao hiệu quả cho công tác nhân sự nhằm cải thiện thực trạng hiện tại và giúp Công ty có được đội ngũ lao động làm việc tốt hơn.

2.2.2.3 Công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Để đáp ứng yêu cầu về lao động có chất lượng. Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng đã xây dựng một số kế hoạch đào tạo như sau:

- Đào tạo tại chỗ: Tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn. Công nhân có tay nghề thấp sẽ được sắp xếp làm việc với công nhân có tay nghề cao và kinh nghiệm hơn. Công nhân này vừa học vừa làm bằng cách quan sát, nghe những lời chỉ dẫn và làm theo. Đối với những lao động mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ sẽ được những người có kinh nghiệm truyền đạt kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng máy móc thiết bị và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc học hoàn toàn có khả năng sử dụng máy móc cũng như các kỹ năng để đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Cử đi đào tạo: Đây là một phương pháp phối hợp giữa lớp lý thuyết với phương pháp đào tạo tại chỗ. Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Công ty đặc biệt ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén dễ dàng tiếp thu kiến thức mới.

Công ty khuyến khích động viên cán bộ công nhân viên không ngừng học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, ngoại ngữ, tin học và lý luận chính trị,...

Cán bộ công nhân viên được Công ty cử đi học tập sẽ được đãi ngộ về kinh phí và chi phí đào tạo.

Cán bộ tự nguyện xin đi học để nâng cao trình độ được Công ty tạo điều kiện về thời gian còn kinh phí học tập do người học tự lo.

Sau khi hoàn thành khóa học Công ty sẽ tạo điều kiện (trong khả năng có thể) bố trí sắp xếp nhiệm vụ phù hợp với năng lực, ngành nghề, trình độ chuyên môn mà cán bộ công nhân viên đã học

Bảng 6: Số lao động đào tạo trong 2 năm 2011-2012

(Đơn vị tính: người)

| Chỉ tiêu | Năm 2011 | | | Năm 2012 | | | Chênh lệch thực hiện KH | |
|---------------------------|-----------------|-------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|-------------------------|---------------|
| | Nhu cầu đào tạo | Chỉ tiêu KH | Thực hiện KH | Nhu cầu đào tạo | Chỉ tiêu KH | Thực hiện KH | Giá trị | % |
| 1. Đào tạo tại chỗ | 26 | 14 | 12 | 20 | 12 | 9 | -2 | -16.67 |
| Thợ rút gas lỏng | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | - | - |
| Thợ thử thủy lực bình gas | 7 | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 | -1 | -66.67 |
| Thợ kiểm định bình | 9 | 5 | 4 | 8 | 6 | 3 | -1 | -25 |
| Thợ nạp Gas vào bình | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | -1 | -33.33 |
| 2. Cử đi đào tạo | 16 | 9 | 8 | 12 | 8 | 6 | -2 | -25 |
| Thợ kỹ thuật | 9 | 6 | 5 | 8 | 5 | 4 | -1 | -20 |
| Cán bộ quản lý | 7 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | -1 | -33.33 |
| Tổng | 42 | 23 | 20 | 32 | 20 | 15 | -5 | -25 |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng trên ta thấy nhu cầu đào tạo và việc thực hiện kế hoạch có sự chênh lệch lớn và số lao động được đào tạo giảm. Cụ thể năm 2011 nhu cầu đào tạo là 42 người thì chỉ tiêu kế hoạch chỉ có 23 người và thực hiện kế hoạch là 20 người, năm 2012 nhu cầu đào tạo được xác định là 32 người thì chỉ tiêu kế hoạch là 20 người và thực hiện kế hoạch chỉ là 15 người. Điều này cho thấy công tác đào tạo còn rất ít trong khi đó nhu cầu đào tạo cao, vì thế trong thời gian tới công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động, làm tăng năng suất lao động cho công ty.

Trong quá trình đào tạo đối với các khóa đào tạo dài hạn như: đào tạo đại học tại chức thì công ty có hỗ trợ một phần kinh phí cho toàn khóa học.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty
TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

Đối với lớp bồi dưỡng ngắn hạn thì kinh phí đào tạo do Công ty chịu toàn phần.

Tổ chức đào tạo cho cán bộ công nhân viên, công ty phải bỏ ra một khoản chi phí như sau:

Chi phí trực tiếp trả cho quá trình đào tạo:

Bảng 7: Bảng chi phí đào tạo trong 2 năm 2011-2012

(Đơn vị tính: nghìn đồng)

| Chỉ tiêu | Năm 2011 | | | Năm 2012 | | | Chênh lệch | |
|---------------------------|-----------|-------|---------------|-----------|-------|--------------|--------------|---------------|
| | Số người | CP BQ | Tổng tiền | Số người | CP BQ | Tổng tiền | Giá trị | % |
| 1. Đào tạo tại chỗ | | | | | | | | |
| Thợ rút gas lỏng | 2 | 400 | 800 | 2 | 420 | 840 | -40 | -5 |
| Thợ thử thủy lực bình gas | 3 | 250 | 750 | 2 | 270 | 540 | -210 | -28 |
| Thợ kiểm định bình | 4 | 300 | 1200 | 3 | 310 | 930 | -270 | -22.5 |
| Thợ nạp Gas vào bình | 3 | 350 | 1050 | 2 | 380 | 760 | -290 | -27.62 |
| 2. Cử đi đào tạo | | | | | | | | |
| Thợ kỹ thuật | 5 | 3000 | 15000 | 4 | 3200 | 12800 | -2200 | -14.67 |
| Cán bộ quản lý | 3 | 3000 | 9000 | 2 | 3300 | 6600 | -2400 | -26.67 |
| Tổng | 20 | | 27.800 | 15 | | 22470 | -5330 | -19.17 |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Từ bảng trên cho thấy: cùng với sự phát triển của nền kinh tế, chi phí đào tạo bình quân/người cũng tăng. Tuy nhiên do số lao động được đào tạo năm 2012 giảm so với năm 2011 dẫn đến tổng chi phí đào tạo năm 2012 giảm so với năm 2011.

Chi phí tiền lương sau đào tạo: được trả tùy vào cấp bậc và chức vụ mà mỗi người lao động tham gia đạt được sau khi đào tạo.

Tình hình lao động sau đào tạo:

Bảng 8 : Tình hình lao động sau đào tạo năm 2011-2012

(Đơn vị tính: người)

| STT | Chỉ tiêu | Năm 2011 | | Năm 2012 | |
|-----|---|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
| | | Đào tạo tại chỗ | Cử đi đào tạo | Đào tạo tại chỗ | Cử đi đào tạo |
| 1 | Số người hoàn thành đào tạo đúng thời hạn | 7/12 | 5/8 | 5/9 | 3/6 |
| 2 | Số người hoàn thành tốt công việc | 5/12 | 4/8 | 4/9 | 2/6 |

(Phòng: Tổ chức hành chính)

Từ bảng cho thấy kết quả thu được sau đào tạo chưa cao: với hình thức đào tạo tại chỗ năm 2011 có 7/12 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo, hình thức cử đi đào tạo là 5/8 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo, năm 2012 với hình thức đào tạo tại chỗ thì 5/9 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo và hình thức cử đi đào tạo là 3/6 người. Điều này cho thấy chương trình đào tạo của công ty chưa hợp lý, chưa kích thích được người lao động tham gia hoàn thành hết chương trình đào tạo cũng như chưa làm cho người lao động nhận thấy việc đào tạo đó là cần thiết và nâng cao được trình độ tay nghề cho chính bản thân họ. Số người hoàn thành tốt công việc với hình thức đào tạo tại chỗ năm 2011 là 5/12 người (chiếm 41.67% tổng số lao động được đào tạo), với hình thức cử đi đào tạo là 4/8 người (chiếm 50% tổng số lao động được cử đi đào tạo), năm 2012 với hình thức đào tạo tại chỗ số người hoàn thành tốt công việc sau đào tạo là 4/9 người và với hình thức cử đi đào tạo là 2/6 người. Điều đó cho thấy tỷ lệ lao động sau đào tạo tham gia lao động và hoàn thành tốt công việc ở mức chưa cao. Từ đó cho thấy chất lượng đào tạo chưa cao, trình độ tay nghề cũng như khả năng làm việc của người lao động sau đào tạo chưa được cải thiện nhiều. Công tác đào tạo của công ty chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo của người lao động, người cần được đi đào tạo, cần được nâng cao trình độ tay nghề trước thì không được đi trong khi đó người chưa cần thiết thì lại được đào tạo trước. Ngoài ra vẫn còn hiện

tượng người lao động sau khi kết thúc quá trình đào tạo vẫn không thể hoàn thành tốt công việc của mình.

Qua đó cho thấy công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty chưa thực sự hiệu quả, vẫn mang tính hình thức, chưa kích thích được tinh thần tự giác muốn học hỏi, muốn thăng tiến của người lao động khi được đào tạo. Vì vậy trong thời gian tới công ty cần quan tâm hơn nữa đến vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty.

2.2.2.4 Công tác đánh giá nhân viên

Quy định đánh giá, xếp loại lao động của Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

Loại A

- Có số ngày công \geq 24 ngày
- Không vi phạm nội quy, quy chế của Công ty
- Hoàn thành tốt công việc được giao

Loại B

- Có số ngày công từ 22 đến 24 ngày
- Không vi phạm nội quy, quy chế của Công ty
- Hoàn thành tốt công việc được giao

Loại C, D

- Có số ngày công từ 20 đến 22 ngày
- Vi phạm một số nội quy của Công ty, tùy mức độ vi phạm mà xếp loại C hay D
- Chưa hoàn thành công việc được giao

Ta có bảng tổng hợp đánh giá xếp loại lao động của Công ty năm 2012 như sau:

Bảng 9: Đánh giá lao động quý 4 năm 2012

| Chỉ tiêu | Số người | Tỷ lệ (%) |
|-------------|------------|------------|
| Loại A | 110 | 91.67 |
| Loại B | 5 | 4.16 |
| Loại C | 3 | 2.5 |
| Loại D | 2 | 1.67 |
| Tổng | 120 | 100 |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng thống kê trên ta có thể thấy số lượng lao động đạt loại A của Công ty là cao nhất chiếm 91.67% tổng số lao động, số lao động bị đánh giá loại D chỉ chiếm 1.67%. Điều này cho thấy đội ngũ lao động của Công ty tuân thủ điều lệ quy định của Công ty là tương đối tốt. Hàng ngày các trưởng bộ phận theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ xem người lao động có tham gia lao động trong ca hoặc trong ngày đo hay không. Sau đó báo cáo lên phòng tổ chức hành chính. Và việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi. Chưa quan tâm đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động. Đặc biệt là đối với lao động trực tiếp hưởng lương theo sản phẩm, họ chỉ mãi chạy đua theo số lượng mà quên đi chất lượng thực hiện công việc của mình. Một vấn đề nữa đó là mối quan hệ giữa việc đánh giá nhân viên và vấn đề tiền lương, việc đánh giá xếp loại nhân viên của Công ty chưa thực sự ảnh hưởng nhiều đến tiền lương mà nhân viên đó nhận được trong tháng.

Có thể nói hoạt động đánh giá người lao động của Công ty được thực hiện mang tính đối phó, chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống. Cuối kỳ những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau, các quy định chưa rõ ràng. Điều

đó ảnh hưởng không ít đến tâm lý người lao động và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của người lao động cũng như toàn thể Công ty. Trong thời gian tới Công ty cần có những biện pháp cụ thể để có được những đánh giá chính xác hơn về người lao động của mình.

2.2.2.5 Công tác trả lương người lao động

- **Công tác tiền lương**

Cán bộ công nhân viên Petrolimex Hải phòng được hưởng tiền lương trên cơ sở công việc đảm nhận và kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân. Mức lương phù hợp với quan hệ tiền lương, tiền công trên thị trường trong khu vực, đảm bảo có động lực khuyến khích các tập thể và cá nhân người lao động làm việc tốt hơn, giữ và thu hút lao động có trình độ chuyên môn, kỹ thuật tay nghề cao.

- Tại Văn phòng Công ty và văn phòng các đơn vị trực thuộc: Tiền lương được trả cho từng chức danh công việc gắn với yêu cầu nhiệm vụ và hiệu quả làm việc của từng người.

- Tại các đơn vị trực tiếp kinh doanh: Tiền lương được trả cho người lao động trên cơ sở số lượng sản phẩm, ý thức làm việc của từng người.

Đối với lao động gián tiếp: Công ty áp dụng trả lương theo hình thức lương thời gian.

$$\text{Lương thời gian} = \text{Ttt} * \text{L}$$

Trong đó:

Ttt: số ngày công (giờ công) thực tế đã làm trong kì

L: Mức lương ngày (lương giờ)

Lương ngày = Lương tháng / 22

Lương giờ = Lương ngày / 8

Lương tháng = (Hệ số lương + hệ số phụ cấp) * Lương tối thiểu.

Lương tối thiểu = 2.150.000đ (do công ty quy định)

Bảng 10: Hệ số lương theo chức danh do Công ty quy định năm 2012

| STT | Chức danh | Hệ số lương | Hệ số phụ cấp |
|-----|----------------|-------------|---------------|
| 1 | Giám đốc | 4.4 | 0.55 |
| 2 | Phó giám đốc | 4.2 | 0.51 |
| 3 | Kế toán trưởng | 3.52 | 0.45 |
| 4 | Trưởng phòng | 3.33 | 0.38 |
| 5 | Phó phòng | 3.0 | 0.27 |
| 6 | Nhân viên | 2.34 | 0.18 |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Ví dụ: Tính lương tháng 6/2012 cho anh Nguyễn Văn An nhân viên phòng kinh doanh như sau:

Mức lương tối thiểu :2.150.000 đồng

Thời gian làm việc : 24 ngày

Thời gian làm việc theo chế độ : 22 ngày

Hệ số lương: 2.34

Hệ số phụ cấp: 0.18

Vậy tiền lương tháng 6/2012 của anh Thắng là

Lương cơ bản trong tháng 6 là: $(2.34 + 0.18) * 2.150.000 = 5.418.000đ$

Lương ngày ông nhận được là: $5.418.000/22 = 246.273đ$

Tổng tiền lương ông nhận được trong tháng là:

$$L * T_{tt} = 246.273 * 24 = 5.910.552 đ$$

Đối với lao động trực tiếp: Công ty áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm. Hình thức này quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, gắn việc trả lương với kết quả của mỗi cá nhân. Thực chất trả lương theo sản phẩm hay số công việc đã hoàn thành và đảm bảo được chất lượng.

Lương sản phẩm = Ntt * Đg + Phụ cấp (nếu có)

Trong đó: Ntt: Số sản phẩm thực tế đạt chất lượng hoàn thành

Đg: Đơn giá lương sản phẩm

Ví dụ: Tính lương tháng 06/2012 cho anh Bùi Đức Cảnh.

Trong tháng 06/2012 anh Cảnh đã bảo dưỡng kiểm định 228 bình Gas.

Đơn giá kiểm định bảo dưỡng 12.000đ/bình Gas

Phụ cấp ăn ca: 250.000đ, phụ cấp độc hại: 100.000đ

Vậy tiền lương tháng 06/2012 của anh Cảnh là:

$$228 * 12.000 + 250.000 + 100.000 = 3.136.000đ$$

Đơn giá định mức mà công ty áp dụng còn ở mức thấp so với các công ty cùng kinh doanh ngành Gas. Cụ thể đơn giá định mức kiểm định bảo dưỡng bình gas của công ty là 12.000đ/bình trong khi đó đơn giá định mức kiểm định bảo dưỡng bình gas của Shell gas là 12.600đ/bình và Total gas là 12.300đ/bình. Nguyên nhân dẫn đến đơn giá định mức của công ty ở mức thấp là do công ty vẫn áp dụng mức định mức từ năm 2009 đến nay mà chưa hề có sự thay đổi. Từ đó cho thấy sự kém linh hoạt của công ty trong công tác trả lương cho người lao động.

- **Chế độ phụ cấp**

Ngoài chế độ lương, cán bộ công nhân viên Petrolimex Hải phòng được hưởng các chế độ phụ cấp nhằm góp phần bù đắp kịp thời, tương xứng sức lao động, sự đóng góp của nhân viên:

- Phụ cấp chức vụ
- Phụ cấp trách nhiệm
- Phụ cấp kiêm nhiệm
- Phụ cấp làm đêm
- Phụ cấp độc hại
- Phụ cấp đi lại

Đối với lao động gián tiếp Công ty quy định phụ cấp ăn ca là 600.000đ với người làm đủ 22 ngày công.

Phụ cấp trách nhiệm: Với kỹ sư quản lý, giám sát công trình, với một số công nhân phụ trách công việc có tính chất phức tạp,...thì mức phụ cấp do Công ty quy định.

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

Phụ cấp độc hại: với những công nhân làm việc trong môi trường độc hại, chủ yếu là đối với lao động trực tiếp. Mức phụ cấp độc hại Công ty đang áp dụng là 100.000đ/người/tháng.

Nói chung mức phụ cấp Công ty đang áp dụng là chưa cao, chưa khuyến khích được tinh thần của người lao động.

- **Công tác khen thưởng**

Petrolimex Hải phòng thực hiện chế độ khen thưởng căn cứ trên năng lực làm việc và mức đóng góp của từng nhân viên. Hàng năm, mỗi nhân viên được khen thưởng thêm tối thiểu 1 tháng lương. Ngoài ra còn có các chế độ khen thưởng sau:

- Thưởng cho cán bộ công nhân viên có các sáng kiến, cải tiến trong công việc.

- Thưởng trong các dịp lễ, Tết của quốc gia.

- Thưởng cho các tập thể, cá nhân tiêu biểu trong năm, trong các đợt phát động thi đua theo các thành tích, sản phẩm thực hiện cụ thể.

Nội dung các khoản trích theo lương của Công ty

Bảo hiểm xã hội: Được hình thành bằng cách trích theo tỷ lệ quy định trên tổng số quỹ tiền lương cấp bậc và các khoản phí cấp (chức vụ, khu vực, thâm niên,...) của công nhân viên chức thực tế phát sinh trong tháng.

Bảo hiểm y tế : Sử dụng để thanh toán các khoản tiền khám chữa bệnh, viện phí, thuốc thang,... cho người lao động trong thời gian ốm đau, sinh đẻ.

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty
TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

Quỹ được hình thành bằng cách trích theo tỷ lệ quy định trên tổng số tiền lương của công nhân viên chức thực tế phát sinh trong tháng.

Kinh phí công đoàn: Là quỹ tài trợ cho hoạt động công đoàn ở các cấp theo chế độ hiện hành.

Tỷ lệ trích BHXH ,BHYT,KPCĐ

Bảng 11: Tỷ lệ trích BHXH, BHYT, KPCĐ

| Tên quỹ | % Quỹ lương | Doanh nghiệp nộp tính vào chi phí | Người lao động nộp trừ vào lương |
|----------------|-------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| BHXH | 24 | 17 | 7 |
| BHYT | 4.5 | 3 | 1.5 |
| BH thất nghiệp | 2 | 2 | - |
| KPCĐ | 2 | 1 | 1 |
| Tổng cộng | 32.5 | 23 | 9.5 |

• **Chế độ bảo hiểm xã hội**

Tất cả cán bộ công nhân viên Petrolimex Hải phòng đều được tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp theo đúng quy định của Bộ luật Lao động và Luật Bảo hiểm xã hội. Các chế độ về thai sản, bảo hiểm tai nạn lao động, trợ cấp thôi việc theo đúng qui định của pháp luật.

Ngoài ra, định kỳ hàng năm, Petrolimex Hải phòng còn tổ chức khám sức khỏe định kỳ và khám chữa bệnh nghề nghiệp cho cán bộ công nhân viên với các hạng mục khám đa dạng, phù hợp với từng vị trí làm việc.

• **Các chế độ khác**

Hàng năm, Petrolimex Hải phòng thực hiện chế độ nghỉ mát, trang bị đồng phục cho nhân viên, tổ chức các hoạt động quyên góp, chia sẻ đối với các nhân viên có hoàn cảnh khó khăn, thông qua đó xây dựng tinh thần tương thân tương ái trong ngôi nhà Petrolimex Hải phòng.

2.2.2.6 Điều kiện làm việc

Thời gian làm việc hàng ngày trong điều kiện bình thường cho các nhân viên quản lý, hành chính sản xuất ở phân xưởng là 40h/tuần hoặc 8h/ngày. Ngoài ra còn bố trí thời gian làm thêm (khi cần thiết), thời gian học

tập chuyên môn nghiệp vụ, thời gian hội họp cho người lao động, đoàn thể không chuyên trách, thời gian làm nghĩa vụ công dân theo quy định của pháp luật.

Hệ thống cơ sở hạ tầng tương đối rộng rãi khang trang, sạch sẽ với nhiều chậu hoa cây cảnh thường xuyên được chăm sóc luôn đem lại môi trường làm việc trong lành thoáng mát cho người lao động.

Do sự tiện dụng của máy tính trong công tác quản trị cũng như thu nhập thông tin và giao dịch với khách hàng. Công ty đã và đang hoàn thiện và nâng cấp hệ thống máy tính và kết nối Internet. Hiện trung bình cứ 3người/2 máy tính. Nhờ vào sự nâng cấp này mà Công ty có thể tăng khả năng xử lý thông tin kinh tế, tăng khả năng làm việc của nhân viên và có thể ký kết hợp đồng với đối tác mà không cần gặp trực tiếp.

Ngoài ra Công ty còn trang bị nhiều thiết bị hiện đại cho người lao động cũng như cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động như: hệ thống gió, hệ thống điều hòa máy lạnh, phương tiện lao động. Công ty cũng chú trọng đảm bảo tiêu chuẩn nơi làm việc về không gian, độ thoáng, ánh sáng, nước sạch, hệ thống điện chiếu sáng,... Nhìn chung Công ty cần nâng cấp hệ thống phòng cháy chữa cháy bởi hệ thống này của Công ty đã cũ do được xây dựng từ lâu, Đồng thời Công ty cũng cần nâng cấp chất lượng y tế để đảm bảo hơn nữa chất lượng điều kiện làm việc tại Công ty.

2.2.2.7 Chế độ làm việc và nghỉ ngơi

Để có thể đảm bảo sức khỏe cho người lao động, Công ty cũng đã xây dựng một chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý để tái sản xuất sức lao động như sau:

Chế độ làm việc: Cả lao động trực tiếp và lao động gián tiếp đều làm việc 8h/ngày

Những ngày nghỉ lễ, tết vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động sẽ được nghỉ bù vào những ngày kế tiếp và được hưởng nguyên lương (Theo quy

định tại điều 73 Bộ Luật Lao Động). Đối với lao động trực tiếp làm việc vào những ngày nghỉ lễ thì lương được hưởng gấp 2 lần theo khối lượng công việc mà họ hoàn thành trong ngày đó.

Nghỉ hàng năm: Cán bộ công nhân viên có 12 tháng làm việc thì được nghỉ phép hàng năm là 18 ngày nhưng vẫn được hưởng nguyên lương cơ bản.

Cứ tròn 5 năm làm việc tại Công ty thì người lao động sẽ được nghỉ thêm 1 ngày phép. Nhưng nếu do yêu cầu công việc mà cán bộ công nhân viên chưa nghỉ hết số ngày nghỉ thì Công ty phải sắp xếp cho họ nghỉ ngơi hợp lý, những ngày sau đó sẽ được thanh toán theo mức lương hưởng cho làm thêm hoặc được nghỉ bù sang quý I năm sau.

2.2.2.8 Kỷ luật lao động

Người lao động phải chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc theo quy định của Công ty, khi cần làm việc thêm giờ tại nơi làm việc cần có sự đồng ý của cán bộ quản lý. Khi nghỉ việc riêng, nghỉ ngơi phải có đơn đề nghị và phải được sự đồng ý của lãnh đạo Công ty, nghỉ ốm phải có xác nhận của cơ quan y tế.

Người lao động tuyệt đối tuân thủ sự phân công, điều động của cán bộ quản lý, chịu trách nhiệm trước người quản lý về công việc được phân công. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, người lao động phải có đơn đề nghị gửi Công ty ít nhất trước 10 ngày. Nếu không báo trước, Công ty không chịu trách nhiệm giải quyết các công việc liên quan.

Trong giờ làm việc, người lao động không được uống bia, rượu, đánh bài hay sử dụng máy tính vào mục đích cá nhân hay bất cứ việc riêng nào khác. Khi có nhu cầu ra ngoài phải được sự đồng ý của người phụ trách hoặc báo cho các đồng sự khác biết để báo lại cho người phụ trách.

Người lao động phải có ý thức trách nhiệm bảo vệ tài sản, nghiêm cấm mọi hành vi tham ô lãng phí, phá hoại hoặc lấy cắp tài sản của Công ty dưới mọi hình thức. Có trách nhiệm bảo vệ môi trường sống, môi trường làm việc

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty
TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

của Công ty, giữ gìn an ninh trật tự, phòng chống cháy nổ. Mọi trường hợp vô ý thức hoặc thiếu tinh thần trách nhiệm làm hư hại tài sản của Công ty đều phải bồi thường.

Trong sản xuất người lao động phải thực hiện các quy định kỹ thuật và sự hướng dẫn của người phụ trách. Những sản phẩm hư hỏng do thiếu tinh thần trách nhiệm hoặc sai quy trình kỹ thuật đều phải bồi thường theo mức độ thiệt hại.

Trong quá trình thực hiện hợp đồng lao động, nếu có phát sinh hoặc tranh chấp thì người lao động phải làm đơn kiến nghị để Công ty xem xét giải quyết. Người lao động khi vi phạm kỷ luật lao động đã được kiểm điểm những không sửa chữa hoặc tiếp tục tái phạm sẽ bị xử lý với hình thức kỷ luật cao hơn hoặc buộc thôi việc.

2.3. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

Bảng 12: Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

| STT | Chỉ tiêu | Đơn vị | Năm 2011 | Năm 2012 | Chênh lệch | |
|-----|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------|
| | | | | | SL | % |
| 1 | Tổng sản lượng | Tấn | 44165 | 40150 | -4015 | -9.09 |
| 2 | Doanh thu thuần | Triệu | 441449.6 | 533903.5 | 92453.9 | 20.94 |
| 3 | Lợi nhuận sau thuế | Triệu | 5106.7 | 6050.4 | 943.7 | 18.48 |
| 4 | Tổng số lao động | Người | 110 | 120 | 10 | 9.09 |
| 5 | Hiệu suất sử dụng lao động (2/4) | Triệu/người | 4013.17 | 4449.19 | 436.02 | 10.86 |
| 6 | Hiệu quả sử dụng lao động (3/4) | Triệu/người | 46.42 | 50.42 | 4.0 | 8.62 |
| 7 | Năng suất lao động bình quân(1/4) | Tấn/người | 401.5 | 334.58 | -66.92 | -16.67 |
| 8 | Lương BQ/tháng | Triệu | 4.4 | 5.0 | 0.6 | 13.16 |

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:

Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động:

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2011 là 4013.17 (trđ/người), năm 2012 là 4449.19 (trđ/người). Năm 2012 tăng tuyệt đối so với năm 2011 là 436.02 (trđ/người) tương ứng với tăng tương đối là 10.86%. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của công ty có xu hướng tăng lên, chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả tốt hơn. Để có kết quả này, toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty đã phải nỗ lực không ngừng trong công tác quản lý, điều hành và khai thác sản xuất.

Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động:

Hiệu quả sử dụng lao động của công ty năm 2011 là 46.42 (trđ/người), năm 2012 là 50.42 (trđ/người), tăng tuyệt đối 4.0 (trđ/người) tương ứng với tỷ lệ tăng 8.62%.

Năng suất lao động bình quân:

Năng suất lao động bình quân năm 2011 là 401.5 (Tấn/người), năm 2012 là 334.58 (Tấn/người), giảm tuyệt đối 66.92 (Tấn/người) tương ứng với tỷ lệ giảm 16.67%. Nguyên nhân dẫn đến năng suất lao động năm 2012 giảm so với năm 2011 có thể do 1 số nguyên nhân như nhu cầu về gas của thị trường giảm, công tác phục vụ khách hàng tại các chi nhánh và cửa hàng chưa được chu đáo, hiệu quả marketing còn chưa cao. Do vậy sản lượng bán ra giảm, công ty cần có thay đổi trong chính sách sản xuất và kinh doanh của mình.

Lương bình quân/tháng:

Lương BQ/tháng trong năm 2011 là 4.400.000đ/tháng, năm 2012 là 5.000.000 đ/tháng, tăng tuyệt đối 600.000đ/tháng tương ứng với tỷ lệ tăng 13.16%. Cho thấy mức lương bình quân của người lao động có xu hướng tăng lên, chứng tỏ kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong năm 2012 đạt hiệu quả tốt.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động giúp cho doanh nghiệp thấy được những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình quản lý, khai thác và sử dụng lao động, từ đó công ty cần tìm ra nguyên nhân và đưa ra biện pháp để khắc phục các hạn chế đó nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của công ty.

2.4. Đánh giá công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty

Qua khảo sát thực tế kết hợp với quá trình phân tích thực trạng nhân sự tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng có thể thấy Công ty có những ưu và nhược điểm sau:

- Ưu điểm:

Hiệu suất sử dụng lao động trong năm qua tăng.

Hiệu quả sử dụng lao động tăng

Công ty đã cải thiện môi trường làm việc cho người lao động yên tâm, gắn bó với Công ty.

- Nhược điểm:

Năng suất lao động giảm

Công tác hoạch định nguồn nhân lực chưa thực hiện tốt, việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, ngoài ra kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty bị phụ thuộc nhiều vào yếu tố bên ngoài, do vậy vẫn còn hiện tượng thừa thiếu nhân lực cục bộ.

Công tác đánh giá nhân viên chưa thực hiện tốt. Việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không, có đi làm đủ ca đủ buổi hay không, chưa quan tâm đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc cũng như khả năng, trình độ, mức độ thành thực trong công việc của người lao động.

Trong công tác tuyển dụng của công ty còn rất nhiều hạn chế vì công ty chủ yếu chú trọng đến đối tượng con em cán bộ công nhân viên trong ngành. Từ đó còn nhiều hạn chế trong công tác tuyển dụng, bỏ qua những nhân viên

có khả năng giúp cho công ty phát triển. Vì thế có tình trạng nhân viên trúng tuyển không hoàn thành tốt công việc hoặc bỏ việc sau một thời gian làm việc tại Công ty.

Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực vẫn còn chưa đáp ứng yêu cầu cấp bách đối với lực lượng lao động. Nhu cầu đào tạo cao trong khi đó thực tế thực hiện kế hoạch thấp. Người cần thiết đào tạo trước thì không được đi, người chưa cần thiết lại được đào tạo trước. Tỷ lệ người lao động hoàn thành đúng thời gian đào tạo còn chưa cao. Cho thấy chương trình đào tạo của công ty còn chưa hợp lý, chưa kích thích được người lao động tham gia hoàn thành hết chương trình đào tạo cũng như chưa làm cho người lao động nhận thấy việc đào tạo đó là cần thiết và nâng cao được trình độ tay nghề cho chính bản thân họ. Không chỉ vậy tỷ lệ người lao động sau đào tạo hoàn thành tốt công việc cũng chưa thực sự cao, chỉ ở trên mức 50%. Chứng tỏ chất lượng đào tạo của công ty còn chưa cao. Trình độ tay nghề cũng như khả năng làm việc của người lao động sau đào tạo chưa được cải thiện nhiều.

Công tác trả công người lao động (đặc biệt với lao động trực tiếp) còn chưa hợp lý. Đơn giá định mức của công ty còn ở mức thấp so với mặt bằng chung các công ty cùng kinh doanh ngành Gas. Việc áp dụng mức lương hiện tại của công ty chưa kích thích được tinh thần, ý thức trách nhiệm làm việc của người lao động. Tạo cảm giác chán nản trong lao động, so sánh mức lương với các công ty khác từ đó dẫn đến bỏ việc, xin nghỉ việc. Ngoài ra chế độ phụ cấp mà công ty đang áp dụng còn chưa cao, chưa khuyến khích được tinh thần của người lao động.

Việc quản lý sử dụng quỹ thời gian của Công ty chưa hợp lý nên vẫn còn tình trạng người lao động đi muộn về sớm.

PHẦN 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH GAS PETROLIMEX HẢI PHÒNG

3.1 Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng trong những năm tới

Tiếp tục xây dựng, ban hành quy chế mới phù hợp với yêu cầu sản xuất, kinh doanh của Công ty đồng thời xây dựng lại bộ máy tổ chức giúp cho cơ cấu tổ chức gọn nhẹ linh hoạt và hoạt động có hiệu quả hơn.

Tăng cường công tác sửa chữa và bảo dưỡng trang thiết bị theo đúng kế hoạch đồng thời đầu tư trang thiết bị, máy móc hiện đại đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ sản xuất trong thời gian tới và nhu cầu phát triển của nền kinh tế.

Đào tạo nguồn nhân lực có trình độ, có chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc. Cần chú trọng tới công tác tuyển dụng lao động.

Chủ trương duy trì năng lực sản xuất đồng thời nâng cao chất lượng sản xuất, tăng cường mối quan hệ giữa các phòng, ban với khối sản xuất trực tiếp để tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình sản xuất kinh doanh của công ty, tích cực tìm kiếm cơ hội nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

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

3.2 Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

3.2.1 Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty.

a. Căn cứ biện pháp

Công tác đào tạo của công ty chưa bắt nguồn từ yêu cầu sản xuất kinh doanh, từ trình độ tay nghề hiện có của người lao động gây ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Đối với lực lượng lao động trực tiếp, trình độ tay nghề của họ quyết định chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp, trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp, thì công tác đào tạo chưa được chú ý, quan tâm đúng mức.

Đối với lao động gián tiếp, việc đào tạo trong những năm qua chưa đem lại hiệu quả cao. Nguyên nhân chủ yếu là do đào tạo chưa đúng đối tượng và chưa làm cho người lao động thấy hứng thú với việc đi đào tạo.

Căn cứ thực trạng cho thấy nhu cầu đào tạo của công ty ở mức cao trong khi đó thực tế thực hiện kế hoạch chỉ ở mức thấp. Cụ thể năm 2012 nhu cầu đào tạo là 32 người thì chỉ tiêu là 20 người và thực tế thực hiện kế hoạch chỉ là 15 người. Thực tế thực hiện chiếm có 46.88% so với nhu cầu đào tạo.

Tỷ lệ người lao động không hoàn thành đúng thời gian đào tạo còn chưa cao. Chưa giúp người lao động ý thức được hiệu quả thiết thực của công tác đào tạo, chưa kích thích được họ tham gia hoàn thành đúng thời gian đào tạo. Chương trình đào tạo chưa phù hợp,...

Thêm vào đó tỷ lệ lao động hoàn thành tốt công việc sau đào tạo còn chưa cao. Vẫn còn hiện tượng người lao động sau đào tạo không thể hoàn thành tốt công việc, cho thấy chất lượng đào tạo của công ty còn chưa cao.

b. Nội dung biện pháp

Từ thực trạng và nhu cầu được đào tạo trên công ty nên đưa ra những hình thức đào tạo cụ thể:

Đào tạo tại chỗ : Bằng cách kèm cặp, hướng dẫn người lao động ngay tại nơi làm việc. Đối với những lao động trực tiếp làm việc tại các dây chuyền sản xuất có thể kèm cặp, hướng dẫn trong ca làm việc của người lao động hoặc bố trí, sắp xếp theo hình thức luân phiên ca. Ví dụ:

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty
TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

| Họ tên | Bộ phận | Thời gian làm việc | | Thời gian đào tạo | |
|---------------|---------------------|--------------------|-----------|-------------------|-----------|
| | | Ca sáng | Ca chiều | Ca sáng | Ca chiều |
| Nguyễn Văn An | Bảo dưỡng kiểm định | 7h15-9h30 | 3h15-5h15 | 9h45-11h | 1h45-3h15 |
| Bùi Anh Minh | Bảo dưỡng kiểm định | 9h45-11h15 | 1h45-3h15 | 7h15-9h45 | 3h15-5h15 |

Cử đi đào tạo:

Lựa chọn nội dung đào tạo phù hợp với công việc của người lao động. Từ đó người lao động sẽ hứng thú với chương trình đào tạo hơn, tham gia đào tạo với tinh thần tốt hơn.

Lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp. Người cần thiết được đào tạo nâng cao trình độ tay nghề, kỹ năng làm việc trước sẽ được đào tạo trước, người chưa cần thiết thì sẽ đào tạo sau. Lựa chọn người có tinh thần làm việc, học hỏi cao, có sức khỏe tốt, chấp hành tốt các quy định của công ty. Từ đó tránh được hiện tượng người lao động được cử đi đào tạo không hoàn thành đúng thời gian cũng như bỏ dở khóa đào tạo.

Tạo môi trường làm việc gắn kết với nội dung đào tạo, người lao động sau đào tạo sẽ áp dụng được những gì đã được đào tạo vào lao động một cách tốt nhất.

Bảng 13: Dự kiến công tác đào tạo lao động trực tiếp năm 2013

(Đơn vị tính: Người)

| Chỉ tiêu | Xưởng sản xuất | |
|---------------------------|-----------------|-------------|
| | Nhu cầu đào tạo | Chỉ tiêu KH |
| 1. Đào tạo tại chỗ | 13 | 12 |
| Thợ rút gas lỏng | 3 | 3 |
| Thợ thử thủy lực bình gas | 3 | 2 |
| Thợ kiểm định bình | 5 | 5 |
| Thợ nạp Gas vào bình | 2 | 2 |
| 2. Cử đi đào tạo | 10 | 8 |
| Thợ rút gas lỏng | 3 | 2 |
| Thợ thử thủy lực bình gas | 2 | 2 |
| Thợ kiểm định bình | 3 | 3 |
| Thợ nạp Gas vào bình | 2 | 1 |
| Tổng | 23 | 20 |

Ta có thể xác định chi phí đào tạo như sau:

Với hình thức đào tạo tại chỗ công ty dự tính hỗ trợ 700.000đ/người.

Như vậy chi phí đào tạo cho 9 lao động đào tạo tại chỗ là:

$$9 * 700.000 = 6.300.000đ$$

Với hình thức cử đi đào tạo, tùy theo học phí của các lớp học nâng cao nghiệp vụ trên thị trường. Công ty dự tính chi phí 1 khóa học là

1.800.000đ/người. Như vậy chi phí đào tạo cho 5 lao động cử đi đào tạo là:

$$5 * 1.800.000 = 9.000.000đ$$

Tiền lương mà công ty trả cho 5 người cử đi đào tạo là: (với tiền lương trung bình là 3.000.000đ/người)

$$5 * 3.000.000 = 15.000.000đ$$

Như vậy năm 2013, chi phí mà công ty bỏ ra nhằm nâng cao trình độ tay nghề cho lao động trực tiếp là:

$$6.300.000 + 9.000.000 + 15.000.000 = 30.300.000đ$$

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty
TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

Sau khi kết thúc khóa đào tạo, những cá nhân hoàn thành tốt khóa học sẽ được công ty khen thưởng, động viên với mức lương: đối với lao động được cử đi đào tạo là 2.500.000đ, và đối với lao động đào tạo tại chỗ là 1.000.000đ/người. Sau đó đánh giá chất lượng thực hiện công việc của những đối tượng đào tạo để có chính sách đãi ngộ hợp lý.

c. Kết quả của biện pháp

Sau khi thực hiện biện pháp công ty sẽ có được một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao, làm việc hiệu quả, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường. Điều này vừa đem lại lợi ích cho nười lao động lại vừa mang lại lợi ích lâu dài cho công ty, góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ của công ty, nâng cao sức cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên thị trường, nâng cao năng suất lao động, do đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

So sánh trước biện pháp và sau biện pháp:

Bảng 14: Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trước và sau khi thực hiện biện pháp

| STT | Chỉ tiêu | ĐVT | Trước giải pháp | Sau giải pháp | Chênh lệch | |
|-----|----------------------------|------------|-----------------|---------------|------------|------|
| | | | | | Giá trị | % |
| 1 | Tổng lao động | Người | 120 | 120 | - | - |
| 2 | Tổng sản lượng | Tấn | 40150 | 41520 | 1370 | 3.41 |
| 3 | Năng suất LDBQ | Tấn/người | 334.58 | 346 | 11.42 | 3.41 |
| 4 | Tổng lao động | Người | 120 | 120 | - | - |
| 5 | Doanh thu | Tr.đ | 533.903 | 560.598 | 26.695 | 5 |
| 6 | Lợi nhuận | Tr.đ | 6.050 | 6.342 | 292 | 4.83 |
| 7 | Hiệu suất sử dụng lao động | Tr.đ/người | 4449.19 | 4671.65 | 222.46 | 5 |
| 8 | Hiệu quả sử dụng lao động | Tr.đ/người | 50.42 | 52.85 | 2.43 | 4.82 |

3.2.2 Biện pháp 2: Điều chỉnh đơn giá định mức

a. Căn cứ biện pháp

Đây là một công tác rất quan trọng trong công ty. Công tác này được thực hiện nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng đã tiến hành công tác trả lương cho người lao động trong công ty đảm bảo trả đúng, trả đủ với từng đối tượng lao động ở các vị trí, tuy nhiên mức lương này chưa thực sự kích thích được tinh thần làm việc của người lao động, đặc biệt đối với khối lao động trực tiếp tại các phân xưởng.

Và thực tế khi so sánh với các công ty khác cùng ngành thì một số đơn giá định mức mà công ty là thấp hơn, cụ thể:

**Bảng 15: So sánh đơn giá định mức 1 bình gas loại 12kg
với công ty khác**

(Đơn vị tính: đồng)

| Tên bộ phận | Petrolimex Gas | Shell Gas | Total Gas | Chênh lệch so với Shell gas | | Chênh lệch so với Total Gas | |
|---------------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------------------------|-------|-----------------------------|------|
| | | | | Giá trị | % | Giá trị | % |
| Bảo dưỡng và kiểm định bình gas | 12.000 | 12.600 | 12.300 | 600 | 5 | 300 | 2.5 |
| Nạp gas vào bình | 18.000 | 18.400 | 18.300 | 400 | 22.22 | 300 | 1.67 |

Trước đây đơn giá định mức của 3 công ty là như nhau, tuy nhiên từ năm 2010 Shell gas và Total Gas đều đã thay đổi đơn giá định mức mới cho phù hợp với tình hình phát triển kinh tế và nhu cầu của người lao động, còn Petrolimex Gas vẫn áp dụng mức đơn giá định mức từ năm 2007 tới nay chưa thay đổi.

So sánh đơn giá định mức 1 bình Gas của công ty đối với Shell Gas và Total Gas, ta thấy đơn giá định mức mà công ty quy định đối với từng bộ

Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty
TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

phận đều thấp hơn. Bộ phận kiểm định bình gas thấp hơn từ 2.5% đến 5%, bộ phận nạp Gas vào bình thấp hơn từ 1.67% đến 2.22%.

Trong khi đó giá bán sản phẩm của Petrolimex Gas so với Shell Gas và Total Gas là tương đương nhau, cụ thể:

Bảng 16: Bảng so sánh giá bán sản phẩm bình Gas loại 12kg

(Đơn vị tính: đồng)

| STT | Tên Công ty | Giá bán |
|-----|----------------|---------|
| 1 | Petrolimex Gas | 490.000 |
| 2 | Shell Gas | 495.000 |
| 3 | Total Gas | 485.000 |

Với giá bán tương tự nhau, Shell Gas và Total Gas đã có những biện pháp điều chỉnh đơn giá định mức kịp thời cho phù hợp với tình hình thực tế. Tuy nhiên công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng đến nay vẫn chưa có biện pháp điều chỉnh đơn giá định mức, vẫn giữ đơn giá định mức từ 4 năm trước. Giá bán sản phẩm tương đương nhau trong khi đó đơn giá định mức mà công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng quy định lại thấp hơn, cho thấy việc vẫn áp dụng đơn giá định mức này là không phù hợp không kích thích được tinh thần làm việc của người lao động. Từ đó dẫn đến người lao động sẽ có tâm lý so sánh với các công ty khác cùng ngành nghề sản xuất, tạo cảm giác chán nản trong lao động, không cống hiến hết sức lực cho công ty. Cụ thể trong năm 2012 có 4 nhân viên bị sa thải thì trong đó 3 người thuộc đối tượng lao động trực tiếp (chiếm 75% tổng số lao động bị sa thải tại công ty) và số lao động gián tiếp bị sa thải chỉ là 1 người (chiếm 25%). Mà nguyên nhân chính là do việc đãi ngộ không thỏa mãn và kích thích được tinh thần cũng như giữ chân người lao động. Vì vậy công ty nên có biện pháp điều chỉnh đơn giá định mức phù hợp để giữ chân người lao động cũng như tạo động lực kích thích người lao động, tăng năng suất lao động cho công ty.

b. Nội dung biện pháp

Điều chỉnh đơn giá định mức tăng lên, cụ thể:

Bảng 17: Đơn giá định mức 1 bình Gas loại 12 kg

(Đơn vị tính: đồng)

| Tên bộ phận | Đơn giá định mức (trước) | Đơn giá định mức (mới) | Chênh lệch | |
|--------------------|--------------------------|------------------------|------------|------|
| | | | Giá trị | % |
| Kiểm định bình gas | 12.000 | 12.500 | 500 | 4.17 |
| Nạp gas vào bình | 18.000 | 18.400 | 400 | 2.22 |

c. Kết quả của biện pháp

So sánh cụ thể với trường hợp của anh Bùi Đức Cảnh ở bộ phận bảo dưỡng kiểm định bình gas, mức lương trước và sau khi thực hiện biện pháp điều chỉnh đơn giá định mức:

Bảng 18: Bảng đơn giá định mức bảo dưỡng và kiểm định bình Gas loại 12kg

(Đơn vị tính: đồng)

| Tên bộ phận | Đơn giá định mức (trước) | Đơn giá định mức (mới) | Chênh lệch | |
|------------------------------|--------------------------|------------------------|------------|------|
| | | | Giá trị | % |
| Bảo dưỡng kiểm định bình gas | 12.000 | 12.500 | 500 | 4.17 |

**Bảng 19: Bảng so sánh lương sản phẩm
trước và sau khi thực hiện biện pháp**

(Đơn vị tính: đồng)

| Họ tên | Bộ phận | Số sp làm trong tháng | Theo đơn giá định mức cũ | | Theo đơn giá định mức mới | | Chênh lệch | |
|--------------|---------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------|---------------------------|-----------|------------|------|
| | | | Đơn giá | Lương sp | Đơn giá | Lương sp | Giá trị | % |
| Bùi Đức Cảnh | Bảo dưỡng và kiểm định bình gas | 228 | 12.000 | 2.736.000 | 12.500 | 2.850.000 | 114.000 | 4.17 |

Sau khi thực hiện việc điều chỉnh đơn giá định mức dự kiến kết quả công ty sẽ đạt được như sau:

Bảng 20: Bảng so sánh trước và sau biện pháp

| STT | Chỉ tiêu | ĐVT | Trước giải pháp | Sau giải pháp | Chênh lệch | |
|-----|----------------------------|-------------|-----------------|---------------|------------|------|
| | | | | | Giá trị | % |
| 1 | Tổng lao động | Người | 120 | 120 | - | - |
| 2 | Tổng sản lượng | Tấn | 40150 | 41556 | 1435 | 3.57 |
| 3 | Năng suất LĐ | Tấn/ người | 344.58 | 361.78 | 17.2 | 4.99 |
| 4 | Tổng lao động | Người | 120 | 120 | - | - |
| 5 | Doanh thu | Tr.đ | 533.903 | 558.997 | 25.094 | 4.7 |
| 6 | Lợi nhuận | Tr.đ | 6.050 | 6.316 | 266 | 4.39 |
| 7 | Hiệu suất sử dụng lao động | Tr.đ/ Người | 4449,19 | 4658,31 | 209.12 | 4.7 |
| 8 | Hiệu quả sử dụng lao động | Tr.đ/ Người | 50.42 | 52.63 | 2.21 | 4.38 |

KẾT LUẬN

Sau 19 năm đi vào hoạt động và phát triển, Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng đã luôn cố gắng không ngừng phát triển, mở rộng thị trường. Thương hiệu Petrolimex Gas đã trở thành một trong những thương hiệu được khách hàng biết đến và người tiêu dùng tin cậy.

Trong quá trình thực tập tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng, công ty đã tạo điều kiện cho em nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ khi học trên ghế nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế em nhận thấy một số vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực trong công ty. Và trong quá trình phân tích, tìm hiểu qua các chỉ tiêu cụ thể em đã đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích góp phần nâng cao hiệu quả quản lý sử dụng nguồn nhân lực của Công ty được cải thiện hơn nữa, phù hợp với tình hình thực tế hiện nay nhằm giải quyết một số mặt còn hạn chế.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo Công ty TNHH Gas Petrplimex Hải Phòng đã tạo điều kiện hướng dẫn em trong quá trình thực tập.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn tới cô giáo hướng dẫn Th.s Đỗ Thị Bích Ngọc đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm đề tài khóa luận tốt nghiệp. Do năng lực, kiến thức cũng như thời gian có hạn nên bài viết của em vẫn còn nhiều thiếu sót, kính mong thầy cô xem xét, góp ý kiến để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày.....tháng....năm....

Sinh viên

Nguyễn Thị Thu Hòa

Danh mục tài liệu tham khảo

1. George T. Milkovich W. Boudreau năm 2002 “Quản trị nguồn nhân lực”, NXB Thống kê
2. Một số Tài liệu được công ty cung cấp: báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, số lượng lao động các phòng ban,...
3. Nguyễn Thanh Hội năm 2005 “Quản trị nhân sự”, NXB Thống kê
4. Nguyễn Hữu Thân năm 2007 “Quản trị nhân sự”, NXB Thống kê
5. Tô Thanh Hải năm 2004 “Quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp” NXB Khoa học và Kỹ thuật
6. Trần Kim Dung năm 2007 “Quản trị nhân sự” NXB Thống kê