

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

HỒ QUANG HẢI

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY XĂNG DẦU NAM TÂY NGUYÊN**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng, Năm 2014

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. VÕ XUÂN TIẾN

Phản biện 1: TS. ĐOÀN GIA DŨNG

Phản biện 2: PGS.TS. TRẦN ĐÌNH THAO

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 2 tháng 3 năm 2014.

** Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại Học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh Tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Phát triển nguồn nhân lực là một việc làm hết sức cần thiết nhằm nâng cao chất lượng lao động và phát triển tài nguyên nhân lực, đảm bảo khả năng cạnh tranh lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp.

Tuy nhiên, các doanh nghiệp ở Việt Nam không phải doanh nghiệp nào cũng có một đội ngũ nguồn nhân lực tài năng, có sức sáng tạo và khả năng liên kết để tạo ra một sức mạnh to lớn cho doanh nghiệp. Nhận thức được vấn đề nêu trên, Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên đã quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực, cùng với việc tập trung mọi nguồn lực cho phát triển kinh doanh, tuy nhiên trong những năm qua nguồn nhân lực của Công ty đã tăng nhanh về số lượng để đáp ứng yêu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh của mình, mà chưa coi trọng đến phát triển về trình độ đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Do vậy việc phát triển nguồn nhân lực một cách toàn diện từ công tác xây dựng kế hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đãi ngộ và đào tạo nhằm phát triển nguồn nhân lực vẫn còn nhiều bất cập. Để vượt qua khó khăn, thách thức, cũng như đáp ứng được các yêu cầu phát triển thì một vấn đề cơ bản và lâu dài cần phải tập trung phát triển nguồn nhân lực của Công ty một cách toàn diện.

Xuất phát từ những vấn đề trên, tác giả quyết định chọn đề tài: **“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên”** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến phát triển NNL.
- Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên trong thời gian qua.
- Đề xuất giải pháp phát triển NNL tại công ty trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

➤ *Đối tượng nghiên cứu:*

Đối tượng nghiên cứu của Luận văn là các vấn đề lí luận và thực tiễn liên quan đến phát triển NNL tại Cty xăng dầu Nam Tây Nguyên.

➤ *Phạm vi nghiên cứu:*

- Về nội dung: Luận văn nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên.

- Về không gian: Nội dung nghiên cứu được tiến hành nghiên cứu tại Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên.

- Về thời gian: Các giải pháp đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong thời gian đến năm 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp chuẩn tắc;
- Phương pháp điều tra, phương pháp chuyên gia;
- Phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh;
- Các phương pháp khác...

5. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn được kết cấu thành 3 chương như sau:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên thời gian qua.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên thời gian tới.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI QUÁT VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Một số khái niệm

a. Nhân lực

Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực, trí lực và nhân cách.

b. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động). Bao gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức hoặc một doanh nghiệp nhất định.

c. Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp hoàn thiện và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội), nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực của tổ chức và cá nhân người lao động.

1.1.2. Ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực

- Trực tiếp giúp nhân viên làm việc tốt hơn;
- Giải quyết các vấn đề tổ chức;
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới;
- Nâng cao tính ổn định và năng động của doanh nghiệp;
- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc;
- Giảm bớt sự giám sát;
- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới...

1.2. NỘI DUNG CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Xác định cơ cấu nguồn nhân lực

- Cơ cấu nguồn nhân lực là thành phần, tỷ lệ và mối quan hệ tương tác giữa các bộ phận của nguồn nhân lực trong tổng thể.

- Cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý sẽ giúp DN đạt được hiệu quả, mục tiêu trong kinh doanh, sử dụng có hiệu quả từng thành viên của DN và kích thích được tính tích cực lao động của các thành viên trong DN.

- *Để xác định cơ cấu NNL phải căn cứ vào:* Các nhiệm vụ, mục tiêu của tổ chức. Nói cách khác, cơ cấu nguồn nhân lực được xác định theo yêu cầu của chiến lược phát triển mà doanh nghiệp đã xây dựng. Khi chiến lược, mục tiêu, điều kiện kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi thì cơ cấu nguồn nhân lực phải thay đổi tương ứng.

- *Tiêu chí để phản ánh cơ cấu NNL:*

+ Cơ cấu NNL theo tổ chức (Hay là cơ cấu NNL theo bộ phận): Tức là thành phần và tỷ lệ của từng loại nhân lực theo đơn vị tổ chức trong tổng số.

+ Cơ cấu NNL theo ngành nghề: Tức là thành phần và tỷ lệ của từng loại nhân lực theo nghề nghiệp trong tổng số.

1.2.2. Nâng cao năng lực nguồn nhân lực

Năng lực NNL chính là sự tổng hợp của các yếu tố kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ góp phần tạo ra tính hiệu quả trong công việc của mỗi người

Để nâng cao năng lực nguồn nhân lực, DN cần tiến hành nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; kỹ năng và nhận thức của NLD.

a. Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của NNL

- Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động là kiến thức tổng hợp, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật, kiến thức đặc thù cần thiết để đảm đương các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động khác.

- Nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao sẽ giúp DN nâng cao năng suất lao động và có vai trò làm nòng cốt, có khả năng khởi xướng và dẫn dắt các đổi mới công nghệ, quy trình quản lý sản xuất.

- *Để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của nguồn nhân lực, DN cần:*

- + Tiến hành đào tạo cho đội ngũ nhân viên
- + Phân bổ nhân viên hợp lý, làm việc đúng chuyên ngành
- + Tạo điều kiện cho nhân viên sử dụng và phát huy kiến thức của bản thân,...

b. Nâng cao kỹ năng

- *Kỹ năng của người lao động là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình hình thành một công việc cụ thể nào đó.*

- Những kỹ năng sẽ giúp cho người lao động đó hoàn thành tốt công việc của mình, quy định tính hiệu quả của công việc,...

NNL cần có một số kỹ năng nhằm hỗ trợ và thực hiện công việc hiệu quả hơn. Cần lưu ý rằng mỗi vị trí đảm nhiệm khác nhau sẽ cần những nhóm kỹ năng khác nhau.

- *DN có thể cải thiện kỹ năng của NNL bằng cách:*

+ Đào tạo: Cử hoặc khuyến khích người lao động đi học, tham gia các cuộc seminar của các hiệp hội kinh doanh, các nhà kinh doanh nước ngoài; tổ chức các lớp học ngắn hạn đào tạo kỹ năng do những chuyên gia có kinh nghiệm trong và ngoài nước đảm nhiệm...

+ Tự đào tạo: Tạo điều kiện và môi trường cho người lao động ứng dụng kỹ năng, tích lũy kinh nghiệm thực tiễn...

Bên cạnh sự nỗ lực của DN thì bản thân người lao động cũng cần phải chủ động, tích cực và luôn có tinh thần học hỏi để nâng cao kỹ năng của bản thân.

c. Nâng cao nhận thức

- Trình độ nhận thức của người lao động là trình độ phản ánh mức độ sự hiểu biết về chính trị, xã hội, tính tự giác, tính kỷ luật, thái độ, tác phong lao động, tinh thần trách nhiệm, tính thích ứng... trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Nhận thức của người lao động được coi là tiêu chí đánh giá trình độ phát triển nguồn nhân lực.

- *Nâng cao nhận thức người lao động sẽ giúp DN*: Nâng cao năng suất và hiệu quả lao động.

- *Tiêu chí phản ánh nhận thức của người lao động*: Hành vi và thái độ.

- *Để nâng cao nhận thức DN cần phải*:

+ Tiến hành đào tạo,

+ Sử dụng các chính sách kích thích tính tự giác, tính kỷ luật, tinh thần trách nhiệm, thái độ làm việc... của người lao động,

Bên cạnh đó, bản thân người lao động cũng cần phải luôn không ngừng rèn luyện và học hỏi để nâng cao nhận thức.

1.2.3. Nâng cao động lực thúc đẩy

Nâng cao động lực thúc đẩy được hiểu là tổng thể các chính sách, biện pháp, công cụ tác động lên người lao động làm cho họ có nhiều phần khởi, hăng say, tự nguyện trong công việc để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Các DN có thể sử dụng nhiều biện pháp khác nhau để nâng cao động lực thúc đẩy cho người lao động, cụ thể như sau:

- Công tác tiền lương

- Các yếu tố tinh thần

- Cải thiện điều kiện làm việc

- Tạo điều kiện để người lao động được đào tạo

1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài

- Tình hình thị trường lao động và cạnh tranh;
- Tình hình phát triển kinh tế của đất nước;
- Các chính sách của kinh tế - xã hội của Nhà nước;
- Các quy định về luật pháp của Nhà nước trong lĩnh vực LĐ;
- Sự phát triển của công nghệ và kỹ thuật.

1.3.2. Nhóm nhân tố bên trong

- Chiến lược phát triển và kế hoạch kinh doanh của DN;
- Nhân tố quản lý;
- Hiện trạng nguồn nhân lực;
- Văn hóa doanh nghiệp;
- Khả năng tài chính;
- Đặc điểm và quy mô hoạt động.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU NAM TÂY NGUYÊN THỜI GIAN QUA

2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA CÔNG TY ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

a. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên được thành lập ngày 14/02/1976 đóng trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk.

b. Chức năng, nhiệm vụ

- Kinh doanh xăng dầu và các sản phẩm hóa dầu
- Bảo toàn và phát triển vốn nhà nước

- Đáp ứng tốt nhất nhu cầu xăng dầu và các sản phẩm hóa dầu trên địa bàn Nam Tây Nguyên

c. Bộ máy quản lý

Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên hiện có mô hình quản lý trực tuyến chức năng. Đây là mô hình quản lý kết hợp giữa sự chỉ huy trực tiếp của các cấp lãnh đạo trong công ty và sự chỉ đạo nghiệp vụ của các nhân viên chức năng các cấp.

2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực

a. Nguồn nhân lực

Điểm nổi bật của NNL tại công ty là đội ngũ nhân lực rất trẻ. Số lao động trẻ luôn chiếm hơn 75% trong tổng số lao động và có xu hướng tăng. Và lao động nam chiếm hơn 73% trong tổng số lao động.

b. Nguồn lực tài chính

Những năm qua, nguồn lực tài chính của công ty luôn vững mạnh, đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động được cải thiện nhiều, nguồn tài chính chi hỗ trợ cho học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ cũng được gia tăng đáng kể.

c. Nguồn lực cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất của Công ty hiện đại và rộng khắp trên địa bàn 2 tỉnh Đắk Lắk và Đắk Nông đáp ứng nhu cầu hoạt động kinh doanh.

2.1.3. Tình hình hoạt động của Công ty trong thời gian qua

Doanh thu năm 2010 là 2.086 tỷ đồng, lợi nhuận của công ty đạt 40 tỷ đồng, doanh thu năm 2011 là 2.989 tỷ đồng, lợi nhuận của công ty đạt 23,8 tỷ đồng, doanh thu năm 2012 là 3.448 tỷ đồng, lợi nhuận của công ty đạt 31 tỷ đồng. Có thể thấy, tình hình kinh doanh của Công ty thời gian qua là rất tốt. Doanh thu và lợi nhuận liên tục tăng trưởng qua các năm, mặc dù nền kinh tế vẫn còn nhiều khó khăn.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY THỜI GIAN QUA

2.2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực tại công ty

a. Cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận

Trong những năm qua, cơ cấu NNL theo bộ phận tại Công ty có sự thay đổi đáng kể, được thể hiện ở Bảng 2.5.

Bảng 2.5. Cơ cấu NNL theo bộ phận của Công ty thời gian qua

(ĐVT: %)

Bộ phận	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Quản lý chung	1,10	0,99	0,97
Kinh doanh	2,93	2,97	2,90
Kế toán Tài chính	2,93	2,64	2,58
Tổ chức Hành chính	3,30	2,97	2,90
Quản lý Kỹ thuật	2,56	2,31	2,26
Văn phòng CN	6,59	6,60	6,77
Cửa hàng	69,60	71,62	71,94
Kho xăng dầu	2,20	1,98	1,94
Đội xe	8,79	7,92	7,74
Tổng cộng	100,00	100,00	100,00

Nguồn: Phòng Tổ chức-Hành chính

Cơ cấu NNL theo bộ phận tại Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên khá hợp lý. Tuy nhiên, các bộ phận kế toán-tài chính, quản lý kỹ thuật có thực sự hợp lý chưa để thúc đẩy sự phát triển chung.

b. Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề

Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề của công ty trong thời gian qua cũng có những thay đổi nhưng mức độ thay đổi là không đáng kể, điều này được thể hiện ở Bảng 2.6.

Bảng 2.6. Cơ cấu NNL theo ngành nghề của Công ty thời gian qua
(ĐVT: %)

Ngành nghề	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Quản trị Kinh doanh	3,66	3,63	3,87
Kinh tế đầu tư	0,73	0,66	0,65
Tài chính kế toán	5,49	5,61	6,77
Quản trị nhân sự	0,37	0,33	0,32
Công nghệ thông tin	1,10	0,99	0,97
Công nghệ hóa	1,10	0,99	1,29
Điện, điện tử	0,37	0,33	0,32
Cơ khí	0,37	0,33	0,32
Xây dựng	0,37	0,33	0,32
Luật thương mại	0,73	0,66	0,65
Lái xe	8,06	7,26	7,10
Kinh doanh xăng dầu	77,66	78,88	77,42
Tổng cộng	100,00	100,00	100,00

Nguồn: Phòng Tổ chức-Hành chính

Cơ cấu NNL theo ngành nghề của Công ty trong thời gian qua chưa thực sự hợp lý. Cơ cấu NNL theo ngành nhân sự chiếm tỷ trọng khá thấp, trong khi nguồn nhân lực theo ngành tài chính kế toán lại chiếm một tỷ trọng cao hơn khá nhiều các nhóm ngành còn lại. Nguyên nhân được cho là có một số nhân viên không làm đúng chuyên ngành đào tạo, được bố trí làm việc tại các bộ phận tổ chức-hành chính, kinh doanh.

Nhìn chung, cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề của Công ty trong thời gian qua là tương đối hợp lý, đặc biệt đối với một Công ty kinh doanh hàng hóa đặc thù (kinh doanh xăng dầu). Tuy nhiên, vẫn còn có những bất cập như làm việc không đúng ngành nghề,

chuyên môn như bộ phận kế toán tài chính, tổ chức hành chính sẽ ảnh hưởng không tốt đến người lao động và doanh nghiệp.

2.2.2. Năng lực nguồn nhân lực tại công ty

a. Về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

Trong thời gian qua, để đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh, NNL Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên không ngừng gia tăng về số lượng mà còn nâng cao về trình độ CMNV, điều này được thể hiện qua bảng 2.7.

Bảng 2.7. Cơ cấu NNL theo trình độ của Công ty thời gian qua

Trình độ	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
Trên Đại học	2	0,73	2	0,66	2	0,65
Đại học	58	21,25	59	19,47	59	19,03
Cao đẳng	14	5,13	15	4,95	19	6,13
Trung cấp	119	43,59	126	41,58	124	40,00
Công nhân k. thuật	80	29,30	101	33,33	106	34,19
Tổng cộng	273	100,00	303	100,00	310	100,00

Nguồn: Phòng Tổ chức-Hành chính

Qua phân tích ở trên, chúng ta thấy nguồn nhân lực có trình độ cao đẳng, trung cấp và công nhân kỹ thuật chuyên ngành kinh doanh xăng dầu được gia tăng.

Để tìm hiểu rõ hơn về CMNV ta đi sâu phân tích về CMNV của 2 bộ phận lao động gián tiếp và lao động trực tiếp.

- Lao động gián tiếp

Bảng 2.9. Trình độ CMNV của lao động gián tiếp thời gian qua

Trình độ	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
Trên Đại học	2	4,08	2	3,70	2	3,57
Đại học	34	69,39	41	75,93	43	76,79
Cao đẳng	4	8,16	4	7,41	2	3,57
Trung cấp	5	10,20	5	9,26	5	8,93
Công nhân k.thuật	4	8,16	2	3,70	4	7,14
Tổng cộng	49	100,00	54	100,00	56	100,00

Nguồn: Phòng Tổ chức-Hành chính

Sau khi đi sâu phân tích số liệu ở bảng 2.9 cho thấy, đội ngũ nguồn nhân lực của bộ phận lao động gián tiếp chủ yếu có trình độ đại học. Đây là bộ phận có nhiệm vụ chính là chỉ đạo, điều hành hoạt động SXKD trên toàn bộ hệ thống của Công ty, vì vậy đòi hỏi nguồn nhân lực ở khu vực này có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao là phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ.

- Lao động trực tiếp

Như vậy, qua bảng 2.10 chúng ta nhận thấy trình độ CMNV của lao động trực tiếp khá phù hợp với bộ phận này. Do đặc là kinh doanh xăng dầu vì vậy, tính chất công việc cũng như các yêu cầu CMNV ở bộ phận này đòi hỏi chủ yếu là bằng nghề kỹ thuật xăng dầu.

Bảng 2.10. Trình độ CMNV của lao động trực tiếp thời gian qua

Trình độ	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
Trên Đại học	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Đại học	24	10,71	18	7,23	16	6,30

Cao đẳng	10	4,46	11	4,42	17	6,69
Trung cấp	114	50,89	121	48,59	119	46,85
Công nhân k.thuật	76	33,93	99	39,76	102	40,16
Tổng cộng	224	100,00	249	100,00	254	100,00

Nguồn: Phòng Tổ chức-Hành chính

➤ *Kết quả đánh giá của người lao động về trình độ CMNV:*

- Người lao động đánh giá mức độ đáp ứng với công việc của mình chỉ ở mức độ khá tốt, chủ yếu tập trung trong thang điểm từ 1 đến 5 mà NLD tự đánh giá mình, thể hiện ở giá trị trung bình khoảng 4,11.

➤ *Theo đánh giá của công ty về trình độ CMNV của NNL:*

- Mức độ thích hợp và đáp ứng được yêu cầu công việc tại các đơn vị đáp ứng khá tốt các yêu cầu nhiệm vụ, năng suất lao động đạt khá cao, tỷ lệ hoàn thành kế hoạch hàng năm đạt trên 98%.

- NNL còn thiếu kiến thức CMNV liên quan đến lĩnh vực hoạt động,

- Nhân viên mới tuyển dụng cần bổ sung nghiệp vụ quản lý kinh doanh xăng dầu, phòng chống cháy nổ,...

b. Về kỹ năng

➤ *Kết quả đánh giá của người lao động về kỹ năng cho thấy:*

- Lao động gián tiếp

Ta thấy bản thân lao động gián tiếp đánh giá mức độ đáp ứng kỹ năng công việc của mình chỉ ở mức trung bình khá, chủ yếu tập trung trong thang điểm từ 1 đến 5 mà NLD tự đánh giá mình, thể hiện ở giá trị trung bình của 5 tiêu chí là 3,67. Ta nhận thấy *Kỹ năng phát biểu ý kiến, thể hiện quan điểm và Kỹ năng giao tiếp, thương lượng* là 2 kỹ năng mà người lao động gián tiếp có mức đáp ứng thấp nhất.

- Lao động trực tiếp

Mức độ đáp ứng tốt nhất là tiêu chí *Khả năng làm việc với cường độ cao*, có điểm trung bình là 4,00 trong thang điểm từ 1 đến 5.

Trong đó *Kỹ năng lắng nghe tiếp thu, lắng nghe các ý kiến góp ý* có mức đáp ứng thấp nhất với điểm trung bình là 3,45.

Nhìn chung, qua khảo sát chúng ta nhận thấy qua 2 nhóm khảo sát là lao động gián tiếp và lao động trực tiếp thì NLĐ ở nhóm lao động trực tiếp với điểm trung bình 3,75 có kỹ năng tốt hơn so với lao động gián tiếp là 3,67.

➤ *Theo đánh giá của công ty về đáp ứng kỹ năng của đội ngũ NNL:*

- Nhân lực có kỹ năng tương đối phù hợp yêu cầu công việc.
- Cần phải quan tâm trong một số kỹ năng như: kỹ năng phát biểu ý kiến, thể hiện quan điểm, kỹ năng giao tiếp thương lượng, kỹ năng tiếp thu lắng nghe ý kiến góp ý,...

c. Về nhận thức

➤ *Kết quả tổng hợp khảo sát nhân viên Công ty về nhận thức đối với công việc của bản thân:*

Kết quả khảo sát nhân viên Công ty về mức độ đáp ứng về nhận thức đối với công việc của bản thân thể hiện giá trị trung bình là 4,17 (thang điểm từ 1 đến 5) một số điểm khá cao.

Tiêu chí *Mức độ tuân thủ nội quy, quy chế, quy định; Thái độ nhiệt tình, tích cực trong công việc; Hiểu biết về môi trường hoạt động Công ty* là các tiêu chí mà NLĐ có đáp ứng tốt nhất.

Tiêu chí *Khả năng tự học tập, rèn luyện nâng cao trình độ* là tiêu chí mà người lao động đáp ứng kém nhất.

➤ *Theo đánh giá của Công ty về nhận thức của đội ngũ NNL:*

Theo đánh giá của Công ty về khả năng nhận thức của người lao động thì cơ bản người lao động của Công ty đã đáp ứng khá tốt, khả năng hoàn thành công việc khá cao, luôn có ý thức trách nhiệm đối với công việc được giao, tin tưởng sự phát triển của doanh nghiệp.

2.2.3. Thực trạng công tác nâng cao động lực thúc đẩy

a. Về công tác tiền lương

Kết quả khảo sát người lao động cho rằng các khoản phúc cấp phúc lợi (phụ cấp, trợ cấp) tại Công ty khá thỏa đáng, mức độ hài lòng trung bình nằm trong khoảng 3.61.

Tuy nhiên, theo kết quả khảo sát thì sự hài lòng với mức lương hiện tại vẫn chưa được tốt, đạt ở mức giá trị trung bình là 3,22; đây là tiêu chí mà người lao động đánh giá thấp nhất trong các tiêu chí trên.

b. Về các yếu tố tinh thần

Với 5 nội dung được sử dụng để đánh giá về các yếu tố tinh thần, trong đó các yếu tố *quan tâm tổ chức tham quan, du lịch, nghỉ dưỡng, hoạt động phong trào văn hóa, văn nghệ, thể thao, không gian vui chơi giải trí sau giờ làm việc; được mọi người tôn trọng* được NLD đánh giá cao nhất.

Tuy nhiên, cũng theo kết quả khảo sát thì *chế độ khen thưởng kịp thời và đa dạng* có mức độ hài lòng thấp nhất, điểm trung bình là 2,93.

c. Về điều kiện làm việc

Trong 4 yếu tố được sử dụng để đánh giá điều kiện làm việc, người lao động của Công ty đều hài lòng và có mức độ hài lòng trung bình khá cao, cao nhất là *Vệ sinh an toàn lao động* có điểm trung bình 4,39. Có điểm số thấp nhất trong nhóm là 3,94 *Thời giờ làm việc, nghỉ ngơi* điều này thể hiện Công ty cần quan tâm hơn nữa tính hợp lý về thời gian làm việc, nghỉ ngơi của người lao động.

d. Tạo điều kiện để người lao động được học tập

Trong thời gian qua Công ty đã phối hợp với Viện Quản trị kinh doanh - Đại học kinh tế quốc dân Hà nội, Trường cao đẳng kinh tế đối ngoại thành phố Hồ Chí Minh, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam tổ chức các lớp học đào tạo về phát triển kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng bán hàng, quản lý, giao tiếp, cửa hàng trưởng, nâng bậc... cho hàng trăm lượt cán bộ chuyên viên, cửa hàng trưởng, nhân viên bán hàng.

Tuy nhiên, qua khảo sát thì yếu tố *Mức độ tạo điều kiện khi được tham gia đào tạo* có mức độ đáp ứng là 3,78 mức thấp nhất trong các tiêu chí.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU NAM TÂY NGUYÊN

2.3.1. Những kết quả đạt được

a. Cơ cấu nguồn nhân lực: đã đáp ứng được nhu cầu gia tăng về số lượng NNL, đặc biệt là lao động tại các cửa hàng, cơ cấu khá phù hợp với điều kiện kinh doanh đặc thù của Công ty.

b. Năng lực nguồn nhân lực:

- *Trình độ CMNV:* đã xây dựng được đội ngũ CBCNV đào tạo cơ bản, có CMNV, đã làm tốt công tác đào tạo nâng cao CMNV cho NLĐ.

- *Trình độ kỹ năng:* Công ty đã tổ chức được các lớp đào tạo tập huấn kỹ năng cho lao động gián tiếp và lao động trực tiếp.

- *Trình độ nhận thức:* đã thường xuyên tổ chức các lớp tuyên truyền chủ trương, chính sách pháp luật, các quy định liên quan,..

c. Nâng cao động lực thúc đẩy:

- *Về công tác tiền lương:* xây dựng và thực hiện các quy chế, quy định về công tác tiền lương, tiền thưởng, bảng đánh giá, bình xét.

- *Các yếu tố tinh thần:* thực hiện khá tốt chế độ khen thưởng, tuyên dương, tổ chức được các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao.

- *Về điều kiện làm việc:* Công ty đã cải thiện nâng cao các điều kiện làm việc về cơ sở vật chất hiện đại, an toàn lao động cho NLĐ.

- *Tạo điều kiện để NLĐ được đào tạo:* đã phối hợp cùng các trường tổ chức các lớp đào tạo CMNV, kỹ năng, cho hàng trăm lượt CBCNV tham gia đào tạo tại Công ty và các trường đào tạo.

2.3.2. Hạn chế tồn tại

a. Cơ cấu NNL: Công ty còn có những bất cập về cơ cấu như làm việc không đúng ngành nghề, chuyên môn.

b. Năng lực NNL:

- *Trình độ CMNV:* Công ty chưa có chính sách, kế hoạch dài hạn để nâng cao trình độ CMNV cho NLĐ.

- *Trình độ kỹ năng:* Công ty đã thực hiện đào tạo kỹ năng, tuy nhiên chưa tập trung vào các kỹ năng còn yếu, thiếu của NLĐ.

- *Về nhận thức:* chưa tạo được sức mạnh tập thể để phát huy hết tinh thần trách nhiệm của NLĐ.

c. Nâng cao động lực thúc đẩy:

- *Về công tác tiền lương:* tiền lương, tiền thưởng chưa thực sự kích thích nâng cao động lực cho nhóm lao động trực tiếp.

- *Các yếu tố tinh thần:* Công ty chưa thực sự tạo được hình ảnh đẹp và văn hóa riêng có để nâng cao tinh thần đoàn kết cho NLĐ.

- *Về điều kiện làm việc:* việc sắp xếp bố trí thời gian ca, kíp, thời giờ nghỉ ngơi của lao động trực tiếp chưa thật sự hợp lý.

- *Tạo điều kiện để NLĐ được đào tạo:* công tác đào tạo thực hiện còn chưa tốt, nội dung chưa chú trọng vào công việc của NLĐ.

2.3.3. Nguyên nhân các hạn chế phát triển NNL thời gian qua

- Thiếu chiến lược phát triển nguồn nhân lực, nên công tác phát triển NNL còn nhiều hạn chế, bị động chưa có kế hoạch dài hạn.

- Công tác hoạch định NNL chưa được chú trọng đúng mức, làm cho công tác hoạch định chỉ có tính chất thống kê. Cán bộ làm công tác nhân sự còn yếu và thiếu.

- Chưa có nhiều chính sách và các hoạt động tạo động lực thúc đẩy làm việc cho người lao động để người lao động yên tâm công tác, cống hiến.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỂ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU NAM TÂY NGUYÊN

3.1. CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP

3.1.1. Dự báo sự thay đổi của các yếu tố môi trường

a. Môi trường bên ngoài

b. Môi trường bên trong

3.1.2. Chiến lược phát triển tại Công ty trong thời gian tới

3.1.3. Một số quan điểm có tính định hướng để xây dựng giải pháp

- Phát triển NNL phải thường xuyên lấy mục tiêu phát triển của Công ty làm tiêu chí định hướng;

- Phát triển NNL bằng nhiều con đường, biện pháp mang tính tổng hợp và đồng bộ.

- Phát triển NNL cũng là công việc của DN và của chính bản thân người lao động. DN phải chú trọng tìm kiếm các cơ sở đào tạo có thể cung cấp hoặc đào tạo được NNL mà DN đang cần.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU NAM TÂY NGUYÊN

3.2.1. Hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực tại Công ty

d. Đảm bảo số lượng nguồn nhân lực

Để xác định số lượng NNL đến năm 2020, căn cứ vào dự báo số nhân lực hiện có và số nhân lực cần bổ sung mới cho từng bộ phận. Trên cơ sở dự báo số nhân lực cần bổ sung mới và số nhân lực hiện có, quy mô NNL của Công ty dự báo tới năm 2020 trình bày ở bảng 3.2.

Bảng 3.2: Dự báo số lượng NNL theo bộ phận của Công ty giai đoạn 2015 – 2020

DVT: người

Bộ phận	Năm 2015	Năm 2020
Quản lý chung	4	4
Kinh doanh	9	12
Kế toán Tài chính	9	10
Tổ chức Hành chính	9	11
Quản lý Kỹ thuật	8	10
Văn phòng CN	25	30
Cửa hàng	235	280
Kho xăng dầu	6	8
Đội xe	25	35
Tổng cộng	330	400

Nguồn: Phòng Tổ chức-Hành chính

Để đảm bảo NNL trong thời gian tới, Công ty cần phải:

- *Xây dựng kế hoạch gia tăng số lượng NNL.*
- + Cần phải tạo cho mình một hình ảnh đẹp;
- + Tạo môi trường làm việc yêu thích, chính sách đào tạo, đãi ngộ tốt;
- + Thực hiện chiến lược quảng bá thương hiệu, hình ảnh từ bên ngoài, tạo dựng uy tín để tạo dựng niềm tin cho người lao động.
- *Tiến hành sử dụng các chính sách để giữ chân NLD*
- + Minh bạch, nhất quán trong chính sách nhân sự, công bằng trong đánh giá năng lực;
- + Có chính sách phân công nhiệm vụ hợp lý;
- + Đưa ra quy chế lương thưởng hợp lý, đúng đối tượng.
- e. Hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực tại công ty**
- *Cơ sở xác định cơ cấu phát triển NNL*

- Khối lượng công việc tăng lên do mở rộng quy mô SXKD,
- Kết quả phân tích ảnh hưởng của các yếu tố KHCN,
- Phương pháp chuyên gia được áp dụng để lấy ý kiến.

➤ *Yêu cầu đối với cơ cấu nguồn nhân lực*

- Đạt được cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý,
- Đáp ứng yêu cầu nâng cao năng lực của mỗi vị trí,
- Tăng nhanh số lượng lao động, đảm bảo chất lượng lao động, đồng thời tổ chức sắp xếp lại lao động cho phù hợp.

➤ *Dự báo về sự thay đổi cơ cấu nguồn nhân lực*

- Về cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận:

Cơ cấu NNL theo bộ phận phát triển theo hướng:

Tăng tỷ trọng nhân lực ở bộ phận kinh doanh thị trường, bộ phận cửa hàng xăng dầu cũng sẽ tăng theo để đáp ứng nhu cầu phát triển;

Giảm tỷ trọng ở bộ phận kế toán tài chính, quản lý kỹ thuật bằng cách gia tăng năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên trong bộ phận.

- Về cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề:

Cơ cấu NNL theo ngành nghề được dự báo theo hướng: Đáp ứng đủ tình hình SXKD và mở rộng quy mô sản xuất của Công ty, bố trí người lao động vào các vị trí phù hợp.

Chú trọng đến việc tuyển chọn nhân lực có chuyên ngành phù hợp, tránh tình trạng làm trái ngành như hiện nay.

➤ *Biện pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực*

- Kế hoạch hóa công tác phát triển NNL trên nhu cầu thực tế của từng bộ phận để có lộ trình đào tạo, bồi dưỡng nhân lực cho phù hợp;

- Luân chuyển lao động giữa các bộ phận tài chính kế toán, bộ phận kinh doanh để đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh.

- Thu hút, tuyển dụng các lao động giỏi để đáp ứng nhu cầu làm việc cho bộ phận kinh doanh, tổ chức hành chính, cửa hàng xăng dầu

3.2.2. Nâng cao năng lực nguồn nhân lực

Để nâng cao năng lực nguồn nhân lực công ty cần phải làm tốt công tác đào tạo nguồn nhân lực như sau :

a. Dự báo nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo của Công ty được xác định dựa trên chiến lược phát triển kinh doanh của công ty; kết quả phân tích thực trạng năng lực NNL; yêu cầu về năng lực của NNL.

b. Thực hiện đào tạo

➤ Đào tạo nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ

- Chú trọng đào tạo lao động ở bộ phận kinh doanh, tổ chức hành chính, cửa hàng xăng dầu, marketing để tăng nhanh NSLĐ, giảm mức sử dụng lao động ở các bộ phận này...

- Tập trung bồi dưỡng kinh doanh hàng hóa sản phẩm mới, đào tạo dài hạn cho số lao động là công nhân xăng dầu, lao động có trình độ trung cấp, cao đẳng ở các cửa hàng xăng dầu.

- Nhân lực cần được đào tạo từ nay đến 2015 là 245 lượt người và giai đoạn 2016-2020 là 1.070 lượt người. Trong đó, bộ phận có số nhân lực cần được đào tạo nhiều nhất là bộ phận cửa hàng xăng dầu, kinh doanh, tổ chức hành chính.

➤ Đào tạo nâng cao kỹ năng

- Đối với *kỹ năng phát biểu ý kiến, thể hiện quan điểm*: Công ty cần tiến hành các lớp học bồi dưỡng thường xuyên, mời các chuyên gia có uy tín đào tạo về đào tạo trực tiếp trong thời gian khoảng 1 đến 3 tháng.

- Đối với *Kỹ năng tiếp thu, lắng nghe các ý kiến góp ý*: Công ty cần tập trung đào tạo về kỹ năng này cho lực lượng lao động trực tiếp bằng cách mở các lớp học ngay tại Công ty mời giáo viên có nhiều kinh nghiệm về giảng dạy.

- Về đối tượng bồi dưỡng, cần đặc biệt chú trọng lao động ở các bộ phận kinh doanh bán hàng, cửa hàng xăng dầu, trong đó ưu tiên

nâng cao kỹ năng mới để đáp ứng các yêu cầu mở rộng kinh doanh cho đội ngũ lao động.

- Đào tạo về kỹ năng từ nay đến 2015 là 320 lượt người và giai đoạn 2016-2020 là 1.700 lượt người. Trong đó, bộ phận có số nhân lực cần được đào tạo nhiều nhất là cửa hàng xăng dầu và kinh doanh.

➤ *Nâng cao nhận thức*

- Nâng cao nhận thức NLD thông qua công tác đào tạo, bồi dưỡng;
- Giáo dục nâng cao tinh thần trách nhiệm, phẩm chất đạo đức, ý thức kỷ luật, tinh thần nhiệt huyết;
- Đưa ra quy chế làm việc rõ ràng và có các biện pháp, chính sách khuyến khích người lao động tuân thủ kỷ luật lao động, nhiệt tình trong công việc và chịu áp lực công việc được cao hơn...
- Tạo ra các phong trào thi đua và thực hiện hiệu quả cuộc vận động “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh”.
- Nâng cao kiến thức pháp luật, các quy định, quy chế, nội quy của công ty; Thực hiện nghiêm ngặt kỷ luật lao động, an toàn lao động và chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý;
- Tổ chức các khóa học về vệ sinh an toàn thực phẩm cho đội ngũ lao động trực tiếp.

3.2.3. Nâng cao động lực thúc đẩy

a. Hoàn thiện công tác tiền lương

- Hoàn thiện cách xác định mức lương chức danh công việc. Cụ thể Công ty cần xác định quỹ tiền lương theo khối lượng công việc của bộ phận lao động trực tiếp và tiền lương của bộ phận lao động gián tiếp.
- Có kế hoạch tăng lương một cách rõ ràng, minh bạch, tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc và học hỏi nhiều hơn.
- Xây dựng chính sách thi đua, hàng quý, năm xét thưởng các danh hiệu thi đua cho những người thực sự tiêu biểu, căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động, thưởng cuối năm, thưởng hoàn thành vượt kế hoạch.

b. Các yếu tố tinh thần

- Công ty luôn quan tâm, phối hợp với các tổ chức đoàn thể tổ chức các hoạt động phong trào, văn hóa, văn nghệ, thể thao, tổ chức tham quan du lịch tạo ra sân chơi lành mạnh bổ ích cho NLD.

- Công ty cũng cần có những biện pháp để khơi dậy và kích thích tinh thần tham gia các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao,... của hầu hết người lao động trong các bộ phận của Công ty thì các hoạt động này mới phát huy hết tác dụng và hiệu quả.

c. Về điều kiện làm việc

- Luôn coi trọng, xây dựng môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp, khuyến khích tinh thần sáng tạo, tạo môi trường làm việc tích cực, dành cho nhân viên nơi tốt nhất, trang bị đầy đủ công cụ cần thiết để làm việc.

- Công ty cần bố trí sắp xếp công việc phù hợp với khả năng, nguyện vọng của người lao động, có thời gian làm việc hợp lý.

- Xây dựng tinh thần làm việc nhóm, mọi người làm việc hợp tác, chia sẻ thông tin và kinh nghiệm, hỗ trợ lẫn nhau, phát huy tính năng động, sáng tạo của NLD nhằm nâng cao năng suất lao động.

d. Xây dựng chính sách thăng tiến hợp lý

- Xây dựng chính sách thăng tiến rõ ràng; vạch ra những nấc thang, vị trí kế tiếp và những tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể.

- Khi nhân viên đạt được thành tích xuất sắc trong công việc hay trong nỗ lực học tập có thể xem xét đến việc bổ nhiệm vượt bậc, bổ nhiệm trước thời hạn.

e. Xây dựng văn hóa Công ty

- Bản thân ban giám đốc và cấp quản lý Công ty phải luôn hòa đồng, quan tâm đến NLD và luôn là tấm gương sáng; Lãnh đạo cần đưa ra được tầm nhìn và tư duy chiến lược phát triển Công ty;

- Bố trí công việc phù hợp với khả năng, nguyện vọng;

- Xây dựng tinh thần làm việc nhóm, trong đó mọi người làm việc hợp tác, chia sẻ thông tin và kinh nghiệm, hỗ trợ lẫn nhau;
- Tạo ra một môi trường giao tiếp cởi mở giữ các bộ phận trong Công ty.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Đặc biệt trong thời kỳ nền kinh tế suy thoái, các Công ty cạnh tranh ngày càng gay gắt thì nguồn nhân lực càng trở thành tài sản vô cùng quý giá, nó quyết định sự thành công hay thất bại của bất cứ một công ty nào.

Trong các năm qua, Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên cũng đã nhận được những tín hiệu lạc quan từ phía người tiêu dùng. Tuy nhiên, là một Công ty kinh doanh xăng dầu và các sản phẩm hóa dầu đã gặp không ít khó khăn và thách thức, để có thể vượt qua khó khăn thách thức, sức cạnh tranh trên thị trường, Công ty luôn phải có sự đổi mới và nâng cao hiệu quả hoạt động. Nhằm đáp ứng những yêu cầu đó, lãnh đạo Công ty cũng rất chú trọng đến công tác phát triển nguồn nhân lực. Tin tưởng với sự chuyên nghiệp, sáng tạo và tinh thần ham học hỏi, chính sách phát triển nguồn nhân lực được áp dụng sẽ đạt được những thành công như mong đợi.