

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

-----



ISO 9001:2008

# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH  
LỚP QUẢN TRỊ KINH DOANH TÀI NĂNG**

**Sinh viên : Đào Bích Phương**

**Giảng viên hướng dẫn : TS. Hoàng Chí Cương**

**Th.S Nguyễn Đoàn Trang**

**HẢI PHÒNG - 2015**

**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 KINH DOANH  
LỚP QUẢN TRỊ KINH DOANH TÀI NĂNG**

**Sinh viên : Đào Bích Phương**

**Giảng viên hướng dẫn : TS. Hoàng Chí Cương**

**Th.S Nguyễn Đoàn Trang**

**HẢI PHÒNG - 2015**

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

-----

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên: Đào Bích Phương

Mã SV: 1112404101

Lớp: QTTN102

Ngành: Quản trị kinh doanh

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).

Sinh viên tìm hiểu cơ sở lý luận về 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,

Báo cáo lao động

Bảng cân đối kế toán

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp:

Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải phòng tầng 4, phòng 401. 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: Hoàng Chí Cương

Học hàm, học vị: Tiến 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: Nguyễn Đoàn Trang

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

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 01 tháng 06 năm 2015

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 03 tháng 08 năm 2015

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

Đào Bích Phương

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Người hướng dẫn*

T.S Hoàng Chí Cương

Th.S Nguyễn Đoàn Trang

*Hải Phòng, ngày ..... tháng.....năm 2015*

**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):

- **Điểm số:**.....
- **Điểm chữ:**.....**điểm.**

*Hải Phòng, ngày..... tháng..... năm 2015*

Cán bộ hướng dẫn

TS. Hoàng Chí Cương

ThS. Nguyễn Đoàn Trang

## MỤC LỤC

|  |    |
|--|----|
| <b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....  | 1  |
| <b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b> ..... | 3  |
| 1.1. Khái niệm và ý nghĩa về quản trị nguồn nhân lực .....   | 3  |
| 1.1.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực .....  | 3  |
| 1.1.2. Khái niệm về quản lý nguồn nhân lực .....   | 4  |
| 1.2. Các chức năng cơ bản của Quản lý nguồn nhân lực .....   | 4  |
| 1.2.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: .....  | 4  |
| 1.2.1.1. Nhóm chức năng đào tạo & phát triển: .....  | 5  |
| 1.2.1.2. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực:.....   | 5  |
| 1.2.2. Vai trò Quản trị nguồn nhân lực .....   | 5  |
| 1.3. Nguyên tắc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....  | 5  |
| 1.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến vấn đề quản lý nguồn nhân lực .....   | 6  |
| 1.4.1. Nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực .....  | 6  |
| 1.4.1.1. Khung cảnh kinh tế .....  | 6  |
| 1.4.1.2. Luật lệ của Nhà nước .....  | 6  |
| 1.4.1.3. Văn hóa- xã hội .....   | 7  |
| 1.4.1.4. Đối thủ cạnh tranh .....  | 7  |
| 1.4.1.5. Khoa học kỹ thuật .....   | 7  |
| 1.4.1.6. Khách hàng.....   | 7  |
| 1.4.2. Các yếu tố môi trường bên trong của quản trị nhân lực.....  | 7  |
| 1.4.2.1. Sứ mạng hay mục tiêu của Doanh nghiệp.....  | 7  |
| 1.4.2.2. Chính sách hay chiến lược của Doanh nghiệp.....   | 8  |
| 1.4.2.3. Bầu không khí văn hóa trong Doanh nghiệp .....  | 8  |
| 1.5. Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực.....   | 8  |
| 1.5.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự.....  | 8  |
| 1.5.2. Phân tích công việc .....   | 9  |
| 1.5.3. Tuyển dụng nhân sự .....  | 11 |
| 1.5.4. Đào tạo và phát triển nhân sự.....  | 15 |
| 1.5.5. Phân công công việc.....  | 16 |
| 1.5.7. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.....  | 17 |
| 1.5.8. Trả công lao động.....  | 18 |
| 1.5.9. Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động.....  | 20 |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.6. Khái niệm về tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả nguồn nhân lực .....  | 21        |
| 1.6.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động.....  | 21        |
| 1.6.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả nguồn nhân lực. ....  | 21        |
| <b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH GAS PETROLIMEX HẢI PHÒNG .....</b> | <b>23</b> |
| 2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng.....   | 23        |
| 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty Gas Petrolimex Hải Phòng .                             | 23        |
| 2.1.2. Ngành nghề kinh doanh của Công ty .....   | 24        |
| 2.1.3. Các đơn vị trực thuộc .....   | 24        |
| 2.1.4. Vốn điều lệ, chủ sở hữu .....   | 25        |
| 2.1.5. Cơ cấu tổ chức và nhiệm vụ của từng phòng ban chức năng .....   | 26        |
| 2.1.5. Khái quát về sản xuất kinh doanh của công ty.....   | 28        |
| 2.1.5.1. Mặt hàng kinh doanh.....  | 28        |
| 2.1.5.2. Khái quát về đặc điểm của sản phẩm gas.....   | 28        |
| 2.1.5.3. Khái quát về đối thủ cạnh tranh .....   | 31        |
| 2.1.5.4. Khái quát về thị trường công ty .....   | 32        |
| 2.1.5. 5 Sản lượng sản phẩm, doanh thu .....   | 34        |
| 2.1.6. Phân tích đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.....                       | 37        |
| 2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân lực của công ty .....   | 38        |
| 2.2.1. Đặc điểm lao động của công ty .....   | 38        |
| 2.2.2. Cơ cấu lao động.....  | 38        |
| 2.3.2. Tình hình sắp xếp lao động của công ty năm 2013-2014 .....  | 41        |
| 2.2.2. Phân tích và đánh giá thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại TNHH Petrolimex Hải Phòng .....  | 42        |
| 2.2.2.1. Công tác hoạch định nguồn nhân lực.....   | 42        |
| 2.2.2.2. Tuyển dụng lao động.....  | 43        |
| 2.2.2.3. Công tác phân công lao động .....   | 46        |
| 2.2.2.4. Công tác trả lương người lao động .....   | 46        |
| 2.2.2.5. Điều kiện lao động. ....  | 50        |
| 2.3. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng .....   | 52        |
| 2.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của công ty TNHH Petrolimex Hải Phòng.....                           | 53        |
| 2.4.1. Những kết quả đạt được .....  | 53        |



|  |           |
|--|-----------|
| 2.4.2. Những tồn tại yếu kém.....  | 54        |
| 2.4.3. Nguyên nhân gây yếu kém.....  | 55        |
| <b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP CƠ BẢN NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH GAS PETROLIMEX HẢI PHÒNG .....</b> | <b>56</b> |
| 3.1. Định hướng hoạt động của công ty trong thời gian tới.....   | 56        |
| 3.2. Một số biện pháp cơ bản nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng.....              | 57        |
| 3.2.1. Tạo động lực khuyến khích lao động.....   | 57        |
| 3.2.2. Tiến hành công tác đào tạo nguồn nhân lực.....  | 60        |
| <b>KẾT LUẬN .....</b>  | <b>64</b> |
| <b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>  | <b>65</b> |

## DANH SÁCH TỪ VIẾT TẮT

| Từ viết tắt | Từ thay thế                                   |
|-------------|---|
| TNHH        | Trách nhiệm hữu hạn                           |
| PGS.TS      | Phó Giáo sư - Tiến sĩ                         |
| LĐ          | Lao động                                      |
| CBCNV       | Cán bộ công nhân viên                         |
| LNST        | Lợi nhuận sau thuế                            |
| LPG         | Khí dầu mỏ hóa lỏng (Liquified Petroleum Gas) |
| HĐ          | Hợp đồng                                      |
| CMNV        | Chuyên môn nghiệp vụ                          |
| BQ          | Bình quân                                     |
| PCCN        | Phòng cháy chữa cháy                          |

## LỜI MỞ ĐẦU

Trong quá trình công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước và đổi mới, cơ chế quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực và một trong những biện pháp cơ bản nhằm nâng cao năng suất lao động, cải thiện đời sống vật chất và văn hóa cho người lao động. Trong phạm vi một doanh nghiệp, sử dụng lao động được coi là vấn đề quan trọng hàng đầu vì lao động là một trong ba yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất. Nhưng sử dụng lao động sao cho có hiệu quả cao nhất lại là một vấn đề riêng biệt đặt ra trong từng doanh nghiệp. Việc 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, có ý nghĩa quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp đó. Mặt khác biết được đặc điểm của lao động trong doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí, thời gian và công sức vì vậy mà việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp dễ dàng hơn.

Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là cơ sở để nâng cao tiền lương, cải thiện đời sống cho người lao động, giúp cho doanh nghiệp có bước tiến lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Công ty TNHH Petrolimex Gas là đơn vị đầu tiên xây dựng kho chứa gas và kinh doanh gas tại khu vực phía Bắc, Petrolimex Gas nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường và khẳng định là đơn vị kinh doanh gas hàng đầu khu vực phía Bắc. Các mặt quản lý trong những năm gần đây đã có nhiều tiến bộ nhưng hiệu quả vẫn còn hạn chế. Với những kiến thức về lĩnh vực quản trị nói chung và quản trị nhân sự nói riêng đã được trang bị trong thời gian học tập tại trường Đại học Dân lập Hải Phòng. Qua thời gian thực tập tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng, kết hợp với những kiến thức đã được học, với sự giúp đỡ tận tình của Thầy Hoàng Chí Cương cùng cô Nguyễn Đoàn Trang – Giảng viên khoa Quản trị kinh doanh Trường ĐH Dân Lập Hải Phòng cùng các chị trong phòng Hành chính nhân sự của công ty, em đã tìm hiểu được sâu hơn về nhân sự của doanh nghiệp. Từ kiến thức đã được học và tìm lựa chọn đề tài khóa luận là **“Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân sự tại công ty**

**TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng”** là đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

Đề tài gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về quản trị nhân sự và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng.

Chương 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân sự tại công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng.

Do trình độ hiểu biết và kinh nghiệm của bản thân em cũng như phạm vi của đề tài còn hạn chế nên trong bài không tránh khỏi những thiếu sót. Em xin cảm ơn Ban Giám đốc và các anh chị thuộc phòng Nhân sự công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng đã giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi cho em trong thời gian thực tập tại công ty.

Em cũng xin cảm ơn thầy Hoàng Chí Cương cùng cô Nguyễn Đoàn Trang đã tận tình giúp đỡ em hoàn thành bài khóa luận.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Đào Bích Phương

## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Khái niệm và ý nghĩa về quản trị nguồn nhân lực

#### 1.1.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

"Nguồn lực con người" hay "nguồn nhân lực", là khái niệm được hình thành trong quá trình nghiên cứu, xem xét con người với tư cách là một nguồn lực, là động lực của sự phát triển: Các công trình nghiên cứu trên thế giới và trong nước gần đây đề cập đến khái niệm nguồn nhân lực với các góc độ khác nhau.

Theo định nghĩa của Liên Hợp Quốc: "Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng"

Việc quản lý và sử dụng nguồn lực con người khó khăn phức tạp hơn nhiều so với các nguồn lực khác bởi con người là một thực thể sinh vật - xã hội, rất nhạy cảm với những tác động qua lại của mọi mối quan hệ tự nhiên, kinh tế, xã hội diễn ra trong môi trường sống của họ.

Theo David Begg: "Nguồn nhân lực là toàn bộ quá trình chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng đem lại thu nhập trong tương lai. Cũng giống như nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực là kết quả đầu tư trong quá khứ với mục đích đem lại thu nhập trong tương lai"

Theo GS.TS Phạm Minh Hạc: "Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng CNH, HĐH".

Theo TS. Nguyễn Hữu Dũng: "Nguồn nhân lực được xem xét dưới hai góc độ năng lực xã hội và tính năng động xã hội. Ở góc độ thứ nhất, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, là bộ phận quan trọng nhất của dân số, có khả năng tạo ra giá trị vật chất và tinh thần cho xã hội. Xem xét nguồn nhân lực dưới dạng tiềm năng giúp định hướng phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo không ngừng nâng cao năng lực xã hội của nguồn nhân lực thông qua giáo dục đào tạo, chăm sóc sức khỏe. Tuy nhiên nếu chỉ dừng lại ở dạng tiềm năng thì chưa đủ. Muốn phát huy tiềm năng đó phải chuyển nguồn nhân lực

sang trạng thái động thành vốn nhân lực, tức là nâng cao tính năng động xã hội của con người thông qua các chính sách, thể chế và giải phóng triệt để tiềm năng con người. Con người với tiềm năng vô tận nếu được tự do phát triển, tự do sáng tạo và cống hiến, được trả đúng giá trị lao động thì tiềm năng vô tận đó được khai thác phát huy trở thành nguồn vốn vô cùng to lớn“

### ***1.1.2. Khái niệm về 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 các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

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

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

Thuật ngữ nguồn nhân lực và quản trị nhân sự 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 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. Các chức năng cơ bản của Quản lý nguồn nhân lực**

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

### ***1.2.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực:***

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

tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

#### *1.2.1.1. Nhóm chức năng đào tạo & 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 triển tối 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 cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

#### *1.2.1.2. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực:*

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

#### **1.2.2. Vai trò Quản trị nguồn nhân lực**

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

#### **1.3. Nguyên tắc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Nguyên tắc đào tạo và phát triển nhân lực gồm các nguyên tắc: con người hoàn toàn có năng lực để phát triển, mỗi người đều có giá trị riêng, lợi ích của người lao động và lợi ích của tổ chức có thể kết hợp được với nhau, phát triển nguồn nhân lực và đào tạo người lao động là một sự đầu tư sinh lợi đáng kể ...

-Con người hoàn toàn có năng lực để phát triển. Do đó, mọi người trong một tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng thường xuyên phát triển như sự tăng trưởng của doanh nghiệp.

-Mỗi người đều có giá trị riêng. Vì vậy, mỗi người là một con người cụ

thể, khác với những người khác và đều có khả năng đóng góp những sáng kiến.

-Lợi ích của người lao động và lợi ích của tổ chức có thể kết hợp được với nhau. Vì vậy phát triển nguồn nhân lực phải bao gồm:

Động viên, khuyến khích mọi thành viên cố gắng tăng cường sự đóng góp của họ cho tổ chức.

Thu hút và sử dụng tốt những người có đủ năng lực và trình độ.

Đạt được những giá trị lớn nhất, thông qua những sản phẩm của người lao động làm ra để bù lại những chi phí bỏ ra cho đào tạo và phát triển họ.

Mặt khác, những mong đợi của người lao động qua đào tạo và phát triển là:

- Ổn định để phát triển.
- Có những cơ hội thăng tiến.
- Có những vị trí làm việc thuận lợi để đóng góp, cống hiến được nhiều nhất.
- Được cung cấp những thông tin về đào tạo có liên quan đến họ.

Phát triển nguồn nhân lực và đào tạo người lao động là một sự đầu tư sinh lợi đáng kể, vì đó là những phương tiện để đạt được sự phát triển tổ chức có hiệu quả nhất.

#### **1.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến vấn đề quản lý nguồn nhân lực**

Quản lý nguồn nhân lực là một trong những chức năng quan trọng nhất trong một doanh nghiệp. Tuy nhiên, có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến vấn đề quản lý nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam:

##### ***1.4.1. Nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực***

###### ***1.4.1.1. Khung cảnh kinh tế***

Chu kỳ kinh tế và chu kỳ 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 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 phẫu 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 mà sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự, nhưng có chất lượng cao 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 yếu 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 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 khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

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

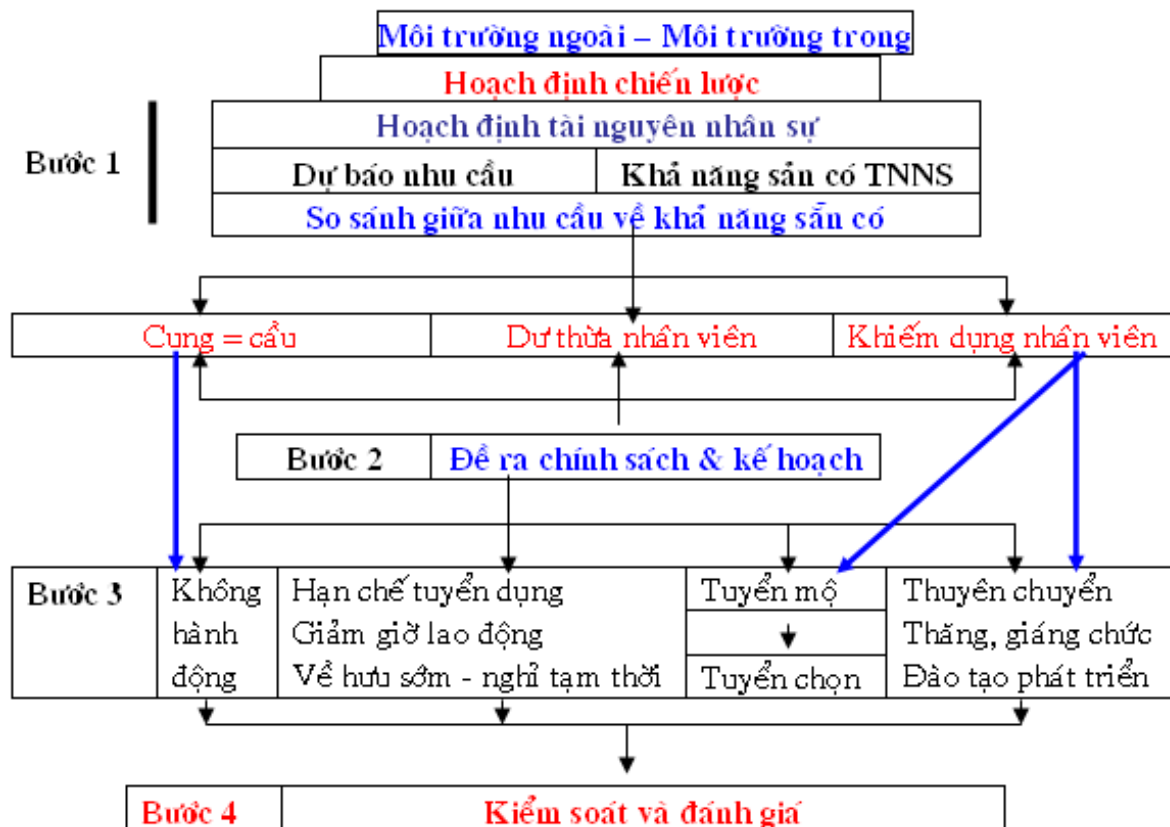
#### *1.5.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự*

Hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện, các kế hoạch các chương trình nhằm đảm bảo cơ quan có đúng số lượng, đúng người, 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 1.1:Tiến trình hoạch định tài nguyên nhân sự**

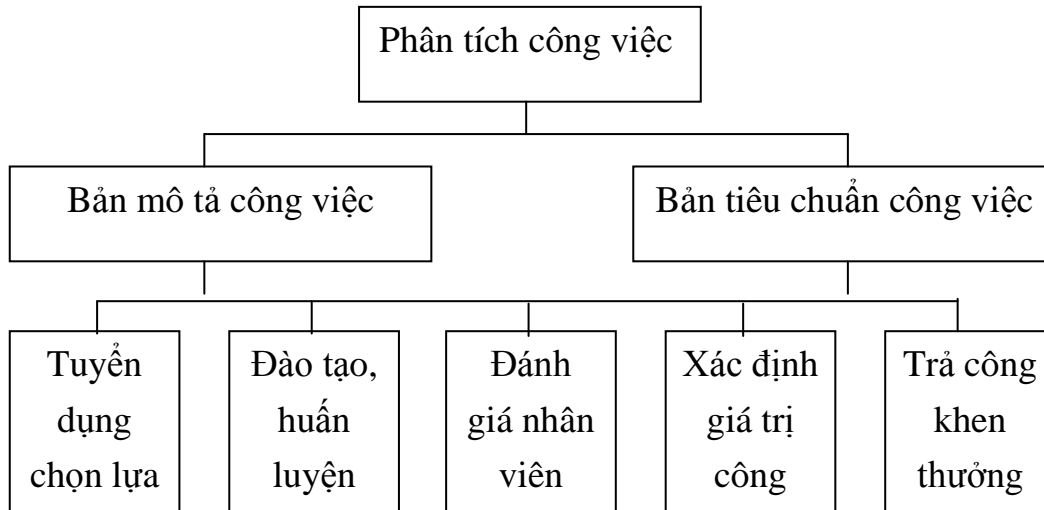


**1.5.2. Phân tích công việc**

Phân tích công việc là việc tìm hiểu và xác định nội dung, đặc điểm của từng công việc, đo lường giá trị và tầm quan trọng của nó để đề ra các tiêu chuẩn về năng lực, phẩm chất mà người thực hiện công việc cần phải có. Phân tích công việc là một nội dung quan trọng của quản trị nhân sự , nó ảnh hưởng trực tiếp đến các nội dung khác của quản trị nhân sự .

- Mục đích:
  - Đề ra các tiêu chuẩn cần thiết để tiến hành tuyển dụng nhân sự sao cho việc tuyển dụng nhân sự đạt kết quả cao nhất.
  - Chuẩn bị nội dung đào tạo và bồi dưỡng trình độ để đáp ứng yêu cầu của công việc.
  - Phân tích công việc làm căn cứ để xây dựng và đánh giá hiệu quả công việc. Ngoài ra nó còn giúp cho việc nghiên cứu và cải thiện điều kiện làm việc.
  - Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thực hiện công việc.

**Sơ đồ 1.2: Lợi ích của phân tích công việc**



**Nội dung, trình tự của phân tích công việc**

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp. Theo Dessler, quá trình thực hiện phân tích công việc gồm 6 bước sau đây:

**Bước 1:** xác định mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định cách thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất.

**Bước 2:** Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng, quyền hạn của doanh nghiệp và các bộ phận cơ cấu, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và mô tả công việc cũ (nếu có).

**Bước 3:** chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm giảm bớt thời gian và tiết kiệm hơn trong thực hiện phân tích các công việc tương tự như nhau.

**Bước 4:** áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây: phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát.

**Bước 5:** kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin.

Những thông tin thu thập để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua các nhân viên thực hiện công việc hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát công việc đó.

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

**Bản mô tả công việc:** là văn bản liên kết các chức năng, nhiệm vụ các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và

các tiêu chuẩn đạt khi thực hiện công việc, Bản mô tả công việc giúp cho 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 những 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 cơ bản và các đặc điểm, cá nhân thích hợp nhất trong công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất.

### ***1.5.3. Tuyển dụng nhân sự***

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. Doanh nghiệp nhận được một nguồn nhân sự xứng đáng, hoàn thành tốt công việc được giao góp phần vào việc 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 và an tâm với công việc. Ngược lại nếu việc tuyển dụng nhân sự không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tác động trực tiếp tới công ty và người lao động.

#### **Nguồn tuyển dụng**

- *Nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp.*

Tuyển dụng nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển đổi đề bạt, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác.

*Hình thức tuyển dụng trong nội bộ doanh nghiệp có những ưu điểm sau:*

- Nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.

- Nhân viên của doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ đã làm quen, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp do đó mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết cách để đạt được mục tiêu đó.

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

*Tuy nhiên áp dụng hình thức này cũng có một số nhược điểm sau:*

- Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống trong doanh nghiệp theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây nên hiện tượng chai lì, sơ cứng do các nhân

viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ dậm khuôn vì thế mất đi sự sáng tạo, không dấy lên được không khí thi đua mới.

- Trong doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”, họ là những người được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, chia bè phái gây mất đoàn kết.

- Nguồn tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài doanh nghiệp .

Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp.

*Ưu điểm:*

- Giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó 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 cho nên hiệu quả sử dụng lao động rất cao.

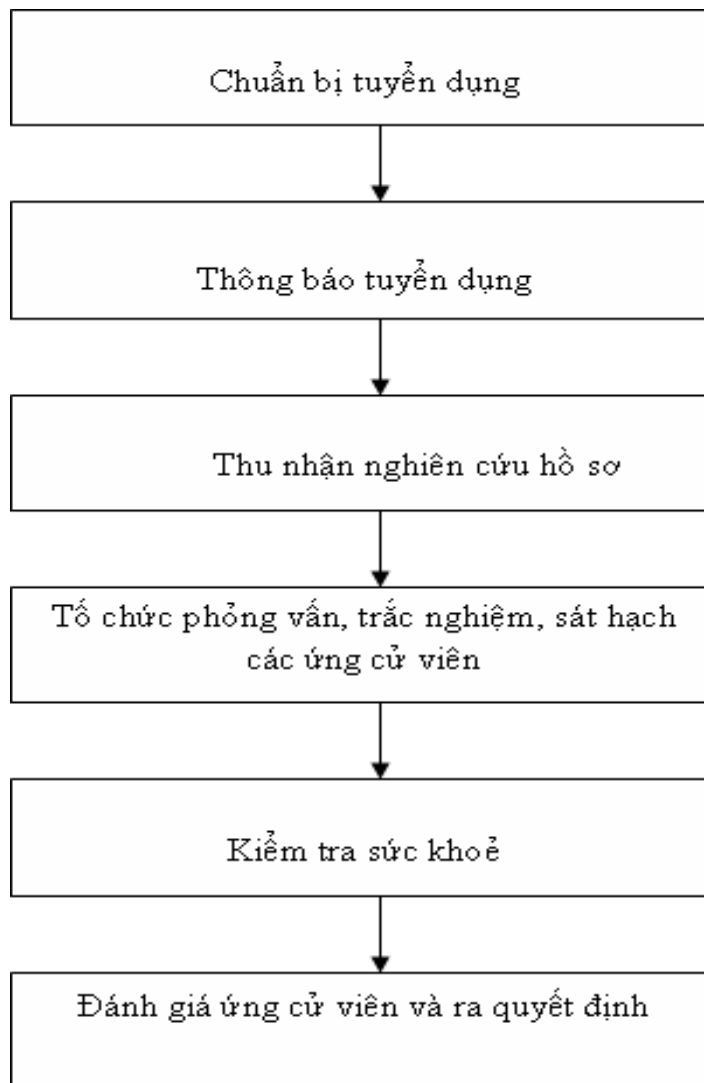
*Nhược điểm :*

Đó là người được tuyển dụng phải mất một thời gian để làm quen với công việc và doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu rõ được mục tiêu, lẽ lối làm việc của doanh nghiệp, điều này có thể dẫn đến những sai lệch và cản trở nhất định.

Các hình thức thu hút ứng cử viên từ bên ngoài: thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường Đại học và một số hình thức khác.

**Nội dung của tuyển dụng nhân sự**

**Sơ đồ 1.3: 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 tới tuyển dụng nhân sự .
- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân sự 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 báo, đài, tivi.

- Thông 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 ứng cử viên. Phải thông báo 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:** Thu 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 các 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 do đó có thể giảm chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp .

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

Trên cơ sở nghiên cứu hồ sơ phải làm rõ thêm một số thông tin để khẳng định vấn đề.

- Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn nhằm chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá các ứng cử viên 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 diện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng...

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

**Bước 5:** Kiểm tra sức khoẻ.

Dù có đáp ứng đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách đạo đức tốt, nhưng sức khoẻ không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Nhận một người có sức khoẻ 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 quyết định.

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp 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 hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc...

Trách nhiệm của nhà quản trị là làm mềm các ứng cử viên, giúp họ mau chóng làm quen với công việc mới.

#### **1.5.4. Đào tạo và phát triển nhân sự**

Đào tạo và phát triển nhân sự là hai nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ tinh thông nghề nghiệp cho nhân sự. Ngoài ra nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân sự cho doanh nghiệp. Phải đào tạo và phát triển nhân sự vì trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, công nghệ kỹ thuật luôn đổi mới không ngừng, muốn bắt kịp với thời đại thì con người cần phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ.

##### **Đào tạo nhân sự**

Trong quá trình đào tạo mỗi người sẽ được bù đắp những thiếu hụt trong học vấn, được truyền đạt những khả năng và kinh nghiệm thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn được cập nhật hoá kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để không những có thể hoàn thành tốt công việc được giao mà còn có thể đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh ảnh hưởng tới công việc của mình. Quá trình đào tạo được áp dụng cho những người thực hiện một công việc mới hoặc những người đang thực hiện một công việc nào đó nhưng chưa đạt yêu cầu. Ngoài ra còn có quá trình nâng cao trình độ đó là việc bồi dưỡng thêm chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động để họ có thể làm được những công việc phức tạp hơn, với năng suất cao hơn.

Lao động là một yếu tố quý của quá trình sản xuất, vì vậy những lao động có trình độ chuyên môn cao là một yếu tố quý của sản xuất xã hội nói chung, nó quyết định được việc thực hiện mục tiêu của quá trình sản xuất kinh doanh. Vì vậy công tác đào tạo nhân sự có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Đào tạo về tư duy, kiến thức, trình độ, nhận thức của con người.

Đào tạo nhân sự được chia làm 2 loại:

- *Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật :*

Là quá trình giảng dạy và nâng cao chuyên môn kỹ thuật cho người lao động. Được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp.

*Các phương pháp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:*

- *Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc:* công nhân được phân công làm việc chung với một người có kinh nghiệm hơn để học hỏi, làm theo. Phương pháp này áp dụng rất đơn giản, đào tạo được số lượng đông, chi phí thấp, tính thực tiễn cao, nhưng nó lại thiếu đi sự bài bản và kiến thức lý luận vì vậy nhân viên không phát huy được tính sáng tạo trong công việc.

- *Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn:* những người có trách nhiệm đào tạo liệt kê những công việc, nhiệm vụ, những bước phải tiến hành, những điểm then chốt, những cách thực hiện công việc, sau đó kiểm tra kết quả công việc của học viên, uốn nắn hướng dẫn, đào tạo học viên làm cho đúng. Phương pháp này có ưu thế hơn phương pháp trước, nó đòi hỏi sự chủ động sáng tạo của người học, nhấn mạnh sự sáng dạ, năng lực năng khiếu của mỗi người.

- *Đào tạo theo phương pháp giảng bài:* các giảng viên có thể tổ chức các lớp học, hướng dẫn đào tạo về mặt lý thuyết kết hợp với thực hành, hoặc giảng bài một cách gián tiếp.

- Đào tạo nâng cao năng lực quản trị

Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở. Đào tạo năng lực quản trị để nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị là rất cần thiết đối với một doanh nghiệp, vì các quản trị gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

#### **1.5.5. Phân công công việc**

##### **Khái niệm:**

Phân công lao động là quá trình tách riêng các loại lao động khác nhau theo một tiêu thức nhất định và theo một điều kiện sản xuất xác định khác nhau.

Thực chất của phân công lao động đó là bố trí, sắp xếp nhân viên, nhóm nhân viên khác nhau vào quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty theo năng lực, trình độ chuyên môn, sức khỏe, sở thích của người lao động để tạo được hiệu quả cao trong công việc đem lại lợi ích tối ưu cho bản thân công ty.

##### **Mục tiêu của phân công lao động:**

- Phân công lao động đảm bảo đủ số lượng lao động, chất lượng lao động, đúng người, đúng việc đáp ứng được yêu cầu, tính chất của công việc.

- Phân công lao động đảm bảo cho công việc được hoàn thành theo đúng thời hạn được giao, tạo sự mềm dẻo, tính linh hoạt trong sử dụng lao động.

Để áp dụng được hình thức phân công lao động có hiệu quả nhà quản lý phải đánh giá đúng thực trạng của doanh nghiệp mình về loại hình, đặc điểm sản xuất, quy mô, 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.

#### ***1.5.7. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của 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.

Nội dung, trình tự thực hiện:

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

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

**Bước 2:** Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.

Doanh nghiệp có thể lựa chọn các phương pháp đánh giá để đưa ra phương pháp đánh giá phù hợp với các bộ phận, với các đối tượng nhân viên khác nhau.

**Bước 3:** Huấn luyện nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá.

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

nhân, 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 để 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 thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

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

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

Các phương pháp đánh giá:

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

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

### **1.5.8. Trả công lao động**

#### **Tiền lương**

*Tiền lương:* Tiền lương là một vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại xí nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người ăn lương tiền lương thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ.

*Tiền lương* là giá cả sức lao động được hình thành qua thoả thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động phù hợp với quan hệ trong nền kinh tế thị trường.

*Hệ thống tiền lương* là toàn bộ tiền lương doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc mà họ đã làm. Vì vậy khi xây dựng hệ thống tiền lương cần phải có

các yêu cầu cơ bản sau:

- Cách tính tiền lương phải đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng để mọi người có thể hiểu và kiểm tra được tiền lương của mình.

- Phải tuân theo những quy định chung của pháp luật như là mức lương tối thiểu, phụ cấp, nguy hiểm, làm thêm giờ...

- Phải thể hiện tính cạnh tranh về giá cả trên thị trường.

- Tương xứng với năng lực và đóng góp của mỗi người, đảm bảo sự công bằng trong doanh nghiệp.

- Trong cơ cấu tiền lương phải có phần cứng(phần ổn định) và phần mềm(phần linh động) để có thể điều chỉnh lên xuống khi cần thiết.

*Hai hình thức trả lương chủ yếu trong doanh nghiệp :*

- **Trả lương theo thời gian:** Tiền lương sẽ trả căn cứ vào thời gian tham gia công việc của mỗi người. Có thể trả lương theo ngày, giờ, tháng, năm. Hình thức trả lương này thường áp dụng cho các cấp quản lý và các nhân viên làm việc ở các phòng ban hoặc các nhân viên làm việc trực tiếp ở những khâu đòi hỏi sự chính xác cao.

*Công thức tính  $L_{tg} = T_{tt} * L$*

*Trong đó:*

- $L_{tg}$ : lương tính theo thời gian.
- $T_{tt}$  : số ngày, giờ công thực tế mà người lao động đã thực hiện.
- $L$ : mức lương ngày (giờ)

Lương ngày = Lương tháng /22

Lương giờ = Lương ngày/8

Hình thức trả lương này có ưu điểm là khuyến khích người lao động đảm bảo ngày công lao động. Nhưng hình thức trả lương này còn có nhược điểm là mang tính bình quân hoá, do đó không kích thích được sự nhiệt tình sáng tạo của người lao động, tư tưởng đối phó giảm hiệu quả công việc.

- **Trả lương theo sản phẩm:** Là việc trả lương không dựa vào thời gian làm việc mà dựa vào kết quả làm ra trong thời gian đó.

*Công thức tính  $L_{sp} = N_{tt} * Đg$*

*Trong đó:*

- $L_{sp}$  : Lương trả theo sản phẩm.
- $N_{tt}$  : số sản phẩm hoàn thành đảm bảo chất lượng.
- $Đg$ : đơn giá tiền lương sản phẩm

Hình thức này gắn thu nhập của người lao động với kết quả làm việc của họ. Vì vậy trả lương theo sản phẩm được gọi là hình thức đòn bẩy để kích thích mỗi người nâng cao năng suất lao động của mình.

Có thể vận dụng nhiều hình thức trả lương theo sản phẩm khác nhau thích hợp với mỗi hoàn cảnh cụ thể như: trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo sản phẩm trực tiếp, trả lương khoán...

Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ xung như: phụ cấp, trợ cấp, tiền thưởng...

- *Phụ cấp*: là những khoản thu nhập thêm nhằm mục đích đền bù cho các công việc chịu thiệt thòi hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.

- *Trợ cấp*: cũng là những khoản tiền thu nhập thêm nhưng không mang tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.

- *Các khoản thu nhập khác*: nghỉ phép có lương, cấp nhà hoặc thuê nhà với giá tượng trưng, ăn trưa miễn phí, bồi dưỡng thêm...

- *Tiền thưởng*: là những khoản tiền bổ xung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động.

Đây là một công cụ mang tính chất khuyến khích vật chất mạnh mẽ đối với nhân viên, đồng thời cũng là công cụ khuyến khích tinh thần cho nhân viên. Tiền thưởng khẳng định tính vượt bậc về thành tích của nhân viên đồng thời cổ vũ cho toàn nhân viên trong doanh nghiệp phấn đấu đạt thành tích cao.

*Các hình thức khen thưởng chủ yếu:*

- Thưởng cho cán bộ, nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao.
- Thưởng cho các cá nhân có phát minh, sáng kiến nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.
- Thưởng cho những người trung thành và tận tụy với doanh nghiệp .
- Thưởng cho cán bộ nhân viên nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp ....

### **1.5.9. 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 diện 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 van muốn gắn bó với tập thể lâu dài nhất.

## 1.6. Khái niệm về tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả nguồn nhân lực

### 1.6.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

Con người là một trong những yếu tố khách quan không thể thiếu được trong quá trình sản xuất kinh doanh. Dưới góc độ kinh tế, quan niệm về con người gắn liền với lao động (lao động là hoạt động giữa con người với giới tự nhiên) là điều kiện tất yếu để tồn tại và phát triển. Quá trình lao động cũng đồng thời là quá trình sử dụng sức lao động. Sức lao động là năng lực lao động của con người, là toàn bộ thể lực và trí tuệ của con người. Sử dụng lao động chính là quá trình vận động sức lao động để tạo ra sản phẩm theo các mục tiêu kinh doanh. Làm thế nào để sử dụng lao động có hiệu quả là câu hỏi thường trực của những nhà quản lý và sử dụng lao động. Cho đến ngày nay có nhiều quan điểm khác nhau về hiệu sử dụng lao động.

Theo quan điểm của F.W. Taylor thì “ con người là một công cụ lao động”. Quan điểm này cho rằng : về bản chất con người đa số không làm việc, họ quan tâm nhiều đến cái họ kiếm được chứ không phải là công việc mà họ làm, ít người muốn và làm được những công việc đòi hỏi tính sáng tạo, độc lập, tự kiểm soát. Vì thế sử dụng lao động một cách có hiệu quả thì phải đánh giá chính xác thực trạng lao động của doanh nghiệp mình, phải giám sát và kiểm tra chặt chẽ, phải phân chia công việc ra từng bộ phận .

### 1.6.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả nguồn nhân lực.

❖ Hiệu suất sử dụng lao động : Năng suất lao động bình quân:

**Công thức tính: (đơn vị: sản phẩm/ người)**

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

**Trong đó:**

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

⇒ **Chỉ tiêu này cho biết bình quân cứ mỗi người lao động tạo được bao nhiêu sản phẩm.**

❖ Hiệu suất sử dụng lao động:

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

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

⇒ **Chỉ tiêu này cho biết mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu đồng doanh thu. Trong thực tế sản xuất và kinh doanh thì chỉ tiêu này càng cao càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nhân sự hiệu quả hay không.**

❖ Hiệu quả sử dụng lao động:

**Công thức: (đơn vị: đồng/ người)**

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động (H}_{ld}\text{)} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

⇒ **Chỉ tiêu này cho biết mỗi người lao động tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận. Cũng như chỉ tiêu “hiệu suất sử dụng lao động”, chỉ tiêu này được kỳ vọng càng cao càng tốt, nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý nhân lực đã hiệu quả hay chưa.**



## CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA 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 Gas Petrolimex Hải Phòng

Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng là công ty TNHH một thành viên có 100% vốn Công ty Cổ phần Gas Petrolimex (Tổng công ty Gas Petrolimex) 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. . 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 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 ( hiện nay trụ sở chính của Tổng công ty đặt tại số 229 Tây Sơn - tòa nhà MIPEC, quận Đống Đa, 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.

- Tên giao dịch trong nước: Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng.
- Tên giao dịch quốc tế: Hai Phong Petrolimex Gas Company.

Viết tắt: PGC – Hải Phòng

- Trụ sở tại: Phòng 401 – Tầng 4 – Tòa nhà TD Business Center – Lô 20A- Đường Lê Hồng Phong – Phường. Đông Khê – Quận. Ngô Quyền – Thành

Phố Hải Phòng

Website: [Pgas.Petrolimex.com.vn](http://Pgas.Petrolimex.com.vn)

Logo hoạt động của công ty :



Slogan: “ **ĐỂ TIỀN XA HƠN** ”

### **2.1.2 Ngành nghề kinh doanh của Công ty**

Xuất nhập khẩu và kinh doanh Gas hóa lỏng.

Kinh doanh kho bãi, vận tải, vật tư thiết bị, phụ kiện.

Tư vấn đầu tư, chuyển giao công nghệ, bảo dưỡng, sửa chữa lắp đặt và các dịch vụ thương mại, các dịch vụ có liên quan đến phục vụ kinh doanh Gas theo quy định của pháp luật.

Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng sử dụng công nghệ và các kỹ thuật hiện đại trong lĩnh vực LPG (Khí dầu mỏ hóa lỏng). Hệ thống thiết bị tự động, kỹ thuật cao, đảm bảo an toàn: từ khâu tiếp nhận nguồn hàng, bảo quản tồn chứa, xuất nhập, công đoạn sản xuất, vận chuyển, cung cấp dịch vụ tới nơi tiêu dùng.

Hệ thống kho tồn chứa luân chuyển tại Hải Phòng bao gồm: Kho gas Đình Vũ và kho gas Thượng Lý với sức chứa trên 4000tấn, kho có khả năng tiếp nhận tàu biển trọng tải hàng ngàn tấn, xuất hàng cho đủ các loại phương tiện đường sắt, đường bộ (hiện tại hệ thống kho thuộc quyền quản lý của Tổng Công ty Gas Petrolimex).

Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng có khả năng tư vấn, thiết kế, thi công và cung cấp các thiết bị chuyên ngành LPG. Công ty có khả năng thi công đồng bộ các công trình với phương thức chìa khóa trao tay: kho bồn chứa LPG và hệ thống công nghệ phục vụ cho các xí nghiệp công nghiệp, khách sạn, hệ thống cung cấp gas cho các khu dân cư, cao ốc...; tư vấn chuyển đổi việc sử dụng các nguồn nhiên liệu khác sang sử dụng LPG trong các lĩnh vực: giao thông vận tải, sản xuất vật liệu xây dựng, Ceramic, gốm sứ, thủy tinh, sơn sậy kim loại, chế biến thực phẩm... cung cấp các thiết bị đo lường, kiểm soát, các thiết bị cảnh báo, thiết bị PCCC hiện đại có cấp độ tự động hóa cao như: thiết bị kiểm soát rò rỉ gas và báo cháy tự động, hệ thống cứu hỏa tự động, tủ điều khiển thiết bị LPG...

### **2.1.3. Các đơn vị trực thuộc**

+ **Kho gas Thượng lý, kho gas Đình Vũ**

- Kho Gas Thượng Lý và kho gas Đình Vũ là hai 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 kho gas:** Bảo vệ giữ gìn an toàn PCCN, đảm bảo an ninh cho toàn bộ Kho gas Thượng lý và kho Đình Vũ.

#### + Các Trung tâm phân phối

- Trung tâm Phân phối gas số 1, số 2; và các chi nhánh gas: Thái Bình, Hải Dương, Quảng Ninh, Nam Định, Ninh Bình, Nghệ An, Hà Nam.

- *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.

#### + Cửa hàng giao dịch và kinh doanh gas

- Cửa hàng gas số: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 và 8 có chức năng kinh doanh gas và các loại thiết bị sử dụng gas

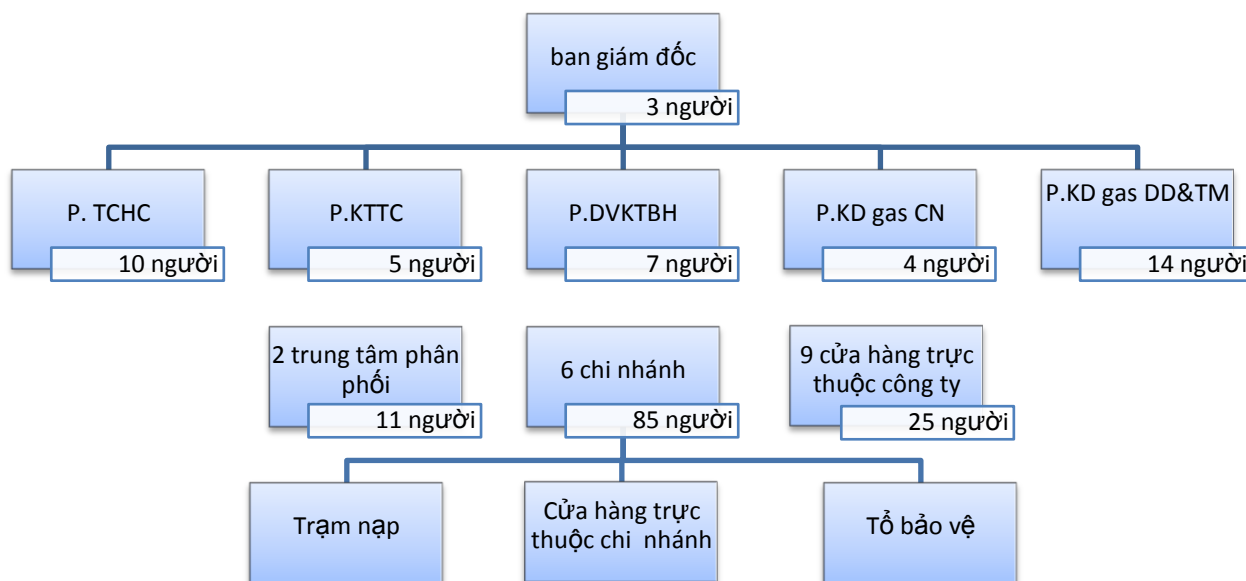
- Cửa hàng chuyên doanh gas (sau đây gọi tắt là Cửa hàng) là đơn vị trực thuộc Công ty có chức năng tổ chức công tác kinh doanh gas bình và các thiết bị sử dụng gas tới người tiêu dùng.

- Giao dịch, quảng cáo, giới thiệu sản phẩm gas, các thiết bị sử dụng gas và một số lĩnh vực kinh doanh dịch vụ khác khi có nhu cầu. Tiếp thu phản ánh kịp thời các phản ứng của thị trường đối với công tác kinh doanh, sản phẩm của Công ty.

#### 2.1.4. *Vốn điều lệ, chủ sở hữu*

Vốn điều lệ của Công ty là 22 tỷ đồng do Công ty cổ phần Gas Petrolimex nắm giữ 100% vốn điều lệ. Thành phần bao gồm: Chủ tịch, Giám đốc, và bộ máy hành chính: Văn phòng Công ty và các phòng, ban chuyên môn, nghiệp vụ, hệ thống kho, cửa hàng, giữ vai trò điều khiển hoạt động kinh doanh của Công ty.

**2.1.5 Cơ cấu tổ chức và nhiệm vụ của từng phòng ban chức năng**



**Sơ đồ 2.1 : Cơ cấu tổ chức**

**Chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban**

• **Ban giám đốc**

**Giám đốc Công ty:** 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:** Phụ trách và chịu trách nhiệm toàn bộ việc kinh doanh ngành hàng của Công ty.

• **Phòng tổ chức hành chính**

- 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 PCCC, an toàn bảo hộ lao động, vệ sinh lao động, vệ sinh môi trường.

- Công tác quân sự, công tác HCQT ( Hành chính quản trị) cơ quan theo điều lệ hoạt động của Công ty theo pháp luật của Nhà nước.

- **Phòng kế toán tài chính**

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 kinh doanh**

- 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 hàng hóa, bán hàng hiệu quả và mở rộng phát triển thị trường.

- **Phòng kỹ thuật- dịch vụ**

- Phòng có chức năng giúp Giám đốc về công tác kỹ thuật nhằm phục vụ sản xuất kinh doanh gas bao gồm:

- Tiếp thị khách hàng công nghiệp, làm dịch vụ kỹ thuật, tư vấn kỹ thuật

- Tham mưu giúp Giám đốc Công ty chỉ đạo công tác quản lý kỹ thuật, xây dựng cơ bản, công nghệ đầu tư, kỹ 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 kỹ thuật, xây dựng cơ bản, công nghệ đầu tư, kỹ 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 CBCNV 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.

### **2.1.5. Khái quát về sản xuất kinh doanh của công ty**

#### **2.1.5.1. Mặt hàng kinh doanh**

Mặt hàng kinh doanh chính của Công ty bao gồm : Gas phục vụ sản xuất Công nghiệp. Gas rời: vận tải bằng xe bồn đến kho tồn chứa LPG của khách hàng. Gas bình 48kg: lắp đặt trong các hệ thống dàn cung cấp gas phục vụ nhu cầu sản xuất hoặc cung cấp gas cho nhà hàng khách sạn, bếp ăn tập thể.. Phục vụ nhu cầu đun nấu của các hộ gia đình: bình dân dụng loại 12kg. Căn cứ theo nhu cầu nhập hàng của Công ty xây dựng lên. Công ty Cổ phần Gas Petrolimex (Công ty mẹ) tiến hành nhập khẩu hàng gas qua hệ thống cảng Hải Phòng và giao cho Công ty theo lệnh giao hàng và hoá đơn GTGT theo giá nhất định Công ty Cổ phần Gas quyết định giá giao cho Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải phòng. Công ty trên cơ sở giá giao của Công ty mẹ, giá vốn bình quân để quy định giá giao cho các cửa hàng, tổng đại lý trong ngành, ngoài ngành và giá bán cho các khách hàng công nghiệp, giá bán lẻ cho người tiêu dùng. Sau khi nhập khẩu, Công ty tiến hành đóng bình, loại bình 12, 48 kg qua dàn đóng bình bán cho khách hàng dân dụng, hàn cắt công nghiệp.., gas rời dùng để bán buôn cho khách hàng công nghiệp.

Ngoài mặt hàng chính là gas, Công ty được tự kinh doanh và khai thác các mặt hàng bếp gas và phụ kiện gas như : van điều áp, dây kẹp...trên nguyên tắc kinh doanh có hiệu quả. Căn cứ vào nhu cầu thị trường tại Hải Phòng, Công ty tiến hành nhập hoặc mua bếp gas và phụ kiện cần thiết phục vụ gas dân dụng và gas công nghiệp của các nhà cung cấp và tiến hành bán hàng cho các đại lý, khách hàng có nhu cầu. Công ty được tự quyết định giá bán bếp và phụ kiện trên nguyên tắc đảm bảo vốn kinh doanh và có lãi.

#### **2.1.5.2. Khái quát về đặc điểm của sản phẩm gas**

LPG là tên viết tắt của khí dầu mỏ hóa lỏng (Liquified Petroleum Gas). LPG là sản phẩm thu được từ quá trình chế biến dầu, bao gồm các hỗn hợp của các loại khí hydrocacbon khác nhau.

Thành phần hóa học chủ yếu của LPG là hydrocacbon dạng parafin như propane( $C_3H_8$ ), propylene( $C_3H_6$ ), butane( $C_4H_{10}$ ),...LPG của Petrolimex gas là hỗn hợp có tỷ lệ Propane/Butane từ 30/70 đến 50/50 % về thể tích. Gas Petrolimex có độ sạch cao, không màu, không độc, không lẫn các tạp chất ăn mòn và hợp chất lưu huỳnh. Khi cháy không gây ô nhiễm môi trường, không gây độc hại cả khi tiếp xúc trực tiếp với thực phẩm.

- Nhiệt lượng cao gần 12.000 Kcal/kg, nhiệt độ ngọn lửa cao 1890<sup>0</sup>C-

1935<sup>0</sup>C.

- Gas Petrolimex cháy hết không tạo muội than, không có khói, không tăng ra khí CO

Trạng thái tồn tại:

+ ở điều kiện nhiệt độ và áp suất thường, LPG tồn tại ở trạng thái hơi và có tỷ suất dẫn nở lớn (1 đơn vị thể tích gas lỏng tạo ra =250 đơn vị thể tích gas hơi)

+ ở áp suất khí quyển: Butane ở -0,5<sup>0</sup>C và Propane ở -42<sup>0</sup>C. Chính vì vậy, ở nhiệt độ áp suất thường LPG bay hơi dữ dội.

Gas bình phục vụ dân dụng thương mại

+ Tiêu chuẩn sản xuất vỏ bình



- Bình gas được chế tạo bằng thép đặc biệt theo tiêu chuẩn DOT4BA-240; DOT48W-240(tiêu chuẩn Hoa Kỳ);

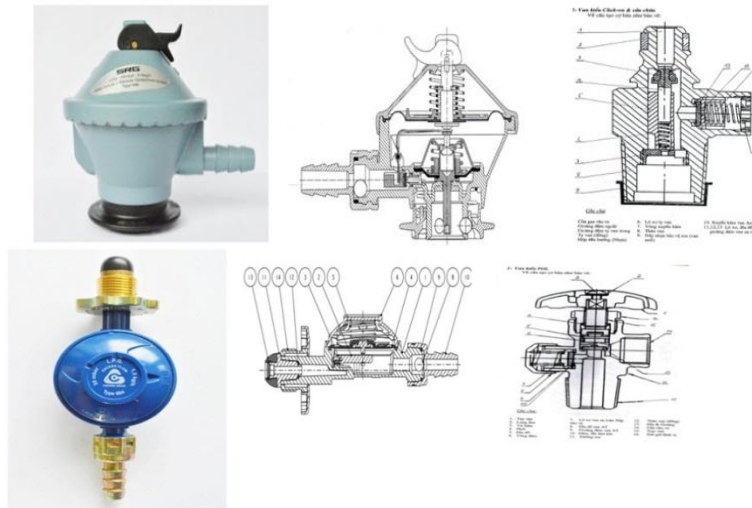
- áp suất thiết kế: 17kg/cm<sup>2</sup>

- áp suất thử thủy lực: 34kg/cm<sup>2</sup>

- áp suất làm việc tối đa: 6kg/cm<sup>2</sup>

+ Các thiết bị và phụ kiện

- Van bình: Các bình gas Petrolimex đều được lắp đặt van của hãng Kosan (Đan Mạch) hoặc Comap(Pháp) là các hãng hàng đầu thế giới về sản xuất các thiết bị cho LPG. Các bình đều có van an toàn( gắn liền với van bình) hoạt động ở áp suất 26kg/cm<sup>2</sup>. Vì vậy, khi áp suất trong bình tăng lên cao đến 26kg/cm<sup>2</sup>, van an toàn sẽ hoạt động, tự động xả hơi gas ra ngoài, làm giảm áp suất và nhiệt độ trong bình đảm bảo an toàn và bình gas không bị phá hủy.



- Điều áp: áp suất của gas chứa trong bình 6kg/cm<sup>2</sup>, áp suất sử dụng 0.03kg/cm<sup>2</sup> do đó cần phải có điều áp.

Điều áp bình 12kg dạng vặn tay. Khi áp suất thay đổi đột ngột thì điều áp tự động ngắt không cho gas xì ra ngoài môi trường.

Điều áp công nghiệp sử dụng cho hệ thống dàn bình gas công nghiệp sử dụng bình 48kg.

- Phụ kiện: đi kèm với bình gas, van gas, điều áp có phụ kiện: kẹp ống mềm tiêu chuẩn, phù hợp với kích thước ống; ống mềm chuyên dùng dẫn gas có độ bền cao, không bị lão hóa và không bị cháy.

Đối với các dàn bình thương mại còn có các van chặn, đồng hồ đo áp suất để xác định được áp suất cấp gas trước khi vào thiết bị.



+ Chính sách an toàn

Vỏ bình gas Petrolimex định kỳ được kiểm định chất lượng theo đúng các quy định an toàn, được vệ sinh sạch sẽ và dán tem bao bì rõ ràng.

Tất cả các bình gas Petrolimex đều đã mua bảo hiểm trước khi đến với người tiêu dùng, số tiền bảo hiểm lên tới 300 triệu đồng/vụ tùy theo nguyên nhân và mức độ thiệt hại.



LPG được ứng dụng trong những lĩnh vực của đời sống như sau:

+ *Trong dân dụng: LPG được sử dụng rất rộng rãi trong đời sống hàng ngày :*

- Sử dụng trong nấu nướng: sử dụng cho các bếp Gas dân dụng, lò nướng,...

- Thay thế điện trong các bình đun nước nóng: Bình đun nước nóng bằng LPG đã được phát triển rất rộng rãi trên thế giới, đặc biệt là tại các nước ôn đới. Ở Việt Nam, việc sử dụng các bình đun nước dạng này còn tương đối hạn chế.

- Ngoài ra còn rất nhiều ứng dụng LPG trong các hệ thống sưởi ấm nhà ở, chiếu sáng, giặt là...

+ *Trong thương mại: Việc sử dụng LPG trong thương mại cũng tương tự trong dân dụng nhưng ở quy mô lớn hơn rất nhiều.*

- Sử dụng LPG trong các nhà hàng: sử dụng cho các bếp công nghiệp, lò nướng, đun nước nóng...

- Sử dụng LPG cho các lò nướng công nghiệp với công suất lớn.  
- Sử dụng LPG cho công nghiệp chế biến thực phẩm: nướng thịt, thịt hun khói, chế biến khoai tây...

- Sử dụng LPG cho các bình nước nóng trung tâm (cung cấp nước cho hệ thống)

+ *Trong công nghiệp:*

LPG được sử dụng rộng rãi trong rất nhiều ngành công nghiệp: gia công kim loại, hàn cắt thép, nấu và gia công thủy tinh, lò nung sản phẩm silicat, khử trùng đồ hộp, lò đốt rác, sấy màng sơn, bản cực ắc quy, đốt mặt sợi vải...

+ *Trong nông nghiệp:*

Sử dụng sấy nông sản ngũ cốc, thuốc lá, chè, sấy café, lò ấp trứng, đốt cỏ, sưởi ấm nhà kính.

+ *Trong giao thông*

LPG là một nhiên liệu lý tưởng thay thế xăng cho động cơ đốt trong vì trị số ố tan cao, giá thành rẻ, ít gây ô nhiễm môi trường, đơn giản hóa cấu tạo động cơ.

### 2.1.5.3. *Khái quát về đối thủ cạnh tranh*

Shell gas Hải Phòng đây là đơn vị có khả năng lớn về công nghệ và kinh nghiệm tổ chức kinh doanh, công ty mẹ là hãng Shell đây là hãng kinh doanh dầu mỏ lớn nhất thế giới. Từ khi thành lập Shellgas Hải Phòng là đơn vị tiên phong trong lĩnh vực gas công nghiệp và đã có chỗ đứng trên thị trường. Tuy

vậy thị trường về gas dân dụng phát triển chậm nhưng do thực hiện chính sách phát triển đại lý độc quyền nên phát triển vững chắc.

Đài hải gas là đơn vị liên doanh giữa Tổng công ty vận tải thủy Hải Phòng và Công ty dầu khí Đài Loan. Hiện nay khả năng về gas công nghiệp của Công ty còn yếu nên công ty Đài hải đã tập trung vào phát triển gas dân dụng với chính sách giá linh hoạt hơn các đơn vị khác và phát triển đại lý rộng khắp miền bắc.

Total gas là đơn vị theo đuổi chính sách phát triển gas dân dụng bằng hệ thống đại lý độc quyền như Shell gas, đối với gas công nghiệp hiện nay tuy chưa lớn nhưng cũng đã dành được một số khách hàng.

Thăng Long gas là đơn vị liên doanh giữa Petro Vietnam và Petronas Malaixia. Đơn vị này có lợi thế là liên doanh của Petro VietNam có lợi thế về nguồn hàng, giá cả, hiện nay công ty cũng phát triển hiệu quả gas công nghiệp và gas dân dụng.

Hà Nội Petro đơn vị này trước đây là chi nhánh của Sài Gòn Petro. Sài Gòn Petro là đơn vị kinh doanh gas rất lớn và chiếm thị phần lớn tại thị trường phía Nam, do đó thời kì đầu cũng có một số khách hàng phía bắc tìm đến công ty, nhưng từ khi Hà Nội Petro tách ra khỏi Sài Gòn Petro và thành lập công ty riêng thì khả năng kinh doanh bị hạn chế và ngày nay chỉ là một đơn vị trung bình.

Ngoài ra còn có Gia Định Gas, Hà Nội Gas là những đơn vị nhỏ chủ yếu tham gia trong lĩnh vực gas dân dụng với tư cách là đối thủ đi theo. Đối với công ty Gas Petrolimex cũng như các Công ty kinh doanh gas khác việc phân đoạn thị trường chủ yếu chia làm 3 thị trường mục tiêu chính

Thị trường gas dân dụng

Thị trường gas thương mại

Thị trường gas công nghiệp

Ngoài ra Công ty còn phân theo khu vực thị trường như thị trường miền Bắc, Trung, Nam. Đối với gas dân dụng, đây là thị phần tương đối khả quan. Hiện nay công ty chiếm 19% thị phần tại Hải Phòng, 10% tại Hải Dương, 5% tại Thái Bình và 2% tại Hưng Yên.

#### *2.1.5.4. Khái quát về thị trường công ty*

Hải Phòng là thành phố duyên hải nằm ở hạ lưu của hệ thống sông Thái Bình thuộc đồng bằng sông Hồng. Diện tích tự nhiên là 1.507,57 km<sup>2</sup>, Tính đến tháng 12/2011, dân số Hải Phòng là 1.907.705 người, trong đó dân cư thành thị

chiếm 46,1% và dân cư nông thôn chiếm 53,9%, là thành phố đông dân thứ 3 ở Việt Nam, sau Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Hải Phòng từ lâu đã nổi tiếng là một cảng biển lớn nhất ở miền Bắc, một đầu mối giao thông quan trọng với hệ thống giao thông thủy, bộ, đường sắt, hàng không trong nước và quốc tế, là cửa chính ra biển của thủ đô Hà Nội và các tỉnh phía Bắc; là đầu mối giao thông quan trọng của Vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ, trên hai hành lang - một vành đai hợp tác kinh tế Việt Nam - Trung Quốc. Chính vì vậy, trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội vùng châu thổ sông Hồng, Hải Phòng được xác định là một điểm tăng trưởng của vùng kinh tế động lực phía Bắc (Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh); là Trung tâm kinh tế - khoa học - kỹ thuật tổng hợp của Vùng duyên hải Bắc Bộ và là một trong những trung tâm phát triển của Vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ và cả nước.

Trong lĩnh vực kinh doanh gas rời, đây là một lợi thế để công ty mở rộng thị phần do các công ty đang đầu tư vào Hải Phòng ngày càng nhiều.

Trong lĩnh vực gas thương mại cùng với các chính sách đầu tư phát triển du lịch, thu hút đầu tư kéo theo sự phát triển nhanh chóng của các nhà hàng, khách sạn... có thể khẳng định đây là một cơ hội tốt để quảng bá thương hiệu gas của công ty.

Việc sử dụng gas trong dân dụng phụ thuộc nhiều vào điều kiện kinh tế và nghề nghiệp của chính người sử dụng, với tốc độ đô thị hóa nhanh như hiện nay 3,4%/năm cũng như chất lượng cuộc sống của người dân tăng lên việc sử dụng các nhiên liệu khác tiết kiệm hơn, sạch hơn các nguyên liệu truyền thống được người dân tập trung hướng tới. Tận dụng tiện ích, chi phí thấp, an toàn, gas đang là một lựa chọn tốt hiện nay.

2.1.5. 5 Sản lượng sản phẩm, doanh thu

**Bảng 2.1: Sản lượng tiêu thụ Gas năm 2013-2014**

(Đơn vị :kg)

| Sản phẩm   | Đối tượng khách hàng   |
|------------|--|
| Gas rời    | Các công ty sản xuất có quy mô lớn cần gas dự trữ: sản xuất ô tô, xe máy, đóng tàu,... |
| Bình 48 kg | Đơn vị sản xuất nhỏ, trường học, nhà hàng, khách sạn, bệnh viện                        |
| Bình 12 kg | Hộ gia đình, cá nhân.  |

| Sản phẩm   | Năm        |            | Chênh lệch  |              |
|------------|------------|------------|-------------|--------------|
|            | 2013       | 2014       | tuyệt đối   | tương đối(%) |
| Tổng       | 24.420.568 | 20.311.230 | (4.109.338) | (16,83)      |
| Gas rời    | 10.901.000 | 8.860.000  | (2.041.000) | (18,72)      |
| Bình 48 kg | 5.230.488  | 6.150.780  | 920.292     | 17,59        |
| Bình 12 kg | 8.280.080  | 5.301.230  | (2.978.850) | (35,98)      |

Nguồn: Phòng kinh doanh

**Bảng 2.2:Doanh thu bán hàng năm 2013-2014**

| Sản phẩm   | Năm             |                 | Chênh lệch       |               |
|------------|-----------------|-----------------|------------------|---------------|
|            | 2013            | 2014            | Tuyệt đối        | Tương đối (%) |
| Tổng       | 26.590.170.630  | 24.404.545.977  | (2.185.624.653)  | (8,22)        |
| Gas rời    | 265.758.827.715 | 246.671.123.305 | (19.087.704.410) | (7,18)        |
| Bình 48 kg | 139.404.169.783 | 160.129.563.060 | 20.725.393.277   | 14,87         |
| Bình 12 kg | 221.427.173.132 | 217.603.859.612 | (3.823.313.520)  | (1,73)        |

Nguồn: Số liệu Phòng kinh doanh

**Bảng 2.3:Cơ cấu sản lượng bán hàng năm 2013-2014**

ĐVT: %

| Chỉ tiêu   | Năm 2013 | Năm 2014 |
|------------|----------|----------|
| Gas rời    | 44,63    | 43,62    |
| Bình 48 kg | 21,42    | 30,28    |
| Bình 12 kg | 33,91    | 26,09    |
| Tổng       | 100      | 100      |

Thông qua bảng số liệu ta thấy:

Sản lượng bán gas năm 2013 đạt 24,420,568 kg và năm 2014 chỉ có 20,311,230 kg giảm tương ứng là 4,109,338 kg tương đương 16,827% trong đó gas bình 48 kg tăng chủ yếu là 0,921 kg tương đương là 17,59%; gas bình 12 kg giảm 2,97877 kg còn gas rời giảm 2,041,000 kg. Sản lượng bán ra giảm vì thế doanh thu giảm. Năm 2013 doanh thu đạt 626,590,170,630đ, năm 2014 đạt 624,404,545,977đ giảm 2,185,624,653đ ~0,349%, giảm phần lớn do gas rời là 19,087,704,410đ, gas bình 12 kg là 3,823,313,520đ trong khi đó doanh thu gas bình 48 kg tăng 20,725,393,277đ.

Trong cơ cấu bán hàng của công ty gas rời chiếm tỷ trọng lớn, sản lượng tiêu thụ của gas rời giảm 18,720% làm cho doanh thu giảm đi đáng kể. Trong lĩnh vực gas công nghiệp do sự cạnh tranh gay gắt của các hãng, cũng như ảnh hưởng chung của nền kinh tế nên nhiều doanh nghiệp đã chuyển đổi sang dùng nhiên liệu mới ổn định hơn. Cũng giống như gas rời, cơ cấu xuất bán gas bình 12kg cũng giảm 35.97% nguyên nhân do sản phẩm này phục vụ chủ yếu các hộ gia đình, cá thể... sự bất ổn về giá và giá sử dụng trong năm 2013 cao khiến nhiều gia đình chuyển sang dùng nhiên liệu thay thế khác như: than, điện. Bên cạnh đó phải kể đến sự điều tiết kinh tế đã giúp cho các hộ kinh doanh gia đình, công ty nhỏ và vừa kinh doanh khởi sắc đã khiến cho sản lượng gas 48 kg tăng đáng kể. Do vậy mà trong thời gian tới công ty nên có chính sách phù hợp với sản phẩm này kinh doanh Gas theo quy định của pháp luật. Trên phương diện đó công ty đã đánh giá và đưa ra những thời cơ kinh doanh:

- Thị trường tiêu thụ gas rất lớn, nhu cầu sử dụng gas đang tăng rất nhanh
- Có sự bỏ ngỏ trên một số đoạn thị trường như thị trường giao thông vận tải...
- Phát huy tối đa nội lực cạnh tranh: chất lượng, dịch vụ, giá, kênh phân phối, đội ngũ cán bộ kỹ thuật
- Những biến động phát sinh của thị trường cần phải dự báo, nhận dạng và nắm bắt.

Nhận dạng thị trường hấp dẫn và tiềm năng lớn của Công ty

Hiện nay, trên thị trường tổng thể LPG với khả năng đáp ứng và lợi thế cạnh tranh của công ty đã ngày một hoàn thiện và nâng cao. Đối với các đoạn thị trường dân dụng, thương mại, công nghiệp công ty có khả năng đáp ứng cao vì đã có nhiều cuộc nghiên cứu về tiềm năng thị trường, khả năng đáp ứng của các đơn vị, sở thích thói quen, tập tính tiêu dùng và các yếu tố khác như môi trường, công nghệ...

Với đoạn thị trường gas công nghiệp, công ty đã và đang cung cấp một cách đều đặn cho các cơ sở kinh doanh, doanh nghiệp và đã gặt hái được một thành công nhất định, thị phần đạt 37%. Đối với gas công nghiệp đây là một lĩnh vực đang có triển vọng phát triển nhất. Với đoạn thị trường gas dân dụng và thương mại: đây là khu vực vẫn chiếm phần lớn nhu cầu tiêu thụ LPG tại Việt Nam. Trong lĩnh vực này LPG được phân phối tới khách hàng dưới hình thức gas bình 9kg, 12kg, 13kg, 48kg và chủ yếu tập trung tại các thành phố lớn nơi thu nhập của người dân cao tương đối so với khu vực khác. Tuy sự tăng trưởng của nhu cầu qua các năm được đánh giá là khả quan đối với thị trường LPG Việt Nam song thị trường này phát triển không đều giữa các khu vực. Hiện nay, phía Nam vẫn là khu vực có mức tiêu thụ LPG lớn nhất chiếm 65%, phía Bắc chiếm 30% và khu vực miền trung chiếm 5%.

**2.1.6. Phân tích đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp**

**Bảng 2.4: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh**

Đơn vị tính: VNĐ

Nguồn: Phòng tài chính kế toán

| STT | CHỈ TIÊU                                      | Năm 2013        | Năm 2014        | Chênh lệch 2014/2013 |         |
|-----|---|-----------------|-----------------|----------------------|---------|
|     |   |                 |                 | Tuyệt đối            | %       |
| 1   | Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ        | 626.190.371.555 | 630.300.447.644 | 4.110.076.089        | 0,66    |
| 2   | Các khoản giảm trừ                            | 1.008.565.590   | 1.300.394.485   | 291.828.895          | 28,94   |
| 3   | Doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dvụ   | 625.181.805.965 | 629.000.053.159 | 3.818.247.194        | 0,61    |
| 4   | Giá vốn hàng bán                              | 552.424.535.000 | 550.640.876.766 | (1.783.658.234)      | (0,32)  |
| 5   | Lợi nhuận gộp từ bán hàng và cung cấp dịch vụ | 72.757.270.889  | 78.359.176.393  | 5.601.905.504        | 7,70    |
| 6   | Doanh thu hoạt động tài chính                 | 2.248.569.083   | 993.895.414     | (1.254.673.669)      | (55,80) |
| 7   | Chi phí tài chính (Bao gồm: Chi phí lãi vay)  | 2.007.546.344   | 908.456.723     | (1.099.089.621)      | (54,75) |
| 8   | Chi phí bán hàng                              | 45.169.638.042  | 50.540.543.300  | 5.370.905.258        | 11,89   |
| 9   | Chi phí quản lý doanh nghiệp                  | 11.911.098.264  | 11.454.726.012  | (456.372.252)        | (3,83)  |
| 10  | Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh       | 15.917.557.322  | 16.449.345.772  | 531.788.450          | 3,34    |
| 11  | Thu nhập khác                                 | 195.510.898     | 121.000.811     | (74.510.087)         | (38,11) |
| 12  | Chi phí khác                                  | 93.492.854      | 87.747.962      | (5.744.892)          | (6,14)  |
| 13  | Lợi nhuận khác                                | 202.018.044     | 104.252.849     | (97.765.195)         | (48,39) |
| 14  | Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế             | 16.026.082.512  | 16.465.850.659  | 439.768.147          | 2,74    |
| 15  | Chi phí thuế TNDN hiện hành                   | 4.006.520.628   | 3.622.487.145   | (384.033.483)        | (9,59)  |
| 16  | Lợi nhuận sau thuế TNDN                       | 12.019.561.884  | 12.843.363.514  | 823.801.630          | 6,85    |

*- Lợi nhuận sau thuế*

Lợi nhuận toàn công ty năm 2013 đạt 12.019.561.884đ, năm 2014 đạt 12.843.363.514đ . Đây là mức tăng tương đối khả quan trong tình hình cạnh tranh gas lỏng gay gắt như hiện nay. Thời cơ Việt Nam là nước công nghiệp, cơ hội kinh doanh gas mở ra rất lớn đối với các hãng gas ở Việt Nam trong đó có Công ty Gas Petrolimex.

## **2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân lực của công ty**

### **2.2.1. Đặc điểm lao động của công ty**

Lực lượng lao động của công ty chia thành 2 khối : lao động gián tiếp, lao động trực tiếp

-Khối lao động gián tiếp có 54 người , khối lao động này bao gồm ban giám đốc, nhân viên làm việc trong các phòng ban như phòng kinh doanh, phòng kỹ thuật, phòng kế toán tài chính, phòng hành chính nhân sự...

-Khối lao động trực tiếp có 120 người. Các nhân viên làm việc trực tiếp tại các đơn vị sản xuất , các kho, tổ bảo vệ, nhân viên tại các cửa hàng, trung tâm phân phối, trạm nạp LPG...

### **2.2.2. Cơ cấu lao động**

Trong công cuộc công nghiệp hóa , hiện đại hóa đất nước hiện nay, khoa học kỹ thuật phát triển vượt bậc sẽ giúp giảm bớt sức lao động của con người. Như vậy không có nghĩa là con người sẽ không còn chỗ đứng trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Ngược lại , con người ngày càng có ý nghĩa to lớn không thể thiếu trong sự thành công của hoạt động sản xuất kinh doanh, nếu không có con người thì cho dù máy móc có hiện đại đến đâu cũng trở thành đồng sắt vô tri vô giác.



**Bảng 2.5: Cơ cấu lao động năm 203-2014**

| Các chỉ tiêu             | 2013     |            | 2014     |            | 2014/2013  |            |
|--------------------------|----------|------------|----------|------------|------------|------------|
|                          | Số người | Cơ cấu (%) | Số người | Cơ cấu (%) | Chênh lệch | Cơ cấu (%) |
| Tổng số nhân viên        | 165      | 100        | 174      | 100        | 9,00       | 5,45       |
| Theo tính chất công việc | 165      | 100        | 174      | 100        | 9,00       | 5,45       |
| - Trực tiếp kinh doanh   | 140      | 84,85      | 120      | 68,97      | (20,00)    | -14,29     |
| - Gián tiếp kinh doanh   | 25       | 15,15      | 54       | 31,03      | 29,00      | 116,00     |
| Theo giới tính           | 165      | 100,00     | 174      | 100,00     | 9,00       | 5,45       |
| - Nam                    | 113      | 68,48      | 126      | 72,41      | 13,00      | 11,50      |
| - Nữ                     | 52       | 31,52      | 48       | 27,59      | (4,00)     | -7,69      |
| Theo độ tuổi             | 165      | 100,00     | 174      | 100,00     | 9,00       | 5,45       |
| Dưới 30                  | 27       | 16,36      | 43       | 24,71      | 16,00      | 59,26      |
| Từ 30-50                 | 126      | 76,36      | 112      | 64,37      | (14,00)    | -11,11     |
| Trên 50                  | 12       | 7,27       | 19       | 10,92      | 7,00       | 58,33      |

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

- Cơ cấu lao động gián tiếp kinh doanh: Năm 2013 là 25 người và số lượng lao động tăng lên 29 người 2014 chiếm 31.04%

- Cơ cấu lao động trực tiếp kinh doanh chiếm tỷ lệ cao hơn so với lao động trực tiếp. Năm 2013 là 140 người chiếm 84,84%. Số lượng lao động trực tiếp giảm còn 120 người năm 2014 chiếm 68,96%

Nhìn chung số lao động trực tiếp và gián tiếp kinh doanh của công ty có tăng đáng kể từ năm 2013 đến năm 2014 .

- Tình hình sử dụng lao động nam và nữ:

Số lao động nam làm việc trong công ty luôn lớn hơn số lao động nữ. Năm 2013 số lao động nam là 113 chiếm tỷ trọng 68.48% năm 2014 số lao động nam tăng lên 13 người. Số lao động nữ năm 2013 52 người chiếm tỷ trọng 31,515%. Ngược lại với số lao động nam số lao động nữ giảm đi 4 người vào năm 2014

- Theo độ tuổi lao động:

Nhìn chung độ tuổi lao động chính của công ty là từ 30-50 tuổi. Năm 2013 là 126 người chiếm tỷ trọng là 76.36%. Năm 2014 số lượng lao động trong độ tuổi từ 30-40 tuổi giảm 14 người chiếm tỷ trọng 64,36%. Mặc dù số lượng

lao động từ năm 2013 đến năm 2014 có sự giảm ở độ tuổi từ 30-50tuổi, nhưng số lượng người trong độ tuổi 20-30 và độ tuổi trên 50 có sự tăng lên đáng kể từ 27 người tăng lên 43 người vào năm 2014 chiếm tỷ trọng là 24,71% trong độ tuổi từ 20-30 tuổi. Số lượng lao động trong độ tuổi trên 50 cũng có sự tăng lên cụ thể là tăng 8 người, 19 người vào năm 2014.

Nhận xét : Số lượng lao động của doanh nghiệp có sự thay đổi để phù hợp với tính chất và đặc thù của công ty.

**Bảng 2.6:Phân tích trình độ lao động của năm 2013 – 2014**

| Chỉ tiêu             | 2013 |        | 2014 |        |
|----------------------|------|--------|------|--------|
|                      | SL   | TT (%) | SL   | TT (%) |
| Tổng số nhân viên    | 165  | 100,0  | 174  | 100    |
| - Đại học,cao đẳng   | 81   | 49,09  | 86   | 49,43  |
| - Trung học          | 15   | 9,09   | 11   | 6,32   |
| - Công nhân kỹ thuật | 68   | 41,21  | 75   | 43,10  |
| - Lao động khác      | 1    | 0,61   | 2    | 1,15   |

Về trình độ lao động của Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng

Nhìn vào bảng 2.6 ta thấy:

Tỷ lệ tốt nghiệp đại học,cao đẳng của công ty là 81 người chiếm khoảng gần 50% năm 2014 là 86 người chiếm 49,42%. Con số này là tương đối cao, những năm qua công ty đã tuyển dụng một số nhân viên vào vị trí cần thiết đều yêu cầu bằng cấp. 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.

Tỷ lệ công nhân kỹ thuật của công ty chiếm tỷ lệ 41.21% tổng số cán bộ, nhân viên năm 2013 và 2014 là 75 người tương đương là 43,1% .Số lượng lao động là công nhân kỹ thuật chiếm tỷ lệ tương đối lớn.

Nhìn chung, công ty cũng đã bước đầu quan tâm đến trình độ của người lao động. Công ty cũng đã đưa ra các chương trình khuyến khích để thu hút những người lao động có trình độ về làm việc. Đối với công ty, yếu tố con người ngày càng được coi trọng đặc biệt, muốn sản xuất phát triển, lợi nhuận tăng.

Công ty cần phải có những chế độ chính sách nhằm khuyến khích cả về vật chất lẫn tinh thần.

**2.3.2 Tình hình sắp xếp lao động của công ty năm 2013-2014**

**Bảng 2.7: Tình hình sắp xếp lao động của công ty năm 2013-2014**

(Đơn vị tính : người)

| STT | Các chỉ tiêu                    | 2013     |      | 2014     |      | 2014/2013 |       |
|-----|---------------------------------|----------|------|----------|------|-----------|-------|
|     |                                 | Số lượng | %    | Số lượng | %    | Tuyệt đối | %     |
| 1   | Tổng số lao động                | 165      | 100  | 174      | 100  | 9         | 5,45  |
| 2   | Ban giám đốc                    | 3        | 1,82 | 3        | 1,72 | 0         | 0     |
| 3   | Phòng kinh doanh gas DD&TM      | 15       | 9,09 | 15       | 8,62 | 0         | 0     |
| 4   | Phòng kinh doanh gas rời        | 2        | 1,21 | 3        | 1,72 | 1         | 50    |
| 5   | Phòng Kỹ thuật dịch vụ bán hàng | 7        | 4,24 | 8        | 4,6  | 1         | 14,29 |
| 6   | Phòng Tài chính kế toán         | 7        | 4,24 | 10       | 5,75 | 3         | 42,86 |
| 7   | Phòng Tổ chức hành chính        | 10       | 6,06 | 11       | 6,32 | 1         | 10    |
| 8   | 06 Chi nhánh                    | 85       | 51,5 | 86       | 49,4 | 1         | 1,17  |
| 9   | 02 Trung tâm phân phối gas      | 11       | 6,67 | 11       | 6,32 | 0         | 0     |
| 10  | 09 cửa hàng trực thuộc công ty  | 25       | 15,2 | 27       | 15,5 | 2         | 8     |

Qua số liệu trên biểu cho ta thấy cho ta thấy số lao động ở các phòng ban của công ty có những biến động cụ thể qua các năm như sau; Số lượng lao động của công ty năm 2014 so với năm 2013 tăng 9 người.

-Giám đốc có số người không thay đổi vẫn 3 người.

-Phòng tổ chức hành chính năm 2013 là 10 người chiếm tỷ trọng 6.06 % trong tổng số lao động năm 2014 số lượng lao động tăng lên 1 người chiếm tỷ trọng là 6.322%.

- Phòng kinh doanh gas dịch vụ & thương mại số lượng người không thay đổi.

-Phòng kinh doanh gas rời có số lượng là 2 người năm 2013. Con số này tăng lên 1 người vào năm 2014 chiếm tỷ trọng là 1.72% .

-02 Trung tâm phân phối gas cho các đại lý khu vực nội thành ,ngoại thành Hải Phòng, và huyện đảo Cát Hải có số lượng người không đổi năm 2013 so với năm 2014.

-6 Chi nhánh tại: Hải Dương, Quảng Ninh, Nam Định , Hà Nam , Ninh

Bình , Nghệ An. Số lượng lao động của 6 chi nhánh trực thuộc tỉnh là 85 người vào năm 2014 có tỷ trọng là 51,51%. Số lượng lao động tăng 1 người còn là 86 người chiếm tỷ trọng là 49.42%.

Qua phân tích sự thay đổi số lượng lao động ở các phòng ban ta thấy công ty có sự tăng lên lao động là 174 người vào năm 2014, số lượng lao động năm 2013 là 165 người . Nhìn chung, số lượng lao động chính của công ty tập trung tại 6 chi nhánh trực thuộc tỉnh bao gồm 86 người hơn 1 nửa tổng lao động của cả công ty chiếm tỷ trọng 51,51%

**2.2.2 Phân tích và đánh giá thực trạng công tác sử dụng nguồn nhân lực tại TNHH Petrolimex Hải Phòng**

**2.2.2.1 Công tác hoạch định nguồn nhân lực**

**Phân tích công việc**

Trong khi việc sử dụng các bản mô tả công việc văn bản và bản tiêu chuẩn công việc đã trở thành hiện tượng quen thuộc ở các nước công nghiệp phát triển trên Thế giới thì việc phân tích công việc vẫn chưa phổ biến ở Việt Nam . Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng cần xây dựng thích hợp .

**Hoạch định nguồn nhân lực( Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực)**

Hoạch định nguồn nhân lực là một trong những yếu tố hàng đầu trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở mỗi công ty. Việc lập dự báo nhu cầu nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở hoạt động kinh doanh hiện tại cũng như cầu nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở hoạt động kinh doanh hiện tại cũng như chiến lược công ty.

**Bảng 2.8: Tình hình biến động về nhân sự của Công ty**

(Đơn vị tính : người)

| Chỉ tiêu                         | Năm 2013 | Năm 2014 | Chênh lệch |      |
|----------------------------------|----------|----------|------------|------|
|                                  |          |          | Số lượng   | %    |
| Tuyển mới                        | 4        | 13       | 9          | 225  |
| Sa thải, nghỉ việc do hết hạn HĐ | 2        | 6        | 4          | 200  |
| Tổng số lao động                 | 165      | 174      | 9          | 5,45 |

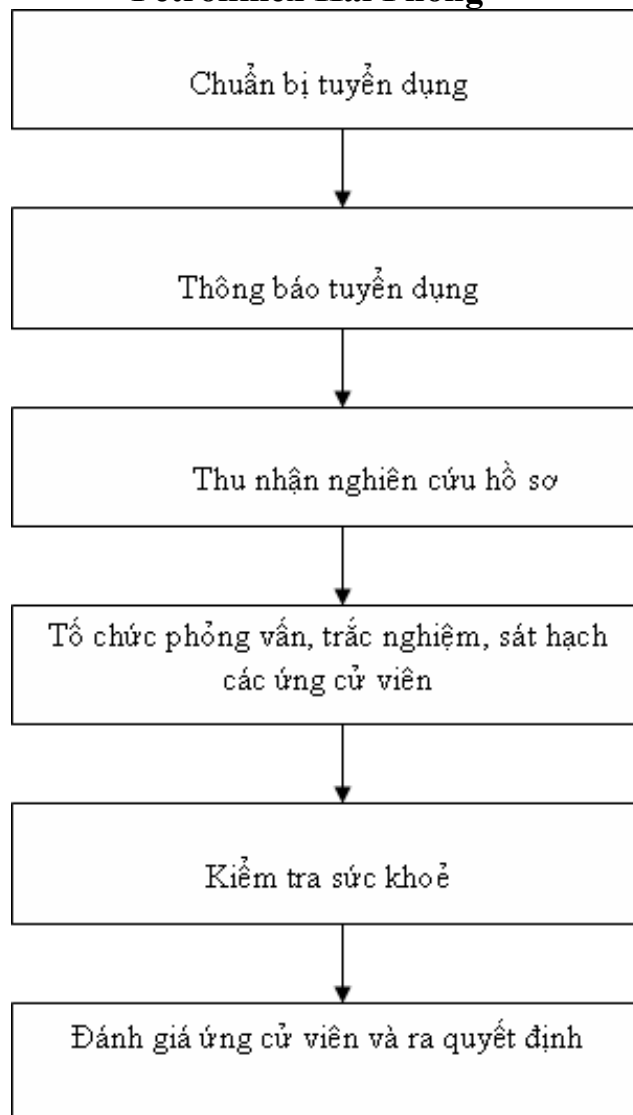
Qua bảng trên ta thấy, năm 2014 có 6 lao động nghỉ việc do hết hạn HĐ hoặc sa thải . Số lượng lao động giảm 4 người so với năm 2013. Lao động được tuyển mới tại công ty năm 2014 là 13 người. Lao động được tuyển vào làm năm 2013 chỉ là 4 người . Xét về tình hình biến động nhân sự công ty trong 2 năm 2013 và 2014 ta thấy số lượng lao động được tuyển mới tăng 11 người vào năm 2014

**Nhận xét chung:** Nhìn chung, Công ty vẫn chưa thực sự quan tâm tới công tác hoạch định nguồn nhân lực. Tuyển mới số lượng lao động nhiều không hiệu quả vì tốn chi phí đào tạo. Việc hoạch định nguồn nhân lực là thực sự cần

thiết vì thế mà công ty nên chú trọng hơn đến công tác này trong thời gian tới.

2.2.2.2. Tuyển dụng lao động

**Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng lao động của Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng**



Quy trình tuyển dụng lao động trong công ty được tiến hành theo các bước;

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 tới tuyển dụng nhân sự .

- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân sự 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.

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 báo, đài, tivi.
- Thông 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 ứng cử viên. Phải thông báo 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.

Thu 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 các 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 do đó có thể giảm chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp .

Tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng cử viên.

Trên cơ sở nghiên cứu hồ sơ phải làm rõ thêm một số thông tin để khẳng định vấn đề.

- Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn nhằm chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá các ứng cử viên 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 diện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng...

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

Kiểm tra sức khoẻ.

Dù có đáp ứng đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách đạo đức tốt, nhưng sức khoẻ không đảm bảo cũng không nên tuyển dụng. Nhận một người có sức khoẻ 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 .

Đánh giá ứng cử viên và quyết định.

Sau khi thực hiện các bước trên nếu hai bên cùng nhất trí sẽ đi đến bước tiếp theo là doanh nghiệp 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 hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng hoặc trong hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc...

Trách nhiệm của nhà quản trị là làm mềm các ứng cử viên, giúp họ mau chóng làm quen với công việc mới.

**Bảng 2.9: Tình hình tuyển dụng lao động của Công ty năm 2013- 2014**

(Đơn vị tính: người)

| Chỉ tiêu  | Năm 2013 | Năm 2014 | Chênh lệch |        |
|---|----------|----------|------------|--------|
|   |          |          | Số lượng   | %      |
| 1 Tổng số lao động tuyển dụng                       | 4        | 13       | 9          | 225    |
| -Lao động trực tiếp                                 | 3        | 10       | 7          | 233,33 |
| -Lao động gián tiếp                                 | 1        | 3        | 2          | 200    |
| 2 Tổng số lao động sa thải, nghỉ việc do hết hạn HĐ | 2        | 6        | 4          | 200    |
| Lao động trực tiếp                                  | 1        | 4        | 3          | 300    |
| Lao động gián tiếp                                  | 1        | 2        | 1          | 100    |
| 3 Tổng số lao động về hưu                           | 0        | 0        | 0          | 0      |
| Tổng số lao động                                    | 165      | 174      | 9          | 5,45   |

Qua bảng trên ta thấy tình hình tuyển dụng lao động của công ty có sự tăng lên đáng kể. Cụ thể năm 2014 số lượng lao động trực tiếp tuyển mới là 10 người trong đó số lượng này năm 2013 chỉ có 3 người, tăng lên 7 người, chiếm tỷ trọng là 233,3%. Con số này là khá cao số lượng người cần tuyển mới năm 2013 hơn gấp đôi năm 2014. Số lượng lao động gián tiếp tăng lên 2 người so với năm 2013. Tổng số lao động sa thải , nghỉ việc do hết hạn HĐ cũng tăng lên đáng kể từ 2 người lên 6 người chiếm tỷ trọng 200%. Trong đó lao động trực tiếp nghỉ việc do hết hạn HĐ, sa thải là 1 người năm 2013, tăng lên 3 người năm 2014. Tương tự lao động gián tiếp nghỉ việc do hết HĐ, sa thải tăng lên 1 người vào năm 2014. Tổng số lao động nghỉ do về hưu không có sự thay đổi trong hai

năm 2013-2014.

Tóm lại, công ty cần đưa ra những biện pháp nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân sự nhằm cải thiện thực trạng hiện tại tránh hiện tượng tuyển nhân sự quá nhiều nhưng không mang lại hiệu quả cao.

**2.2.2.3. Công tác phân công lao động**

Công ty bố trí nhân lực theo chức năng là chủ yếu. Tách hoạt động kinh doanh theo chức năng nhất định, để từ đó giao cho các bộ phận quản lý chuyên môn nghiệp vụ và lao động trực tiếp bán hàng, lao động trực tiếp sản xuất của công ty

**Bảng 2.10: Phân công công tác lao động năm 2013-2014**

| Stt | Chỉ tiêu                    | Năm 2013   | Năm 2014   |
|-----|-----------------------------|------------|------------|
| 1   | Lãnh đạo                    | 2          | 2          |
| 2   | Quản lý CMNV                | 6          | 10         |
| 3   | Chuyên môn nghiệp vụ        | 17         | 42         |
| 4   | Lao động quản lý bán hàng   | 37         | 33         |
| 5   | Lao động trực tiếp bán hàng | 55         | 32         |
| 6   | Lao động phục vụ bán hàng   | 18         | 14         |
| 7   | Lao động quản lý sản xuất   | 3          | 5          |
| 8   | Lao động trực tiếp sản xuất | 24         | 32         |
| 9   | Lao động khác               | 3          | 4          |
| 10  | <b>Tổng</b>                 | <b>165</b> | <b>174</b> |

Nguồn : phòng hành chính, nhân sự

Qua số liệu trên ta thấy công ty đã quan tâm đến phân công lao động nhưng chưa thật sự chú trọng, điều đó thể hiện ở số lượng lao động gián tiếp chiếm tương đối cao. Lao động trực tiếp, công ty đảm bảo đúng người, đúng việc , phù hợp với yêu cầu hoạt động của công ty. Nhìn chung, công ty cần chú trọng hơn đến với việc bố trí , sắp xếp lao động gián tiếp, tránh trường có quá nhiều quản lý trong khi công nhân thì ít, gây ra lãng phí lao động ảnh hưởng đến năng suất lao động của công ty.

**2.2.2.4. Công tác trả lương người lao động**

**Công tác tiền lương**

- . Công ty gas Petrolimex thực hiện trả lương theo nguyên tắc chung:
- Thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động, tiền lương phụ thuộc vào kết quả lao động cuối cùng của từng cá nhân, từng bộ phận người lao động. Những bộ phận đòi hỏi kỹ thuật cao, chuyên môn nghiệp vụ tốt, lao động được



đào tạo bản bản sẽ được hưởng mức lương cao hơn so với lao động phổ thông. Do tính chất kinh doanh của Công ty áp dụng cách tính lương cho người lao động khác nhau.

Lương thời gian : Áp dụng đối với cá nhân người lao động căn cứ vào khối lượng, chất lượng công việc và thời gian phải hoàn thành (có thể áp dụng hình thức khoán gọn, khoán việc hoặc thỏa thuận mức tiền lương ghi trong HĐLĐ theo đúng quy định của Pháp luật). Đối tượng áp dụng như : nhân viên thường trực văn phòng, lao động phổ thông ...

$$\text{Lương thời gian} = Ttt * L$$

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

Lương tối thiểu = 1.150.000 đồng

**Bảng 2.11: Hệ số lương theo chức danh do công ty quy định**

| Stt | Chức năng      | Hệ số lương | Hệ số phụ cấp |
|-----|----------------|-------------|---------------|
| 1   | Giám đốc       | 7,21        | 0,45          |
| 2   | Phó giám đốc   | 6,6         | 0,43          |
| 3   | Kế toán trưởng | 5,33        | 0,38          |
| 4   | Trưởng phòng   | 5,82        | 0,38          |
| 5   | Phó phòng      | 5,82        | 0,27          |
| 6   | Nhân viên      | 4,24        | 0,18          |

*Nguồn: Phòng tổ chức hành chính*

Ví dụ : Tính lương tháng 7 năm 2014 cho chị Đào Cẩm Vân nhân viên phòng kinh doanh như sau:

Mức lương tối thiểu : 1.150.000 đồng

Mức lương tối thiểu vùng là: 3.100.000 đồng

Thời gian làm việc : 24 ngày

Thời gian làm việc theo chế độ : 22 ngày

Hệ số lương : 2,24

Hệ số phụ cấp : 0,18

Vậy tiền lương tháng 7/ 2014 chị Vân là:

Lương cơ bản tháng 7/ 2014 :  $(4,24+0,18) * 1.150.000 = 5.083.000$  đồng

Lương theo ngày :  $5.083.000 / 22 = 231.045$  đồng

Tổng tiền lương chi Vn nhận được trong tháng là :

$Ttt * L = 24 * 231.045 = 5.545.091$  đồng

Tiền lương khoán sản phẩm trực tiếp cá nhân . Áp dụng tại các khâu công việc trực tiếp do cá nhân người lao động thực hiện mà kết quả không phụ thuộc vào người lao động khác nhau như : lái xe gas bồn, gas bình....

### **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 07/2014 cho anh Nguyễn Đức Tuấn

Trong tháng 7/2014 anh Tuấn đã bảo dưỡng kiểm định cho 234 bình Gas

Đơn giá kiểm định bảo dưỡng là 14.000đ/ bình Gas

Phụ cấp ăn ca : 350.000đ, phụ cấp độc hại : 100.000đ

Vậy tiền lương tháng 7 của anh Tuấn là

$234 * 14.000 + 350.000 + 100.000 = 3.726.000$  đ

Nhận xét; Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng đã thực hiện được cơ chế khuyến khích người lao động dựa trên cơ chế trả lương cho người lao động khá hợp lý, đảm bảo mức thu nhập khá và ổn định cho người lao động góp phần không nhỏ vào hiệu quả sản xuất kinh doanh chung của công ty.

### **Nguyên tắc phân phối tiền lương**

Tiền lương phải được phân phối cho các đơn vị theo kết quả hoạt động kinh doanh có tính đến các yếu tố khách quan trực tiếp ảnh hưởng tới thu nhập thực tế của người lao động để đảm bảo tính công bằng và tương quan hợp lý giữa các đơn vị trong toàn công ty.

Tiền lương phải được phân phối trực tiếp cho người lao động làm việc trong công ty và không được sử dụng với mục đích nào khác.

### **Chế độ phụ cấp**

Ngoài chế độ lương như đã quy định ở trên , cán bộ công nhân viên công ty gas Petrolimex Hải Phòng được hưởng các khoản phụ cấp khác nữa như :

- Phụ cấp chức vụ
- Phụ cấp đi lại
- Phụ cấp làm đêm
- Phụ cấp trách nhiệm
- Phụ cấp làm thêm giờ

- Phụ cấp độc hại

**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 cá nhân. 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 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 thành tích ,sản phẩm thực hiện cụ thể.

**Nội dung các khoản trích theo lương của Công ty**

Bảo hiểm xã hội : 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 công tác... ) của người lao động phát sinh trong tháng.

Bảo hiểm y tế : Sử dụng để thanh toán các khoản tiền khám chữa bệnh , thuốc, viện phí... khi người lao động ốm, thai sản...

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 2.12: Tỷ lệ trích BHXH, BHYT, KPCĐ**

| Tên quỹ        | % Quỹ lương | Doanh nghiệp<br>nộp tính vào chi<br>phí | Người lao động<br>nộp trừ vào<br>lương |
|----------------|-------------|---|--|
| BHXH           | 24          | 18                                      | 8                                      |
| BHYT           | 4,5         | 3                                       | 1,5                                    |
| BH thất nghiệp | 2           | 2                                       | -                                      |
| KPCĐ           | 2           | 2                                       | -                                      |
| Tổng cộng      | 32,2        | 24                                      | 8,5                                    |

**Chế độ bảo hiểm xã hội**

Tất cả cán bộ nhân viên Công ty 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 thất nghiệp theo đúng quy định của Pháp luật.

Ngoài ra, định kỳ hàng năm, công ty còn tổ chức cho cán bộ công nhân

viên khám sức khỏe định kỳ để nâng cao chất lượng cuộc sống cho người lao động.

### **Các chế độ khác**

Công ty tổ chức 1 năm 1 lần đi du lịch cho cán bộ công nhân viên để nâng cao tinh thần đoàn kết và hỗ trợ nhân viên có hoàn cảnh khó khăn.

#### *2.2.2.5. Điều kiện lao động.*

##### **Chế độ làm việc và nghỉ ngơi**

Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng luôn tuân thủ mọi quy định về sử dụng và quản lý lao động theo luật lao động Việt Nam

*1. Thời gian làm việc bình thường không quá 08 giờ trong 01 ngày và 48 giờ trong 01 tuần.*

*2. Người sử dụng lao động có quyền quy định làm việc theo giờ hoặc ngày hoặc tuần; trường hợp theo tuần thì thời giờ làm việc bình thường không quá 10 giờ trong 01 ngày, nhưng không quá 48 giờ trong 01 tuần . Nhà nước khuyến khích người sử dụng lao động thực hiện tuần làm việc 40 giờ.*

*3. Thời gian làm việc không quá 06 giờ trong 01 ngày đối với những người làm các công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm theo danh mục do Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội chủ trì phối hợp với Bộ Y tế ban hành”.*

Điều 106 quy định về làm thêm giờ:

*1. Làm thêm giờ là khoảng thời gian làm việc ngoài thời giờ làm việc bình thường được quy định trong pháp luật, thỏa ước lao động tập thể hoặc theo nội quy lao động.*

*2. Người sử dụng lao động được sử dụng người lao động làm thêm giờ khi đáp ứng đủ các điều kiện sau đây:*

*a) Được sự đồng ý của người lao động;*

*b) Bảo đảm số giờ làm thêm của người lao động không quá 50% số giờ làm việc bình thường trong 01 ngày, trường hợp áp dụng quy định làm việc theo tuần thì tổng số giờ làm việc bình thường và số giờ làm thêm không quá 12 giờ trong 01 ngày; không quá 30 giờ trong 01 tháng và tổng số không quá 200 giờ trong 01 năm, trừ một số trường hợp đặc biệt do Chính phủ quy định thì được làm thêm giờ không quá 300 giờ trong 01 năm;*

*c) Sau mỗi đợt làm thêm giờ nhiều ngày liên tục trong tháng, người sử dụng lao động phải bố trí để người lao động được nghỉ bù cho số thời gian đã không được nghỉ.*

Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng nhận thức rằng quyền lợi và lợi ích của người lao động chính là quyền lợi và lợi ích của công ty. Bởi vậy công ty luôn luôn không ngừng nâng cao trách nhiệm của mình với cộng đồng. Tạo điều kiện tốt nhất ,môi trường làm việc thoải mái, an toàn chính sách đãi ngộ hợp lý, phân công lao động đúng người, đúng việc để cán bộ công nhân viên có thể yên tâm làm việc, cống hiến và phát triển. Công ty luôn coi trọng lợi ích của người lao động và cam kết nâng cao chất lượng cuộc sống của họ.

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

**Bảng 2.13 : Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng**

Nguồn: Phòng tài chính kế toán

| STT | Chỉ tiêu                           | Đơn vị          | Năm 2013        | Năm 2014        | 2014/2013     |         |
|-----|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------|
|     |                                    |                 |                 |                 | Số lượng      | %       |
| 1   | Tổng sản lượng                     | Tấn             | 24.420.568      | 20.311.230      | (4.109.338)   | (16,83) |
| 2   | Doanh thu thuần                    | Triệu           | 625.181.805.965 | 629.000.653.159 | 3.818.847.194 | 0,61    |
| 3   | Lợi nhuận sau thuế                 | Triệu           | 12.019.561.884  | 12.843.363.514  | 823.801.630   | 6,85    |
| 4   | Tổng số lao động                   | Người           | 165             | 174             | 9             | 5,45    |
| 5   | Hiệu suất sử dụng lao động(2/4)    | Triệu/<br>người | 3.788.980.642   | 3.614.946.283   | (174.034.360) | (4,59)  |
| 6   | Hiệu quả sử dụng lao động (3/4)    | Triệu/<br>người | 72.845.830      | 73.812.434      | 966.604       | 1,33    |
| 7   | Năng suất lao động bình quân (1/4) | Tấn/người       | 148.003         | 116.731         | (31.272)      | (21,13) |
| 8   | Lương BQ/ tháng                    | Triệu           | 4,5             | 5,5             | 1             | 22,22   |

Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng lao động

*Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động*

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2013 là 3788,9 (trđ/người), năm 2014 là 3614,9(trđ/người). Năm 2014 giảm so năm 2013 là 174(trđ/người) và tương đương 4.59%. Con số này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của công ty giảm đi ,chứng tỏ hoạt động kinh doanh có hiệu quả không tốt. Trong công tác sử dụng lao động chưa có hiệu quả.

*Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động*

Nhìn vào hiệu quả sử dụng lao động ta thấy năm 2014 so với năm 2013 tăng lên 0,9724 (trđ/người) tương đương với 1.335 % . Cụ thể năm 2013 hiệu quả sử dụng lao động là 72,84 (trđ/người) năm 2014 là 73,8124 (trđ/người).

*Năng suất lao động bình quân*

Năng suất lao động bình quân năm 2013 là 148 (Tấn/người). Năng suất lao động bình quân năm 2014 là 116.7 (tấn/người). Giảm tuyệt đối là 31.3 tương đương là 21,15 % .Có nhiều nguyên nhân gây năng suất lao động giảm. Do giảm về sản lượng tiêu thụ ( có nhiều hãng gas trong thị trường cùng cạnh tranh về giá cả , chiến lược quảng cáo sản phẩm của công ty chưa thật sự hiệu quả).

*Lương bình quân của người lao động*

Lương bình quân của người lao động năm 2014 là 5,500.000 đồng. Tăng 1,000.000 đồng so với với năm 2013 ( 4,500.000) đồng. Mức lương bình quân của người có xu hướng tăng lên .

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động giúp cho công ty thấy được những mặt được và mặt còn hạn chế trong công tác sử dụng lao động .Số lao động tăng 9 người nhưng năng suất lao động trung bình của công ty giảm . Để nâng cao hiệu quả kinh doanh ,công ty cần tìm hiểu nguyên nhân và đưa ra những giải pháp thích hợp. Trong những năm tới công ty nên tích cực sử dụng các biện pháp khen thưởng đãi ngộ với người lao động. Có như vậy, hiệu quả sử dụng lao động của công ty mới tăng lên, tạo đà cho hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao.

## **2.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của công ty TNHH Petrolimex Hải Phòng**

### **2.4.1. Những kết quả đạt được**

Trong năm 2013-2014 tình hình sử dụng lao động của công ty có những kết quả đạt được như sau:

Số lượng lao động có phần tăng lên đáp ứng được số lượng cần thiết của

công ty. Chất lượng lao động ngày càng được cải thiện, vì đội ngũ lao động mới thường năng động nhiệt tình sáng tạo trong công việc. Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng được thành lập ngày 11 tháng 10 năm 1997 trong chủ trương đa dạng hóa ngành hàng của tập đoàn Xăng dầu Việt Nam và sự phát triển tất yếu của xã hội, Petrolimex Gas nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường và khẳng định là đơn vị kinh doanh gas hàng đầu khu vực miền Bắc. Từ chỗ chỉ khai thác một vài cửa hàng kinh doanh gas trực tiếp tới các khách hàng, đến nay công ty Gas Petrolimex Hải Phòng đã mở rộng mạng lưới phân phối rộng khắp các tỉnh miền Duyên Hải, bao gồm : 06 chi nhánh trực thuộc các tỉnh : Hải Dương, Quảng Ninh, Nam Định, Hà Nam, Ninh Bình, Nghệ An. 02 trung tâm phân phối cho các đại lý khu vực nội thành, ngoại thành Hải Phòng và huyện đảo Cát Hải. 09 cửa hàng trực thuộc: cung cấp gas dân dụng cho người dân tại các quận , huyện tại Hải Phòng, cung cấp gas bình 48kg cung cấp cho hệ thống các trường học, nhà hàng, các công ty nhà máy xí nghiệp hoạt động trong tất cả các lĩnh vực trên địa bàn. Từ khi thành lập đến nay ,công ty đã từng bước sắp xếp , phân công đúng người , đúng việc , điều chỉnh, tuyển dụng những người có năng lực chuyên môn và năng lực quản lý đã tạo ra một guồng máy hoạt động thông suốt liên tục từ dưới lên trên và đã thúc đẩy sự phát triển của công ty, tạo bầu không khí làm việc lành mạnh và thoải mái trong công ty. Công ty rất coi trọng yếu tố con người. Công ty coi con người là yếu tố cơ bản đưa đến mọi thành công trong hiện tại cũng như trong tương lai . Do đó để đáp ứng nhu cầu kinh doanh mới và từng bước xây dựng công nghiệp hóa , hiện đại hóa trang thiết bị và con người nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh thì việc quản lý và sử dụng tốt lao động là hết sức quan trọng. Công ty đánh giá kết quả công việc của cán bộ công nhân viên căn cứ vào hiệu quả công việc được giao của mỗi người. Để khích lệ cán bộ công nhân viên hăng say trong công việc, hàng tháng công ty có bình xét phân loại thi đua theo hiệu quả công tác, ý thức kỷ luật, năng suất làm việc.....

#### **2.4.2. Những tồn tại yếu kém**

-Số lượng lao động tăng lên, nhưng do công tác quản lý lao động không thật sự tốt nên hiệu suất sử dụng lao động và năng suất lao động giảm. Cụ thể hiệu suất sử dụng lao động từ năm 2013 đến năm 2014 giảm 174 (triệu/đồng) tương đương 1,335% . Năng suất lao động giảm 31,3 tương đương 21.115%.

-Công ty chưa tìm được các biện pháp để tạo động lực cho người lao động để họ yêu thích công việc của mình hơn, làm việc có hiệu quả.



- Kỷ luật lao động trong công ty còn chưa cao. Công tác đánh giá kết quả công việc ở công ty rất được quan tâm song mức độ thưởng phạt còn nơi lỏng và chưa cao nên chưa khuyến khích được mọi người làm việc hăng say. Do đó năng suất lao động còn chưa cao.

- Công ty chưa xây dựng được văn hóa tổ chức nên vẫn có tình trạng nhân viên đi sớm về muộn, khi có vấn đề xảy ra thường đùn đẩy nhau. Thậm chí một số nhân viên còn có thái độ cạnh tranh không lành mạnh.

### **2.4.3. Nguyên nhân gây yếu kém**

Chất lượng lao động giảm sút do một số nguyên nhân:

-Nhà quản trị tuyển chọn lao động vẫn còn dựa vào kinh nghiệm bản thân, không qua khảo sát thực tế làm cho đội ngũ lao động được tuyển vào không đạt chất lượng cao, ảnh hưởng rất lớn đến hiệu suất sử dụng lao động và năng suất lao động. Công việc đào tạo của công ty chưa thật sự hiệu quả

-Công tác hoạch định nguồn nhân lực chưa thực hiện tốt. Việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không, có đi làm đủ ca , chưa quan tâm đến 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 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 lao động chỉ đi học còn đối phó, 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.

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

### **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP CƠ BẢN NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH GAS PETROLIMEX HẢI PHÒNG**

#### **3.1. Định hướng hoạt động của công ty trong thời gian tới**

Đối với bất kỳ một công ty nào việc xây dựng phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh là vô cùng quan trọng. Bởi vì, để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh trong tương lai một cách hiệu quả nhất thì trước hết phải tiến hành xây dựng các mục tiêu chiến lược, phương hướng cho hoạt động đó trong tương lai. Hiệu quả của hoạt động kinh doanh cao hay thấp tùy thuộc vào hướng đi của công ty đúng hay sai. Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng luôn luôn chủ động xây dựng hướng đi cho các hoạt động kinh doanh của mình trong ngắn hạn cũng như trong dài hạn. Petrolimex Gas Hải Phòng thường xuyên tổ chức lớp đào tạo thiết bị Gas, bồi dưỡng kiến thức cho đội ngũ chuyên kỹ thuật ngành hàng gas, cấp chứng chỉ đào tạo quản lý vận hành hệ thống gas khi có yêu cầu đào tạo của quý khách. Tất cả tư vấn kỹ thuật đều miễn phí. Ý thức được sự an toàn của Quý khách hàng đặt lên hàng đầu, vì vậy tất cả các sản phẩm của Petrolimex đều được kiểm tra nghiêm ngặt theo tiêu chuẩn quốc tế trong lĩnh vực ngành hàng vô bình được kiểm định 05 năm một lần, bình gas trước khi xuất xưởng đều được kiểm tra độ kín, trọng lượng gas và được niêm phong dán tem chống hàng giả kỹ thuật số, các thiết bị sử dụng gas được nhập khẩu các hãng có uy tín trên thị trường quốc tế như Kosan, Commap, SRG, Fisher.... Hệ thống trên 1000 tổng đại lý, đại lý ngoài ngành kinh doanh gas Petrolimex tại Hải Phòng và trải dài từ Quảng Ninh đến Hà Tĩnh. Vùng kinh tế Miền duyên hải Bắc Bộ có vị trí, vai trò quan trọng trong sự nghiệp phát triển kinh tế- xã hội của cả nước: là vùng có đủ điều kiện và lợi thế để phát triển công nghiệp, đặc biệt là công nghiệp nặng, công nghiệp sử dụng công nghệ cao, phát triển khoa học và công nghệ, đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao.. Với quy mô và tầm quan trọng của kinh tế miền Duyên Hải, Petrolimex Gas Hải Phòng phát triển từ những cửa hàng, đại lý trực thuộc các Công ty xăng dầu thành viên trên địa bàn các tỉnh đã được xây dựng thành chi nhánh, tổng đại lý để việc tiếp cận, tiếp thị, tìm hiểu thị trường, tập quán tiêu dùng tại các tỉnh, phục vụ, đáp ứng yêu cầu của các đối tượng khách hàng..

Tóm lại, Mục tiêu trong những năm tới của công ty TNHH Gas Petrolimex là trở thành nhà cung cấp lớn nhất tại khu vực. Công ty không ngừng

đầu tư cơ sở vật chất nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhân viên, áp dụng những tiến bộ khoa học công nghệ kỹ thuật nhằm cung cấp cho khách hàng những sản phẩm dịch vụ tốt nhất.

### **3.2. Một số biện pháp cơ bản nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng**

Qua quá trình thực tế tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng em nhận thấy công tác quản lý và sử dụng nhân lực ở công ty đã có nhiều đổi mới mang tính tích cực song vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài của công ty thì việc xây dựng biện pháp để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân sự là hết sức cần thiết nhằm thúc đẩy các hoạt động kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

Căn cứ vào lý luận chung của quản trị nhân sự cùng với thực trạng và định hướng về công tác quản trị nhân sự của Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng trong thời gian tới, em xin đưa ra một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty như sau:

#### **3.2.1. Tạo động lực khuyến khích lao động**

Tăng khả năng làm việc, tăng năng suất lao động là mục tiêu của nhà quản lý và sử dụng lao động. Vì vậy xây dựng biện pháp kích thích lao động tạo sự hăng hái trong công việc là nhiệm vụ quan trọng của các nhà quản trị nhân lực. Các biện pháp phải xây dựng trên cơ sở kết hợp sự hài hòa các yếu tố vật chất và tinh thần người lao động. Để phát huy tối đa khả năng của nhân viên thì việc không ngừng hoàn thiện ứng dụng các đòn bẩy kinh tế kích thích lợi ích vật chất đối với công nhân viên trong công ty là một dụng cụ đắc lực để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, làm cho người lao động gắn bó hơn với công ty, hết lòng vì sự nghiệp, mục tiêu trước mắt của tập thể, doanh nghiệp.

#### **Kích thích về vật chất**

Kích thích về vật chất rất quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Kích thích vật chất bao gồm những khoản tiền lương, tiền thưởng được trả cho người lao động nhằm mục đích: tất cả mọi nhân viên đều mong muốn được thỏa mãn về công việc, được trả công xứng đáng cho những gì mình bỏ ra. Khi được trả lương xứng đáng họ sẽ nhiệt tình làm việc tạo năng suất cao. Việc trả lương CBCNV trong doanh nghiệp cũng đã dựa vào hệ số cấp bậc, khi công nhân viên có những đóng góp lớn, doanh nghiệp có thể đánh giá để tăng hệ số, tăng lương cho họ, điều đó sẽ khuyến khích họ làm việc và có

đóng góp lớn hơn cho xí nghiệp.

Đối với những nhân viên kinh doanh hoàn thành kế hoạch được giao không vi phạm hợp đồng sẽ được trích 3% giá trị hợp đồng

Nhân viên lắp đặt, nhân viên văn phòng, nhân viên kỹ thuật không vi phạm kỷ luật lao động thì thưởng theo mức độ hoàn thành công việc.

Loại A : Hoàn thành vượt mức kế hoạch được giao

Lương thưởng= 0,8\* lương cơ bản

Loại B : Hoàn thành kế hoạch

Tùy theo kết quả hoạt động kinh doanh công ty có thể động viên khuyến khích cho người lao động số tiền khoảng 200.000-500.000 để họ phát huy hơn nữa, làm việc hiệu quả hơn.

Loại C : Chưa hoàn thành nhiệm vụ

Không được hưởng lương thưởng, cán bộ quản lý có thể nhắc nhở để người lao động, tập trung cho công việc để hoàn thành kế hoạch đề ra của công ty

Do vậy, trong những năm tới công ty cần đẩy mạnh doanh số, giảm chi phí, tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật, tăng thu nhập cho công ty từ đó trích 1 khoản tiền vào quỹ khen thưởng phúc lợi của công ty. Việc khen thưởng này dựa vào năng lực làm việc của nhân viên thông qua kết quả kinh doanh. Nó có tác động rất lớn đến tâm lý người lao động, thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty đối với người lao động, thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty đối với người lao động, đồng thời thúc đẩy người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ

### **Đãi ngộ về tinh thần**

- Đãi ngộ tinh thần là một việc không thể thiếu trong bất kỳ doanh nghiệp nào. Trong công tác sử dụng lao động, ngoài việc kích thích về vật chất đối với người lao động còn phải kết hợp với việc đãi ngộ về tinh thần. Các hình thức đãi ngộ tinh thần thường đem lại hiệu quả bất ngờ. Làm tốt công tác này sẽ giúp công ty động viên, khích lệ tinh thần làm việc và cống hiến, cũng như tạo sự trung thành của người lao động.

- Đãi ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

- *Các biện pháp khuyến khích tinh thần:*

- Tổ chức các buổi họp mặt trò chuyện, trao đổi kinh nghiệm, học hỏi kiến thức, thảo luận về kế hoạch sắp tới
- Giao lưu tập thể định kỳ : Sinh hoạt này cho phép các nhân viên phát triển tính tập thể, chia sẻ ý kiến trong một bầu không khí thân thiện cởi mở .
- Các nhà lãnh đạo công ty cần phải hòa nhập với mọi người hơn nữa tránh thái độ dò xét, phê bình khuyết điểm của cá nhân trước cả tập thể. Vì con người thường không thích những lời phê bình cả.
- Người lãnh đạo luôn quan tâm đến sức khỏe, nhu cầu trong công việc của người lao động, biết lắng nghe ý kiến phản hồi của người lao động,
- Xây dựng môi trường làm việc tốt, tạo bầu không khí trong công ty để người lao động làm việc thoải mái, không có áp lực quá lớn cho người lao động
- Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ nâng cao trình độ.
- Thái độ quan tâm chân thành: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới.
- Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, vui chơi, giải trí. Tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ. Định kỳ hàng năm tổ chức văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết.
- Trong nhiều trường hợp kích thích tinh thần có khi còn quan trọng hơn kích thích vật chất. Do đó các nhà quản lý cần dùng danh hiệu để phong tặng cho người lao động. Ngoài ra còn áp dụng một số hình thức khác như: gửi thư khen ngợi, đăng báo, dán hình tuyên dương...
- Đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời, phát hiện ra tiềm năng để bồi dưỡng đồng thời phát hiện ra các sai sót và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa.
- Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khỏe và tâm trạng vui tươi thoải mái cho người lao động.
- Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý. Áp dụng chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ cao. Về khía cạnh tâm lý nhân viên sẽ cảm thấy tự có trách nhiệm hơn vì cảm thấy cấp trên tin tưởng và tạo điều kiện cho mình hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào.
- Tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Thi đua là phương tiện để kích thích và phát huy tích cực tính chủ động và sáng tạo của người lao động.

**3.2.2. Tiến hành công tác đào tạo nguồn nhân lực**

❖ Căn cứ vào biện pháp:

Trong giai đoạn nền kinh tế vô cùng khó khăn hiện nay, vấn đề nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động là hết sức cần thiết.

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 chưa được quan tâm đúng mức.

Đối với lao động gián tiếp việc đào tạo chưa mang lại hiệu quả thực sự. Nhân viên được đi đào tạo chỉ mang tính đối phó vì họ không thật sự thấy cần thiết.

**Bảng 3.1: Tình hình lao động sau đào tạo trong 2 năm 2013-2014**

(Đơn vị tính: người)

| Stt | Chỉ tiêu                             | Năm 2013        |               | Năm 2014        |               |
|-----|--------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
|     |                                      | Đào tạo tại chỗ | Cử đi đào tạo | Đào tạo tại chỗ | Cử đi đào tạo |
| 1   | Số người hoàn thành đào tạo đúng hạn | 8/15            | 5/9           | 5/8             | 3/5           |
| 2   | Số người hoàn thành tốt công việc    | 7/15            | 4/8           | 4/8             | 2/5           |

Từ bảng trên ta thấy kết quả sau đào tạo chưa cao: với hình thức đào tạo tại chỗ năm 2103 có 8/15 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo, hình thức cử đi đào tạo là 5/8. Năm 2014 với hình thức đào tạo tại chỗ số người hoàn thành đúng hạn là 5/8 , cử đi đào tạo là 3/5 . Số người hoàn thành tốt công việc với hình thức đào tại chỗ là 7/15 , với hình thức cử đi đào tạo là 4/8. Năm 2014 . đào tạo tại chỗ là 4/8 và cử đi đào tạo là 2/5 đối với số người hoàn thành tốt công việc. Chỉ khoảng 50% số người lao động hoàn thành đúng hạn cho thấy chương trình đào tạo của công ty còn nhiều hạn chế , chưa khuyến khích được người lao động ý thức trong việc đào tạo là cần thiết . Bên cạnh đó, công ty cần xem xét lại chương trình đào tạo đã hợp lý chưa, thời gian có phù hợp không?

❖ Mục tiêu của biện pháp:

-Nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo,nâng cao trình độ chuyên môn, ý thức kỷ luật của người lao động.

-Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty tạo mọi điều kiện để tăng khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường.

❖ Nội dung của biện pháp:

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

Đào tạo tại chỗ : Hướng dẫn người lao động ngay tại nơi làm việc. Đối với những người lao động trực tiếp mới được tuyển vào. Người chưa có kinh nghiệm làm , người cần bổ sung tay nghề ... Công ty cần bố trí , sắp xếp thời gian sao cho phù hợp với thời gian làm việc của họ.

| Họ tên         | Bộ phận             | Thời gian làm việc |           | Thời gian đào tạo |           |
|----------------|---------------------|--------------------|-----------|-------------------|-----------|
|                |                     | Ca sáng            | Ca chiều  | Ca sáng           | Ca chiều  |
| Đặng Anh Thơ   | Bảo dưỡng kiểm định | 7h30-9h00          | 2h-3h30   | 9h15-11h15        | 3h45-4h15 |
| Nguyễn Ngọc An | Bảo dưỡng kiểm định | 9h15-11h15         | 3h45-4h15 | 7h30-9h30         | 2h-3h30   |

Cử đi đào tạo :

Lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp . Người cần thiết đi học nâng cao tay nghề. Chọn người có ý thức làm việc tốt, có tinh thần học hỏi cao, chấp hành quy định của công ty. Tránh tình trạng đào tạo ô ạt, không mang lại hiệu quả, gây ra lãng phí thời gian , chi phí của công ty.

Lựa chọn chương trình đào tạo phù hợp với công việc của người lao động. Chương trình đào tạo phải thiết thực gắn với công việc họ đang làm. Người lao động sau đào tạo sẽ áp dụng được những gì đã đào tạo vào lao động một cách hiệu quả

**Bảng 3.2 : Dự kiến công tác đào tạo lao động trực tiếp năm 2015**

(Đơn vị tính: Người)

| Chỉ tiêu                  | Xưởng sản xuất  |             |
|---------------------------|-----------------|-------------|
|                           | Nhu cầu đào tạo | Chỉ tiêu KH |
| <b>1. Đào tạo tại chỗ</b> | <b>20</b>       | <b>15</b>   |
| Thợ rút gas lỏng          | 3               | 2           |
| Thợ thử thủy lực bình gas | 4               | 2           |
| Thợ kiểm định bình gas    | 4               | 2           |
| Thợ nạp gas vào bình      | 9               | 9           |
| <b>2. Cử đi đào tạo</b>   | <b>15</b>       | <b>10</b>   |
| Thợ rút gas lỏng          | 1               | 1           |
| Thợ thử thủy lực bình gas | 5               | 4           |
| Thợ kiểm định bình gas    | 4               | 3           |
| Thợ nạp gas vào bình      | 5               | 2           |
| <b>Tổng</b>               | <b>35</b>       | <b>25</b>   |

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

Với hình thức đào tạo tại chỗ công ty dự tính hỗ trợ 1.000.000đ/người. Như vậy chi phí đào tạo cho 15 người lao động đào tạo tại chỗ là:

$$15 * 1.000.000 = 15.000.000đ$$

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 2.500.000đ/người, Như vậy chi phí đào tạo cho 10 người lao động cử đi đào tạo là:

$$10 * 2.500.000 = 25.000.000đ$$

Tiền lương mà công ty trả cho 10 người lao động cử đi đào tạo là: ( tiền lương trung bình là 3.150.000đ/người)

$$10 * 3.150.000 = 31.500.000đ$$

Tổng chi phí mà công ty bỏ ra nhằm nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động trực tiếp là:

$$15.000.000 + 25.000.000 + 31.500.000 = 71.500.000đ$$

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 người lao động đào tạo tại chỗ là 1.000.000đ/người. với lao động cử đi đào tạo là 3.000.000đ/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**

Kết quả của biện pháp

Trong ngắn hạn: dự kiến kết quả đạt được sau khi thực hiện biện pháp



**Bảng 3.3: Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trước và sau giải pháp**

| STT | Chỉ tiêu                           | Đơn vị       | Trước giải pháp | Sau giải pháp   | Chênh lệch     |       |
|-----|------------------------------------|--------------|-----------------|-----------------|----------------|-------|
|     |                                    |              |                 |                 | Số lượng       | %     |
| 1   | Tổng sản lượng                     | Tấn          | 20.311.230      | 23.123.567      | 2.812.337      | 13,85 |
| 2   | Doanh thu thuần                    | Triệu        | 629.000.653.159 | 678.000.654.123 | 49.000.000.964 | 7,79  |
| 3   | Lợi nhuận sau thuế                 | Triệu        | 12.843.363.514  | 15.476.456.123  | 2.633.092.609  | 20,50 |
| 4   | Tổng số lao động                   | Người        | 174             | 174             |                |       |
| 5   | Hiệu suất sử dụng lao động(2/4)    | Triệu/ người | 3614946283      | 3896555483      | 281.609.201    | 7,79  |
| 6   | Hiệu quả sử dụng lao động (3/4)    | Triệu/ người | 73812434        | 88945150        | 15.132.716     | 20,50 |
| 7   | Năng suất lao động bình quân (1/4) | Tấn/người    | 116731          | 132894          | 16.163         | 13,85 |
| 8   | Lương BQ/ tháng                    | Triệu        | 5,5             | 5,5             |                |       |

Trong ngắn hạn: Tổng sản lượng tăng lên 2.812.337 tấn tương đương 13,85%. Doanh thu thuần tăng lên 49.000 triệu tương đương 7,79%. Hiệu quả sử dụng lao động tăng 281.609.201 tương đương 20,50%

Trong dài hạn, Công ty sẽ có một đội ngũ lao động có chuyên môn cao, làm việc hiệu quả. Nâng cao năng lực cạnh tranh giúp cho Công ty tiếp tục đứng vững trên thị trường và giữ uy tín với khách hàng

## KẾT LUẬN

Trong xu thế hội nhập nền kinh tế thì những cơ hội và thách thức đặt ra cho doanh nghiệp ngày càng nhiều. Xu thế của một nền kinh tế hội nhập chỉ dành chỗ cho những doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả. Một doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường thì phải tự mình đi lên bằng chính năng lực của mình. Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng đã khẳng định được mình trong nền kinh tế đó và đã tạo được niềm tin cho khách hàng, hoạt động kinh doanh ngày càng hiệu quả.

Qua thời gian 10 tuần thực tập tại 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 nhà trường. Bằng cách phân tích đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể em đã một số giải pháp góp phần “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty” cho phù hợp với tình hình thực tế hiện nay để Công ty có thể tham khảo nhằm mục đích góp phần giải quyết những mặt còn hạn chế. Tuy nhiên do thời gian và trình độ còn nhiều hạn chế, kinh nghiệm về thực tế tích lũy còn ít. Các thông tin và số liệu cần thiết bị hạn chế hoặc không thu thập được. Do đó nguồn số liệu chỉ tương đối chính xác, chưa bao quát đầy đủ vì vậy đề tài luận văn của em không thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định, kính mong thầy cô xem xét, góp ý kiến để bài viết của em được hoàn thiện hơn. Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng đã giúp đỡ em rất nhiều. Em cũng gửi lời cảm ơn tới thầy Hoàng Chí Cương và cô Nguyễn Đoàn Trang đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm đề tài kế luận tốt nghiệp.

*Em xin chân thành cảm ơn*

Hải Phòng, ngày 29 tháng 7 năm 2015

Sinh viên

Đào Bích Phương

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- 1, Một số tài liệu được công ty cung cấp “ Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, báo cáo lao động năm 2013-2014
- 2, Luận văn “ Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần phát triển công nghiệp tàu thủy Nam Sơn” của sinh viên Nguyễn Thị Mai, lớp QT1301N. Luận văn “Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng” của sinh viên Nguyễn Thi Thu Hoa lớp QT1301N năm 2013 Đại học dân lập Hải Phòng.
- 3, “Quản trị nhân sự” Trần Kim Dung năm 2007, NXB thống kê
- 4, “ Quản trị nhân sự” Nguyễn Hữu Thân năm 2007, NXB thống kê
- 5, “ Quản trị nguồn nhân lực” George T. Milko. Vich W. Boudreau NXB Thống kê , 2002