VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM

HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

-----□□□□□-----

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI DẦU KHÍ ĐÔNG DƯƠNG (PVTRANS - PTT)

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM

HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

-----□□□□□-----

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI DẦU KHÍ ĐÔNG DƯƠNG (PVTRANS – PTT)

Ngành: Quản trị kinh doanh

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn này là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, được thực hiện dưới sự hướng dẫn của

Các số liệu, những kết luận nghiên cứu được trình bày trong luận văn này trung thực và chưa từng được công bố trong các công trình nghiên cứu khác.

Hà Nội, ngày 15 tháng 08 năm 2022

Tác giả

LỜI CÁM ƠN

Lời đầu tiên, em xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các thầy cô tại Học viện Khoa học và Xã hội nói chung và các thầy cô khoa Quản trị Doanh nghiệp nói riêng đã tận tâm giảng dạy và chỉ bảo em trong những năm tháng học tập tại học viện. Các thầy, cô không những truyền đạt những kiến thức lý thuyết mà còn chia sẻ cho em những kinh nghiệm hữu ích trong cuộc sống để giúp em chuẩn bị hành trang tự tin gặt hái thành công mới.

Em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới, Trưởng khoa Quản trị Doanh nghiệp đã chỉ bảo, hướng dẫn tận tình, sâu sát và giúp đỡ em trong suốt quá trình thực hiện cũng như hoàn thành luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn các đồng học tại lớp Cao học Quản trị kinh doanh đợt 2 năm 2019 đã luôn động viên và giúp đỡ em trong quá trình thực hiện luận văn.

Hà Nội, ngày 15 tháng 08 năm 2021

Tác giả luận văn

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU 1

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP
6

1.1. Cơ sở lý luận về quản trị nhân lực 6

1.2. Kinh nghiệm quản trị nhân lực tại một số doanh nghiệp 23

Chương 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI DẦU KHÍ ĐÔNG DƯƠNG
27

2.1. Khái quát về công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương 27

2.2. Thực trạng quản trị nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương
29

2.3. Đánh giá hoạt động quản trị nhân lực của công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương 48

Chương 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI DẦU KHÍ ĐÔNG DƯƠNG GIAI ĐOẠN 2021 – 2025
52

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển và tăng cường quản trị nhân lực của công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương 52

3.2. Các giải pháp về quản trị nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Dầu khí Dầu khí Đông Dương (PVTrans – PTT)
54

3.3. Kiến nghị 71

KẾT LUẬN 73

TÀI LIỆU THAM KHẢO 75

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Nghĩa tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
CBCNV		Cán bộ công nhân viên
CBNV		Cán bộ nhân viên
CSO	Chief Security Officer	Giám đốc an ninh
CNG	Compressed Natural Gas	Khí tự nhiên hóa lỏng
DPA	Designated Person Ashore	Khu vực cho phép lên bờ (Vận tải biển)
E.R.G	Existence – Reatedness – Growth	Tồn tại – Quan hệ – Phát triển
HSE	Health – Safety – Environment	Sức khỏe – An Toàn – Môi trường
KVT		Công ty chế biến Khí Vũng Tầu
LPG	Liquefied Petroleum Gas	Khí dầu mỏ hóa lỏng
PVGas	Petro Vietnam Gas	Tổng công ty khí Việt Nam - CTCP
PVTrans	Petro Vietnam Trans	Tổng công ty cổ phần vận tải Dầu khí Việt Nam
PTT		Mã chứng khoán Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương
PCCC		Phòng cháy chữa cháy
QTNL		Quản trị nhân lực
SXKD		Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo chức năng của Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương 30
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo tuổi của Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông 31
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ 32
Bảng 2.4: Bảng yêu cầu chung về công việc: Phó phòng kinh doanh 34
Bảng 2.5: Đánh giá của cán bộ, công nhân viên về công tác phân tích công việc 34
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát thực trạng hoạch định nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu Khí Đông Dương 37
Bảng 2.7: Mẫu phiếu đánh giá 39
Bảng 2.8 : Kết quả khảo sát thực trạng đánh giá nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương 40
Bảng 2.9: Chi phí đào tạo lao động trong năm 2006 – 2020 41
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương 42
Bảng 2.11: Kết quả khảo sát thực trạng đãi ngộ tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương 45
Bảng 2.12: Kết quả khảo sát thực trạng tạo động lực cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương 47

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty CP vận tải Dầu khí Đông Dương 28
Hình 2.2. Sơ đồ xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực 36
Hình 3.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức CP Vận tải Dầu khí Đông Dương giai đoạn 2021 – 2025 55

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong giai đoạn hiện nay, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và sự hội nhập của nền kinh tế toàn cầu, để đạt được hiệu quả cao trong quá trình sản xuất kinh doanh chúng ta phải thừa nhận rằng vai trò quan trọng của quản trị nhân lực. Một tổ chức hay một công ty nào dù có nguồn tài chính dồi dào, trang thiết bị kỹ thuật tiên tiến đến đâu cũng sẽ trở nên vô nghĩa nếu như không biết quản trị nhân lực. Chúng ta không phủ nhận vai trò của các lĩnh vực khác như quản trị tài chính, quản trị sản xuất, quản trị hành chính, ... những rõ ràng quản trị nhân lực có vai trò xuyên suốt gắn kết toàn bộ các lĩnh vực khác trong doanh nghiệp. Tuy nhiên quản trị nhân lực là một lĩnh vực có tính chuyên môn hóa cao và vô cùng phức tạp. Nó bao gồm nhiều vấn đề liên quan tới đạo đức, xã hội, tâm lý người lao động ... Nó là sự trộn lẫn giữa khoa học và nghệ thuật quản trị con người. Chính vì vậy mà quản trị nhân lực là yếu tố quan trọng mang ý nghĩa sống còn đối với mỗi tổ chức, đơn vị hay doanh nghiệp. Trong Tổng công ty Vận tải Dầu khí nói chung và Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương nói riêng thì việc quản trị nhân lực đặc biệt là nhân lực trình độ cao lại càng quan trọng, nó góp phần không nhỏ quyết định việc hoàn thành mọi mục tiêu và nhiệm vụ mà ban lãnh đạo công ty đề ra.

Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương (PVTrans - PTT) trong quá trình hình thành và phát triển, mặc dù đã đạt được những thành tựu rất to lớn nhưng cũng gặp không ít khó khăn, tồn tại đặc biệt trong quá trình quản trị nguồn nhân lực để phù hợp với nền kinh tế ngày càng phát triển và xu thế hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng mạnh mẽ. Đúng trước những thách thức của tình hình mới hiện nay của đất nước, thực trạng quản trị nhân lực còn hạn chế cả về số lượng lẫn chất lượng, năng lực điều hành của lãnh đạo, cán bộ, nhân viên còn hạn chế về chuyện môn nghiệp vụ … nên hiệu quả quản trị nhân lực còn ở mức độ nhất định.

Trong quá trình học tập, tôi có tìm hiểu công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương, tôi đã nhận thấy, hoạt động quản trị nhân lực tại công ty chưa thực sự hiệu quả và vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục. Trong những năm tới để có thể hòa nhập cùng với xu thế toàn cầu hóa ngày một phát triển mạnh mẽ và sự

phát triển lên tầm cao mới trong tương lai nói riêng của Công ty thì quản trị nhân lực tại Công ty cần có những thay đổi nhất định. Nhận định được những mặt được và chưa được của hoạt động quản trị nhân lực tại công ty tôi đã lựa chọn nghiên cứu đề tài: ***"Quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương (PVTrans - PTT)"*** làm luận văn Thạc sĩ với hi vọng nghiên cứu này sẽ giúp ích cho việc phát triển Công ty nói chung và cho hoạt động quản trị nhân lực nói riêng của công ty trong tương lai.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tại Việt Nam trong những năm qua các vấn đề liên quan tới lĩnh vực nhân lực luôn là các đề tài rất nóng và nhận được không ít sự quan tâm của các nhà khoa học, nhà quản trị, đặc biệt các nhà nghiên cứu, các viện, trường đại học … Trong bối cảnh nền kinh tế đang chuyển đổi và có hướng tập chung xem xét vấn đề phát triển nguồn lực ở tầm vĩ mô; gắn phát triển nguồn lực với phục vụ chiến lược phát triển kinh tế hoặc gắn với giả quyết công ăn việc làm, nâng cao đời sống xã hội. Đã có nhiều các công trình nghiên cứu được công bố trên sách, báo, tạp chí, yêu cầu về phương hướng, giải pháp phát triển nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả phù hợp với chiến lược phát triển kinh tế - xã hội. Trong quá trình nghiên cứu tôi nhận thấy rằng có rất nhiều công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến đề tài, một số công trình nghiên cứu đó gồm:

- "Human Resource Management" của Gary Dessler, đã cung cấp những đánh giá toàn diện về các khái niệm quản lý nhân sự và phương pháp quản lý nguồn nhân lực.
- Luận án tiến sĩ "Nhân lực của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam trong hội nhập quốc tế" của tác giả Nguyễn Thị Hồng Huệ tại Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh năm 2017, đã đánh giá thực trạng nhân lực của Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam trong hội nhập quốc tế giai đoạn 2011 – 2015 đã bộc lộ nhiều điểm yếu kém gây ra tình trạng thiếu nhân lực trình độ cao. Từ đó tác giả đã đề xuất giải pháp nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của Tập đoàn đến năm 2025.
- Luận án Tiến sĩ "Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế" của tác giả Lê Thị Mỹ Linh tại

Trường Đại học Kinh tế quốc dân đã nêu lên thực trạng nguồn nhân lực tại Việt Nam từ đó đưa ra lý luận, phương pháp phát triển nguồn nhân lực trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

- Đề tài nghiên cứu "Phát triển nguồn nhân lực cho ngành Dầu khí Việt Nam" được đăng trên tạp chí Năng lượng Việt Nam của nhóm tác giả trường Đại học Mỏ - Địa Chất Hà Nội là: Lê Hải An, Nguyễn Thế Vinh, Trần Đình Kiên, Phạm Văn Tuấn, Phan Thiên Hương, Lê Đức Vinh, Nguyễn Anh Dũng, đã chỉ ra công tác đào tạo nhân lực chất lượng cao chưa theo kịp sự phát triển của công nghệ đang được áp dụng ngoài thực tiễn sản xuất, chưa gắn kết chặt chẽ với nghiên cứu khoa học, sản xuất kinh doanh và nhu cầu của thị trường. Từ đó đưa ra khuyến nghị trong công tác đào tạo, giảng dạy để nâng cao chất lượng nhân lực.

Qua nghiên cứu, khảo sát tôi nhận thấy đến nay chưa có công trình nghiên cứu một các có hệ thống về quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương, có chăng chỉ mới có có những nghiên cứu nhỏ lẻ về một số khía cạnh, đặc điểm nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương. Đặc biệt chưa có nghiên cứu nào chỉ ra hiện trạng nguồn nhân lực về khía cạnh cơ cấu tổ chức, lập kế hoạch nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, công tác đào tạo và phát triển nguồn lực, công tác đãi ngộ và tạo động lực cho nhân viên, các nhân tố ảnh hưởng và từ đó đưa ra giải pháp cải thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty Đông Dương. Chính vì vậy, với các thuận lợi, khó khăn và chiến lược kinh doanh mới trong giai đoạn 2021-2025 của công ty Cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương thì đề tài nghiên cứu Quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương là hoàn toàn mới và không hề trùng lặp với bất cứ đề tài, nghiên cứu nào trước đây.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: Đề xuất những giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nhân lực ở công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương, nhằm nâng cao năng suất lao động, phát triển công ty.

Nhiệm vụ nghiên cứu: Để đạt được mục đích nghiên cứu trên, luận văn có nhiệm vụ nghiên cứu sau:

- Nghiên cứu, tìm hiểu những vấn đề về lý luận và thực tiễn về quản trị nhân lực tại công ty, xây dựng khung phân tích về quản trị nhân lực áp dụng vào phân tích quản trị nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương.
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương, làm rõ những thành tựu và hạn chế của quản trị nhân lực tại công ty này.
- Đề xuất những giải pháp phù hợp để quản trị nhân lực tại công ty cố phần vận tải Dầu khí Đông Dương được tốt hơn.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

***Đối tượng nghiên cứu*:** Đối tượng nghiên cứu của luận văn là hoạt động quản trị nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương

Phạm vi nghiên cứu:

- Về thời gian: Nghiên cứu từ năm 2016 đến năm 2020 và những giải pháp áp dụng đến 2025.
- Về nội dung: Vì quản trị nhân lực có nhiều nội dung, trong khuôn khổ luận văn này, tác giả chỉ tập trung vào phân tích sâu một số nội dung như: lập kế hoạch nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nhân lực, công tác đãi ngộ và tạo động lực cho nhân viên của công ty. Đề tài không nghiên cứu công tác tuyển dụng, bố trí sử dụng nhân sự của công ty.
- Phạm vi về không gian: luận văn tập trung nghiên cứu nhân lực tại công ty Cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương.

5. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập dữ liệu

- *Dữ liệu thứ cấp*: các số liệu thống kê được thu thập thông qua các giáo trình, sách, báo chí, tài liệu tham khảo ... và các tài liệu thống kê, báo cáo đã được Công ty công bố.
- *Dữ liệu sơ cấp*: được thu thập bằng phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi. Phiếu khảo sát đã được phát ngẫu nhiên cho 100 CBCNV trong công ty. Các số liệu khảo sát được thu thập thông qua 100 phiếu khảo sát.

Phương pháp xử lý dữ liệu

- Phương pháp phân tích tổng hợp: thông qua các số liệu thu thập được từ tổ chức và phiếu điều tra, tác giả tổng hợp để phân tích đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân sự tại Công ty.
- Phân tích so sánh: trên cơ sở các số liệu đã được phân tích đánh giá để so sánh và đưa ra nhận xét và công tác quản trị nhân lực tại công ty làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này.
- Phân tích thống kê: nghiên cứu sử dụng phương pháp thống kê mô tả, so sánh để đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương.

6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận văn

- Ý nghĩa khoa học: luận văn góp phần bổ sung và hệ thống hóa lý luận về quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp sản xuất thương mại.
- Ý nghĩa thực tiễn: Đã đánh giá và đề xuất một số giải pháp tăng cường quản trị nhân lực là tài liệu tham khảo cho công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương, cho những ai quan tâm tới vấn đề này.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, các phụ lục và tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn được trình bày trong ba chương: **Chương 1:** Cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp; **Chương 2:** Thực trạng quản trị nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương; **Chương 3:** Một số giải pháp quản trị nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương giai đoạn 2021 – 2025.

Chương 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Cơ sở lý luận về quản trị nhân lực

1.1.1. Khái niệm quản trị nhân lực

Theo Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh: "Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động" [3, tr.12].

Có nhiều quan điểm khác nhau về nhân lực, cụ thể như:

Nhân lực là người lao động. Theo Bộ luật Lao động Việt Nam năm 2019 "Người lao động là người có đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng" [11].

Theo Edwin B. Flippo thì: "Quản trị nhân lực là hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm tra các vấn đề thu hút, phát triển, trả công, phối hợp và duy trì con người nhằm thực hiện mục đích của tổ chức" [22].

Với quan điểm của Torrington và Hall: "Quản trị nhân lực là một loạt các hoạt động, trước hết cho phép những người làm việc và tổ chức thuê họ đạt được thảo thuận về mục tiêu và bản chất của các mối quan hệ trong công việc, sau đó là bảo đảm rằng tất cả các thỏa thuận đều được thực hiện" [29].

Theo Mathis & Jackson (2007): "Quản trị nguồn nhân lực là việc thiết kế các hệ thống chính thức trong một tổ chức để đảm bảo hiệu quả và hiệu quả sử dụng tài năng của con người nhằm thực thực hiện các mục tiêu của tổ chức" [28].

Như vậy quản trị nhân lực chú trọng đến việc tuyển chọn, phát triển, khen thưởng cà chỉ huy nhân viên nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Lúc đó con người mới chỉ được coi là là yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh, chưa có vai trò qua trọng trong các tổ chức và quyền lợi của họ chưa được chú trọng đúng mức. Các chức năng quản trị nhân lực thường do cán bộ nhân sự thực hiện và chưa tạo mối liên hệ chặt chẽ giữa chiến lược kinh doanh của tổ chức với các chính sách thủ

tục trong nhân sự.

Khi đề cập đến QLNL thì Gary Dessler chú trọng yếu tố vi phạm và nội dung đang thực hiện. Theo Gary Dessler: "QTNL là triết lý, cuộc sống, tủ tục và thực tiễn liên quan đến việc quản trị con người trong phạm vi của tổ chức" [23].

Riêng tại các nước có nền kinh tế chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang cơ chế thị trường như Việt Nam, sự khác biệt giữa quản trị nhân sự và QTNL là rất lớn và có tính chất đặc thù. Trong thời kỳ kế hoạch hóa tập trung, tất cả các chính sách nhân sự tại các đơn vị quốc doanh không phụ thuộc vào đặc điểm sản xuất, trình độ kỹ thuật công nghệ, lao động,.. Các vấn đề tuyển dụng, đào tạo, bổ nhiệm, trả lương, khen thưởng, kỷ luật, hưu trí,... đề do Nhà nước ban hành và được thực hiện như những chính sách xã hội ở tầm vĩ mô. Do đó các tiếp cận QTNL tại các nước này đòi hỏi các tổ chức phải có quyền QTNL, có quan điểm, triết lý mới, phương pháp hoàn toàn mới. QTNL vừa là yêu cầu tất yếu của cải cách kinh tế, vừa là giai đoạn phát triển tiếp theo của quản trị nhân sự. Như vậy khái niệm QTNL tại các nước vừa đang phát triển, vừa có nền kinh tế chuyển đổi phải thỏa mãi các yêu cầu nội dung sau:

1. Thể hiện quan điểm tiến bộ đối với quyền lợi của người lao động, chú trọng kết hợp thỏa mãn mục tiêu của cả tổ chức lẫn nhân viên.
2. Chỉ rõ phạm vi, đối tượng nghiên cứu là quản trị con người trong các tổ chức.
3. Các chiến lược, chính sách quản trị con người trong doanh nghiệp phải phục vụ cho chiếm lược, chính sách kinh doanh của tổ chức.
4. Thể hiện được những yếu tố chính của QTNL, bao gồm cả triết lý, chính sách và các hoạt động thực tiễn.
5. Không đòi hỏi có những điều kiện đặc biệt khi áp dụng.
6. Ngắn gọn, đơn giản, dễ hiểu.

Như vậy, trong một nền kinh tế chuyển đổi như Việt Nam, nơi trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức độ thấp, kinh tế chưa ổn định và Nhà nước chủ trương quá trình phát triển phải thực hiện bằng con người và vì con người, thì QTNL là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo và phát triển, duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ

chức lẫn nhân viên. [4]

Tại mỗi quốc gia, QTNL sẽ có khái niệm và thực tiễn áp dụng khác nhau. Có thể thấy rằng QTNL chính là công cụ trợ giúp đắc lực cho nhà quản lý đạt được mục tiêu trong sử dụng nhân lực. Một quản trị gia có thể xây dựng kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng mô hình tổ chức rõ ràng, có hệ thống đánh giá, kiểm tra một cách chính xác.

Tóm lại có thể thấy rằng, quản trị nhân lực là tất cả những chính sách, hoạt động, quyết định quản lý, ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và toàn thể cán bộ công nhân viên. Bộ phận quản trị nhân lực bắt buộc phải có tầm nhìn chiến lược và gắn liền với những kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp.

Quản trị nhân lực là một trong những chức năng quan trọng và cơ bản của công tác quản trị, bởi con người là bộ phận nòng cốt, là nguồn lực quan trọng nhất và cũng chính là trung tâm của sự phát triển của một công ty, doanh nghiệp. Nếu như nói bộ phận bán hàng là mũi nhọn đứng đầu, mang lại mọi nguồn lợi, doanh thu cho doanh nghiệp, thì nhân sự được xem là hậu phương vững chắc giúp doanh nghiệp phát triển. Chính vì vậy, việc thu hút, đào tạo, tuyển dụng, đánh giá, sắp xếp những có năng lực, phẩm chất phù hợp với vị trí, đồng thời giám sát, lãnh đạo, đảm bảo phù hợp với luật lao động và việc làm… chính là nhiệm vụ hàng đầu của những nhà quản trị.

1.1.2. Ý nghĩa và vai trò của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Tầm quan trọng và vai trò của quản trị nhân lực tăng mạnh trên toàn thế giới trong mấy thập kỷ gần đây khi trình độ năng lực của nhân viên được nâng cao và mức độ trang bị kỹ thuật ngày càng hiện đại; công việc này càng phức tạp, đa dạng và yêu cầu của công việc ngày càng tăng; hầu hết các tổ chức đều phải đối đầu với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường; phải vật lộn với các cuộc suy thoái kinh tế và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nhân viên. Đặc biệt, do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các tổ chức, doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tổ bộ máy của mình theo hướng tinh giảm và gọn nhẹ, năng động trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Bởi vậy, việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm với mọi loại

hình tổ chức hiện này.

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển của nền kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng. Do đó, việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong tổ chức nhằm đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề phải quan tâm hàng đầu.

Nghiên cứu quản trị nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một nhà quả trị có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính xác,... nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm theo minh. Nhiều khi các quản trị gia có thế mạnh trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật nhưng lại không được đào tạo hoàn chỉnh trong cách lãnh đạo nhân viên. Họ điều khiển giỏi và dành nhiều thời gian làm việc với máy móc, trang thiết bị kỹ thuật hơn là làm việc với con người. Thực tế cho thấy, một lãnh đạo giỏi cần phải dành nhiều thời gian nghiên cứu giải quyết các vấn đề nhân sự hơn là các vấn đề khác [18, tr.9].

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bọ phận hữu cơ trong chiến lược kinh doanh của tổ chức.

Như vậy, về mặt kinh tế, quản trị nhân lực giúp cho tổ chức khai thác các khả năng tiềm tàng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của tổ chức về nhân lực. Về mặt xã hội, quản trị nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức và doanh nghiệp.

1.1.3. Nội dung quản trị nhân lực

Có nhiều cách để tiếp cận khác nhau về nội dung quản trị nhân lực, trong phần trình bày này, luận văn tiếp cận theo quy trình của quản trị nhân lực. Cụ thể, nội dung quản trị nhân lực gồm những công việc sau:

1.1.3.1. Lập kế hoạch nhân lực

(i). Phân tích công việc

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần phải biết của mọi nhà quản trị nhân lực. "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 khi cân thiết phải có để thực hiện tốt công việc" [5, tr.71].

Mục đích của phân tích và thiết kế công việc

- Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, đây là bước quan trọng cần phải thực hiện nhằm phát hành bảng tiêu chuẩn công việc và bản mô tả công việc một cách đầy đủ nhất.
- Bản mô tả công việc là văn bản mô tả các công việc, nhiệm vụ, trách nhiệm mà một người khi đảm nhiệm vị trí công việc đó phải thực hiện và hoàn thành một cách tốt nhất.
- Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê tất cả các yêu cầu tối thiểu mà một người cần phải đáp ứng khi nhận được công việc đó

Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc được sử dụng làm thông tin cơ sở cho việc tuyển lựa, chọn lọc và đào tạo nhân viên, đánh giá thực hiện công việc và trả công lao động.

Nội dung của phân tích công việc:

Quá trình thực hiện phân tích công việc gồm 6 bước:

- Bước 1: Xác định hình mục đích sử dụng của dữ liệu phân tích công việc, theo đéo sẽ đưa ra hình thức thu thập thông tin phù hợp
- Bước 2: Tìm kiếm thông tin về công việc thông qua các văn bản, sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ nếu có.
- Bước 3: Chọn lọc các thông tin thiết yếu và then chốt nhất để đưa vào phân

tích, nhằm tiết kiệm thời gian và công sức

- Bước 4: Áp dụng nhiều phương pháp cùng lúc để thu thập thông tin từ đó đưa ra các phân tích công việc theo nhiều khía cạnh khác nhau. Tuỳ theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập; tuỳ theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin như: quan sát, bấm giờ chụp ảnh, phỏng vấn, bảng câu hỏi.
- Bước 5: Đánh giá, kiểm tra tính chính xác của thông tin. Tiến hành công bố và áp dụng rộng rãi trong tổ chức.
- Bước 6: Xây dựng bảng mô tả công việc, xem xét, khảo sát những nhiệm vụ và những hành vi có liên quan đến một công việc cụ thể. Phân tích công việc thường được sử dụng để xây dựng chức năng nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ kỹ thuật của công việc làm cơ sở cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo.

Mỗi vị trí đều có đặc điểm riêng nên trong quá trình phân tích công việc cũng vì thế mà có sự khác biệt rất lớn. Cán bộ bộ phận kỹ thuật sẽ có mô tả công việc khác với cán bộ kế toán. Vị trí tổ trưởng tổ kỹ thuật sẽ được phân tích công việc nhiều hơn so với kỹ thuật viên. Vì vậy, phân tích công việc không chỉ có lợi cho nhân viên và cả người quản lý cũng dễ dàng dựa vào đó để nắm được tình hình làm việc của cấp dưới.

Sau khi tiến hành phân tích công việc, dữ liệu sẽ được thống kê nhằm phục vụ để xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc đối với từng chức danh.

- Bản mô tả công việc thường bao gồm các nội dung:

+ Phần xác định công việc: Đưa ra thông tin rõ ràng, chính xác về tên công việc, vị trí hồ sơ trong tổ chức nơi làm việc, cấp quản lý trực tiếp …

+ Phần tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: Đề ra phạm vi và mục đích cụ thể của công việc và những thông tin cần thiết để hướng dẫn chi tiết như quan hệ trong công việc, phương pháp cụ thể.

+ Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về an toàn lao động, vệ sinh an toàn thực phẩm, các phương tiện, công cụ phục vụ công việc và môi trường làm việc, văn hóa công ty cùng với các điều kiện khác.

Bản mô tả công việc giúp cho người lao động có thể nắm được các yêu cầu, quyền hạn cùng với đó là trách nhiệm đối với vị trí mà họ đảm nhiệm. Mỗi một vị trí sẽ có một bảng mô tả công việc chi tiết giúp cho người lao động có thể tự tin trong quá trình làm việc.

- Bản tiêu chuẩn công việc: là văn bản trình bày các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành công việc riêng biệt nào đó như: trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, thâm niên trong nghề, kỹ năng cần thiết cho công việc …

Bản tiêu chuẩn công việc giúp tổ chức, công ty cũng như người lao động hiểu đối với một vị trí thì cần người có phẩm chất thế nào mới phù hợp cho một vị trí công việc.

Các phương pháp thu thập thông tin phục vụ phân tích công việc:

Phân tích công việc là một quá trình thu thập thông tin. Để thu thập các tư liệu đó một cách chính xác, đáp ứng được mục tiêu nghiên cứu thì có thể sử dụng các phương pháp thu thập thông tin. Tuy nhiên không có phương pháp nào có ưu điểm tuyệt đối, cần phải sử dụng kết hợp các phương pháp tuỳ theo đối tượng cụ thể và điều kiện cho phép của doanh nghiệp để có kết quả tốt nhất.

Phương pháp 1: **Phương pháp quan sát**

Đây là phương pháp mà người thu thập thông tin sẽ quan sát và ghi chép lại tất cả những hoạt động mà người lao động phải thực hiện, những hoạt động, nhiệm vụ đó được thực hiện như thế nào, các điều kiện để thực hiện công việc, các máy móc, dụng cụ, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình làm việc và mối quan hệ trong quá trình thực hiện công việc [5, tr.76].

Phương pháp 2**: Ghi chép các sự kiện quan trọng**

Theo phương pháp này, người thu thập thông tin sẽ ghi chép lại các hoạt động của người lao động xuất sắc (những người lao động có hiệu quả) và những người lao động không có hiệu quả, thông qua đó để khái quát và phân loại các đặc trưng chung và các đòi hỏi của công việc cần mô tả [18, tr.54].

Phương pháp 3**: Nhật ký công việc**

Đây là phương pháp mà người lao động sẽ tự ghi chép lại các hoạt động của

mình, các trách nhiệm, quyền hạn, nhiệm vụ và môi trường điều kiện làm việc.

Phương pháp này thích hợp cho những công việc có chu trình làm việc ngắn, trạng thái làm việc ổn định, không thay đổi nhiều. Tuy nhiên độ chính xác của thông tin không cao vì đôi khi người lao động không hiểu rõ những nhiệm vụ họ đang thực hiện, và việc ghi chép bị gián đoạn do tính chất công việc [5, tr.77].

***Phương pháp 4*: Phương pháp phỏng vấn**

Là cuộc trao đổi thực hiện giữa người lao động với người thu thập thông tin. Nó có thể được trực tiếp với từng cá nhân người lao động hoặc với nhóm người lao động và thông qua cuộc phỏng vấn người lao động sẽ cho biết nhiệm vụ, trách nhiệm mà họ phải thực hiện tại vị trí họ đang đảm nhiệm. Các thông tin được ghi lại theo mẫu được thiết kế sẵn [5, tr.74].

***Phương pháp 5*: Sử dụng các Bảng hỏi được thiết kế sẵn (phiếu điều tra)**

Bảng hỏi là một văn bản trong đó liệt kê các câu hỏi về chức danh công việc, phòng ban nơi tiến hành công việc, nhiệm vụ, yêu cầu của công việc, các hành vi và các kỹ năng cũng như các điều kiện có liên quan đến thực hiện công việc. Mỗi một mục đều đưa ra các phương án trả lời theo các giác độ: có thực hiện được hay không? Tầm quan trọng, mức độ phức tạp, thời gian thực hiện, và các quan hệ đối với sự thực hiện công việc. Đây là phương pháp hiện nay đang được áp dụng nhiều, và có hiệu quả trong việc thu thập thông tin [5, tr.75].

(ii). Hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nhân lực là một quá trình xét duyệt lại một cách có hệ thống những yêu cầu về nhân lực để đảm bảo rằng công ty sẽ có đúng số người đầy đủ các kỹ năng theo đúng yêu cầu.

"Trước khi hoạch định nhân lực, nhà quản trị cần nghiên cứu kỹ các chiến lược và kế hoạch của doanh nghiệp để xác định nhu cầu về nhân lực nhằm đáp ứng các mục tiêu của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch, từ đó đưa ra các kế hoạch cụ thể, bao gồm các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn" [1, tr.12].

Các bước tiến trình hoạch định:

- Bước 1: Xác định nhu cầu nhân lực
- Bước 2: Xây dựng kế hoạch nhân lực

- Bước 3: Triển khai kế hoạch nhân lực
- Bước 4: Kiểm tra và đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch nhân lực.

1.1.3.2. Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Đánh giá nhân lực là một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu của quản trị nhân lực. Đây chính là cơ sở cho tổ chức, công ty có hoạch định, tuyển mộ cũng như phát triển và đãi ngộ nhân lực.

Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là tiêu chí đóng vai trò rất quan trọng trong bộ tiêu chí quản trị nhân lực do:

- Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên cung cấp các thông tin cơ bản nhờ đó, các công ty mới có thể ra các quyết định thăng tiến, tăng lương, thưởng của nhân viên.
- Bằng đánh giá thực hiện công việc sẽ là cơ sở giúp nhân viên có động lực hoàn thành các nhiệm vụ được giao và hiểu hơn về năng lực làm việc của mình khi có thể tự nhìn thấy sự tiến bộ của mình hay tạo sự so sánh cạnh tranh với đồng nghiệp khác. Bên cạnh đó, kết quả thực hiện công việc giúp nhà quản lý dễ dàng xác định những nút thắt trong hoạt động kinh doanh, hỗ trợ tái phân bổ nguồn nhân lực một cách phù hợp, giúp công việc chung được thực hiện theo đúng tiến độ.
- Giúp cho các quản trị gia và các nhân viên xây dựng kế hoạch điều chỉnh lại những sai sót trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ cho ra kết quả về sự tiến bộ hay sai sót, lỗi của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc. Và kết quả này sẽ là bằng chứng để người lao động tự đánh giá xem bản thân mình đã làm việc tốt chưa, có xứng đáng với mức lương đang hưởng hay không; từ đó nhân viên có thể xác định và sửa chữa các lỗi sai, yếu điểm của mình.

Nội dung của đánh giá

- Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá

Đầu tiên các nhà quản trị cần phải xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá. Thông thường, những yêu cầu này có thể suy ra từ bản mô tả công việc và bao gồm hai phần: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc.

- Đưa ra các tiêu chuẩn cần đánh giá

Trong thực thế có rất nhiều tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc khác nhau và không có tiêu chuẩn nào được cho là tốt nhất cho tất cả mọi tổ chức. Các tiêu chuẩn đánh giá thường được áp dụng gồm: hiệu quả công việc thực hiện, kỹ năng làm việc theo nhóm, tính sáng tạo trong thực hiện công việc, … Để có được một kết quả đánh giá chính xác, cần phải xác định được những tiêu chuẩn nào là cần thiết và những phẩm chất nào là quan trọng có thể phản ánh được các hành vi của nhân viên.

Điều quan trọng là cần phải thống nhất được bộ tiêu chuẩn đánh giá cho tất cả mọi người, nếu không thì đánh giá sẽ trở nên thiếu khách quan và khó được người lao động tiếp nhận.

+ Đánh giá về năng lực phẩm chất của nhân viên

+ Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc

1.1.3.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nhân lực là hai nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ thông tin nghề nghiệp cho nhân lực. Ngoài ra, nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân lực cho tổ chức. Phải đào tạo và phát triển nhân lực vì trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, công nghệ kỹ thuật luôn đổi mới không ngừng, muốn bắt kịp với thời đại thì con người cần phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ [5, tr.195].

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

tạp hơn, với năng suất cao hơn" [15, tr.122].

Đào tạo nhân lực được chia làm 2 loại:

- Đào tạo chuyên môn: Là quá trình giảng dạy giúp cải thiện trình độ chuyên môn của người lao động. Hình thức đào tạo này thường được áp dụng cho các nhân viên tại tổ kỹ thuật, lái xe, tạp vụ …

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

+ Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc: người lao động sẽ được học kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc dưới sự hướng dẫn của người có kinh nghiệm. Phương pháp này rất phổ biến và thường được áp dụng tại các tổ chức, công ty do chi phí đào tạo thấp, tính thực tiễn cao. Tuy vậy phương pháp này lại thiếu hụt sự bài bản và kiến thức lý luận.

+ Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn: cán bộ có trách nhiệm đào tạo thường hướng dẫn học viên các bước tiến hành công việc sau đó thường kiểm tra kết quả công việc của học viên, từ đó đưa ra đánh giá, nhận xét giúp học viên thích ứng tốt hơn với công việc.

- Đào tạo nâng cao năng lực quản trị: Đây là hình thức đào tạo giúp cải thiện trình độ quản trị dành cho quản trị viên từ cao cấp đến cấp thấp. Đào tạo năng lực quản trị để nâng cao khả năng quan trị bằng cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm nay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị là rất cần thiết đối với một tổ chức, vì các quản trị gia giữ một vai trò rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động quản lý nhà nước của tổ chức.

Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực quản trị:

+ Phương pháp kèm cặp: người đào tạo sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn, kèm cặp cách thức giải quyết mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm cho người được đào tạo. Phương pháp được áp dụng để đào tạo các quản trị gia cấp cao.

+ Phương pháp đào tạo giám đốc trẻ: áp dụng cho các quản trị viên cấp trung gian bằng cách bổ nhiệm họ vào các vị trí tương đương sau đó giao quyền cho họ để họ giải quyết các vấn đề thực tế, thực hiện công việc đào tạo dưới sự giám sát của tổ

chức và giám đốc.

+ Một số phương pháp khác: đó là các phương pháp đào tạo bên ngoài tổ chức như: nghiên cứu tình huống, trò chơi quản trị, hội thảo, nhập vai …

Phát triển nhân lực là việc làm thường xuyên của mỗi tổ chức xuất phát từ yêu cầu mục tiêu hoạt động quản lý nhà nước của đơn vị mình, giúp đơn vị có đủ nguồn nhân lực. Ngoài ra, phát triển nhân lực còn giúp cho người lao động tìm ra được hướng đi cho mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn.

Nội dung của công tác phát triển nhân lực:

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.
- Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời bỏ đơn vị.
- Tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong tổ chức. Muốn phát triển tổ chức thì các nhà quản trị phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong đơn vị.

1.1.3.4. Đãi ngộ và tạo động lực cho nhân viên

(i). Đãi ngộ

Công tác đãi ngộ nhân lực là quá trình chăm lo đời sống vật chất, tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, góp phần hoàn thành mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp.

Đãi ngộ thường được thể hiện bằng hai hình thức là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Cụ thể:

Đãi ngộ tài chính

❖ Khái niệm: Đãi ngộ tài chính là hình thức đãi ngộ được thực hiện thông qua các công cụ bằng tiền bạc giúp người lao động tái sản xuất sức lao động.

❖ Các công cụ đãi ngộ tài chính

- Tiền lương: là lượng tiền mà người lao động nhận được sau một thời gian làm việc nhất định hoặc sau khi đã hoàn thành một khối lượng công việc nào đó. Tiền lương không chỉ đóng vai trò như một khoản chi phí nhằm bù đắp hao sức lao động mà nó còn đóng vai trò trong việc kích thích hoặc kìm hãm sự say mê trong công việc của nhân viên. Việc trả lương phải đảm bảo các yêu cầu: công bằng, đảm

bảo tốc độ tăng năng suất lao động bình quân phải nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân trong doanh nghiệp và trong kỳ kế hoạch.

- Tiền thưởng: Tiền thưởng của người lao động trong doanh nghiệp là khoản tiền phân phối cho người lao động do việc hoàn thành xuất sắc công việc được giao.
- Phụ cấp: Là khoản tiền được trả thêm cho nhân viên do họ đảm bảo nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong các điều kiện không bình thường. Có các loại phụ cấp như: phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp làm đêm …
- Trợ cấp: Là khoản tiền mà công ty tài trợ cho người lao động nhằm giúp họ khắc phục được những khó khăn. Các loại trợ cấp: trợ cấp y tế, trợ cấp nhà ở, trợ cấp đi lại, trợ cấp giáo dục, trợ cấp xa nhà, …
- Phúc lợi: Cung cấp cho nhân viên để họ điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống và sinh hoạt của gia đình. Phúc lợi gồm phúc lợi theo quy định của pháp luật và phúc lợi do các doanh nghiệp tự nguyện áp dụng
- Cổ phần: Cổ phần là công cụ đãi ngộ nhằm làm cho người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp cũng như nâng cao tinh thần trách nhiệm của họ đối với công ty. Các công ty thường sử dụng công cụ này dưới dạng quyền ưu tiên mua cổ phần và chia cổ phần cho người lao động (nếu có).

Đãi ngộ phi tài chính

❖ Khái niệm: Đãi ngộ phi tài chính là hình thức đãi ngộ được thực hiện thông qua các công cụ không phải bằng tiền bạc.

❖ Các công cụ đãi ngộ phi tài chính:

- Đãi ngộ thông qua công việc: Tạo ra sự ổn định về việc làm cho người lao động, có tác động quan trọng đến tư tưởng của người lao động. Ngoài ra, đãi ngộ thông qua công việc còn được thể hiện ở sự phù hợp với công việc được giao. Công việc phù hợp với năng lực sở trường, điều kiện sức khỏe, phù hợp với cơ hội thăng tiến mà người lao động đang theo đuổi. Sự kết hợp này sẽ tạo cho người lao động sự hăng say và hưng phấn trong lao động. Vì vậy nhà quản trị trong doanh nghiệp cần nắm bắt nhu cầu của người lao động.
- Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc: Là sự quan tâm của doanh nghiệp trong việc cải thiện vệ sinh môi trường, đảm bảo an toàn lao động, về mặt tinh thần phải tạo ra sự đoàn kết nội bộ. Tinh thần làm việc thoải mái thể hiện thông qua nội

quy, quy tắc ứng xử, nền văn hóa doanh nghiệp. Góp phần nâng cao năng suất cho nhân viên, nâng cao chất lượng cho khách hàng, tránh cho họ những bệnh nghề nghiệp phát sinh. Đồng thời cũng thực hiện được trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với người lao động.

(ii). Tạo động lực cho nhân viên

"Một tổ chức chỉ có thể đạt được năng suất cao khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc vào cách thức và phương pháp tạo động lực mà những người quản lý sử dụng để tạo động lực cho nhân viên" [18, tr.128].

Nhu cầu và động cơ lao động

Nhu cầu: Là những thứ cần thiết, không thể thiếu trong cuộc sống hàng ngày. Nhu cầu được chia làm hai loại đó là nhu cầu vật chất, tinh thần.

- Nhu cầu về vật chất: Là những đòi hỏi về điều kiện vật chất để con người có thể tồn tại và phát triển về mặt thể lực.
- Nhu cầu về mặt tinh thần: Là sự đòi hỏi phát triển về mặt trí lực. Xã hội ngày càng phát triển nhu cầu này ngày càng cao.

Để thoả mãn nhu cầu này con người phải lao động. Do vậy, nhu cầu tạo nên động cơ lao động là tạo ra lợi ích. Lợi ích chính là mức độ thoả mãn của người trong những điều kiện nhất định. Người ta thấy rằng nhu cầu và lợi ích có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Lợi ích tạo ra động lực lao động thúc đẩy con người làm việc hăng say hơn và có hiệu quả hơn.

Các phương hướng tạo động lực trong lao động

- Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên như: xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu mục tiêu đó, đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thiện nhiệm vụ của người lao động.
- Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động thực hiện tốt công việc.
- Kích thích người lao động bằng các hình thức khuyến khích tài chính và phi tài chính như: tăng lương, các hình thức tiền thưởng, phần thưởng, khen ngợi …

1.1.4. Các chỉ tiêu đánh giá quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

Tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý nhân lực trong doanh nghiệp được xác lập từ việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp và các bộ phân trong doanh

nghiệp, sự thừa nhận của các bộ phận khác trong doanh nghiệp đối với phòng quản lý nhân sự, thực hiện quản lý nhân sự được chấp nhận phổ biến, các yêu cầu của luật pháp, so sánh trong ngành và so với thị trường, các yêu cầu về quản lý.

Phát triển doanh nghiệp là quá trình thiết kế để tăng cường tính hiệu quả, hiệu năng và sức sống của doanh nghiệp, kết quả của phát triển doanh nghiệp được đánh giá bằng việc thiết kế các tiêu chí đánh giá các yếu tố chất lượng trên:

- ***Đối với bộ phân quản lý nhân sự:***

Tiêu chí đánh giá bộ phân nhân sự xuất phát từ hai nhóm:

+ Xuất phát từ nội dung bên trong của doanh nghiệp là việc tuân thủ các mục tiêu của doanh nghiệp của bộ phận, mức độ thừa nhận của bộ phận khác trong doanh nghiệp đối với bộ phận tổ chức nhân sự.

+ Xuất phát từ các vấn đề ngoài doanh nghiệp là thực tế quản lý được chấp nhận phổ biến, các yêu cầu của pháp luật, so sánh vơi thị trường và so sánh với ngành và các yêu cầu điều tiết.

- ***Đối với doanh nghiệp:***

Đánh giá phát triển doanh nghiệp nên tập trung vào kết quả của doanh nghiệp đó. Từ đó xác định ảnh hưởng của kết quả đến tính hiệu quả và hiệu năng của doanh nghiệp. Các tiêu chí đánh giá phát triển doanh nghiệp trong ngắn hạn gồm: năng suất lao động và độ thỏa mãn (của nhân viên, của khách hàng và của cộng đồng). Các tiêu chí đánh giá phát triển doanh nghiệp trong dài hạn bao gồm: tính thích nghi và tính linh hoạt.

Từ những đánh giá trên, luận văn hướng tới nhóm tiêu chí đối với việc quản trị nhân lực bao gồm:

+ Hiệu suất sử dụng lao động.

+ Năng suất lao động.

+ Mức độ hài lòng của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp, các tiêu chí này có liên quan đến nhau và có sự mâu thuẫn nhau ở mức độ nào đó.

1.1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.5.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

Thứ nhất, xu thế phát triển kinh tế của đất nước.

Xu thế phát triển kinh tế hay đúng hơn là chu kỳ phát triển kinh tế, chu kỳ kinh doanh có ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Trong giai đoạn mà kinh tế suy thoái, hoặc kinh tế bất ổn định có chiều hướng đi xuống, doanh nghiệp một mặt vẫn cần phải duy trì lực lượng có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động.

Ngược lại, khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, doanh nghiệp lại có nhu cầu phát triển nhân lực cả về số lượng và chất lượng, tăng cường đào tạo, huấn luyện, phát triển người lao động về mọi mặt nhằm thu hút người lao động tham gia vào các quá trình thực hiện và hoàn thành mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là tăng cường và mở rộng sản xuất kinh doanh.

Thứ hai, cơ chế quản lý - Hệ thống Luật pháp.

Luật pháp của Nhà nước có ảnh hưởng rất lớn tới công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là Luật lao động - các bộ luật này đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm đến các lợi ích chính đáng của người lao động trong đó có nhu cầu phát triển nghề nghiệp chuyên môn, nhu cầu thăng tiến …

Thứ ba, cường độ cạnh tranh.

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh trên thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn phải cạnh tranh về tài nguyên nhân lực, vì nhân lực là yếu tố quyết định sự thành công trong kinh doanh. Cường độ cạnh tranh tác động tới việc lập các kế hoạch sản xuất kinh doanh và thực hiện các kế hoạch đó. Do đó cường độ cạnh tranh buộc doanh nghiệp phải thực hiện tốt công tác quản trị nhân lực, nâng cao vai trò của yếu tố con người trong đó việc giữ gìn, phát triển và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao nhằm thực hiện tốt các chiến lược kinh doanh đã đề ra có ý nghĩa rất lớn.

Thứ tư, khách hàng

Khách hàng là mục tiêu rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Thoả mãn tốt nhất các nhu cầu của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ là cách tốt nhất để đạt được mục

đích kinh doanh của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực có chất lượng tốt góp phần làm thoả mãn các nhu cầu của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Thứ năm, Văn hoá - Xã hội

Văn hoá xã hội của một nước ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực của các doanh nghiệp. Sự thay đổi giá trị văn hoá của một nước cũng tạo ra các thách đố cho các cấp quản trị trong doanh nghiệp. Tỷ lệ phụ nữ gia tăng trong lực lượng lao động là một ví dụ. Quan điểm trọng nam khinh nữ hoặc "nam giới làm việc và nữ giới ở nhà" đã thay đổi trong nhiều thập kỷ qua.

Thứ sáu, trình độ phát triển khoa học kỹ thuật, công nghệ

Chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ về khoa học kỹ thuật và công nghệ. Để nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường, các doanh nghiệp phải luôn quan tâm tới việc cải tiến kỹ thuật, thay đổi công nghệ, nâng cao trình độ cơ giới hoá, tự động hoá, thay đổi qui trình sản xuất, chế tạo sản phẩm. Điều đó đòi hỏi số lượng, chất lượng, kinh nghiệm và kỹ năng lao động của đội ngũ nhân lực cũng phải có sự thay đổi, điều chỉnh cho phù hợp.

1.1.5.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong

Thứ nhất, phương hướng và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp đều có những mục tiêu phát triển riêng, thể hiện thông qua những chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp ở từng thời kỳ phát triển. Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp sẽ đặt ra những yêu cầu cụ thể về nhân lực của doanh nghiệp, điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải phát triển nhân lực cho phù hợp với những yêu cầu đó và mỗi một bộ phận chuyên môn phải dựa vào mục tiêu của doanh nghiệp để đề ra mục tiêu của bộ phận mình.

Thứ hai, chính sách và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Các chính sách và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có được thực hiện tốt hay không là tùy thuộc vào chiến lược dùng người của doanh nghiệp. Với mỗi chính sách và chiến lược kinh doanh doanh nghiệp phải lập được các kế hoạch nhân lực để tìm cho ra những người có đủ kỹ năng, trình độ thực hiện công việc một cách hiệu quả nhất.

Thứ ba, bầu không khí văn hoá của công ty – doanh nghiệp.

Các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp đều có bầu không khí văn hoá của riêng mình. Bầu không khí văn hoá này được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức. Bầu không khí văn hóa tốt có tác dụng kích thích người lao động hăng hái làm việc và ngược lại sẽ khiến người lao động chán nản, không muốn làm việc.

Thứ tư, nhận thức của người lao động trong doanh nghiệp.

Để công tác quản trị nhân lực được thực hiện tốt thì người lao động phải tham gia tích cực vào các hoạt động liên quan như phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển. Nếu không có sự hiểu biết và sự tham gia nhiệt tình của người lao động thì các công tác này sẽ gặp nhiều khó khăn và không đạt được hiệu quả cao.

Thứ năm, mô hình tổ chức của doanh nghiệp

Mô hình tổ chức của doanh nghiệp có ảnh hưởng tới công tác quản trị nhân lực thể hiện ở chỗ: mô hình tổ chức sẽ chi phối đến nhu cầu về số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân lực của doanh nghiệp. Mô hình tổ chức càng ổn định, hợp lý càng tạo điều kiện tốt cho công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp.

Thứ sáu, việc ứng dụng khoa học kỹ thuật và công nghệ mới vào các quy trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Khoa học kỹ thuật phát triển và việc ứng dụng các công nghệ mới vào hoạt động sản xuất kinh doanh tạo ra những đòi hỏi buộc doanh nghiệp phải đào tạo và phát triển nhân lực để phù hợp với nó, nhằm phát huy có hiệu quả nhất hệ thống cơ sở vật chất hiện có của doanh nghiệp.

1.2. Kinh nghiệm quản trị nhân lực tại một số doanh nghiệp

1.2.1. Quản trị nhân lực tại một số doanh nghiệp

1.2.1.1. Quản trị nhân lực tại công ty cổ phần xi măng Thăng Long

Công ty cổ phần xi măng Thăng Long được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 627/QĐ-TTg ngày 29/07/2002 với tổng vốn đầu tư trên 5.500 tỷ đồng. Nhà máy được đầu tư dây chuyền thiết bị hiện đại của hãng thiết bị công nghệ xi măng hàng đầu thế giới Polysius AG - Cộng hòa Liên Bang Đức với công suất

thiết kế khoảng 6000 tấn clinker/ngày, tương đương 2,3 triệu tấn xi măng/năm.

Dự án có các hạng mục chính gồm: Nhà máy chính Xi măng Thăng Long (xây dựng tại huyện Hoành Bồ, tỉnh Quảng Ninh) và một trạm nghiền cùng một cảng bốc dỡ hiện đại (đặt ở khu vực phía Nam).

Ngày 18/12/2012 Tập đoàn Semen Indonesia đã trở thành cổ đông chiến lược của công ty cổ phần xi măng Thăng Long, với tỷ lệ nắm giữ là 70% cổ phần. Sự tham gia của Semen Indonesia đã đưa xi măng Thăng Long trở thành một công ty có sự gia tăng mạnh mẽ về năng lực tài chính (vốn điều lệ tăng từ 1.750 tỷ đồng lên 4.200 tỷ đồng), về đội ngũ quản lý và thương hiệu; tạo tiền đề cho sự phát triển mạnh mẽ và bền vững trong tương lai.

Với Công ty, một tiền đề có ý nghĩa quan trọng quyết định đến khả năng cạnh tranh là đội ngũ nhân công có trình độ chuyên môn cao, thường xuyên được bồi dưỡng kiến thức, có tinh thần trách nhiệm, quan tâm đến kết quả sản xuất và được đảm bảo công việc ổn định. Để đạt được những mục tiêu này, trong những năm qua Công ty đã thực hiện tốt một số giải pháp:

Tuyển dụng lao động: Công ty thông báo trên các phương tiện thông tin chính như báo đài, website công ty, dán thông báo ở các trường dạy nghề. Tuyển dụng người có trình độ chuyên môn, tay nghề cao, ưu tiên những người có kinh nghiệm. Đối với những kỹ thuật viên có một mức lương ưu đãi hơn một chút để có thể tuyển dụng được người phù hợp với công việc.

Mở các lớp đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn cho CBCNV trong Công ty.

Chế độ lương bổng và đãi ngộ: được thực hiện một cách công bằng, được kết hợp chặt chẽ với kết quả trong bảng đánh giá thành tích công tác của CBCNV. Chính sách này được công bố rõ ràng cho toàn thể CBCNV trong Công ty được biết, từ đó người lao động sẽ cảm thấy mình được trả công một cách thỏa đáng.

Giải quyết tốt các mối quan hệ nhân sự trong Công ty: ngày nay các công ty hơn nhau hay không một phần lớn được quyết định bởi phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của CBCNV đối với công ty.

1.2.1.2. Quản trị nhân lực tại Công ty chế biến khí Vũng Tầu (KVT)

Công ty Chế biến khí Vũng Tàu (KVT) đơn vị thành viên của Tổng công ty Khí Việt Nam (PV GAS) thuộc tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam với nhiệm vụ trọng tâm là quản lý, vận hành các công trình khí, chế biến khí và các sản phẩm khí, sau hơn 20 năm kể từ khi đi vào hoạt động cho đến nay, đơn vị đã từng bước lớn mạnh và ngày càng khẳng định được vị thế quan trọng của mình là đơn vị chủ lực của một Tổng công ty hàng đầu trong ngành công nghiệp Khí Việt Nam. KVT đã cung cấp nguồn nhiên liệu quý giá góp phần hình thành ngành công nghiệp Khí của Việt Nam.

Công ty Chế biến khí Vũng Tầu (KVT) xây dựng sơ đồ tổ chức hoạt động theo mô hình ma trận trực tuyến chức năng, tránh được sự chỉ đạo chồng chéo giữa các phòng ban, phân xưởng có thể thích ứng được yêu cầu đặt ra hiện nay tại công ty vừa sản xuất kinh doanh vừa mở rộng đầu tư các lĩnh vực. Giữa người lãnh đạo với người thừa hành có mối quan hệ trực tiếp. Các phòng ban có nhiệm vụ hoạt động theo chức năng nhiệm vụ đã được phân công đồng thời hỗ trợ các đơn vị thuộc khối dự án, tất cả các đơn vị hoạt động theo chức năng nhiệm vụ của đơn vị mình, điều hành theo mục tiêu, ngân sách đã xây dựng hàng năm và phối hợp kiểm soát lẫn nhau theo các quy chế và qui trình đã được ban hành, tham mưu cho ban lãnh đạo công ty và hệ thống quản lý. Loại hình này đảm bảo hiệu quả và hiệu lực nhanh của các quyết định quản trị, cho phép ban lãnh đạo công ty luôn nắm được tình hình công ty thông qua kiểm soát mục tiêu và ngân sách của các đơn vị, báo cáo của các phòng ban chức năng và của phân xưởng.

Mặt khác, cơ cấu tổ chức theo mô hình ma trận vừa kết hợp sự chỉ đạo trực tuyến của cấp trên vừa liên kết, phối hợp giữa các phòng ban, khối phòng ban với Ban quản lý dự án để quá trình giải ngân và vay vốn diễn ra nhanh chóng, dễ dàng hơn. Đồng thời, ngân sách của từng phòng ban trong công ty mang tính tự chủ, riêng biệt. Do đó, có thể hỗ trợ cho các phòng ban phối hợp nghiệp vụ mà không cần phải xin ý kiến, giúp giảm thiểu các công đoạn cồng kềnh mà trước đây công ty đã mắc phải.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực cũng được thực hiện một cách khoa học,

bài bản. Công tác đào tạo được chú trọng, hàng năm ngoài việc huấn luyện An toàn lao động và Phòng chống cháy nổ theo quy định của nhà nước và hưởng ứng những "tháng, ngày an toàn lao động" hay phục vụ các cơ quan nhà nước đến kiểm tra thì đều có các khóa đào tạo nâng cao trình độ, tay nghề, kỹ năng … hay nâng cao trình độ quản lý của cán bộ công nhân viên.

1.2.2. Bài học kinh nghiệm cho công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương

Thực hiện chiến lược phát triển kinh tế xã hội giai đoạn 2021 – 2025, tập trung "phát triển nhanh nguồn nhân lực, nhất nhân lực chất lượng cao, tập trung vào việc đổi mới căn bản nền giáo dục quốc dân, gắn kết chặt chẽ phát triển nhân lực với phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ". Đẩy nhanh xây dựng được đội ngũ chất lượng cao, có khả năng làm việc nhiều doanh nghiệp nước ngoài hơn nữa trong thời gian tới, công ty Cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương cần thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp:

Một là, kinh nghiệm của nhiều doanh nghiệp cho thấy, coi trọng và quyết tâm thực thi chính sách đào tạo phù hợp là nhân tố quyết định tạo ra nhân lực chất lượng cao cho sự phát triển nhanh và bền vững.

Hai là, song song với việc phát hiện, bồi dưỡng và trọng dụng nhân tài, phát triển nguồn nhân lực cần đi đôi với đào tạo.

Ba là, phát triển nhân lực phải gắn với nâng cao chất lượng chăm sóc sức khỏe CBCNV, chính sách lương – thưởng, đảm bảo an sinh xã hội.

Bốn là, cải thiện và tăng cường thông tin về các nhân lực theo hướng rộng rãi và dân chủ, làm cho mọi người thấy được tầm quan trọng của vấn đề phát triển nhân lực ở doanh nghiệp.

Năm là, cần có sự nghiên cứu, tổng kết thường kỳ về nhân lực trong công ty. Đặc biệt chú ý công tác đánh giá, khen thưởng – kỷ luật.

Chương 2
THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI DẦU KHÍ ĐÔNG DƯƠNG

2.1. Khái quát về công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

Ngày 15 tháng 6 năm 2007, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam ban hành Nghị quyết số 1843/NQ-DKVN về việc chấp thuận để Công ty Kinh doanh Khí hóa lỏng miền Bắc (PVGasNorth) thành lập Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương, với vốn điều lệ tại thời điểm thành lập là 100 tỷ đồng, trong đó có 6 cổ đông là các đơn vị thành viên và các đơn vị liên kết của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam nắm giữ 75% vốn điều lệ.

Ngày 28 tháng 6 năm 2007, Đại hội đồng cổ đông thành lập Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương thống nhất cơ cấu góp vốn điều lệ theo đúng chủ trương của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam tại Nghị quyết số 1843/NQ-DKVN, đồng thời thống nhất danh sách cổ đông sáng lập Công ty gồm: Công ty Kinh doanh Khí hóa lỏng miền Bắc (PVGasNorth) sở hữu 1.500.000 cổ phần, chiếm 15% vốn điều lệ; Tổng Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật Dầu khí (PTSC) sở hữu 1.000.000 cổ phần, chiếm 10% vốn điều lệ; Công ty TNHH MTV Chế biến và Kinh doanh các sản phẩm dầu mỏ (PDC) sở hữu 1.000.000 cổ phần, chiếm 10% vốn điều lệ.

Ngày 25 tháng 7 năm 2007, Sở Kế hoạch và đầu tư thành phố Hà Nội cấp Giấy phép đăng ký kinh doanh lần đầu cho Công ty CP Vận tải Dầu khí Đông Dương.

Ngày 23 tháng 11 năm 2007, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam ban hành Nghị quyết số 3877/NQ-DKVN về việc chấp thuận chủ trương chuyển Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương về thành Công ty thành viên của Tổng Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí (PVTrans).

Ngày 14 tháng 01 năm 2008, Hội đồng quản trị Tổng Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí ban hành Quyết định số 54/QĐ-VTDK-HĐQT về việc Quyết định đầu tư góp vốn vào Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương.

Tính đến ngày 31 tháng 12 năm 2020, cơ cấu vốn của Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương như sau:

- Vốn điều lệ: 100 tỷ đồng.
- Các cổ đông hiện tại: Tổng Công ty CP Vận tải Dầu khí: 4.867.000 CP, bằng 48,67% vốn góp; Ngân hàng TM TNHH MTV Dầu khí Toàn Cầu: 1.000.000 CP, bằng 10% vốn góp; Tổng Công ty Dầu Việt Nam: 1.000.000 CP, bằng 10% vốn góp; Cổ đông cá nhân lớn: 2.025.400 CP, bằng 20,254% vốn góp; Các cổ đông khác: 1.107.600 CP, bằng 11,076% vốn góp.

Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương có các ngành kinh doanh chính bao gồm: Lĩnh vực cho thuê xe văn phòng; Lĩnh vực cung cấp dịch vụ cho CNG, LPG (vận chuyển bằng xe đầu kéo và cho thuê bồn chứa CNG, LPG …); Lĩnh vực kinh doanh khai thác tầu biển (vận tải biển).

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty CP vận tải Dầu khí Đông Dương



Nguồn: *Quyết định số 284/QĐ-VTDKĐD*

Căn cứ vào đặc điểm tổ chức sản xuất cũng như quy mô sản xuất, công ty đã tổ chức bộ máy quản lý một cấp. Giám đốc đứng đầu lãnh đạo và chỉ đạo trực tiếp đến từng xưởng, giúp việc cho Giám đốc là các Phó giám đốc và các trưởng phòng ban

chức năng. Thông qua sự trợ giúp của các Phó giám đốc và các trưởng phòng ban chức năng Giám đốc có thể nắm bắt được tình hình sản xuất của các đơn vị, tình hình sản xuất kinh doanh của công ty. (Chi tiết nội dung mô tả chức năng, nhiệm vụ của từng vị trí được mô tả chi tiết trong Phụ lục 2).

2.2. Thực trạng quản trị nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương

2.2.1. Đặc điểm cơ cấu lao động của công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương

Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương là công ty chuyên về lĩnh vực cung cấp các dịch vụ liên quan đến vận tải, do tính chất liên quan đến vận tải người và hàng hóa tại nhiều nơi trong và ngoài lãnh thổ Việt Nam nên số lượng nhân viên không tập trung, phân tán tại các nơi có dịch vụ. Chính vì vậy việc bố trí và sử dụng lao động một cách hợp lý, chặt chẽ là vấn đề được công ty quan tâm. Công ty chỉ tổ chức tuyển dụng khi có nhu cầu cần thiết cho các vị trí việc làm mới hoặc thay thế cá vị trí cũ. Bộ phận tuyển dụng phải có tờ trình xin giám đốc phê duyệt, đồng ý. Khi có nhu cầu lao động trong phục vụ kinh doanh dich vụ lớn, công ty tiến hành tổ chức thuê ngoài lao động thời vụ.

Công ty thường xuyên tổ chức các buổi bồi dưỡng, đạo tạo đội ngũ lao động trẻ cũng như các khóa bồi dưỡng kiến thức cho toàn bộ cán bộ nhân viên nhằm nâng cao năng lực làm việc, đạt hiệu quả cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm mang lại doanh thu lớn cho công ty.

Tính đến hết năm 2020, tổng số cán bộ nhân viên trong công ty là 572 người, có thể phân tích lao động của công ty theo cơ cấu như sau:

2.2.1.1. Cơ cấu lao động theo chức năng

Đây là hình thức chia tách các hoạt động sản xuất-kinh doanh của công ty theo các chức năng nhất định để từ đó giao cho các bộ phận và tưng người lao động trong doanh nghiệp.

Theo cách này, trong mọi hoạt động của công ty có thể phân loại theo các chức năng có liên quan tới các lĩnh vực của sản xuất-kinh doanh như sau: - Chức năng quản lý chung - lãnh đạo; Chức năng thương mại; Chức năng tài chính; Chức năng

cung ứng vật tư - kỹ thuật; Chức năng sản xuất; Chức năng nhân lực...

Cơ cấu lao động theo chức năng trong công ty sẽ tách riêng từng nhóm người lao động theo vai trò của họ trong sản xuất, góp phần tạo nên cơ cấu lao động chung trong toàn doanh nghiệp. Nhiệm vụ quan trọng của tổ chức lao động là tạo quy định các tỷ lệ biên chế hợp lý giữa các chức năng này. Ngoài ra, tác dụng của sự phân công này giúp cho mọi cá nhân và bộ phận làm việc đúng nhiệm vụ, đúng phạm vi trách nhiệm và quyền hạn của mình, đồng thời thực hiện tốt các mối quan hệ trong sản xuất – kinh doanh của công ty.

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo chức năng của Công ty CP vận tải Dầu khí Đông Dương

Chỉ tiêu	**Năm 2016**		**Năm 2017**		**Năm 2018**		**Năm 2019**		**Năm 2020**	
	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số Người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
Lao động trực tiếp	586	72,61	575	72,6	487	72,1	462	75,55	437	76,64
Lao động gián tiếp	221	27,39	217	27,4	213	27,9	150	24,45	135	23,36
Tổng	807	100	792	100	700	100	612	100	572	100

Nguồn: *Phòng tổ chức hành chính*

Qua bảng số liệu ta có thể thấy số lượng cán bộ nhân viên của công ty giảm dần qua các năm. Sở dĩ có sự biến đổi như vậy là do những năm gần đây trình độ, máy móc, thiết bị của công ty đã được nâng cấp, cải tiến, mua mới với những chủng loại đa dạng và hiện đại hơn do đó sử dụng ít công nhân hơn. Thêm vào đó đội ngũ cán bộ quản lý của công ty có tuổi đời tương đối cao nên số lượng cán bộ công nhân tổng công ty đến tuổi nghỉ hưu nhiều và do tinh giảm biên chế của công ty, cắt giảm một số lao động hết hợp đồng và năng lực kém. Ngoài ra, số hợp đồng được ký mới giảm nên lao động gián tiếp của công ty cũng có giảm qua các năm.

2.2.1.2. Cơ cấu lao động theo tuổi

Cơ cấu lao động theo độ tuổi xét ở nghĩa rộng tức là phản ảnh tính trạng nhân khẩu học và kinh tế - xã hội. Trong một công ty, cơ cấu lao động theo độ tuổi thể hiện lực lượng lao động của công ty đó trẻ hay già, tiềm năng phát triển công ty trong thời gian tiếp theo khi có cơ cấu lao động trẻ nhiều, năng động và thích ứng môi trường làm việc tốt.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo tuổi của Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông

Chỉ tiêu	**Năm 2016**		**Năm 2017**		**Năm 2018**		**Năm 2019**		**Năm 2020**	
	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
18-30 tuổi	121	14,99	130	16,41	132	17,21	137	32,85	139	24,3
31-45 tuổi	444	55,02	433	54,67	346	53,85	274	44,77	230	40,21
>45 tuổi	242	29,99	229	28,91	222	28,94	201	22,38	203	35,49
Tổng	807	100	792	100	700	100	612	100	572	100

Nguồn: *Phòng tổ chức hành chính*

Nhìn chung, cơ cấu theo độ tuổi của công ty là được bố trí tương đối hợp lý trong hiện tại. Số lao động từ 31-45 tuổi chiếm tỷ trọng lớn, giữa nhiều vị trí quan trọng của công ty trong 3 năm liên tục. Công ty cũng đang cho thấy xu thế trẻ hóa, cụ thể là số lượng lao động từ 18-30 tuổi tăng. Điều này cho thấy công ty đang thu hút được lao đông động trẻ, tạo nhân tố giúp công ty phát triển hơn. Công ty muốn bổ sung đội ngũ lao động trẻ kế thừa kinh nghiệm và giữa cương vụ chủ chốt trong công ty. Mặt khác lao động trẻ năng động, khỏe mạnh phù hợp với đặc thù của công ty nhất là ở vị trí dịch vụ phụ vụ khách hàng, đứng máy, vận hành máy, giám sát và các công việc tại địa điểm thi công công trình. Công ty cũng cần có những biện pháp đào tạo phù hợp với đội ngũ cán bộ trẻ để họ có đầy đủ kiến thức và trình độ để đáp ứng như cầu của công việc cũng như kế thừa tốt những vị trí của cán bộ lãnh đạo nghỉ hưu. Đây là chiến lược tốt và cần thiết cho sự phát triển lâu dài của công ty.

2.2.1.3. Cơ cấu lao động theo trình độ

Công ty đang cố gắng tối ưu hóa nguồn lao động đồng thời có biến đổi tích cực trong trình độ chuyên môn của công nhân viên. Lao động giản đơn không nghề được giảm đáng kể trong 3 năm giúp giảm chi phí và tối ưu được nguồn nhân lực. Có thể thấy số lượng nhân sự của công ty phần lớn đều có trình độ cao, bên cạnh đó do công ty vẫn sử dụng lao động phổ thông do yêu cầu về ngành nghề lái xe không cao. Nhưng công ty vẫn có những biện pháp đào tạo, bồi dưỡng lao động nhằm nâng cao trình độ tay nghề cũng như bổ sung kiến thức cho nhân viên. Đặc biệt có thể thế nhân viên có trình độ cao tăng đều từ năm trong giai đoạn từ năm 2016 đến năm 2020, điều này đã phán ảnh đúng thực trạng về những chính sách đãi ngộ, khuyến khích và tạo điều kiện của công ty trong việc nâng cao trình độ cho người lao động. Cơ cấu lao động công ty theo trình độ được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ

Nội dung	Số lao động (người)				
	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Trình độ chuyên môn nghiệp vụ:					
- Sơ cấp	2	1	1	2	1
- Trung cấp	100	87	85	82	86
- Đại học	210	294	267	240	245
- Trên đại học	20	25	29	36	40
Trình độ tay nghề/thâm niên					
- Trung bình	210	203	151	56	39
- Khá	212	42	45	46	40
- Giỏi	53	140	122	150	121
Tổng số	807	792	700	612	572

Nguồn: *Phòng tổ chức hành chính*

Qua bảng 2.3 có thể thấy lao động có tình độ chuyên môn và tay nghề, thâm niên có xu hướng tăng. Điều này cho thấy, sự nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ nhân viên và sự phát triển của công ty theo chiều hướng tốt góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất chung của công ty. Cùng với sự lớn mạnh của công ty, đòi hòi đội ngũ cán bộ nhân viên trong công ty phải là những người có trình độ học vấn và trình

độ chuyên môn cao. Trình độ học vấn có ảnh hưởng rất lớn đến hiểu biết à nhận thức về kỹ năng, kỹ thuật, trình độ nghiệp vụ… của mỗi lao động nên công ty cần có những biện pháp và kế hoạch trong đào tạo nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhân viên. Đồng thời cần có những đãi ngộ và chính sách thỏa đáng cho người lao động trong công ty để thu hút và giữ chân những nhân viên giỏi đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty.

Trình độ ngoại ngữ: Sử dụng thành thạo ngoại ngữ là việc rất quan trọng trong quá trình hội nhập hiện nay của đất nước, nó lại càng quan trọng đối với việc kinh doanh của công ty. Đặc biệt khi khách hàng của công ty lại đa dạng, công ty có kinh doanh ở lĩnh vực dịch vụ vận tải trong nước và quốc tế.

2.2.2. Công tác quản trị nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương

2.2.2.1. Lập kế hoạch nhân lực

Phân tích công việc

Từ mỗi công việc đều có những đặc điểm khác nhau, tùy vào từng loại công việc, nghề mà yêu cầu đối với người lao động khác nhau. Do đó, phân tích công việc nhằm giúp cho nhà quản trị có thể hiểu rõ bản chất của công việc từ đó sẽ tuyển dụng được người lao động cần phải có những yêu cầu cụ thể để hoàn thành công việc. Phân tích công việc dựa trên bản mô tả công việc. Là bước quan trọng để phân chia nhiệm vụ phù hợp với từng cương vị công tác và thực trạng hoạt động phân tích công việc tại công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương.

Tuy nhiên, để phân tích công việc đạt được những ứng dụng của nó trong hoạt động quản trị nhân lực là điều khó. Vì phân tích công việc đòi hỏi cán bộ chuyên trách nguồn nhân lực phải có kiến thức, kỹ năng vững vàng...

Đối với việc này, ở công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương là một việc làm mới mẻ, do đó mà việc thực hiện chưa được cụ thể rõ ràng. Vì các kết quả của phân tích công việc mà họ đưa ra không phải là ba bảng: Bảng mô tả công việc, bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc, bảng yêu cầu công việc đối với người thực hiện. Họ chỉ đưa những bản yêu cầu chung chung, không rõ ràng.

Ví dụ về công việc của nhân viên trong phòng chức năng như sau:

Bảng 2.4: Bảng yêu cầu chung về công việc: Phó phòng kinh doanh

Tốt nghiệp đại học có chuyên ngành liên quan Kinh nghiệm: tối thiểu 3 năm (ưu tiên nam giới, biết tiếng Anh...) Thực hiện nhiệm vụ của phòng và giúp Trưởng phòng điều hành công việc khi trưởng phòng đi vắng đồng thời trực tiếp phụ trách và thực hiện công tác quản trị nhân lực tại công ty Các công việc khác thuộc chức năng của phòng
Tham gia vào công tác Đảng, Đoàn tại công ty

Nguồn: *Phòng tổ chức hành chính*

Dựa vào những thông tin thu thập được tại công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương nhận thấy công tác phân tích công việc đã được thực hiện đến từng cá nhân, bộ phận tại công ty. Việc phân tích công việc tại công ty được triển khai dựa trên nhiệm vụ của từng cá nhân, phòng ban từng giai đoạn, thời kỳ.

Tóm lại, phân tích công việc tại công ty chỉ mang tính hình thức, tổng quát, chung chung. Các cán bộ nhân viên trong các bộ phận, phòng ban chịu sự điều hành và giám sát công việc của các trưởng phòng, trưởng bộ phận.

Kết quả khả sát của tác giả về mức độ đánh giá của 100 cán bộ và người lao động đối với phân tích công việc tại công ty được thể hiện dưới bảng 2.5.

Bảng 2.5: Đánh giá của cán bộ, công nhân viên về công tác phân tích công việc

	Chỉ tiêu	**Thang đo**					**TB**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	
Phân tích công việc	Anh/chị được cung cấp thông tin một cách chi tiết và chính xác về công việc mình đang làm	7	8	23	25	37	3,77
	Công ty có sự quan tâm tới việc xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí việc làm trong công ty.	15	17	21	25	22	3,22
	Bản mô tả công việc chi tiết là đầy đủ với từng vị trí công tác của công ty	18	19	26	20	17	2,99
	Bản mô tả công việc tại công ty được cập nhật liên tục	17	20	22	25	16	3,03

Nguồn: *Kết quả khảo sát của tác giả tháng 6 năm 2021*

Theo kết quả khảo sát có thể thấy nội dung đạt số điểm cao nhất là Anh/chị được cung cấp thông tin một cách chi tiết và chính xác về công việc mình đang làm với 3,77 điểm, có thể thấy rằng số điểm này phản ánh tương đối chính xác thực trạng tại đơn vị. Khi phân công nhiệm vụ, trưởng phòng sẽ dựa trên trình độ chuyên môn của từng người để bố trí công việc phù hợp nhất, thông tin liên quan đến công việc của từng người sẽ được cung cấp đầy đủ thông tin liên quan đến từng cá nhân qua cuộc họp hàng tuần hoặc qua địa chỉ email cá nhân.

Tiếp đến là nội dung công ty có sự quan tâm đầy đủ tới việc xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí việc làm trong công ty đạt 3,22 điểm, ở mức trung bình. Qua kết quả khảo sát ta có thể thấy rằng nội dung nhận được điểm đánh giá thấp là do việc xây dựng bản mô tả công việc tại công ty mới chỉ dừng lại ở các phòng ban, bộ phận mà chưa chi tiết tới từng vị trí việc làm.

Nội dung phỏng vấn bảng mô tả công việc chi tiết là đầy đủ với từng vị trí công tác của công ty chỉ đạt 2,99 điểm. Kết thúc bộ câu hỏi khảo sát về công tác phân tích công việc, tác giả đưa ra nội dung khảo sát bảng mô tả công việc tại công ty được cập nhật liên tục và nhận được số điểm đánh giá là 3,03 điểm. Qua kết quả khảo sát ta có thể thấy rằng tại công ty không có sự cập nhật về nội dung của các bản mô tả công việc, điều này sẽ gây khó khăn cho người lao động tại công ty khi có các nhiệm vụ ngoài kế hoạch đề ra.

Hoạch định nguồn nhân lực

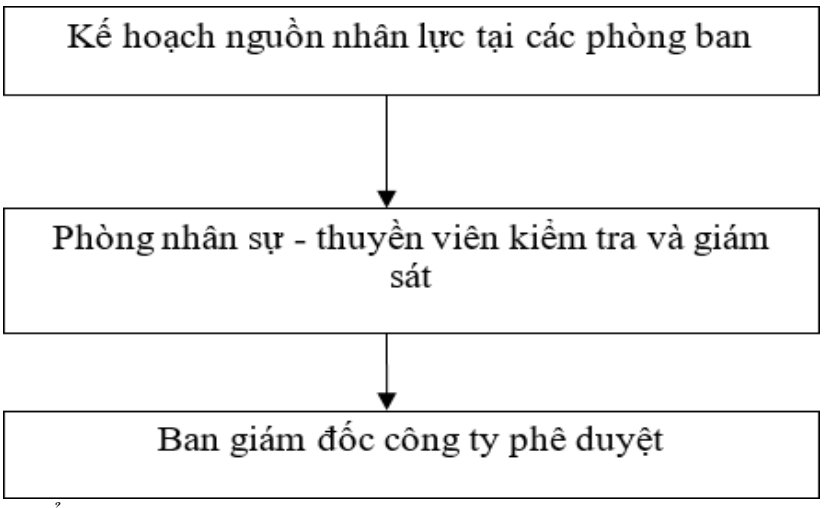
Đây là một trong những yếu tố hàng đầu trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở công ty. Việc dự báo nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại cũng như chiến lược phát triển dài hạn của công ty.

Căn cứ vào lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty mà nguồn nhân lực phải có trình độ năng lực tương xứng: kỹ sư điện, kỹ sư thiết kế, kỹ sư kỹ thuật hoá học, kỹ sư ô tô, cử nhân kế toán, cử nhân quản trị kinh doanh, cử nhân quản lý kinh tế ... Hiện tại, chất lượng cán bộ công nhân viên của công ty khá tốt. Do yêu cầu của cơ chế thị trường cũng như đòi hỏi của trang thiết bị kỹ thuật ngày càng cao bắt buộc số lượng công nhân viên có trình độ tay nghề ngày càng cao thì mới đáp ứng được yêu cầu thay đổi đó.

Xác định nhu cầu lao động tại công ty chính là hoạch định về nhu cầu nguồn nhân lực tại công ty. Công tác hoạch định nguồn nhân lực bao gồm nhiều bước: đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu, đề ra các chính sách, thực hiện các kế hoạch đề ra, kiểm tra và đánh giá. Tuy nhiên, việc xác định nhu cầu lao động tại công ty vẫn còn khá đơn giản. Hiện nay, công tác xác định nhu cầu lao động sẽ căn cứ vào nhu cầu thực tại tại của các phòng, ban, bộ phận tại công ty.

Công tác xác định nhu cầu nhân lực chưa có kế hoạch dài hạn dựa trên mục tiêu và định hướng chiến lược của công ty. Việc xác định nhu cầu nhân lực chỉ mang tính chất ngắn hạn, tạm thời cuối mỗi năm, các trưởng phòng tại các phòng ban, bộ phận tiến hành phân tích nhu cầu nhân lực hiện tại của phòng ban, bộ phận mình về nhu cầu nhân lực của đơn vị. Vào cuối mỗi năm, các trưởng phòng sẽ lập báo cáo về tình hình nhân lực đơn vị mình quản lý. Công tác xây dựng kế hoạch về nguồn nhân lực tại cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương được thể như hình 2.2 dưới đây.

Hình 2.2. Sơ đồ xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực



Nguồn: *Phòng tổ chức hành chính*

Bước 1: Kế hoạch nguồn nhân lực tại các phòng ban.

Cuối mỗi năm tổng kết báo cáo. Ngoài báo cáo về kết quả hoạt động của phòng ban và phương hướng nhiệm vụ trong năm tới, các phòng ban trong công ty sẽ tiến hành xây dựng chi tiết cụ thể về kế hoạch nguồn nhân lực của phòng ban gửi kèm theo đến phòng tổ chức – hành chính. Bao gồm tuyển mới đối với vị trí thiếu và tinh giản biên chế đối với vị trí không cần thiết.

Bước 2: Phòng tổ chức – hành chính kiểm tra và giám sát.

Phòng tổ chức – hành chính dựa vào bản phân tích và mô tả công việc của các phòng ban cũng như phương hướng và mục tiêu của các phòng ban. Nhu cầu về nhân lực và đào tạo phát triển của các phòng ban, tổng hợp lại và đề xuất đến các phòng ban, tiến hành kiểm tra giám sát thực tế về tình hình nhân lực của các phòng ban, xét duyệt đề xuất của các phòng ban và trình duyệt với ban giám đốc công ty.

Bước 3: Ban giám đốc công ty phê duyệt.

Sau khi xem xét đề xuất của phòng tổ chức hành chính, ban giám đốc công ty sẽ họp và phê duyệt hoặc từ chối đề xuất của phòng tổ chức hành chính.

Có thể nói, công tác xác định nhu cầu lao động tại công ty được thực hiện khá khoa học. Quy trình xác định nhu cầu lao động được thực hiện khá bài bản và rà soát kỹ qua từng công đoạn. Điều này cũng phù hợp với chủ trương và đường lối của nhà nước trong việc tuyển chọn thêm cán bộ, công nhân viên mới và tinh giản biên chế đối với những vị trí thừa, không cần thiết.

Kết quả khả sát của tác giả về mức độ đánh giá của 100 cán bộ và người lao động đối với hoạch định nhân lực tại công ty được thể hiện dưới bảng 2.6.

Bảng 2.6: Kết quả khảo sát thực trạng hoạch định nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu Khí Đông Dương

STT	Nội dung khảo sát	Mức độ đồng ý					Điểm TB
		1	2	3	4	5	
	Hoạch định nguồn nhân lực						
1	Công ty quan tâm dự báo số lượng nhân sự để đáp ứng kế hoạch phát triển đơn vị trong những năm tới.	4	15	66	10	5	2,97
2	Công ty quan tâm dự báo kiến thức và kỹ năng nhân sự cần có để đáp ứng kế hoạch phát triển đơn vị trong những năm tới.	1	9	65	20	5	3,19
3	Công ty quan tâm lập kế hoạch phát triển nhân sự để đáp ứng kế hoạch phát triển đơn vị trong những năm tới bằng văn bản.	3	14	58	21	4	3,09

Nguồn: *Kết quả khảo sát của tác giả tháng 6 năm 2021*

Từ bảng khảo sát về thực trạng hoạch định nguồn nhân lực của công ty Công ty Vận tải Dầu khí Đông Dương, có thể thấy rằng CBCNV đều chưa đánh giá cao công tác hoạch định nhân lực của công ty. Số điểm trung bình đánh giá cho các chỉ tiêu từ 2,97 đến 3,19 cho thấy rằng hoạt động này của Công ty vẫn còn nhiều mặt hạn chế. Cụ thể, công tác dự báo số lượng nhu cầu nhân lực để đáp ứng kế hoạch phát triển của Công ty vẫn còn gặp rất nhiều bất cập. Thực tế rằng, công ty đang trong giai đoạn chuyển mình sang một lĩnh vực mới đó là vận tải biển, nhưng từ năm 2020 công ty vẫn chưa có kế hoạch tuyển dụng thêm kỹ sư, chuyên gia có chuyên môn sâu về vận hành, sửa chữa tầu biển … Ngoài ra, theo kết quả khảo sát cũng cho thấy Công ty vẫn chưa có nhiều sự quan tâm đến công tác dự báo về kiến thức, kỹ năng và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cho sự phát triển của đơn vị trong thời gian tới. Nguyên nhân chủ quan là lãnh đạo của cơ quan vẫn chưa thực sự coi trọng việc này, cộng với việc cán bộ hoạch định nguồn nhân lực vẫn đang còn hạn chế về trình độ chuyên môn nên chưa đưa ra được bản hoạch định sát với thực tế của cơ quan. Ngoài ra, nguyên nhân khách quan chính là việc không được chủ động tuyển dụng cũng như đề bạt thăng tiến, mà luôn phải dựa vào Tổng công ty nên đôi khi công tác hoạch định cũng khó khăn.

2.2.2.2. Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là việc xem xét kết quả các công việc mỗi cá nhân đã thực hiện. Mục đích của đánh giá thành tích công việc tại công ty là để xác định mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, xem họ đã nỗ lực để hoàn thành hay chưa, họ có phù hợp với công việc đang làm hay chưa, họ còn vướng mắc những khâu nào trong quá trình thực hiện công việc, từ đó sẽ có những giải pháp phù hợp. Đánh giá thành tích công việc là một trong những nhiệm vụ trọng tâm mà một người lãnh đạo giỏi cần phải thực hiện tốt. Bất cứ một hệ thống đánh giá nào cũng nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức thông qua việc đảm bảo rằng mọi cá nhân trong tổ chức đều đã nỗ lực hết mình để thực hiện nhiệm vụ được giao.

Trong công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty, người đánh giá ghi chép lại những sự kiện quan trọng: những hành vi xuất sắc hay yếu kém mà người lao động thể hiện trong quá trình thực hiện công việc.

Bảng 2.7: Mẫu phiếu đánh giá

Ngày tháng	Nội dung	Người thực hiện	Ghi chú
10/6/2020	Đi làm muộn 15 phút	Nguyễn Thị H	Cán bộ kế toán
12/6/2020	Có sáng tạo cải tiến kỹ thuật	Lê Trung A	Tổ kỹ thuật
15/6/2020	Thực hiện việc chỉ đạo giám trạm triết nạp CNG cho xe bồn tại chi nhánh Thái Bình	Lê Văn H	Cán bộ kỹ thuật
18/6/2020	Vận hành thiết bị khi xử lý máy dẫn đến bị hỏng	Nguyễn Chí K	Tổ kỹ thuật
22/6/2020	Có sáng kiến cải tiến bộ máy quản lý	Phạm Thu P	Phòng nhân sự

Nguồn: *Phòng tổ chức hành chính*

Trên đây là một số ví dụ về việc ghi chép các sự kiện tại công cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương. Qua ví dụ trên, ta có thể thấy, việc theo dõi đánh giá là chưa hợp lý, vì không nói rõ các sự kiện mà người lao động tạo ra đó là đem lại hay làm mất đi bao nhiêu % trong việc tăng năng suất lao động, ảnh hưởng đến các đồng nghiệp ra sao ... Mặt khác, dựa vào việc ghi chép trên ta khó có thể đánh giá một cách chính xác và khó có thể cho điểm nếu như xét theo một tháng điểm cụ thể nào đó.

Thực hiện đánh giá theo mẫu đánh giá trên giúp cho cấp dưới có thể cải biến hành vi theo hướng dẫn tích cực đồng thời tránh được các lỗi do sự kiện gần nhất. Tuy nhiên, khi thực hiện theo mẫu đánh giá trên sẽ mất nhiều thời gian nhất đối với công ty có quy mô lớn, đôi khi việc ghi chép sẽ bị gián đoạn và mắc vào lỗi thiên vụ không ghi chép đúng sự thật dẫn đến việc đánh giá mất đi hiệu quả thực sự.

Để phiếu mẫu đánh giá trên thực sự là cơ sở để đánh giá thực hiện công việc của người lao động, là cơ sở để ra các quyết định nhân sự. Có như vậy, việc đánh giá mới chính xác và khách quan, mới đem lại hiệu quả trong công tác quản trị nhân lực trong công ty.

Đối với những chính sách về công tác đánh giá nhân lực tại công ty ta có bảng khảo sát về mức độ đồng ý như sau:

Bảng 2.8: Kết quả khảo sát thực trạng đánh giá nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương

STT	Nội dung khảo sát	Mức độ đồng ý					Điểm TB
		1	2	3	4	5	
Đánh giá kết quả làm việc							
1	Đơn vị có tiêu chuẩn đánh giá kết quả làm việc đo lường được kết quả làm việc của nhân viên.	1	6	73	15	5	3,17
2	Người quản lý thu thập thông tin và có đủ bằng chứng để đánh giá chính xác kết quả làm việc của nhân viên.	2	14	68	12	4	3,02
3	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của anh chị là công bằng và chính xác.	3	7	70	14	6	3,13
4	Đơn vị sử dụng kết quả đánh giá để xét lương mềm và làm cơ sở đào tạo lại cho nhân viên.	3	4	67	11	15	3,31

Nguồn: *Kết quả khảo sát của tác giả tháng 6 năm 2021*

Đa phần CBCNV được khảo sát đều ít đồng ý về cách thức thực hiện nhận xét, đánh giá cũng như hiệu quả của công tác nhận xét, đánh giá có số điểm trung bình không cao. Điều này cho thấy việc nhận xét, đánh giá chưa thật sự mang lại hiệu quả.

Việc nhận xét, đánh giá CBCNV do đặc thù của công ty có nhiều chi nhánh, số lượng lao động khá lớn và một số công việc có thể lượng hóa nhưng các số liệu lượng hóa đó không thể dùng để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cá nhân một cách chính xác được. Ngoài ra, công tác đánh giá vẫn chưa được chú trọng nhiều trong công ty nên đôi khi việc thực hiện đánh giá còn mang nhiều cảm tính.

2.2.2.3. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực nên vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương rất quan tâm. Dựa theo kế hoạch nhân lực hàng năm, trưởng phòng hành chính – nhân sự thống kê nhu cầu, mong muốn được đào tạo của cán bộ công nhân viên trong toàn công ty sau đó lên kế hoạch và báo cáo lãnh đạo công ty phê duyệt. Bên cạnh đó ban lãnh đạo công ty cũng rất quan tâm đến công tác tập huấn, hội thảo,

nâng cao chuyên môn nghiệp vụ đối với cán bộ, công nhân viên trong công ty.

Nhằm phát triển nguồn nhân lực và đáp ứng được yêu cầu của ban lãnh đạo công ty là toàn bộ lao động trực tiếp được đào tạo tại chỗ, tham gia tập huấn các chương trình huấn luyện về an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy, vệ sinh an toàn thực phẩm ... Khi xét thấy có đủ điều kiện tham gia đào tạo, đề nghị phòng hành chính – nhân sự xác nhận danh sách rồi trình lên giám đốc công ty xét duyệt.

Trong quá trình đào tạo: công ty hỗ trợ toàn bộ kinh phí cho cả đào tạo dài hạn và đào tạo ngắn hạn. Sau các khóa đào tạo có cấp chứng chỉ, chứng nhận đều được lưu vào hồ sơ cá nhân. Đây cũng là hình thức khuyến khích người lao động nâng cao trình độ tay nghề của mình.

Bảng 2.9: Chi phí đào tạo lao động trong năm 2006 – 2020 (đv: triệu đồng)

Hình thức đào tạo	**Năm 2016**		**Năm 2017**		**Năm 2018**		**Năm 2019**		**Năm 2020**	
	Số người	Chi phí	Số người	Chi phí	Số người	Chi phí	Số người	Chi phí	Số người	Chi phí
Đào tạo tại chỗ	10	87	9	92	12	108	25	230	27	250
Cử đi đào tạo	35	443	30	398	40	504	60	708	62	728
Tổng	45	530	39	490	52	712	85	938	89	978

Nguồn: *Phòng hành chính nhân sự*

Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương rất chú trọng tới công tác đào tạo và phát triển công nhân viên trong công ty. Công ty đã trích nhiều chi phí cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực nhưng bù lại công ty cải tiến được quá trình làm việc hiệu quả hơn, tăng năng suất lao động, tạo nhiều cơ hội thăng tiến cho công nhân của công ty.

Công ty có 2 hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo tại chỗ và cử đi đào tạo. Đối với nhân viên kỹ thuật, công ty gửi đào tạo tại các trường điện, cơ khí, thiết kế để nâng cao tay nghề đạt chất lượng và có kiến thức, chuyên môn. Đồng thời công ty cũng kết hợp đào tạo tại chỗ, kèm cặp tiếp cận với công việc, qua đó giúp lao động nắm bắt được công việc thực tế, những khó khăn cần giải quyết. Ngoài ra, công ty thường bồi dưỡng nghiệp vụ theo quy mô cán bộ. Các cán bộ được gửi vào những trường, đơn vị cao cấp theo các lớp quản lý của nhà nước hoặc các lớp chuyên môn (chuyên viên, chuyên viên chính). Chi phí đào tạo tại chỗ thường nhỏ hơn chi phí cử đi đào tạo. Hằng năm, công ty đều có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng cán bộ nâng

cao trình độ. Đối với các chức danh giám đốc, phó giám đốc, các trưởng phòng công ty được đào tạo trong các trường lớp lý luận chính trị dài hạn (trung cấp, cao cấp lý luận chính trị). Đội ngũ lao động thường có các đợt thi tuyển để nâng cao tay nghề. Bên cạnh nâng cao tay về, hằng năm công ty còn tổ chức đào tạo các kiến thức về an toàn PCCC và cứu nạn cứu hộ.

Đối với những chính sách về công tác đào tạo nhân lực tại công ty ta có bảng khảo sát về mức độ đồng ý như sau:

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương

STT	Nội dung khảo sát	Mức độ đồng ý					Điểm TB
		1	2	3	4	5	
Đào tạo và phát triển nhân sự							
1	Công tác đào tạo có hiệu quả, đúng người, đúng chuyên môn	1	11	65	13	10	3,11
2	Việc cử đi học nâng cao trình độ nhằm nâng cao chất lượng xử lý công việc.	0	13	50	23	14	3,38
3	Công tác quy hoạch các chức danh được tiến hành công bằng, khách quan, dân chủ.	1	10	49	20	20	3,48
4	Công tác đề bạt, bổ nhiệm lãnh đạo đáp ứng yêu cầu, phù hợp với khả năng, năng lực.	2	9	47	18	24	3,53

Nguồn: *Kết quả khảo sát của tác giả tháng 6 năm 2021*

Từ bảng khảo sát, chúng ta có thể thấy rằng đa phần mọi người đều đồng ý cho rằng công tác đào tạo mang lại hiệu quả thiết thực cho đơn vị, khi một nhân viên được đào tạo bài bản sẽ góp phần nâng cao năng lực chuyên môn của bản thân và giúp xử lý công việc một cách hiệu quả hơn. Mức độ đồng ý trung bình của CBCNV trong công ty với nội dung "Công tác đào tạo có hiệu quả, đúng người, đúng chuyên môn" và "Việc cử đi học nâng cao trình độ nhằm nâng cao chất lượng xử lý công việc" lần lượt là 3,11 và 3,38. Qua đó có thể thấy công ty vẫn còn những tồn tại những hạn chế nhất định trong công tác đào tạo nhân lực, cụ thể như: Hiện nay ngành Logistic, vận tải chỉ mới được đào tạo tại các trường đại học, chính vì vậy CBCNV công ty chủ yếu tuyển dụng từ một số ngành như: Luật, kỹ thuật ô tô, tự động hóa, hàng hải, ngành tài chính, kinh tế… các cán bộ được cử đi đào tạo còn

dàn trải, chưa đúng với nhu cầu thực tế, kinh phí đào tạo còn hạn hẹp chưa đáp ứng được nhu cầu của người được cử đi học nên chưa khuyến khích được nhiều người tham gia đào tạo để nâng cao trình độ.

Về công tác quy hoạch các chức danh lãnh đạo được đa số công chức đồng thuận với số điểm trung bình là 3,48 điểm. Tuy nhiên, công tác quy hoạch đối với các chức danh lãnh đạo từ cấp phòng trở lên vẫn còn gặp nhiều khó khăn do tiêu chuẩn đề ra khá cao, ngoài những tiêu chuẩn về phẩm chất, chính trị, đạo đức …còn yêu cầu về trình độ chuyên môn, chuyên ngành đào tạo, số năm kinh nghiệm, tuổi tác… Người trong diện quy hoạch sẽ phấn đấu thực hiện tốt trong mọi lĩnh vực để đủ điều kiện xem xét khi bổ nhiệm.

Công tác đề bạt bổ nhiệm các chức danh lãnh đạo đa số được CBCNV đồng tình với chủ trương, có số điểm trung bình 3,53 điểm. Cán bộ được bổ nhiệm nhìn chung đáp ứng được nhu cầu công việc và công ty thực hiện đảm bảo đúng quy trình hướng dẫn, công khai, dân chủ trên tinh thần ý kiến đồng thuận của toàn thể CBNV.

2.2.2.4. Đãi ngộ và tạo động lực cho nhân viên

(i). Đãi ngộ

- Đãi ngộ tài chính

+ ***Tiền lương:*** Để việc chia lương cho cán bộ công nhân viên được đảm bảo công bằng, công ty đã tổ chức chấm công theo mẫu ban hành chung. Đối với công nhân trực tiếp sản xuất, ngoài bảng chấm công còn kèm theo các bảng mẫu nhật trình theo công việc được giao để làm chứng từ tính lương.

Hình thức trả lương

Do đặc điểm sản xuất kinh doanh công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian. Tiền lương theo thời gian là tiền lương được xác định căn cứ vào thời gian làm việc và trình độ kỹ thuật của người lao động. Tiền lương theo thời gian có thể tính theo tháng, theo ngày, theo giờ công tác gọi là lương tháng, lương ngày, lương giờ.

Tiền lương theo thời gian có hai loại: lương thời gian giản đơn và lương thời gian có thưởng. Công ty trả cho các trường hợp: ngày lễ, tết, phép năm, hội họp, học tập do công ty triệu tập.

Nguyên tắc trả lương

Phòng tài chính kế toán căn cứ vào bảng chấm công hàng tháng cùng các chứng từ có liên quan đến việc trả lương theo thời gian có xác nhận của cán bộ phụ trách và của giám đốc để trả lương thời gian cho cán bộ công nhân viên vào thời điểm cuối tháng.

Tiền lương theo thời gian có thưởng: Hình thức này dựa trên cơ sở của sự kết hợp giữa lương trả theo thời gian với các chế độ tiền thưởng: khoản tiền thưởng này được tính toán dựa trên các yếu tố như: việc đảm bảo đầy đủ ngày giờ công của người lao động ...

+ ***Tiền thưởng:*** Về công tác tiền thưởng, hàng năm ở công ty cứ vào dịp cuối năm sẽ có các cuộc họp bình xét để khen thưởng những cán bộ công nhân, những phòng có thành tích xuất sắc trong suốt một năm làm việc: Hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra. Ngoài ra, công ty còn áp dụng hình thức khen thưởng cho những sáng kiến cải tiến kỹ thuật thưởng từ lợi nhuận của công ty.

Công ty áp dụng hình thức trả thưởng nói chung là hợp lý, điều này đã tác động đến tinh thần người lao động, khuyến khích người lao động ngày càng hăng say phấn đấu thực hiện tốt công việc được giao. Tuy nhiên, qua tìm hiểu, thời gian từ lúc khen thưởng đến khi người lao động nhận được phần thưởng khá dài, do vậy phần nào cũng ảnh hưởng đến tâm lý người lao động. Vì vậy, điều này công ty cần phải chú ý thực hiện tốt hơn nữa.

- Đãi ngộ phi tài chính

+ Đãi ngộ thông qua công việc: Tại công ty Cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương, hầu hết các nhân viên được sắp xếp công việc theo trình độ chuyên môn, sở trường và điều kiện sức khỏe. Trong thời gian làm việc, công ty luôn chú trọng tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên theo khả năng và nguyện vọng của mỗi nhân viên.

+ Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc: Công ty luôn có kế hoạch làm việc hợp lý, đảm bảo hoạt động của công ty và phù hợp với tình trạng sức khỏe của nhân viên. Tại công ty đối với nhân viên chính thức một năm có 15 ngày nghỉ phép trong một năm. Bên cạnh đó, CBCNV được công ty hỗ trợ trang thiết bị phụ vụ cho quá trình tác nghiệp của nhân viên khi ở hiện trường. Công ty còn đảm bảo môi trường

làm việc vệ sinh, không độc hại, an toàn cho nhân viên.

Kết quả khả sát của tác giả về mức độ đánh giá của 100 cán bộ và người lao động đối với thực trạng đãi ngộ tại công ty được thể hiện dưới bảng 2.11.

Bảng 2.11: Kết quả khảo sát thực trạng đãi ngộ tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương

STT	Nội dung khảo sát	Mức độ đồng ý					Điểm TB
		1	2	3	4	5	
Đãi ngộ tại công ty							
1	Đơn vị có quy chế tiền lương rõ ràng và cụ thể	2	5	55	18	20	3,49
2	Đơn vị có tiền lương mềm trả theo kết quả làm việc	4	9	50	23	14	3,34
3	Đơn vị có tiền thưởng khuyến khích sáng kiến và vượt chỉ tiêu công việc	2	4	57	21	16	3,45
4	Đơn vị có nhiều khoản phúc lợi khác ngoài lương cho nhân viên.	1	3	67	27	2	3,26

Nguồn: *Kết quả khảo sát của tác giả tháng 6 năm 2021*

Qua bảng khảo sát có thể thấy các khoản tiền đãi ngộ (bao gồm tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi) của công ty được người lao động đánh giá ở mức trung bình khá. Cụ thể, đối với quy chế tiền lương thì theo quy chế của ngành và của nhà nước nên rất rõ ràng và cụ thể nên được người lao động đánh giá ở mức khá 3,49 điểm. Còn đối với các khoản tiền lương mềm để thưởng và tiền thưởng khuyến khích cho các hoạt động sáng tạo trong cơ quan còn hạn chế, chưa đáp ứng được nhu cầu của người lao động, nên mức đánh giá vẫn chỉ ở mức trung bình khá lần lượt có đánh giá 3,34 điểm và 3,45 điểm. Đặc biệt, khoản phúc lợi ngoài lương rất ít bởi các nguồn trích của các khoản phúc lợi này từ thu nhập tăng thêm của cơ quan nên còn hạn chế nên được đánh giá ở 3,26 điểm. Do vậy, người lao động trong cơ quan đánh giá khoản đãi ngộ khác ngoài lương của cơ quan chỉ ở mức khá. Đây cũng là tình trạng chung của các công ty có vốn nhà nước. Nguồn thu nhập chủ yếu của CBCNV vẫn là lương, các khoản thu nhập tăng thêm, phúc lợi là rất ít do nguồn này được trích từ khoản tiết kiệm chi phí quản lý hành chính.

(ii). Tạo động lực cho nhân viên

Nhân tố thúc đẩy tạo ra động lực cho người lao động chính là lợi ích. Lợi ích có hai khía cạnh đó là lợi ích về mặt vật chất và lợi ích về mặt tinh thần. Trong hai loại lợi ích đó thì lợi ích vật chất gắn liền với cuộc sống hằng ngày của người lao động và gia đình họ. Còn lợi ích về mặt tinh thần nhằm tạo ra động lực lâu dài cho người lao động.

Nhận thấy tầm quan trọng của công tác tạo động lực trong lao động, công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương luôn quan tâm và tạo điều kiện tối đa cho cán bộ, công nhân viên nhằm giúp cho họ luôn chăng say, cố gắng phấn đấu hoàn thành tốt công việc được giao. Công tác tạo động lực trong lao động của công ty được thể hiện rõ qua các chính sách sau:

- Tạo động lực bằng vật chất cho cán bộ công nhân viên

Bên cạnh chế độ lương thưởng, đãi ngộ hấp dẫn công ty còn có những cách thức tạo động lực bằng vật chất cho nhân viên như sau:

+ Đối với cán bộ công nhân viên công ty luôn quan tâm đến việc thực hiện các nghĩa vụ xã hội về đảm bảo an toàn đời sống vật chất cho người lao động như thực hiện việc đóng BHXH, BHYT theo quy định của pháp luật hiện hành. Bên cạnh đó công ty luôn ưu tiên và thực hiện chế độ trong các trường hợp sau: Trợ cấp ốm đau, trợ cấp thai sản, chế độ hưu trí. Phụ cấp độc hại, phụ cấp thợ giỏi, phụ cấp làm thêm giờ …

+ Nhận thấy tầm quan trọng của gia đình đối với mỗi nhân viên trong công ty, hằng năm công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương đã hỗ trợ mua bảo hiểm y tế cho gia đình cán bộ công nhân viên. Bên cạnh đó công đoàn công ty luôn quan tâm tới gia quyến của mỗi nhân viên khi gặp phải ốm đau, bệnh tật. Đặc biệt công ty đã thành lập quỹ khuyến học để có thể kịp thời trao những phần học bổng có giá trị tới con em cán bộ công nhân viên có thành thích học tập tốt và những tấm gương vượt khó để học tốt …

- Tạo động lực bằng tinh thần cho cán bộ công nhân viên

+ Hằng năm, công ty luôn có cuộc thi đua để tìm ra cán bộ công nhân viên có thành tính tốt, xuất sắc trong năm để có những phần thưởng giá trị dành tặng nhân viên. Bên cạnh đó công ty luôn quan tâm, chia sẻ đối với cán bộ công nhân viên của

công ty trong mọi trường hợp ốm đau, bệnh tật. Điều này tạo ra bầu không khí luôn luôn vui vẻ, thân thương nhằm khích lệ cán bộ công nhân viên có thể phấn đấu, cống hiến cho công ty.

+ Ban lãnh đạo công ty luôn luôn lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của CBCNV và có những điều chỉnh về việc luân chuyển cán bộ, bố trí công việc phù hợp với chuyên môn của người lao động. Bên cạnh đó Công ty luôn quan tâm tới công tác đào tạo đối với người lao động. Hằng năm, công ty luôn có chính sách động viên tạo điều kiện cho CBCNV có thể học tập nâng cao trình độ.

Có thể thấy, công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương đã có rất nhiều giải pháp nhằm tạo động lực cho gia đình người lao động nói chung và người lao động của công ty nói riêng. Điều này góp phần không nhỏ để người lao động có thể yên tâm công tác, cống hiến để phát triển doanh nghiệp. Tuy vậy, công tác tạo động lực mới chỉ được quan tâm trên bề mặt, chưa có tính chuyên sâu, để công tác tạo động lực của công ty có tác dụng hơn nữa thì cần phải đào sâu, nghiên cứ để đưa ra những chính sách mang tính tổng thể nhằm giúp người lao động luôn luôn có trạng thái tốt nhất để cống hiến cho công việc một cách toàn tâm toàn ý.

Kết quả khả sát của tác giả về mức độ đánh giá của 100 cán bộ và người lao động đối với thực trạng đãi ngộ tại công ty được thể hiện dưới bảng 2.12.

Bảng 2.12: Kết quả khảo sát thực trạng tạo động lực cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương

STT	Nội dung khảo sát	Mức độ đồng ý					Điểm TB
		1	2	3	4	5	
Tạo động lực cho nhân viên							
1	Môi trường làm việc của công ty an toàn, phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ.	1	10	54	20	15	3,38
2	Anh (chị) có nhiều cơ hội thăng tiến	3	11	49	20	17	3,37
3	Công việc có nhiều động lực phấn đấu cho anh (chị)	1	4	60	17	18	3,47
4	Công việc hiện tại phát huy được khả năng của anh (chị).	1	3	55	27	14	3,5

Nguồn: *Kết quả khảo sát của tác giả tháng 6 năm 2021*

Qua bảng kết quả khảo sát thực trạng tạo động lực cho nhân viên tại Công ty có thể thấy rằng, đa số CBCNV hài lòng với các chỉ tiêu trong đánh giá. Tuy vậy có thể thấy tỷ lệ người lao động chưa thực sự cảm thấy hạnh phúc tại công ty vẫn còn khá cao. Điều này đã phản ánh công tác tạo động lực của công ty chưa thực sự triệt để và đem lại động lực cho toàn bộ người lao động.

2.3. Đánh giá hoạt động quản trị nhân lực của công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương

2.3.1. Ưu điểm

Trong giai đoạn 2016 – 2020 công ty vận tải Dầu khí Đông Dương đã đặt sự quan tâm trong công tác quản trị nhân lực của mình nhằm cải thiện hiệu quả kinh doanh của công ty. Một số ưu điểm của các giải pháp mà công ty đã áp dụng nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực của công ty như sau:

- Công tác lập kế hoạch nhân lực, phân tích công việc tại công ty có sự tham gia đầy đủ giữa Ban lãnh đạo công ty, các phòng, bộ phận, tổ kỹ thuật, đội xe nhằm thể hiện tính công bằng, khách quan và chính xác. Nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, các mối quan hệ giữa các cấp lãnh đạo, các phòng, đội xe được quy định rõ ràng, cụ thể. Từ đó giúp cho hoạt động trong công ty được diễn ra một cách trơn tru giúp nâng cao tương tác giữa ban lãnh đạo công ty, các phòng chuyên môn, tổ kỹ thuật, đội xe từ đó nâng cao hiệu quả thực hiện công việc và có phương án bổ sung hoặc cắt giảm nhân lực một cách linh hoạt. Điều này được thể hiện rõ ràng qua kết quả khảo sát đánh giá của CBCNV về công tác phân tích công việc tại bảng 2.5 và kết quả khảo sát thực trạng hoạch định nhân lực tại công ty tại bảng 2.6.
- Công ty đã xây dựng được bộ tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CBCNV. Hoạt động đánh giá nhân viên được diễn ra hàng năm và đánh giá trên nhiều mặt như là về chuyên môn, phẩm chất đạo đức, thái độ, tư tưởng; giúp cho nhân viên nỗ lực để phấn đấu và tránh sai sót xảy ra. Mẫu phiếu đánh giá CBCNV được thể hiện qua bảng 2.7.
- Công ty luôn coi trọng vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, số lượng cán bộ được cử đi học để nâng cao trình độ tăng lên hàng năm. Do vậy, chất lượng

nguồn nhân lực của Công ty được cải thiện rõ rệt qua các năm, từ đó giúp nâng cao năng suất và chất lượng công việc. Điều này được thể hiện rõ qua số lượng cán bộ công nhân viên có trình độ đại học, sau đại học ngày càng tăng trong giai đoạn từ năm 2016 đến năm 2021 qua bảng 2.3 và mức độ hài lòng của CBCNV qua khảo sát thực trạng công tác đào tạo tại công ty qua bảng 2.10.

- Công ty đã có những chính sách khích lệ CBCNV qua những hành động cụ thể qua công tác đãi ngộ, tạo động lực cho nhân viên và đem lại hiệu quả khá cao. Bên cạnh việc thực hiện tốt các nghĩa vụ đảm bảo quyền lợi cho người lao động như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, công tác thi đua – khen thưởng, lễ tết, hiếu hỉ công ty còn rất chú trọng đến việc giải quyết chế độ phép, hưu trí, thai sản … theo đúng luật định. Việc trích lập bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, của doanh nghiệp được thực hiện theo đúng chế độ nhà nước hiện hành. Các khoản chi trợ cấp được tính đúng, thanh toán đầy đủ, kịp thời, tạo điều kiện đảm bảo sức khỏe cho người lao động. Đặc biệt là thu nhập của người lao động không tăng lên theo hàng năm, đời sống người lao động từ đó cũng không ngừng được cải thiện. Chính vì vậy mà chính sách đãi ngộ và công tác tạo động lực cho nhân viên tại công ty được đánh giá khá cao được thể hiện qua kết quả khảo sát thực trạng về công tác đãi ngộ tại bảng 2.11 và kết quả khảo sát thực trạng về công tác tạo động lực cho nhân viên tại bảng 2.12.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1. Hạn chế

- Vấn đề phân tích công việc và đánh giá việc thực hiện công việc đang còn là vấn đề mới mẻ của công ty. Do vậy, trong thực hiện còn nhiều mặt hạn chế. Điều này dẫn đến tình trạng nhiều cán bộ vẫn chưa hình dung hết những công việc của mình cần phải làm và vẫn còn trình trạng chồng chéo công việc. Hoạt động phân tích công việc chưa đề cập nhiều đến điều kiện làm việc, tiêu chuẩn đánh giá công việc, tiêu chuẩn công việc cho từng phòng ban, từng vị trí cụ thể. Sắp xếp, bố trí, phân công công việc chưa thực sự dựa vào kết quả phân tích công việc mà hầu như chỉ dựa vào kinh nghiệm, thâm niên công tác, do vậy nên tình trạng bố trí nguồn nhân lực chưa phù hợp với năng lực của các nhân người lao động vẫn còn diễn ra.

- Hoạt động hoạch định nguồn nhân lực mới chỉ thực hiện trong thời gian ngắn hạn mà chưa có kế hoạch dài hạn. Thực tế thì công tác hoạch định nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương chưa thực hiện hết chức năng của mình, mà chủ yếu dừng lại ở việc quy hoạch cán bộ lãnh đạo kế thừa, sắp xếp nhân sự, phân bổ nguồn lực trong công ty.

- Việc cử CBNV công ty đi đào tạo hàng năm chưa có kế hoạch cụ thể mang tính dài hạn, liên tục, chủ yếu mang tính tự phát nên nhiều khi công việc trong công ty cũng bị xáo trộn bởi những người ở lại luôn phải kiêm nhiệm công việc của người được cử đi học mà không có kế hoạch từ trước. Bên cạnh đó, công tác đào tạo NNL tại công ty vẫn còn dài trải, chưa đúng với nhu cầu thực tế (lĩnh vực cần thì ít người học, lĩnh vực không thực sự cần thiết thì lại rất đông người theo học).

- Công tác đánh giá xếp loại nhân viên dựa vào các tiểu chuẩn đánh giá thực hiện các nội dung, quy định của Công ty mà chưa chú trọng nhiều đến kết quả thực hiện công việc. Hoạt động đánh giá CBCNV mới chỉ đáp ứng ở mặt quản lý mà chưa phải là công cụ để động viên, kích thích nhân viên nỗ lực phấn đấu hơn nữa trong công việc. Trong đánh giá đôi khi vẫn còn mang nhiều cảm tính, dẫn đến kết quả đôi lúc không chính xác.

- Khối lượng công việc tại Công ty là tương đối nhiều, áp lực công việc của cán bộ công nhân viên trong Công ty cũng vì thế mà rất lớn. Mặc dù, Công đoàn Công ty đã tổ chức rất nhiều các hoạt động giao lưu hay tham quan du lịch cho CBCNV, nhưng thực tế vẫn còn nhiều hạn chế.

- Trong công tác chỉ đạo, điều hành, triển khai thực hiện nhiệm vụ còn gặp nhiều hạn chế.

+ Công tác chỉ đạo, điều hành vẫn chưa quyết liệt, thiếu kiểm tra, đôn đốc, đánh giá việc thực hiện các nhiệm vụ được giao chưa sâu sát, nhiều lúc còn chung chung, cào bằng. Ý thức trách nhiệm của một số cá nhân chưa cao, làm việc mang tính hình thức, đối phó, thiếu sự quyết liệt trong chỉ đạo; vẫn còn một số cá nhân vi phạm kỷ luật, quy chế lao động.

+ Công tác thực hiện các chỉ đạo của ban lãnh đạo công ty có lúc còn chậm; một số nội dung triển khai không đầy đủ, chất lượng hạn chế. Việc báo cáo, phản hồi có

lúc chưa kịp thời, chưa phản ánh đầy đủ những việc đã và chưa làm được. Đôi lúc còn lúng túng bị động khi kế hoạch thay đổi do lý do chủ quan hay khách quan.

+ Phân công, giao quyền còn mang tính hình thức, giao việc nhưng thiếu đi sự theo dõi và công tác đánh giá công việc thực hiện chưa cao; một số đơn vị, bộ phận, cá nhân được giao nhiệm vụ chưa chủ động thực hiện nhiệm vụ, hiệu quả công tác chưa cao.

- Bộ máy quản lý của Công ty còn khá cồng kềnh và tính chuyên môn hóa chưa cao chính vì thế rất có thể không đáp ứng được kịp với chiến lược kinh doanh mới của công ty giai đoạn 2021 – 2025.

2.3.2.2. Nguyên nhân

- Công tác quản trị nhân lực chưa có được sự cam kết và gắn trách nhiệm của cấp quản lý điều hành cụ thể ở các bộ phận. Còn có tư tưởng coi quản trị nhân lực là công việc của Ban Giám đốc, phòng Tổ chức – Hành chính. Tư duy phát triển nguồn nhân lực còn nặng nề, mang nhiều tính chất hành cính hơn, nên việc thực thi các chức năng của quản lý phát triển nguồn nhân lực chưa mang tính sáng tạo.

- Công ty vẫn chưa xây dựng được chiến lược phát triển nhân lực cũng như chính sách thu hút nhân lực một cách cụ thể và rõ ràng. Việc bố trí, sử dụng nhân lực đôi khi vẫn còn mang tính chủ quan, áp đặt.

- Trình độ cán bộ quản lý, phụ trách còn nhiều hạn chế về năng lực chưa nhận thức rõ vai trò của mình. Sự phân công quản lý giữa các đơn vị trong Công ty vẫn còn nhiều nội dung chưa rõ ràng, chồng chéo về chức năng, nhiệm vụ, do đó có hiện tượng cùng một công việc nhưng nhiều đơn vị, phòng ban quản lý và cũng có công việc không đơn vị, phòng ban nào quản lý …

- Về tổ chức bộ máy

+ Mô hình tổ chức bộ máy quản lý Công ty Cổ phần Vận tải Dầu Khí Đông Dương chưa đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ nhiều, liên quan đến lĩnh vực, ngành nghề trong chiến lược kinh doanh của công ty giai đoạn 2021 – 2025.

+ Công ty còn thiếu rất nhiều cán bộ, công nhân viên có đủ chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết để đáp ứng được nhu cầu về các ngành nghề được cho là mũi nhọn (vận tải biển) của công ty trong thời gian tới. Điều này gây rất nhiều khó khăn cho công tác quản lý, đào tạo, triển khai các dự án trong thời gian tới.

Chương 3
MỘT SỐ GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI DẦU KHÍ ĐÔNG DƯƠNG GIAI ĐOẠN 2021 – 2025

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển và tăng cường quản trị nhân lực của công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương

3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty giai đoạn 2021 – 2025

- Lĩnh vực cho thuê xe văn phòng: Lĩnh vực kinh doanh này tiếp tục có nhiều khó khăn và thách thức do ảnh hưởng bởi các khách hàng, đối tác buộc phải cắt giảm chi phí và giảm nhu cầu sử dụng do ảnh hưởng bởi khó khăn trong sản xuất kinh doanh và tình hình suy thoái kinh tế, kết hợp với sự gia tăng cạnh tranh về giá dịch vụ với các doanh nghiệp mới tham gia và các dịch vụ công nghệ mới phi truyền thống nên hiệu quả không cao nếu vẫn duy trì mô hình tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh như cũ. Tuy nhiên đây vẫn là thị trường mà công ty có lợi thế, đã xây dựng được uy tín và thương hiệu, do đó Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương cần thể duy trì được thị phần trong lĩnh vực này như giai đoạn hiện nay và có thể tiếp tục khai thác hiệu quả khi tăng cường, nâng cao công tác quản trị khác.
- Lĩnh vực cung cấp dịch vụ cho CNG (vận chuyển bằng đầu kéo và cho thuê bồn): hiện nay và trong những năm tiếp theo sản lượng khí CNG có nhu cầu vận chuyển và cho thuê bồn chứa tiếp tục không ổn định và sẽ có chiều hướng giảm cùng với sự cạnh tranh gắt gao về giá với các doanh nghiệp, nhưng với nguồn lực tài sản như mức hiện nay (2 đầu kéo và 6 bồn composite) thì trong giai đoạn tới Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương vẫn sẽ đảm bảo khả năng khai thác, duy trì tốt các hợp đồng, khách hàng hiện hữu.
- Lĩnh vực kinh doanh khai thác tàu (vận tải biển): trên cơ sở nhu cầu thị trường vận tải biển, đặc biệt là nhu cầu vận tải dầu sản phẩm / hóa chất trong nước và quốc tế rất lớn, giá bán tàu đang được các chủ tàu chào ở mức thấp, cũng như kết quả hoạt động kinh doanh khả quan trong thời gian qua của Tổng công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí và các đơn vị thành viên kinh doanh trong lĩnh vực vận tải biển, Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương đã định hướng chuyển sang lĩnh vực

kinh doanh vận tải biển – là lĩnh vực cốt lõi của Tổng công ty. Theo đó, Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương đã được Tổng công ty, Đại hội đồng cổ đông và Hội đồng quản trị Công ty thông qua với chủ trương tập trung tất cả các nguồn lực hiện nay thực hiện đầu tư tàu chở dầu/hóa chất để phát triển lĩnh vực vận tải biển.

3.1.2. Kế hoạch 5 năm của công ty giai đoạn 2021 – 2025

3.1.2.1. Quan điểm phát triển

- Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn của các cổ đông để phát triển Công ty một cách bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh trên cơ sở tập trung vào các lĩnh vực kinh doanh chính là sở hữu và kinh doanh khai thác tầu biển.
- Duy trì và nâng cao chất lượng, hiệu quả các lĩnh vực kinh doanh truyền thống đang có lợi thế.
- Bảo đảm hài hòa giữa lợi ích kinh tế của các cổ đông với việc bảo vệ môi trường sinh thái.

3.1.2.2. Mục tiêu tổng quát

- Từng bước đầu tư và hình thành đội tầu biển để phát triển trở thành một đơn vị vận tải biển mạnh trong nước, khu vực để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và hiệu quả sử dụng vốn.
- Đạt mức tăng trưởng bình quân giai đoạn 2021 – 2025 khoảng 31%.
- Đạt mức tăng trưởng lợi nhuận trước thuế bình quân giai đoạn 2021 – 2025 khoảng 161%
- Chia cổ tức: Phấn đấu chai cổ tức hằng năm tối thiểu từ 5% - 10%/năm trở lên.

3.1.2.3. Mục tiêu cụ thể

Trong giai đoạn 2021 – 2022 là giai đoạn thị trường mua bán tầu biển nằm ở khu vực thấp, giá mua bán tầu hóa chất và sản phẩm dầu rẻ so với các giai đoạn trước đây. Tập trung nguồn lực hiện có, tranh thủ cơ hội đầu tư tầu biển phù hợp trong giai đoạn từ năm 2021 để từng bước đầu tư và phát triển lĩnh vực vận tải biển. Tổ chức lại mảng kinh doanh dịch vụ kinh doanh truyền thống là dịch vụ vận tải đường bộ của công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương (PVTrans – PTT) để trở nên có tính cạnh tranh và hiệu quả:

- Lĩnh vực kinh doanh vận tải biển

+ Năm 2021, đầu tư 1 tàu vận tải sản phẩm dầu/ hóa chất tải trọng khoảng 13.00 DWT và tiếp tục tăng vốn điều lệ của Công ty để tranh thủ cơ hội đầu tư phù hợp như tình hình hiện nay để đầu tư thêm 1 tàu vận tải sản phẩm dầu/ hóa chất tải trọng khoảng 13.000 – 20.000 DWT; từng bước hình thành đội tàu vận tải sản phẩm dầu/ hóa chất với số lượng khoảng 6 tầu (trong đó công ty đầu tư sở hữu 03 tầu và thuê bareboat 3 tầu).

+ Phấn đấu đến năm 2025, Công ty PVTrans - PTT sẽ trở thành doanh nghiệp vận tải sản phẩm dầu/hóa chất tuyến quốc tế.

- Lĩnh vực dịch vụ truyền thống vận tải đường bộ

+ Tiếp tục duy trì, phát triển có hiệu quả hoạt động dịch vụ kinh doanh cho thuê xe văn phòng; dịch vụ vận tải CNG bằng đầu kéo và dịch vụ cho thuê bồn chứa CNG.

+ Mục tiêu duy trì mức doanh thu của lĩnh vực dịch vụ trên trong giai đoạn 2021 – 2025 ổn định ở mức khoảng 100 tỷ đồng/năm.

3.2. Các giải pháp về quản trị nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Dầu khí Dầu khí Đông Dương (PVTrans – PTT)

3.2.1. Giải pháp về tái cấu trúc bộ máy quản trị nhân lực

3.2.1.1. Căn cứ đề xuất giải pháp

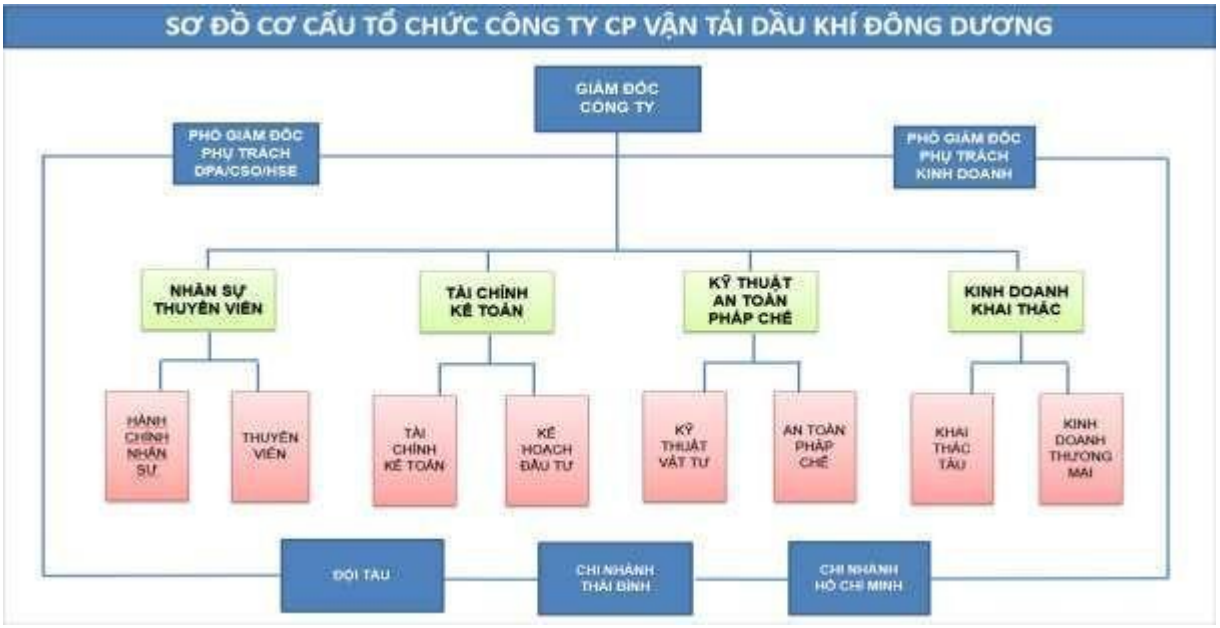
Khi công tác quản lý, điều hành càng trở nên khó khăn do cơ cấu tổ chức công ty không còn phù hợp đối với mục tiêu hiện tại. Công ty cần phải cải tiến và thay đổi các công cụ quản lý, từ đó, tạo ra các bước đột phá về chiến lược, tài chính và con người. Khi đó, ban lãnh đạo công ty cần nhận thức được vai trò, tầm quan trọng của việc tái cơ cấu bộ máy quản trị nhân lực và phổ biến những quan điểm đó tới các thành viên trong công ty. Việc tái cơ cấu phải được kiên quyết tiến hành ngay khi tổ chức đã hội tụ đầy đủ các điều kiện cần thiết.

Trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hóa hiện nay, tái cấu trúc chính là một trong những định hướng có tính chiến lược của các doanh nghiệp đã tăng trưởng nhanh nhằm chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó tạo đà cho việc hội nhập vươn ra thế giới, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường vận tải trong nước và quốc tế.

3.2.1.2. Nội dung giải pháp

Để có thể thực hiện được chiến lược kinh doanh của công ty, nâng cao tính chuyên môn hóa của các phòng chuyên môn, công ty cần tái cơ cấu tổ chức của công ty. Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương giai đoạn 2021 – 2025 được thể hiện dưới hình sau:

Hình 3.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức CP Vận tải Dầu khí Đông Dương giai đoạn 2021 – 2025



Nguồn: *Đề xuất của tác giả*

(Chi tiết nội dung mô tả chức năng, nhiệm vụ của từng vị trí được mô tả chi tiết trong Phụ lục 3).

3.2.1.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Để tiến hành tái cấu trúc bộ máy cần phải chú ý đến những nội dung sau:

- Định biên lao động của công ty phải đảm bảo những quy định pháp luật về lao động.
- Ban lãnh đạo phải nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của người lao động, từ đó có những sắp xếp phù hợp về vị trí việc làm của người lao động.
- Cần chú ý đến quá trình phát triển của người lao động trong tổ chức.
- Nhà quản lý nhân sự vừa phải có tâm và tài để thấu hiểu, đồng cảm với người lao động.

3.2.1.4. Dự kiến kết quả mang lại

Mục tiêu sau khi tiến hành tái cấu trúc bộ máy quản trị nhân lực là cơ cấu lại nguồn lực sắp xếp lại các bộ phận, phòng chuyên môn theo hướng tinh giản, lựa chọn đúng người vào đúng vị trí để người lao động phát huy được hết khả năng của mình nhằm phát huy tối đa nguồn lực để thực hiện theo chiến lược kinh doanh của đơn vị trong giai đoạn năm 2021 – 2025.

3.2.2. Giải pháp về lập kế hoạch nhân lực

3.2.2.1. Căn cứ đề xuất giải pháp

Trong xu thế tự do hoá kinh doanh hiện nay, để đạt được các mục tiêu kinh doanh của mình, công ty cần phải dựa vào một trong những tài sản lớn nhất đó chính là nguồn nhân lực. Do vậy, lãnh đạo công ty cần phải chú trọng của tới công tác lập kế hoạch nhân lực, một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Công ty Đông Dương chưa quan tâm đến công tác phân tích công việc. Cụ thể như công ty chưa có bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc chi tiết cho các vị trí, điều này sẽ gây ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhiều lúc mang tính sách vở, không sát thực tế của công việc.

Công tác lập kế hoạch trong công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty còn thiếu chiến lược tổng thế và phát triển nguồn nhân lực cũng như những chính sách biện pháp chiến lược đồng bộ. Chưa xây dựng kế hoạch dự báo phát triển nguồn nhân lực của đơn vị trong từng giai đoạn.

3.2.2.2. Nội dung giải pháp

Để làm tốt công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực, công ty cần thực hiện những công việc sau:

Thứ nhất, tập trung hoàn thiện việc phân tích công việc

Đây là một việc khá mới mẻ đối với các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và công ty Đông Dương nói riêng. Để nâng cao vai trò của phân tích công việc, trong quá trình thực hiện các cán bộ chuyên trách cần phải trả lời rõ ràng các câu hỏi sau:

- Công việc đó là gì?
- Khi nào phải bắt đầu và khi nào kết thúc?

- Công việc phải làm ở đâu?
- Ai phải làm công việc đó?
- Tại sao phải thực hiện công việc đó?
- Công việc đó phải làm bằng cách nào, làm như thế nào?

Các câu hỏi trên yêu cầu các cán bộ chuyên trách khi thực hiện phân tích công việc được chính xác và hiệu quả cần phải xác định được tên công việc, thời gian thực hiện công việc, điều kiện làm việc khi thực hiện công việc đó, trình độ chuyên môn, ý nghĩa của công việc và phương pháp thực hiện công việc. Xác định các yêu cầu đó càng rõ ràng và chính xác bao nhiêu thì phân tích công việc càng được làm tốt bấy nhiêu.

Ngoài việc trả lời các câu hỏi trên, để phân tích công việc được tốt nhất có thể sử dụng các phương pháp:

- Phương pháp quan sát: quan sát thực tiễn xem công việc được tiến hành như thế nào tại nơi làm việc
- Phương pháp phỏng vấn: Tiếp xúc, trao đổi với người làm công việc đó, với cấp trên của họ. Các cuộc trao đổi trực tiếp cho phép ta thu thập được nhiều thông tin bổ ích nhưng cũng phải lưu ý đến tính trung thực của những thông tin thu thập được.
- Phương pháp sử dụng bản câu hỏi: Các câu hỏi được chuẩn bị sẵn, in phát ra rộng rãi cho toàn thể cán bộ, nhân viên có liên quan đến những thông tin cần sưu tầm. Cần chú ý các câu hỏi phải đầy đủ, rõ ràng nhưng không quá tỷ mỉ chi tiết
- Phương pháp nghiên cứu nhật ký công việc: Các công việc thường được ghi chép vào các nhật ký công việc khi phân tích có thể dựa vào các điều kiện đã ghi chép trong nhật kí.

Các phương pháp nêu trên đều có những ưu nhược điểm nhất định. Do vậy, để đạt được hiệu quả cao nhất cần phải sử dụng kết hợp các phương pháp trên.

Ví dụ bản phân tích công việc đối với vị trí: Phó phòng tổ chức hành chính – nhân sự được mô tả chi tiết trong Phục lục 4.

Thứ hai, đánh giá năng lực nguồn nhân lực từ đó đưa ra những yêu cầu cho nhân sự

Một trong những bước quan trọng trong hoạch định nguồn nhân lực đó là xác

định nhu cầu nhân sự của công ty. Cụ thể tại công ty Cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương đã có chiến lược tập chung phát triển ngành vận tải biển của công ty. Chính vì thế đội ngũ quản trị nhân lực cần phải tập chung phát triển nhân lực về mảng này theo hai phương án:

- Phương án 1: Tận dụng nhân lực đang có.

Phòng nhân sự – thuyền viên cần phải có các cuộc khảo sát cho nhân sự trong toàn công ty nhằm nắm được có bao nhiêu người có chuyên môn về ngành vận tải biển nhằm phát hiện từ đó có kế hoạch phân công công việc kiêm nhiệm hoặc điều động nhân sự đó tới các bộ phận phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ.

- Phương án 2: Lập kế hoạch tuyển thêm đối với những vị trí còn thiếu.

Phòng nhân sự - thuyền viên cần phải có những đánh giá khách quan về những nhân sự hiện có, nếu có những vị trí còn thiếu, hay nhân sự hiện tại không đáp ứng được công việc cần khẩn trương tham mưu với ban lãnh đạo công ty nhằm có phương án tuyển thêm hay thuê chuyên gia bên ngoài theo hình thức part – time để vừa làm việc vừa trao đổi học hỏi từ nhân sự cấp cao bên ngoài.

Thứ ba, cho đầu tư và sử dụng phần mềm quản lý nhân sự

Phần mềm quản lý nhân sự sẽ là công cụ đắc lực cho ban lãnh đạo công ty, nó có thể giúp công ty quản lý hiệu quả nguồn nhân lực của mình. Bằng các theo dõi và tính toán chi tiết các khoản lương, thưởng, thuế thu nhập và các thay đổi của nhân sự từ đó đưa ra một bức tranh toàn cảnh về tình hình nhân sự và chất lượng lao động của công ty. Từ đó giúp các công việc trong quản lý nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, việc theo dõi chi tiết tình hình nhân sự, đánh giá nhân sự một cách dễ dàng và khoa học.

3.2.2.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Các bộ phận, phòng, ban công ty, cùng phối hợp thực hiện quản trị nhân lực về số lượng, chất lượng nhân lực tại từng bộ phận, về nội dung quản lý số lượng, chất lượng lao động tại mỗi thời điểm.

3.2.2.4. Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

Công tác quản trị nhân lực tại mỗi bộ phận xây dựng được bảng mô tả công việc cho bộ phận của mình.

Bộ phận quản trị nhân lực nắm chi tiết cụ thể về hiện trạng lực lượng lao động trực tiếp, gián tiếp cũng như dự báo nhu cầu lao động, cung lao động và kế hoạch nhân lực trong từng giai đoạn.

Việc dự báo cần phải dựa trên kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh và chiến lược phát triển của công ty để có thể đưa ra một kế hoạch có tính dài hạn đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty.

Công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực của công ty mang tính chiến lược trung và dài hạn, góp phần nâng cao năng suất lao động, tác động đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của công ty.

3.2.3. Giải pháp về đánh giá thực hiện công việc

3.2.3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp

Công ty chưa xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc thực hiện công việc chính thức mà chỉ những lúc cần thiết mới đánh giá.

Việc không có một chu kỳ đánh giá thực hiện công việc cụ thể sẽ đưa cả người đánh giá và người bị đánh giá vào tình trạng bị động.

Việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc vẫn còn nhiều nhược điểm, chưa động viên và thu hút được các nhân viên tham gia vào quá trình này.

Về phương pháp đánh giá, hệ thống tiêu chí của phiếu đánh giá thực hiện công việc là khá đầy đủ song chưa xây dựng chuẩn mực cho điểm cho từng tiêu chí nên việc cho điểm vẫn dựa nhiều vào ý kiến chủ quan của người đánh giá. Hơn nữa phương pháp đánh giá thực hiện công việc mà công ty đang sử dụng là phương pháp thang đo đánh giá đồ hoạ cũng tồn tại nhiều nhược điểm.

Công ty đang sử dụng hệ thống đánh giá một chiều với trưởng phòng/phó phòng là người trực tiếp đánh giá. Việc sử dụng hệ thống đánh giá một chiều sẽ làm cho công tác đánh giá thiếu sự khách quan do người đánh giá dễ mắc phải những lỗi như thiên vị, chủ quan trong quá trình thực hiện. Người đánh giá có thể sẽ không có đủ trình độ chuyên môn, kiến thức để thực hiện nhiệm vụ của mình một cách tốt nhất.

3.2.3.2. Nội dung giải pháp

Xác định lại chu kỳ đánh giá

Công ty cần lựa chọn chu kỳ đánh giá hàng quý. Chu kì đánh giá không nên quá

ngắn, hầu hết công việc cần một thời gian nhất định để hoàn thành, nếu làm vậy sẽ tạo áp lực cho cả người đánh giá và đối tượng được đánh giá, vừa không bao quát được tình hình thực hiện công việc của người lao động. Chu kỳ đánh giá cũng không nên quá dài. Vì vậy công ty nên chọn chu kỳ đánh giá 6 tháng với án bộ quản lý, nhân viên và kỹ sư còn công nhân, bảo vệ, lái xe, tạp vụ thì chu kỳ đánh giá hàng tháng là phù hợp nhất.

Nâng cao nhận thức và kỹ năng của người đánh giá, hoàn thiện hoạt động lựa chọn và đào tạo người đánh giá

Lựa chọn được người thích hợp cho công tác đánh giá và đào tạo nghiệp vụ đánh giá cho họ một cách hiệu quả. Lựa chọn được người đánh giá trực tiếp để đề bạt lên chức danh mới cần phải đúng chuyên môn nhưng cũng được đào tạo về nghệ thuật quản trị nhân lực từ đó phổ biến và định hướng kết quả đúng mục tiêu tổ chức đề ra.

Cán bộ quản lý cần biết được hiệu quả thực hiện của nhân viên, nắm được những hạn chế về kỹ năng, kiến thức cũng như nguyên nhân tại sao để đưa ra hướng khắc phục. Nhân viên cũng nên phản ánh quan điểm của mình để cách thức quản lý, điều hành của cấp trên, đề đạt các nguyện vọng. Có như vậy mới tạo nên sự gắn kết cùng tiến bộ từ hai phía. Bởi vậy, việc lựa chọn người đánh giá tốt nhất là nên lắng nghe ý kiến của người lao động. Bên cạnh sự đánh giá của cán bộ quản lý theo thẩm quyền thì ở bộ phận làm việc trực tiếp với khách hàng như bộ phận kỹ sư thuộc trung tâm bảo hành cần có thêm biểu mẫu đánh giá của khách hàng để kết quả đánh giá có cơ sở hơn. Tổng hợp các kết quả đánh giá thì chung quy lại cán bộ quản lý trực tiếp sẽ đưa ra lý do trừ hay cộng điểm.

Đối với nhà quản lý, cần phải có nhân thức đúng đắn hơn nữa về đánh giá thực hiện công việc, không xem nhẹ, coi thường hoạt động này vì đây có thể nói là hoạt động quyết định sự thành công hay thất bại của các hoạt động khác. Cán bộ lãnh đạo cần phải thay đổi quan điểm đánh giá thực hiện công việc là một quy trình tốn thời gian. Công ty cần đưa nhiệm vụ nhân viên cấp dưới vào mô tả công việc của các quản lý trực tiếp và coi đây là một nhiệm vụ chính, từ đó đưa ra tiêu chí để đánh giá người quản lý trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ của các cấp dưới.

Hoàn thiện tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Bộ phận văn phòng: cán bộ quản lý, nhân viên, kỹ sư. Có thể đưa ra các nhóm tiêu chí và tỷ trọng điểm cho từng tiêu chí như sau:

TC1	Mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao	40 điểm
TC2	Thực hiện nội quy, quy chế và kỹ luật lao động của doanh nghiệp	25 điểm
TC3	Khả năng tổ chức thực hiện công việc	20 điểm
TC4	Khả năng phối hợp, giúp đỡ đồng nghiệp	10 điểm
TC5	Thâm niên công tác	5 điểm

- Xác định điểm cho từng tiêu chí

Tổng điểm tối đa của các tiêu chí là 100 điểm

+ TC1: Cao điểm, chiếm tỷ trọng lớn nhất và ảnh hưởng đến kết quả của toàn bộ công việc, phản ánh trình độ của người lao động và mức độ đóng góp vào kết quả lao động cuối cùng và chiếm 40 điểm.

+ TC2: 25 điểm, chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 2 vì khi thực hiện đầy đủ nội quy, quy chế thì tính trách nhiệm của công việc mới đảm bảo

+ TC3: 20 điểm, chiếm tỷ trọng điểm cao thứ 3 vì có ảnh hưởng đến tiến trình thực hiện công việc cũng như kết quả của công việc.

+ TC4: Khuyến khích tinh thần đoàn kết, gắn bó giữa các nhân viên, trong công ty chiếm tỷ trọng điểm cao thứ tư và chiếm 10 điểm.

+ TC5: Tiêu chí này chủ yếu để khuyến khích tinh thần đoàn kết gắn bó lâu dài với công ty và chỉ tiêu này chiếm 5 điểm.

Tiêu chí 4, 5 có tỷ trọng không lớn vì nó không đánh giá được trình độ của người lao động nhưng trình độ lao động quyết định tới kết quả lao động cuối cùng.

- ***Phân mức độ điểm cho từng tiêu chí***

+ TC1: Mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao

Hoàn thành 100% số đầu việc được giao	40 điểm
Hoàn thành từ 90 - <100% số đầu việc được giao	30 điểm
Hoàn thành từ 70 - <90% số đầu việc được giao	20 điểm

Hoàn thành từ 50 - <70% số đầu việc được giao	10 điểm
Hoàn thành dưới 50% số đầu việc được giao	0 điểm

+ TC2: Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp

Không vi phạm nội quy, quy chế và kỷ luật/tháng	25 điểm
Vi phạm nội quy, quy chế và kỷ luật 1-2 lần/tháng	15 điểm
Vi phạm nội quy, quy chế trên 2 lần/tháng	0 điểm

+ TC3: Khả năng tổ chức thực hiện công việc

Có từ 90 – 100% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt	20 điểm
Có từ 70 - <90% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt	10 điểm
Có từ 50 - <70% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt	5 điểm
Có dưới 50% ý kiến đánh giá của ban lãnh đạo doanh nghiệp về cách làm việc khoa học và giao tiếp tốt	0 điểm

+ TC 4: Khả năng phối hợp, giúp đỡ đồng nghiệp

Thường xuyên nhiệt tình giúp đỡ đồng nghiệp	10 điểm
Giúp đỡ đồng nghiệp nhưng thiếu nhiệt tình	5 điểm
Không giúp đỡ đồng nghiệp	0 điểm

+ TC 5: Thâm niên công tác

Thời gian công tác tại doanh nghiệp từ 5 năm trở lên	5 điểm
Thời gian công tác tại doanh nghiệp từ 3 năm - dưới 5 năm	3 điểm
Thời gian công tác tại doanh nghiệp từ 1 năm - dưới 3 năm	1 điểm
Thời gian công tác tại doanh nghiệp từ dưới 1 năm	0 điểm

Bộ phận lao động trực tiếp: công nhân, lái xe, tạp vụ.

- ***Xác định các tiêu chí đánh giá và tỷ trọng điểm cho từng tiêu chí:***

TC1	Mức độ hoàn thành mức lao động, đảm bảo chất lượng	40 điểm

TC2	Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp	25 điểm
TC3	Tiết kiệm nguyên vật liệu và chi phí sản xuất	20 điểm
TC4	Sáng kiến cải tiến kỹ thuật	10 điểm
TC5	Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp	5 điểm

- ***Phân mức độ điểm cho từng tiêu chí:***

+ TC1: Mức độ hoàn thành mức lao động

Hoàn thành và vượt mức >100% và đảm bảo chất lượng của công việc	40 điểm
Hoàn thành mức từ 80 <100% và đảm bảo chất lượng của công việc	30 điểm
Hoàn thành mức từ 50 <80% và đảm bảo chất lượng của công việc	15 điểm
Hoàn thành mức < 50% và đảm bảo chất lượng của công việc	5 điểm

+ TC2: Tinh thần tương trợ và giúp đỡ đồng nghiệp

Tinh thần tập thể cao. Thường xuyên giúp đỡ nhau trong công việc	25 điểm
Có tinh thần tập thể. Giúp đỡ thường xuyên nhưng chưa nhiệt tình	15 điểm
Không giúp đỡ hỗ trợ đồng nghiệp	0 điểm

+ TC3: Tiết kiệm nhiên liệu

Tiết kiệm nhiên liệu > 10% so với quy định	20 điểm
Tiết kiệm nhiên liệu từ 5 – 10% so với quy định	15 điểm
Tiết kiệm nhiên liệu từ 1 – 5% so với quy định	5 điểm
Không tiết kiệm nhiên liệu	0 điểm

+ TC4: Sáng kiến cải tiến kỹ thuật

Có >3 sáng kiến cải tiến kỹ thuật đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp trong tháng	10 điểm
Có từ 1 – 3 sáng kiến đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp trong tháng	5 điểm
Không có sáng kiến	0 điểm

+ TC5: Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động của doanh nghiệp

Chấp hành tốt nội quy, quy chế và không vi phạm kỷ luật	5 điểm

Vi phạm kỷ luật 1 – 2 lần. Mức độ vi phạm không nghiêm trọng	3 điểm
Vi phạm kỷ luật 1- 2 lần bị kiểm điểm và không ảnh hưởng tới người xung quanh.	1 điểm
Vi phạm kỷ luật 3 lần trở lên	0 điểm

3.2.3.3. Điều kiện kết quả giải pháp

Ban giám đốc cũng như trưởng phòng các bộ phận thật công tâm khi đánh giá. Hội đồng đánh giá thực hiện đúng quy trình đánh giá.

Người lao động trực tiếp, người lao động gián tiếp cần nghiêm chỉnh chấp hành và thực hiện đúng quy trình đánh giá cũng như tiêu chí đánh giá mà công ty đã đưa ra.

3.2.3.4. Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

- Công ty chọn chu kỳ đánh giá 6 tháng với cán bộ quản lý, nhân viên và kỹ sư còn công nhân, bảo vệ, lái xe, tạp vụ thì chu kỳ đánh giá hàng tháng là phù hợp nhất.
- Nâng cao nhận thức và kỹ năng của người đánh giá, hoàn thiện hoạt động lựa chọn và đào tạo người đánh giá.
- Hoàn thiện tiêu chí đánh giá thực hiện công việc.
- Có sự tương tác giữa người đánh giá và người được đánh giá từ đó có thông tin phản hồi nhằm cái thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc.

3.2.4. Giải pháp về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

3.2.4.1. Căn cứ đề xuất giải pháp

Công ty Đông Dương chưa xây dựng được một bản khảo sát nhu cầu đào tạo. Đối với đối tượng đã được đào tạo, công ty chưa có khảo sát, nhận phản hồi đánh giá thực hiện công việc với công tác đào tạo.

Phương thức đào tạo thiếu linh hoạt, thiếu chuẩn bị lực lượng dự phòng cho các chức danh quản lý điều này khiến công việc bị đình trệ khi cán bộ quản lý nghỉ làm để đi học tập.

Hình thức đào tạo tại nơi làm việc theo lối thụ động, người hướng dẫn nói người công nhân nghe, thiếu sự phản hồi của người học, người học chưa quen làm việc theo nhóm và học được những kinh nghiệm thao tác không tiên tiến của người

dạy. Ý thức tự giác chủ động học tập của học viên chưa cao.

3.2.4.2. Nội dung giải pháp

Nhằm nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo nhân lực, công ty cần thực hiện các nội dung sau:

- Hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách chính xác thì công ty cần:

+ Xây dựng một bản khảo sát nhu cầu đào tạo nhằm định hướng cho người quản lý và nhân viên phân tích được năng lực thực hiện công việc.

+ Định nghĩa rõ các loại kỹ năng hay xây dựng từ điển năng lực thực hiện công việc. Nhờ đó, lãnh đạo công ty và nhân viên có thể hiểu chính xác nội dung và mức độ của các kiến thức kỹ năng mà công việc yêu cầu.

+ Tăng cường phỏng vấn sau đánh giá thực hiện công việc. Trưởng bộ phận và nhân viên phải cùng thảo luận tìm cách giải quyết các vấn đề vướng mắc. Trong bản đánh giá thực hiện công việc nên thêm cột lý do cho mỗi nội dung đánh giá. Nhờ đó, nguyên nhân của việc hoàn thành tốt hay chưa tốt công việc sẽ được làm rõ, xác định nhu cầu đào tạo chính xác hơn.

+ Trước khi cứ nhân viên đi đào tạo, quản lý trực tiếp cần có sự thảo luận với người nhân viên đó. Một mặt việc này nhằm tìm hiểu nguyện vọng của người lao động, thuyết phục họ về ý nghĩa và tác dụng của khoá đào tạo với bản thân họ và công việc, kiểm tra lại lần nữa mức độ chính xác việc xác định nhu cầu đào tạo và cùng xác định rõ mục tiêu đào tạo. Khi cử nhân viên đi đào tạo nhằm phát triển nhân lực cần chú ý nên tính trước nguồn nhân lực được đào tạo này sẽ làm gì trong 1 – 2 năm tới; thu nhập của họ được cải thiện như thế nào; thời gian hợp đồng rang buộc với công ty ra sao, không đào tạo vượt quá nhu cầu của công ty để tránh những tổn thất không đáng có.

- Đa dạng hoá các hình thức đào tạo tại công ty Nên sử dụng các hình thức đào tạo mới như:

+ Tổ chức các buổi thảo luận, trao đổi kinh nghiệm giữa người lao động với nhau theo sự chỉ đạo của trưởng nhóm.

+ Đào tạo mới cho người lao động phổ thông mà công ty thuê ngoài.

+ Đối với các nội dung đào tạo về an toàn vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy công ty nên áp dụng các hình thức dùng máy tính mô phỏng các cách phòng ngừa cũng như minh hoạ các tai nạn đã từng xảy ra ở thực tế, để người lao đọng có thể nhận thức một cách tốt nhất.

+ Đào tạo chuyển giao công nghệ bằng cách cử các kỹ sư có tay nghề, năng lực ra nước ngoài để tiếp nhận thiết bị và công nghệ mới.

+ Liên kết với các trung tâm đào tạo bên ngoài để nâng cao trình độ cán bộ công nhân viên.

- Phương pháp đào tạo

+ Cấp lãnh đạo quản lý tại công ty: Tăng cường khả năng đào tạo về nghiệp vụ, khả năng nắm bắt thông tin trên thị trường. Đào tạo người cán bộ toàn diện về mọi mặt để có khả năng xét đoán công việc và đưa ra các quyết định công việc, tránh tình trang bỏ lỡ thời cơ.

+ Đối với đội ngũ nhân viên: Đào tạo phát triển đội ngũ công nhân kỹ thuật đủ về số lượng, vững vàng về trình độ chuyên môn, có tay nghề cao, có khả năng nắm bắt các công nghệ mới và làm chủ các công việc được giao.

Đào tạo nâng cao trình độ tay nghề cho nhân viên: trình độ năng lực của đội ngũ cán bộ công nhân viên có tác động thúc đẩy và tạo dựng các cơ hội kinh doanh của công ty, đồng thời tạo ra thế mạnh cho công ty trong hợp tác kinh doanh và cạnh tranh trên thị trường.

3.2.4.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Phòng quản lý hành chính, cụ thể bộ phận quản trị lao động theo dõi thường xuyên đối tượng được đào tạo, cần nâng cao hiệu quả đào tạo, chất lượng đào tạo.

Đối với đối tượng được đào tạo, cần nâng cao hiệu quả đào tạo, ứng dụng vào trong thực tiễn công việc.

3.2.4.4. Dự kiến kết quả giải pháp mang lại

- Hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Đa dạng hoá các hình thức đào tạo.
- Phương pháp đào tạo.

- Tạo động lực cho người được đào tạo.
- Có biện pháp bố trí và sử lao động sau đào tạo một cách hợp lý.

3.2.5. Giải pháp về đãi ngộ và tạo động lực cho nhân viên

3.2.5.1. Căn cứ đề xuất giải pháp

Đãi ngộ và tạo động lực là cách tạo ra cho người lao động tinh thần làm việc, chính vì vậy để người lao động làm việc đạt hiệu quả thì các công ty luôn luôn phải tìm phương án để nâng cao đãi ngộ và tạo động lực cho người lao động.

Công ty đã quan tâm đến đãi ngộ cho nhân viên và công tác tạo động lực cho người lao động nhưng các biện pháp tạo động lực còn rời rạc chưa tạo thành hệ thống và có tính liên tục. Chính vì vậy chưa xây dựng được bầu không khí tích cực trong tập thể người lao động.

3.2.5.2. Nội dung giải pháp

(1) Nội dung giải pháp về đãi ngộ cho người lao động

- Tiền lương

Với hình thức trả lương theo thời gian: chỉ nên áp dụng đối với lao động làm công tác quản lý, có định mức lao động chính xác có đánh giá ngày công đồng thời thực hiện chế độ chấm công khách quan, công khai, chính xác để đảm bảo quyền lợi cho người lao động.

Đối với lao động thực hiện công việc trực tiếp như tổ kỹ thuật, đội xe, đội tầu, tạp vụ, sức lao động cũng là hàng hóa và tiền lương là giá trị của nó. Bất kỳ Doanh nghiệp nào khi trả lương đều phải xác định một cách giá trị sinh hoạt cần thiết để duy trì và khối phục sức lao động cho người lao động.

Chính sách tiền lương cần phải thực hiện các chính sách như sau:

+ Trả lương ngang nhau cho lao động có trình độ ngang nhau.

+ Cùng một công việc nhưng trình độ khách nhau, trách nhiệm đối với công việc khác nhau thì có hệ số lương cũng khác nhau.

+ Đảm bảo mối quan hệ hợp lý, công bằng trên các phòng và tổ, đội làm việc trực tiếp trong công ty.

- **Tiền thưởng**

Tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động, thực hiện phân phối lại lợi ích cho người lao động trên cơ sở đánh giá hợp lí công sức đóng góp của người lao động cho công ty. Để mang tình thiết thực của tiền thưởng đối với người lao động cần quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động tức là căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động để thưởng, đảm bảo tiền thưởng và đem lại lợi ích cho người lao động vừa đem lại hiệu quả kinh tế cho công ty, xây dựng mục tiêu và mức thưởng hợp lý, chính xác, cụ thể, dựa trên những mức tiên tiến, thưởng bằng vật chất phải đi đôi với tinh thần (thưởng kèm theo các danh hiệu thường là giấy khen hay đi thăm quan, du lịch...).

Khi áp dụng thưởng cần phải chú ý đến điều kiện thưởng (phải hoàn thành mức được giao về cả số lượng và chất lượng đồng thời thực hiện tốt nội quy, quy chế lao động, kỷ luật lao động...). Ngoài ra cần quan tâm hơn nữa trong công tác thưởng cho những sáng kiến cải tiến kỹ thuật nhằm phát huy tính sáng tạo trong lao động.

Khi quyết định khen thưởng cần phải thực hiện ngay, tức là khi người lao động có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, ký được hợp động mới cho công ty... cần tiến hành thưởng ngay sau đó mới khuyến khích được tinh thần sáng tạo hăng say trong lao động của họ.

Quỹ khen thưởng được lấy từ lợi nhuận của công ty. Vì vậy, việc sử dụng quỹ khen thưởng thực sự công bằng và mang lại lợi ích công ty có thể chia làm 2 phần. Một phần chiếm khoảng 70 – 80% dùng để chi thưởng cho toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty theo định kỳ dựa trên kết quả lao động của họ. Như vậy, thể hiện được sự quan tâm của công ty tới nhân viên của mình. Phần còn lại chi cho bộ phận cá nhân có thành tích lao động như: vượt mức kế hoạch, sáng kiến cải tiến, các hoạt văn nghệ thể thao ...

- **Về phúc lợi**

Phúc lợi là khoản tiền bù đắp cho người lao động khi người lao động gặp vấn đề cần giải quyết: nghỉ ốm, thai sản, tai nạn, hưu trí, tử tuất...

Phúc lợi có tác dụng tích cực đến tinh thần người lao động bảo vệ sức khỏe, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động như: các chuyến du lịch,

tham quan, nghỉ mát ... Để chương trình phúc lợi của công ty đạt được mục tiêu thì việc thiết lập cần một quỹ phúc lợi là cần thiết. Và việc chi trả quỹ phúc lợi cũng cần phải chia ra các phần sau:

Phần 1: Để chi phí cho cán bộ công nhân viên được tham quan nghỉ mát (ví dụ 1 năm 1 lần) hay dùng để chi mua quà tặng nhân dịp cưới hỏi, sinh nhật ... Tuy giá trị không cao nhưng nó sẽ có tác dụng kích thích người lao động làm việc có hiệu quả vì được quan tâm.

Phần 2: Phần này dành cho việc đầu tư vào quỹ phát triển trẻ em, thưởng cho con em cán bộ công nhân viên có thành tích học tập cao, các dịp lễ tết thiếu nhi, trung thu ... Như vậy, sẽ thể hiện sự quan tâm của công ty không chỉ đến bản thân người lao động mà còn quan tâm đến gia đình họ.

Phần 3: Chi cho trường hợp gặp phải điều kiện khó khăn: ốm đau, bệnh tật, thiên tai... Nó thể hiện sự quan tâm của công ty đến người lao động trong mọi hoàn cảnh, làm cho họ thấy được tin yêu, gần gũi và họ sẽ có trách nhiệm với công việc, trung thành và gắn bó với công ty hơn.

- **Về chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế**

Ngoài tiền lương, thưởng, phúc lợi và đãi ngộ thì chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cũng thúc đẩy người lao động tại công ty làm tốt công việc của mình. Bên cạnh đó, đây cũng là biện pháp tốt thu hút được đông đảo lực lượng lao động tới xin làm việc tại công ty.

Hiện nay, đối với các công ty có nguồn vốn nhà nước nói chung và công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương nói riêng thì việc thực hiện trả lương cho người lao động dựa trên cơ sở thang, bảng lương cơ bản mà Nhà nước quy định kể từ ngày 01/01/2021 tại vùng I là 4.420.000 đồng/tháng. Thực tế thu nhập của người lao động phụ thuộc vào kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, của tổ, đội và cá nhân trực tiếp tham gia lao động. Dựa trên bảng thang, bảng lương của Nhà nước và mức tiền lương tối thiểu theo quy định hiện hành, ban giám đốc sẽ quyết định mức tiền đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế phù hợp để khuyến khích người lao động.

(2) Nội dung giải pháp về tạo động lực cho người lao động

Nội dung giải pháp tạo động lực cho người lao động được chia làm 3 phương

hướng như sau:

1. Ban lãnh đạo công ty, nhà quản trị phải xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn của công việc. Phải xây dựng các tiêu chuẩn này giúp cho người lao động hiểu được công việc, các hoạt động của tổ chức. Giúp họ hiểu được nhiệm vụ cụ thể của bản thân mình và hiểu yêu của công ty đối với bản thân họ. Đây chính là cơ sở để công ty đánh giá khách quan và chính xác mức độ hoàn thành công việc của của nhân viên. Đặc biệt, đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác sẽ tạo điều kiện cho người lao động thực hiện công việc một cách tốt hơn.

2. Nhà quản trị phải tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ. Họ phải cung cấp đầy đủ các điều kiện cần thiết để người lao động hoàn thành nhiệm vụ. Hạn chế mức tối đa mọi trở ngại để người lao động thực hiện công việc. Phần tuyển chọn, bố trí người lao động phù hợp với công việc.

3. Ban lãnh đạo công ty, nhà quản trị phải kích thích người lao động bằng các phương án sau nhằm tạo động lực cho người lao động. Kích thích vật chất: Là việc sử dụng các yếu tố vật chất để động viên người lao động làm việc tốt hơn. Công cụ cơ bản của doanh nghiệp về mặt vật chất chỉ trở thành công cụ kích thích tạo động lực cho người lao động trong những điều kiện nhất định.

- Tiền lương đảm bảo khả năng tái tạo sức lao động. Tiền lương phải có sự thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động và nó phải lớn hơn mức lương tối thiểu do nhà nước quy định. Tiền lương phải thỏa đáng hoặc tương xứng với sự đóng góp của người lao động và phải trả lương một cách công bằng.
- Tiền thưởng thực sự kích thích người lao động, nếu như tiền thương đáp ứng được các nguyên tắc: Thưởng phải chọn hình thức và mức thưởng hợp lý, mức thưởng quá cao hoặc quá thấp sẽ không tạo ra động lực cho người lao động, ngoài ra thưởng phải kịp thời công bằng và hợp lý.
- Kích thích về mặt tinh thần: Đó là sử dụng các yếu tố về mặt tinh thần để động viên người lao động làm việc tốt hơn. Ban lãnh đạo công ty cần tạo ra sự ổn định trong công việc, xây dựng bầu không khí tốt trong tập thể, tránh xảy ra hiện tượng mất đoàn kết nội bộ. Để khuyến khích người lao động, ban lãnh đạo cần phải thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua khuyến khích người lao động đạt thành tích cao hơn nữa trong công tác của mình, tránh tình trạng thi đua chỉ mang tính hình thức và không có hiệu quả.

3.2.5.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Ban lãnh đạo công ty cần phải quan tâm, tạo điều kiện cho nhân viên hoàn thành tốt công việc của mình cũng như nên tích cực khen ngợi khi nhân viên làm việc tốt và có sự cố gắng, đặc biệt cần phải giải quyết những xung đột ngay lập tức.

3.2.5.4. Dự kiến kết quả mang lại

Động lực lao động giúp công ty giữ gìn và thu hút được lực lượng lao động có tay nghề cao, chuyên môn giỏi điều đó sẽ góp phần rất lớn tới việc nâng cao kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh. Điều này giúp cho công ty có thêm nhiều điều kiện (khả năng tài chính, mở rộng kinh doanh …) qua đó sẽ tác động ngược lại công tác tạo động lực trong lao động như làm tốt về chính sách tiền lương, tiền thưởng, các khoản phúc lợi khác. Qua đó sẽ góp phần nâng cao đời sống về vật chất lẫn tinh thần cho người lao động. Đồng thời sẽ giúp doanh nghiệp khẳng định được vị thế của mình trên thương trường.

3.3. Kiến nghị

3.3.1. Đối với nhà nước, chính phủ

- Cần có chính sách phát triển lao động theo hướng cải thiện chất lượng để đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước.
- Cần có những văn bản hướng dẫn cụ thể, đơn giản, dễ hiểu và khoa học về chế độ đãi ngộ cho người lao động trong ngành vận tải, dịch vụ logistics.
- Cải cách quy chế tiền lương cho người lao động để đáp ứng nhu cầu cuộc sống của họ trước những biến đổi của giá cả thị trường. Bên cạnh đó, cần xây dựng hệ thống thang lương, bảng lương chi tiết, cụ thể cho từng hoạt động kinh doanh. Ngoài ra, cần đưa ra những quy định về mức thưởng, trợ cấp, phúc lợi và môi trường làm việc cho người lao động.
- Cho phép công ty áp dụng linh hoạt chính sách đãi ngộ trên cơ sở pháp luật và hợp đồng lao động.

3.3.2. Đối với Tổng công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí

Trên cơ sở Tổng Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí có tiềm lực tài chính và có kinh nghiệm trong đầu tư nhanh – kịp thời các chủng loại tầu biển nhưng không duy trì bộ máy điều hành khai thác. Để tranh thủ điểm mạnh, lợi thế từ Tổng công ty công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương kính đề nghị:

- Tổng công ty có kế hoạch đầu tư và cho Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí

Đông Dương thuê bareboat từ 02 – 03 tầu có trọng tải từ 13.000 – 20.000 DWT từ năm 2022 để đơn vị có thể tăng sức cạnh tranh trên thị trường vận tải biển.

- Tổng Công ty tạo điều kiện luân chuyển, bổ sung cho Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí Đông Dương cán bộ có chuyên môn sâu, kinh nghiệm về Shipping (khai thác và kỹ thuật) cho công ty.
- Tổng công ty tạo điều kiện tổ chức các hội nghị, tập huấn mang tính chất học thuật về chuyên môn để nâng cao trình độ cho CBCNV.

3.3.3. Đối với Công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí

- *Một là,* bố trí sử dụng nguồn nhân lực vào các phòng chuyên môn theo đúng ngành nghề đào tạo và phù hợp với năng lực của họ; rà soát, đánh giá lại toàn bộ đội ngũ cán bộ, nhân viên trên các lĩnh vực như: Trình độ, giới tính, trình độ đào tạo; lập chương trình đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và kỹ năng cho người lao động.
- *Hai là,* phát triển trình độ chuyên môn, nghiệp vụ trong hoạt động logistics: Nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, tạo điều kiện cho người lao động học tập, làm việc tích lũy kiến thức, kinh nghiệm từ thực tiễn; ứng dụng khoa học công nghệ trong việc thực hiện các quy trình, thủ tục hải quan; xác định rõ mục tiêu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo ...
- *Ba là,* nâng cao nhận thức người lao động: Xuất phát từ nhu cầu phải nâng cao nhận thức của người lao động để đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty, tạo ra sự chuyển biến mạnh mẽ về nhận thức được thể hiện qua thái độ tích cực, hành vi đúng đắn với công việc và các quan hệ xã hội khác.
- *Bốn là,* tạo động lực thúc đẩy người lao động: Tạo động lực thúc đẩy để đạt được sự hoạt động tích cực, góp phần nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả trong công việc …
- *Năm là,* hoàn thiện chính sách lương, thưởng, phụ cấp, chế độ phúc lợi … để đảm bảo giữ chân với nhân lực đã có nhiều năm kinh nghiệm đồng thời thu hút nhân lực trẻ có trình độ chuyên môn.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực luôn là nguồn lực quan trọng nhất đối với mỗi doanh nghiệp, nó hiện diện ở tất cả các khâu trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và nó quyết định đến hiệu quả của các nguồn lực khác. Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương (PVTrans – PTT) mặc dù đã đi vào hoạt động rất lâu Công ty vẫn còn những tồn tại và hạn chế về công tác quản trị nhân lực.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản trị nhân lực và đứng trước những thách thức trong giai đoạn hiện nay. Công ty Cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương đang cố gắng hoàn thiện nhiệm vụ mà Tổng công ty giao cho, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh, cố gắng đứng vững và phát triển trên thị trường. Song trước những biến đổi thời cuộc, Công ty còn gặp nhiều khó khăn, do vậy mà Công ty cần phải năng động hơn, hoàn thiện hơn nữa trong công tác quản trị nhân lực của Công ty để đáp ứng những nhiệm vụ khó khăn hơn trong giai đoạn 2021 – 2025 nhằm khẳng định được vai trò vị thế cạnh tranh của mình trên thị trường vận tải đường bộ, đường biển trong và ngoài nước.

Sau khi phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương (PVTrans – PTT), hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác phát triển nguồn nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng, những mặt đạt được và chưa đạt được và nguyên nhân của công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương (PVTrans – PTT). Có thể thấy rằng, công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương có đội ngũ lao động có năng lực tốt thể hiện ở tỷ lệ những người có trình độ đại học và sau đại học khá cao. Đội ngũ quản lý có năng lực và trình độ cao, đội ngũ nhân viên, kỹ thuật viên có trình độ tay nghề cao. Mặc dù đa số người lao động làm việc tốt, vẫn còn nhiều cơ hội để nâng cao động lực làm việc do một bộ phần người lao động chưa thực sự nhiệt tình, chủ động và sáng tạo trong công việc. Thực tế này có lẽ phần nào do hiện nay công ty vẫn còn áp dụng nhiều các thức quản trị nhân lực theo kiểu truyền thống trong các doanh nghiệp có vốn nhà nước. Luận văn đã đề xuất được một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương (PVTrans – PTT).

Trên cơ sở hệ thống hoá lý luận về quản trị nhân lực trong công ty, luận văn đã tập trung nghiên cứu và giải quyết một số vấn đề cơ bản. Trong đó lưu ý đến các giải pháp sau:

- Tái cấu trúc bộ máy quản trị nhân sự tại công ty
- Lập kế hoạch nhân lực.
- Đánh giá thực hiện công việc.
- Đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực.
- Hoàn thiện công tác đãi ngộ và tạo động lực cho nhân viên

Tất cả các giải pháp nêu ra với mục đích cuối cùng nhằm làm cho công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương (PVTrans – PTT) ngày càng hiệu quả hơn, đáp ứng được nhiệm vụ chính trị, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của công ty và làm tăng thêm giá trị doanh nghiệp. Tuy nhiên vì nhiên vì thời gian nghiên cứu có hạn nên luận văn không tránh được những thiết xót và hạn chế. Rất mong nhận được sự tham gia góp ý kiến của các Thầy Cô để Luận văn được hoàn chỉnh và áp dụng tốt hơn với thực tế của công ty và các doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Triệu Tuệ Anh, Lâm Trạch Viên (2004), *Thiết kế tổ chức và quản lý chiến lược nguồn nhân lực,* Nxb Lao động và Xã hội, Hà Nội.
2. Bộ Lao động Thương binh Xã hội (2005), *Các văn bản quy định về chế độ tiền lương và bảo hiểm xã hội năm 2004,* Nxb Lao động – Xã hội, Hà Nội.
3. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
4. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền, Nguyễn Thị Mai (2004), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự,* Nxb Lao động và Xã hội, Hà Nội.
5. Trần Thị Kim Dung (2012), *Quản trị nguồn nhân lực,* Nxb. Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh.
6. Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2008), *Giáo trình quản trị nhân lực,* Nxb Thống kê, Hà Nội.
7. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực,* Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
8. Phạm Minh Hạc (2004), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực – Niên giám nghiên cứu số 3,* Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.
9. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2001), *Giáo trình Khoa học Quản lý,* Nxb Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
10. Trần Xuân Hải, Trần Đức Lộc (2013), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực,* Nxb. Tài chính, Tp. Hồ Chí Minh.
11. Quốc Hội (2019), *khoản 1, điều 3 Bộ luật Lao động năm 2019,* Bộ luật số: 45/2019/QH14, ban hành ngày 20/11/2015, Hà Nội.
12. Martin Hilb (2003), *Quản trị nhân lực tổng thể,* Nxb Thống kê, Hà Nội.
13. M. Konoroke, Trần Quang Tuệ (2008), *Nhân sự chìa khóa vàng của thành công,* Nxb Giao thông.
14. Trần Thị Nhung, Nguyễn Duy Dũng (2005), *Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay,* Nxb. Khoa học xã hội, Hà Nội.
15. Nguyễn Hữu Thân (2000), *Quản trị nhân sự,* Nxb Lao động xã hội, Hà Nội,
16. Đỗ Hoàng Toàn, Mai Văn Bưu (2002), *Giáo trình quản lý học kinh tế quốc*

dân (tập 2), Nxb Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.

17. Đỗ Văn Phức (2004), *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp,* Nxb Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
18. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điểm (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực,* Nxb. Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
19. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Tấn Thịnh (2009), *Giáo trình quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức,* Nxb. Giáo dục Việt Nam.
20. Alderfer, Clayton P. (1969). *"An empirical test of a new theory of human needs".* Organizational Behavior and Human Performance. 4 (2): 142–75.
21. B.F. Skinner (1976). About Behavorism. Vintage Book Edition
22. Edwin B. Flippo (1980), *Personnel Management,* Nxb MacGraw – Hill Book Company, New York.
23. Gray Dessler, Akram Al Ariss (2012), *Human Resource Management Arab World Edition,* Edinburgh Gate Harlow, England
24. Herzberg, F. (1968), *One more time: How do you motivate employees?,* Harvard Business Review, vol. 46, iss. 1, pp. 53–62.
25. John Stacey Adams, Equity Theory, Introduction to Business *courses.lumenlearning.com*. Retrieved 2021-03-19.
26. Lee, S. (2007), *Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model*, Library Review, Vol. 56 No. 9, pp. 788-796.
27. Maslow, A.H. (1943). *A theory of human motivation. Psychological Review. 50 (4): 370–96. CiteSeerX 10.1.1.334.7586*
28. Robert L.Mathis, John Jackson (2007), *Human Resource Management,* Thomson South – Western.
29. Torrington và Hall (1995), *Personnel Management,* HRM in Action, 3rd Edition, Prentice Hall, London.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1:
PHIẾU KHẢO
SÁT

Kính gửi quí Anh/Chị CBNV Công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương (PVTrans – PTT). Tôi tên Lê Đức Thọ, hiện đang là học viên Cao học ngành Quản trị kinh doanh tại Học viện Khoa học xã hội. Hiện nay, tôi đang thực hiện đề tài luận văn tốt nghiệp về **"*Quản trị nhân lực tại công ty cổ phần vận tải Dầu khí Đông Dương (PVTrans – PTT)*".**

Tôi thực hiện Phiếu khảo sát này nhằm thu thập dữ liệu phục vụ cho bài nghiên cứu, rất mong quí Anh/Chị dành chút thời gian để điền vào phiếu khảo sát này. Ý kiến đóng góp của quí Anh/Chị là nguồn thông tin quí giá giúp tôi hoàn thiện đề tài. Mọi thông tin trên phiếu khảo sát này đều không ảnh hưởng đến công việc hiện tại của anh chị, thông tin tổng hợp chỉ được phục vụ cho đề tài nghiên cứu và không được sử dụng với bất cứ mục đích nào khác. Xin chân thành cảm ơn.

Phần I: Một số thông tin cá nhân: Anh/Chị vui lòng đánh dấu X vào một trong các ô vuông □

1. Giới tính: Nam □ Nữ □

2. Độ tuổi: Dưới 30 □ Từ 30 đến 40 □

Từ 41 đến 50 □ Trên 50 □

3.Trình độ: Trung cấp/Cao đẳng □ Đại học □ Sau Đại học □ Khác □

Phần II: Nội dung khảo sát:

Anh/Chị vui lãng cho biết mức độ đồng ý của mình về các nội dung dưới đây. Đối với mỗi nội dung Anh/Chị hãy tích vào một trong năm mức độ tương ứng như sau:

STT	Nội dung khảo sát	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
I	**Phân tích công việc**					
1	Đơn vị đã xây dựng được bảng mô tả công việc cho vị trí công việc của nhân viên.					

2	Bảng mô tả công việc phản ánh đúng					

	thực tế công việc của nhân viên hiện nay.					
3	Đơn vị quan tâm cập nhật bảng mô tả công việc cho sát với thực tế công việc của nhân viên.					
4	Đơn vị quan tâm sử dụng bảng mô tả công việc để thực hiện tuyển dụng, đào tạo và đánh giá kết quả làm việc.					
II	**Hoạch định nguồn nhân lực**					
5	Đơn vị quan tâm dự báo số lượng nhân sự để đáp ứng kế hoạch phát triển đơn vị trong những năm tới.					
6	Đơn vị quan tâm dự báo kiến thức và kỹ năng nhân sự cần có để đáp ứng kế hoạch phát triển đơn vị trong những năm tới.					
7	Đơn vị quan tâm lập kế hoạch phát triển nhân sự để đáp ứng kế hoạch phát triển đơn vị trong những năm tới bằng văn bản					
III	**Tuyển dụng nhân sự**					
8	Đơn vị có tiêu chuẩn tuyển chọn nhân sự phù hợp cho các vị trí công việc					
9	Đơn vị có quy trình tuyển dụng chặt chẽ đảm bảo tuyển được người có năng lực phù hợp với công việc					
10	Đơn vị tổ chức tuyển chọn ứng viên khách quan và công bằng cho ứng viên.					
11	Đơn vị tổ chức thi tuyển với đề thi đánh giá chính xác năng lực của người dự tuyển.					
12	Nhân sự được điều chuyển về có phù hợp với vị trí công việc					
IV	**Đào tạo và phát triển nhân sự**					
13	Công tác đào tạo có hiệu quả, đúng người, đúng chuyên môn					
14	Việc cử đi học nâng cao trình độ nhằm nâng cao chất lượng xử lý công việc.					
15	Công tác quy hoạch các chức danh được tiến hành công bằng, khách quan, dân chủ.					

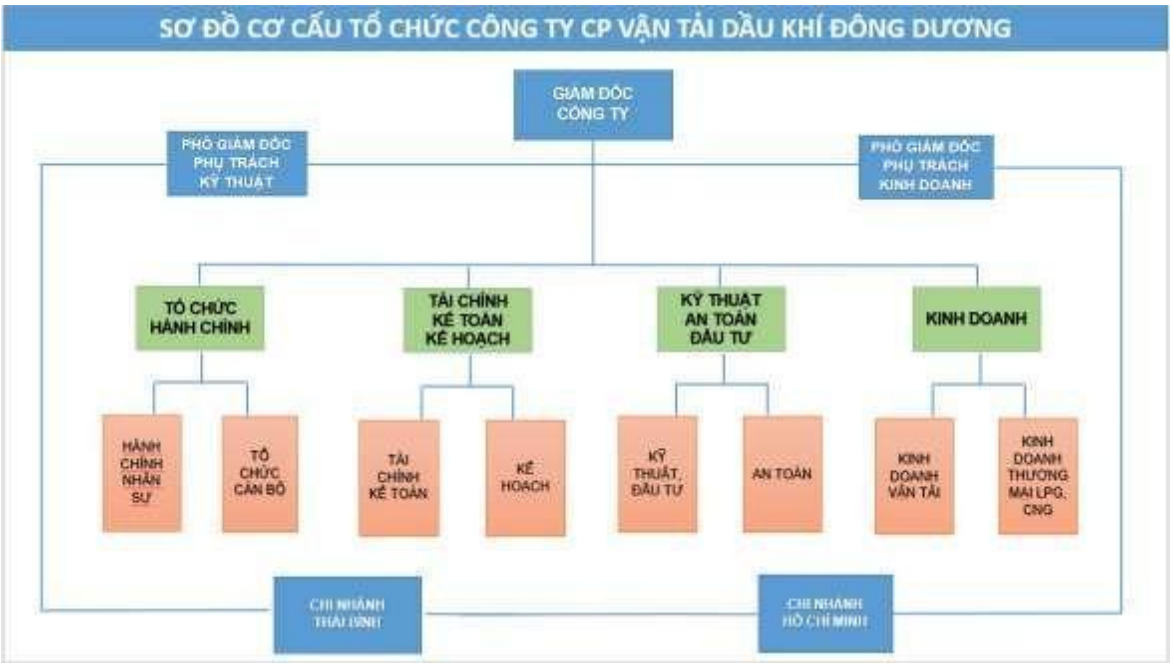
16	Công tác đề bạt, bổ nhiệm lãnh đạo đáp ứng yêu cầu, phù hợp với khả năng, năng lực.					

V	**Đánh giá kết quả làm việc**					
17	Đơn vị có tiêu chuẩn đánh giá kết quả làm việc đo lường được kết quả làm việc của nhân viên.					
18	Người quản lý thu thập thông tin và có đủ bằng chứng để đánh giá chính xác kết quả làm việc của nhân viên.					
19	Đơn vị cho đồng nghiệp/khách hàng tham gia đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.					
20	Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của anh chị là công bằng và chính xác.					
21	Đơn vị sử dụng kết quả đánh giá để xét lương mềm và làm cơ sở đào tạo lại cho nhân viên.					
VI	**Lương và phúc lợi**					
22	Đơn vị có quy chế tiền lương rõ ràng và cụ thể					
23	Đơn vị có tiền lương mềm trả theo kết quả làm việc					
24	Đơn vị có tiền thưởng khuyến khích sáng kiến và vượt chỉ tiêu công việc					
25	Đơn vị có nhiều khoản phúc lợi khác ngoài lương cho nhân viên					

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý Anh/Chị!

PHỤC LỤC 2:

MÔ TẢ CHỨC NĂNG NHIỆM VỤ CÁC BỘ PHẬN TRONG CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2016 – 2020



Giám đốc công ty

- Giám đốc giữ vai trò chủ chốt, thay mặt công ty chịu trách nhiệm pháp lý đối với nhà nước, và hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Giám đốc là người quyết định tất cả các vấn đề bao gồm ký kết các hợp đồng tài chính và thương mại, tổ chức và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh hàng này của Công ty.
- Thực thi kế hoạch kinh doanh hằng năm.
- Đề xuất những biện pháp nâng cao hoạt động và quản lý Công ty.
- Chuẩn bị các bản dự toán dài hạn, hàng tháng, hàng năm, kế hoạch kinh doanh của Công ty phụ vụ cho hoạt động quản lý dài hạn để báo cáo Hội đồng quản trị, Tổng công ty

Phó giám đốc phụ trách kỹ thuật

Phó giám đốc phụ trách kỹ thuật: chịu sự quản lý, nhận sự chỉ đạo trực tiếp của giám đốc công ty, có nhiệm vụ hướng dẫn thực hiện sản xuất sản phẩm đúng theo thiết kế đảm bảo chất lượng, an toàn lao động, xử lý thay đổi thiết kế trong điều

kiện cho phép, lập biện pháp kiểm tra kỹ thuật an toàn cho đội xe. Tham gia vào công tác đào tạo kỹ thuật, công nghệ. Thường xuyên tìm hiểu và theo dõi, nắm bắt các quy định ngành, pháp luật liên quan đến lĩnh vực Kỹ thuật – Công nghệ, chỉ đạo việc phổ biến cần được đưa vào áp dụng, vận dụng và quản lý thực hiện bám sát đúng pháp luật, tiêu chuẩn, quy định, quy trình kỹ thuật.

Phó giám đốc phụ trách kinh doanh

Phó giám đốc phụ trách kinh doanh chịu sự quản lý, nhận sự chỉ đạo trực tiếp của giám đốc công ty, lập kế hoạch hoạt động kinh doanh cả năm theo các giai đoạn cụ thể sao cho phù hợp với định hướng chiến lược của công ty, ngân sách hoạt động. Báo cáo kế hoạch năm cho Giám đốc phê duyệt. Nghiên cứu, đánh giá tình hình thị trường và đề xuất kế hoạc phát triển sản phẩm và có chiến lược marketing phù hợp. Quản lý ngân sách tài chính và các chi phí chi tiêu tại đơn vị, đánh giá và phê duyệt các chi phí hoạt động của các phòng ban. Trực tiếp đàm phán với đối tác, đại lý bán hàng nhằm đảm bảo thực hiện kế hoạch kinh doanh đã được phê duyệt. Thay mặt Giám đốc quyết định một số vấn đề thuộc thẩm quyền.

Phòng Tổ chức hành chính

Đây là phòng chuyên môn có trách nhiệm tham mưu cho Ban Giám đốc Công ty trong lĩnh vực tổ chức nhân sự, lao động, tiền lương, công tác hành chính tổng hợp. Các công việc cụ thể như:

- Công tác hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực, kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.
- Tham mưu cho Ban Giám đốc về cơ cấu, tổ chức bộ máy Công ty.
- Công tác tổ chức cán bộ.
- Công tác tuyển dụng, đào tạo.
- Công tác đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.
- Công tác thi đua khen thưởng.
- Công tác kỷ luật lao động, tranh chấp lao động.
- Thực hiện công việc khác theo sự phân công của Ban Giám đốc Công ty.

Phòng Kỹ thuật, an toàn, đầu tư

Đây là phòng chuyên môn có trách nhiệm tham mưu, giúp việc cho Ban Giám

đốc về các chiến lược kinh doanh và đầu tư trung hạn, dài hạn của Công ty. Chịu trách nhiệm quản lý, giám sát hiệu quả đầu tư của Công ty theo từng dự án. Quản lý, chịu trách nhiệm trước Ban Giám đốc về tình trạng an toàn, kỹ thuật phương tiện vận tải và trạm nạp. Các công việc cụ thể như:

- Kiểm soát chi phí và nghiệm thu sửa chữa các phương tiện vận tải.
- Lập các kế hoạch bảo dưỡng sửa chữa năm của các phương tiện vận tải.
- Kiểm soát thời gian dừng kinh doanh để sửa chữa của các phương tiện vận tải.
- Phụ trách công tác an toàn – vệ sinh lao động – phòng chống cháy nổ của Công ty.
- Phụ trách theo dõi, quản lý hồ sơ pháp lý của phương tiện, tiến hành đăng ký, đăng kiểm, bảo hiểm, kiểm định cho các thiết bị, phương tiện có yêu cầu nghiêm ngặt về công tác an toàn PCCC.
- Xây dựng nội quy an toàn, quy định thao tác, hướng dẫn các bộ phận thực hiện PCCC và vệ sinh an toàn lao động trong Công ty.
- Giám sát công tác an toàn bảo hiểm của các phương tiện Công ty.
- Thực hiện các công việc khác do Ban Giám đốc Công ty giao.

Phòng kinh doanh

Đây là phòng chuyên môn có trách nhiệm nghiên cứu và triển khai thực hiện việc tiếp cận thị trường mục tiêu và khách hàng. Xây dựng các chiến lược về việc giới thiệu sản phẩm và mở rộng thị trường nhằm thu hút sự quan tâm của khách hàng. Lập kế hoạch và thực hiện các hoạt động kinh doanh cũng như tính toán và lập báo cáo về giá thành sản phẩm, dịch vụ, để có căn cứ ký hợp đồng với khách hàng. Các công việc cụ thể như:

- Chịu trách nhiệm trước Ban Giám đốc công ty về nhiệm vụ chức năng bao gồm: Kinh doanh thương mại LPG, CNG, cho thuê xe văn phòng, xe cho thuê Bareboat tại Thành phố Hà Nội, Hồ Chí Minh, tỉnh Thái Bình.
- Giám sát công tác vận hành đội xe tại các dự án lớn như cung cấp dịch vụ xe văn phòng cho nhà máy Lọc hóa dầu Long Sơn, Nghi Sơn, Kho Cảng Thị Vải …
- Trực tiếp tham gia thực hiện các hoạt động đầu tư, đấu thầu liên quan đến

các lĩnh vực kinh doanh của phòng.

- Thực hiện công tác xây dựng kế hoạch kinh doanh theo từng lĩnh vực của Phòng.
- Trực tiếp quản lý, thương thảo hợp đồng, lập hồ sơ nghiệm thu, thanh lý và quyết toán hợp đồng quảng cáo.
- Trực tiếp kiểm soát, chỉ đạo thực hiện hoạt động ISO của công ty.
- Thực hiện các công việc khác do Ban Giám đốc Công ty giao.

Phòng Tài chính kế toán

- Tổng hợp công tác báo cáo định kỳ và đột xuất cho công ty theo quy định
- Tham mưu cho Ban Giám đốc về kế hoạch thu chi tài chính hàng tháng, quý, năm và các biện pháp đảm bảo thực hiện kế hoạch thu chi tài chính của công ty.
- Chủ động phối hợp với các phòng thiết lập kế hoạch kinh doanh và thu hồi nợ, kế hoạch và thủ tục vay vốn từ các ngân hàng thương mại.
- Mở, quản lý và sử dụng các tài khoản tại các ngân hàng thương mại.
- Tổ chức thực hiện công tác ghi chép, phản ánh kịp thời chính xác đầy đủ số liệu thông tin nghiệp vụ kế toán, tình hình sử dụng tài sản, vật tư, tiền vốn, tình hình thực hiện chi phí, thu nhập và kế quả của công ty trên chứng từ, sổ chi tiết, sổ tổng hợp và các báo cáo theo chuẩn mực và chế độ kế toán.
- Tổng hợp, lập và nộp hồ sơ báo cáo kế toán theo quy định pháp luật. Cung cấp thông tin cần thiết cho cấp trên và các cơ quan chức năng.

PHỤ LỤC 3:

MÔ TẢ CHỨC NĂNG NHIỆM VỤ CÁC BỘ PHẬN TRONG CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2021 – 2025



Giám đốc công ty

Giám đốc công ty là người đại diện pháp luật của công ty. Giám đốc có trách nhiệm chỉ đạo, điều hành, quản lý và chịu trách nhiệm chung toàn bộ các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và trực tiếp phụ trách các lĩnh vực sau:

- Chiến lược, kế hoạch, thống kê và quản lý tài sản của công ty;
- Chủ trương về hợp tác quốc tế và công tác đối ngoại;
- Công tác khai thác đội tàu, định hướng công tác khai thác đội tàu.
- Công tác cán bộ, tổ chức, nhân sự, tiền lương và chế độ chính sách, quy hoạch, tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân lực;
- Ký các quyết định bổ nhiệm/nâng chức danh cho thuyền viên đội tàu.
- Công tác tài chính kế toán, quản lý vốn công ty;
- Công tác giải quyết khiếu nại khiếu tố, bảo vệ, quân sự, thi đua khen thưởng, kỷ luật, tuyên truyền, quảng bá, triển lãm và phát ngôn; phòng chống tham nhũng, xã hội, từ thiện, văn hóa thể thao, an ninh quốc phòng, phối hợp hoạt động với các đoàn thể;

- Quản lý các dự án lớn của công ty.

Phó giám đốc phụ trách DPA/CSO/HSE

Phó giám đốc phụ trách DPA/CSO/HSE có trách nhiệm giúp giám đốc chỉ đạo và điều hành các lĩnh vực sau:

- Chỉ đạo công tác quản lý kỹ thuật đội tàu và đội xe, bảo dưỡng, sửa chữa, đăng kiểm, mua dịch vụ ngoài, phụ tùng thay thế và vật tư đội tàu, đội xe bồn, đội xe văn phòng;
- Chỉ đạo quản lý trang thiết bị cứu sinh cứu hỏa đội tàu, đội xe bồn, đội xe văn phòng;
- Khoa học công nghệ, định mức kinh tế kỹ thuật đối với đội tàu, đội xe;
- Theo dõi và chỉ đạo cải tiến các quy trình, quy định, quy chế quản lý trong lĩnh vực được phân công;
- Chỉ đạo công tác đấu thầu, phê duyệt, trình duyệt kết quả đấu thầu thuộc lĩnh vực được phân công phụ trách;
- Công tác đầu tư mua phương tiện nổi, vật tư, phụ tùng của công ty;
- Tổ chức, chỉ đạo đánh giá, thanh tra, kiểm tra lĩnh vực phụ trách;
- Tổ chức và chỉ đạo công tác thực hành tiết kiệm chống lãng phí
- Đề xuất khen thưởng, kỷ luật CBCNV và thuyền viên;
- Yêu cầu các phòng ban hoặc cán bộ liên quan cung cấp các thông tin và tài liệu liên quan để thực hiện chỉ đạo công việc
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc phân công và ủy quyền.
- Duy trì, cải tiến và triển khai hiệu quả HTQLAT, sức khỏe, môi trường (HSE) và ứng cứu tình huống khẩn cấp; Duy trì, cải tiến và triển khai hiệu quả Công ước lao động hàng hải (MLC); Duy trì, cải tiến và triển khai hiệu quả Hệ thống quản lý chất lượng (ISO)
- Công tác quản lý an toàn, ấn phẩm hàng hải của đội tàu, bảo dưỡng, sửa chữa, thu xếp chứng chỉ cho các trang thiết bị buồng lái;
- Công tác quản lý thuyền viên: Chỉ đạo tìm kiếm nguồn thuyền viên có chất lượng, tổ chức phỏng vấn, đào tạo và huấn luyện nội bộ; Chỉ đạo quản lý thời gian

làm việc trên tàu và thời gian nghỉ ca của thuyền viên để tham mưu cho Giám đốc phê duyệt kế hoạch và nhân sự thay ca phù hợp.

Phó giám đốc phụ trách kinh doanh

Phó giám đốc phụ trách kinh doanh có trách nhiệm giúp giám đốc chỉ đạo và điều hành các lĩnh vực sau:

- Khai thác đội tàu, đội xe bồn, đội xe văn phòng, kinh doanh thương mại, dịch vụ hàng hải;
- Tìm kiếm và triển khai các lĩnh vực kinh doanh mới phù hợp với điều kiện của công ty và theo quy định pháp luật.
- Chỉ đạo theo dõi, xử lý, giải quyết hao hụt hàng hóa, công nợ đội tàu, đội xe bồn;
- Theo dõi và cải tiến các quy trình, quy định, quy chế quản lý trong lĩnh vực được phân công;
- Xây dựng định mức hao hụt hàng hóa cho đội tàu, đội xe bồn;
- Chỉ đạo công tác đấu thầu, phê duyệt, trình duyệt kết quả đấu thầu thuộc lĩnh vực được phân công phụ trách;
- Công tác đầu tư mua phương tiện nổi của công ty;
- Tổ chức và chỉ đạo công tác thanh tra, kiểm tra thuộc lĩnh vực phụ trách;
- Đề xuất khen thưởng, kỷ luật CBCNV và thuyền viên;
- Yêu cầu các phòng ban hoặc cán bộ liên quan cung cấp các thông tin và tài liệu liên quan để thực hiện chỉ đạo công việc.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc phân công và ủy quyền.

Phòng tài chính, kế toán

- Xây dựng kế hoạch tài chính, phương án tài chính cho các dự án.
- Cân đối, thu xếp, quản lý và sử dụng vốn; thực hiện việc bảo lãnh vay vốn, bảo lãnh thực hiện hợp đồng cho các phòng.
- Quản lý hệ thống, bộ máy tài chính kế toán, công tác tài chính, kế toán và công tác thuế.
- Quản lý vốn đầu tư của công ty ra bên ngoài.
- Thẩm định dự toán chi phí của các phòng, dự toán các hội thảo, đoàn công tác.
- Thẩm tra, quyết toán các dự án đầu tư, đào tạo, hợp đồng.

- Công tác thực hành tiết kiệm, chống lãng phí của công ty.
- Phân tích, đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và tài chính của công ty.
- Quản lý việc kê khai thu, nộp và các vấn đề về thuế.
- Xây dựng chiến lược và kế hoạch SXKD dài hạn, trung hạn và hàng năm của công ty.
- Quản lý công tác kế hoạch và thống kê của công ty.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban Giám đốc phân công.

Phòng kĩ thuật, an toàn, pháp chế

- Quản lý đội tầu, đội xe bồn, đội xe văn phòng đảm bảo tình trạng kỹ thuật và pháp lý cho đội tầu, đội xe bồn, đội xe văn phòng hoạt động.
- Lập, giám sát thực hiện kế hoạch sửa chữa, bảo dưỡng đội tầu gồm sửa chữa thường xuyên và sửa chữa lớn.
- Thực hiện cung ứng đầy đủ phụ tùng, vật tư, dầu nhờn, sơn, trang thiết bị cho hoạt động sản xuất kinh doanh đội tầu, đội xe theo quy định của công ty.
- Thực hiện quản lý phụ tùng, vật tư, trang thiết bị của đội tầu, đội xe.
- Lập dự toán chi phí vật tư hàng năm, hàng quý.
- Tham mưu cho Ban giám đốc về công tác pháp chế giao thông đường bộ, hàng hải, an toàn chất lượng, sức khỏe, bảo vệ môi trường; trực tiếp điều tra khắc phục tai nạn sự cố và giải quyết các tranh chấp luật liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.
- Triển khai thực hiện các hoạt động khoa học công nghệ, định mức kinh tế - kỹ thuật, tiêu chuẩn, đo lường, chất lượng, sáng kiến - sáng chế - sở hữu trí tuệ trong toàn công ty.
- Giám sát, quản lý và thực hiện công tác pháp chế hàng hải phù hợp với pháp luật Việt nam và pháp luật quốc tế có liên quan đến các tàu của công ty. Thu thập, nghiên cứu, lưu giữ, cập nhật, cấp phát các tài liệu về pháp chế hàng hải.
- Tổ chức đánh giá và lập kế hoạch về mua bảo hiểm cho đội tàu, đội xe. Giám sát, quản lý công tác bảo hiểm, giải quyết các vấn đề tranh chấp, khiếu nại, phát sinh, công tác đòi bồi thường bảo hiểm trong quá trình hoạt động của công ty.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác do ban Giám đốc phân công.

Phòng kinh doanh, khai thác

- Tham mưu giúp việc cho Ban giám đốc trong việc phê duyệt kế hoạch, tổ chức, điều hành, kinh doanh đội tàu, đội xe của công ty, các tàu thuê ngoài và kinh doanh dịch vụ đại lý.
- Tham mưu, giúp việc cho Lãnh đạo công ty về công tác nghiên cứu thị trường.
- Chủ trì đàm phán, ký kết và quản lý các hợp đồng vận chuyển dầu sản phẩm, hóa chất, hàng rời, LPG, CNG, hành khách mà công ty ký với khách hàng.
- Nghiên cứu, tổng hợp thị trường, tham mưu cho Lãnh đạo công ty để chỉ đạo các định hướng về kinh doanh khai thác đội tàu, đội xe bồn, đội xe văn phòng (kế hoạch hoạt động, phát triển thị trường, nâng cao hiệu quả khai thác,…).
- Phối hợp với các phòng ban, cán bộ liên quan về quản lý và khai thác đội tàu, đội xe bồn, đội xe văn phòng.
- Đầu mối trong việc giải quyết các tranh chấp và khiếu nại với khách hàng.
- Theo dõi tình hình giao nhận hàng hóa, quyết toán hao hụt hàng hóa với tàu và thông báo Phòng Tài chính Kế toán để thu hồi.
- Theo dõi việc chỉ định đại lý tàu trên cơ sở giá cả cạnh tranh nhất.
- Thực hiện làm đại lý cho đội tàu công ty và tàu thuê ngoài;
- Cung cấp dịch vụ đại lý cho các khách hàng trong và ngoài nước;
- Thực hiện các hoạt động marketing trong lĩnh vực dịch vụ đại lý;
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc phân công

Phòng nhân sự, thuyền viên

- Quản lý trang thiết bị, phương tiện và điều kiện làm việc trên văn phòng; đảm bảo an ninh, phòng cháy chữa cháy tại công ty; công tác lễ tân; bố trí và sắp xếp nơi ăn, ở, đi lại, làm việc cho CBNV.
- Công tác thư ký, tổng hợp, văn thư, lưu trữ; quan hệ với các cơ quan hữu quan.
- Công tác chuẩn bị các sự kiện của công ty;

- Đảm bảo hệ thống hạ tầng mạng, máy chủ, máy tính, thiết bị công nghệ thông tin khác và phần mềm tại công ty luôn hoạt động thông suốt và ổn định.
- Công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, đánh giá, phát triển, quy hoạch và kỷ luật, quản lý và lưu giữ hồ sơ về CBNV, lao động tiền lương, chế độ chinh sách, thi đua khen thưởng; các hoạt động tài trợ và chính sách xã hội. Xây dựng và tổ chức triển khai công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.
- Hàng năm, trên cơ sở kế hoạch sản xuất kinh doanh, quy mô tăng lên của đội tàu, đội xe, thêm tàu mới, kế hoạch đóng tàu mới, nhân sự nghỉ việc, luật pháp mới,… Rà soát lại nhân sự để xây dựng định biên nhằm đảm bảo bố trí đầy đủ CBNV để thực thi Hệ thống quản lý an toàn hiệu quả
- Thực hiện tuyển dụng, đào tạo, điều động, đánh giá, lưu giữ hồ sơ, chế độ chính sách,… liên quan đến nhân sự, thuyền viên.

PHỤC LỤC 4:

BẢN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC ĐỐI VỚI VỊ TRÍ PHÓ PHÒNG HÀNH CHÍNH - NHÂN SỰ

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

1. Chức danh: Phó phòng tổ chức hành chính – nhân sự

2. Báo cáo với: Trưởng phòng và phó giám đốc phụ trách nhân sự

3. Mức lương: Hưởng lương theo quy chế của công ty

4. Những cán bộ cấp dưới:

- Nhân viên thuộc phòng tổ chức hành chính – nhân sự
- Cán bộ chuyên trách các đơn vị trực thuộc công ty

CÁC NHIỆM VỤ

1. Dự thảo và thực hiện các chính sách có liên quan tới tất cả các hoạt động quản lý con người.
2. Trực tiếp tham gia tuyển mộ, tuyển chọn lao động cho tất cả các công việc trống.
3. Theo dõi và quản lý các chế độ BHXH, BHYT, các hoạt động nhân sự như thuê mướn lao động, các hoạt động thi đua khen thưởng, kỷ luật, đề bạt, nâng lương...
4. Thiết kế và thực hiện chương trình định hướng cho nhân viên mới vào làm việc tại công ty.
5. Tham mưu cho các trưởng bộ phận, các đơn vị trực thuộc về công tác quản trị nhân lực.
6. Viết báo cáo và có kiến nghị với cấp lãnh đạo nhằm giảm tình trạng biến động sức lao động trong công ty.
7. Tham gia công tác thỏa thuận ký thỏa ước lao động tập thể.
8. Thực hiện các công việc khi trưởng phòng đi vắng.
9. Thực hiện các công việc đối nội, đối ngoại thuộc lĩnh vực của mình.
10. Tham gia công tác công đoàn công ty.
11. Theo dõi và trợ giúp thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực tại các đơn vị thành viên.

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

1. Làm việc trong văn phòng được trang bị máy lạnh.
2. Trang bị làm việc: 01 bộ máy vi tính, 01 bộ bàn ghế, 01 tủ đựng tài liệu riêng và văn phòng phẩn cần thiết phục vụ công việc.
3. Khi đi công tác theo lệnh điều động có xe đưa đón và được hưởng các chế độ công tác khác.

BẢNG YÊU CẦU CỦA CÔNG VIỆC ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN

Kiến thức: Có kiến thức hiểu biết về quản lý nhân sự, hiểu biết các chính sách và quy định của nhà nước về lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty. Hiểu biết về pháp luật và luật lao động.

Kinh nghiệm: có ít nhất 3 năm làm việc ở vị trí tương đương

Kỹ năng: Sử dụng thành thạo các phương pháp nghiên cứu lao động đặc biệt là các kỹ năng soạn thảo, đàm phán; sử dụng thành thạo máy tính văn phòng, tiếng Anh giao tiếp.

Giáo dục: Tốt nghiệp Đại học chuyên ngành quản trị nhân lực hoặc kinh tế lao động, quản trị kinh doanh

Yêu cầu khác: Ưu tiên nam giới, tuổi từ 30 trở lên...

BẢN TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

1. Các báo cáo cần thực hiện chính xác và nộp vào ngày 25 hàng tháng
2. Có kế hoạch và tuyển dụng nhân lực cho công ty theo tháng, quý, năm
3. Tham gia đàm phán các mục tiêu đạt kết quả cao nhất
4. Tham gia đối nội, đối ngoại
5. Báo cáo theo dõi các chế độ BHXH, BHYT theo tháng, quý, năm
6. Hàng tháng tham gia tổ chức họp công đoàn 01 lần
7. Cập nhật và đánh giá chương trình định hướng theo định kỳ: 03 tháng 1 lần để bổ sung, sửa đổi giúp cho chương trình đạt hiệu quả
8. Báo cáo công tác quản trị nhân lực tại đơn vị theo tháng, quý, năm
9. Tham gia dự họp giao ban 01 lần/tháng
10. Đi công tác theo yêu cầu của công ty