

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

THÂN NGUYỄN THANH HIỀN

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ BẮC

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2016

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

THÂN NGUYỄN THANH HIỀN

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ BẮC

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. Vũ Hồng Phong

HÀ NỘI - 2016

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan tất cả những nội dung của luận văn này hoàn toàn được hình thành và phát triển từ những quan điểm của cá nhân tôi, dưới sự hướng dẫn khoa học của Tiến sỹ Vũ Hồng Phong . Các số liệu nêu trong luận văn là trung thực. Những kết luận khoa học của luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào.

Tác giả luận văn

Thân Nguyễn Thanh Hiền

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	I
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG, BIỂU.....	VI
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	VIII
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	8
1.1. Một số khái niệm liên quan.....	8
1.1.1. Nguồn nhân lực	8
1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực.....	10
1.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	12
1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ..	14
1.2.1. Trí lực.....	14
1.2.2. Thể lực	14
1.2.3. Tâm lực	15
1.3. Nội dung các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	15
1.3.1. Về trí lực	16
1.3.2. Về thể lực	17
1.3.3. Về tâm lực.....	18
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	19
1.4.1. Những nhân tố bên ngoài.....	19
1.4.2. Những nhân tố bên trong	21
1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số tổ chức kinh doanh xăng quốc tế, trong nước và bài học rút ra	23

1.5.1. Một số kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số tổ chức kinh doanh xăng quốc tế và trong nước.....	23
1.5.2. Bài học kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Công ty xăng dầu Hà Bắc	27
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ BẮC	30
2.1. Khái quát về Công ty xăng dầu Hà Bắc	30
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	30
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và các hoạt động của Công ty xăng dầu Hà Bắc	31
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty xăng dầu Hà Bắc	32
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc.....	32
2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc	34
2.2.1. Chất lượng nguồn nhân lực về trí lực.....	34
2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực về thể lực	43
2.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực	45
2.3. Thực trạng hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc	47
2.3.1. Về trí lực	47
2.3.2. Về thể lực	61
2.3.3. Về tâm lực	62
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	65
2.4.1. Những nhân tố bên ngoài.....	65
2.4.2. Những nhân tố bên trong	66
2.5. Đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc.....	71
2.5.1. Mặt mạnh	71

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	73
CHƯƠNG 3. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ BẮC	
.....	76
3.1. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc.....	76
3.2. Các giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc	77
3.2.1. Nâng cao chất lượng hoạt động tuyển dụng	77
3.2.2. Nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn.....	83
3.2.3. Nâng cao hiệu quả công tác sử dụng nhân lực	87
3.2.4. Hoàn thiện công tác quy hoạch nhân lực.....	90
3.2.5. Nâng cao tác phong, ý thức, thái độ làm việc	92
3.2.6. Một số giải pháp hỗ trợ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công ty xăng dầu Hà Bắc	94
KẾT LUẬN.....	97
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	98
PHỤ LỤC.....	99

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
NNL	Nguồn nhân lực
ATVSLĐ	An toàn vệ sinh lao động

DANH MỤC BẢNG, BIỂU

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo trình độ văn hóa	34
của Petrolimex Hà Bắc - Giai đoạn 2011-2015.....	34
Bảng 2.2. Kỹ năng làm việc theo nhóm của nguồn nhân lực	37
Petrolimex Hà Bắc hiện nay	37
Bảng 2.3. Trình độ tin học của nguồn nhân lực Petrolimex Hà Bắc 2011-2015	39
Bảng 2.4. Số lao động đào tạo chuyên ngành liên quan đến công việc hiện tại của Công ty	41
Bảng 2.5. Thâm niên làm việc của người lao động	42
tại Công ty năm 2015	42
Bảng 2.6. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi và giới tính.....	43
của công ty xăng dầu Hà Bắc 2015.....	43
Bảng 2.7. Phân loại sức khỏe của nguồn nhân lực Công ty.....	44
2011-2015	44
Bảng 2.8. Mức độ hài lòng về thái độ phục vụ của nhân viên bán lẻ xăng dầu của Công ty	46
Bảng 2.9 Các khóa đào tạo, bồi dưỡng phân theo loại lao động của Petrolimex Hà Bắc giai đoạn 2011-2015	49
Bảng 2.10. Thống kê các khóa học và chi phí đào tạo năm 2015.....	50
Bảng 2.11. Kết quả tuyển dụng của Petrolimex Hà Bắc.....	55
giai đoạn 2011 - 2015.....	55
Bảng 2.12. Trình độ chuyên môn lao động được tuyển mới so với yêu cầu của vị trí công việc tại Petrolimex Hà Bắc 2015	56
Bảng 2.13 : Số lao động trong diện quy hoạch chức danh	58
cán bộ quản lý tại công ty.....	58

Bảng 2.14: Tổng hợp kết quả khảo sát về tiền lương, thu nhập.....	70
của Công ty hiện nay	70
Bảng 3.1. Đề xuất tiêu chí tuyển chọn điển hình.....	81
Bảng 3.2 . Bảng luân chuyển, thuyên chuyển một số chức danh của phòng Tài chính kế toán Petrolimex Hà Bắc	89
Biểu 2.1: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới của Petrolimex Hà Bắc 2015	33
Biểu 2.2. Cơ cấu trình độ học vấn NNL theo phân loại lao động của công ty năm 2015	35
Biểu 2.3: Mức độ thành thạo kỹ năng AT VSLĐ của Petrolimex	38
Hà Bắc hiện nay	38
Biểu 2.4. Kỹ năng ngoại ngữ của nguồn nhân lực Công ty hiện nay.....	40
Biểu 2.5. Khảo sát ý kiến kết quả đào tạo với công việc của NNL Petrolimex Hà Bắc hiện nay	51
Biểu 2.6. Mức độ hài lòng về công tác tuyển dụng của Công ty hiện nay	57
Biểu 2.7. Thăm dò ý kiến về thuyên chuyển Cửa hàng trưởng của Công ty năm 2015	60
Biểu 2.8. Ý kiến về việc lắp đặt camera giám sát.....	64
của NNL Petrolimex Hà Bắc hiện nay.....	64

DANH MỤC HÌNH VẼ

Sơ đồ: 2.1. Bộ máy tổ chức của Petrolimex Hà Bắc 32

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Kinh tế học đã chỉ ra rằng mỗi tổ chức đều có ba yếu tố đầu vào cơ bản là vốn, lao động và tài nguyên, ba yếu tố này quyết định sống còn đến hoạt động của tổ chức. Trong đó, lao động (hay nguồn nhân lực) là yếu tố quan trọng hàng đầu của sự phát triển, là tài sản vô giá của mọi quốc gia, vùng lãnh thổ và các tổ chức... Một tổ chức với nguồn nhân lực có chất lượng cao sẽ luôn đạt được hiệu quả trong hoạt động và đạt được các mục tiêu của tổ chức trong ngắn hạn cũng như trong dài hạn. Mặt khác, trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu và rộng, môi trường hoạt động của tổ chức ngày càng phức tạp, để tồn tại và phát triển bền vững các tổ chức cần phải có một nguồn nhân lực chất lượng cao.

Xăng dầu là loại hàng hóa đặc biệt mang tính chiến lược không thể thiếu và liên quan mật thiết đến đời sống kinh tế xã hội, an ninh quốc gia. Hệ thống các công ty chi nhánh của Tập đoàn xăng dầu Petrolimex trên 63 tỉnh, thành đảm bảo cung cấp đủ xăng dầu cho đất nước. Bên cạnh các lĩnh vực xăng dầu, dầu mỡ nhờn & các sản phẩm hóa dầu, khí hóa lỏng và vận tải xăng dầu; Petrolimex đầu tư kinh doanh vào các ngành nghề: Thiết kế, xây lắp, cơ khí và thiết bị xăng dầu; bảo hiểm, ngân hàng và các hoạt động thương mại dịch vụ khác. Với chiến lược kinh doanh hướng đa ngành và hội nhập hiện nay, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là giải pháp then chốt để Petrolimex nói chung và Công ty xăng dầu Hà Bắc nói riêng để tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

Công ty xăng dầu Hà Bắc có trụ sở tại địa bàn tỉnh Bắc Giang chuyên cung cấp sản phẩm chính của ngành và các hàng hóa, dịch vụ khác trên địa bàn tỉnh Bắc Giang và Lạng Sơn. Phạm vi hoạt động rộng lại chủ yếu là các tỉnh trung du miền núi, điều kiện cơ sở vật chất còn kém. Đặc thù kinh doanh

sử dụng lực lượng đông đảo đội ngũ công nhân bán lẻ với mặt bằng chung chất lượng nguồn nhân lực không cao. Đặc biệt là về trình độ và thái độ phục khách hàng. Thêm vào đó là sự thành lập của các cây xăng tư nhân dẫn đến sản lượng bán lẻ trong giai đoạn gần đây chưa đạt chỉ tiêu kế hoạch Tập đoàn giao. Với sự đa dạng, mở rộng của các loại hình kinh doanh đặt ra yêu cầu mới, khắt khe hơn với tập thể cán bộ công nhân viên của Công ty.

Chất lượng nguồn nhân lực đang là thách thức lớn của Công ty. Để giải quyết những vấn đề tồn tại trên cũng như tìm ra phương hướng cho sự phát triển trước mắt và lâu dài, Công ty xăng dầu Hà Bắc cần phải có những giải pháp cụ thể, những biện pháp thiết thực để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm tháo gỡ những khó khăn, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển ổn định, bền vững trong giai đoạn hiện nay cũng như trong tương lai. Đây là lý do mà học viên chọn đề tài "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc*" làm đề tài nghiên cứu.

2. Tình hình nghiên cứu của đề tài

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một đề tài có lĩnh vực rộng và được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau. Cho đến nay, đã có nhiều công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên các công trình chủ yếu đi sâu nghiên cứu hệ thống chất lượng nguồn nhân lực, từ đó đưa ra giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong khi đó không nhiều các công trình nghiên cứu sâu về thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và đưa ra giải pháp triệt để. Liên quan đến các công trình nghiên cứu về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực có thể kể đến như sau:

Tác giả Vũ Bá Thế (2005), "*Phát huy nguồn lực con người để CNH, HĐH - Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*", Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội. Cuốn sách tiếp cận theo quan hệ kinh tế quốc tế, tập trung

phân tích và làm rõ cơ sở lý luận liên quan đến nguồn nhân lực; kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số nước tiên tiến trên thế giới; đánh giá thực trạng nguồn nhân lực nước ta cả về quy mô, tốc độ, chất lượng nguồn nhân lực và rút ra những thành tựu, hạn chế, nguyên nhân của những hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực; đề xuất các giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam trong thời gian tới.

Tác giả Phùng Rân (2008) với bài "*Chất lượng nguồn nhân lực, bài toán tổng hợp cần có lời giải đồng bộ*", trường Cao đẳng Viễn Đông, TP.HCM đã đưa ra nhận định về sự suy tồn hay hưng thịnh của một dân tộc, một tổ chức đều dựa vào nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực. Đây là vấn đề quan trọng cần được quan tâm trong chiến lược phát triển tổng thể và dài hạn của một quốc gia, một ngành, của tổ chức, doanh nghiệp. Một quốc gia hay một tổ chức muốn phát triển và sánh vai được với các nước phát triển hiện đại trên thế giới chủ yếu nhờ vào lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực. Đó là quyết sách là chiến lược thành công.

Đồng tác giả Nguyễn Quốc Việt, Nguyễn Minh Thảo (2012) "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua phát triển kỹ năng lao động và vai trò của giáo dục phổ thông*". Bài viết tìm hiểu nhu cầu của các doanh nghiệp về kỹ năng lao động (kỹ năng cứng và kỹ năng mềm) khi tuyển dụng và đề bạt cũng như mức độ đáp ứng của lao động hiện nay. Xuất phát từ thực tiễn nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực ở nước ta phải có sự nhận diện khách quan, đúng thực trạng về kỹ năng lao động và giáo dục phổ thông, bài viết chỉ ra khoảng trống về kỹ năng hiện nay ở nước ta, tập trung chủ yếu vào kỹ năng mềm và kỹ năng nghề. Trên cơ sở đó, đưa ra một số kiến nghị về lồng ghép đào tạo kỹ năng qua các môn học trong trường phổ thông nhằm trang bị cho học sinh những kỹ năng cần thiết khi tham gia thị trường lao động, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Việt Nam.

Từ quá trình nghiên cứu các công trình khoa học của các tác giả cho thấy nguồn nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của đất nước nói chung và Công ty xăng dầu Hà Bắc nói riêng. Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một hoạt động mang tính khoa học, cần có sự đầu tư, nghiên cứu.

Tính đến thời điểm hiện nay, tại Công ty xăng dầu Hà Bắc chưa có công trình nào nghiên cứu về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích của luận văn

Mục đích của luận văn là nghiên cứu hệ thống hóa cơ sở lý luận về chất lượng nguồn nhân lực.

Nghiên cứu thực trạng chất lượng nguồn nhân lực thông qua các tiêu chí chất lượng nguồn nhân lực. Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty. Xác định những nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của công ty. Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty để nâng cao lợi thế cạnh tranh.

3.2. Nhiệm vụ của luận văn

Thông qua việc tìm hiểu, nghiên cứu tài liệu về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên thế giới và trong nước; những nghiên cứu về ngành xăng dầu và chất lượng nguồn nhân lực trong ngành này. Tác giả nhận thấy chưa có nghiên cứu nào chi tiết, tỉ mỉ về nguồn nhân lực ngành xăng dầu. Trong bối cảnh ngành xăng dầu nói chung và Công ty xăng dầu Hà Bắc đang chuyển mình cổ phần hóa, chiến lược hợp tác nước ngoài, kinh doanh đa ngành đã thay đổi sâu sắc đến nguồn nhân lực trong nội bộ. Chính vì thế tác giả nhận thấy đây là khoảng trống cần được tìm hiểu, nghiên cứu, hy vọng những nghiên cứu của tác giả sẽ góp phần nào trong khoa học nghiên cứu của một ngành kinh tế. Luận văn tập trung đi sâu trả lời cho những câu hỏi sau:

- Hệ thống các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực cho Công ty xăng dầu Hà Bắc là gì?

- Những yếu tố nào ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực Công ty xăng dầu Hà Bắc?

- Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc?

- Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc thông qua các tiêu chí đánh giá, hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực?

- Định hướng về nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc trong vòng 5 năm tới (2016-2020)?

- Những giải pháp nào nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công ty xăng dầu Hà Bắc?

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của đề tài này là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

Về không gian: Công ty xăng dầu Hà Bắc.

Về thời gian: Luận văn tập trung nghiên cứu và sử dụng dữ liệu trong giai đoạn 2011 – 2015 để minh họa, đánh giá và phân tích trong quá trình nghiên cứu, từ đó đưa ra các giải pháp cho giai đoạn 2016-2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thống kê – phân tích:

Luận văn chủ yếu sử dụng nguồn số liệu được cung cấp từ phòng Tổ chức - Hành chính, phòng Kế toán của Công ty xăng dầu Hà Bắc.

Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Công ty xăng dầu Hà Bắc, còn có các tài liệu, văn bản khác từ các cơ quan quản lý cấp trên Tập đoàn xăng dầu Petrolimex, sách báo, mạng internet và ý kiến trong các cuộc hội thảo.

Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm tìm ra điểm mạnh, điểm yếu về chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc.

- Phương pháp điều tra xã hội học: phương pháp điều tra bằng bảng hỏi dành cho các nhóm đối tượng: lao động trực tiếp, lao động gián tiếp, khách hàng sử dụng dịch vụ của Công ty xăng dầu Hà Bắc.

Quy mô mẫu điều tra: Luận văn đã tiến hành điều tra 120 phiếu khảo sát cho nhóm lao động trực tiếp và gián tiếp của Công ty xăng dầu Hà Bắc, và 50 mẫu khảo sát cho khách hàng sử dụng các dịch vụ của Công ty xăng dầu Hà Bắc. Kết quả thu về được 170 phiếu khảo sát cho các đối tượng đều hợp lệ.

Các phiếu điều tra được thu thập, tổng hợp, xử lý và phân tích trên máy tính.

- Phương pháp quan sát tại nơi làm việc: tác giả thực hiện quan sát người lao động: thao tác làm việc, kỹ năng xử lý tình huống, thái độ giao tiếp ứng xử tại nơi làm việc.

- Phương pháp phỏng vấn sâu: tác giả thực hiện phỏng vấn sâu với một số lãnh đạo của Công ty, trưởng cửa hàng bán lẻ, công nhân, một số cán bộ quản lý trực tiếp của Công ty trên Tập đoàn xăng dầu Petrolimex và các chuyên gia về nguồn nhân lực.

6. Đóng góp mới của đề tài

Hệ thống hóa vấn đề lý luận về NNL và chất lượng NNL.

Xác định các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL làm thước đo để đánh giá chất lượng NNL tại Công ty xăng dầu Hà Bắc. Từ các tiêu chí này, giúp cho

Ban lãnh đạo Công ty đánh giá chính xác về chất lượng nguồn nhân lực , đưa ra các quyết định quản trị nguồn nhân lực hiệu quả.

Phân tích rõ thực trạng chất lượng nguồn nhân lực thông qua các thước đo về trí lực, thể lực, tâm lực của NNL và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đang áp dụng tại Công ty xăng dầu Hà Bắc.

Tác giả đề xuất các nhóm giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực với thực tiễn Công ty xăng dầu Hà Bắc. Đây là các giải pháp quan trọng giúp cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc cả trước mắt và lâu dài.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, lời cảm ơn, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục sơ đồ, hình vẽ và danh mục từ viết tắt thì luận văn được cấu trúc gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc.

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.1. Nguồn nhân lực

Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người, trong đó có cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng. Nó thể hiện ra ngoài bởi khả năng làm việc, nó bao gồm sức khỏe, trình độ, tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo... Trong quá trình phát triển các học thuyết về kinh tế, từ lý thuyết đến thực tế nhiều nhà kinh tế học và nhà quản lý thường sử dụng thuật ngữ "lực lượng lao động" thay cho thuật ngữ "nguồn nhân lực". Ngày nay, thuật ngữ "nguồn nhân lực" được sử dụng ngày càng phổ biến đã thể hiện tính khoa học về con người với sự phát triển về số lượng, chất lượng và tầm quan trọng của con người trong phát triển kinh tế xã hội.

Theo tổ chức Lao động quốc tế (ILO) đã chỉ ra nguồn nhân lực quốc gia: là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và tính sáng tạo của con người có quan hệ đến sự phát triển của cá nhân và đất nước. Với quan điểm này, Liên hợp quốc đã chỉ rõ những đặc trưng của nguồn nhân lực mà đó cũng là các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực.

Ngân hàng thế giới (WB) cho rằng: "Nguồn nhân lực là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân". [16, Tr12]. Lúc này nguồn nhân lực trở thành một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác như: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên... Sự khác biệt của vốn nhân lực nằm ở chức năng của nó là để khai thác, duy trì và sử dụng các nguồn vốn vật chất.

Theo quan điểm của GS.TS. Lê Hữu Tầng trong chương trình Khoa học Công nghệ cấp Nhà nước KX – 07 thì “nguồn nhân lực” được hiểu là: “số dân

và chất lượng con người, bao gồm cả thể chất và tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực phẩm chất, thái độ, phong cách làm việc". [9, Tr28]

Theo David Begg, nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng thu được trong tương lai. [15].

Nghiên cứu phạm vi rộng (xã hội), nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho toàn xã hội, bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường, là một yếu tố của sự phát triển kinh tế xã hội, là khả năng lao động của xã hội theo nghĩa hẹp, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động, là tổng thể yếu tố vật chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động.

Nghiên cứu phạm vi hẹp (doanh nghiệp), nguồn nhân lực bao gồm tất cả các cá nhân tham gia vào bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp. Đây là nguồn tài nguyên quý giá và vô hạn của doanh nghiệp.

Theo Giáo sư Phạm Minh Hạc: nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người, trước hết là tiềm năng lao động bao gồm thể lực, trí lực, phẩm chất và nhân cách con người nhằm đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế xã hội nhất định. Có thể là một quốc gia, một vùng, một ngành hoặc một tổ chức nhất định trong hiện tại và tương lai [4, Tr269].

Trong giáo trình Nguồn nhân lực của Đại học Lao động xã hội do PGS.TS Nguyễn Tiệp chủ biên (2005) đưa ra khái niệm nguồn nhân lực "bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động" [13, Tr9]. Nguồn nhân lực được nghiên cứu với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội.

PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân: "Nguồn nhân lực của tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong một tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có cả thể lực và trí lực" [7; Tr87]. Đó là toàn bộ con người và các hành động của con người

trong tổ chức đó tạo thành các hoạt động - phần không thể thiếu trong sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

Từ những đánh giá ở trên, tác giả nhận định: Nguồn nhân lực xã hội là toàn bộ con người trong xã hội có thể cung cấp thể lực và trí lực cho xã hội. Nguồn nhân lực theo nghĩa rộng không bị giới hạn bởi độ tuổi, phạm vi có thể sử dụng thể lực hay trí lực cống hiến cho xã hội. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm tất cả những người làm việc trong doanh nghiệp đó bằng thể lực và trí lực của họ. Một doanh nghiệp muốn duy trì và phát triển cần khai thác hiệu quả vốn con người. Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn em chỉ tập trung vào nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, những người lao động đảm bảo yêu cầu về mặt pháp lý, làm việc bằng trí lực và thể lực của họ. Hay có thể gọi là lực lượng lao động của doanh nghiệp.

1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Từ những đánh giá ở trên, nguồn nhân lực có thể được xem xét và đánh giá theo số lượng, chất lượng và cơ cấu. Về số lượng: thể hiện quy mô nguồn nhân lực và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Về chất lượng: thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực, được biểu hiện thông qua thể lực, trí lực, kỹ năng lao động, tinh thần, thái độ, ý thức lao động và phong cách làm việc.

Nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực có rất nhiều, nhưng chưa có được quan điểm thống nhất chỉ ra rằng việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực cần những tiêu chí nào, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần có những điều kiện gì. Trong thực tế thuật ngữ chất lượng nguồn nhân lực thường hay bị nhầm lẫn với thuật ngữ: trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực.

Theo GS.TS Phùng Rân, chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá qua hai tiêu chí: năng lực hoạt động của nguồn nhân lực và phẩm chất đạo đức

của nguồn nhân lực đó. Năng lực hoạt động có được thông qua đào tạo, qua huấn luyện, qua thời gian làm việc được đánh giá bằng học hàm, học vị, cấp bậc công việc và kỹ năng giải quyết công việc. Năng lực này là kết quả giáo dục đào tạo của cả cộng đồng chứ không riêng một tổ chức nào. [8, Tr2]. Theo quan điểm này, năng lực của nguồn nhân lực thuộc về chuyên môn của nguồn nhân lực. Việc xây dựng các tiêu chí đánh giá năng lực nguồn nhân lực để sàng lọc nhân phẩm chất nguồn nhân lực.

Phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực được biểu hiện qua thái độ, ý thức, phong cách làm việc, quan hệ lao động, văn hóa doanh nghiệp... và được hiểu là tâm lực lao động. Tiêu chí này mang tính "nhạy cảm", khó đo lường bởi chịu chi phối bởi tâm lý bên trong. Thực tế chưa có con số thống kê chính thống về chất lượng nguồn nhân lực khía cạnh phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực.

PGS.TS Mai Quốc Chánh "chất lượng nguồn nhân lực được xem xét trên các mặt: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất" [2; Tr36]. Tác giả sử dụng "xem xét trên các mặt" chứ không coi đó là các tiêu chí bắt buộc. Bên cạnh đó còn nhiều mặt chưa được hoặc không được xét đến. Như vậy có thể nhận thấy các hướng nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực còn chưa được thống nhất. Các tiêu chí đưa ra chủ yếu là một số tiêu chí định lượng như: trình độ, sức khỏe, năng lực...Thông qua các quan điểm trên, tác giả nhận định:

Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là một trạng thái của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, biểu hiện qua mối liên hệ giữa các yếu tố cấu thành đó là:

- Thể lực của con người chịu ảnh hưởng của mức sống vật chất, sự chăm sóc sức khỏe và rèn luyện của từng cá nhân cụ thể. Thể lực có ý nghĩa quan

trọng quyết định năng lực hoạt động của con người. Phải có thể lực con người mới có thể phát triển trí tuệ và quan hệ của mình trong xã hội.

- Trí lực được xác định bởi tri thức chung về khoa học, trình độ kiến thức chuyên môn, kỹ năng kinh nghiệm làm việc và khả năng tư duy, sáng tạo của mỗi con người.

- Đạo đức, phẩm chất là những đặc điểm quan trọng trong yếu tố xã hội của nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ những tình cảm, tập quán phong cách, thói quen, quan niệm, truyền thống, các hình thái tư tưởng, đạo đức và nghệ thuật..., gắn liền với truyền thống văn hóa.

Trong luận văn này, chất lượng nguồn nhân lực là thuật ngữ thể hiện một tập hợp các đánh giá về thể lực, trí lực, tâm lực của người lao động trong doanh nghiệp. Cụ thể, các tiêu chí thể hiện năng lực làm việc, kỹ năng thực hiện công việc phải có trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng được trau dồi, đào tạo. Đó chính là trí lực của nguồn nhân lực. Nhưng nếu có trí lực mà nguồn nhân lực không đủ sức khỏe, thể chất yếu thì tác động tiêu cực đến trí lực. Thái độ trong công việc chính là tâm lực của nguồn nhân lực. Đó là tinh thần làm việc, khả năng chịu áp lực công việc, trạng thái cảm xúc của người lao động được biểu hiện thông qua hành vi. Thái độ trong công việc cũng là thể hiện tình trạng sức khỏe của nguồn nhân lực.

1.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Đối với bản thân người lao động thì: “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực” là gia tăng về giá trị con người, cả giá trị vật chất và tinh thần, cả trí lực, tâm lực cũng như kỹ năng nghề nghiệp, làm cho người lao động có những năng lực và phẩm chất mới cao hơn đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sự phát triển kinh tế xã hội.

Đối với doanh nghiệp: “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực” chỉ việc thực hiện một số hoạt động nào đó dẫn đến sự thay đổi về chất lượng nguồn

nhân lực tăng lên so với chất lượng nguồn nhân lực hiện có. Đó là sự tăng cường sức mạnh thể lực; trình độ, kỹ năng, sáng tạo của năng lực thể chất; tác phong, thái độ tâm lý của lực lượng lao động lên trình độ nhất định để lực lượng này có thể hoàn thành được nhiệm vụ đặt ra trong những giai đoạn phát triển của một quốc gia, một tổ chức, doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là tạo ra tiềm năng của con người thông qua đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng và đào tạo lại, chăm sóc sức khỏe về thể lực và tinh thần, khai thác tối đa tiềm năng đó trong các hoạt động lao động thông qua việc tuyển dụng, sử dụng, tạo điều kiện về môi trường làm việc (phương tiện lao động có hiệu quả và các chế độ chính sách hợp lý,...) môi trường văn hóa, xã hội kích thích động cơ, thái độ làm việc của người lao động, để họ mang hết sức mình hoàn thành các chức trách, nhiệm vụ được giao. Việc quản lý và sử dụng đúng nguồn nhân lực sau khi đã được đào tạo phù hợp với năng lực của mỗi cá nhân phục vụ cho các công việc cụ thể là nhân tố quyết định đến thành công của doanh nghiệp.

Từ các quan điểm trên, có thể hiểu rằng: "nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chính là nâng cao mức độ đáp ứng công việc của người lao động trên các phương diện: thể lực, trí lực và tâm lực so với yêu cầu cụ thể nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức".

Nâng cao trí lực: (bao gồm: nâng cao trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm làm việc...). Đây là yếu tố căn bản quyết định đến sự thay đổi về căn bản năng lực làm việc của nguồn nhân lực.

Nâng cao thể lực: (bao gồm: nâng cao sức khỏe, thể chất...) Sức khỏe nguồn nhân lực được đề cập đến ảnh hưởng rất lớn đến trí lực và tâm lực của nguồn nhân lực. Không có sức khỏe thì rất khó để hoàn thành công việc với chất lượng tốt.

Nâng cao tâm lực: (bao gồm: thái độ, tinh thần, khả năng chịu áp lực, mức độ hợp tác...). Công tác đánh giá thực trạng và nâng cao tâm lực của nguồn nhân lực rất khó. Nguồn nhân lực có tích cực chủ động hoàn thành công việc không? Thái độ trong công việc như thế nào? Đo lường ra sao? Điều này còn chịu ảnh hưởng bởi trí lực, thể lực và môi trường làm việc.

1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Trí lực

Trí lực của nguồn nhân lực có thể bao gồm: trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề, kinh nghiệm làm việc được thể hiện qua quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực. Cụ thể: Trình độ học vấn các loại, trình độ chuyên môn: tỷ lệ lao động đã qua đào tạo, chưa qua đào tạo, tỷ lệ đào tạo nghề trước và sau khi vào doanh nghiệp. Kỹ năng: nghề, làm việc nhóm, an toàn vệ sinh lao động, thâm niên trong nghề được khái quát bằng công thức sau:

Số lượng NNL (trình độ học vấn, chuyên môn, kỹ năng, thâm niên nghề) loại i

Tỷ lệ NNL về trí lực (trình độ học vấn, chuyên môn, kỹ năng, thâm niên nghề) loại i = $\frac{\text{Số lượng NNL (trình độ học vấn, chuyên môn, kỹ năng, thâm niên nghề) loại i}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100$

1.2.2. Thể lực

Có thể nói thể lực là yếu tố quan trọng không thể thiếu khi đánh giá chất lượng nguồn nhân lực bởi không có sức khỏe con người sẽ không thể lao động, tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Sức khỏe nguồn nhân lực có tác động rất lớn đến năng suất lao động của cá nhân người lao động, sức khỏe cũng ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tiếp thu, khả năng sáng tạo trong công việc và học tập. Độ tuổi, giới tính ảnh hưởng đến sức khỏe của nguồn nhân lực: những lao động trẻ và nam giới thường có sức bền tốt hơn, phù hợp hơn

với những công việc trực tiếp, nặng nhọc... Một doanh nghiệp cần có cơ cấu hợp lý về độ tuổi, giới tính để đảm bảo thực hiện kế hoạch đề ra.

Đối với chỉ tiêu thể lực, thường phải khảo nghiệm thực tế như cân đo, thực hiện các kiểm tra về sức khỏe,... từ đó đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn nhất định. Một số tiêu chí đánh giá chất lượng thể lực nguồn nhân lực:

(i) Căn cứ theo độ tuổi, giới tính

$$\text{Tỷ lệ NNL theo độ tuổi/giới tính} = \frac{\text{Số lượng NNL theo độ tuổi/ giới tính}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100$$

(ii) Sức khỏe (sức khỏe loại i, tình trạng ốm đau)

$$\text{Tỷ lệ NNL có sức khỏe loại i} = \frac{\text{Số lượng NNL có sức khỏe loại i}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100$$

1.2.3. Tâm lực

Tùy vào từng điều kiện cụ thể mà mỗi tổ chức, doanh nghiệp xây dựng cho mình hệ thống các tiêu chí đánh giá tâm lực NNL: về thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động. Mức độ của ý thức, trách nhiệm của một người quyết định mức độ thái độ của người đó khi làm việc, chi phối hành vi và quyết định thành tích công việc của người đó. Do đó, tiêu chí đánh giá về thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động là tiêu chí không thể không nhắc đến khi đánh giá chất lượng NNL.

Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực được thể hiện thông qua: Thái độ làm việc (tần suất: nghỉ làm có phép hoặc không phép, đi muộn, bỏ nơi làm việc để làm việc riêng); tâm lý làm việc và khả năng chịu đựng áp lực (sẵn sàng tăng ca, nhiệt tình trong công việc...).

1.3. Nội dung các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

1.3.1. Về trí lực

1.3.1.1. Đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển là chính sách quan trọng tác động trực tiếp đến nâng cao nguồn nhân lực trong một tổ chức. Đào tạo giúp người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, nâng cao kỹ năng, tay nghề và theo kịp sự phát triển của khoa học, kỹ thuật tiên tiến trên thế giới. Đây là điều kiện đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao.

Phát triển là quá trình chuẩn bị và cung cấp những năng lực cho doanh nghiệp trong tương lai. Phát triển và đào tạo là hai hoạt động song hành, nếu như đào tạo chủ yếu liên quan đến mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trước mắt thì phát triển lại hướng đến tương lai.

1.3.1.2. Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nguồn nhân lực có chất lượng, phù hợp với nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp. Tuyển dụng gồm 2 khâu tuyển mộ và tuyển chọn. Tuyển mộ giúp thu hút và tìm kiếm các ứng viên tốt, có năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức tốt. Tuyển chọn là quá trình sàng lọc tìm kiếm người thực sự phù hợp với doanh nghiệp. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau để hướng đến mục tiêu chung lựa chọn được ứng viên có chất lượng. Tuyển dụng nguồn nội bộ hay bên ngoài tùy theo chiến lược của doanh nghiệp và vị trí tuyển dụng.

Công tác tuyển dụng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng cung cấp đầu vào nhân lực cho doanh nghiệp, ảnh hưởng đến sử dụng nhân lực. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì sẽ lựa chọn được người thực sự có năng lực nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Ngược lại, nếu công tác tuyển dụng còn nhiều hạn chế thì sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc và giảm sút chất lượng lao động.

1.3.1.3. Quy hoạch và sử dụng nhân lực

Quy hoạch nguồn nhân lực là một quá trình dự báo, nghiên cứu, xác định nhu cầu nhân lực trong doanh nghiệp, để từ đó đưa ra các chính sách, chương trình hành động cho tương lai đảm bảo doanh nghiệp có đủ nhân lực với phẩm chất và kỹ năng phù hợp thực hiện các công việc.

Quy hoạch nguồn nhân lực là cơ sở cho các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Cụ thể phân tích hiện trạng nguồn nhân lực, môi trường bên trong, bên ngoài và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp giúp cân đối cung - cầu lao động hợp lý. Từ đó có chính sách tuyển dụng, đào tạo, phát triển, tinh giản tương ứng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Công tác sử dụng nhân lực phải đảm bảo nguyên tắc đúng người, đúng việc. Bố trí nhân lực vào các vị trí, chức danh công tác phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng của từng người để phát huy sở trường, năng lực, nâng cao khả năng sáng tạo. Từ đó mới tạo ra hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, đây là mặt phản ánh chất lượng nguồn nhân lực.

1.3.2. Về thể lực

1.3.2.1. Hoạt động thể dục thể thao

Trong các hoạt động nâng cao và phát triển về thể lực, các doanh nghiệp còn tổ chức thực hiện các chương trình về thể dục thể thao cho nguồn nhân lực. Nhiều doanh nghiệp lớn đã đầu tư xây dựng các khu vui chơi giải trí trong khuôn viên công ty như: sân bóng đá, sân bóng chuyền, sân bóng rổ, bóng bàn, khu nhà ăn, căn tin, phòng giáo dục đào tạo, trạm y tế.... Phổ biến nhất ở các doanh nghiệp là tổ chức thường kỳ các phong trào hoạt động vui chơi giải trí cho người lao động nhằm rèn luyện sức khỏe cũng như mang lại tinh thần sảng khoái sau một ngày làm việc. Các hoạt động phong trào hàng năm như: bóng đá, bóng chuyền, cầu lông... thi đấu thể thao giao

hữu với các cơ quan, đơn vị doanh nghiệp khác có nhận được giải thưởng để kích thích tinh thần thể dục thể thao nâng cao sức khỏe.

1.3.2.2. Khám sức khỏe định kỳ

Các doanh nghiệp có nghĩa vụ tổ chức khám sức khỏe định kỳ để theo dõi thông tin về thể lực người lao động. Hoạt động này được tổ chức dưới dạng liên kết hợp tác với đơn vị y tế. Đây là điều rất cần thiết nhất là với những doanh nghiệp mà người lao động làm việc trong môi trường nhiều yếu tố độc hại, nguy hiểm như: xăng dầu, khai thác than... Ngoài ý nghĩa chung của khám sức khỏe là khám, sàng lọc định kỳ các bệnh lý thường gặp theo từng độ tuổi, giới tính, địa dư... vì thông qua các cuộc kiểm tra, sẽ biết được tổng trạng của cơ thể, đồng thời dự báo các yếu tố nguy cơ bệnh lý có thể mắc phải thì việc kiểm tra, chăm sóc sức khỏe định kỳ cho người lao động cũng đóng đóng vai trò rất quan trọng để đảm bảo nhân viên của các doanh nghiệp được theo dõi sức khỏe liên tục và toàn diện.

1.3.3. Về tâm lực

1.3.3.1. Tuyên truyền, giáo dục ý thức lao động

Tuyên truyền giáo dục nâng cao ý thức lao động giúp người lao động giải quyết hài hòa các mối quan hệ xã hội theo pháp luật; hạn chế tình trạng xung đột trong mối quan hệ với người sử dụng lao động.

Ý thức thuộc phạm trù tâm lý lao động, rất khó để nắm bắt. Các doanh nghiệp thường áp dụng siết chặt kỷ luật lao động bằng các hình thức phạt liên quan đến tài chính. Thực chất, đó chỉ là tác động cưỡng ép bề ngoài, chỉ có hoạt động tuyên truyền giáo dục đúng cách tác động vào tâm lý để thay đổi nhận thức của người lao động mới đạt hiệu quả lâu dài và bền vững, Người lao động mới thực sự có trách nhiệm và tạo động lực lao động. Có rất nhiều phương pháp, hình thức tuyên truyền giáo dục nâng cao ý thức lao động tại doanh nghiệp như: tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về luật lao động

1.3.3.2. Kiểm tra, giám sát quá trình lao động

Ngoài giáo dục, nâng cao ý thức lao động thì các doanh nghiệp có thể thực hiện hoạt động kiểm tra, giám sát quá trình lao động nhằm mục đích đảm bảo kiểm soát, can thiệp kịp thời khi có sự cố. Trong quản lý nguồn nhân lực từ việc hoạch định chính sách, tổ chức thực hiện song song phải có kiểm tra giám sát mới phát huy được hiệu quả của chính sách. Thực tế trong các doanh nghiệp kiểm tra giám sát có thể là chức năng kiêm nhiệm hoặc hình thành một bộ phận riêng, những vị trí việc làm chuyên chức năng giám sát tùy theo quy mô và đặc điểm của doanh nghiệp. Đặc biệt những doanh nghiệp sản xuất dây chuyền, môi trường làm việc nhiều yếu tố nguy hiểm, độc hại...rất cần giám sát viên lao động bởi một sai sót có thể gây hậu quả khó lường. Ở nước ta, nhiều doanh nghiệp vẫn hết sức "đau đầu" do ý thức và tác phong làm việc của người lao động rất kém. Hiện, lao động phổ thông làm việc trong các nhà máy, xí nghiệp, công trường phần lớn xuất thân từ nông thôn, quen với nếp làm việc tự do, thường xuyên vi phạm kỷ luật lao động. Thực hành giám sát, kiểm tra song hành quá trình lao động không chỉ tác động đến tâm lý giúp nâng cao ý thức và hành vi, thái độ tự giác tuân thủ kỷ luật lao động mà còn thúc đẩy người lao động tự hoàn thiện bản thân, tăng năng suất lao động.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Những nhân tố bên ngoài

1.4.1.1. Hội nhập kinh tế quốc tế

Cuối năm 2015, việc gia nhập các hiệp định lớn như TPP, Cộng đồng Kinh tế ASEAN (AEC) đem lại cho các doanh nghiệp Việt Nam cả cơ hội và thách thức về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Nền kinh tế hội nhập sâu rộng với những đặc trưng: “*Một thị trường đơn nhất và cơ sở sản xuất chung, được xây dựng thông qua: Tự do lưu chuyển hàng hóa; Tự do lưu chuyển dịch*

vụ; Tự do lưu chuyển đầu tư; Tự do lưu chuyển vốn và Tự do lưu chuyển lao động có tay nghề”. Mục tiêu này sẽ dẫn đến sự thay đổi lớn trên thị trường lao động và quan điểm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp.

Cơ hội

Trong bối cảnh một thị trường chung, người lao động Việt nam không những có nhiều cơ hội nghề nghiệp trong nước mà còn mở rộng ra các thị trường khu vực. Người lao động có cơ hội tương tác và nâng cao kinh nghiệm, kỹ năng chuyên ngành ở các nước tiên tiến trong khu vực. Người lao động Việt nam sẽ được “cọ xát” khi làm việc ở nhiều nơi, làm tăng tính linh hoạt, khả năng thích ứng với môi trường làm việc đa văn hóa- vốn dĩ là một điểm chưa mạnh của Việt Nam sẽ được nâng cao và cải thiện đáng kể.

Thách thức

Gia nhập AEC và các tổ chức thế giới khác sẽ cho phép Việt Nam cạnh tranh được trên thị trường toàn cầu trên cơ sở tăng năng suất và kỹ năng của người lao động. Nguồn nhân lực phải đối mặt với thách thức không nhỏ khi một lượng lớn lao động từ các nước AEC vào Việt Nam sẽ tạo nên cuộc cạnh tranh với lao động trong nước. Ngoài việc có kỹ năng nghề nghiệp giỏi, người lao động còn cần có ngoại ngữ và các kỹ năng mềm. Nếu người lao động Việt nam không ý thức được điều này thì sẽ thua ngay trên “sân nhà” bởi chúng ta khó cạnh tranh về trình độ tay nghề, chuyên môn với nhiều quốc gia trong AEC. Để thích ứng với hoàn cảnh mới, người lao động phải hỏi hỏi, cập nhật kỹ năng mới. Trong khi đó bài toán về chiến lược, thời gian, chi phí cho đào tạo phát triển nguồn nhân lực quá lớn và sử dụng nhân lực sau đào tạo còn lãng phí.

1.4.1.2. Nhu cầu của thị trường lao động

Thị trường lao động được cấu thành từ ba yếu tố chính: cung - cầu, hệ thống thông tin. Với bối cảnh hội nhập kinh tế, thị trường lao động mở rộng,

gia tăng nhu cầu việc làm tác động sâu sắc đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp. Hiện nay, nền kinh tế Việt Nam đã chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng tích cực duy trì khá ổn định cơ cấu kinh tế với 18-20% GDP thuộc về khu vực nông nghiệp, công nghiệp-xây dựng đóng góp khoảng trên 38% và phần còn lại từ 42-44% do dịch vụ mang lại. [13]. Từ chỗ cầu lao động cho nền kinh tế chỉ yêu cầu chủ yếu là lao động thủ công, ít kỹ năng, trình độ đơn giản đã ngày càng nâng cao hơn với những loại kỹ năng đặc biệt, kỹ năng và trình độ chuyên môn để đáp ứng các vị trí việc làm mới, phức tạp mang tính tri thức. Tức là tăng cầu lao động kỹ năng trên thị trường lao động.

Đôi mắt với những thay đổi của cầu thị trường lao động với cơ hội mang lại nhiều việc làm, di chuyển lao động thì các doanh nghiệp trong công tác quy hoạch nhân lực dự báo tăng lao động có kỹ năng, ưu tiên trong tuyển và sử dụng nhân lực. Các doanh nghiệp cần chủ động xây dựng chiến lược nguồn nhân lực hợp lý để đáp ứng lượng cầu kỹ năng tăng trên thị trường.

1.4.2. Những nhân tố bên trong

1.4.2.1. Quan điểm lãnh đạo

Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp sẽ định hướng đến việc hình thành các chính sách quản trị nhân lực. Lãnh đạo là người đề ra các chủ trương, chính sách, mục tiêu cho doanh nghiệp. Có rất nhiều quan điểm lãnh đạo về nguồn nhân lực chủ yếu theo hai trường phái chính: coi nguồn nhân lực là chi phí hoặc coi nguồn nhân lực là động lực phát triển. Nếu người lãnh đạo coi nguồn nhân lực là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ hình các thành chính sách về quản trị nhân lực theo hệ thống tạo điều kiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Chiến lược nguồn nhân lực có xu hướng tích hợp với chiến lược kinh doanh và có vai trò như một giải pháp trọng tâm.

Bên cạnh đó, nếu nhà lãnh đạo không nhận ra được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức, không tạo ra cơ hội cho nguồn nhân lực phát triển, không tạo ra những lợi ích để thu hút, giữ chân nhân tài thì tổ chức đó không thể phát triển bền vững và ổn định.

1.4.2.2. Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực

Quy mô của bộ phận quản trị nhân lực tương ứng với quy mô doanh nghiệp và quan điểm của lãnh đạo. Tùy vào quy mô và quan điểm của lãnh đạo về công tác quản trị nhân lực mà đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực có thể là kiêm nhiệm, một phòng, một ban. Thông thường chủ yếu ở Việt Nam bộ phận quản trị nhân lực nằm trong phòng hành chính, chỉ có các doanh nghiệp lớn mới có phòng tổ chức nhân sự, ban nhân sự riêng.

Năng lực của đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực đến chất lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp vì đây là đội ngũ trực tiếp thực hiện các nghiệp vụ quản trị nhân lực. Tính khả thi và kịp thời của các chính sách nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đều bị chi phối bởi chức năng của quản trị nhân lực là tư vấn cho lãnh đạo và tổ chức, giám sát thực hiện. Nếu đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực là những người giàu kinh nghiệm, được đào tạo bài bản sẽ thực hiện tốt hơn các nghiệp vụ về quản trị nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

1.4.2.3. Chính sách đãi ngộ lao động

Chính sách đãi ngộ là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao nói riêng và mục tiêu doanh nghiệp nói chung.

Ở doanh nghiệp có hai hình thức: chính sách đãi ngộ tài chính (tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp....) và phi tài chính (công việc, thăng tiến, môi trường làm việc...). Một doanh nghiệp có chế độ đãi ngộ tốt sẽ tạo động lực kích thích nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cả về thể lực (tái sản xuất

sức lao động), trí lực (tạo động lực hoàn thiện bản thân), tâm lực (nâng cao trách nhiệm, thái độ lao động) và ngược lại.

Bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ, trong cuộc chiến cạnh tranh về nhân sự, đặc biệt là tuyển dụng với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, rất khó có lợi thế về tài chính trong đãi ngộ mức tiền lương, thu nhập cao. Các doanh nghiệp cần có chiến lược kết hợp hài hòa cả chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính theo thế mạnh của mình. Các chính sách về đãi ngộ đặc biệt là đãi ngộ phi tài chính (văn hóa, môi trường làm việc...) có thể thu hút và giữ chân nhân tài bởi tiền lương, thu nhập không phải là tất cả. Hệ thống các chính sách đãi ngộ tạo tâm lý an toàn gắn bó, xây dựng thái độ tốt trong công việc, phát huy lòng trung thành và kích thích người lao động tự hoàn thiện năng lực bản thân.

1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số tổ chức kinh doanh xuyên quốc tế, trong nước và bài học rút ra

1.5.1. Một số kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số tổ chức kinh doanh xuyên quốc tế và trong nước

(i) Tập đoàn dầu khí quốc gia Petronas của Malaysia

Petronas được thành lập từ tháng 8/1974 với tư cách là một công ty dầu khí quốc gia thuộc sở hữu của chính phủ Malaysia, PETRONAS (Petroliam Nasional Bhd) được trao toàn bộ quyền kiểm soát và khai thác nguồn tài nguyên dầu mỏ tại quốc gia này.

Góp mặt tại hơn 35 quốc gia trên thế giới, Petronas đã cho thấy tầm vóc lớn mạnh của mình khi sở hữu hơn 100 công ty con và khoảng 40 công ty liên doanh (trong đó tập đoàn nắm giữ ít nhất 50% cổ phần). Với tư cách là một trong những đối tác truyền thống, uy tín và lâu năm của nước ta trong lĩnh vực dầu khí, Petronas đã và đang góp phần không nhỏ trong việc thắt chặt

mối quan hệ hợp tác hữu nghị giữa 2 nước, đưa Malaysia trở thành đối tác thương mại lớn thứ 3 trong ASEAN và lớn thứ 9 trên thế giới của Việt Nam.

(ii) Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Petronas

Thứ nhất, chính sách nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Petronas tập trung vào việc nâng cao chất lượng nhân lực đầu vào cho tập đoàn. Chủ động và tuyển dụng đúng người lao động, đặc biệt là những nhân tài là cơ sở ban đầu đảm bảo cho mô hình quản trị được vận hành tốt. Để đạt được các mục tiêu này, lãnh đạo Petronas đã luôn duy trì mối quan hệ đặc biệt với các cơ sở đào tạo, đặc biệt các trường đại học, viện nghiên cứu chuyên ngành hóa dầu để tạo lập được một kênh tuyển mộ đặc biệt và khép kín.

Đặc biệt Petronas cũng như các tập đoàn dầu khí lớn của quốc gia trên thế giới thường có trường/trung tâm đào tạo chuyên sâu về dầu, các sản phẩm hóa dầu. Đây là nơi tập trung đào tạo chuyên sâu về ngành, đào tạo gắn với thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển nguồn nhân lực cho nội bộ.

Có thể kể đến sự thành công của Đại học công nghệ Petronas (UTP) được thành lập từ năm 1997 là con đẻ của tập đoàn dầu khí quốc gia Malaysia, cũng là mái nhà chung của nhiều du học sinh Việt Nam chuyên ngành dầu khí, hóa dầu. Trong khu phức hợp với diện tích 400ha với 6000 sinh viên và 1000 cán bộ giảng viên; sinh viên của trường được tiếp cận với nền giáo dục hiện đại, phòng thí nghiệm tiên tiến, khu ăn ở như khách sạn. Do sự đầu tư trực tiếp của tập đoàn Petronas để đào tạo cung cấp đầu ra - nguồn nhân lực chất lượng cao chủ yếu cho tập đoàn. Tập đoàn Petronas có quỹ học bổng hàng triệu USD để thu hút nhân tài học tập tại Đại học công nghệ Petronas. PETRONAS bắt đầu trao học bổng cho các sinh viên quốc tế từ năm 1998, với nỗ lực đóng góp vào việc phát triển nhân lực ở những nước mà Tập đoàn có hoạt động đầu tư như Campuchia, Myanmar, Nam Phi, Sudan, Thái Lan và Turkmenistan.. Năm 2015, Petronas trao 12 suất học bổng trị giá

9000 USD/suất/năm cho các sinh viên Việt Nam có thành tích nổi bật học tại UTP. Cùng với đó là những hợp đồng thử việc, chương trình tuyển dụng hấp dẫn tại Petronas, tổng số lao động tuyển dụng từ nguồn này chiếm khoảng 68,5 % tổng số lao động tuyển dụng mới của công ty.

Thứ hai, công ty thực hiện các chính sách luân chuyển, thuyên chuyển lao động theo định kỳ tương ứng với từng vị trí công việc nhằm mục tiêu đa dạng hóa kỹ năng và đào tạo chuyên sâu cho người lao động. Với vị trí giám đốc điều hành chi nhánh lộ trình 05 năm luân chuyển 1 lần với các vị trí tương đương để trau dồi kinh nghiệm điều hành ở các vùng khác nhau. Hoặc có thể luân chuyển sang các vị trí công việc khác có liên quan đến việc bổ nhiệm thăng tiến sau này. Việc này giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty đảm bảo tính năng động, hiện đại của nguồn nhân lực.

Thứ ba, về chính sách đãi ngộ: Công ty đã đưa ra nhiều chính sách đãi ngộ hấp dẫn.

Về lương, thưởng: Petronas với lợi thế về tiềm lực tài chính nên có mức lương, thưởng rất cao đứng đầu so với các khối doanh nghiệp kinh doanh.

Công ty còn có chính sách cổ phần hấp dẫn cho những nhân viên tùy vào vị trí công việc đảm nhận, chăm sóc về bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm thú cưng và một số chính sách khác như:

- Xây dựng hệ thống giáo dục từ mầm non đến đại học với ưu đãi học phí cho nhân viên tập đoàn.

- Hỗ trợ cho vay mua nhà, khám chữa bệnh hiểm nghèo.

- Các kỳ nghỉ ở những nơi nghỉ dưỡng chuẩn quốc tế.

(i) Công ty xăng dầu Petrolimex Sài Gòn

Công ty Xăng dầu Khu vực II - TNHH MTV, tên giao dịch: Petrolimex Sài Gòn, được thành lập ngày 17.09.1975, là đơn vị thành viên trực thuộc Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam - Bộ Công Thương. Trong gần 40 năm xây dựng và

phát triển, Petrolimex Sài Gòn không ngừng đẩy mạnh đầu tư, phát triển hạ tầng cơ sở vật chất kỹ thuật theo hướng “Quy mô, hiện đại, an toàn và thân thiện với môi trường”.

Ngành nghề kinh doanh chính: xăng dầu, các sản phẩm hóa dầu, hàng hóa và dịch vụ khác.

(ii) Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Petrolimex Sài Gòn

Thứ nhất, về công tác đào tạo, tại Petrolimex Sài Gòn, mọi nhân viên đều có cơ hội ngang nhau trên bước đường thăng tiến. Công ty cam kết dành đủ nguồn lực cho chính sách đào tạo và phát triển nhân viên, lộ trình phát triển nghề nghiệp, phát triển đội ngũ kế thừa. Xây dựng hệ thống đánh giá công bằng, khách quan; sự công nhận; chia sẻ kinh nghiệm; tạo điều kiện tối đa cho việc nâng cao hiệu quả công việc và phát triển cá nhân.

Các chương trình đào tạo cơ bản:

Tự tổ chức đào tạo bồi dưỡng nâng bậc nghề xăng dầu cho Công nhân bán lẻ xăng dầu, Công nhân giao nhận xăng dầu.

- Liên kết đào tạo cấp chứng chỉ nghiệp vụ Cửa hàng trưởng.

- Liên kết đào tạo bồi dưỡng kiến thức văn minh thương mại cho công nhân trực tiếp bán hàng xăng dầu.

- Cử cán bộ đi học cao cấp, cử nhân lý luận chính trị.

- Cử cán bộ công nhân viên tham quan học tập kinh nghiệm nước ngoài; cán bộ lãnh đạo, quản lý tham gia các chương trình đào tạo kỹ năng lãnh đạo quản lý; cán bộ công nhân viên tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn kỹ năng làm việc, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ...

Petrolimex Sài Gòn là một trong những đơn vị luôn đi đầu về công tác đào tạo trong tập đoàn xăng dầu, Công ty luôn chủ động đầu tư hợp tác với những đơn vị đào tạo chuyên nghiệp như: Viện phát triển Kinh tế miền Đông,

tổ chức chứng nhận Chất lượng toàn cầu Bureau Veritas Certification, Đại học Phòng cháy chữa cháy... cập nhật những kỹ năng, kiến thức mới để đào tạo cho nhân viên đảm bảo đáp ứng chuẩn kỹ năng, năng lực trong tình hình mới như một số chương trình thành công tiêu biểu gần đây:

Khóa học “Đào tạo nhận thức và chuyển đổi áp dụng Tiêu chuẩn ISO 9001:2008 sang phiên bản mới 2015”.

Chương trình đào tạo gồm 02 nội dung: Kỹ năng giải quyết vấn đề và Kỹ năng làm việc nhóm. Với kỹ năng giải quyết vấn đề, các học viên được trang bị đầy đủ kiến thức cần thiết để giải quyết công việc một cách sáng tạo, hợp lý; nắm được quy trình nhận diện, phân loại các sự cố phát sinh từ đó chọn lựa được quyết định tối ưu để khắc phục. Với kỹ năng làm việc nhóm, giúp tất cả các cá nhân đều tương tác để cùng phát huy điểm mạnh và hạn chế điểm yếu cho nhau, đồng thời nhận biết được những nguyên nhân gây ra khủng hoảng xung đột trong một nhóm và cách khắc phục. Sau khi được đào tạo 02 nội dung trên, các học viên có thể vận dụng trực tiếp nhằm thay đổi thói quen làm việc hằng ngày, góp phần tăng năng suất lao động, gia tăng sức phát triển của tổ chức.

Thứ hai, về xây dựng kế hoạch, quy hoạch phát triển NNL: Công ty đã ban hành văn bản quy định về việc xây dựng quy hoạch phát triển NNL ngắn hạn, trung hạn, dài hạn. Trách nhiệm xây dựng quy hoạch thuộc về phòng tổ chức hành chính phối hợp với các phòng chức năng, đơn vị. Công tác đánh giá, rà soát đội ngũ NNL từ đó sàng lọc, bố trí đúng người đúng việc và chủ động tuyển dụng, tinh giản nhân lực hợp lý.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Công ty xăng dầu Hà Bắc

Mỗi doanh nghiệp khác nhau với những thế mạnh đặc trưng sẽ có những cách thức riêng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:

Tập đoàn Petronas lựa chọn cách thức tập trung vào các kế hoạch tuyển dụng và tìm kiếm các kênh tuyển mộ từ các cơ sở đào tạo đặc biệt là Đại học UTP. Công tác tuyển dụng nhân lực mang tính chủ động từ bước tìm kiếm bồi dưỡng người lao động vừa có năng lực lại hiểu văn hóa Petronas khi vừa học vừa thực nghiệm thực tập tại tập đoàn.

Công ty xăng dầu Sài Gòn để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực lại tập trung vào các chương trình đào tạo, các dự án phát triển nguồn nhân lực hiện có tại Công ty.

Từ những kinh nghiệm của các tổ chức ở trên, cộng với tình hình thực tiễn của Công ty xăng dầu Hà Bắc, tác giả xin được đề xuất đưa ra bài học kinh nghiệm rút ra như sau:

Thứ nhất, về công tác tuyển dụng

Tuyển dụng không chỉ là tuyển nhân lực mà cần chú ý đến tuyển dụng nguồn nhân lực, nhấn mạnh công tác tạo nguồn lao động. Tuyển dụng hướng đến kế hoạch phát triển tương lai, sử dụng lao động lâu dài chứ không đơn thuần tuyển để dùng cho hiện tại.

Trong công tác tuyển dụng cần mở rộng các kênh tuyển mộ, chú ý đến việc hợp tác với các tổ chức đào tạo, tổ chức cung ứng nhân lực. Chú trọng đến hoạt động tài trợ học bổng, xây dựng các chương trình thực tập sinh, kết hợp vừa học vừa làm thực nghiệm tại Công ty để tạo cơ hội giao lưu trực tiếp tìm được những ứng viên phù hợp.

Thứ hai, về đào tạo phát triển NNL

Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và khuyến khích tinh thần tự học để tạo cơ hội tối đa bổ sung cập nhật kiến thức cho người lao động nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp. Từ đó tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc, cử những nhân viên xuất sắc đi đào tạo ở các lớp học bên ngoài để kích thích nhân viên thi đua hăng say học tập, làm việc đồng thời tạo nguồn nhân

lực chất lượng cao.

Xây dựng chiến lược đào tạo, phát triển phù hợp với từng đối tượng. Công tác đào tạo trong doanh nghiệp tập trung về đào tạo kỹ năng, kiến thức chuyên sâu đáp ứng tiêu chuẩn mới trong hội nhập: ISO 5S, SA14000... Đặc biệt là đội ngũ bán lẻ trực tiếp, bộ phận thường xuyên tiếp xúc với khách hàng cần có kỹ năng bán hàng, an toàn vệ sinh lao động.

Thứ ba, về quy hoạch NNL

Quy hoạch nhân lực với kế hoạch chỉ tiêu nhân lực ngắn hạn, trung hạn, dài hạn tạo NNL kế cận đáp ứng đầy đủ về thể lực, trí lực, tâm lực để chủ động quản trị sự thay đổi của môi trường với Công ty. Xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn của hệ thống chức danh quy hoạch nhân lực

Với công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo kế cận cần xây dựng thành chương trình đào tạo, phát triển riêng biệt để tăng tính chọn lọc hiệu quả.

Thứ tư, về chính sách đãi ngộ

Hoàn thiện quy chế trả lương, thưởng gắn với kết quả thực hiện công việc thực tế kích thích tạo động lực lao động. Nghiên cứu áp dụng lại chế độ đãi ngộ đặc thù với nhân tài để thu hút và giữ chân nhân tài. Đa dạng hóa các chính sách đãi ngộ, tạo tính đặc thù riêng biệt cho Công ty.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ BẮC

2.1. Khái quát về Công ty xăng dầu Hà Bắc

2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển*

Công ty Xăng dầu Hà Bắc (Petrolimex Hà Bắc) tiền thân là "Trạm bán buôn xăng dầu Bắc Giang" chính thức được khởi công xây dựng từ 1956 và bắt đầu đi vào hoạt động từ tháng 6 năm 1957.

Theo Nghị định số 388 của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) về việc sắp xếp lại doanh nghiệp nhà nước, Công ty xăng dầu Hà Bắc được thành lập theo quyết định số 352/TM-TCCB ngày 31/3/1993 của Bộ thương mại.

Đánh dấu sự trưởng thành và kết quả hoạt động của đơn vị, công ty đã được Đảng và Nhà nước tặng thưởng nhiều huân chương các loại, được tặng nhiều cờ thi đua của Chính Phủ; các Bộ; Ban; Ngành và UBND tỉnh Bắc Giang & Lạng Sơn. Trong suốt quá trình xây dựng, phấn đấu và trưởng thành, Petrolimex Hà Bắc luôn gắn liền với quá trình phát triển của Petrolimex, xây dựng bảo vệ Tổ quốc. Với nhiệm vụ được giao giữ vững vai trò chủ đạo trong việc đảm bảo xăng dầu phục vụ các nhu cầu phát triển kinh tế, xã hội, an ninh quốc phòng trên địa bàn 2 tỉnh Bắc Giang và Lạng Sơn.

Mạng lưới hoạt động:

Khẳng định vai trò chủ đạo trong việc đảm bảo xăng dầu phục vụ nhu cầu phát triển kinh tế xã hội, an ninh quốc phòng trên địa bàn 2 tỉnh Bắc Giang và Lạng Sơn. Đến nay Petrolimex Hà Bắc có 1 Chi nhánh Xăng dầu Lạng sơn, 2 kho Xăng dầu, 1 đội xe, trên 70 cửa hàng bán lẻ “theo nhận diện thương hiệu Petrolimex”, hơn 100 khách hàng là đại lý nằm trải dài và phủ rộng trên địa bàn 2 tỉnh Bắc giang và Lạng Sơn.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và các hoạt động của Công ty xăng dầu Hà Bắc

Chức năng

Là một doanh nghiệp nhà nước thành viên hạch toán độc lập thuộc Tổng công ty xăng dầu Việt Nam - Bộ công thương. Công ty có chức năng chính là kinh doanh xăng dầu, các sản phẩm hóa dầu trên địa bàn hai tỉnh: Bắc Giang, Lạng Sơn. Ngoài ra, công ty còn có chức năng tổ chức các hoạt động dịch vụ có liên quan đến hoạt động kinh doanh như: dịch vụ cho thuê kho, bảo quản giữ hộ xăng dầu, dịch vụ vận tải xăng dầu...

Nhiệm vụ

Đảm bảo đáp ứng đầy đủ kịp thời cả về số lượng, chất lượng và chủng loại cơ cấu xăng dầu phục vụ nhu cầu phát triển kinh tế- xã hội và an ninh quốc phòng cho mọi đối tượng tiêu dùng trên địa bàn 02 tỉnh Bắc Giang, Lạng Sơn.

Tổ chức hoạt động kinh doanh theo đúng luật doanh nghiệp nhà nước. Bảo toàn và phát triển vốn kinh doanh được giao, tự chủ về tài chính, tổ chức điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả.

Đảm bảo việc làm, thu nhập và chế độ chính sách đối với người lao động theo đúng quy định pháp luật hiện hành. Thực hiện đầy đủ, kịp thời nghĩa vụ với ngân sách nhà nước theo pháp luật.

Tổ chức bộ máy gọn nhẹ, chất lượng đảm bảo năng lực để thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ. Phát triển và hoàn thiện mạng lưới kinh doanh, điều tiết và bình ổn giá xăng dầu trên địa bàn được phân công.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty xăng dầu Hà Bắc

Mô hình bộ máy tổ chức:



Sơ đồ: 2.1. Bộ máy tổ chức của Petrolimex Hà Bắc

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

Đứng đầu là giám đốc công ty, giúp việc cho Giám đốc là 03 phó giám đốc (phụ trách trực tiếp tại công ty về kinh doanh và tài chính, một phó giám đốc đảm nhận giám đốc chi nhánh xăng dầu Lạng Sơn) và 04 phòng nghiệp vụ có chức năng, nhiệm vụ được phân công rõ ràng.

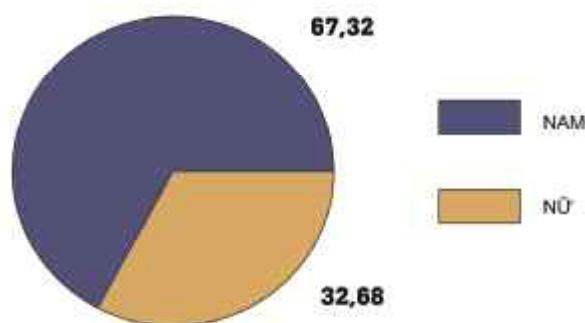
Đối với chi nhánh xăng dầu Lạng Sơn là đơn vị hạch toán độc lập. Công ty giao các kế hoạch về doanh thu, chi phí cho chi nhánh. Hiện nay theo phân cấp của tập đoàn, chi nhánh được giao nhiệm vụ quản lý và hạch toán các hoạt động sản xuất kinh doanh đến lỗ lãi cuối cùng. Định kỳ lập và nộp báo cáo kế toán về phòng Kế toán công ty để công ty tổng hợp và lập báo cáo quyết toán.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc

Tại công ty tỷ lệ lao động trực tiếp chiếm chủ yếu số lượng trong nguồn nhân lực, phù hợp với yêu cầu của ngành kinh doanh yêu cầu số lượng lớn lao động trực tiếp phục vụ cung cấp xăng dầu.

Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới:

ĐVT: %



Biểu 2.1: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới của Petrolimex Hà Bắc 2015

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

Đối với lao động trực tiếp, chủ yếu là nam đặc thù công việc bán hàng cần có thể lực tốt để đứng bán hàng liên tục, thức đêm làm ca. Nguồn nhân lực gián tiếp trong Công ty thường ít biến động, nguồn nhân lực trực tiếp có mức độ biến động nhiều hơn trong từng năm. Chủ yếu nguồn nhân lực trực tiếp là những lao động tuổi đời trẻ dao động từ 18-35 với trình độ học vấn trung cấp, cao đẳng. Xét về tương quan giới, ở Công ty lao động nam chiếm tỷ trọng lớn hơn. Đặc điểm nguồn nhân lực phù hợp với đặc trưng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty: phục vụ đứng bán hàng các ca trong ngày.

Nguồn nhân lực trong công ty đặc biệt chú trọng đến công tác an toàn vệ sinh lao động vì môi trường làm việc, sản phẩm kinh doanh: xăng dầu, hóa dầu rất dễ gây cháy nổ.

2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc

2.2.1. Chất lượng nguồn nhân lực về trí lực

2.2.1.1. Trình độ học vấn

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo trình độ văn hóa của Petrolimex Hà Bắc - Giai đoạn 2011-2015

ĐVT: người

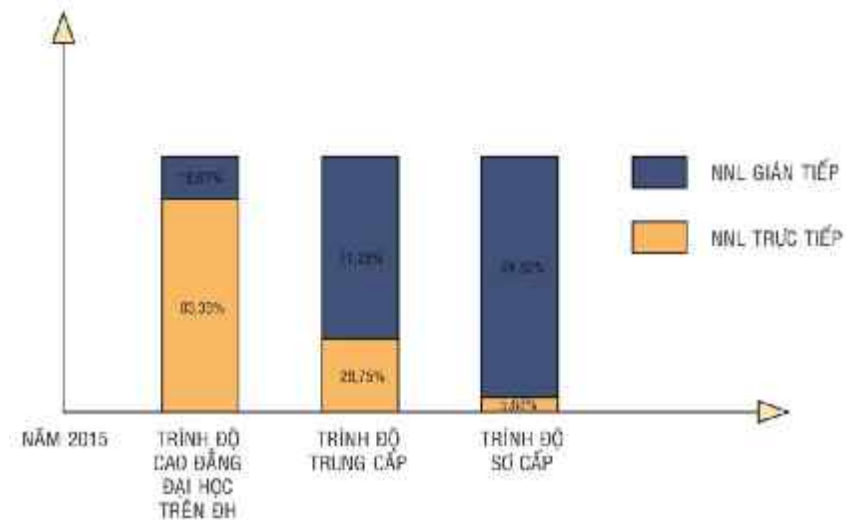
Năm Tiêu Chí	2011		2012		2013		2014		2015	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Sau đại học	2	0,47	2	0,47	3	0,71	4	0,96	5	1,09
Đại học, cao đẳng	117	27,53	125	29,62	142	33,81	144	34,61	145	31,59
Trung cấp	81	19,06	55	13,03	73	17,38	86	20,67	80	17,43
Sơ cấp, CNKT	225	52,94	240	56,88	202	48,09	186	43,76	229	49,89
Tổng cộng	425	100	422	100	420	100	416	100	459	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

Cơ cấu lao động theo trình độ học văn hóa của Công ty không có sự biến động đột ngột đáng kể qua các năm. Nhìn chung, có xu hướng tăng trưởng

tích cực: tăng dần số lao động có trình độ cao, số lao động trình độ sơ cấp, công nhân kỹ thuật mặc dù chiếm tỷ trọng lớn nhưng tốc độ tăng nhẹ. Tốc độ tăng cao nhất là số lao động có trình độ cao đẳng, đại học, từ 2011-2015 tăng 23,9% đặc biệt là năm 2013 tăng 17 người tăng 13,67%. Số lao động trình độ trung cấp có xu hướng giảm nhẹ. Lao động sơ cấp, công nhân kỹ thuật có xu hướng tăng nhất là trong năm 2015 tăng 43 người tương đương 23,1%. Đó là do quy mô của công ty mở rộng thêm 2 cửa hàng bán xăng, dầu mỡ nhờn, hàng hóa khác cùng với việc gia tăng mặt hàng kinh doanh, áp lực công việc nặng nề nhất là đội ngũ bán lẻ.

Xét về tính hợp lý của cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn: tỷ lệ lao động theo trình độ cao đẳng, đại học, cao học và trung cấp là: 2:1:3, với tương quan một doanh nghiệp kinh doanh cần số lượng lớn công nhân bán lẻ trình độ sơ cấp nghề, trung cấp thì tỷ lệ này khá hợp lý.



Biểu 2.2. Cơ cấu trình độ học vấn NNL theo phân loại lao động của công ty năm 2015

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

Qua biểu đồ, tỷ lệ lao động gián tiếp có trình độ sơ cấp và trung cấp lên đến: 34,43%, chủ yếu là những lao động cao tuổi từ 45-50 được tuyển dụng với đầu vào thấp từ thời kỳ trước. Đây là đối tượng lao động giàu kinh nghiệm nhưng hạn chế học tập nâng cao trình độ nên kết quả thực hiện công việc còn nhiều hạn chế. Tỷ lệ lao động trực tiếp chủ yếu có trình độ từ cao đẳng trở lên chiếm 16,67%- tương ứng với 25 người. Đây là nguồn chủ yếu để lựa chọn đào tạo các trưởng ca, cửa hàng trưởng từ các cửa hàng bán lẻ. Điều này gây khó khăn về nguồn của việc tuyển chọn đào tạo đội ngũ kế cận trong Công ty.

Về chất lượng nguồn nhân lực thông qua số lượng nguồn nhân lực được đào tạo chuyên môn còn những hạn chế nhất định. Nguồn nhân lực có trình độ trên đại học, đại học, cao đẳng chiếm 31,59%, còn lại là công nhân kỹ thuật, trình độ sơ cấp chiếm tỷ trọng lớn 49,89%. Nguồn nhân lực của Petrolimex Hà Bắc có trình độ học vấn chưa cao là rào cản về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tương lai. Dưới góc độ ngành, so với các công ty trong ngành hoạt động trên cùng khu vực lân cận như Petrolimex Thái Nguyên, Petrolimex Hà Giang thì cơ cấu trình độ văn hóa nguồn nhân lực có sự tương đương, tăng giảm không đáng kể. Bản chất ngành, đội ngũ lao động trực tiếp: công nhân bán lẻ, lái xe, công nhân kho...chiếm số lượng rất lớn mà vị trí việc làm này lại yêu cầu trình độ không cao chủ yếu là sơ cấp, công nhân kỹ thuật nên việc số lao động có trình độ này chiếm tỷ trọng lớn là điều dễ hiểu.

2.2.1.2. Kỹ năng nghề nghiệp

Kỹ năng nghề nghiệp được coi là thành tố của chất lượng nguồn nhân lực, trong phạm vi nghiên cứu của luận văn và đặc thù công ty, em xin tập trung vào một số kỹ năng cần thiết cơ bản như: kỹ năng tin học, kỹ năng ngoại ngữ, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng an toàn vệ sinh lao động.

Tùy vào vị trí công việc khác nhau mà người lao động được đào tạo các kỹ năng khác nhau. Với nguồn nhân lực trực tiếp chú trọng nhất vào kỹ năng an toàn vệ sinh lao động, kỹ năng làm việc nhóm và tin học. Nguồn nhân lực gián tiếp lại chú trọng vào kỹ năng tin học, làm việc nhóm, an toàn vệ sinh lao động và ngoại ngữ.

(i) *Kỹ năng làm việc nhóm*

**Bảng 2.2. Kỹ năng làm việc theo nhóm của nguồn nhân lực
Petrolimex Hà Bắc hiện nay**

Mức độ phối hợp	Số lượng nhân lực	Tỷ lệ %
Rất chặt chẽ	12	10,0
Chặt chẽ	29	24,17
Bình thường	74	61,66
Miễn cưỡng	5	4,17
Tổng cộng	120	100

(Nguồn: khảo sát, điều tra của tác giả)

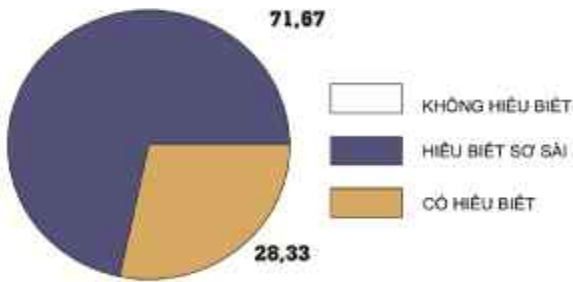
Việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo xu hướng quản lý hiện đại có liên quan đến hiệp tác lao động chủ yếu làm việc nhóm. Đó là việc cùng nhau làm việc nhịp nhàng của các công nhân trong ca bằng kỹ năng và đoàn kết. Mức độ phối hợp chặt chẽ chiếm 24,17% theo đánh giá của bản thân người lao động ở kết quả khảo sát. Chủ yếu người lao động đánh giá kỹ năng làm việc nhóm ở mức bình thường (61,66%). Như vậy, kỹ năng phối hợp, làm việc nhóm của nguồn nhân lực công ty xăng dầu Hà Bắc đạt đến mức độ trung bình. Đây là sự lãng phí trong sử dụng nguồn nhân lực của công ty.

Ngành xăng dầu là ngành chứa đựng nhiều yếu tố độc hại, nguy hiểm, nguồn nhân lực có kỹ năng về an toàn vệ sinh lao động là điều vô cùng quan trọng. Trước hết giúp họ tự bảo vệ bản thân mình và tránh các tác hại từ môi trường làm việc.

(ii) *Kỹ năng an toàn vệ sinh lao động*

ATVSLĐ là một trong những kỹ năng quan trọng của người lao động làm việc trong ngành xăng dầu tiềm ẩn nhiều yếu tố nguy hiểm gây cháy nổ hóa chất độc hại. Bản thân người lao động cần tự nâng cao kỹ năng ATVSLĐ để đảm bảo an toàn sức khỏe, giảm thiểu TNLĐ và BNN. Kết quả điều tra, khảo sát về mức độ thành thạo kỹ năng ATVSLĐ của NNL công ty hiện nay:

ĐVT: %



Biểu 2.3: Mức độ thành thạo kỹ năng AT VSLĐ của Petrolimex Hà Bắc hiện nay

(Nguồn: khảo sát, điều tra của tác giả)

Qua biểu đồ có thể nhận thấy sự hiểu biết về các yếu tố độc hại, nguy hiểm trong ngành của nguồn nhân lực Công ty xăng dầu Hà Bắc là khá cao chiếm 71,67%. Nhưng xét về tính chất của môi trường hoạt động nhiều chất dễ gây cháy nổ: xăng, dầu, điện... và nhiều yếu tố dễ gây bệnh: chất gây ung thư như các hợp chất có vòng thơm benzene, ethylbenzen, toluene, xylene.... Người lao động cần có sự hiểu biết bài bản về các yếu tố độc hại, nguy hiểm với tỷ lệ trên 90% để đảm bảo an toàn lao động.

(iii) *Kỹ năng tin học*

Nguồn nhân lực trong bối cảnh tin học hóa rất cần thành thạo kỹ năng tin học ứng dụng trong công việc: word, excel, phần mềm quản trị. Theo kết quả điều tra trình độ tin học của nguồn nhân lực công ty hiện nay:

**Bảng 2.3. Trình độ tin học của nguồn nhân lực Petrolimex Hà Bắc
2011-2015**

Tiêu chí	2011		2015	
	<i>Số lượng (người)</i>	<i>Tỷ lệ %</i>	<i>Số lượng (người)</i>	<i>Tỷ lệ %</i>
Có chứng chỉ				
Nguồn nhân lực gián tiếp	58	13,64	95	20,69
Nguồn nhân lực trực tiếp	24	5,64	70	15,25
Không có chứng chỉ				
Nguồn nhân lực gián tiếp	65	15,29	43	9,37
Nguồn nhân lực trực tiếp	278	65,41	251	54,68

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

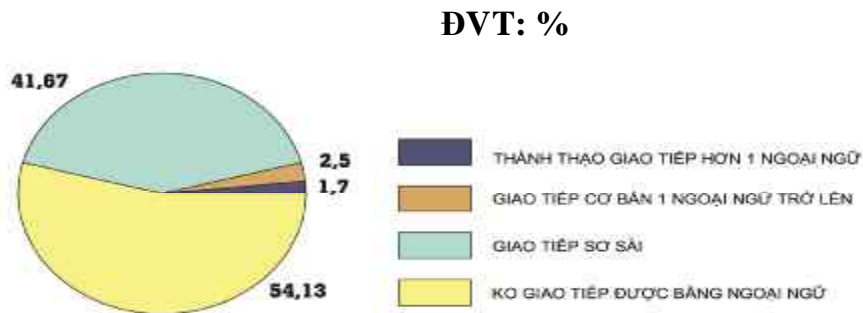
Số lượng người lao động có chứng chỉ tin học tăng rất chậm sau 5 năm. Chủ yếu số lượng lao động không có chứng chỉ tin học thuộc khối lao động trực tiếp năm 2011 chiếm 65,41%, cải thiện không đáng kể năm 2015 là 54,68%. Mặc dù nguồn nhân lực gián tiếp chiếm số lượng lớn hơn về lượng người lao động có chứng chỉ tin học nhưng xét về cơ cấu và mức độ cần thiết đây vẫn là con số thể hiện trình độ tin học của nguồn nhân lực tương đối thấp.

Đây là một rào cản khá lớn trong thực hiện công việc, riêng bộ phận gián tiếp yêu cầu 100% đều phải thành thạo kỹ năng tin học để xử lý công việc được hiệu quả. Còn bộ phận trực tiếp với bối cảnh hiện nay công ty áp dụng phần mềm quản lý hàng hóa, viết hóa đơn bán hàng tự động hóa kết nối qua

máy tính thực trạng kỹ năng về tin học của bộ phận này là sức ì lớn giảm hiệu quả thực hiện công việc.

(iv) *Kỹ năng ngoại ngữ*

Với chiến lược của tập đoàn hợp tác với các đối tác nước ngoài như: đòi hỏi các công ty con nói chung và công ty xăng dầu Hà Bắc cần nỗ lực nâng cao kỹ năng ngoại ngữ của nguồn nhân lực. Không chỉ có vậy trên địa bàn hoạt động đã và đang hình thành rất nhiều những khu công nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, khu dân cư có nhiều người nước ngoài sinh sống, đòi hỏi nâng cao kỹ năng ngoại ngữ không chỉ ở bộ phận gián tiếp mà cả bộ phận trực tiếp cũng cần kỹ năng giao tiếp cơ bản trong bán hàng cho khách hàng nước ngoài.



Biểu 2.4. Kỹ năng ngoại ngữ của nguồn nhân lực Công ty hiện nay

(Nguồn: khảo sát, điều tra của tác giả)

Qua biểu đồ ta có thể thấy, trong 120 đối tượng khảo sát là người lao động công ty thì chỉ có 2 người tương ứng 1,7 % có thể nói được một ngoại ngữ: tiếng anh, tiếng trung đáp ứng nhu cầu giao tiếp cơ bản trong giao dịch xuất nhập hàng hóa. Chủ yếu là không thể giao tiếp bằng ngoại ngữ. Theo số liệu khảo sát đối tượng khách hàng có 05 người là người nước ngoài thì 80% họ đều cho rằng họ gặp khó khăn khi mua xăng dầu ở các điểm bán của công ty do công nhân không giao tiếp được bằng ngoại ngữ cơ bản. Họ chỉ có thể ra kí hiệu gây mất thời gian và hai bên đôi khi không thông hiểu nhau.

2.2.1.3. Kiến thức chuyên môn

Kiến thức chuyên môn là tập hợp những hiểu biết về chuyên ngành để thực hiện công việc đảm nhận. Nguồn nhân lực có trí lực tốt thì cần phải có năng lực chuyên môn vững vàng. Mỗi vị trí công việc cần những kiến thức chuyên môn khác nhau có thể tổng hợp hoặc một ngành riêng biệt.

Bảng 2.4. Số lao động đào tạo chuyên ngành liên quan đến công việc hiện tại của Công ty

Tiêu chí	Có		Không		Tổng
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	
Đã được đào tạo về chuyên ngành liên quan đến công việc thực hiện	105	87,5%	15	12,5%	100%
- Trực tiếp	35		15		50
- Gián tiếp	70		0		70

(Nguồn: tác giả điều tra, khảo sát)

Nguồn nhân lực của công ty xăng dầu Hà Bắc có tỷ lệ được đào tạo liên quan đến chuyên ngành công việc khá cao: 87,5%. Qua bảng số liệu có thể thấy, ở bộ phận lao động gián tiếp lại có tỷ lệ những người chưa được đào tạo về chuyên ngành công việc đang thực hiện thấp hơn so với bộ phận trực tiếp. Điều đó không có nghĩa là kiến thức chuyên môn của bộ phận gián tiếp thấp hơn bộ phận trực tiếp. Cụ thể trong kết quả khảo sát, bộ phận gián tiếp, ngoài một số người làm trái ngành trái nghề thì còn lại họ đều được đào tạo dài hạn: trung cấp, cao đẳng, đại học, thạc sĩ về chuyên ngành của vị trí đảm nhận. Với 100% người lao động trực tiếp đều được đào tạo trước công việc đó là quy định của công ty, cần có chứng chỉ đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ bán xăng

dầu mới được tuyển vào làm công nhân bán lẻ xăng dầu. Trong khi đó 75% trong số đó trước kia đều học những chuyên ngành chính không hề liên quan đến ngành xăng dầu. Kiến thức chuyên môn họ tích lũy được chủ yếu do kinh nghiệm và đào tạo ngắn hạn, sơ cấp thường chưa được bài bản. Nhìn chung kiến thức chuyên môn của nguồn nhân lực công ty ở mức thực hiện đạt yêu cầu của công việc.

2.2.1.4. *Thâm niên làm việc*

Thâm niên làm việc hay còn gọi là kinh nghiệm làm việc, là thời gian nguồn nhân lực làm việc trong doanh nghiệp. Điều này còn thể hiện lòng trung thành của nguồn nhân lực đối với công ty

**Bảng 2.5. Thâm niên làm việc của người lao động
tại Công ty năm 2015**

Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ %
Trên 20 năm	51	11,11
Từ 15 đến dưới 20 năm	39	8,5
Từ 10 đến dưới 15 năm	89	19,39
Từ 5 đến dưới 10 năm	153	33,33
Dưới 5 năm	127	27,67
Tổng cộng	459	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

Nguồn nhân lực làm việc trong công ty chiếm tỷ lệ cao nhất là từ 5 đến dưới 10 năm (33,33%), sau đó là dưới 5 năm (27,67%) chủ yếu là công nhân bán lẻ, bộ phận trực tiếp. Những lao động là công nhân bán lẻ có mức độ nặng nhọc, độc hại nhiều hơn các vị trí công việc còn lại nên luôn có sự thay đổi, di chuyển hay bỏ việc, gây khó khăn cho công ty trong hoạt động kinh doanh. Điều đó chứng tỏ công việc và môi trường làm việc ảnh hưởng rất lớn đến chọn nghề. Số lượng người lao động trung thành với công ty chưa cao. Bản

thân công việc và môi trường làm việc thiếu sức hút với nguồn nhân lực ngoài ngành.

2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực về thể lực

Thể chất nguồn nhân lực:

Bảng 2.6. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi và giới tính của công ty xăng dầu Hà Bắc 2015

S TT	Chỉ tiêu	Năm 2015	
		Số người	Tỷ lệ (%)
I	Tổng số	459	100
II	Cơ cấu theo tuổi		
	Từ 18- 35	240	52,23
	Từ 35 -45	98	21,35
	Từ 45-55	72	15,68
	Trên 55	49	10,74
II	Cơ cấu theo giới tính		
	Nam	309	67,32
	Nữ	150	32,68

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

Cơ cấu độ, tuổi và giới tính tại Công ty hiện nay là tương đối thuận lợi thực hiện kế hoạch kinh doanh. Tỷ lệ nguồn nhân lực từ 18-35 chiếm tỷ trọng cao nhất, nguồn nhân lực luôn được trẻ hóa. Độ tuổi này chủ yếu là những nhân viên bán lẻ tại các cây xăng đảm bảo thể lực tốt duy trì làm ca đêm, đứng bán hàng phục vụ với tần suất cao. Đây là lực lượng trẻ dễ tiếp thu khoa học kỹ thuật, nhanh nhẹn ứng biến khi có tình huống xảy ra.

Độ tuổi từ 35-45 chiếm 21,35% chủ yếu là các trưởng ca, trưởng kho và trưởng cửa hàng đảm bảo nguồn đội ngũ kế cận lãnh đạo, giàu kinh nghiệm, gắn bó với công ty. Độ tuổi đạt độ chín về nhận thức cũng như các mối quan hệ xã hội.

Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới năm 2015, tỷ lệ nam chiếm 67,32%. Tỷ lệ lao động nam cao hơn nữ là cơ cấu phổ biến ở các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh ở Việt Nam nói chung. Nguyên nhân dẫn đến cơ cấu này có thể kể đến như: sức bền thể lực của nữ kém hơn, kỳ nghỉ thai sản của nữ kéo dài, tuổi nghỉ hưu của nữ sớm hơn. quan hệ xã hội, kinh doanh. Phân tích về các chỉ tiêu giới, độ tuổi, thể lực nguồn nhân lực công ty khỏe mạnh, đảm bảo thực hiện hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

**Bảng 2.7. Phân loại sức khỏe của nguồn nhân lực Công ty
2011-2015**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2011		Năm 2015	
			Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
I	Tổng số	người	425	100	459	100
1	Loại I (Rất khỏe)	người	87	20,47	75	16,34
2	Loại II (Khỏe)	người	224	52,71	293	63,83
3	Loại III (BT)	người	110	25,88	85	18,51
4	Loại IV (Yếu)	người	4	0,94	6	1,32

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

Kết quả khám sức khỏe cho thấy sức khỏe nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc qua 05 năm không thay đổi đáng kể, chủ yếu nguồn nhân lực có sức khỏe loại II đảm bảo thực hiện công việc. Tình hình bệnh phát hiện

năm 2015: 145 người, chủ yếu là các bệnh về mắt: khúc xạ, viêm mắt, bệnh về da liễu, răng hàm mặt, tiêu hóa và cơ xương khớp.

Công tác lưu trữ hồ sơ thống kê số liệu của Công ty về thể lực NNL còn hạn chế, chỉ mang tính chung chung, không giữ lại kết quả khám sức khỏe của người lao động tại Công ty nên không thể đánh giá toàn diện về thể chất NNL để đánh giá tác động ảnh hưởng như thế nào đến công việc. Cụ thể số liệu thống kê tình hình chiều cao (đánh giá nhân trắc học trong công việc nhất là với công nhân bán lẻ vận hành cột bơm, cân nặng của NNL...)

2.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực

2.2.3.1. Thái độ làm việc

NNL đặc biệt là NNL trực tiếp tiếp xúc trực tiếp với hàng hóa dễ gây cháy nổ, cần tuân thủ nghiêm ngặt các quy định, nội quy lao động về an toàn vệ sinh lao động: các quy định về sử dụng chất dễ cháy, quy trình vận hành bơm, nhập xăng dầu... Kết quả của phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc từ 2011-2015 chưa ghi nhận trường hợp người lao động nào vi phạm các nội quy nghiêm ngặt về an toàn phòng chống cháy nổ của người lao động.

Theo kết quả khảo sát, tần suất nguồn nhân lực nghỉ làm do các lý do cá nhân là chủ yếu với lý do là ốm đau, sức khỏe. Tần suất nghỉ làm ở mức trung bình, số người thỉnh thoảng nghỉ làm chiếm nhiều nhất 49,16%, số lượng thường xuyên nghỉ chiếm tỷ lệ nhỏ 7,8%. Số lượng nguồn nhân lực bỏ việc ra ngoài khu vực làm việc vẫn xảy ra, số ít khi chiếm 65,83%, một tín hiệu tốt là số thường xuyên là 0%. Trong thực tế điều này xảy ra ở cả nguồn nhân lực trực tiếp và gián tiếp tại công ty. Đặc biệt là nguồn nhân lực gián tiếp với lý do ra ngoài vì liên hệ công tác thường xuyên tranh thủ làm việc riêng. Với nguồn nhân lực trực tiếp là công nhân bán lẻ tình trạng này ít xảy ra hơn vì có camera ở cửa hàng giám sát trực tiếp.

Tình trạng làm việc riêng trong giờ làm việc phổ biến hơn, mức độ thường xuyên chiếm tới 40%, thỉnh thoảng làm việc riêng là 43,3%. Điều này thể hiện sự thiếu tôn trọng công việc và thái độ chưa nghiêm túc khi làm việc.

Khi phân tích về thái độ của nguồn nhân lực trong công việc thông qua hành vi của họ, việc thường xuyên làm việc vừa làm vừa nghe điện thoại, tán gẫu... là điều khó tránh khỏi bởi tác phong làm việc lâu đời của người lao động Việt Nam. Điều quan trọng nữa là trong khi làm việc, họ có thường xuyên xung đột, tranh cãi không. Tỷ lệ người lao động thường xuyên xung đột trong lao động chiếm 1,66%, còn tỷ lệ ít khi tranh cãi chiếm chủ yếu là 87,5%. Trong thực tế công việc rất khó tránh xảy ra va chạm, bất đồng quan điểm. Với mức độ như kết quả khảo sát thì thái độ, sự kiềm chế bản thân của nguồn nhân lực công ty xăng dầu Hà Bắc là tương đối tốt.

Bảng 2.8. Mức độ hài lòng về thái độ phục vụ của nhân viên bán lẻ xăng dầu của Công ty

Nội dung khảo sát	Số phiếu trả lời	Tỷ lệ %
Rất hài lòng với thái độ phục vụ nhẹ nhàng, thân thiện	13	26
Hài lòng với thái độ phục vụ	27	54
Không hài lòng với thái độ phục vụ	10	20
Tổng	50	100

(Nguồn: tác giả điều tra, khảo sát)

Mức độ hài lòng của khách hàng khá cao 80%, trong quá trình khảo sát nhiều khách hàng chia sẻ: “nhiều nhân viên cửa hàng xăng dầu đặc biệt là ở cửa hàng Phương Sơn, huyện Lục Nam còn nhiệt tình giúp chúng tôi dắt xe, mở bình xăng. Trong khi bơm xăng còn chỉ rõ cho chúng tôi thấy quy trình để đảm bảo quyền lợi”. Bên cạnh đó có 10% khách hàng không hài lòng vì nhân viên bán lẻ nói chuyện cộc lốc, bơm xăng đập số quá nhanh không chỉ rõ quy

trình. Đây cũng là bài học và kinh nghiệm cho nhân viên bán lẻ về thái độ phục vụ khách hàng.

Từ kết quả khảo sát có thể nhận định sơ bộ: thái độ làm việc của nguồn nhân lực công ty xăng dầu Hà Bắc ở mức khá.

2.2.3.2. Tâm lý và khả năng chịu áp lực công việc

Khi đồng nghiệp bị ốm, nghỉ thai sản....cơ quan, đơn vị thiếu người cần yêu cầu gia tăng khối lượng công việc hoặc tăng ca thì mức độ sẵn sàng chỉ đạt 10%, mức độ không muốn tăng ca lên tới 59,17%; mức độ không sẵn sàng khi được đề nghị mở rộng công việc lên tới 30,84%.

Có rất nhiều nguyên nhân khiến người lao động thiếu sự sẵn sàng và nhiệt tình cống hiến cho công việc, một phần chủ yếu là do thiếu động lực lao động đặc biệt là kích thích về vật chất. Mức thù lao tài chính cho nguồn nhân lực công ty còn thấp, chưa đủ sức thu hút, động viên. Như vậy, tâm lý lao động của nguồn nhân lực trong Công ty xăng dầu Hà Bắc còn chưa thực sự gắn bó với công việc, chưa có động lực làm việc và khả năng chịu áp lực công việc chưa cao, không muốn gia tăng trách nhiệm công việc.

2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc

2.3.1. Về trí lực

2.3.1.1. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Petrolimex Hà Bắc xác định: để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trước hết phải nâng cao năng lực của từng cá nhân, trong đó nâng cao tay nghề, kỹ năng, trình độ chuyên môn là vô cùng cần thiết. Do đó, Công ty luôn khuyến khích và tạo điều kiện cho người lao động nâng cao năng lực, ý thức, thái độ không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo.

Hiện nay, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được thực hiện thường niên theo chương trình của tập đoàn và công ty tự tổ chức do phòng tổ chức hành chính tư vấn và tổ chức thực hiện.

Hàng năm, Công ty đều có khóa huấn luyện, đào tạo kỹ năng và kiến thức chuyên môn cho nhân viên của từng phòng ban. Định kỳ ngày 25 hàng tháng, phòng hành chính nhân sự phụ trách nhận đơn đề xuất đào tạo của các phòng ban sau đó đánh giá đề xuất phối hợp với bộ phận có nhu cầu đào tạo trình lên lãnh đạo phê duyệt. Các khóa học chuyên ngành thường xuyên được tổ chức hàng năm: nghiệp vụ cửa hàng trưởng thế hệ mới, 5s, phòng cháy chữa cháy...

Các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian qua bao gồm:

Thi nâng bậc cho công nhân: phòng tổ chức hành chính phối hợp với phòng Kỹ thuật tổ chức lớp học lý thuyết, thi lý thuyết và thực hành.

Đào tạo nội bộ: tự đào tạo tại chỗ.

Mời chuyên gia về đào tạo theo nhu cầu của Công ty và kế hoạch của Tập đoàn: nhằm nâng cao trình độ, năng lực, kỹ năng, thái độ của người lao động. Các khóa đào tạo về chuyên môn, kỹ năng mềm...

Đào tạo lực lượng cán bộ kế cận: ưu tiên nguồn lực để đào tạo cán bộ nòng cốt trở thành lực lượng quản lý, lãnh đạo kế cận, phục vụ nhu cầu phát triển dài hạn của Công ty: "giám đốc tài năng", "cửa hàng trưởng thế hệ mới"...

Đào tạo nội bộ định kỳ: đào tạo về an toàn vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy...

Đào tạo bên ngoài: Cử cán bộ đi học các khóa học mới về tiêu chuẩn quản lý mới, đào tạo thạc sĩ...

Tùy thuộc vào tình hình thực tiễn, kế hoạch hoạt động sản xuất kinh

doanh mà số lượng lao động được đào tạo và kinh phí đào tạo mỗi năm là khác nhau. Số lượng lao động được đào tạo và mức kinh phí đào tạo do Ban lãnh đạo Công ty phê duyệt. Chi phí về đào tạo nguồn nhân lực hàng năm tương đối lớn.

Từ năm 2011-2015 Công ty đã tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng cho người lao động phân theo loại lao động như sau:

Bảng 2.9 Các khóa đào tạo, bồi dưỡng phân theo loại lao động của Petrolimex Hà Bắc giai đoạn 2011-2015

Loại lao động	Năm 2011	Năm 2015
Gián tiếp	5	6
Trực tiếp	1	2
Tổng cộng	6	8

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

Theo số liệu thống kê về số lượng các khóa học cho thấy chính sách đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Petrolimex Hà Bắc có xu hướng hướng đến ưu tiên với lao động gián tiếp. Tỷ lệ các khóa đào tạo, bồi dưỡng từ 2011-2015 tăng không đáng kể. Các chương trình, nội dung đào tạo, bồi dưỡng giống nhau qua các năm. 2015 bổ sung khóa học tin học hóa quản lý theo chương trình của Tập đoàn.

Trong năm 2015, công ty đã thực hiện các khóa đào tạo như sau:

Bảng 2.10. Thống kê các khóa học và chi phí đào tạo năm 2015

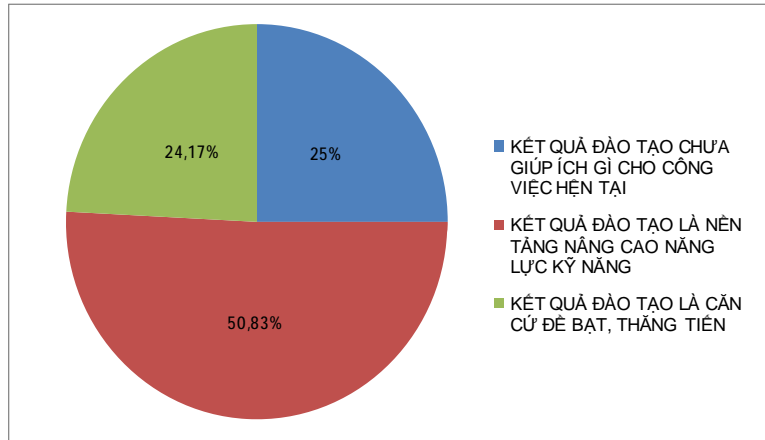
ĐVT: đồng

STT	Tên khóa học	Số lượng người tham dự	Chi phí/khóa học	Mức chi trả
1	Nghiệp vụ tiền lương	02	4.500.000	Công ty chi trả 100%
2	Egas – tin học hóa quản lý	69	69.000.000	Tập đoàn chi trả 70%, công ty chi trả 30%
3	Nghiệp vụ cửa hàng trưng bày thể hệ mới	05	7.200.000	Công ty chi trả 100%
4	Giám đốc tài năng	01	7.000.000	Công ty chi trả 30%, tập đoàn chi trả 70%
5	Nghiệp vụ PCCC	25	17.500.000	Công ty chi trả 100%
6	5s và xăng dầu	01	1.300.000	Công ty chi trả 100%
Tổng cộng			106.500.000	Trong đó Công ty chi trả: 53.300.000

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

Trọng tâm đào tạo cho nguồn nhân lực của công ty giai đoạn hiện nay là tin học và an toàn vệ sinh lao động. Các khóa học tin học được tổ chức theo tập đoàn, có giảng viên trên tập đoàn về giảng dạy để thực hiện bán hàng quản lý kết nối với mạng nội bộ.

DVT: %



Biểu 2.5. Khảo sát ý kiến kết quả đào tạo với công việc của NNL Petrolimex Hà Bắc hiện nay

(Nguồn: điều tra, khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn NNL ý thức được tầm quan trọng của hoạt động đào tạo bồi dưỡng với công việc, tỷ lệ 75% NNL cho rằng kết quả đào tạo là nền tảng phát triển và căn cứ của đề bạt, thăng tiến. Đào tạo mang mục tiêu dài hạn.

Trong công tác đào tạo công ty đã có nhiều cố gắng và đổi mới để phù hợp với tình hình công ty và tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động. Cụ thể:

Trước 2015, chứng chỉ an toàn vệ sinh lao động (chứng chỉ bắt buộc với nguồn nhân lực xăng dầu) chỉ tập đoàn được cấp, gây khó khăn cho nguồn nhân lực phải di chuyển ra Hà Nội để học tập trung, tốn kém kinh phí, ảnh hưởng kế hoạch ca bán hàng. Công ty đi đầu mạnh dạn đề xuất xin ý kiến tập

đoàn về học tập tại địa phương do Sở lao động thương binh xã hội tỉnh đào tạo và cấp chứng chỉ. Tiết kiệm được chi phí và hiệu quả được nâng cao. Những người lao động chứng chỉ sắp hết hạn có điều kiện thuận lợi đi học ngay tại địa phương, nâng thời hạn chứng chỉ từ 2 năm lên 5 năm.

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực về kỹ năng an toàn vệ sinh lao động công ty chủ trương mỗi đơn vị cửa hàng, kho (cấp trung) tổ chức tự tập luyện kỹ năng phòng cháy chữa cháy, an toàn vệ sinh lao động. Kết quả ghi vào sổ theo dõi hàng tháng để gửi báo cáo tổng hợp quý về công ty. Đây là chủ trương đào tạo tại chỗ rất tốt nhưng công tác triển khai thực hiện chưa hiệu quả. Do không có kiểm tra giám sát chặt chẽ, tinh thần tự giác tập luyện của các đơn vị cấp trung chưa cao. Báo cáo và kết quả hàng tháng ở phần lớn các cửa hàng bán lẻ là sao chép giống của năm trước.

Lý do ngoài tinh thần tự giác của người lao động còn có sự lỏng lẻo về quản lý đào tạo cùng với đặc thù chia ca bán hàng, tại các cửa hàng luôn có khách hàng mua hàng thường xuyên nên khó tập trung toàn bộ thực hiện công tác diễn tập. Theo kết quả khảo sát có 10% người lao động được hỏi cho rằng: hiểu biết về các kỹ năng phòng cháy chữa cháy nhưng không dám thực hiện vì ít có cơ hội luyện tập trực tiếp.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty đã có những thành tựu nhất định góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty: số lượng lao động trình độ đại học, thạc sĩ tăng qua các năm; số lượng lao động qua đào tạo thực hiện công việc với năng suất, hiệu quả lao động cao hơn.

Hiện nay công ty mặc dù đã quan tâm đến công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nhưng chủ yếu là các hoạt động đào tạo tập thể: an toàn vệ sinh lao động, kỹ năng tin học...chưa chú trọng đến nguyện vọng đào tạo phát triển của cá nhân đơn lẻ, chưa có chính sách riêng đào tạo cho nhân tài, là rào cản với nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trình độ cao. Công ty chưa đa

dạng hóa nội dung đào tạo và các khóa đào tạo cho lao động trực tiếp: kỹ năng bán hàng, văn minh thương mại, kỹ năng giải quyết tình huống. Trong khi đó, yêu cầu đối với vị trí công việc công nhân bán lẻ rất cần những kỹ năng này.

Công tác sử dụng nhân lực sau đào tạo còn hạn chế: Theo kết quả khảo sát: 57,5 % người lao động cho rằng: tham gia các khóa đào tạo xong không giúp ích cho sự thăng tiến, thay đổi công việc. Công ty chưa xây dựng được chiến lược đào tạo, phát triển dài hạn, kế hoạch đào tạo hiện tại của công ty là ngắn hạn trong 1 năm, dẫn đến tình trạng phát triển không có chiều sâu, chưa đào tạo được nguồn nhân lực nòng cốt trình độ cao đáp ứng nhu cầu phát triển của tương lai. Các khóa đào tạo phát triển chủ yếu mang tính chất phục vụ nhu cầu ngắn hạn trước mắt dẫn đến tình trạng “thừa mà thiếu” nguồn nhân lực có chất lượng cho Công ty.

2.3.1.2. Tuyển dụng nhân lực

Công tác tuyển dụng nhân lực của công ty chịu trách nhiệm bởi phòng tổ chức hành chính phối hợp với bộ phận có nhu cầu tuyển dụng. Công ty đã xây dựng được quy trình tuyển dụng trong bản đăng ký tiêu chuẩn quản lý với Tập đoàn. (Phụ lục 01)

Quy trình tuyển dụng: được Công ty xây dựng khá chi tiết, cụ thể từng bước, phân cấp trách nhiệm làm căn cứ triển khai thực hiện.

Nhu cầu tuyển dụng: Nhu cầu tuyển dụng của công ty ngoài xuất phát từ thực tiễn yêu cầu còn phụ thuộc vào phân bổ chỉ tiêu của tập đoàn. Khi có nhu cầu tuyển dụng các đơn vị làm tờ trình lên giám đốc. Nếu được phê duyệt Công ty sẽ trình lên Tập đoàn để được phê duyệt. Công tác tuyển dụng công ty chưa được tự chủ hoàn toàn, mặc dù có mặt mạnh là sự quản lý hệ thống từ tập đoàn nhưng gây bất lợi về sự chủ động và kịp thời của công ty về tuyển

dụng nhân lực đặc biệt là tuyển dụng nhân tài ngay cả khi công ty không thiếu nhân lực.

Kế hoạch tuyển dụng: Sau khi nhu cầu tuyển dụng được giám đốc và tập đoàn phê duyệt thì công ty sẽ căn cứ vào đó để tiến hành xây dựng và lập kế hoạch tuyển dụng, thời hạn trong 1 tuần kể từ khi nhận được nhu cầu tuyển dụng. Kế hoạch tuyển dụng được phòng Tổ chức hành chính lập và gửi Giám đốc phê duyệt. Dựa vào tính chất của nhu cầu tuyển dụng chia ra làm hai loại kế hoạch tuyển dụng: Kế hoạch tuyển dụng hàng năm và Kế hoạch tuyển dụng đột xuất.

Nguồn tuyển: Công ty thường ưu tiên tuyển dụng nguồn nội bộ cho tất cả các vị trí. Với các vị trí lãnh đạo chủ chốt ban lãnh đạo thì do tập đoàn bổ nhiệm. Quản lý cấp trung được tuyển dụng từ nguồn trong Công ty. Đây là những người đang làm việc tại Công ty nên họ nắm rõ được tình hình thực tế tại Công ty, không mất thời gian làm quen, hòa nhập, hơn nữa, khi được cất nhắc lên vị trí cao hơn thì chính bản thân họ và những lao động khác sẽ thấy được những ghi nhận của Công ty với công sức mà họ bỏ ra, có động lực để phấn đấu trong công việc, gắn bó lâu dài với Công ty. Nhờ đó, Công ty cũng giữ chân được những lao động giỏi.

Những vị trí còn lại thường tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của người lao động trong Công ty. Theo kết quả phỏng vấn trưởng phòng tổ chức hành chính Petrolimex thì các bộ phận thích tuyển dụng từ nguồn nội bộ, qua người quen, người làm tại công ty giới thiệu.

Sàng lọc trong tuyển dụng: Trên sơ đồ hệ thống hóa rõ ràng các bước sàng lọc ứng viên trong tuyển dụng, với mỗi loại lao động lại có quy trình sàng lọc khác nhau. Thực tế công tác tuyển dụng tại công ty triển khai thực hiện qua loa, mang tính hình thức, tuyển dụng chủ yếu là người quen, người được giới thiệu nên không trải qua các bước sàng lọc, đánh giá.

Đánh giá sau tuyển dụng: Công ty tiến hành lưu trữ hồ sơ cá nhân thử việc, được tuyển dụng mới, chi phí tuyển dụng và thống kê số người ở lại doanh nghiệp sau 01 năm tuyển mới.

Petrolimex Hà Bắc đã xây dựng được quy trình tuyển dụng khoa học, nhiều ưu việt nhưng hoạt động tổ chức triển khai thực hiện lại không tuân theo đúng quy trình. Vì thế trong số lao động được tuyển dụng mới thường ít có những lao động trình độ cao, phù hợp thật sự với vị trí cần tuyển. Điều này làm giới hạn nguồn tuyển dụng, nguồn tuyển chưa phong phú, khó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực một cách đột biến bằng tuyển từ bên ngoài, dễ tạo thói quen, lối mòn trong quản lý. Đặc thù công ty có chi nhánh tại Lạng Sơn, việc tổ chức phỏng vấn tuyển dụng, thi tuyển vẫn làm tại trụ sở chính ở Bắc Giang gây khó khăn, mất thời gian.

**Bảng 2.11. Kết quả tuyển dụng của Petrolimex Hà Bắc
giai đoạn 2011 - 2015**

DVT: người

Tiêu chí	2011	2013	2015
<i>Số người được tuyển dụng mới</i>			
Gián tiếp	03	09	05
Trực tiếp	40	16	57
<i>Tổng cộng</i>	<i>43</i>	<i>25</i>	<i>62</i>
<i>Số người ở lại Công ty sau 01 năm</i>			
Gián tiếp	03	12	03
Trực tiếp	38	8	37
<i>Tổng cộng</i>	<i>41</i>	<i>20</i>	<i>40</i>

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

Qua số liệu của Công ty, số người tuyển dụng mới từ 2011-2015 có xu hướng tăng lên từ 43 người lên 62 người (41,86%); số lượng lao động tuyển

mới chủ yếu là lao động trực tiếp, công nhân bán lẻ. Đây là đối tượng hay nghỉ việc, bỏ việc do áp lực công việc nặng nhọc, vất vả.

Số người ở lại Công ty sau 01 năm có xu hướng biến động giảm mạnh, năm 2011 tỷ lệ lao động ở lại sau tuyển mới 01 năm giảm so với số lao động được tuyển dụng 95,35% đến năm 2015, tỷ lệ này là 64,52%. Năm 2015 với sự thay đổi đột ngột về cơ chế trả lương, mức thu nhập của công nhân bán lẻ-lao động trực tiếp giảm đáng kể, số người rời bỏ Công ty tăng mạnh nhất là đội ngũ lao động trực tiếp.

Bảng 2.12. Trình độ chuyên môn lao động được tuyển mới so với yêu cầu của vị trí công việc tại Petrolimex Hà Bắc 2015

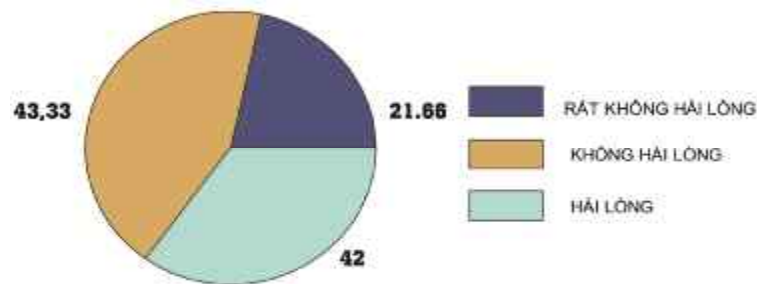
Tiêu chí	Đúng ngành cần tuyển		Có ngành thuộc khối ngành cần tuyển		Trái ngành cần tuyển	
	Người	%	Người	%	Người	%
Gián tiếp	1	1,61	1	1,61	3	4,85
Trực tiếp	12	19,35	14	22,58	31	50,0
Tổng	13	20,96	15	24,19	34	54,85

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

Kết quả tuyển dụng của Petrolimex Hà Bắc năm 2015 cho thấy, chất lượng người lao động được tuyển dụng không cao, tỷ lệ lao động có trình độ không đúng ngành cần tuyển lên đến 79,04%. Đây là hậu quả của chính sách tuyển dụng ưu tiên nguồn nội bộ quá mức, chủ yếu từ mối quan hệ người quen trong Công ty giới thiệu, "vì người xếp việc". Dẫn đến kết quả thực hiện công việc chưa đáp ứng nhu cầu cũng như mục tiêu của Công ty là tuyển dụng để tuyển chọn và sử dụng những lao động trình độ cao, góp phần nâng cao chất lượng NNL hiện tại. Hơn nữa đây là rào cản cho sử dụng lao động

(bố trí, sắp xếp công việc). Cụ thể, nhiều lao động có trình độ ngành Hán Nôm và chứng chỉ kế toán ngắn hạn 03 tháng lại đảm nhận công việc phòng Kế toán (Nguồn: phòng Tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc).

ĐVT: %



Biểu 2.6. Mức độ hài lòng về công tác tuyển dụng của Công ty hiện nay

(Nguồn: tác giả điều tra, khảo sát)

Kết quả khảo sát, Số người chưa hài lòng với công tác tuyển dụng nhân lực của công ty rất cao, gần 65%. Nguyên nhân chủ yếu cho rằng: tính tự chủ về nhu cầu tuyển dụng không cao, tiêu chí đánh giá không rõ ràng...

Tuyển dụng nhân lực là một hoạt động quan trọng nhưng chưa được công ty quan tâm đầu tư đúng mức. Các tiêu chuẩn tuyển dụng còn chung chung mang tính hình thức, công ty chưa xây dựng được tài liệu phân tích công việc làm căn cứ cho tuyển dụng nhân lực. Tuyển dụng mang tính chất ngắn hạn, "tuyển để đủ" chưa tính đến "tuyển để dụng" trong tương lai. Tuyển dụng chưa làm nâng cao chất lượng nhân lực của công ty, chưa tạo được "nguồn" nhân lực có trình độ cao đáp ứng nhu cầu công việc tương lai. Thậm chí việc nỗ lực trong tuyển dụng không qua các bước đánh giá sàng lọc và trách nhiệm trong quản lý về tuyển dụng còn hạn chế gây rào cản làm giảm chất lượng nguồn nhân lực khi tuyển những người không phù hợp với công việc. Tỷ lệ lao động rời bỏ doanh nghiệp sau 01 năm tuyển dụng mới năm 2015 là 35,6% (Nguồn: phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc).

2.3.1.3. Quy hoạch và sử dụng nguồn nhân lực

(i) Về quy hoạch nguồn nhân lực

Công tác quy hoạch nguồn nhân lực thể hiện qua kế hoạch nhân lực hàng năm công ty báo cáo về tập đoàn do phòng tổ chức hành chính thực hiện. Kết quả của kế hoạch nguồn nhân lực là dự báo nguồn nhân lực trong năm tới, đề xuất tuyển dụng các vị trí công việc.

Riêng đối với cán bộ quản lý cấp trung công ty có tiến hành quy hoạch trong 5 năm, với chức danh ban lãnh đạo: phó giám đốc, giám đốc theo quy hoạch nhân lực của tập đoàn.

**Bảng 2.13 : Số lao động trong diện quy hoạch chức danh
cán bộ quản lý tại công ty**

ĐVT: người

STT	Chỉ tiêu	Giai đoạn	
		2011-2015	2016-2021
1	Trưởng Phòng	15	18
2	Phó Phòng	20	22
3	Cửa hàng trưởng	69	78

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

Số lao động trong diện quy hoạch chức danh cán bộ quản lý tại Công ty tăng lên theo thời gian góp phần tạo thêm cơ hội cho người lao động rèn luyện, phấn đấu, tạo nguồn cán bộ chất lượng cao nhiều hơn, gia tăng sự lựa chọn người lao động phù hợp với vị trí. Trong quá trình đề bạt, bổ nhiệm lao động vào chức danh vị trí quản lý cấp trung kết quả đều là những người lao động trong diện quy hoạch vào các chức danh. Vì thế tạo động lực phấn đấu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho người lao động để được trong diện quy hoạch cán bộ.

Tuy nhiên hiện nay Công ty chưa xây dựng tiêu chí về năng lực, trình độ chuyên môn, kỹ năng, độ tuổi, thâm niên cụ thể đối với các vị trí việc làm nên gây khó khăn cho người lao động về lộ trình phấn đấu sự nghiệp. Chưa tạo được sự minh bạch, công khai trong quy hoạch nhân lực.

Công ty chưa tiến hành xây dựng kế hoạch nhân lực trung hạn và dài hạn một cách tổng thể. Các kế hoạch ngắn hạn tầm nhìn thấp, chưa xứng tầm với sự phát triển của công ty hạn chế nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tương lai, khó khăn ứng phó với những thay đổi của môi trường kinh tế với nguồn nhân lực của công ty.

(ii) Về sử dụng nguồn nhân lực:

Việc sử dụng nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng, góp phần khai thác, phát huy tối đa khả năng, tiềm lực người lao động, đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Hàng năm công ty tiến hành nhiều hoạt động của sử dụng nhân lực: phân công công việc, chuyển chuyên, luân chuyển, đề bạt, cách chức, giáng chức, nghỉ hưu, sa thải... người lao động. Các công tác này đều do phòng tổ chức hành chính đảm nhiệm, tư vấn cho lãnh đạo triển khai theo quy trình đã đăng ký với tập đoàn xăng dầu.

▼ *Bố trí, sắp xếp người lao động:*

Petrolimex Hà Bắc bố trí, sử dụng lao động một cách cứng nhắc, ban đầu xin vào vị trí nào thì sẽ làm ở vị trí đó mãi mà ít có sự luân chuyển, thay đổi công việc sao cho phù hợp với trình độ, năng lực, nguyện vọng của bản thân người lao động. Chính vì vậy, năng suất lao động thực tế còn thấp so với tiềm lực sẵn có, gây lãng phí nguồn lực. Do kỹ năng quản lý của cán bộ còn thiếu hụt nên sắp xếp, phân công công việc cho nhân viên chưa phù hợp, không phát huy được thế mạnh của họ nên hiệu quả công việc chưa cao. Theo

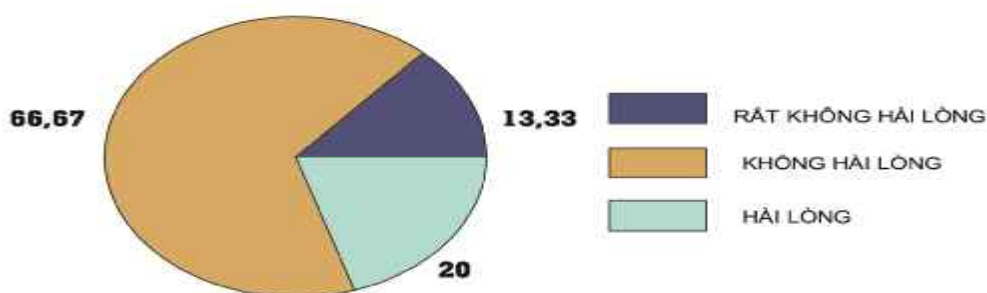
kết quả điều tra, khảo sát có tới % người lao động cảm thấy công việc chưa phù hợp cần thay đổi.

▼ Thuyên chuyển, luân chuyển lao động

Petrolimex Hà Bắc chưa có chính sách riêng về thuyên chuyển, luân chuyển lao động trong quy định của công ty. Kết quả công tác này là những quyết định mang tính chất hành chính mà không có sự tham gia, biết trước của người lao động. Chịu trách nhiệm đề xuất và thực hiện thuyên chuyển, luân chuyển lao động là cán bộ quản lý trực tiếp.

Tại công ty hiện nay không có những vị trí thuyên chuyển, luân chuyển lao động thường niên. Hoạt động này chỉ diễn ra khi có đơn từ khiếu nại về hiệu quả, thái độ công việc của người lao động và thay đổi lãnh đạo cấp cao. Vì thế những đợt thuyên chuyển, luân chuyển lao động thường tạo tâm lý không tốt cho người lao động. Năm 2015 có sự thay đổi lớn về thuyên chuyển 100% người lao động, đối tượng cửa hàng trưởng các cây xăng bán lẻ tại Bắc Giang (15 người). (Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

ĐVT: %



Biểu 2.7. Thăm dò ý kiến về thuyên chuyển Cửa hàng trưởng của Công ty năm 2015

(Nguồn: tác giả điều tra, khảo sát)

Kết quả khảo sát cho thấy số ý kiến không hài lòng về đợt thuyên chuyển công việc chiếm chủ yếu 66,67% sẽ tác động tiêu cực đến động lực lao động của các cửa hàng trưởng.

▼ Các hoạt động khác

Công ty xăng dầu Hà Bắc đã xây dựng được quy chế về khen thưởng, kỷ luật, sa thải, nghỉ hưu của người lao động đảm bảo theo quy định của pháp luật.

Công tác sử dụng nhân lực của công ty còn nhiều hạn chế ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Việc bố trí, sử dụng lao động chưa hiệu quả còn bị ảnh hưởng bởi quan điểm " nhìn người phân việc" chứ không phải " vì việc chọn người" - hậu quả từ khâu tuyển dụng. Thuyên chuyển, luân chuyển lao động chưa tạo ra môi trường rèn luyện thử thách mới cho người lao động để nâng cao đa dạng hóa năng lực, kỹ năng; ngược lại tạo tâm lý xấu giảm động lực lao động. Do cách sử dụng lao động cứng nhắc, nhận thức chưa đầy đủ về thuyên chuyển, luân chuyển lao động tạo sức ì cho người lao động. Chỉ những lao động không hoàn thành nhiệm vụ mới bị thuyên chuyển, luân chuyển gây khó khăn trong việc đào tạo mở rộng công việc, gia tăng thách thức nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng luân chuyển, thuyên chuyển công việc mới.

2.3.2. Về thể lực

2.3.2.1. Hoạt động thể dục thể thao

Công ty xăng dầu Hà Bắc có phong trào thể dục thể thao nâng cao sức khỏe nguồn nhân lực đem lại nhiều hiệu quả. Hoạt động này thường do bên công đoàn, đoàn thành niên công ty phát động. Trích từ lợi nhuận hoạt động kinh doanh công ty đầu tư xây dựng sân chơi thể thao miễn phí cho người lao động: sân cầu lông, sân bóng bàn, bóng chuyền, bóng rổ, tennis...tạo điều kiện cho nguồn nhân lực sau giờ làm có thể hoạt động thể dục thể thao tăng cường sức khỏe.

Song hành cùng với các tuần lễ an toàn vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy, thể dục thể thao và chào mừng các ngày lễ lớn của cả nước và tỉnh

nhà, công ty đều tổ chức cho nguồn nhân lực chạy việt dã, đấu giải bóng đá cup doanh nghiệp tỉnh, công đoàn ngành, giải cầu lông...góp phần tạo môi trường thi đua rèn luyện sức khỏe nguồn nhân lực.

2.3.2.2. Khám sức khỏe định kỳ phòng chống bệnh nghề nghiệp

Theo điều 152, luật lao động 2012, đối với những người làm các công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm thì mỗi năm phải được khám sức khỏe định kỳ 02 lần, nghĩa là 6 tháng phải được khám sức khỏe định kỳ 01 lần. Đây là quyền mà người lao động được hưởng. Ngành xăng dầu thuộc nhóm ngành độc hại, nguy hiểm, việc khám sức khỏe định kỳ cho người lao động giao cho phòng tổ chức hành chính đảm nhiệm. Phòng tổ chức hành chính hàng năm kí hợp đồng với Trung tâm y tế dự phòng của tỉnh Bắc Giang, Lạng Sơn khám sức khỏe cho toàn bộ người lao động vào tháng 6 hàng năm với nội dung khám định kỳ theo quy định của Bộ y tế, đảm bảo sàng lọc phân loại sức khỏe, bệnh nghề nghiệp. Kết quả khám sức khỏe được gửi tận tay người lao động sau khi có thông báo từ đơn vị y tế.

Công tác khám sức khỏe định kỳ còn nhiều hạn chế, chưa thực hiện đúng theo quy định của luật là 2 lần/năm, không đảm bảo đầy đủ quyền lợi cho người lao động. Cùng với, kết quả khám sức khỏe chất lượng chưa cao, còn chậm trễ và nhầm lẫn các bệnh nghề nghiệp như: nốt dầu, sạm da, phổi. Điều này gây khó khăn cho việc theo dõi thực chất sức khỏe của nguồn nhân lực, công tác chăm sóc sức khỏe chưa kịp thời khiến người lao động có tâm lý không tin tưởng, tham gia khám bệnh chỉ là hình thức, thủ tục.

2.3.3. Về tâm lực

2.3.3.1. Tuyên truyền, giáo dục ý thức lao động

Công ty xăng dầu Hà Bắc thường xuyên tổ chức các hoạt động nhằm tuyên truyền, giáo dục ý thức cho nguồn nhân lực. Trách nhiệm này thuộc về các phòng ban chức năng, lãnh đạo quản lý các cấp và các tổ chức đảng, đoàn thể của Công ty. Công tác tuyên truyền diễn ra dưới nhiều hình thức: phổ biến tại các cuộc họp đảng, đoàn thể, họp đơn vị, hội nghị người lao động thường

kỳ. Thông thường trong các cuộc họp người điều hành sẽ tuyên truyền, giáo dục ý thức lao động bằng các văn bản, lời nói. Các đơn vị bán lẻ, kho xăng, cửa hàng gas và trụ sở công ty đều có băng rôn, khẩu hiệu tuyên truyền về ý thức lao động: an toàn là bạn, tai nạn là thù, phòng chống cháy nổ - trách nhiệm của tất cả chúng ta.

Nội dung tuyên truyền, giáo dục ý thức lao động của công ty chủ yếu liên quan đến: kỷ luật lao động, an toàn vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy... Ở trụ sở Công ty và các đơn vị bán lẻ, kho đều có bảng nội quy lao động và tranh, ảnh tuyên truyền về quy trình vận hành bơm, nhập xăng dầu và an toàn vệ sinh lao động ở ngay tại các cột bơm, bảng tin.

Công tác đầu tư thiết bị an toàn năm sau tăng so với năm trước với nhiều trang thiết bị hiện đại. Công tác huấn luyện về ATVSLĐ cho người lao động được thực hiện rộng rãi. Hầu như 100% người lao động đều được huấn luyện các nội dung công tác ATVSLĐ như: Quy định pháp luật về ATVSLĐ; quy trình, quy phạm kỹ thuật an toàn và phương pháp sơ cấp cứu cho người bị tai nạn lao động... Công ty đã tập trung chỉ đạo công tác tuyên truyền, kiểm tra giám sát các đơn vị, phòng ban.

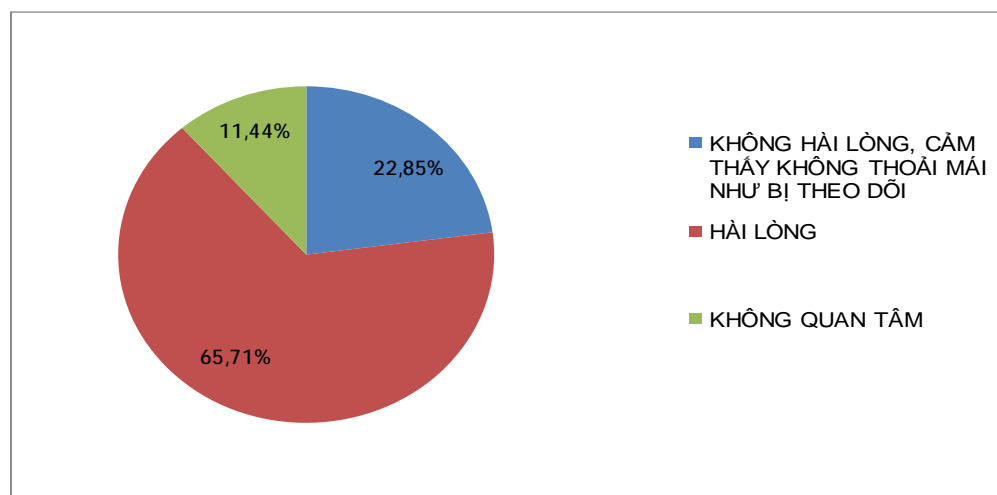
Mặt khác, để nâng cao nhận thức cho người lao động, Công ty cũng thực hiện nhiều giải pháp mạnh như: Quy định xử lý nghiêm người đứng đầu phòng ban, bộ phận, đơn vị khi để đơn vị xảy ra tai nạn lao động nghiêm trọng hoặc những vi phạm quy định gây hậu quả nghiêm trọng về ATVSLĐ. Petrolimex cũng có quy định thưởng những đơn vị đạt mục tiêu đảm bảo an toàn lao động. Định kỳ hàng tháng, hàng quý các đơn vị, phòng ban đều tổ chức công tác huấn luyện, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng làm việc cho đội ngũ nhân viên, giáo dục về an toàn lao động, nội quy, kỉ luật lao động tiến tới trang bị sổ tay an toàn đến từng người lao động. Tính đến thời điểm hiện nay, công ty chưa ghi nhận trường hợp nào kỷ luật lao động do thiếu tinh thần trách nhiệm sai sót gây cháy nổ, hậu quả nghiêm trọng.

Công tác tuyên truyền, giáo dục nâng cao ý thức lao động của Công ty có nhiều thành tựu góp phần thay đổi tích cực đến nhận thức, hành vi của người lao động trong thực hiện kỷ luật và công việc. Tuy nhiên, do ảnh hưởng của mặt trái nền kinh tế thị trường, tình trạng gian lận thương mại trong bán lẻ, xuất nhập hàng hóa đang là nguy cơ tác động tiêu cực đến tâm lý, thái độ, hành vi của người lao động.

2.3.3.2. Kiểm tra, giám sát

Công tác kiểm tra, giám sát quá trình lao động của nguồn nhân lực được thực hiện thường xuyên và tương đối hiện đại. Công ty trang bị toàn bộ mỗi đơn vị cấp dưới: cửa hàng bán lẻ, kho xăng, cửa hàng gas 2 máy quay camera kết nối trực tiếp với máy tính của quản lý trực tiếp và phòng chức năng, ban lãnh đạo của công ty. Nhờ vậy mà kỷ luật lao động được thực hiện nghiêm túc hơn. Theo kết quả khảo sát ý kiến về việc lắp đặt camera giám sát lao động:

ĐVT: %



Biểu 2.8. Ý kiến về việc lắp đặt camera giám sát của NNL Petrolimex Hà Bắc hiện nay

(Nguồn: Điều tra, khảo sát của tác giả)

Đa số nguồn nhân lực được khảo sát đều cho rằng việc lắp đặt camera cho kiểm tra giám sát giúp họ có ý thức lao động tốt hơn, là bằng chứng giúp

người quản lý ghi nhận được sự cố gắng của họ, và dễ xử lý khi có tranh chấp về bán hàng cho khách hàng.

Công tác kiểm tra, giám sát giúp siết chặt kỷ luật lao động, nâng cao tinh thần tự giác thực hiện nhiệm vụ của người lao động. Tuy nhiên Công ty cần tuyên truyền cho người lao động hiểu được vai trò của kiểm tra, giám sát là để hỗ trợ người lao động thực hiện tốt công việc chứ không phải soi mói, tìm lỗi để phạt hay kỉ luật lao động. Từ đó giúp thay đổi nhận thức về kiểm tra, giám sát của người lao động.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

2.4.1. Những nhân tố bên ngoài

2.4.1.1. Hội nhập kinh tế quốc tế

Bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng đem lại cả những cơ hội và thách thức về nguồn nhân lực trong ngành xăng dầu nói chung và công ty xăng dầu Hà Bắc nói riêng. Việc hợp tác kinh tế thương mại đa quốc gia giúp cho nguồn nhân lực có cơ hội để học tập kinh nghiệm nước ngoài và nâng cao chất lượng. Đầu năm 2015, JCCP đã ký bản ghi nhớ với tập đoàn Petrolimex cam kết hỗ trợ đào tạo nâng cao về lĩnh vực quản trị tài chính - kế toán cho Petrolimex vào năm 2016.

Thách thức về sự cạnh tranh tham gia thị trường của các công ty nước ngoài về kinh doanh xăng, dầu trong nước gia tăng: Idemitsu Kosan và Công ty Dầu khí Quốc tế Kuwait - Kuwait Petroleum International của Nhật Bản. Đòi hỏi Petrolimex nói chung và công ty xăng dầu Hà Bắc nói riêng cần nỗ lực cải tổ bộ máy tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để gia tăng lợi thế cạnh tranh đặc biệt về thái độ phục vụ khách hàng.

2.4.1.2. Nhu cầu của thị trường lao động

Xét về nhu cầu của thị trường lao động có thể nghiên cứu dưới tác động của nhu cầu tìm việc của người lao động trên địa bàn. Trên địa bàn Bắc

Giang, theo thống kê dự báo cầu lao động tìm việc làm 2017 chủ yếu ở các ngành nghề: Cơ khí - Tự động hoá (8,62%), (%), Kiến trúc - Kỹ thuật công trình xây dựng (6,88%), Nhân viên kinh doanh – Bán hàng(15,68%), Hành chính văn phòng (10,02%), Kế toán (16,27%)...

Về trình độ lao động tìm việc: Nhu cầu tìm việc lao động phổ thông chiếm 18,06%; lao động có trình độ Sơ cấp nghề - CNKT lành nghề chiếm 12,93%; Trung cấp – Cao đẳng chiếm 53%; Đại học – Trên đại học chiếm 55,74%. Số liệu thống kê các chỉ tiêu của thị trường lao động tạo điều kiện thuận lợi trong việc xác định nguồn tuyển mộ, tuyển chọn, quy hoạch nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc, đặc biệt là với đối tượng công nhân bán lẻ - lao động trực tiếp.

2.4.2.Những nhân tố bên trong

2.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo

Lãnh đạo Công ty xăng dầu Hà Bắc được thay đổi qua mỗi nhiệm kỳ, mỗi người lại có quan điểm khác nhau về nguồn nhân lực. Ở nhiệm kỳ trước, lãnh đạo coi nguồn nhân lực là động lực để phát triển nên đầu tư rất nhiều vào công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đặc biệt là công tác tuyển dụng nhân tài và chính sách đãi ngộ ưu đãi riêng biệt: thu nhập cạnh tranh cao, phụ cấp nhà ở, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến.... Những chính sách này đã giúp Công ty thu hút, giữ chân được một số kỹ sư, cán bộ giàu năng lực để truyền cảm hứng lao động trong công ty, bất cứ người lao động nào có cống hiến, sáng kiến kinh nghiệm làm lợi cho công ty từ 500 triệu đồng trở lên đều được xem xét hưởng chế độ nhân tài.

Cuối năm 2015, Lãnh đạo công ty có sự thay đổi về nhân sự. Quan điểm của lãnh đạo coi nguồn nhân lực là chi phí. Ngân sách cho nguồn nhân lực dự kiến năm 2016 bị cắt giảm 30 % so với năm 2015: giảm lương, phụ cấp. Những chính sách ưu đãi nhân tài riêng biệt đều bị cắt bỏ. Với quan điểm lãnh

đạo này đã tiết kiệm được chi phí cho công ty, tạo sự bình đẳng trong quản trị nhưng sự thay đổi đột ngột cắt giảm toàn bộ không có lộ trình khiến nguồn nhân lực khó để thích ứng. Trong 6 tháng đầu năm 2016, số người lao động bỏ việc, xin nghỉ việc từ khi thay đổi chính sách đến thời điểm hiện tại là: 29 người tăng 13,8% so với năm 2015.

Quan điểm lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp đến nâng cao chất lượng NNL vì mang tính định hướng cho hệ thống các chính sách NNL. Quan điểm hiện nay của lãnh đạo Petrolimex Hà Bắc chưa thực sự quan tâm sâu sắc đến nâng cao chất lượng NNL mà coi trọng hơn các kế hoạch kinh doanh làm giảm hiệu quả một số chính sách nâng cao chất lượng NNL: chính sách đãi ngộ, tuyển dụng...

2.4.2.2. Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực

Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực nằm trong phòng hành chính nhân sự của công ty. Hiện tại, Trình độ chuyên môn của phòng hành chính nhân sự tương đối cao, số lượng người làm công tác quản trị nhân lực chuyên trách là 4/459 người – tỷ lệ khá hợp lý, Cơ cấu công việc của phòng chức năng quản trị nhân lực chiếm tỷ trọng cao hơn hành chính. Bên cạnh những chức năng, nhiệm vụ được phân công còn thiếu một số chức năng chính như: tạo động lực lao động, văn hóa doanh nghiệp...(Phụ lục 02)

Về trình độ của đội ngũ chuyên trách 100% đều là trái ngành, mặc dù có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực đảm nhận nhưng thiếu sự đào tạo bài bản về quản trị nhân lực. Khó tránh khỏi công tác quản trị nhân lực còn thiếu hệ thống, cập nhật tính mới trong quản trị. Theo kết quả phỏng vấn trực tiếp một số cán bộ quản lý cấp trung: cửa hàng, kho...rất nhiều ý kiến đều cho rằng, họ không hiểu nhiều về đội ngũ quản trị nhân lực cũng như chức năng trong công ty; họ gặp khó khăn trong cơ chế phản hồi, trao đổi khi nhận quyết định từ phòng hành chính nhân sự về các quyết định liên quan đến quản trị như: đánh

giá thực hiện công việc, bố trí, sử dụng lao động. Cụ thể, họ không có nhiều cơ hội được tham gia ý kiến, chủ yếu nhận mệnh lệnh cứng nhắc nhất là quy trình bố trí, sử dụng lao động trực tiếp: các công nhân bán lẻ...

Đội ngũ cán bộ chuyên trách về quản trị lại không đúng chuyên ngành, chưa được đào tạo bài bản cùng với ít có cơ hội tham gia các khóa học bồi dưỡng chuyên sâu, tập huấn về công tác quản trị nhân lực. Vì vậy trong quá trình hoạch định, triển khai, đánh giá còn nhiều hạn chế, chưa xây dựng được hệ thống đồng bộ các chính sách nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tính phối hợp với các bộ phận, phòng ban khác trong việc triển khai các chính sách hiệu quả chưa cao.

2.4.2.3. Chính sách đãi ngộ lao động

(i) Chế độ tiền lương và thưởng

Công ty đã ban hành quy chế trả lương, thưởng công khai đảm bảo tính minh bạch trong trả lương, thưởng. Từ đầu năm 2015, công ty áp dụng chế độ tính lương mới dựa trên hệ số lương và kết quả của hoạt động kinh doanh (khung sản lượng bán hàng cao hơn). Tiền lương được phân chia thành tiền lương cố định theo hệ số lương và tiền lương linh hoạt chi trả tùy theo hàng tháng dựa trên kết quả kinh doanh.

Ngoài tiền lương, nguồn nhân lực còn được hưởng phụ cấp: trách nhiệm: 200.000 đồng/ tháng, độc hại (đặc thù ngành) tùy theo vị trí công việc, ca trưởng: 150.000 đồng/tháng, công tác phí: 300.000 đồng/tháng. (Nguồn: phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc).

Bên cạnh chính sách tiền lương và phụ cấp công ty có chính sách thưởng tháng lương thứ 13 dựa trên công hiến cho Công ty của người lao động và chức danh đảm nhận.

Chế độ tiền lương của công ty thực hành theo quy định hướng dẫn của tập đoàn mặc dù phản ánh được năng suất lao động, kết quả bán hàng nhưng

chưa tạo được động lực lao động. Chế độ áp khoán sản lượng để tính đơn giá tiền lương có nhiều bất cập khi áp dụng tại các đơn vị ở những vùng cao. lượng cầu về xăng dầu không cao như ở các tỉnh, thành phố lớn. Thể hiện ở mức lương của cửa hàng trưởng là chưa tương xứng: để đạt mức lương cao nhất là 6.100.000 đồng cho mức sản lượng >550m³ xăng dầu/ tháng là điều rất khó ở địa bàn Bắc Giang, Lạng Sơn - vùng cao, lượng cầu xăng dầu thấp lại quá nhiều cạnh tranh các điểm bán lẻ tư nhân sát cạnh các điểm bán của công ty. Thị phần manh mún, nhỏ lẻ trong khi áp mức sản lượng cao như các khu vực Hà Nội, Bắc Ninh...là chưa hợp lý. Không chỉ có vậy, mức lương cao nhất của cửa hàng trưởng - quản lý cấp trung gian cũng không cao bằng phó phòng chức năng (7.400.000 đồng/ tháng).

Theo số liệu của phòng tổ chức hành chính, tiền lương bình quân của công nhân trực tiếp năm 2014 là: 2.200.000 đồng; 2015 là: 2.600.000 đồng

Trong khi đó mức lương tối thiểu vùng (địa bàn của Công ty hoạt động chủ yếu) năm 2014 là: 2.100.000 đồng/ tháng

Mức lương tối thiểu vùng năm 2015 là: 2.400.000 đồng/ tháng

So với mức lương tối thiểu vùng, mức lương công nhân bán lẻ của công ty không có sự chênh lệch nhiều. Môi trường làm việc của công nhân bán lẻ rất khắc nghiệt, độc hại: nắng nóng, vi khí hậu, chất độc xăng dầu, tư thế làm việc đứng liên tục... Với chế độ lương như vậy rất khó để giữ chân, duy trì ổn định lực lượng lao động. Đó là lý do của tình trạng lực lượng công nhân trực tiếp luôn có sự biến động nhất là trong tình hình hiện nay với sự cạnh tranh của các công ty có vốn đầu tư nước ngoài trên địa bàn, trả lương cao gấp 2 -3 lần với lao động phổ thông: Sam Sung, Nokia...

Bảng 2.14: Tổng hợp kết quả khảo sát về tiền lương, thu nhập của Công ty hiện nay

Yếu tố liên quan đến tiền lương	Số người trả lời	Tỷ lệ %
Trả lương theo năng lực	49	40,83
Lương bổng hàng năm cao	16	13,33
Sống đủ dựa vào thu thập ở Công ty	63	52,5
Tiền lương xứng đáng với công việc thực hiện	36	30
Hài lòng về chế độ tiền lương, thưởng, phụ cấp tại công ty	48	40

(Nguồn: tác giả điều tra, khảo sát)

Đánh giá chế độ tiền lương ở công ty, kết quả điều tra cho thấy tỷ lệ người lao động không hài lòng chiếm tỷ lệ cao gần 50%; số người cho rằng tiền lương chưa xứng đáng với công việc hiện nay chiếm 30%. Chế độ đãi ngộ về tiền lương hiện nay có thể nói đang làm suy giảm động lực lao động của bộ phận không nhỏ người lao động trong công ty. Tỷ lệ xin nghỉ hưu trước tuổi tăng so với năm 2014 trước khi áp dụng chế độ tiền lương mới là 20%. Về lâu dài chính sách tiền lương hiện nay sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng nguồn nhân lực trong tương lai.

Tiền thưởng của công ty dựa trên lợi nhuận hàng năm chia theo chức danh công việc. Có sự đồng đều giữa các vị trí công việc, với cách phân chia như vậy tạo ra sự cào bằng, không đánh giá đúng năng lực của người lao

động. Không tạo được động lực nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong lao động.

(ii) *Chế độ phúc lợi*

Nhằm đảm bảo sự an toàn lao động, công ty có đội ngũ cán bộ an toàn lao động, bảo hiểm xã hội, y tế. Công ty luôn chấp hành đúng đắn và đủ mua bảo hiểm bắt buộc cho người lao động đảm bảo người lao động được bồi thường và hưởng đúng chế độ khi có rủi ro xảy ra.

Bên cạnh đó, hàng năm Công ty đều tổ chức cho tập thể lao động đi du lịch, tham quan trong nước. Các tổ chức đoàn thể, ban lãnh đạo công ty đều quan tâm thăm hỏi từng nhân viên khi có ốm đau, hiếu hỉ.

Chế độ đãi ngộ của Công ty xăng dầu Hà Bắc ở mức trung bình khá so với các doanh nghiệp trong ngành và trên địa bàn hoạt động vì thế chưa có sức hút và giữ chân nhân tài, là rào cản với nâng cao chất lượng NNL. Về lâu dài có thể kìm hãm sự phát triển của người lao động, giảm động lực phấn đấu.

2.5. Đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc

2.5.1. Mặt mạnh

Công ty xăng dầu Hà Bắc có một cơ chế hoạt động và phối hợp chặt chẽ, theo mô hình tổ chức trực tuyến đảm bảo quyền lực lãnh đạo, hiệu quả trong quản lý. Công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đạt được nhiều hiệu quả:

Về thể lực: phần lớn người lao động có thể lực tốt, tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp, suy giảm sức khỏe ổn định qua các năm, không có sự gia tăng đột biến về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp. Người lao động tại Công ty có đủ sức khỏe và cơ cấu giới tính hợp lý để thực hiện công việc hiệu quả.

Về chất lượng nguồn nhân lực: Hiện trạng nguồn nhân lực với trình độ, năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm cơ bản đáp ứng thực hiện yêu cầu của công

việc hiện nay. Năng lực, trình độ của người lao động ngày càng có xu hướng gia tăng

Bộ máy quản lý lãnh đạo đang từng bước được chấn chỉnh, kiện toàn đảm bảo nguồn nhân lực kế cận sẵn sàng thực hiện cho công tác quy hoạch nhân lực.

Về thái độ làm việc: Công ty đã hội tụ được nhiều người lao động có tâm huyết, gắn bó với Công ty, có thái độ làm việc tốt đặc biệt là đội ngũ công nhân bán lẻ mặc dù môi trường làm việc vất vả (vi khí hậu, độc hại) nhưng vẫn luôn tận tình phục vụ khách hàng.

Về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:

Nhìn chung do quan điểm của lãnh đạo công ty luôn coi trọng nguồn nhân lực là một trong những nhân tố quan trọng của sự phát triển nên các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty đã được thực hiện khá hiệu quả. Cụ thể:

Các chính sách an toàn vệ sinh lao động được thực hiện chặt chẽ, thường xuyên đảm bảo an toàn lao động, tạo cho người lao động tâm lý an toàn, được bảo vệ chính đáng.

Công tác đào tạo phát triển: hiện nay Công ty rất chú trọng vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Các chương trình đào tạo phong phú hơn cả về nội dung và hình thức đào tạo. Bên cạnh những chương trình đào tạo theo Tập đoàn, Công ty chủ động đề xuất, tổ chức đào tạo liên kết học hỏi kinh nghiệm với các tổ chức chuyên đào tạo và các công ty con khác của Tập đoàn đem lại nhiều hiệu quả tốt trở thành tấm gương sáng tạo trong tập đoàn. Công ty bắt đầu quan tâm đến đào tạo nâng cao năng lực quản lý cho các quản lý cấp trung bằng nhiều dự thảo mới: cửa hàng trưởng - người truyền lửa xanh, 5s và công nhân...

Quan hệ lao động trong Công ty xăng dầu Hà Bắc hài hòa, ổn định, tương trợ lẫn nhau. Văn hóa doanh nghiệp có tính kế thừa giữa các thế hệ già - trẻ tạo ra động lực gắn bó, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

(i) Một số hạn chế

Từ số liệu và nhận định về nguồn nhân lực trong Công ty xăng dầu Hà Bắc có thể thấy được một số hạn chế như sau:

Về chất lượng nguồn nhân lực: Trình độ học vấn chưa cao, chủ yếu nguồn nhân lực có xuất phát từ lao động phổ thông được đào tạo ngắn hạn chứng chỉ nghiệp vụ xăng dầu từ 03-6 tháng để bán hàng. Khả năng nghiên cứu và phát triển không cao.

Kỹ năng của nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế: đặc biệt là kỹ năng tin học, ngoại ngữ, kỹ năng thực tế hiện trường phòng chống cháy nổ. Tỷ lệ nguồn nhân lực thành thạo những kỹ năng này chiếm tỷ trọng thấp trong khi yêu cầu của công việc hiện nay lại rất cần. Nguyên nhân chủ yếu là do xuất phát điểm của nguồn nhân lực trực tiếp chiếm số lượng lớn tỷ lệ kỹ năng thấp là trình độ học vấn chưa cao, đào tạo chưa bài bản chủ yếu là lý thuyết. Một số hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực còn chưa hiệu quả, cụ thể:

Công tác quy hoạch nguồn nhân lực: chưa thống nhất tiêu chí đánh giá cho mỗi chức danh đề bạt, việc đề bạt chủ yếu do cảm tính chưa đạt được sự đồng thuận cao trong công ty.

Công tác tuyển dụng, sử dụng lao động vẫn còn nhiều hạn chế như: tuyển dụng còn nể nang chủ yếu dựa vào nguồn nội bộ, người quen thân trong công ty giới thiệu, ít có thông báo tuyển dụng rộng rãi nguồn tuyển dụng bị thu hẹp; chưa thu hút được nhiều nhân tài. Sử dụng lao động chưa có quy chế rõ ràng về luân chuyển, thuyên chuyển, đề bạt nhiều khi gây bất bình lao động về sự công bằng trong dùng người.

Về chế độ đãi ngộ có những sự thay đổi làm giảm đi tính ưu việt, chưa thật sự hấp dẫn so với các doanh nghiệp khác trên địa bàn khó khăn duy trì và thu hút lao động đặc biệt là nhân tài.

Petrolimex Hà Bắc chưa xây dựng được quy chế đào tạo, phát triển nên hoạt động này còn rời rắm, thiếu đồng bộ. Chương trình đào tạo phát triển mặc dù đã có nhiều cải cách nhưng lại thiếu bước đánh giá sau đào tạo nhiều khi là bệnh hình thức, gây lãng phí ngân sách, đào tạo chưa gắn với sử dụng. Việc xác định nhu cầu đào tạo thiếu sự chủ động, không sát thực tế. Các chương trình đào tạo tự phát của công ty còn mang tính nhỏ lẻ, đào tạo chưa gắn với phân công công việc, nặng lý thuyết. Nội dung đào tạo chưa phong phú, cần bổ sung đào tạo kỹ năng mềm cho người lao động. Công ty chưa có chính sách hỗ trợ chi phí để khuyến khích người lao động tham gia các lớp đào tạo chuyên sâu nâng cao năng lực, kỹ năng. Công tác đào tạo phát triển chỉ đáp ứng mục tiêu trước mắt chưa tạo được nền tảng phát triển nguồn nhân lực bền vững, có tính năng động, hiện đại trong tương lai.

Ngoài ra Công ty chưa ban hành được bộ quy tắc ứng xử, văn hóa doanh nghiệp mang tính bản sắc của công ty, chủ yếu sao chép thực hiện theo quy định của Tập đoàn. Công ty chưa tạo được sự khác biệt rõ nét về văn hóa với các Công ty con khác trực thuộc Tập đoàn.

Công tác kiểm tra, giám sát thực hiện nội quy, quy chế Công ty chưa có bộ phận chuyên trách đảm nhiệm, người lao động trong cùng một phòng, cửa hàng đánh giá lẫn nhau. Mọi người còn tâm lý e ngại nên chủ yếu chỉ nêu những mặt tích cực của nhau, tránh không nói đến hạn chế nhược điểm, sợ mất lòng nhau nên tính khách quan trong đánh giá chưa thực sự được đảm bảo.

(ii) Nguyên nhân của những hạn chế

Thứ nhất, do ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài như hội nhập kinh tế, sự thay đổi thị trường lao động và chiến lược của các đối thủ cạnh tranh tạo áp lực nâng cao chất lượng NNL với công ty. Sự phát triển và thay đổi nhanh chóng trong khi tính thích ứng, năng động của NNL chưa cao chưa theo kịp sự thay đổi của kinh tế, thị trường.

Thứ hai, do ảnh hưởng bởi quan điểm, phong cách lãnh đạo về quản trị nguồn nhân lực nên các công tác này còn nặng tính cá nhân, độc đoán. Thể hiện rõ trong quan điểm tuyển dụng và xây dựng các chính sách đãi ngộ.

Thứ ba, do đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực chưa được đào tạo bài bản về ngành nên chưa đáp ứng được khối lượng công việc. Các hệ thống chính sách quản trị nhân lực chưa được đồng bộ. Chưa có tài liệu phân tích công việc làm căn cứ cho tuyển, sử dụng và đánh giá lao động nên các công tác này bị ảnh hưởng nhiều bởi sự chủ quan, chưa tạo được tâm lý hài lòng cho người lao động. Thiếu cơ chế phản hồi của người lao động bằng kênh chính thức trong quản trị đặc biệt là công tác sử dụng nhân lực chủ yếu theo mệnh lệnh hành chính của giám đốc.

Thứ tư, chính sách đào tạo còn chạy theo hình thức, chưa thực sự mang lại hiệu quả, đôi khi còn bị động trong việc nhận đề xuất đào tạo từ các phòng ban, Tập đoàn.

Thứ năm, do sự giới hạn về nguồn kinh phí nên sự đầu tư cho các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty còn nhiều hạn chế. Cùng với đó là sự dàn trải về các biện pháp, chính sách chủ yếu tập trung giải quyết vấn đề trước mắt, chưa thực sự mang tính chiến lược lâu dài.

Thứ sáu, hiện nay chính sách tiền lương, tiền thưởng cùng với chế độ đãi ngộ của Công ty xăng dầu Hà Bắc mới chỉ đạt mức trung bình khá so với thị trường lao động, chưa thực sự tạo được động lực.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ BẮC

3.1. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc

Trên cơ sở phương hướng phát triển, thực tiễn về nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc, nhằm đáp ứng nhu cầu đổi mới, xây dựng và phát triển hội nhập quốc tế trong những năm tới cần xác định phương hướng quản trị và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như sau:

Thứ nhất, ban lãnh đạo Công ty cần có nhận thức sâu sắc về vai trò của nguồn nhân lực trong phát triển kinh tế. Từ đó có các chính sách, biện pháp cụ thể với từng thời kỳ để duy trì và khai thác tối đa tiềm năng sáng tạo của nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu của Công ty.

Thứ hai, coi việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cần được thực hiện song song và hỗ trợ chiến lược kinh doanh, gắn chiến lược phát triển nguồn nhân lực với phương hướng phát triển của Công ty trong những thời gian ngắn hạn, trung hạn, dài hạn.

Thứ ba, hoàn thiện chính sách chủ đạo về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như: tuyển dụng, đào tạo phát triển, tạo động lực lao động. Tổ chức sắp xếp lại lao động gắn với việc xây dựng chính sách hợp lý để kiện toàn bộ máy tổ chức, nâng cao chất lượng kiểm tra, đánh giá kịp thời thay thế những nhân viên yếu kém, tạo môi trường làm việc phát huy sức sáng tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Thứ tư, có những cơ chế, chính sách ưu đãi phù hợp tạo động lực khuyến khích người lao động học tập nâng cao năng lực. Làm tốt công tác chăm lo đời sống cho người lao động đảm bảo quyền lợi theo quy định của pháp luật: bảo hiểm, bảo hộ lao động, tiền lương...

Thứ năm, phát huy thế mạnh văn hóa doanh nghiệp có tính kế thừa gắn bó giữa các thế hệ để tạo giá trị chung về niềm tin, sự tự hào cho người lao động về thương hiệu Petrolimex.

3.2. Các giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc

3.2.1. Nâng cao chất lượng hoạt động tuyển dụng

3.2.1.1. Mục tiêu của giải pháp

Nâng cao chất lượng của hoạt động tuyển dụng NNL, tiết kiệm chi phí đào tạo lại, tuyển chọn được những lao động trình độ cao tạo nguồn bổ sung nâng cao chất lượng NNL bền vững, đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của Công ty.

3.2.1.2. Nội dung của giải pháp

(i) Khai thác tối đa các nguồn tuyển và xây dựng những kênh thu hút nguồn nhân lực riêng:

Thời gian qua công ty chú trọng ưu tiên nguồn nội bộ cho nên tất cả các vị trí chức danh, phương pháp tuyển chủ yếu qua người quen giới thiệu nên chất lượng nguồn nhân lực bị giới hạn. Để thật sự khai thác có hiệu quả nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đầu vào Petrolimex Hà Bắc cần mở rộng nguồn tuyển ra bên ngoài để tăng sự mới mẻ trong quản lý, sự sàng lọc và cơ hội tuyển được ứng viên trình độ cao.

Đối với nguồn tuyển chọn từ bên ngoài, Công ty tiến hành tổ chức sàng lọc theo các quy định đã xây dựng và ban hành. Để thu hút các ứng viên này, ngoài việc đăng tải thông tin tuyển dụng rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trung tâm môi giới việc làm, kênh tuyển dụng trên mạng internet...Cử người tham dự các hội chợ việc làm, liên kết với một số trung tâm môi giới việc làm uy tín để tuyển được những lao động như mong muốn.

Bên cạnh đó vẫn duy trì tuyển dụng từ nguồn nội bộ với những chức danh thích hợp để tiết kiệm chi phí đào tạo, làm quen, định hướng nhân viên.

Đầu tư để tạo nguồn tuyển dụng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngay từ khâu tuyển dụng: Trên thực tế việc tiếp nhận sinh viên thực tập tại Công ty là không nhiều, nếu Công ty có kế hoạch tiếp nhận sinh viên thực tập thì có thể đầu tư cho nguồn đối tượng này. Thế mạnh về sự năng động, sức trẻ, nhiệt huyết, lòng yêu nghề, tinh thần học hỏi, không ngại khó khăn,... có tác dụng rất đáng kể đối với chất lượng lao động. Sử dụng được nguồn tuyển này sẽ đem lại hiệu quả không nhỏ trong công việc, đặc biệt trong tuyển dụng, nó sẽ là nguồn tuyển chất lượng mà rất dồi dào. Những sinh viên khi đến Công ty thực tập sẽ được giao việc cụ thể và đánh giá kết quả được giao, từ đó, Công ty sẽ chọn ra được những sinh viên giỏi, có năng lực, có tiềm năng. Sau khi kết thúc chương trình thực tập sinh, Công ty có thể “chiêu mộ” những sinh viên đó về làm cho mình. Do đã thực tập tại Công ty nên những sinh viên này đã có những hiểu biết nhất định về Công ty, công việc, tương đối biết việc, quen việc nên sẽ dễ dàng khi bắt đầu làm việc chính thức và Công ty cũng đỡ mất thời gian hòa nhập, kinh phí cho việc đào tạo.

(ii) Xây dựng lại và siết chặt trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận trong tuyển dụng:

Mặc dù công ty đã xây dựng được quy trình tuyển dụng về mặt hình thức để báo cáo với Tập đoàn nhưng trong quá trình triển khai thực hiện lại không đúng quy trình dẫn đến chất lượng nguồn nhân lực đầu vào không được đảm bảo và không truy cứu được trách nhiệm dẫn đến ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực nói chung của Công ty. Vì vậy cần thành lập hội đồng tuyển dụng với các thành viên, trách nhiệm rõ ràng để tăng hiệu quả thực hiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực:

(iii) Hoàn thiện các tiêu chí đánh giá ứng viên và tiêu chí đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực

Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá ứng viên và công tác tuyển dụng nói chung cho công ty, nâng cao năng lực tuyển chọn. Là căn cứ để nhìn nhận hiệu quả công tác tuyển dụng, rút kinh nghiệm sau mỗi chương trình tuyển dụng.

▼ Cụ thể hóa các tiêu chí xác định năng lực ứng viên:

Khi Tuyển chọn cần phải căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, những đòi hỏi về kiến thức, kĩ năng và những yêu cầu về trình độ đối với các chức danh công việc cần tuyển chọn.

Tiêu chí tuyển chọn cần rõ ràng cụ thể phân ra ở theo những tiêu chí sau:

Tiêu chí tuyển chọn không phải là giới tính, tuổi tác mà là năng lực nghề nghiệp được cấu thành bởi 3 yếu tố (ASK) :

Thái độ đối với nghề (Attitude)

Kỹ năng hành nghề (Skill)

Tri thức chuyên môn (Knowledge)

Thứ nhất về A là: Attitude (Thái độ): là thái độ đối với công việc của ứng viên. Được thể hiện về mặt đạo đức, tác phong, tinh thần trách nhiệm với công việc.

Trong tiêu chí thái độ có thể phân ra thành 4 mức cụ thể như sau:

- Không bao giờ xảy ra
- thỉnh thoảng xảy ra thái độ này
- Luôn luôn xảy ra
- Gây ảnh hưởng lan truyền cho đồng nghiệp

Hoặc thái độ đặc thù với nghề: cầu tiến, công bằng, lạc quan...

Do vậy trong quá trình phỏng vấn và sau mỗi quá trình cần xác định ứng viên thuộc thái độ nào xem mức độ phù hợp với công việc của ứng viên là bao nhiêu % theo các tiêu chí đã xây dựng.

Thứ hai về S là: Skill (Kỹ năng): là mức độ thành thạo với công việc của ứng viên đến đâu. Hay nói cách khác thể hiện sự làm được việc. Thông qua kiểm tra trực tiếp nghiệp vụ của ứng viên trong quá trình phỏng vấn để phát hiện ra sự thành thạo với công việc cụ thể đạt mức độ nào.

Thứ ba về K là: Knowledge (kiến thức): là sự am hiểu về công việc của ứng viên đến mức độ nào, chuyên môn trong công việc

Cụ thể: Đối với tiêu chí tuyển chọn đối với nhân viên nhân sự khi thực hiện công tác tuyển dụng nhân lực:
 Từ vị trí công việc sẽ xác định kiến thức, kỹ năng, thái độ cần có, cụ thể như sau:

Bảng 3.1. Đề xuất tiêu chí tuyển chọn điển hình

<i>Chức danh/ nhiệm vụ</i>	<i>Tiêu chí tuyển chọn</i>		
<i>Nhân viên</i>	<i>K (kiến thức)</i>	<i>S (kỹ năng)</i>	<i>A (thái độ)</i>
<i>Nhân sự</i>	<i>Nội dung</i>	<i>Nội dung</i>	<i>Nội dung</i>
Tuyển dụng	<ul style="list-style-type: none"> -Luật lao động - Thị trường lao động (ngành nào đang hấp dẫn, ngành nào đang dư thừa) - Có kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ cần tuyển - Có kiến thức về tuyển dụng 	<ul style="list-style-type: none"> - Lập kế hoạch - Giao tiếp -Tổ chức tuyển dụng - Phỏng vấn - Phân tích, đánh giá 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhiệt tình, trung thực - Công bằng - Sáng tạo - Yêu nghề - Yếu tố khác

(Nguồn: tác giả đề xuất)

▼ Bổ sung các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực

Để công tác tuyển dụng nhân lực được hiệu quả thì việc hoàn thiện tiêu chí đánh giá rất cần thiết và quan trọng. Hệ thống các tiêu chí đánh giá càng phong phú và được lượng hóa rõ ràng thì tăng hiệu quả đánh giá. Petrolimex Hà Bắc có thể thuê các công ty chuyên tư vấn, hỗ trợ về quản trị nhân lực hoặc tự xây dựng bộ KPIs (Key Performance Indicator) về tuyển dụng.

Cụ thể công ty có thể tham khảo một số chỉ tiêu sau:

Tổng số hồ sơ / đợt tuyển dụng (đối với từng chức danh).

Chỉ số này đo lường mức độ hiệu quả truyền thông của công ty, số lượng hồ nhận được nhiều có thể là do danh tiếng công ty có thể do truyền thông tốt, có thể do công việc hấp dẫn.

Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu:

Đó là mức các ứng viên đạt các yêu cầu cơ bản theo tiêu chuẩn tuyển dụng.

Tỷ lệ này = số ứng viên đạt yêu cầu (số ứng viên vào vòng tuyển chọn cuối cùng) : tổng số ứng viên.

Nếu tỷ lệ này càng cao thì chứng tỏ bộ phận tuyển dụng đã truyền thông những cốt lõi của công ty đến các ứng viên, điều này giúp bộ phận tuyển dụng đỡ vất vả trong việc lọc hồ sơ ứng viên.

Nếu tỷ lệ này quá thấp, chứng tỏ bộ phận tuyển dụng đã không truyền thông cho ứng viên hiểu tiêu chuẩn, nội dung công việc và điều kiện công việc là gì (quan trọng là họ có thể hiểu được các thông điệp của công ty).

Thời gian để tuyển nhân viên: Tiêu chí thời gian tuyển dụng là số thời gian trung bình kể từ khi yêu cầu tuyển dụng được chấp nhận đến khi tiếp nhận nhân lực.

Tiêu chí này vừa ràng buộc trách nhiệm của bộ phận nhân sự trong việc tìm người, vừa là cơ sở định hướng cho các bộ phận trong việc chủ động xây

dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực. Yếu tố thời gian tuyển dụng nhân lực cũng là căn cứ để đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng.

3.2.1.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Tuyển dụng đúng người, đúng việc.

Thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng, công khai trong các khâu tuyển dụng. Ban lãnh đạo cần thay đổi tư duy tuyển dụng: đảm bảo tính chủ động, tuyển để tạo nguồn nhân lực phục vụ cho tương lai, có thể tuyển những nhân tài ngay cả khi chưa có nhu cầu.

Tăng cường trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận tham gia và chi phí đầu tư cho công tác tuyển dụng.

Bộ phận tuyển dụng cần xây dựng Bản hướng dẫn chi tiết về hệ thống tiêu chí đánh giá hoặc Cẩm nang đánh giá ứng viên, trong đó giải thích rõ các tiêu chí đánh giá, công cụ đo lường, cố gắng lượng hóa các tiêu chí đánh giá, xây dựng tiêu chí đánh giá mẫu... để việc áp dụng các tiêu chí đạt hiệu quả hơn.

3.2.2. Nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn

3.2.2.1. Mục tiêu của giải pháp

Công tác đào tạo có vai trò vô cùng quan trọng, việc nâng cao chất lượng đào tạo luôn là một nhu cầu thiết yếu cho mọi doanh nghiệp. Tuy nhiên, dưới những thách thức trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện nay (về chi phí, thời gian, hoạch định triển khai chính sách), công tác đào tạo cần phải đổi mới để đạt được mục tiêu đào tạo đã đặt ra, có được NNL chất lượng tốt về thể lực, trí lực, tâm lực. Sự phát triển của NNL mang tính bền vững và đáp ứng nhu cầu hội nhập kinh tế quốc tế nói chung, chiến lược phát triển của Công ty nói riêng.

3.2.2.2. Nội dung của giải pháp

(i) Xây dựng quy chế, quy trình đào tạo để hoạch định, tổ chức, đánh giá chính sách, kế hoạch đào tạo

Mục tiêu đào tạo: cần xác định rõ mục tiêu cụ thể là nhằm tạo ra đội ngũ nhân lực có trình độ, năng lực và phẩm chất đáp ứng được yêu cầu công việc, phục vụ cho sự phát triển của Công ty không chỉ hiện tại và tương lai.

Đối tượng đào tạo: đào tạo đúng người, đúng mục đích, đúng thời điểm, đảm bảo hiệu quả đào tạo và hiệu quả công việc của đơn vị khi lao động đảm nhiệm công việc đó đi đào tạo.

Do kinh phí có hạn nên để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua đào tạo thì đào tạo không nên dàn trải mà cần có sự ưu tiên về đối tượng. Về nghiệp vụ phòng cháy chữa cháy, an toàn gas... nên ưu tiên những người lao động làm việc trực tiếp tại các cửa hàng bán lẻ đi đào tạo trước.

Kế hoạch đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo: Nhu cầu đào tạo đặt ra khi nhân viên cần củng cố, chuẩn bị kiến thức, kỹ năng để đáp ứng được các công việc trong tương lai. Phân tích tương quan nhu cầu đào tạo của các cá nhân, bộ phận, công ty và thực trạng những năng lực, kỹ năng thiếu hụt.

Một trong những yếu tố làm giảm hiệu quả quá trình đào tạo nguồn nhân lực tại Petrolimex Hà Bắc là do không tích hợp được nhu cầu đào tạo giữa nhân viên và công ty. Nhu cầu đào tạo của các nhân viên có thể rất đa dạng và không phù hợp với chiến lược phát triển công ty. Chính vì vậy, ban lãnh đạo công ty phải có sự thuyết phục, định hướng để các nhu cầu đào tạo của nhân viên hướng nhiều tới việc phục vụ công việc hơn là đáp ứng những mong muốn cá nhân họ. Việc tìm hiểu và định hướng những nhu cầu đó sẽ là một bước nền quan trọng cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nói riêng và quản lý nguồn nhân lực nói chung. Trong những khoảng thời gian định kỳ ban lãnh đạo công ty nên có những tìm hiểu, đánh giá về nhu cầu đào

tạo của nhân viên. Có thể thông qua những phương thức đơn giản như : trả lời bảng hỏi, trò chuyện trực tiếp... Đối với Petrolimex Hà Bắc công việc này có thể tiến hành khá đơn giản và không mất quá nhiều thời gian. Đây cũng là một biện pháp để nhân viên thấy được sự quan tâm của Công ty và có động cơ, thái độ tích cực hơn khi tham gia quá trình đào tạo.

Nội dung đào tạo: đào tạo lý thuyết phải song song với thực hành và tình hình thực tế tại Công ty. Nội dung kiến thức đào tạo phải phù hợp với nhu cầu và mục đích, liên tục được cập nhật, đổi mới, bắt kịp xu thế chung. Bên cạnh việc đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cũng cần chú ý đến đào tạo cho người lao động các kỹ năng cần thiết trong công việc như: kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng lãnh đạo, quản lý, tiếng Anh, tin học văn phòng,... Quan trọng nhất là nâng cao kỹ năng tin học, ngoại ngữ đáp ứng nhu cầu của sự thay đổi về cách thức quản lý tin học hóa của Công ty.

Hình thức đào tạo: Bên cạnh những hình thức đào tạo tập trung, đào tạo chính quy, đào tạo tại chức, lớp cạnh Công ty thì trong bối cảnh hiện nay Công ty xăng dầu Hà Bắc nên áp dụng hình thức đào tạo chỉ việc, kèm cặp hướng dẫn phân chia đào tạo nâng cao năng lực, kỹ năng thành những nhóm nhỏ tại chính đơn vị công tác. Cách làm này vừa tiết kiệm thời gian lại có hiệu quả cao, sát thực tế nhưng bên cạnh đó người học cần có chọn lọc tránh học cả những điểm tiêu cực của người chỉ dạy. Trong công tác tin học hóa bán hàng với các công nhân bán lẻ có thể tranh thủ học hỏi trong những lúc rảnh rỗi để nâng cao kỹ năng tin học không nên ỷ nại vào trưởng ca, cửa hàng trưởng.

(ii) *Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sau đào tạo*

▼ Hoàn thiện các tiêu chí đánh giá sau đào tạo:

Công tác này nhằm đánh giá chất lượng nguồn nhân lực sau đào tạo, người lao động sau khi được đào tạo đã tích lũy thêm được những kiến thức, kĩ năng gì, nó có làm tăng chất lượng, hiệu quả công việc không làm cơ sở sử dụng nhân lực sau đào tạo. Cụ thể:

Đánh giá nhận thức của học viên: Cần được đánh giá thường xuyên ngay khi và sau đào tạo, đánh giá liên tục qua các bài kiểm tra lý thuyết và thực hành sẽ giúp giáo viên và học viên có thể rút ra những hạn chế, để khắc phục khuyết điểm ngay khi học.

Đánh giá thông qua lượng hóa các yếu tố kinh tế: Năng suất lao động, kết quả thực hiện công việc, chi phí đào tạo, giá trị gia tăng trong công việc.... Ngoài ra còn đánh giá hiệu quả đào tạo bằng việc thống kê kết quả kinh doanh của Công ty.

Đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua khảo sát điều tra thực tế bằng bảng hỏi. Đây là cách đánh giá sẽ cho kết quả chính xác, nó cho biết tâm tư nguyện vọng của người lao động, học viên về mọi vấn đề của chương trình đào tạo, cũng như đánh giá hiệu quả đối với từng học viên.

Sau mỗi khóa đào tạo, Công ty cũng cần lấy ý kiến đánh giá, đóng góp của người lao động về nội dung, hình thức, cách thức, quy trình đào tạo để hiểu được người lao động cần gì và mong muốn gì về một chương trình đào tạo, làm cơ sở để chỉnh sửa, bổ sung cho phù hợp các chương trình đào tạo lần sau.

▼ *Sử dụng lao động sau đào tạo:*

Sau khi kết thúc đào tạo, cần sắp xếp, bố trí những lao động đó vào những vị trí công việc phù hợp, liên quan đến kiến thức mà họ được đào tạo. Điều này vừa giúp người lao động áp dụng được kiến thức vừa học vào thực tiễn, nâng cao hiệu quả làm việc, vừa có tác dụng khuyến khích người lao

động tự tham gia đào tạo nâng cao trình độ vì họ thấy kiến thức mình học được được sử dụng trong công việc

Ngoài ra công ty nên xây dựng cam kết đào tạo với người lao động sau đào tạo đặc biệt ở những trường hợp nhân tài được cử đi đào tạo bằng chi phí của Công ty hạn chế hiện tượng chảy máu chất xám. Xây dựng và thực hiện chính sách ký kết cam kết đào tạo sẽ làm một giải pháp nhằm giảm bớt những thiệt hại về phía công ty. Nội dung của cam kết đào tạo đảm bảo phù hợp với quy định của pháp luật lao động và chiến lược phát triển của công ty.

3.2.2.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Khuyến khích tinh thần tự học tập nâng cao trình độ của người lao động. Đặc biệt là hỗ trợ chia sẻ chi phí học tập, sinh hoạt trong quá trình học tập với những người lao động có thành tích xuất sắc.

- Quy hoạch đào tạo phải gắn với bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo.

- Xây dựng các vị trí lãnh đạo, quản lý bắt buộc phải tham dự một số chương trình đào tạo mới được đề bạt, bổ nhiệm.

- Đa dạng hóa hình thức, phương pháp và nội dung đào tạo. Đào tạo đồng bộ cho nguồn nhân lực về trí lực, tâm lực để đảm bảo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đồng đều.

3.2.3. Nâng cao hiệu quả công tác sử dụng nhân lực

3.2.3.1. Mục tiêu của giải pháp

Nâng cao hiệu quả công tác sử dụng nhân lực đảm bảo tiết kiệm chi phí quản lý, khai thác tối đa thế mạnh, tiềm năng sáng tạo của NNL. Thông qua đó nâng cao chất lượng NNL qua các giai đoạn: định hướng nhân viên, biên chế nội bộ và chấm dứt sử dụng lao động.

3.2.3.2. Nội dung của giải pháp

(i) *Bố trí, phân công lao động đảm bảo cơ cấu lao động phù hợp với nhu cầu phát triển*

Tái cơ cấu đội ngũ nhân lực kết hợp tái cơ cấu tổ chức bộ máy; sắp xếp, bố trí nhân lực có năng lực, kỹ năng phù hợp với yêu cầu hiện tại và tương lai trên cơ sở tinh giản biên chế lao động dôi dư, không đáp ứng yêu cầu, đồng thời tăng tuyển dụng mới lao động có chất lượng để góp phần trẻ hoá đội ngũ nguồn lực và cải thiện nhanh chất lượng nhân lực.

Đảm bảo tỷ lệ hợp lý giữa số lượng nhân lực trình độ trên đại học, đại học – cao đẳng – trung cấp – sơ cấp, cơ cấu về tuổi, giới tính và tương quan chuyên ngành đào tạo với công việc thực hiện, giảm tỷ lệ lao động trái ngành.

Phân công lao động linh hoạt dựa trên kết quả thực hiện công việc, thế mạnh của mỗi lao động và chiến lược sản xuất kinh doanh.

Hoàn thiện tổ chức và phục vụ nơi làm việc bao gồm các vấn đề như trang bị đầy đủ những công nghệ và tổ chức nơi làm việc, bố trí hợp lý nơi làm việc phù hợp với yêu cầu của nhân trác học, tâm lí lao động, vệ sinh an toàn lao động và thăm mĩ sản xuất cũng như tổ chức đáp ứng các nhu cầu phục vụ nơi làm việc.

(iii) Chính sách luân chuyển, thuyên chuyển vị trí

Mỗi một phòng ban, bộ phận lại có những đặc thù, tính chất công việc khác nhau, nhưng để phát triển một nguồn nhân lực phục vụ cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai, thì để các cán bộ luân chuyển, thuyên chuyển từ chức danh này sang chức danh khác, từ phòng ban này sang phòng ban khác là rất quan trọng. Xu hướng hiện nay, đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực đa kỹ năng, giàu kinh nghiệm để thích ứng với chiến lược kinh doanh mở rộng hơn. Luân chuyển, thuyên chuyển nhân viên giữa các phòng ban hoặc cùng phòng ban với nhau là cơ hội để trang bị thêm những kiến thức, kỹ năng cho phát triển cho người lao động. Việc luân chuyển, thuyên chuyển nhân viên sẽ tạo ra những cơ hội, thách thức để người lao động rèn luyện bản thân mình, được sử dụng tất cả những kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ, những kỹ

năng trong quá trình làm việc một cách hiệu quả nhất.

Bảng 3.2 . Bảng luân chuyển, thuyên chuyển một số chức danh của phòng Tài chính kế toán Petrolimex Hà Bắc

STT	Vị trí hiện tại	Vị trí luân chuyển	Thời gian (tháng)
1	Kế toán giá thành	Kế toán thanh toán	3
2	Kế toán thanh toán	Kế toán ngân hàng	4
3	Kế toán ngân hàng	Kế toán công nợ	3
4	Kế toán công nợ	Thủ quỹ	4
5	Thủ quỹ	Kế toán nguyên liệu	4
6	Kế toán nguyên liệu	Kế toán giá thành	4

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

3.2.3.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Phân quyền thêm cho cán bộ quản lý cấp trung về bố trí, sắp xếp, sử dụng lao động dưới quyền trực tiếp.
- Bổ sung quy chế, quy định về thuyên chuyển, luân chuyển người lao động.
- Thay đổi nhận thức tiêu cực của người lao động về thuyên chuyển, luân chuyển lao động.

- Sử dụng lao động đảm bảo tính công bằng, minh bạch và tôn trọng pháp luật nói chung quy định công ty nói riêng.

- Xây dựng cơ chế phản hồi, tham gia ý kiến của bản thân người lao động vào quy chế, quy trình sử dụng lao động.

3.2.4. Hoàn thiện công tác quy hoạch nhân lực

3.2.4.1. Mục tiêu của giải pháp

Quy hoạch nhân lực là một trong những điểm nhấn mới trong Quản trị nhân sự với mong muốn hoàn thiện một chính sách nhân sự bài bản, đúng đắn và dài hạn tại Petrolimex Hà Bắc. Quy hoạch nhân lực với kế hoạch chỉ tiêu nhân lực ngắn hạn, trung hạn, dài hạn tạo NNL kế cận đáp ứng đầy đủ về thể lực, trí lực, tâm lực để chủ động quản trị sự thay đổi của môi trường với Công ty.

3.2.4.2. Nội dung của giải pháp

(i) Xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn của hệ thống chức danh quy hoạch nhân lực

Với công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo kế cận cần xây dựng thành chương trình đào tạo, phát triển riêng biệt để tăng tính chọn lọc hiệu quả.

Tương ứng với các vị trí chức danh quy hoạch là bản yêu cầu, bản mô tả công việc với các tiêu chí: kỹ năng, trình độ, thái độ... để làm căn cứ tuyển chọn những ứng viên tiềm năng để đảm bảo tính minh bạch, công bằng. Cái cần của công việc quy hoạch là phải xây dựng được bản mô tả tiêu chuẩn công việc và từ đây sẽ cho biết các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc. Trên cơ sở này công tác quy hoạch mới có thể xem xét đánh giá xem Công ty xăng dầu Hà Bắc cần những loại lao động gì, với trình độ như thế nào.

(ii) Nội dung quy hoạch nguồn nhân lực phải phân định rõ đối với từng đối tượng cụ thể

▼ Quy hoạch đội ngũ lãnh đạo kế cận:

Công ty chủ động rà soát, đánh giá tình hình thực hiện công tác quy hoạch cán bộ quản lý, trên cơ sở đó điều chỉnh, bổ sung để đưa vào những nhân tố mới và đưa ra khỏi quy hoạch những cán bộ không còn đủ tiêu chuẩn và điều kiện.

Xây dựng chương trình “lãnh đạo trẻ” đưa ra các tiêu chí yêu cầu: kỹ năng, trình độ, thái độ... với từng chức danh công việc sau đó tuyển chọn những ứng viên tiềm năng để đảm bảo tính minh bạch, công bằng. Các ứng viên sẽ cùng nhau trải qua khóa sát hạch để chọn lựa với những hoạt động chính như: Được cung cấp lộ trình đào tạo, luân chuyển thực tế bài bản thiết kế dựa trên chính các điểm mạnh, điểm yếu của từng người với mục đích khắc phục điểm yếu, phát triển thêm điểm mạnh, cung cấp đủ kiến thức, kỹ năng cho từng người theo đúng yêu cầu và tính chất công việc sẽ định hướng đảm nhận; Được kèm cặp, hướng dẫn cũng như hỗ trợ bởi những cán bộ lãnh đạo cấp cao, giàu kinh nghiệm; Tách khỏi công việc hàng ngày để chú tâm tham gia các khóa đào tạo và luân chuyển thực tế; Khẳng định mình tại các công việc có tính thử thách cao. Song song với đó là các tiêu chí đánh giá và sự giám sát chặt chẽ của ban lãnh đạo, phụ trách.

▼ Quy hoạch nguồn nhân lực làm công tác nghiệp vụ và trực tiếp sản xuất:

Tiến hành rà soát, cân đối cung cầu lao động làm công tác nghiệp vụ và công việc trực tiếp hiện có, trên cơ sở chiến lược phát triển của Công ty từng thời điểm. Đảm bảo cơ cấu hợp lý về lĩnh vực chuyên ngành, trình độ đào tạo, độ tuổi, giới tính. Trên cơ sở quy hoạch phát triển nguồn nhân lực làm công tác nghiệp vụ và trực tiếp sản xuất trong từng giai đoạn, phải xây dựng kế hoạch cụ thể về phương án tạo nguồn như: tiếp nhận sinh viên tốt nghiệp các trường đại học chuyên ngành có trình độ bằng khá - giỏi, sinh viên từ các

trường đào tạo nghề, ...; xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch tuyển dụng; xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để phát triển nguồn nhân lực.

3.2.4.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Xây dựng các kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn đảm bảo tính chủ động cung ứng nhân lực.

- Gắn quy hoạch nhân lực với chiến lược sản xuất kinh doanh.

- Thường xuyên thực hiện cập nhật phân tích hiện trạng lao động, phân tích công việc.

3.2.5. Nâng cao tác phong, ý thức, thái độ làm việc

3.2.5.1. Mục tiêu của giải pháp

Nâng cao tác phong, ý thức, thái độ làm việc của NNL công ty, góp phần tạo nền tảng duy trì và phát triển văn hóa doanh nghiệp và nâng cao năng suất, tạo động lực trong lao động.

3.2.5.2. Nội dung của giải pháp

Để có được nguồn nhân lực chất lượng cao, Petrolimex Hà Bắc cần quan tâm đến công tác giáo dục nâng cao ý thức trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ, công vụ; nâng cao ý thức tự tu dưỡng, rèn luyện của cá nhân người lao động.

Trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực thời gian tới, Công ty cần quan tâm đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, giáo dục về chính trị tư tưởng, phẩm chất đạo đức, ý thức trách nhiệm trước nhiệm vụ được giao. Những yêu cầu cần đạt được trong công tác này thời gian tới như sau:

Trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng NNL, nội dung giáo dục về chính trị tư tưởng, phẩm chất đạo đức, ý thức trách nhiệm trước nhiệm vụ, công việc được giao phải trở thành một môn học chính thức. Đối với NNL mới tuyển dụng, ngoài việc đào tạo, bồi dưỡng trang bị kiến thức cơ bản về

Công ty, về nghiệp vụ chuyên môn, nhất thiết phải được bồi dưỡng trang bị kiến thức về truyền thống của Công ty, những yêu cầu về phẩm chất đạo đức và ý thức trách nhiệm, phong cách phục vụ.

Petrolimex Hà Bắc cần tuyển dụng mới một cán bộ chuyên trách xây dựng văn hóa doanh nghiệp chính thức; tổ chức thêm nhiều cuộc gặp gỡ, trao đổi, giao lưu văn hóa văn nghệ, hoạt động thể thao, để qua đó tạo môi trường giúp mọi người xích lại gần nhau hơn. Khi có cơ hội tiếp xúc với nhau nhiều lần, mối quan hệ giữa những người lao động với nhau càng thêm gần, thân thiết. Đây là tiền đề rất quan trọng để thúc đẩy người lao động làm việc hưng phấn hơn, nâng cao được chất lượng làm việc cho nhân viên.

Trong quản trị doanh nghiệp cũng như hoạch định chính sách cần xây dựng cơ chế tham gia và phản hồi của người lao động tạo nên tính dân chủ cao, kích thích người lao động góp ý trong công tác xây dựng, tạo cho người lao động thấy mình được quan tâm đến trong tổ chức.

Thái độ, tác phong làm việc của lãnh đạo có ảnh hưởng rất nhiều đến thái độ làm việc của cấp dưới, vì theo quan niệm của người lao động thì lãnh đạo phải là những người gương mẫu. Các trưởng phòng ban, bộ phận và ban lãnh đạo cấp cao phải tự mình nhận thức được tầm quan trọng ấy để có cách giao tiếp, ứng xử, phong cách làm việc hợp lý với vị trí mình đang đảm nhận, không nên quá cứng nhắc, mà phải thông qua cách làm việc của mình để nhân viên của mình thấy phải làm việc như thế nào. Người lãnh đạo phải phát huy được tinh thần tập thể, sự gắn kết tập thể lao động bằng lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp.

3.2.5.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

- Tạo môi trường làm việc thân thiện.
- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, phát hành ấn bản sổ tay văn hóa.
- Xây dựng, hoàn thiện các chính sách quản trị nhân lực.

3.2.6. Một số giải pháp hỗ trợ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công ty xăng dầu Hà Bắc

(i) Tích cực chăm lo đời sống, nâng cao thể lực cho người lao động

Thực hiện khám bệnh định kỳ bắt buộc đối với tất cả người lao động đặc biệt là đội ngũ lao động trực tiếp hai lần trong một năm.

Tăng cường vai trò các tổ chức Đảng, đoàn thể trong Công ty trong các hoạt động truyền thông, giáo dục thực hiện nội dung về an toàn lao động, sức khỏe lao động cho toàn bộ Công ty. Thực hiện các biện pháp tuyên truyền, nâng cao nhận thức của người lao động trong việc tự bảo vệ sức khỏe cho bản thân, phát động phong trào thể dục thể thao.

(ii) Xây dựng hệ thống tài liệu phân tích công việc:

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.. Kết quả của phân tích công việc là:

▼ Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc:

Việc xây dựng hệ thống này có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động, đặc biệt nó có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản trị nhân lực: xây dựng tiêu chí tuyển dụng, đánh giá thực hiện công việc, quy hoạch nhân lực.

Hệ thống này sẽ giúp sắp xếp, bố trí lại bộ máy tổ chức, công việc để giảm bớt những chức danh chưa hợp lý, tìm ra những chức danh, vị trí còn thiếu hoặc không cần thiết để bộ máy tổ chức gọn nhẹ.

Đối với hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì hệ thống trên giúp Công ty tuyển dụng được đúng người, đúng việc; đánh giá chính xác hiệu quả làm việc, mức độ phù hợp với công việc của người lao động để có

sự bố trí, sắp xếp lao động hợp lí, có các chính sách đãi ngộ xứng đáng với những gì mà người lao động bỏ ra; tạo động lực lao động thông qua những thông tin mà hệ thống cung cấp, người lao động thấy được những cơ hội thăng tiến, phát triển của mình do đó họ tích cực hoàn thiện mình.

Hiện tại Công ty lại chưa xây dựng được hệ thống này. Nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn của người lao động trong Công ty được đề cập rải rác thông qua nhiều nguồn như: Hợp đồng lao động, Điều lệ Công ty, Nội quy Công ty,... khiến người lao động nhất là nhân viên mới gặp khó khăn khi làm việc.

Vì thế, trong thời gian tới Công ty cần nhanh chóng xây dựng và hoàn thiện cho mình hệ thống bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Công ty có thể tự xây dựng hoặc thuê chuyên gia tư vấn.

Cá nhân em xin xây dựng, đề xuất bản mô tả công việc dành cho chức danh “Cửa hàng trưởng cửa hàng xăng dầu” như trong phụ lục 03, 04, 05 đính kèm.

(iii) Nâng cao chất lượng chính sách đãi ngộ với người lao động

Chương trình đặt mục tiêu xây dựng các chính sách đãi ngộ công bằng và cạnh tranh trong công ty nhằm hướng tới các mục tiêu sau:

Thu hút và giữ chân lao động đặc biệt là nhân tài.

Đảm bảo đãi ngộ xứng đáng những nhân viên xuất sắc và kiểm soát chặt chẽ những nhân viên không đạt yêu cầu công việc.

Hình thành chính sách phúc lợi cạnh tranh so với các tổ chức khác trên thị trường giúp khẳng định những giá trị cốt lõi và uy tín thương hiệu.

Chính sách lương

Hiện nay, mức lương của công ty còn thấp so với thị trường, không có sức hút cũng như giữ chân người tài. Vì vậy, công ty nên có những kế hoạch khảo sát lương thị trường, các tổ chức cùng lĩnh vực, tổ chức phát triển, khảo

sát lấy ý kiến của nhân viên đồng thời thường xuyên cập nhật thông tin, các quy định, các văn bản pháp quy của Nhà nước: quy định về tiền lương tối thiểu, tổng quỹ lương, chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế... để từ đó có những điều chỉnh nhằm xây dựng một quy chế trả lương công bằng, phù hợp.

Công ty nên đề xuất lại với Tập đoàn về chính sách tiền lương áp dụng thêm chế độ riêng biệt cho từng khu vực không thể đánh đồng mức lương gắn với sản lượng ở khu vực Hà Nội, Bắc Giang, Lạng Sơn. Xem xét lại một số yếu tố như : Mặt bằng lương chung của xã hội trong ngành và khu vực; quy định của pháp luật; chính sách phát triển nhân lực của công ty,.. Công ty có thể điều chỉnh mức lương, thưởng trợ cấp tăng lên một mức hợp lý nào đó để tăng tính cạnh tranh và tạo động lực cho họ hăng say làm việc khi được trả công xứng đáng. Ví dụ tăng mức lương cơ bản, tăng trợ cấp, phụ cấp...

Chính sách thưởng

Thiết kế chính sách thưởng phong phú hơn, có tính chất phân loại nhân viên, kết hợp thưởng vật chất và thưởng tinh thần

Hiện các khoản tiền thưởng của công ty chủ yếu mang tính chất cào bằng, trừ bộ phận kinh doanh được thưởng theo kết quả kinh doanh. Đây là hạn chế, không thúc đẩy lao động làm việc. Mức lương thưởng các ngày lễ tết còn khá thấp so với các công ty cùng ngành trên thị trường. Vì vậy, Công ty cần nâng cao mức thưởng, kịp thời là một hành động tích cực góp phần nâng cao thành tích nhân viên. gắn liền phần thưởng với thành tích.

Mỗi khi nhân viên nào có một đóng góp lớn cho tổ chức thì phải thưởng và tuyên dương ngay sau đó (khen thưởng đột xuất) chứ không phải là chờ đến các dịp cuối năm, thưởng một cách đồng loạt. Điều này khiến cho nhân viên, người tài cảm thấy hãnh diện, cảm thấy được quan tâm, tôn trọng, hơn hết là họ thấy mình có vai trò quan trọng đối với tổ chức.

KẾT LUẬN

Con người là yếu tố quyết định sự thành bại trong kinh doanh trên thương trường của bất cứ doanh nghiệp nào. Trong cạnh tranh và hội nhập toàn cầu, nguồn nhân lực của các doanh nghiệp là vấn đề chiến lược và là vấn đề thời sự được đặc biệt quan tâm, trong đó Công ty xăng dầu Hà Bắc cũng không nằm ngoại lệ. Đánh giá đúng vị trí và vai trò của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để phục vụ tốt cho quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đáp ứng nhu cầu hội nhập kinh tế quốc tế là hết sức quan trọng.

Luận văn “**Nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Bắc**” góp phần hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nói chung và thực tế Công ty xăng dầu Hà Bắc nói riêng, đồng thời cũng chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, tồn tại và hạn chế của nguồn nhân lực của Công ty. Trên cơ sở đó tác giả đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty xăng dầu Hà Bắc. Tuy nhiên, công tác nâng cao chất lượng NNL là nội dung rộng lớn, khó khăn và phức tạp, nên những nội dung và đề xuất mà tác giả nêu trong luận văn chưa thể bao quát hết tất cả những vấn đề thuộc lĩnh vực này của Công ty. Bên cạnh đó, luận văn không tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót, nên rất mong nhận được ý kiến tham gia, góp ý của thầy, cô giáo và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn và mang tính ứng dụng cao hơn.

Qua đây, tác giả luận văn xin được gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến TS. Vũ Hồng Phong các nhà khoa học cùng các thầy, cô giáo trong hội đồng đã tận tình giúp đỡ tác giả hoàn thành luận văn này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng việt

1. TS. Lê Xuân Bá – TS. Trần Kim Hào – TS. Nguyễn Hữu Thắng (2006), *Doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
2. PGS.TS. Mai Quốc Chánh (2000), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Công ty xăng dầu Hà Bắc (2015), *Báo cáo tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2015 và phương hướng phát triển năm 2016*.
4. Phạm Minh Hạc (2001), *Về phát triển con người thời kỳ CNH-HĐH*, NXB Chính trị quốc gia Hà Nội.
5. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án Tiến sĩ trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
6. Ngân hàng thế giới, ngân hàng phát triển châu Á, Chương trình phát triển của Liên hợp quốc, *Việt Nam 2010: Tiến vào thế kỷ 21 – các trụ cột của sự phát triển*, Hà Nội.
7. PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân – Ths. Nguyễn Văn Điềm (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
8. PGS.TS Phùng Rân (2008), *Chất lượng nguồn nhân lực bài toán cần có lời giải đồng bộ*, Trường cao đẳng viễn đông, TP Hồ Chí Minh.
9. GS.TS. Lê Hữu Tàng (1991 – 1995), *Con người Việt Nam – mục tiêu và động lực của sự phát triển kinh tế - xã hội*, Chương trình khoa học công nghệ cấp Nhà nước KX – 07.
10. PGS.TS Lê Văn Tâm, TS. Ngô Kim Thanh (2004), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.

11. Nguyễn Tấn Thịnh (2003), *Giáo trình Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.

12. Nguyễn Thị Anh Thu (2000), *Đổi mới chính sách sử dụng nhân lực khoa học - công nghệ trong các cơ quan nghiên cứu phát triển*, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.

13. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

14. Ngô Quý Tùng (2001), *Kinh tế tri thức, xu thế mới của xã hội thế kỷ XXI*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

Tài liệu Tiếng Anh

15. David Begg, Stanley, Fischer, Rudiger Dornbush (2008), *Economics*, McGraw - Hill higher, Education.

16. WB (2000), *World Development Indicators*, London: Oxford.

Tài liệu mạng

17. Đào Thị Minh Hương, Phát triển con người Việt Nam hiện nay nhìn từ góc độ lao động, việc làm và năng suất lao động, địa chỉ: http://ihs.vass.gov.vn/noidung/tapchi/Lists/TapChiSoMoi/View_Detail.aspx?ItemID=146

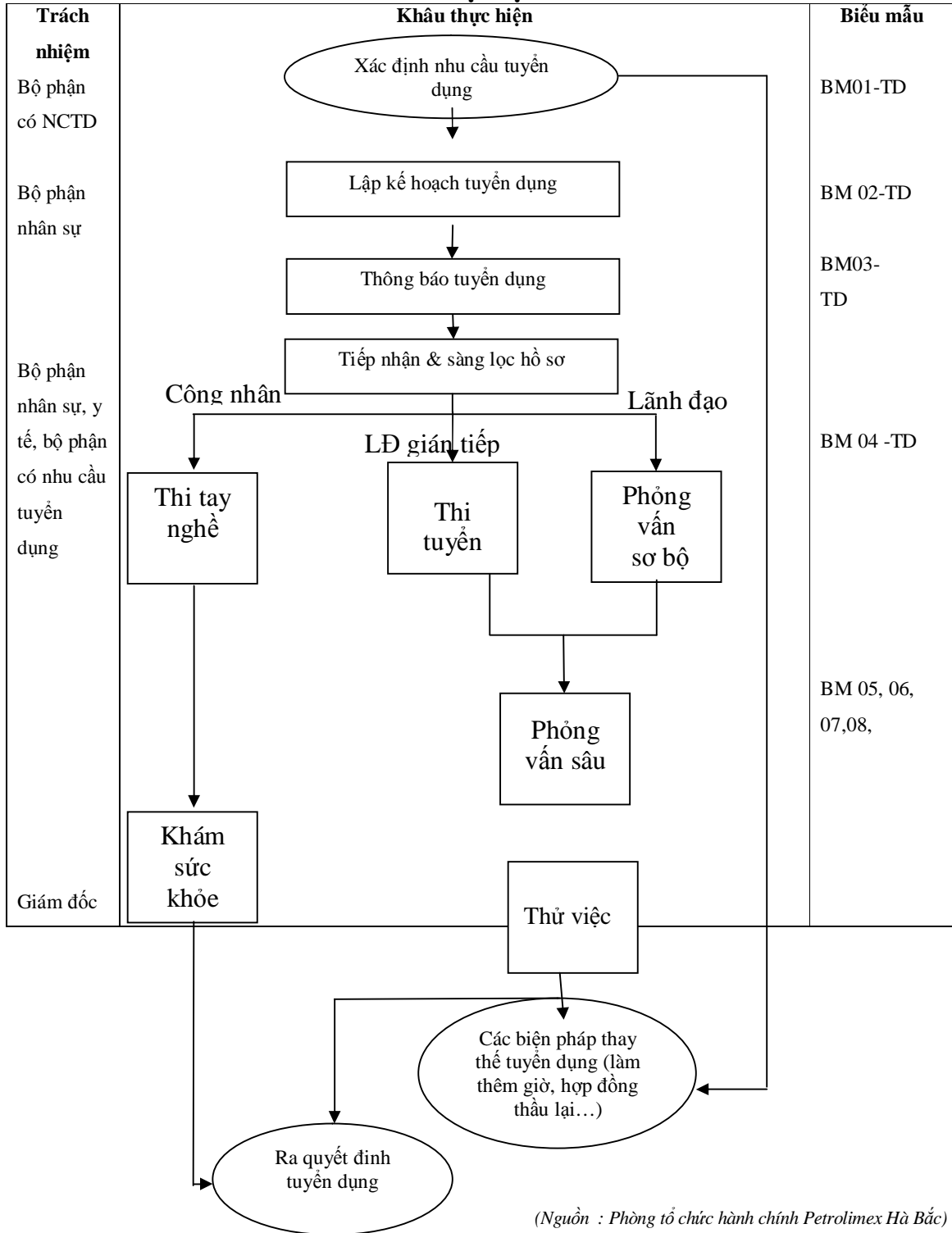
18. PGS.TS Đoàn Thế Lợi, Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý, khai thác CTTL, địa chỉ: <http://www.iwem.gov.vn/?News&id=968&gid=229>

19. TS. Nguyễn Thanh Mai, Chất lượng nguồn nhân lực, địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/chat-luong-nguon-nhan-luc//758c8b47>

20. PGS.TS. Phạm Văn Sơn (2015), 7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam, địa chỉ: <http://giaoducthoidai.vn/trao-doi/7-giai-phap-nang-cao-chat-luong-nhan-luc-viet-nam-602980.html>

21. Những kỹ năng mềm cần được chú trọng trong hệ thống giáo dục Việt Nam, địa chỉ: <http://thuvien.kyna.vn/ky-nang-mem/nhung-ky-nang-mem-can-duoc-chu-trong-trong-he-thong-giao-duc-viet-nam>.

**PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 1**



(Nguồn : Phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

PHỤ LỤC 02**Phân công công việc Phòng Tổ chức hành chính Công ty xăng dầu
Hà Bắc**

STT	Họ và tên	Tuổi	Trình độ chuyên môn	Kinh nghiệm làm việc (trong lĩnh vực đảm nhận)	Phân công công việc
1	Lê Thị Cúc	34	Đại học quản trị kinh doanh	5 năm	Truyền thông nội bộ, tiền lương, bảo hiểm, sử dụng nhân lực
2	Nguyễn Thị Hồng	38	Đại học Quản trị kinh doanh	7 năm	Báo cáo nhân lực; tuyển dụng, sử dụng nhân lực, đào tạo
3	Thân Minh Sang	29	Cao đẳng quản trị doanh nghiệp	4 năm	Đánh giá thực hiện công việc; quan hệ lao động, sử dụng nhân lực, đào tạo
4	Lại Ngọc Hoa	42	Trung cấp văn thư lưu trữ	12 năm	Hành chính
5	Trần Hà My	28	Cao đẳng quản trị kinh doanh	6	Hành chính
6	Nguyễn Minh Hà	50	Đại học Hành chính học	25	Quản lý chung

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính Petrolimex Hà Bắc)

PHỤ LỤC 03
BẢN MÔ TẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CHỨC DANH
“TRƯỞNG PHÒNG TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH”



CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ BẮC

Địa chỉ: 38 Châu Xuyên, TP Bắc Giang, tỉnh Bắc Giang

Tel: 02403 854 307

Fax: 02403 855 371

Chức danh công việc	Người giám sát	Bộ phận
Trưởng phòng Tổ chức hành chính	Phó giám đốc tài chính	Phòng Tổ chức hành chính

- **Mô tả chung về công việc:** Tham mưu giúp ban lãnh đạo một số vấn đề cụ thể như: công tác tổ chức, công tác cán bộ, công tác lao động tiền lương, công tác bảo hộ lao động, công tác an toàn và vệ sinh lao động, công tác thi đua khen thưởng và các vấn đề liên quan đến hành chính của công ty.

- **Trách nhiệm:**

1- Trưởng phòng chịu trách nhiệm trực tiếp về hoạt động của phòng ban và các hoạt động liên quan đến nhân sự trước ban lãnh đạo công ty.

2- Trưởng phòng là người điều hành cao nhất và trực tiếp của phòng tổ chức nhân sự theo mục tiêu chung của công ty.

3- Đảm bảo hiệu quả trong việc triển khai, tổ chức thực hiện, giám sát các kế hoạch về nhân lực trong nội bộ công ty.

- * **Nhiệm vụ:**

1- Lập kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực định kỳ năm, quý, tháng; lập ngân sách nhân sự.

2- Phối hợp với Phòng kỹ thuật, ban An Toàn để xây dựng kế hoạch và tổ chức, giám sát việc thực hiện về bảo hộ lao động, công tác an toàn vệ sinh lao động của toàn công ty theo tiêu chuẩn.

3- Tham mưu, tư vấn cho ban lãnh đạo về việc xây dựng cơ cấu tổ chức, chuyển chuyển, đề bạt, kỉ luật, khen thưởng, đánh giá, xếp loại nhân viên, chấm công, thù lao và tạo động lực lao động.

4- Phân công công việc cho các nhân viên trong phòng, xây dựng lịch làm việc hợp lí cho phòng Tổ chức hành chính theo các thời kì.

5- Trực tiếp triển khai, phổ biến các nội quy, chính sách của ban lãnh đạo công ty.

6- Cùng các nhân viên tự đánh giá mức độ thực hiện, hoàn thành công việc của phòng Tổ chức hành chính.

7- Tạo lập, duy trì và phát triển môi trường làm việc thân thiện, tích cực, kích thích hiệu quả lao động, góp phần làm bền vững quan hệ lao động tại phòng Tổ chức nhân sự.

8- Thực hiện công tác tập huấn về các nghiệp vụ quản trị nhân lực có liên quan đến các phòng ban, tổ đội và các xí nghiệp như: phân tích, đánh giá thực hiện công việc...để các đơn vị chủ động hơn trong việc tự phân tích, đánh giá công việc theo định kỳ 3 năm/ 1 lần.

9- Phối hợp cùng các phòng ban, đơn vị có liên quan để cùng thực hiện tốt chức năng của mình, nhanh chóng phúc đáp, giải quyết kịp thời các vướng mắc, tranh chấp liên quan đến vấn đề nhân sự trong phạm vi quyền hạn.

10- Chủ động thực hiện các nhiệm vụ có liên quan theo yêu cầu của ban lãnh đạo công ty.

• **Các mối quan hệ :**

1- Trực tiếp nhận chỉ thị từ ban lãnh đạo, lãnh đạo trực tiếp là phó giám đốc về tài chính.

2- Phối hợp với cấp trên, các bộ phận khác để hoàn thành công việc được giao.

3- Báo cáo tình hình hoạt động của phòng cho phó giám đốc tài chính và ban lãnh đạo.

4- Giám sát tình hình thực hiện công việc của tất cả nhân viên trong phòng.

• **Phạm vi quyền hạn:**

1- Trực tiếp quản lý, chỉ đạo toàn bộ nhân viên dưới quyền trong Phòng Tổ chức hành chính.

2- Giám sát việc thực hiện công việc, tiến độ của nhân viên trong phòng, đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên trực thuộc.

3- Đề xuất, tư vấn cho ban lãnh đạo các vấn đề nhân sự như: khen thưởng, kỷ luật, thuyên chuyển....đối với nhân viên trong toàn công ty.

4- Được quyền thừa lệnh phó tổng giám đốc về nội chính của công ty xử lý những lao động vi phạm nội quy trong công ty nhưng phải bảo đảm chấp hành đúng luật lao động.

5- Được quyền kiểm tra, chất vấn các Trưởng bộ phận liên quan nếu phát sinh ra những vấn đề có liên quan đến nhân sự gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến công ty.

6- Ký các thông báo thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn của Phòng Tổ chức hành chính. Được ủy quyền khi ban lãnh đạo đi vắng, ký thông báo giấy mời, sao tài liệu, xác nhận hồ sơ người lao động, ký vào thủ tục tiến hành tranh chấp lao động.

7- Được phân quyền một cách hợp lí, linh hoạt để chủ động thực hiện công việc.

• **Các điều kiện làm việc**

1- Môi trường làm việc: tại văn phòng ở trụ sở chính, thoáng mát, có phòng làm việc riêng và đầy đủ tiện nghi văn phòng.

2-Thời gian làm việc: Thứ 2- Thứ 6: 8 tiếng/ngày;

Sáng thứ 7: 4 tiếng

3-Phương tiện, máy móc sử dụng: sử dụng điện bàn, máy fax, máy photo, máy vi tính, máy quét laser và các thiết bị văn phòng.

- Hỗ trợ các điều kiện làm việc khác khi cần thiết.

PHỤ LỤC 04
BẢN TIÊU CHUẨN VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
TRƯỞNG PHÒNG TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH



CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ BẮC

Địa chỉ: 38 Châu Xuyên, TP Bắc Giang, tỉnh Bắc Giang

Tel: 02403 854 307

Fax: 02403 855 371

Chức danh công việc	Người giám sát	Bộ phận
Trưởng phòng Tổ chức hành chính	Phó giám đốc tài chính	Phòng Tổ chức hành chính

a. Yêu cầu về trình độ học vấn:

- Tốt nghiệp đại học chuyên ngành Quản trị nhân lực, Kinh tế lao động, Quản trị kinh doanh.

Ghi chú: Kiểm tra trình độ thực tế qua phỏng vấn với công ty.

b. Yêu cầu về kiến thức và kỹ năng:

- Kiến thức chuyên môn: nắm vững các kiến thức, nghiệp vụ của công tác quản trị nhân lực.

+ Có những hiểu biết cơ bản, khái quát nhất chuyên ngành liên quan đến xăng, hóa dầu.

- Có kiến thức tâm lý lao động, kiến thức về luật pháp, kiến thức xã hội.

- Có khả năng lập kế hoạch, phân tích, tổng hợp vấn đề; giải quyết tình huống, xét đoán, nhìn nhận con người.

- Kỹ năng tổ chức và giám sát công việc, kỹ năng lãnh đạo nhân viên.

- Kỹ năng giao tiếp: Trình bày vấn đề dễ hiểu, có khả năng thuyết phục.

- Kỹ năng làm việc nhóm: Xây dựng được kỹ năng làm việc nhóm cho nhân viên. Có kỹ năng phối hợp, trao đổi công việc với đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới.

- Kỹ năng hỗ trợ khác: Sử dụng thành thạo các phần mềm tin học như Word, Excell, các phần mềm đồ họa và các thiết bị khác như điện thoại, fax, photo, máy quét.

c. Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc:

- Có ít nhất 5 năm kinh nghiệm trong công tác quản trị nhân sự.

d. Phẩm chất cá nhân:

- Nhiệt tình, cởi mở; năng động, nhanh nhẹn.
- Trung thực, dũng cảm; có trách nhiệm đối với công việc.
- Sáng tạo trong công việc.

e. Yêu cầu về thể chất: Sức khỏe tốt ,chịu được áp lực cao trong quá trình làm việc.

PHỤ LỤC 05
BẢN TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRƯỞNG
PHÒNG TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH
CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ BẮC



Địa chỉ: 38 Châu Xuyên, TP Bắc Giang, tỉnh Bắc Giang

Tel: 02403 854 307

Fax: 02403 855 371

Chức danh công việc	Người giám sát	Bộ phận
Trưởng phòng Tổ chức hành chính	Phó giám đốc tài chính	Phòng Tổ chức hành chính

	<i>Các nhiệm vụ</i>	<i>Tiêu chuẩn, kết quả</i>
I	-Lập kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực định kỳ tháng, quý, năm; lập ngân sách nhân sự theo kế hoạch của công ty.	- Các hoạt động được thực hiện theo đúng kế hoạch của công ty và đạt được những mục tiêu đặt ra. -Xây dựng xong kế hoạch hàng năm cho toàn công ty trước ngày 15/1 và kế hoạch hàng quý trước ngày 10 của tháng đầu quý, giao chỉ tiêu, kế hoạch cho các đơn vị chậm nhất là 5 ngày khi lập xong kế hoạch của công ty.

2	- Phối hợp với Phòng kỹ thuật, Ban An toàn để xây dựng kế hoạch và tổ chức, giám sát việc thực hiện về bảo hộ lao động, công tác an toàn vệ sinh lao động của toàn công ty theo tiêu chuẩn.	Đảm bảo môi trường làm việc của công ty đặc biệt là các đơn vị thi công luôn đáp ứng các qui định về vệ sinh, an toàn lao động theo quy định của pháp luật.
3	Tham mưu, tư vấn cho ban lãnh đạo về việc xây dựng cơ cấu tổ chức, chuyên môn, đề bạt, kỉ luật, khen thưởng, đánh giá, xếp loại nhân viên, chấm công, thù lao và tạo động lực lao động.	Đảm bảo thực hiện công bằng, dân chủ và minh bạch.
4	Phân công công việc cho các nhân viên trong phòng, xây dựng lịch làm việc hợp lí cho phòng Tổ chức hành chính theo các thời kì.	Đảm bảo công việc hoàn thành theo đúng kế hoạch, phân công đúng người đúng việc.
5	Trực tiếp triển khai, phổ biến các nội quy, chính sách của ban lãnh đạo công ty.	Các nhân viên phải được phổ biến và hiểu rõ các chính sách và quy định của công ty trong vòng một tuần kể từ khi được ban hành.
6	Cùng các nhân viên tự đánh giá mức độ thực hiện, hoàn thành	Đảm bảo thực hiện công bằng, dân chủ và minh bạch, đúng qui trình.

	công việc của phòng Tổ chức hành chính.	
7	Tạo lập, duy trì và phát triển môi trường làm việc thân thiện, tích cực, kích thích hiệu quả lao động, góp phần làm bền vững quan hệ lao động tại phòng Tổ chức hành chính.	Xây dựng bản sắc văn hóa doanh nghiệp trong công ty mang tính cạnh tranh. -Nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng của tập thể và cá nhân nhân viên. -Giữa các nhân viên có sự cạnh tranh và hợp tác lành mạnh; đoàn kết, làm việc chuyên nghiệp, có ý thức và tinh thần trách nhiệm cao.
8	Thực hiện công tác tập huấn về các nghiệp vụ quản trị nhân lực có liên quan đến các phòng ban, tổ đội và các xí nghiệp như: phân tích, đánh giá thực hiện công việc...để các đơn vị chủ động hơn trong việc tự phân tích, đánh giá công việc theo định kỳ 3 năm/ 1 lần.	Đảm bảo các đơn vị nắm vững các kiến thức, kĩ năng về phân tích, đánh giá thực hiện công việc. Có thể nhanh chóng cung cấp tài liệu cơ sở trong vòng chậm nhất là 3 tuần kể từ ngày thông báo.

PHỤ LỤC.06 . BẢNG HỎI

Kính thưa Anh (chị)!

Để tìm hiểu về chất lượng nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc, rất mong anh (chị) giúp đỡ bằng cách trả lời một số câu hỏi đã được chuẩn bị dưới đây. Những thông tin mà anh (chị) cung cấp sẽ được tổng hợp theo các nguyên tắc khuyết danh. Anh/chị không cần ghi tên vào phiếu này.

Câu trả lời: Anh/chị đánh dấu X vào những ô vuông bên cạnh những phương án phù hợp ý kiến của mình hoặc viết thêm vào những dòng để trống bên dưới câu hỏi.

I. Thông tin cá nhân

Anh chị vui lòng cho biết:

Giới tính: Nam Nữ

Tuổi:.....

Công việc hiện nay của anh (chị) đang đảm nhiệm?

- + Cán bộ quản lý 1
- + Công nhân bán lẻ 2
- + Công nhân kho 3
- + Lái xe 4
- + Tạp vụ 5
- + Nhân viên văn phòng 6

Bậc đào tạo của anh (chị) về chuyên ngành đảm nhiệm ở Công ty?

Trên đại học Đại học Cao đẳng Trung cấp

- Lao động phổ thông và được huấn luyện tại Công ty

- Không qua đào tạo nghề

II. Nội dung

1. Trong vòng 03 năm trở lại đây anh (chị) có tham gia khóa đào tạo nào không?

Có Không

Tên khóa đào tạo:.....

Bộ phận, cá nhân nào chi trả chi phí:.....

2. Ý kiến của anh (chị) về việc sử dụng nhân lực sau đào tạo tại Công ty?

Kết quả đào tạo chưa giúp ích gì cho công việc hiện tại

Kết quả đào tạo là nền tảng cho nâng cao năng lực, kỹ năng

Kết quả đào tạo là căn cứ đề bạt, thăng tiến

3. Anh (chị) suy nghĩ như thế nào về công việc hiện nay được phân công?

Công việc chưa phù hợp cần phải thay đổi

Công việc chưa phù hợp nhưng không cần thay đổi

Công việc phù hợp với bản thân

Khác

Lý do:.....

4. Ở Công ty, anh (chị) có được giao làm việc theo nhóm không?

Có Không

Nếu câu trả lời là "có" xin tiếp tục câu 5, nếu câu trả lời là "không" xin vui lòng bỏ qua câu 5.

5. Anh (chị) đánh giá như thế nào về sự phối hợp của các thành viên trong nhóm?

Rất chặt chẽ Chặt chẽ Bình thường Miễn cưỡng

Vì sao?.....

6. Mức độ hiểu biết của anh (chị) về kỹ năng ATVSLĐ?

Không hiểu biết

Hiểu biết sơ sài

Có hiểu biết bài bản

7. Mức độ thành thạo kỹ năng phòng cháy chữa cháy của anh (chị) ?

Có kỹ năng nhưng không sẵn sàng thực hiện

Biết và sẵn sàng thực hiện

Thành thạo các kỹ năng

8. Anh (chị) vui lòng cho biết kỹ năng ngoại ngữ của mình?

Thành thạo giao tiếp hơn một ngoại ngữ

Giao tiếp cơ bản một ngoại ngữ trở lên

Giao tiếp sơ sài

Không giao tiếp được bằng ngoại ngữ

9. Xin vui lòng tích dấu x vào ô theo thứ tự tương ứng về mức độ như sau:

1 – Rất sẵn sàng

2- Sẵn sàng

3- Bình thường

4- Không muốn

Câu hỏi	Mức độ			
	1	2	3	4
Công ty yêu cầu tăng ca, anh (chị) có sẵn sàng không?				
Công ty quyết định mở rộng, gia tăng trách nhiệm công việc thì anh (chị) có thái độ?				

10. Anh (chị) có biết đến những yếu tố nguy hiểm, độc hại dẫn đến tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp tại nơi làm việc của mình không?

Có Không

Xin vui lòng kể tên:.....

11. Xin vui lòng tích dấu x vào ô theo thứ tự tương ứng về mức độ như sau:

1 – Thường xuyên

2- thỉnh thoảng

3- Ít khi

4- Không

Câu hỏi	Mức độ			
	1	2	3	4
Mức độ nghỉ làm việc của anh (chị) trong thời gian gần đây?				
Tần suất xin phép quản lý trực tiếp khi nghỉ làm của anh (chị)?				
Anh (chị) có hay tranh cãi với đồng nghiệp trong lúc làm việc không?				
Anh (chị) có bỏ nơi làm việc để làm việc riêng không?				
Tần suất đi làm muộn của anh (chị) 1 năm gần đây				
Anh (chị) có làm việc riêng trong giờ làm không?				

12. Quan điểm của anh (chị) về công tác tuyển dụng lao động của Công ty hiện nay?

Rất không hài lòng

Không hài lòng

Hài lòng

Lý do:.....

13. Nếu anh (chị) là cửa hàng trưởng xin vui lòng trả lời câu hỏi này. Nếu không phải xin bỏ qua.

Ý kiến cá nhân về đợt chuyển cửa hàng trưởng cuối năm 2015?

Rất không hài lòng

Không hài lòng

Hài lòng

14. Nếu anh (chị) là Công nhân xin vui lòng trả lời câu hỏi này: Ý kiến của anh chị về việc làm việc có camera giám sát?

Không hài lòng, cảm thấy không thoải mái như bị theo dõi:

Hài lòng:

Không quan tâm

15. Anh (chị) có cảm thấy tự hào được làm việc trong môi trường văn hóa Petrolimex không?

Có Không quan tâm

16. Anh (chị) thấy chế độ tiền lương tại Công ty như thế nào?

Yếu tố liên quan đến tiền lương	Có	Không
Trả lương theo năng lực		
Lương bổng hàng năm cao		
Sống đủ dựa vào thu thập ở Công ty		
Tiền lương xứng đáng với công việc thực hiện		
Hài lòng về chế độ tiền lương, thưởng, phụ cấp tại công ty		

17. Ngoài những vấn đề chúng tôi nêu trên đây, anh (chị) có ý kiến gì khác không?

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự tham gia giúp đỡ của anh/chị!

PHỤ LỤC 07: BẢNG HỎI

(dành cho khách hàng sử dụng dịch vụ của Petrolimex Hà Bắc)

Kính thưa Anh (chị)!

Để tìm hiểu về chất lượng nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Hà Bắc. Rất mong anh (chị) giúp đỡ bằng cách trả lời một số câu hỏi đã được chuẩn bị dưới đây. Những thông tin mà anh (chị) cung cấp sẽ được khái quát theo các nguyên tắc khuyết danh. Anh/chị không cần ghi tên vào phiếu này.

Câu trả lời: Anh/chị đánh dấu X vào những ô vuông bên cạnh những phương án phù hợp ý kiến của mình hoặc viết thêm vào những dòng để trống bên dưới câu hỏi.

Anh chị vui lòng cho biết:

1. Anh (chị) có thấy hài lòng khi sử dụng dịch vụ của Petrolimex Hà Bắc không?

Rất hài lòng với thái độ phục vụ nhẹ nhàng, thân thiện

Hài lòng với thái độ phục vụ

Hài lòng với thái độ phục vụ

Lý do:.....

2. Trả lời câu hỏi này nếu anh chị là người nước ngoài. Anh (chị) có cảm thấy khó khăn trong giao tiếp sử dụng dịch vụ của Công ty không?

Có Không

Lý do:.....

3. Anh (chị) có ý kiến gì về nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên phục vụ của Công ty không?

.....

Xin chân thành cảm ơn!

PHỤ LỤC 08**Bảng phỏng vấn sâu với cán bộ quản lý**

1. Xin anh/chị cho biết quan điểm về nâng cao chất lượng NNL của mình và Công ty?
2. Trong thời gian tới công ty có kế hoạch gì để nâng cao chất lượng NNL không?
3. Bộ phận nào chịu trách nhiệm xây dựng các kế hoạch nâng cao chất lượng NNL của công ty?
4. Anh/chị nhận thấy chất lượng NNL hiện nay của Công ty như thế nào? Về thái độ làm việc, chất lượng công việc và sức khỏe thực hiện công việc?
5. Anh/chị đánh giá như thế nào về công tác sử dụng nhân lực trong công ty?
6. Khi có nhu cầu tuyển dụng nhân lực thì Công ty có ưu tiên nguồn bên trong hay không?
7. Chế độ đãi ngộ hiện tại của Công ty trong quá trình thực hiện có nhiều ý kiến phản hồi hay không? Về những vấn đề gì?
8. Chính sách tiền lương của người lao động trong thời gian tới có thay đổi gì không? Xin anh/chị cho biết một số ưu, nhược điểm của chính sách tiền lương hiện tại?
9. Anh/chị thấy thế mạnh của NNL công ty là gì? Cần làm gì để phát huy nó?
10. Anh/chị đánh giá thế nào về những hạn chế của chất lượng NNL Công ty hiện nay? Biện pháp khắc phục?
11. Công ty có xảy ra tranh chấp lao động hay không? Nếu có thì ban lãnh đạo đã giải quyết như thế nào?
12. Quan hệ đồng nghiệp hiện nay tại Công ty theo anh/chị đánh giá?
13. Công ty đã ban hành bộ quy tắc ứng xử chưa?
14. Anh/chị nhận xét như thế nào về môi trường làm việc tại Công ty ?

15. Trong thời gian tới Công ty có ý định thay đổi tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động hay không? Tại sao?

16. Anh/chị có thể cho biết vấn đề "nóng" nhất cần giải quyết ngay để nâng cao chất lượng NNL của Công ty?

PHỤ LỤC 09**Bảng tổng hợp kết quả phiếu điều tra (phụ lục 06)**

- Tổng số phiếu phát ra: 120
- Tổng số phiếu thu về: 120
- Số phiếu hợp lệ: 120

I. Thông tin cá nhân

<i>Giới tính</i>	Số người
Nam	73
Nữ	47
Tổng cộng	120

STT	<i>Công việc</i>	Số
1	Cán bộ quản lý	42
2	Công nhân bán lẻ	39
3	Công nhân kho	18
4	Lái xe	12
5	Nhân viên văn phòng	08
6	Tạp vụ	01
	Tổng	120

STT	Độ tuổi	Số
1	Dưới 30 tuổi	17
2	Từ 30 tuổi – dưới 40 tuổi	55
3	Từ 40 tuổi – dưới 50 tuổi	35
4	Trên 50 tuổi	03
	Tổng	120

STT	Trình độ	Số
1	Đại học và sau đại học	38
2	Cao đẳng	43
3	Trung cấp	24
4	Dạy nghề, THPT	15
	Tổng	120

II. Nội dung

1. Trong vòng 03 năm trở lại đây anh (chị) có tham gia khóa đào tạo nào không?

Tiêu chí	Số	Tỷ
Có	89	74,17
Không	31	25,83
Tổng	120	100

2. Ý kiến của anh (chị) về việc sử dụng nhân lực sau đào tạo tại Công ty?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số Người Trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Kết quả đào tạo chưa giúp ích gì cho công việc hiện tại	30	25
Kết quả đào tạo là nền tảng cho nâng cao năng lực, kỹ năng	70	50,83
Kết quả đào tạo là căn cứ đề bạt, thăng tiến	20	24,17
Tổng	120	100

3. Anh (chị) suy nghĩ như thế nào về công việc hiện nay được phân công?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Công việc chưa phù hợp cần phải thay đổi	69	57,5
Công việc chưa phù hợp nhưng không cần thay đổi	35	29,17
Công việc phù hợp với bản thân	16	13,33
Tổng	120	100

4. Ở Công ty, anh (chị) có được giao làm việc theo nhóm không?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Có	120	100
Không	0	0

Tổng	120	100
-------------	------------	------------

5. Anh (chị) đánh giá như thế nào về sự phối hợp của các thành viên trong nhóm?

Tiêu chí	Số người	Tỷ lệ
Rất chặt chẽ	12	10,0
Chặt chẽ	29	24,17
Bình thường	74	61,66
Miễn cưỡng	5	4,17
Tổng	120	100

6. Mức độ hiểu biết của anh (chị) về kỹ năng an toàn vệ sinh lao động ?

Tiêu chí	Số người	Tỷ lệ
Không hiểu biết	0	0
Hiểu biết sơ sài	34	28,33
Có hiểu biết bài bản	86	71,67
Tổng	120	100

7. Mức độ thành thạo kỹ năng phòng cháy chữa cháy của anh (chị) ?

Tiêu chí	Số	Tỷ
-----------------	-----------	-----------

Yêu cầu tăng ca, anh (chị) có sẵn sàng không?	10	8,33	12	10,0	27	22,5	71	59,17
Yêu cầu mở rộng công việc CM	05	4,17	10	8,33	68	56,67	37	30,84

9. Xin vui lòng tích dấu x vào ô theo thứ tự tương ứng về mức độ như sau:

- 1 – Thường xuyên
- 2- thỉnh thoảng
- 3- Ít khi
- 4- Không

Câu hỏi	Thường xuyên		Thỉnh thoảng		Ít khi		Không	
	Số người	tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	tỷ lệ %	Số người	tỷ lệ %
Mức độ nghỉ làm	9	7,5	59	49,16	46	38,33	6	5,0
Xin phép khi nghỉ làm	105	87,5	13	10,83	2	1,66	0	0
đi muộn	1	0,83	5	4,16	36	30	78	65
Bỏ nơi làm việc đi ra ngoài khu vực	0	0	28	23,33	79	65,83	13	10,83
Làm việc riêng trong giờ làm	48	40,0	52	43,33	20	16,64	0	0
Tranh cãi với đồng nghiệp trong giờ làm	2	1,66	8	6,66	105	87,5	5	4,18

10. Quan điểm của anh (chị) về công tác tuyển dụng lao động của Công ty hiện nay?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số</i>	<i>Tỷ</i>
Rất không hài lòng	26	21,66
Không hài lòng	52	43,33
Hài lòng	42	42,0
Tổng	120	100

11. Ý kiến cá nhân về đợt chuyển cửa hàng trưởng cuối năm 2015?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số</i>	<i>Tỷ</i>
Rất không hài lòng	02	13,33
Không hài lòng	10	66,67
Hài lòng	03	20,0
Tổng	15	100

12. Ý kiến của anh chị về việc làm việc có camera giám sát?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số</i>	<i>Tỷ</i>
Không hài lòng, cảm thấy không thoải mái như bị theo dõi	16	22,85
Hài lòng	46	65,71

Không quan tâm	08	11,44
Tổng	15	100

13. Anh (chị) có cảm thấy tự hào được làm việc trong môi trường văn hóa Petrolimex không?

Tiêu chí	Số người	Tỷ lệ
Có	88	73,34
Không quan tâm	32	26,66
Tổng	120	100

14. Anh (chị) thấy chế độ tiền lương tại Công ty như thế nào?

Tiêu chí	Có		Không	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Trả lương theo năng lực	49	40,82	71	59,18
Lương bổng hàng năm cao	16	13,33	104	86,67
Sống đủ dựa vào thu thập ở Công ty	63	52,5	57	47,5
Tiền lương xứng đáng với công việc thực hiện	36	30,0	84	70,0
Hài lòng về chế độ tiền lương, thưởng, phụ cấp tại công ty	48	40,0	72	60,0

PHỤ LỤC 10

Kết quả khảo sát khách hàng về mức độ hài lòng về thái độ phục vụ của nhân viên bán lẻ Công ty xăng dầu Hà Bắc (Phụ lục 07)

1. Anh (chị) có thấy hài lòng khi sử dụng dịch vụ của Petrolimex Hà Bắc không?

Tiêu chí	Số phiếu trả lời	Tỷ lệ %
Rất hài lòng với thái độ phục vụ nhẹ nhàng, thân thiện	13	26
Hài lòng với thái độ phục vụ	27	54
Không hài lòng với thái độ phục vụ	10	20
Tổng	50	100

2. Anh (chị) có cảm thấy khó khăn trong giao tiếp sử dụng dịch vụ của Công ty không?

Tiêu chí	Số phiếu trả lời	Tỷ lệ %
Có	04	80,0
Không	01	20,0
Tổng	05	100

