

# CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN

Trong chương Cơ sở lý luận tác giả sẽ tập trung giới thiệu các khái niệm của nguồn nhân lực và Quản trị Nguồn nhân lực, cùng với đó là các nội dung chính của Quản trị Nguồn nhân lực, các yếu tố ảnh hưởng đến tiêu chí đánh giá hiệu quả về Quản trị Nguồn nhân lực.

## 1.1. KHÁI NIỆM VỀ HIỆU QUẢ

### 1.1.1. Hiệu quả là gì?

Hiệu quả là kết quả mong muốn mà khả năng có thể tạo ra, khi một việc được coi là hiệu quả có nghĩa là nó có một kết quả như mong đợi hoặc như mong muốn. Ngoài ra bất cứ việc gì được xem là hiệu quả thì hoạt động đó có kết quả để lại ấn tượng đối với người khác có sự sâu sắc và sinh động.

Theo Babin và Boles “Hiệu quả công việc đề cập đến mức độ năng suất của mỗi cá nhân, liên quan đến các đồng nghiệp của mình, trên một số hành vi liên quan đến hiệu quả công việc. Farth và cộng sự quan tâm về hiệu quả công việc dựa trên ba ý nghĩa: (1) Hiệu quả là một thành công và nó phụ thuộc vào các yếu tố của tổ chức hay con người, (2) Hiệu quả là kết quả của một hành động theo đó việc đánh giá hiệu quả là hoạt động hậu kiểm các kết quả đã đạt được, (3) Hiệu quả công việc là một hành động bởi nó dẫn tới thành công nhờ vào quy trình quản lý, thông tin về kết quả, quy trình xây dựng và kiểm tra các mục tiêu. Suliman đề nghị sáu yếu tố cụ thể là: kỹ năng làm việc, nhiệm vụ công việc, nhiệt tình làm việc, chất lượng và số lượng công việc và sẵn sàng để đổi mới, Farth và cộng sự đề xuất hiệu quả công việc là hoạt động về chất lượng và số lượng”.

## 1.2. KHÁI NIỆM VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN TRỊ VỀ NGUỒN NHÂN LỰC

### 1.2.1. Khái niệm về nguồn nhân lực

Theo Liên Hợp quốc, “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”. Như vậy, ở đây nguồn lực con người được coi

như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên.

Để phát triển, tất cả các quốc gia phải dựa vào các nguồn lực cơ bản sau: Tài nguyên thiên nhiên, nguồn nhân lực, tiềm lực khoa học và công nghệ, vật tư thiết bị kỹ thuật, vốn... Ở đây, nguồn nhân lực luôn là nguồn lực cơ bản nhất, không thể thiếu quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia.

Thao bà Trần Kim Dung (2013) thì nguồn nhân lực có thể hiểu là nguồn lực của tất cả những người tham gia vào hoạt động của công ty, không phân biệt vai trò của họ trong công ty. Bất kỳ người nào trong độ tuổi lao động có thể làm việc trong khuôn khổ pháp luật đều được coi là nhân sự hoặc thiết bị làm việc, ngoại trừ người khuyết tật, người tàn tật nặng và người ngoài độ tuổi lao động. Con người trong một tổ chức được tạo thành từ những cá nhân với những vai trò khác nhau và làm việc cùng nhau theo những mục tiêu cụ thể. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của tổ chức do bản chất của con người.

Theo ông Tạ Ngọc Hải (2013) thì nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức với sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới.

Con người của một tổ chức được hình thành trên cơ sở những người có vai trò khác nhau và liên kết với nhau vì một mục đích cụ thể. Xét ở góc độ rộng hơn, nguồn nhân lực là nguồn lực con người bao gồm hai thành phần chính: thể chất và trí lực. Theo nghĩa hẹp trong một tổ chức, tài năng được phản ánh ở số lượng và chất lượng của những người làm việc trong tổ chức đó, bất kể họ làm công việc gì.

Theo GS. Phạm Minh Hạc (2001) “Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó”.

Theo Nicolas Herry (2017), trong cuốn Quản trị công và vấn đề công - Public Administration and Public affairss, thì “Nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả

năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới”. Cách hiểu này về nguồn nhân lực xuất phát từ quan niệm coi nguồn nhân lực là nguồn lực với các yếu tố thể chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của các tổ chức.

Ở nước ta, khái niệm nguồn nhân lực được sử dụng rộng rãi từ khi bắt đầu công cuộc đổi mới. Điều này được thể hiện rõ trong các công trình nghiên cứu về nguồn nhân lực. Theo PGS.TS Phạm Văn Đức thì: “Nguồn lực con người chỉ khả năng và phẩm chất của lực lượng lao động, đó không chỉ là số lượng và khả năng chuyên môn mà còn cả trình độ văn hóa, thái độ đối với công việc và mong muốn tự hoàn thiện của lực lượng lao động” (Trần Kim Dung, 2018).

## **1.2.2. Khái niệm về Quản trị Nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân sự**

### **a. Khái niệm về Quản trị Nguồn nhân lực**

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 hiện các mục tiêu của tổ chức. Với tư cách là một trọng những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức, Quản trị Nguồn nhân lực bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hóa), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức”. Khái niệm khác: “Quản trị Nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan, có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và cán bộ công nhân viên của nó. Quản trị Nguồn nhân lực đòi hỏi phải có tầm nhìn chiến lược và gắn với chiến lược hoạt động của Công ty”.

Quản trị Nguồn nhân lực theo Guest (1987) và Boxall & Dawling (1990) là “Sự tích hợp các chính sách và hành động Quản trị Nguồn nhân lực với chiến lược kinh doanh. Sự tích hợp này được thể hiện ở ba khía cạnh:

1. Gắn kết các chính sách nhân sự và chiến lược với nhau;

2. Xây dựng các chính sách bổ sung cho nhau đồng thời khuyến khích sự tận tâm, linh hoạt và chất lượng công việc của người lao động;
3. Quốc tế hóa vai trò của các phụ trách khu vực.

Còn theo Nguyễn Hữu Thân (2004) “là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viên của tổ chức”. Với quan điểm của Torrington et.al (2014), thì “Quản trị Nhân sự là một loạt các hoạt động, trước hết cho phép những người làm việc và tổ chức thuê họ đạt được thỏa thuận về mục tiêu, bản chất của các mối quan hệ trọng công việc, sau đó là bảo đảm rằng tất cả các thỏa thuận đều được thực hiện”. Do đó, Quản trị Nguồn nhân lực chính là khoa học đồng thời là nghệ thuật trong đó việc tuyển dụng, quản lý và sử dụng con người một cách hiệu quả nhất nhằm đạt năng suất, chất lượng cao của sản phẩm và dịch vụ, kết hợp hài hòa giữa lợi ích cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

Theo Trần Kim Dung (2018), “Quản trị Nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan và có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và cán bộ công nhân viên của nó”. Quản trị Nguồn nhân lực thực chất là Quản trị Nhân sự nhưng ở cấp độ bao quát hơn. Quản trị Nguồn nhân lực xuất hiện trong nền kinh tế hiện đại, là khái niệm rộng và có tính xã hội cao, sự khác biệt giữa Quản trị Nhân sự và Quản trị Nguồn nhân lực được thể hiện ở Bảng 1.1.

### **b. Khái niệm về quản trị nguồn nhân sự**

Theo Trần Kim Dung (2018), “Quản trị Nhân sự chú trọng đến vấn đề tuyển chọn, phát triển, khen thưởng và chỉ huy nhân viên nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Lúc đó, con người mới chỉ được coi là yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh, chưa có vai trò quan trọng trong các doanh nghiệp và quyền lợi của họ chưa được chú ý đúng mức. Các chức năng Quản trị Nhân sự thường do cán bộ nhân sự thực hiện và chưa tạo ra mối liên hệ chặt chẽ giữa chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp và các chính sách, thủ tục nhân sự trong doanh nghiệp”.

**Bảng 1.1: Sự khác biệt Quản trị Nhân sự và Quản trị Nguồn nhân lực**

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	CÁC LOẠI HÌNH	
	Quản trị Nhân sự	Quản trị Nguồn nhân lực
Quan điểm chung	Lao động là chi phí đầu tư vào	Nguồn nhân lực là tài sản quý cần phát triển
Mục tiêu đào tạo	Giúp nhân viên thích nghi với vị trí của họ	Đầu tư và phát triển nguồn nhân lực
Định hướng hoạch định	Ngắn hạn và trung hạn	Dài hạn
Quan hệ giữa nhân viên và chủ doanh nghiệp	Quan hệ thuê mướn	Quan hệ hợp tác bình đẳng, hai bên cùng có lợi
Lợi thế cạnh tranh	Thị trường và công nghệ	Chất lượng nguồn nhân lực
Cơ sở của năng suất và chất lượng	Máy móc + tổ chức	Công nghệ + tổ chức + chất lượng nguồn nhân lực
Các yếu tố động viên	Tiền và thăng tiến trong nghề nghiệp	Tính chất công việc + thăng tiến + tiền
Thái độ đối với sự phát triển	Nhân viên thường chống lại sự thay đổi	Nguồn nhân lực năng động có thể thích ứng tốt với sự thay đổi, đối mặt với thách thức

Nguồn: Trần Kim Dung (2018)

Qua bảng 1.1, chúng ta nhận thấy ngay rằng, Quản trị Nguồn nhân lực có tính ưu việt bền vững hơn hẳn so với Quản trị Nhân sự.

### **1.2.3. Vai trò của Quản trị Nguồn nhân lực**

Theo Trần Kim Dung (2006) (1) “Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.”. (2) “Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp”.

Sở hữu kiến thức và công nghệ tốt, tiềm lực tài chính, mà không có nguồn nhân lực hoặc không có kỹ năng quản trị và vận hành thì cũng vô ích. Khi xã hội phát triển, dân số ngày càng tăng thì công tác Quản trị Nguồn nhân lực ngày càng được chú trọng hơn.

Nguồn nhân lực cũng là chìa khóa thành công của bất kỳ công ty nào. Vì vậy, các tổ chức muốn tồn tại và phát triển trong nền kinh tế cạnh tranh mà thương trường là chiến trường cần phải đơn giản hóa hệ thống quản lý, tìm đúng người đúng việc và chiêu mộ nhân tài.

### **1.2.4. Mục tiêu của Quản trị Nguồn nhân lực**

Theo Trần Kim Dung (2006) “Quản trị Nguồn nhân lực hay quản trị nhân sự nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người ở tầm vĩ mô có hai mục tiêu cơ bản:

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

### **1.2.5. Chức năng của Quản trị Nguồn nhân lực**

Quản trị Nguồn nhân lực tạo ra mối quan hệ nhất quán giữa tổ chức và nhân viên để bộ máy của tổ chức hoạt động với hiệu quả tối đa. Giải quyết các vấn đề về quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của người lao động để đảm bảo rằng các mục tiêu và lợi ích của tổ chức được đáp ứng. Để đạt được mục tiêu, nhà quản lý cần biết cách tuyển, đào tạo, huấn luyện nhân viên đồng thời duy trì và

giữ chân họ để họ ở lại công ty lâu dài. Do đó, hoạt động Quản trị Nguồn nhân lực tập trung vào bốn lĩnh vực:

- (1) Khả năng tuyển dụng, lựa chọn và sắp xếp nhân sự.
- (2) Khả năng đào tạo và phát triển.
- (3) Chức năng duy trì và sử dụng nguồn nhân lực.
- (4) Thông tin nhân sự và chức năng dịch vụ nhân lực.

**a. Thu hút, tuyển chọn và bố trí nguồn nhân lực**

Có thể sử dụng các phương pháp định lượng, định tính khác nhau để dự báo nhu cầu nhân sự cho doanh nghiệp như phương pháp phân tích xu hướng, phân tích tương quan, phương pháp quy hồi, sử dụng chương trình máy tính (định lượng) hoặc phương pháp chuyên gia đánh giá (định tính). “Các phương pháp định lượng được sử dụng rộng rãi trên thực tế, tuy nhiên có mặt hạn chế là dựa quá nhiều vào các dữ liệu quá khứ hoặc mối quan hệ cũ giữa nhu cầu cán bộ nhân viên và một số biến khác như doanh thu, sản lượng,... Các mối quan hệ như vậy trong quá khứ thường không đúng cho tương lai. Với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, công nghệ cũng như sự thay đổi vừa nhanh chóng vừa mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, nên dự báo nhu cầu nhân sự dựa trên các quan hệ và số liệu quá khứ có thể sẽ không chính xác. Do đó các phương pháp định tính vẫn đóng một vai trò quan trọng” (Nguyễn Thụy Hải, 2019).

Đánh giá toàn diện về nhân lực hiện có sẽ đảm bảo rằng nhiều công ty nhận thức được cả tình trạng thừa và thiếu nhân tài. Có nơi thừa do tổng hợp và tái cơ cấu doanh nghiệp, thừa nhân sự do không theo kịp quá trình thay đổi, phát triển của công nghệ sản xuất, ... Thiếu các chuyên gia, kỹ sư có kinh nghiệm và tay nghề cao, thiếu nguồn nhân lực trình độ cao, thiếu kỹ sư, cử nhân ở các vị trí quan trọng như quản lý dự án, chuyên gia kinh tế, thiếu lao động có trình độ, tay nghề cao... Do đó, việc tuyển dụng không chỉ kết thúc bằng một kỳ thi tuyển kỹ sư mới ra trường mà cần tổ chức một vòng tuyển chọn, đặc biệt đối với các ứng viên vị trí trống với chế độ tiền lương, tiền thưởng, các chế độ đãi ngộ hoặc đặc quyền sau tuyển dụng.

**b. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Theo Torrington et.al. (2014), đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là “Yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Chất lượng nhân viên trở thành một lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp. Do vậy, lãnh đạo các doanh nghiệp giàu kinh nghiệm cần chú trọng hàng đầu đến công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, và cần triển khai hoạt động một cách khoa học nhằm nâng cao chất lượng. Để việc đầu tư này thực sự đem lại hiệu quả, quy trình 12 đào tạo luôn được xây dựng dựa trên kết quả phân tích cụ thể về nhu cầu, về thực hiện quá trình đào tạo và đánh giá hiệu quả đào tạo”.

Bên cạnh đó, chú trọng việc nâng cao năng lực nhân viên đảm bảo cho công nhân viên trong doanh nghiệp có trình độ kỹ thuật, trình độ tay nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển năng lực cá nhân.

### **c. Duy trì và sử dụng nguồn nhân lực**

Theo Trần Kim Dung (2018), để sử dụng hiệu quả và duy trì nguồn nhân lực, các nhà quản trị đều biết rằng cần phải xây dựng và thực hiện đồng bộ các chính sách hướng đến động viên, khích lệ cán bộ nhân viên làm việc hiệu quả, duy trì phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp. Cụ thể là thiết lập và áp dụng các chính sách hợp lý về lương bổng, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật, hoàn thiện môi trường, điều kiện làm việc, thực hiện các chế độ về y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Ở đây có nhiều vấn đề được định chế bằng pháp luật lao động.

Thực tế cho thấy một số doanh nghiệp tư vấn đã thực hiện khá tốt các chính sách này, tạo nên những nét đặc trưng của văn hoá tổ chức mình. Tuy nhiên, trước bối cảnh hiện nay, lãnh đạo các doanh nghiệp tư vấn hàng đầu vẫn trăn trở với vấn đề làm thế nào giữ được nhân viên giỏi, ổn định nguồn nhân lực trước sức hút ngày càng mạnh mẽ từ bên ngoài của thị trường. Riêng đối với nghề thuộc lĩnh vực đòi hỏi lao động trí tuệ cao, yếu tố quan trọng nhất để giữ người giỏi là tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, nhân viên có cơ hội khẳng định năng lực và phát triển, sau đó là chế độ đãi ngộ, lương thưởng...

### **d. Thông tin, dịch vụ về nhân lực**

Đây là chức năng nhằm cung cấp thông tin về nhân viên và cung cấp cho họ các phúc lợi xã hội. Thông tin việc làm bao gồm các chủ đề như chính sách tiền lương, thông tin tuyển dụng, đào tạo, thăng chức, đánh giá hiệu suất, thông tin quản lý lao động hoặc quản lý lao động và an toàn lao động. Điều này làm thỏa mãn sự hài lòng, nhân viên cảm thấy họ được tôn trọng để gắn bó với công ty một cách lâu dài lâu dài.

Quản lý nguồn nhân lực luôn gắn liền với bất kỳ tổ chức nào, bất kể tổ chức đó có bộ phận Quản trị Nguồn nhân lực hay không. Quản trị Nguồn nhân lực phức tạp hơn quản trị các yếu tố khác. Đó là do mỗi người đang ở trong thế giới riêng của mình và khác nhau về khả năng thực hiện công việc, hoàn cảnh gia đình, tình cảm, sức khỏe,... và không ngừng thay đổi. Điều này đòi hỏi quản trị nhân lực phải vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Đó là, sự linh hoạt để sử dụng khoa học kinh doanh cho những người phù hợp với một hoàn cảnh cụ thể trong một môi trường cụ thể. Các chức năng Quản trị Nguồn nhân lực gắn bó chặt chẽ với nhau, ảnh hưởng trực tiếp và tác động qua lại lẫn nhau tạo thành một hệ thống khép kín về mặt Quản trị Nguồn nhân lực.

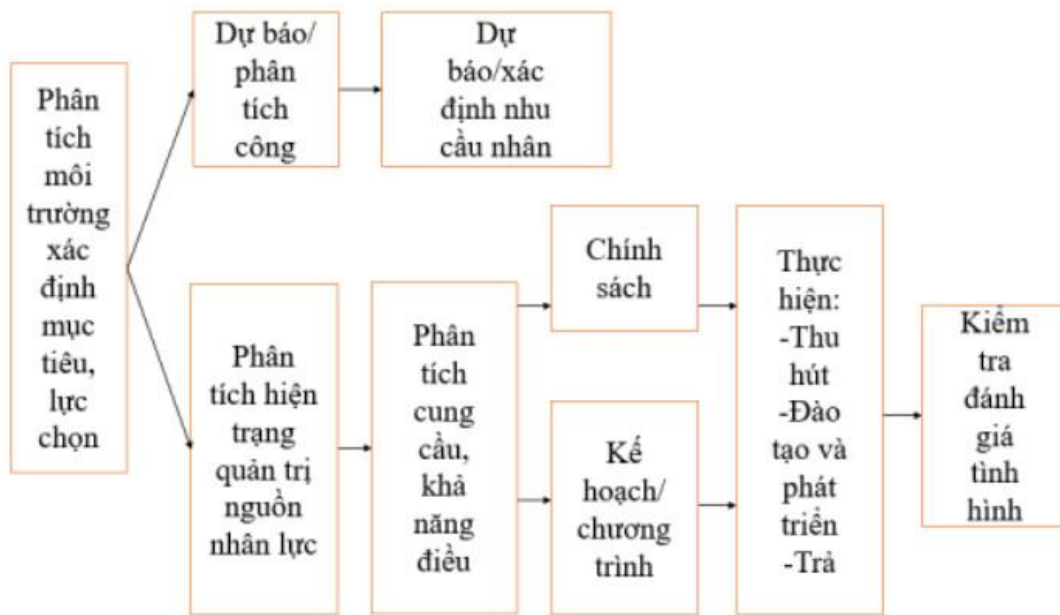
#### **1.2.6. Nhiệm vụ cơ bản của Quản trị Nguồn nhân lực**

- Hoạch định và dự báo nhu cầu nhân sự
- Thu hút, tuyển mộ nhân viên
- Tuyển chọn nhân viên
- Huấn luyện, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực
- Bố trí sử dụng và quản lý nhân viên
- Thúc đẩy, động viên nhân viên
- Trả công lao động
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên
- An toàn và sức khỏe
- Thực hiện giao tế nhân sự
- Giải quyết các tương quan nhân sự (các quan hệ lao động như: khen thưởng, kỷ luật, sa thải, tranh chấp lao động ...).

### 1.3. NHỮNG NỘI DUNG CHÍNH CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

#### 1.3.1. Hoạch định Nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.



Sơ đồ 1.1: Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

Nguồn: Trần Kim Dung (2013)

❖ **Quá trình hoạt định nguồn nhân lực thực hiện qua các bước sau:**

- Bước 1: Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược phát triển.
- Bước 2: Phân tích hiện trạng Quản trị Nguồn nhân lực.
- Bước 3: Dự báo khối lượng công việc (mục tiêu kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với các mục tiêu kế hoạch ngắn hạn).
- Bước 4: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (với các mục tiêu kế hoạch trung hạn, dài hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu kế hoạch ngắn hạn).

- Bước 5: Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp tổ chức thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Bước 6: Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình Quản trị Nguồn nhân lực.
- Bước 7: Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

### **1.3.2. Tổ chức tuyển dụng nguồn nhân sự**

#### **a. Tuyển mộ nhân lực**

Theo Trần Kim Dung (2006) “Tuyển mộ nhân lực là một tiến trình nhằm thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến nộp đơn và tìm việc làm, sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ đều phụ thuộc vào năng lực và hiệu suất của người lao động.”

Hoạt động tuyển dụng, giúp cho doanh nghiệp có thể xếp đúng người vào đúng vị trí cần thiết. Cho đến nay, Công ty thường tuyển mộ qua những nguồn chính là:

Nguồn ứng viên từ trong nội bộ: Được thực hiện công khai, với các tiêu chuẩn rõ ràng đối với tất cả các ứng viên từ bên trong doanh nghiệp. Đây là hình thức tuyển dụng có nhiều ưu điểm so với việc tuyển ứng viên từ bên ngoài như: nhân viên đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ làm việc và tinh thần trách nhiệm, dễ kiểm soát và ít bỏ việc, có sẵn kinh nghiệm làm việc, mau thích nghi với điều kiện làm việc mới, hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, tạo sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, thông qua tuyển dụng nội bộ sẽ kích thích nhân viên làm việc tốt hơn, sáng tạo hơn, nhiệt tình, tận tâm hơn và hiệu suất cao hơn.

Tuy nhiên, việc tuyển nhân viên trực tiếp từ những người đang làm việc cũng có một số hạn chế như: tuyển theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây hiện tượng chạy lỳ, không sáng tạo do phong cách làm việc của người giữ vị trí lãnh đạo trước đây dễ bị rập khuôn lại, có thể sẽ hình thành nhóm “Những ứng viên không thành công”, họ là những người không được tuyển chọn vào một chức vụ

nào đó nên từ đó có tâm lý không phục, bất hợp tác với lãnh đạo, dễ chia bè phái, hiệu quả công việc giảm.

Nguồn ứng viên từ bên ngoài: Theo các hình thức quảng cáo, tuyển thông qua trung tâm dịch vụ giới thiệu việc làm, tuyển sinh viên mới tốt nghiệp,... Khi chuẩn bị tuyển dụng cần phải dự báo tình hình kinh tế, điều kiện thị trường địa phương và điều kiện thị trường nghề nghiệp, tỷ lệ lao động thất nghiệp ngày càng cao thì nguồn cung cấp ứng viên càng nhiều và doanh nghiệp càng dễ tuyển nhân viên. Cần lưu ý về khả năng của thị trường trong việc cung cấp lao động cho một số ngành nghề đặc biệt hoặc cần tay nghề cao.

### **b. Tuyển chọn nhân lực**

Hình thức trong quá trình tuyển chọn:

*Thư giới thiệu hoặc tiến cử:* Được người trong hoặc ngoài doanh nghiệp giới thiệu vào vị trí thiếu, là người có trình độ và trách nhiệm cho vị trí đó.

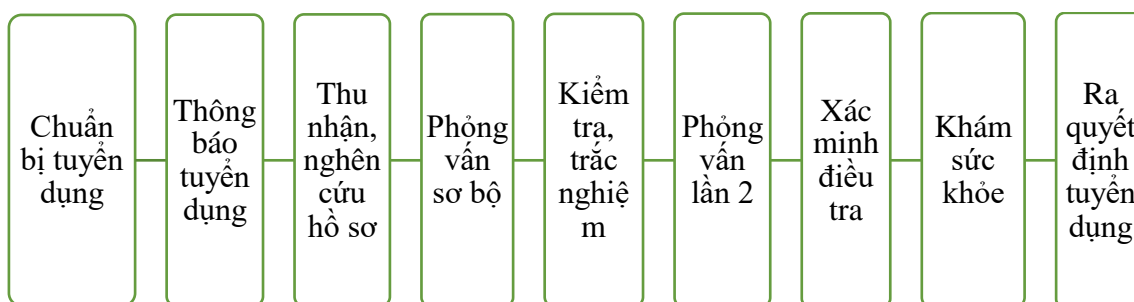
*Đơn xin việc:* Là khâu bắt buộc, để đánh giá xem ứng viên có phù hợp với công việc này hay không.

*Thử nghiệm:* Kiểm tra trình độ, trách nhiệm chuyên môn, cách ứng xử.

*Phòng vấn:* Là hình thức phổ biến nhất, trong buổi phỏng vấn sẽ gồm nhiều câu hỏi về chuyên môn và thực tế kinh nghiệm.

*Câu hỏi về cách hành xử:* Nhằm xác định xem ứng viên sẽ phản ứng, có thái độ như thế nào với những sự việc, câu hỏi thực tế được đề ra.

❖ *Quy trình tuyển dụng thường gồm 9 bước sau:*



**Sơ đồ 1.2: Quy trình tuyển dụng nguồn nhân lực**

*Nguồn: Trần Kim Dung (2013)*

### **Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng**

Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ số lượng, thành phần, quyền hạn, trách nhiệm của hội đồng tuyển dụng. Nghiên cứu các văn bản pháp luật có liên quan. Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn: tiêu chuẩn chung, tiêu chuẩn của từng bộ phận và tiêu chuẩn của từng cá nhân.

### **Bước 2: Thông báo tuyển dụng**

Thông qua các kênh thu hút nguồn ứng viên từ nội bộ và bên ngoài. Các hình thức thông báo tuyển dụng thường áp dụng như: quảng cáo trên báo, đài, tivi; thông báo tại cơ quan, doanh nghiệp,... Nội dung thông báo ngắn gọn, nhưng rõ ràng, chi tiết và đầy đủ thông tin cơ bản cho ứng viên.

### **Bước 3: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ**

Thông qua việc nghiên cứu hồ sơ để ghi lại các thông tin chủ yếu về ứng viên như trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, tay nghề, kinh nghiệm, điểm mạnh, điểm yếu cũng như nguyện vọng và tình trạng sức khỏe của ứng viên nhằm loại bớt số ứng viên không đạt tiêu chuẩn. Nghiên cứu hồ sơ nhằm loại bớt những ứng viên hoàn toàn không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc.

### **Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ**

Nhằm loại bỏ các ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ hơn các ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện được.

### **Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm**

Nhằm đánh giá về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành, tay nghề, trí thông minh, trí nhớ, mức độ khéo léo,... Để chọn ra ứng viên xuất sắc nhất.

### **Bước 6: Phỏng vấn lần 2**

Nhằm tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như kiến thức, trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, năng lực, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và những phẩm chất cá nhân phù hợp với vị trí, công việc của tổ chức.

### **Bước 7: Xác minh điều tra**

Nhằm kiểm tra lại tính chính xác của thông tin, đối với những công việc đòi hỏi cần phải xác minh thông tin về ứng viên, làm sáng tỏ những điều chưa rõ đối với ứng viên triển vọng thông qua các đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo, địa phương,... Công tác xác minh điều tra cũng giúp tìm hiểu thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên. Một số vị trí công việc đòi hỏi tính an ninh thì cần phải xác minh thêm về nhân thân, lý lịch gia đình.

### **Bước 8: Khám sức khỏe**

Nhằm đảm bảo ứng viên có đủ sức khỏe để đảm nhận công việc, có khả năng hoàn thành công việc với thời gian và hiệu suất cao. Một ứng viên có đủ trình độ, năng lực phẩm chất nhưng sức khỏe không đảm bảo thì khi tuyển dụng không những không có lợi về mặt chất lượng thực hiện công việc mà còn gây nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho tổ chức.

### **Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng**

Tất cả các bước trong quá trình tuyển chọn đều quan trọng, nhưng bước quan trọng nhất là ra quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Đây là bước cuối cùng sau khi phân tích và chọn ra những ứng viên đạt yêu cầu về phẩm chất, trình độ tay nghề,...

Trong thực tế, các bước và nội dung trình tự tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt tùy thuộc vào yêu cầu công việc, đặc điểm của tổ chức.

### **1.3.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Các khái niệm đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình như: Giúp con người tiếp thu các kiến thức, kỹ năng mới thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Tuy nhiên trong thực tế có nhiều quan điểm khác nhau về giáo dục, đào tạo và phát triển.

Theo Cherrington, giáo dục mang tính chất chung, cung cấp cho học viên những kiến thức chung có thể sử dụng vào các lĩnh vực khác nhau. Đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kỹ năng, kiến thức đặc biệt, nhằm thực hiện những

công việc cụ thể. Phát triển liên quan đến việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn (Trần Kim Dung, 2013).

Wayne không tán thành quan điểm truyền thống, coi đào tạo được dành cho nhân viên cấp dưới, còn phát triển để cho các nhân viên cấp cao và sự khác biệt cơ bản giữa đào tạo và phát triển ở chỗ: đào tạo chú trọng vào các kỹ năng tay chân, còn phát triển chú trọng vào kỹ năng giao tiếp, ra quyết định,...Theo Wayne, khái niệm đào tạo và phát triển, sẽ được thay đổi cho nhau và đều bao hàm các chương trình được hoạch định nhằm hoàn thiện việc thực hiện công việc ở các cấp: cá nhân, nhóm và tổ chức (Trần Kim Dung, 2013).

Theo quan điểm của Cenzo và Robbins, điểm tương đồng giữa đào tạo và phát triển là chúng đều có các phương pháp tương tự, được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức, kỹ năng thực hành. Tuy nhiên đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của các cá nhân, giúp các cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Còn phát triển nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong tổ chức, doanh nghiệp. Khi một người được thăng tiến lên chức vụ mới, họ cần có những kiến thức, kỹ năng mới theo yêu cầu công việc. Công tác phát triển nhân viên sẽ giúp cho các cá nhân chuẩn bị sẵn những kiến thức, kỹ năng cần thiết đó (Trần Kim Dung 2013).

- ❖ Nâng cao trình độ kỹ thuật: Áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật, kỹ sư và những người lao động trực tiếp. Có 2 hình thức đó là:
  - + Đào tạo tại nơi làm việc.
  - + Đào tạo dưới sự chỉ dẫn từ cấp trên, người có kinh nghiệm trong công việc.
- ❖ Nâng cao năng lực: áp dụng cho nhân viên bộ phận quản lý (trưởng phòng, quản lý,...) việc đào tạo về chức năng quản lý sẽ ảnh hưởng đến sự thành bại của doanh nghiệp.
  - + Phương pháp đào tạo là cách thức truyền tải nội dung đào tạo đến người học nhằm đạt được mục tiêu đào tạo. Có rất nhiều phương pháp đào tạo khác nhau, mỗi phương pháp có cách truyền đạt và có

hiệu quả khác nhau nên việc chọn lựa phương pháp đào tạo hợp lý sẽ ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đào tạo và mức tiếp thu của học viên.

- + Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc: Là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người lao động sẽ được đào tạo các kỹ năng cần thiết cho công việc dưới sự hướng dẫn của nhân viên lành nghề.
- + Phương pháp kèm cặp, hướng dẫn: Học viên sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo cách của người hướng dẫn có kiến thức toàn diện về công việc đã chỉ dẫn. Phương pháp này đơn giản, dễ tổ chức, có thể đào tạo được nhiều người cùng một lúc, giúp học viên nhanh chóng lĩnh hội, tự tin, có điều kiện làm công việc thực tế.
- + Phương pháp luân phiên, luân chuyển: Là phương pháp điều chuyển nhân viên hay cấp quản lý từ công việc này sang công việc khác, nhằm mục đích cho họ học hỏi những kinh nghiệm, tiếp xúc nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức.
- + Phương pháp đào tạo ngoài công việc: Là phương pháp đào tạo tách khỏi công việc để cung cấp các kiến thức và kỹ năng mới cần thiết cho người lao động.
- + Phương pháp hội nghị: Là một phương pháp huấn luyện được sử dụng rộng rãi, trong đó các thành viên có chung một mục đích thảo luận và cố gắng giải quyết vấn đề. Phương pháp này đơn giản, dễ tổ chức, không đòi hỏi các trang thiết bị riêng.
- + Phương pháp gửi đi học: Nhân viên và cán bộ quản lý được cử đi học ở các trường đại học, cao đẳng, các trung tâm đào tạo,... trong và ngoài nước. Đây là phương pháp có nhiều ưu điểm, được sử dụng nhiều hiện nay, nhưng tổ chức cần nhắc giữa chi phí đào tạo và hiệu quả đạt được. Ngoài ra còn nhiều phương pháp đào tạo, tổ chức chọn phương pháp nào phù hợp nhất.

#### **1.3.4. Duy trì nguồn nhân lực**

### **a. Đánh giá thực hiện công việc**

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân xuất bản năm 2012: “Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.” Trong khi đó, theo giáo trình Quản trị nhân lực của PGS.TS Lê Thanh Hà xuất bản năm 2009 định nghĩa: “Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức”.

Theo TS. Trần Xuân Cầu: “Đánh giá là quá trình so sánh đối chiếu thực tế với những tiêu chuẩn đã định sẵn để rút ra mức độ phù hợp của các bộ phận, các mối liên kết bên trong sự vật với những chuẩn mực, quy định của nó”.

Bên cạnh khái niệm trên, có một số quan điểm cho rằng “Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức về tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động”. Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra.

Nhìn chung, các quan điểm về Đánh giá thực hiện công việc có nội hàm và cách tiếp cận tương đối giống nhau, nhấn mạnh vào yếu tố khoa học và chính thống của hệ thống đánh giá, mối quan hệ giữa tiêu chuẩn đặt ra của tổ chức và mức độ hoàn thành của người lao động, đặc biệt là tiêu chuẩn so sánh và kết quả đánh giá đó cần được thỏa thuận và thống nhất giữa hai phía: tổ chức và người lao động.

### **b. Đãi ngộ nhân lực**

Tiền lương luôn là vấn đề thiết thực, liên quan đến con người, là động lực quan trọng nhất kích thích con người làm việc hăng hái, tích cực. Trên thực tế khái niệm tiền lương rất đa dạng.

Ở Pháp: Sự trả công được hiểu là tiền lương, hoặc lương cơ bản, bình thường hay tối thiểu và mọi thứ lợi ích, các khoản phụ khác được trả trực tiếp hay gián tiếp, bằng tiền hay hiện vật, mà người sử dụng lao động trả cho người lao động.

Nhật Bản: Tiền lương là thu lao bằng tiền mặt và hiện vật trả cho người làm công một cách đều đặn, cho thời gian lao động thực tế và thù lao cho thời gian không làm việc như: nghỉ mát hàng năm, các ngày nghỉ có hưởng lương, nghỉ lễ.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO): Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc theo quy định của pháp luật, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm.

Ở Việt Nam: Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

Mục tiêu của chiến lược tiền lương:

- + Thu hút được các nhân viên, duy trì được đội ngũ nhân viên giỏi.
- + Kích thích nhân viên nâng cao năng suất lao động.
- + Kiểm soát được chi phí.
- + Đáp ứng các yêu cầu luật pháp.

Trả công lao động bao gồm các yếu tố vật chất: Lương cơ bản, phụ cấp, thưởng, phúc lợi và các yếu tố phi vật chất khác như cơ hội thăng tiến, công việc thú vị, điều kiện làm việc tốt

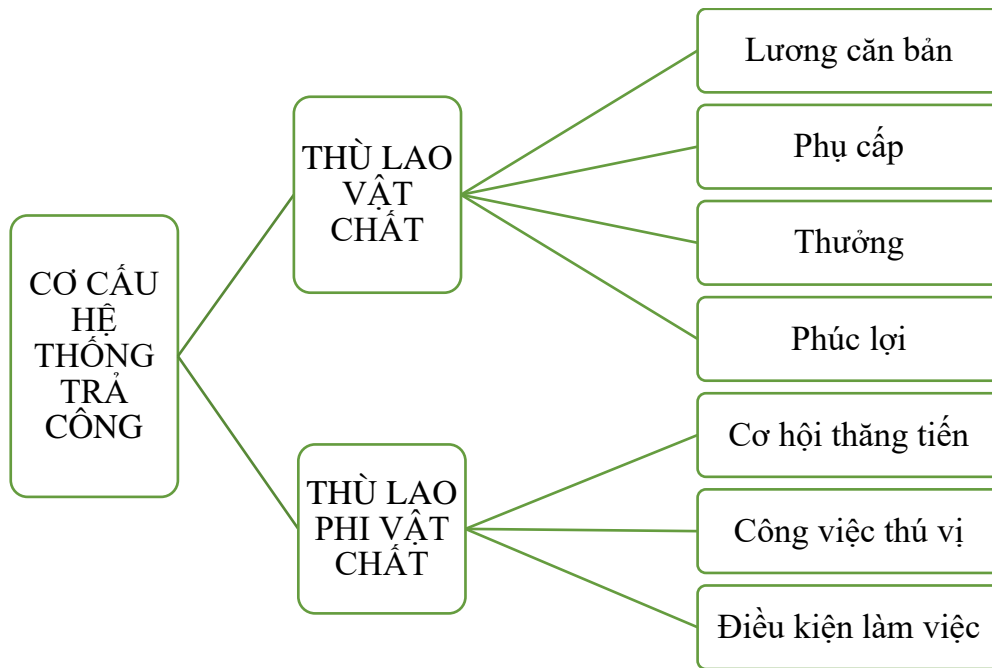
Lương cơ bản: Là tiền lương được chính thức ghi trong các hợp đồng lao động, các quyết định về lương hay qua các thỏa thuận chính thức. Tiền lương của người lao động do người lao động và tổ chức sử dụng lao động thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc.

Phụ cấp lương: Là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản như phụ cấp khu vực, trách nhiệm, độc hại, nguy hiểm, phụ cấp làm ngoài giờ, ....

Tiền thưởng: Có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc. Có nhiều hình thức khen thưởng: Thưởng năng suất, chất lượng, thưởng sáng kiến, thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh, thưởng đảm bảo ngày công, ....

Phúc lợi: Thể hiện sự quan tâm của tổ chức đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích người lao động trung thành và gắn bó với tổ chức. Phúc lợi gồm: BHXH, BHYT, hưu trí, nghỉ phép, trợ cấp khó khăn, ....

Ngày nay khi cuộc sống của người lao động được cải thiện, trình độ văn hóa, chuyên môn được nâng cao, đời sống xã hội ngày càng tốt hơn. Người lao động không chỉ mong muốn được trả lương cao, thưởng xứng đáng, trợ cấp, phúc lợi tốt, mà còn mong muốn được làm công việc yêu thích, thú vị, có cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc tốt.



**Sơ đồ 1.3: Cơ cấu hệ thống trả công trong các doanh nghiệp**

*Nguồn: Trần Kim Dung (2013)*

❖ **Có 2 cách trả công:**

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

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

*Thứ hai*, trả công theo sản phẩm: Là việc trả lương không dựa vào thời gian làm việc mà dựa vào kết quả làm ra trong thời gian đó.

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

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

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

- + Phụ cấp: Là những khoản thu nhập thêm nhằm mục đích đền bù cho các công việc chịu thiệt thòi hoặc ưu đãi cho một số công việc có tính chất đặc biệt.
- + Trợ cấp: Cũng là những khoản tiền thu nhập thêm nhưng không mang tính chất thường xuyên như phụ cấp mà chỉ có khi xảy ra một sự kiện nào đó.
- + Các khoản thu nhập khác: Nghỉ phép có lương, cấp nhà hoặc thuê nhà với giá tượng trưng, ăn trưa miễn phí, bồi dưỡng thêm, ....
- + Tiền thưởng: Là những khoản tiền bổ xung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động.

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

Các hình thức khen thưởng chủ yếu:

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

## TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 của luận văn là hệ thống lại các cơ sở lý luận và Quản trị Nguồn nhân lực, các khái niệm cơ bản của Nguồn nhân lực và Quản trị Nguồn nhân lực. Các lý thuyết cơ bản của Quản trị Nguồn nhân lực về vai trò, mục tiêu, chức năng và các nhiệm vụ cơ bản trong công tác.

Quản trị Nguồn nhân lực, nêu lên các nội dung chính về công tác Quản trị Nguồn nhân lực như:

- Hoạch định Nguồn nhân lực;
- Tổ chức tuyển dụng Nguồn nhân lực;
- Đào tạo và phát triển Nguồn nhân lực;
- Duy trì Nguồn nhân lực.

Những vấn đề cơ bản nêu trên là cơ sở để phân tích và đánh giá thực trạng Quản trị Nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vật tư – Xăng dầu (COMECO) ở Chương 2 của luận văn.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI COMECO**

### **2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT TƯ XĂNG DẦU**

#### **2.1.1. Thông tin công ty**

<i>Tên công ty</i>	: Công ty Cổ phần Vật tư – Xây dựng
<i>Tên tiếng anh</i>	: Materials Petroleum Joint Stock Company
<i>Tên viết tắt</i>	: COMECO
<i>Người đại diện pháp lý</i>	: Lê Tấn Tương – Chức vụ : Tổng giám đốc
<i>Địa chỉ trụ sở chính</i>	: Tòa nhà COMECO, Số 549 Điện Biên Phủ, Phường 3, Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh
<i>Số điện thoại</i>	: (84-28)38321111 – 38302222 – 38303222 – 38306222
<i>Fax</i>	: 028 3832 5555
<i>Website</i>	: <a href="http://www.comeco.vn">www.comeco.vn</a>
<i>Mail</i>	: <a href="mailto:comecopetro@hcm.vnn.vn">comecopetro@hcm.vnn.vn</a>
<i>Ngày thành lập</i>	: 13/12/1975
<i>Thời điểm cổ phần hóa</i>	: 13/12/2000
<i>Giấy CNĐKKD số</i>	: 0300450673, cấp ngày 13/12/2000

#### **2.1.2. Lịch sử hình thành**

Công ty Cổ phần Vật tư - Xăng dầu (COMECO) được thành lập vào ngày 13/12/1975 với tên tiền thân là Phòng Quản lý Xăng dầu – thuộc Sở Giao thông Vận tải Thành phố.

Sau 30/4/1975, sở GTVT Thành phố Hồ Chí Minh tiếp nhận hệ thống vận tải của Nha lộ vận chế độ cũ trên 5.000 phương tiện vận tải hàng hóa và khách

hàng khác loại. Từ đó, Sở GTVT đã thành lập Phòng Quản lý Xăng dầu để quản lý các trạm xăng và phân phối nhiên liệu cho các phương tiện vận tải nói trên.

Qua hơn 47 năm hoạt động đến nay, cùng với quá trình phát triển và yêu cầu nhiệm vụ, trách nhiệm qua từng giai đoạn khác nhau của ngành nên tên của Công ty cũng có sự thay đổi liên tục như sau:

- Ngày 13/12/1975 được thành lập với tên **Phòng Quản lý Xăng dầu** - Trực thuộc sở GTVT Thành phố Hồ Chí Minh.
- Ngày 14/8/1977, theo Quyết định số 107/TC-GT-TP của Giám đốc Sở GTVT Thành phố Hồ Chí Minh, Phòng Quản lý Xăng dầu được đổi tên thành **Xí nghiệp Rửa xe và Cung ứng Xăng Dầu** – Trực thuộc sở GTVT Thành phố Hồ Chí Minh.
- Ngày 28/12/1978 đổi tên thành **Xí nghiệp Cung ứng Vật tư** – Trực thuộc sở GTVT Thành phố Hồ Chí Minh, theo Quyết định số 08/TCCB-QĐ của Giám đốc Sở Giao thông Vận tải Thành phố Hồ Chí Minh.
- Ngày 28/12/1981, sau 3 năm hoạt động với tên Xí nghiệp Cung ứng Vật tư, một lần nữa Công ty đổi tên thành **Xí nghiệp Cung ứng Nhiên liệu** – Trực thuộc sở GTVT Thành phố Hồ Chí Minh.
- **Công ty Vật tư Thiết bị Giao thông Vận tải (COMECO)** – Trực thuộc Sở Giao thông Công chánh Thành phố Hồ Chí Minh được thành lập theo Quyết định số 42/QĐ-UB ngày 26/01/1993 của UBND Thành phố Hồ Chí Minh về việc thành lập Doanh nghiệp Nhà nước Công ty Vật tư Thiết bị Giao thông Vận tải.
- Từ ngày 13/12/2000 chính thức đổi tên thành **Công ty Cổ phần Vật tư – Xăng dầu (COMECO)** và được sử dụng cho đến nay. Từ tháng 01/2001 đến tháng 9/2004 COMECO Trực thuộc Sở Giao thông Công chánh Thành phố Hồ Chí Minh. Từ tháng 10/2004 đến tháng 02/2010 COMECO là thành viên của Tổng Công ty Cơ khí Giao thông Vận tải Sài Gòn (SAMCO). Từ tháng 3/2010 đến nay

COMECO trực thuộc Cơ quan Văn phòng Thành ủy Thành phố Hồ Chí Minh.

### 2.1.3. Giá trị cốt lõi

Tháng 8/2008, ban hành Giá Trị Cốt Lõi của COMECO gồm 12 thành tố:

❖ **HOÀI BẢO**

COMECO - Thương hiệu của chất lượng dịch vụ.

❖ **TÂM NHÌN**

Số 1 về chất lượng dịch vụ trong kinh doanh hóa dầu tại Việt Nam (trực chính là xăng dầu).

❖ **SỨ MỆNH**

Đổi mới phong cách phục vụ trong lĩnh vực hóa dầu (trực chính là xăng dầu).

❖ **BẢN SẮC VĂN HÓA**

Bản sắc nhân văn - đề cao giá trị đạo đức truyền thống.

❖ **SLOGAN**

COMECO vì khách hàng phục vụ.

❖ **LOGO**



*Hình 2.1: Logo COMECO*

*Nguồn: [www.comeco.vn](http://www.comeco.vn)*

- Giọt dầu làm biểu tượng;
- Màu cam, thể hiện sự sôi nổi, hưng phấn, sáng tạo trong công việc;
- COMECO = COME + CO (COME nghĩa là đến, CO nghĩa là công ty) – mời gọi mọi người;
- COMECO được đặt trên nền màu cam, trung tâm là hình chiếc chìa khóa, thể hiện sức mạnh, trí tuệ với tâm lòng rộng mở, sẵn sàng hợp tác cùng phát triển;
- Khung hình vuông biểu thị cho sự phát triển bền vững.

❖ **TRIẾT LÝ KINH DOANH**

Đại gia đình COMECO - Tất cả vì sự hài lòng của mọi người, vì mục tiêu chung.

❖ **THÁI ĐỘ VỚI KHÁCH HÀNG VÀ ĐỐI TÁC**

Chuyên nghiệp - Hợp tác - Win win.

❖ **THÁI ĐỘ ĐỐI VỚI CÔNG VIỆC**

Trách nhiệm - Sáng tạo - Hiệu quả.

❖ **THÁI ĐỘ ĐỐI VỚI ĐỒNG NGHIỆP**

Tôn trọng - Công bằng - Chia sẻ.

❖ **THÁI ĐỘ ĐỐI VỚI CỔ ĐÔNG VÀ NHÀ ĐẦU TƯ**

Tin cậy - Công khai - Minh bạch.

❖ **THÁI ĐỘ ĐỐI VỚI CỘNG ĐỒNG VÀ XÃ HỘI**

Bảo vệ sức khỏe - Giữ gìn môi trường - Hòa hợp cộng đồng.

**2.1.4. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh**

❖ **Kinh doanh xăng dầu – dầu nhớt**

Kinh doanh xăng dầu là lĩnh vực chủ đạo và là trục chính trong chiến lược phát triển của COMECO. Thực hiện chiến lược đi trước, đón đầu; ngoài việc đầu tư nâng cấp và mở rộng các cửa hàng hiện hữu, COMECO còn thuê lại cửa hàng xăng dầu, sang nhượng quyền sử dụng đất, thuê đất để xây dựng các cửa hàng xăng dầu. Từ 19 Cửa hàng xăng dầu năm 2000, đến năm 2015 COMECO đã có 38 Chi nhánh xăng dầu trải rộng khắp thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận như: Long An, Bến Tre, Bình Dương, Đồng Nai, Lâm Đồng.

Các Chi nhánh xăng dầu của COMECO có không gian rộng rãi, tọa lạc trên các trục giao thông trọng điểm, được thiết kế hiện đại, được trang bị công nghệ tiên tiến ngang tầm khu vực Đông Nam Á và được phục vụ bởi đội ngũ lao động lành nghề, luôn đáp ứng kịp thời các nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra Công ty còn có Đội xe bồn hùng hậu để phục vụ cho hoạt động kinh doanh và vận chuyển xăng dầu. Đây là những nền tảng cơ sở để Công ty phát triển ngành kinh doanh mũi nhọn này.

#### ❖ **Dịch vụ cung cấp nhiên liệu**

COMECO có dịch vụ cung cấp xăng dầu cho các đại lý, nhà máy, khu chế xuất, khu công nghiệp... Với đội xe bồn 23 chiếc có dung tích lớn, được quản lý và kiểm định định kỳ theo đúng các yêu cầu của pháp luật, COMECO luôn sẵn sàng đảm nhận việc cung cấp dịch vụ vận chuyển nhiên liệu đến tận nơi theo yêu cầu của khách hàng, đảm bảo uy tín về số lượng, chất lượng và thời gian giao hàng.

Ngoài ra, COMECO có một xưởng sửa chữa và tu bổ xe bồn để bảo dưỡng, khắc phục ngay sự cố hư hỏng, đảm bảo đội xe luôn sẵn sàng phục vụ khách hàng một cách tốt nhất. Với phương châm chất lượng phục vụ được đặt lên hàng đầu và mong muốn không để xảy ra sự cố nào trong quá trình vận chuyển, COMECO đã trang bị và lắp đặt hệ thống GPS trên các xe bồn để giám sát quá trình vận chuyển nhiên liệu, góp phần nâng cao tính minh bạch, đảm bảo uy tín về chất lượng, số lượng và thời gian đến khách hàng.

#### ❖ **Dịch vụ rửa xe**

Hệ thống CHXD của COMECO được đầu tư kinh doanh theo quy trình khép kín, từ xăng dầu, dầu nhớt đến dịch vụ rửa xe, thay dầu nhớt miễn phí, bán phiếu nhiên, vật tư, phụ tùng,... nhằm gia tăng các dịch vụ tiện ích cho khách hàng, đồng thời cũng được quản lý theo các tiêu chuẩn quốc tế như: ISO 9001:2015; OHSAS 18001:2007 được đánh giá và công nhận bởi B.V.C.

#### ❖ **Kinh doanh trụ bơm và dịch vụ**

COMECO sản xuất và kinh doanh trụ bơm điện tử mang nhãn hiệu COMECO với mẫu mã đa dạng. Mẫu trụ bơm đơn, trụ bơm đôi của COMECO đã được Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng Việt Nam phê duyệt từ năm

2000. Ngày 28/5/2013, mẫu trụ bơm điện tử 3 vòi của COMECO đã được phê duyệt và cấp phép sản xuất. Đây là loại trụ bơm chất lượng cao, giá cả phù hợp, có nhiều tiện ích, phục vụ kinh doanh hiệu quả và tiết kiệm. Quá trình sản xuất trụ bơm COMECO được quản lý bằng Hệ thống Quản lý Chất lượng ISO 9001:2015, chất lượng và mẫu mã luôn được cải tiến để phù hợp với nhu cầu thị trường.

Ngoài sản xuất và kinh doanh trụ bơm, COMECO còn cung cấp các sản phẩm và dịch vụ:

- Các vật tư, phụ tùng liên quan đến trụ bơm.
- Dịch vụ súc rửa, làm vệ sinh, lắp đặt bồn chứa xăng dầu.
- Bảo dưỡng, sửa chữa trụ bơm, bồn chứa xăng dầu.
- Lắp đặt hệ thống: đường ống công nghệ xăng dầu, điện, thoát nước và hồ gạt dầu, chống sét.

#### ❖ **Xây dựng dân dụng và công nghiệp**

COMECO cung cấp dịch vụ thiết kế và xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, kho xưởng, đặc biệt là trạm xăng dầu. Với đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ sư và công nhân xây dựng lành nghề có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực trên, COMECO sẵn sàng nhận tư vấn, thiết kế và thi công các công trình xây dựng.

#### ❖ **Cho thuê văn phòng mặt bằng kho bãi**

COMECO hiện đang quản lý, sử dụng và cho thuê nhiều mặt bằng tại các cửa hàng xăng dầu, nhà, kho xưởng,... nằm ở những vị trí trung tâm đắc địa. Bên cạnh đó, với Cao ốc Văn phòng COMECO 10 tầng, tọa lạc ngay khu vực trung tâm Thành phố Hồ Chí Minh (549 Điện Biên Phủ, P3, Q3); hơn 20ha đất Tổng kho nằm ở vị trí quan trọng (khu công nghiệp Đồng Nai và gần sân bay quốc tế Long Thành), COMECO sẵn sàng hợp tác, liên doanh liên kết với các đối tác trong và ngoài nước để cùng khai thác kinh doanh, cung cấp dịch vụ cho thuê văn phòng, nhà, kho xưởng,...

### **2.1.5. Chức năng và cơ cấu tổ chức**

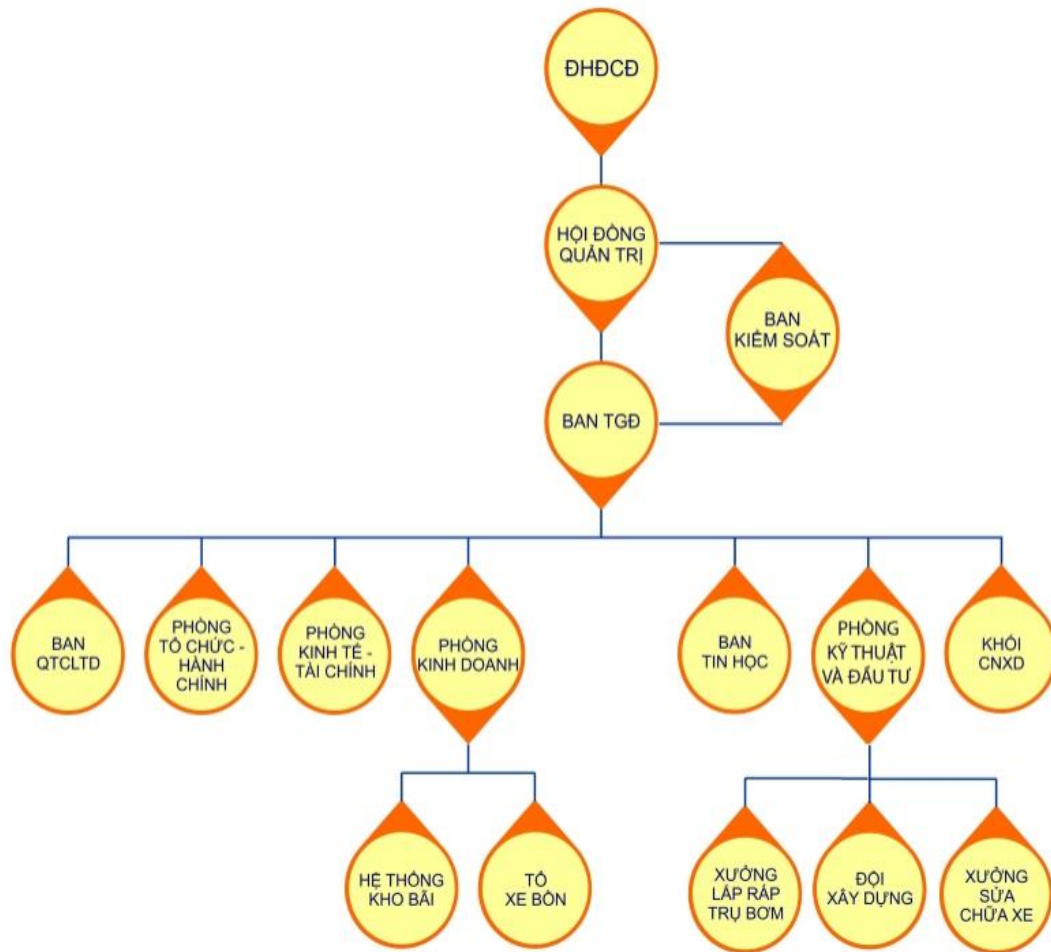
#### **a. Chức năng**

- Kinh doanh : Xăng, dầu, nhớt, dịch vụ rửa xe.

- Vận tải hàng hóa bằng đường bộ, dịch vụ vận chuyển xe bồn.
- Kinh doanh thiết bị cho trạm xăng và vật tư, phương tiện giao thông vận tải.
- Xây dựng dân dụng và công nghiệp, đặc biệt là các trạm xăng dầu và kho xưởng.
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng, kho, bãi.
- Hợp tác kinh doanh với tất cả các đơn vị có nhu cầu nhằm đa dạng hóa ngành hàng kinh doanh.

***b. Cơ cấu tổ chức***

- Sơ đồ tổ chức của Công ty được bố trí theo dọc chức năng như : Hội đồng Quản trị công ty trên cơ sở đồng thuận hoạch định chiến lược kinh doanh và giao Ban Tổng Giám đốc trực tiếp chỉ đạo các phòng ban triển khai hoạt động, đồng thời là sự giám sát của Ban kiểm soát nhằm kiểm soát mọi tình hình hoạt động của công ty báo cáo trước cổ đông.
- Phòng kinh doanh trực tiếp theo dõi chỉ đạo hệ thống Chi nhánh Cửa hàng xăng dầu, cửa hàng vật tư và đội xe bồn.



*Sơ đồ 2.1: Sơ đồ Tổ chức COMECO (Nguồn: [www.comeco.vn](http://www.comeco.vn))*

❖ Chức năng và nhiệm vụ các phòng ban :

**Ban Tổng Giám đốc :**

- Chức năng :
  - Lãnh đạo, điều hành và giám sát toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty
  - Phân công, chỉ đạo công tác cho các phòng ban trên cơ sở kế hoạch
- Nhiệm vụ :
  - Lập kế hoạch tổng thể, nghiên cứu các chiến lược phát triển công ty.
  - Thúc đẩy sản xuất kinh doanh bằng các công cụ quản lý.

**Ban Quản trị chất lượng toàn diện**

- Chức năng :

- Thiết lập, thực hiện, duy trì Hệ thống Quản trị chất lượng toàn diện (QLCLTD).
- Thiết lập chính sách, mục tiêu Chất lượng Môi trường An toàn Sức khỏe.
- Nhiệm vụ :
  - Tổ chức soát xét cập nhật, sửa đổi tài liệu, thủ tục cho phù hợp với thực tế trong từng giai đoạn.
  - Phối hợp với các đơn vị liên quan chỉ đạo công tác đánh giá chọn lựa các nhà cung ứng, đo lường chất lượng sản phẩm, đo lường sự thỏa mãn khách hàng và xem xét các biện pháp khắc phục phòng ngừa.
  - Xem xét cung cấp các nguồn lực cần thiết để đảm bảo hệ thống chất lượng toàn diện hoạt động có hiệu lực và hiệu quả.

#### **Phòng Tổ chức – Hành chính**

- Chức năng :
  - Thực hiện các vấn đề về quản lý nhân sự (tuyển dụng đào tạo) nhằm đáp ứng nhu cầu về nhân sự.
  - Tổ chức các hoạt động có liên quan đến nhu cầu về nguồn lực, đào tạo; tổ chức các sự kiện có liên quan quá trình hoạt động công ty.
  - Quản lý hệ thống kho bãi, các vấn đề hợp tác kinh doanh.
- Nhiệm vụ :
  - Đảm bảo thực hiện chế độ chính sách, định mức lao động, đơn giá tiền lương.
  - Xây dựng quy chế hoạt động và tổ chức kiểm tra pháp chế, nội quy lao động.
  - Trang bị phương tiện bảo hộ cá nhân và theo dõi thực hiện.

#### **Phòng Kinh tế - Tài chính**

- Chức năng :
  - Tham gia thiết lập mục tiêu, kế hoạch sản xuất, kinh tế tài chính và quản lý tài sản bằng công cụ kế toán, tham mưu ban Tổng Giám đốc

về tình hình tài sản, đảm bảo nguồn tài chính đáp ứng nhu cầu kinh doanh.

- Tổ chức hạch toán kế toán theo đúng chế độ kế toán thống kê và chế độ quản lý tài chính của nhà nước.
- Lập các phương án đầu tư theo sự chỉ đạo của Tổng Giám đốc, theo dõi, giám sát và đánh giá hiệu quả thực hiện các dự án.
- **Nhiệm vụ :**
- Tổng hợp báo cáo doanh thu và chi phí tạo cơ sở điều hành giám sát kế hoạch, xây dựng chiến lược của Ban Tổng giám đốc.
- Phân tích tình hình sản xuất kinh doanh.
- Đề xuất với Ban Tổng Giám đốc các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

### **Phòng Kinh doanh**

- **Chức năng :**
- Tham gia, thiết lập mục tiêu kế hoạch kinh doanh.
- Xây dựng chiến lược và kế hoạch phát triển kinh doanh nhiên liệu toàn công ty.
- Tổ chức quản lý kinh doanh nhiên liệu của công ty đạt hiệu quả.
- **Nhiệm vụ :**
- Quản lý đội xe bồn, cửa hàng vật tư và hệ thống chi nhánh cửa hàng xăng dầu.
- Xem xét mua hàng và dự trữ; nhập, xuất, tồn hàng hóa; trao đổi thông tin về giá cả, sản phẩm, thị trường tiêu thụ và tìm hiểu sự thỏa mãn khách hàng.
- Thực hiện đăng ký kinh doanh theo Quy định của nhà nước.

### **Phòng Kỹ thuật và đầu tư**

- **Chức năng :**
- Lập kế hoạch đầu tư, xây dựng, sửa chữa cơ sở hạ tầng trong nội bộ công ty, đáp ứng kịp thời các nhu cầu các đơn vị.

- Kiểm soát nhà cung cấp thi công xây dựng chi nhánh.
- Xây dựng các định mức kỹ thuật phù hợp với điều kiện công ty, các quy trình công nghệ, quy định về an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp.
- Hoạch định chiến lược về phát triển khoa học công nghệ, ứng dụng khoa học công nghệ mới, nâng cấp hoặc thay thế máy móc hiện đại có tính kinh tế cao vào hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Nhiệm vụ :
  - Thực hiện các công việc liên quan đến xây dựng cơ bản (kết hợp với các bộ phận chức năng khác trong công ty).
  - Khai thác và thực hiện các dịch vụ xây dựng bên ngoài.
  - Liên hệ các đối tác trong và ngoài nước để hợp tác về mặt khoa học kỹ thuật.

## 2.2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA COMECO

### 2.2.1. Thực trạng nguồn nhân lực của công ty

#### ❖ Phân tích cơ cấu nguồn nhân lực

**Bảng 2.1: Mô tả lao động theo độ tuổi**

Bộ phận	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng người	Độ tuổi trung bình	Số lượng người	Độ tuổi trung bình	Số lượng người	Độ tuổi trung bình
Ban lãnh đạo	3	37,5	3	37	3	38
Phòng Tổ chức hành chính	13	36	13	35	13	35,5

Bộ phận	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng người	Độ tuổi trung bình	Số lượng người	Độ tuổi trung bình	Số lượng người	Độ tuổi trung bình
Phòng kinh tế tài chính	10	28	10	29	10	29
Phòng kinh doanh	20	29	20	28	20	29
Ban QTCLTD	12	30	12	29	12	29
Phòng Kỹ thuật và đầu tư	12	30.5	12	30	12	29,5
Ban tin học	4	27	4	28	4	26
CNXD	458	30	466	30	451	29
<b>Tổng số</b>	<b>532</b>	<b>31</b>	<b>540</b>	<b>30.75</b>	<b>525</b>	<b>30.6</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Qua bảng tổng hợp trên ta thấy, qua các năm thì độ tuổi của các bộ phận trong công ty thay đổi nhiều do sự thay đổi về nhân lực. Nhưng nhìn chung trên tổng thể độ tuổi trung bình của công ty đang được trẻ hóa. Độ tuổi trung bình của cán bộ nhân viên công ty năm 2020 là 31 tuổi, năm 2021 là 30,75 và năm 2022 là 30.6 tuổi. Điều này cho thấy cơ cấu lao động của công ty trẻ và đang ở độ tuổi ổn định và cống hiến mạnh mẽ nhất. Lượng nhân lực tăng thêm phần lớn là nhân lực trẻ. Đây là một thế mạnh của công ty khi hoạt động trong lĩnh vực sản xuất.

**Bảng 2.2: Bảng mô tả lao động theo giới tính**

Bộ phận	Năm 2020				Năm 2021				Năm 2022			
	Nam	Tỷ lệ	Nữ	Tỷ lệ	Nam	Tỷ lệ	Nữ	Tỷ lệ	Nam	Tỷ lệ	Nữ	Tỷ lệ
Ban lãnh đạo	2	67	1	33	3	100	0	0	3	100	0	0
Phòng Tổ chức hành chính	9	69	4	31	9	69	4	31	9	69	4	31
Phòng kinh tế tài chính	4	40	6	60	4	40	6	60	4	40	6	60
Phòng kinh doanh	12	60	8	40	12	60	8	40	12	60	8	40
Ban QTCLTD	10	83	2	17	10	83	2	17	10	83	2	17
Phòng Kỹ thuật và đầu tư	11	96	1	4	11	96	1	4	11	96	1	4
Ban tin học	4	100	0	0	4	100	0	0	4	100	0	0
CNXD	408	89	50	11	412	88	54	12	401	88	50	12

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Nhận xét về lực lượng lao động tại công ty: Công ty Cp Vật tư - Xăng Dầu (COMECO) mới thành lập chưa lâu nên đội ngũ lao động của công ty vẫn

còn rất trẻ. Độ tuổi trung bình trong 3 năm 30,8 tuổi. Đây là một lợi thế, nguồn sức mạnh của công ty.

Bên cạnh đó về số lượng lao động theo giới tính thì có sự chênh lệch mạnh mẽ. Do công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ bán lẻ xăng dầu, một lĩnh vực làm khá nặng và tiếp xúc với môi trường không khí tự nhiên có nhiều nắng nóng và bụi, khói xe nhiều nên tỷ lệ lao động nam cao hơn nhiều. Nam chiếm 89% và nữ chiếm 11%.

**Bảng 2.3: Bảng tổng hợp tình hình lao động của COMECO năm 2022**

SỐ TT	TIÊU CHÍ	NĂM 2021		NĂM 2022		TỶ LỆ (%)
		TỔNG LAO ĐỘNG (người)	TỶ TRỌNG (%)	TỔNG LAO ĐỘNG (người)	TỶ TRỌNG (%)	
A	B	1	2	3	4	5(3/1)
I	Tổng số lao động	481		473		98
II	Trình độ văn hóa					
1	Trên đại học	6	1.25	7	1.48	117
2	Đại học	100	20.79	100	21.14	100
3	Cao đẳng	15	3.12	15	3.17	100
4	Trung cấp	45	9.36	44	9.30	98
5	Cấp III	280	58.21	234	49.47	84

SỐ TT	TIÊU CHÍ	NĂM 2021		NĂM 2022		TỶ LỆ (%)
		TỔNG LAO ĐỘNG (người)	TỶ TRỌNG (%)	TỔNG LAO ĐỘNG (người)	TỶ TRỌNG (%)	
A	B	1	2	3	4	5(3/1)
6	Cấp II	30	6.24	31	6.55	<b>103</b>
<b>III</b>	<b>Chính trị</b>					
1	Đảng viên	50	10.40	50	10.57	<b>100</b>
2	Đoàn viên thanh niên	85	17.67	80	16.91	<b>94</b>
3	Đoàn viên Công đoàn	481	100.00	473	100.00	<b>98</b>
<b>IV</b>	<b>Kinh nghiệm</b>					
1	Người lao động có từ 3 đến 5 năm kinh nghiệm	100	20.79	108	22.83	<b>108</b>
2	Người lao động có trên 5 năm kinh nghiệm	300	62.37	294	62.16	<b>98</b>
<b>V</b>	<b>Độ tuổi</b>					
1	Người lao động có tuổi đời 18 tuổi đến 30	103	21.41	94	19.87	<b>91</b>

SỐ TT	TIÊU CHÍ	NĂM 2021		NĂM 2022		TỶ LỆ (%)
		TỔNG LAO ĐỘNG (người)	TỶ TRỌNG (%)	TỔNG LAO ĐỘNG (người)	TỶ TRỌNG (%)	
A	B	1	2	3	4	5(3/1)
2	Người lao động có tuổi đời 31 đến 40	229	47.61	217	45.88	<b>95</b>
3	Người lao động có tuổi đời 41 đến 50	114	23.70	127	26.85	<b>111</b>
4	Người lao động có tuổi đời từ 51 trở lên	35	7.28	35	7.40	<b>100</b>
<b>VI</b>	<b>Cán bộ Quản lý</b>					
1	Khối văn phòng (từ Phó GD bộ phận trở lên)	15	3.12	15	3.17	<b>100</b>
2	Khối CNXD (Trưởng, Phó CNXD)	43	8.94	43	9.09	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Nguồn nhân lực luôn là tài sản quý giá nhất, COMECO có một đội ngũ 473 lao động có trình độ, lành nghề và tận tụy, trong đó nhiều cán bộ chủ chốt có nhiều năm gắn bó với Công ty. Trong quá trình quản lý COMECO luôn xem người lao động là vốn quý, là tài sản của doanh nghiệp, các chế độ đối với người lao động được thực hiện đầy đủ theo quy định của Nhà nước và theo Thỏa ước

Lao động Tập thể của Công ty. Ngoài ra, Công ty còn có các chế độ ưu đãi khác đối với người lao động như phụ cấp cho người lao động đi làm xa nhà, chi tiền học phí và khuyến khích người lao động đi học, tổ chức tham quan du lịch, nghỉ dưỡng, sinh nhật,... Từ đó đã tạo môi trường làm việc bình đẳng, gắn kết để người lao động xem COMECO như gia đình thứ hai của mình nhằm phát huy hết tinh thần làm việc đồng đội, sự sẻ chia và giúp đỡ nhau cùng hoàn thành mục tiêu chung của Công ty.

Nhìn vào bản tổng hợp ta thấy qua các năm nhân lực của công ty biến đổi. Do sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức của công ty, giải quyết chế độ nghỉ cho lao động. Trong 2 năm qua số lao động tuyển dụng giảm theo các năm 2020 và 2021 để đáp ứng tình hình kinh tế của công ty

Nguyên nhân dẫn đến việc cắt giảm nguồn nhân lực do tình hình kinh doanh có nhiều biến động dị thường, do tác động của tình hình chính trị thế giới, nên giá xăng dầu thường xuyên thay đổi với biên độ lớn; mặt khác, cơ chế quản lý của Nhà nước không thay đổi kịp nên kinh doanh của doanh nghiệp đầu mối bị lỗ. COMECO cũng bị ảnh hưởng bởi bối cảnh này, chiết khấu bán hàng bình quân rất thấp, có nhiều lúc hệ thống phân phối bán lẻ có chiết khấu bán hàng bằng không, COMECO phải bù đắp nhiều chi phí vận chuyển, chi phí bán hàng để ổn định kinh doanh. Nên việc cắt giảm nguồn nhân lực là điều COMECO cần thực hiện, tuy nhiên chỉ cắt giảm những người lao động có thời gian làm tại công ty ngắn hoặc người chưa thật sự cống hiến cho công ty.

## 2.2.2. Thực trạng tuyển dụng nguồn nhân lực

**Bảng 2.4: Tình hình tuyển dụng của công ty**

	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
Chỉ tiêu	Số Lượng	Tỷ Lệ (%)	Số Lượng	Tỷ Lệ (%)	Số Lượng	Tỷ Lệ (%)
Tổng số lao động	13	100	17	100	10	100
Nguồn lao động bên trong	10	77	15	88.2	9	90
Nguồn lao động bên ngoài	3	23	2	11.8	1	10

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Năm 2022 là một năm khủng hoảng của thị trường xăng dầu, đa phần công ty tập trung củng cố nền kinh tế đã và đang bị ảnh hưởng, không có nhu cầu phát triển thêm số lượng nguồn nhân lực. Nhìn bảng số liệu có thể thấy rõ năm 2022 công ty chủ yếu tuyển nguồn nhân lực từ bên trong công ty, vì lực lượng này nắm rõ tình hình hiện tại của công ty có thể đưa ra những kế hoạch phù hợp hơn để công ty củng cố lại nền kinh tế đang bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

Vấn đề tuyển dụng luôn được công ty quan tâm và đặt vào trọng tâm. Công ty không chú trọng vào tuyển dụng theo số lượng mà chú ý vào chất lượng nhân lực, tuyển dụng đúng người đúng chuyên môn và phù hợp với công việc.

Bên cạnh đó tuyển dụng công nhân kết hợp với việc tính tới khả năng phát triển nên ngay cả công nhân công ty cũng tập trung tuyển một bộ phận có bằng cấp chuyên môn để đào tạo phát triển làm nguồn.

Cùng với tuyển dụng công ty cũng rất chú trọng đến việc sử dụng tối đa năng lực của các cán bộ công nhân hiện có bằng các bố trí công việc phù hợp cho họ khả năng phát triển, điều chuyển cán bộ...

Thực tế việc tuyển dụng nhiều tuy nhiên cùng với đó là sự thay đổi nhân lực của công ty cũng diễn ra một cách mạnh mẽ. Số nhân viên trước đây làm có kinh nghiệm hầu như đã thay đổi bằng một lớp nhân viên mới nên cùng với đó cũng có nhiều ảnh hưởng do không kế thừa được kinh nghiệm của người đi trước.

#### **Về hình thức tuyển dụng:**

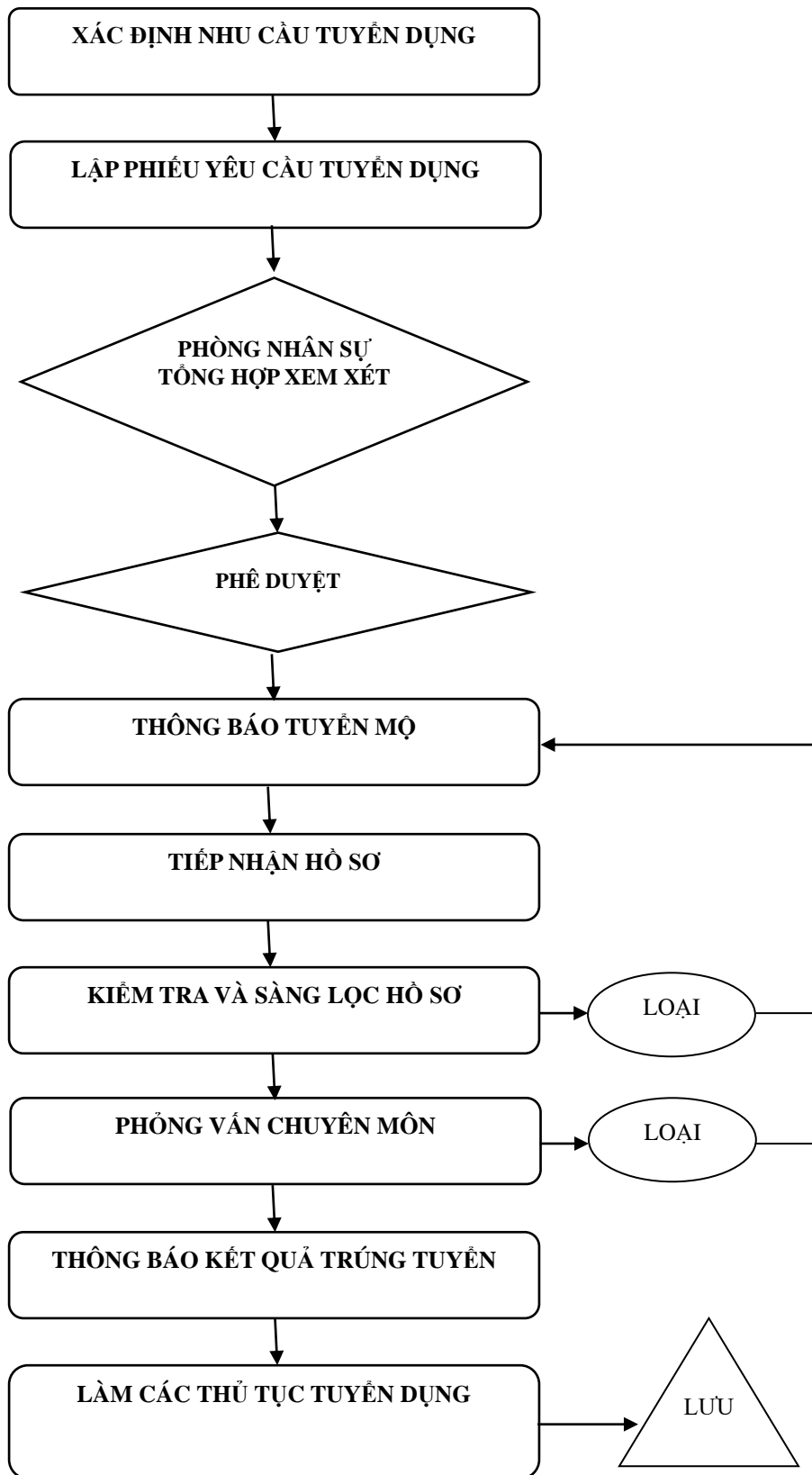
COMECO tuyển dụng lao động mới thông qua việc thông báo trong nội bộ qua các trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đào tạo, qua các phương tiện thông tin, nhận sinh viên của các trường đại học vào thực tập, thông qua đó phát hiện, tiếp cận được chính xác nguồn nhân lực cần thiết để tuyển dụng.

+ Ưu điểm của cách tuyển dụng thông qua việc thông báo trong nội bộ, trung tâm giới thiệu việc làm và các trường đào tạo là rất rõ ràng. COMECO có thể dễ dàng tiếp cận những ứng viên đã được đào tạo kỹ lưỡng và có kinh nghiệm trong ngành công nghiệp, đảm bảo rằng họ đang tìm kiếm những người tài năng và phù hợp nhất cho tổ chức của mình. Hơn nữa, việc nhận sinh viên thực tập từ các trường đại học giúp COMECO đánh giá khả năng và tương thích của ứng viên trước khi tuyển dụng chính thức, tiết kiệm thời gian và tài nguyên quý báu.

+ Tuy nhiên, nhược điểm của phương pháp này cũng không thể bỏ qua. COMECO có nguy cơ giới hạn đối tượng ứng viên chỉ trong phạm vi các mạng lưới đã hợp tác, bỏ lỡ nhiều nguồn nhân lực tiềm năng ở ngoài đó. Điều này có thể gây ra thiếu sự đa dạng trong đội ngũ làm việc và làm giảm khả năng sáng tạo và đột phá trong công việc của công ty. Để đảm bảo độ đa dạng và sự phù hợp trong tuyển dụng, COMECO nên xem xét sự kết hợp với các phương pháp tuyển dụng khác.

**Việc tuyển dụng được thực hiện theo quy định:**

- Giám đốc nhân sự tiếp nhận hồ sơ dự tuyển, xem xét sơ bộ nếu thấy đạt tiêu chuẩn như quy định trong chuẩn mực yêu cầu thì lập danh sách ứng viên dự tuyển cho từng vị trí và mời đến tiếp xúc để sơ tuyển. Nếu sơ tuyển đạt yêu cầu Phòng tổ chức mời đến phỏng vấn, kiểm tra kiến thức, sát hạch tay nghề, trình độ chuyên môn. Sau đó lập danh sách học việc/thử việc, trình Tổng Giám Đốc phê duyệt
- Trước khi tuyển vào thử việc hoặc học việc (đối với CNBX), Giám đốc nhân sự tổ chức hướng dẫn về lịch sử hình thành, bộ máy tổ chức, giới thiệu các chức danh chủ chốt, các hoạt động của công ty, thỏa ước lao động tập thể, nội quy lao động, Văn hóa COMECO, sau đó phân công về các đơn vị để thử việc, học việc
- Trong quá trình thử việc, học việc tại đơn vị, trưởng chi nhánh đơn vị hướng dẫn thực hiện công việc, hướng dẫn chi tiết về thỏa ước lao động tập thể, nội quy lao động, phòng chống cháy nổ, an toàn lao động, trách nhiệm quyền hạn.
- Sau học việc, trưởng đơn vị nhận xét và ghi kết quả nhận xét, nếu đạt thì đề xuất đến Giám đốc nhân sự để trình Tổng Giám Đốc phê duyệt vào thử việc.
- Sau thử việc Trưởng chi nhánh nhận xét theo nội dung chuẩn mực. nếu đạt thì đề xuất ký hợp đồng lao động và gửi Giám đốc nhân sự, Giám đốc nhân sự xem xét tiến hành kiểm tra sức khỏe.
- Nếu đạt yêu cầu về thử việc và sức khỏe (phải đạt từ loại 2 trở lên theo bảng tiêu chuẩn phân loại sức khỏe tại quy định của Bộ Y tế số 1613/BYT-QĐ ngày 15 tháng 8 năm 1977), PNC lập BM trình Tổng Giám Đốc phê duyệt tuyển chính thức.



**Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng nguồn nhân lực tại COMECO**

(Nguồn: Phòng Tổ Chức – Hành Chính)

### ❖ **Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng**

Dưới đây là đánh giá về từng bước trong quy trình tuyển dụng nguồn nhân lực của COMECO, bao gồm ưu điểm và nhược điểm:

#### - **Xác định nhu cầu tuyển dụng:**

Ưu điểm: Bước này xác định rõ nhu cầu thực tế của tổ chức và đảm bảo rằng việc tuyển dụng là cần thiết.

Nhược điểm: Có thể đôi khi khó xác định chính xác nhu cầu và dễ gây lãng phí thời gian và nguồn lực nếu không được thực hiện cẩn thận.

#### - **Lập phiếu yêu cầu tuyển dụng:**

Ưu điểm: Giúp chuẩn hóa thông tin về vị trí tuyển dụng và yêu cầu cần thiết cho ứng viên.

Nhược điểm: Có thể cần thời gian và tài liệu cụ thể để hoàn thành phiếu yêu cầu.

#### - **Phòng nhân sự tổng hợp xem xét:**

Ưu điểm: Đảm bảo rằng tất cả các yêu cầu đã được xem xét và phù hợp với chính sách và quy trình của công ty.

Nhược điểm: Có thể tốn nhiều thời gian và công sức để duyệt xét và có thể dẫn đến sự trễ hạn trong quá trình tuyển dụng.

#### - **Phê duyệt:**

Ưu điểm: Đảm bảo rằng quyết định tuyển dụng được thông qua các cấp quản lý và sự tán thành từ các bên liên quan.

Nhược điểm: Có thể kéo dài thời gian tuyển dụng và tạo ra nhiều bước phê duyệt không cần thiết nếu quy trình quá phức tạp.

#### - **Thông báo kết quả trúng tuyển:**

Ưu điểm: Tạo sự minh bạch và tin tưởng cho ứng viên.

Nhược điểm: Có thể tốn thời gian và công sức để thông báo cho tất cả các ứng viên bất kể kết quả.

#### - **Phỏng vấn chuyên môn:**

Ưu điểm: Giúp đánh giá kỹ năng và kinh nghiệm của ứng viên.

Nhược điểm: Có thể phụ thuộc vào khả năng phỏng vấn của người thực hiện và không phải lúc nào cũng cho kết quả chính xác.

- **Kiểm tra và sàng lọc hồ sơ:**

Ưu điểm: Loại bỏ các ứng viên không phù hợp trước khi tiếp tục giai đoạn phỏng vấn.

Nhược điểm: Có thể bỏ lỡ những ứng viên tiềm năng nếu không thực hiện cẩn thận.

- **Tiếp nhận hồ sơ:**

Ưu điểm: Xây dựng một cơ sở dữ liệu về ứng viên cho tương lai.

Nhược điểm: Yêu cầu lưu trữ và quản lý hồ sơ tốn thời gian và không gian lưu trữ.

- **Thông báo tuyển mộ:**

Ưu điểm: Tạo cơ hội cho ứng viên được chọn bắt đầu công việc.

Nhược điểm: Có thể tạo ra sự thất vọng cho các ứng viên không được chọn.

- **Làm các thủ tục tuyển dụng:**

Ưu điểm: Đảm bảo rằng tất cả các thủ tục hành chính được thực hiện đúng cách.

Nhược điểm: Có thể đòi hỏi nhiều thời gian và công sức, đặc biệt nếu có nhiều hồ sơ cần xử lý.

Quy trình này có thể được cải tiến bằng cách tối ưu hóa các bước để làm cho việc tuyển dụng hiệu quả hơn và tiết kiệm thời gian và nguồn lực của tổ chức.

Trong quá trình tuyển dụng, có bốn khả năng có thể xảy ra cho mỗi ứng viên.

**Bảng 2.5: Đánh giá hiệu quả của đào tạo tuyển dụng**

Năng lực hoàn thành công việc của ứng viên	Quyết định tuyển chọn	
	Loại bỏ	Tuyển dụng
Tốt	(2) Sai lầm (Đánh giá quá thấp)	(1) Chính xác
Không tốt	(3) Chính xác	(4) Sai lầm (Đánh giá quá cao)

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

### 2.2.3. Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

#### ❖ Xác định nhu cầu đào tạo - lập kế hoạch

Căn cứ chuẩn mực nhân sự, nhu cầu phát triển đội ngũ lãnh đạo, lực lượng lao động, đổi mới cải tiến công việc, sản xuất, kinh doanh, các yêu cầu dự án hay hợp đồng lớn, chia sẻ kỹ năng kinh nghiệm, chuyển giao tri thức của người chuyển công tác hay nghỉ chế độ, thực hiện khắc phục phòng ngừa, yêu cầu từ kế hoạch an toàn- vệ sinh lao động, đề xuất khía cạnh môi trường, an toàn sức khỏe, Giám đốc nhân sự lập kế hoạch đào tạo hàng năm cho toàn công ty, sau đó trình Tổng Giám Đốc phê duyệt.

#### ❖ Thực hiện kế hoạch

##### + Đào tạo bên ngoài:

Căn cứ vào thông tin từ các khóa đào tạo bên ngoài, Giám đốc nhân sự lựa chọn dựa vào: uy tín, nội dung, chi phí, thời gian, địa điểm khi thấy phù hợp với kế hoạch đào tạo, Giám đốc nhân sự lập tờ trình, trình Tổng Giám Đốc phê duyệt và gửi đi học hoặc tổ chức tại công ty

Sau khóa đào tạo, người được đào tạo phải nộp kết quả đào tạo (văn bằng, chứng chỉ, các giấy tờ khác...)

Đối với các lớp nghiệp vụ, bồi dưỡng kiến thức để nâng cao kỹ năng quản lý, giải quyết công việc (ví dụ: các lớp quản trị, soạn thảo hợp đồng, kỹ năng đàm phán, đấu thầu, nghiệp vụ kế toán, lao động tiền lương,..). sau một năm kể từ ngày được đào tạo, người cử đi đào tạo tự đánh giá hiệu lực sau đào tạo trình cho Trưởng đơn vị và Giám đốc nhân sự.

+ Đào tạo nội bộ:

Căn cứ vào kế hoạch đào tạo, Giám đốc nhân sự tổ chức mở lớp đào tạo theo kế hoạch, lập danh sách lớp học bao gồm nội dung đào tạo, giảng viên, thành phần tham dự, địa điểm, thời gian, trình Tổng Giám Đốc phê duyệt

Giám đốc nhân sự lưu bằng chứng đào tạo (có thể bằng kết quả hoặc bài kiểm tra hoặc phiếu kết quả đào tạo hoặc nhận xét đánh giá của giảng viên...) làm cơ sở để đánh giá hiệu quả đào tạo.

#### **2.2.4. Đánh giá nguồn nhân lực tại công ty**

##### **a. Đánh giá nguồn nhân lực**

Ban lãnh đạo công ty thực hiện đánh giá nhân viên theo bản mô tả công việc của công ty dành cho nhân viên. Tuy nhiên bản mô tả vẫn chưa được cụ thể và phổ biến rộng rãi cho toàn công nên vẫn còn nhiều nhân viên chưa nắm được.

Hiện tại, công tác đánh giá nhân lực tại công ty đã thực hiện tuy nhiên chất lượng chưa cao. Công ty đánh giá hiệu quả hoạt động của nhân lực thông qua đánh giá của cán bộ trực tiếp quản lý và theo ý kiến của cấp trên. Công ty hiện nay chưa có một bảng đánh giá cụ thể nào để mọi người có thể theo dõi và nhận xét về hiệu quả của mỗi cá nhân. Đánh giá hiệu quả chủ yếu được thực hiện thông qua đánh giá mức độ hoàn thành công việc theo bản mô tả công việc và theo ý kiến chủ quan của người quản lý trực tiếp.

Việc đánh giá nhân lực thì các nhân viên quản lý cấp trung gian sẽ đánh giá nhân viên của mình. Hội đồng bầu chọn sẽ đánh giá các trưởng phó phòng và ban giám đốc.

Công ty đã áp dụng hình thức đánh giá nhân viên vào việc khen thưởng vào cuối năm. Tuy nhiên thực tế việc đánh giá nhân viên của công ty có khá nhiều điểm yếu.

- + **Thứ nhất:** Do việc phân tích công việc chưa thực hiện tốt nên các tiêu chí đánh giá công việc chưa sát với thực tế dẫn đến khó khăn trong đánh giá và đánh giá sai.
- + **Thứ hai:** Việc đánh giá không thực hiện được đều đặn. Tùy vào năm và vào việc tổ chức thi đua của công ty mới tiến hành đánh giá, bầu chọn cán bộ nhân viên.
- + **Thứ ba:** Việc đánh giá còn mang nặng tính cá nhân chưa thực sự công bằng
- + **Thứ tư:** Kết quả đánh giá chỉ dùng cho việc khen thưởng và bầu chọn còn lại chưa có ứng dụng gì thiết thực hơn nên nhiều khi không gây được sự chú ý, quan tâm của mọi người, không tạo được động lực cho họ.

#### **b. Nhận xét**

Qua khảo sát và tổng hợp thông tin thì nhìn chung công ty có những điểm thuận lợi và khó khăn riêng trong công tác quản trị nhân lực.

##### **❖ Thuận lợi :**

- Được ban lãnh đạo công ty quan tâm và chú ý đến công tác quản trị nhân lực.
- Hệ thống quản lý của công ty được thực hiện theo tiêu chuẩn quản lý chất lượng ISO 9001-2015.
- Ban lãnh đạo lắng nghe ý kiến của người lao động và tích cực trong việc cải tiến hệ thống.
- Tập thể cán bộ nhân viên công ty trẻ và có kiến thức chuyên môn tốt.
- Là công ty có vốn của công ty nhà nước nên quyền lợi của cán bộ công nhân viên được chăm lo và bảo đảm tốt.

##### **❖ Khó khăn**

- Do tình hình tài chính công ty chưa tốt nên ảnh hưởng đến rất nhiều các khoản chi .

- Việc áp dụng tiêu chuẩn ISO nhưng vẫn chưa đi sát với thực tế công việc nên đôi lúc vẫn còn gây khó khăn trong công tác quản lý, khó khăn trong thay đổi.
- Sự thay đổi nhân sự thường xuyên khiến cho công tác đào tạo cán bộ tốn kém, mất thời gian và không khai thác được hết khả năng cũng như kiến thức đã được đào tạo huấn luyện.

### **2.2.5. Thực trạng về chính sách lương đãi ngộ**

#### **a. Chính sách về tiền lương**

Tiền lương tại công ty thuộc Văn phòng Thành ủy quản lý do vậy công ty cũng chịu ảnh hưởng theo cách trả lương của nhà nước. Mỗi nhân viên sẽ có bậc, ngạch lương, hệ số lương tùy theo vị trí công việc. Cụ thể lương trả cho nhân viên được tính theo 2 bước .

##### **❖ Lương hàng tháng:**

Lương hàng tháng = Mức lương tối thiểu (nhà nước) x hệ số lương

Mức lương tối thiểu của nhà nước hiện nay là 1.150.000 đồng. Hệ số lương tùy thuộc vào trình độ và năm công tác.

##### **❖ Lương chức danh:**

Tùy vào vị trí và độ phức tạp của công việc mà sẽ có mức lương khác nhau phù hợp với trình độ, tính chất công việc và số năm công tác của mỗi người.

Lương thực lãnh = lương chức danh/ số ngày làm trong tháng \* số ngày đi làm + phụ cấp – chi phí khác.

Ghi chú :

- Lương thực lãnh: lương nhận được hằng tháng.
- Lương chức danh: lương theo từng vị trí cụ thể.
- Số ngày làm trong tháng: trong tháng trừ các ngày thứ 7, chủ nhật còn lại được tính ngày làm.
- Số ngày đi làm: là số ngày thực tế đi làm.

##### **❖ Phụ cấp:**

Các khoản hỗ trợ như xăng xe, điện thoại, tiền độc hại, ăn trưa...

Chi phí khác: tiền thuế, tiền công đoàn ...

Tùy thuộc vào lợi nhuận của công ty mỗi năm công ty sẽ thưởng cho cán bộ nhân viên vào mỗi 6 tháng.

Mỗi năm công ty đều có bình chọn xếp loại cán bộ nhân viên, thực hiện thi đua và trên cơ sở kết quả thi đua công ty sẽ có thưởng cho những cán bộ, nhân viên có thành tích. Phần thưởng về mặt vật chất thực tế không nhiều vì lý do công ty mới hoạt động nên lợi nhuận không có mà chủ yếu và thưởng về tinh thần thông qua tuyên dương và bằng khen. Năm 2020 và năm 2021 tiền thưởng ít hơn năm 2019 do ảnh hưởng của Covid-19.

#### **b. Chính sách về đãi ngộ**

##### **❖ Đãi ngộ vật chất:**

Nhìn chung theo cơ sở luật nhà nước thì công ty thực hiện rất tốt các quyền và nghĩa vụ đối với người lao động. Thực hiện đúng chủ trương của nhà nước, tinh thần thượng tôn pháp luật, tuân thủ pháp luật.

Về tiền thưởng thì tuy không nhiều nhưng trong tất cả các dịp lễ, tết, sinh nhật người lao động trong công ty luôn được quan tâm, luôn có quà và có thưởng.

Bên cạnh đó cũng có những điểm hạn chế:

Về tiền lương của nhân viên, so với mặt bằng chung hiện nay thu nhập của nhân viên công ty đang rất thấp so với các công ty khác, công ty chưa có chính sách lương cải tiến hơn khuyến khích mọi người làm việc và nâng cao thu nhập của họ. Chính vì điều này mà hàng năm luôn có ý kiến thắc mắc về việc tăng lương từ cán bộ nhân viên công ty và dẫn tới sự thay đổi nhân sự thường xuyên tại công ty.

Do thực tế kinh doanh nên tiền thưởng tết của nhân viên công ty không nhiều, tiền thưởng thi đua cũng chỉ là tượng trưng nên phần thưởng không phát huy được vai trò động viên, động lực của nó.

##### **❖ Đãi ngộ tinh thần:**

COMECO là công ty có vốn của công ty nhà nước do vậy công ty cũng thực hiện các phúc lợi xã hội đối với nhân viên một cách đầy đủ và nghiêm túc như đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế. Thực tế về phúc lợi tuy không nhiều nhưng đầy đủ: Phụ cấp độc hại (do làm trong môi trường hóa chất) , phụ cấp tiền

đi xa, hỗ trợ nhà trọ cho nhân viên, tiền điện thoại cho cán bộ công nhân viên có công việc liên quan, hỗ trợ phương tiện đưa rước, tiền cơm trưa.

Công ty cũng đặc biệt quan tâm đến sức khỏe của cán bộ công nhân viên công ty. Hàng năm cán bộ nhân viên công ty đều được khám sức khỏe định kỳ.

Bên cạnh đó lãnh đạo công ty cũng rất quan tâm đến đời sống tinh thần cho cán bộ nhân viên, công nhân công ty. Hàng năm công ty đều có quà tết, trung thu, qua cho con em cán bộ nhân viên vào lễ và các em có thành tích học tập tốt. Hàng năm công ty tổ chức hội thể thao giao lưu với khu công nghiệp và với các chi nhánh của công ty mẹ, tổ chức thi văn nghệ. Với năm có điều kiện kinh tế công ty cũng tổ chức cho cán bộ nhân viên công ty đi nghỉ dưỡng.

Dù khó khăn công ty cũng cố gắng tổ chức các buổi giao lưu văn nghệ, thể dục thể thao với khối văn phòng và các chi nhánh khác của công ty mẹ. Đó là một điểm tốt.

Mặc dù lương không cao nhưng công ty cũng cố gắng phát động và thực hiện phong trào đóng góp từ thiện cũng như đóng góp cho cán bộ nhân viên công ty gặp khó khăn.

Nhưng tần suất thực hiện thì ít và ngày càng giảm là một hạn chế. Thực tế sau 2 năm hoạt động thì phong trào của công ty gần như không còn. Công ty không thể có dịp nghỉ dưỡng dành cho nhân viên, sự xa rời trong cán bộ nhân viên ngày càng tăng. Công nhân cảm thấy bị cuốn vào công việc với cảm giác áp lực nhiều, thời gian nghỉ ít.

Bên cạnh đó công ty cũng quan tâm đến trách nhiệm xã hội. Hàng năm công ty đều có đóng góp hỗ trợ cho đồng bào lũ lụt, vận động đóng góp cho cán bộ nhân viên trong công ty có hoàn cảnh khó khăn.

## **2.2.6. Ưu và nhược điểm của công tác Quản trị Nguồn nhân lực**

### **a. Ưu điểm**

Ban lãnh đạo công ty có quyết tâm trong việc xây dựng công ty thành một doanh nghiệp mạnh, có chiến lược phát triển tốt. Ngay từ đầu lãnh đạo doanh nghiệp đã nhận thấy tầm quan trọng của công tác quản lý và quyết tâm thực hiện quản lý theo tiêu chuẩn ISO 9001 : 2015.

Lãnh đạo công ty có sự phân công công việc rõ ràng cụ thể nên dễ dàng nắm bắt được các công việc liên quan, có xử lý thích hợp và kịp thời khi có tình huống bất ngờ xảy ra.

Lãnh đạo công ty quan tâm đến cán bộ công nhân viên, có chính sách phù hợp với sự phát triển về nhu cầu và năng lực sản xuất.

❖ **Về đội ngũ cán bộ nhân viên:**

Đội ngũ nhân viên kỹ thuật của công ty nhìn chung được đào tạo tốt, có kiến thức chuyên môn vững vàng, tự tin, nắm bắt công nghệ sản phẩm tốt. Thực hiện đúng và bảo đảm tốt phong cách phục vụ.

Cán bộ nhân viên công ty có tay nghề cao và hàng năm lại được đào tạo nên thực hiện công việc rất tốt, chịu áp lực công việc cao và chịu chia sẻ trách nhiệm và khó khăn với công ty.

❖ **Công tác đời sống :**

Công ty luôn chăm lo cho đời sống của cán bộ nhân viên công ty, thực hiện hỗ trợ cho CBCNV vay vốn khi gặp khó khăn.

Thăm hỏi động viên các cán bộ nhân viên gặp khó khăn.

Tổ chức tốt các buổi giao lưu giữa cán bộ nhân viên với nhau từ đó hóa giải các thành kiến gắn kết mọi người với nhau hơn.

**b. Nhược điểm**

Bên cạnh những điểm mạnh những ưu điểm kể trên thì công ty cũng tồn tại những nhược điểm.

Khả năng phối hợp giữa các bộ phận trong công ty còn kém, dẫn tới chưa tận dụng được tối đa sức mạnh của tất cả cán bộ công nhân viên. Việc phối hợp không nhịp nhàng đôi khi cũng gây ra những mâu thuẫn dẫn tới cản trở công việc, gây mất đoàn kết nội bộ công ty, gây trì trệ trong giải quyết công việc.

Công tác quản lý lao động tay nghề cao của công ty chưa được tốt, chưa tận dụng được hết khả năng của họ dẫn đến sản xuất trì trệ năng suất chưa cao.

Cụ thể hơn, đi sâu vào công tác quản trị nhân lực ta thấy:

❖ **Phân tích công việc**

Việc phân tích công việc của công ty còn thực hiện một cách sơ sài. Tuy đã có chú ý nhưng chưa thực sự có cán bộ chuyên trách nên thực tế phân tích

công việc chủ yếu dựa vào nhìn nhận khách quan bên ngoài và ý kiến chủ quan của các bên liên quan. Dẫn đến khó đánh giá, sử dụng đánh giá kết quả công việc và là nguyên nhân dẫn đến một bộ phận cán bộ nhân viên, công nhân công ty còn non yếu về chuyên môn, nghiệp vụ.

Việc phân tích không tốt dẫn đến nhiều hệ lụy như không nhìn ra được hết công việc phải làm dẫn đến có khi gây quá tải công việc, khó khăn trong việc đào tạo chuyên môn nghiệp vụ phù hợp.

#### **❖ Tuyển dụng nhân lực**

Việc tuyển công nhân lao động thường thực hiện lấy từ nguồn bên ngoài doanh nghiệp. Còn cán bộ lãnh đạo thường lấy từ nội bộ doanh nghiệp. Điều này sẽ làm giới hạn về sự đa dạng trong tuyển dụng, cũng như trong doanh nghiệp, không tạo nên sự mới mẻ trong các công tác quản lý.

Việc tuyển dụng nhân sự chưa có kế hoạch cụ thể. Khi nào phát sinh gấp mới tuyển dẫn đến việc đào tạo khó khăn, công nhân tay nghề thấp, chưa quen việc và dễ thay đổi công việc.

Chưa có kế hoạch bồi dưỡng và định hướng phát triển cho nhân viên. Doanh nghiệp thường có xu hướng training đầu vào cho nhân viên và những ngày sau đó để nhân viên tự phát huy. Vì vậy, nguyên nhân chủ yếu của nhảy việc một phần là do định hướng phát triển của nhân viên, vì vậy mà việc bồi dưỡng và hiểu định hướng phát triển của nhân viên cũng nên được quan tâm hơn.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Chương 2 giới thiệu một cách tổng quan về COMECO. Khái quát về những thông tin chung từ quá trình hình thành và phát triển của Công ty qua từng giai đoạn, tìm hiểu thêm về bộ máy quản lý, các ngành nghề mà Công ty đang kinh doanh, các danh hiệu giải thưởng mà COMECO đã đạt được.

Phân tích thực trạng môi trường kinh doanh, phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của công ty, phân tích thực trạng công tác đào tạo và đãi ngộ nguồn nhân lực, đồng thời cũng tổng hợp đánh giá về nhân lực tại công ty cổ phần Vật tư - Xăng Dầu (COMECO). Từ kết quả phân tích xác định được những kết quả đạt được, những tồn tại, hạn chế cũng như những nguyên nhân, từ đó làm cơ sở

đề đưa ra định hướng phát triển về công tác Quản trị Nguồn nhân lực tại COMECO trong thời gian tới. Đồng thời xây dựng các giải pháp hoàn thiện công tác Quản trị Nguồn nhân lực tại công ty ở Chương 3.

## **CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI COMECO**

### **3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA COMECO**

- **Tăng cường huấn luyện, đào tạo để sự khác biệt nhằm tăng tính cạnh tranh trong kinh doanh**
  - Tăng cường công tác huấn luyện, đào tạo tại chỗ để nâng cao nhận thức, trình độ chuyên môn nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ.
  - Xây dựng một nền văn hóa COMECO mạnh chính là sự khác biệt giữa COMECO với các đối thủ cạnh tranh và là điểm đột phá cho sự thành công trong tương lai.
  - Hệ thống thu thập và xử lý thông tin từ khách hàng, nhà cung cấp, người lao động và các bên có liên quan.
- **Cải thiện nguồn lao động và tiền lương**
  - Thực hiện đầy đủ và có chất lượng công tác tuyển dụng, đào tạo, quy hoạch, luân chuyển và bổ nhiệm cán bộ.
  - Thực hiện các chương trình đào tạo và đào tạo lại đội ngũ người lao động.
  - Cải tiến từng bước chế độ tiền lương để tiền lương thực sự là đòn bẩy để phát triển kinh doanh và thu hút lao động chất xám.
  - Duy trì tốt phong trào thi đua để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công tác.
  - Khen thưởng động viên kịp thời đồng thời nâng cao kỷ luật lao động.

### **3.2. NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC**

Hiện nay, việc phân tích công việc được thực hiện một cách sơ sài và chưa có nhiều sự quan tâm trong khi vai trò của nó rất quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ công việc, phân công công việc và đánh giá mức độ hoàn thành công việc và tuyển dụng lao động phù hợp.

Giải pháp nâng cao chất lượng là thành lập một tổ phân tích công việc. Tổ này sẽ gồm nhân sự bên phòng nhân sự, lãnh đạo công ty và trưởng phó các bộ phận có liên quan. Tổ này sẽ đi khảo sát thực tế về công việc đang thực hiện, những yêu cầu của công việc và khả năng phát triển những yêu cầu mới phù hợp với xu hướng phát triển của công ty. Bảng phân tích công việc của từng vị trí phải là sự kết hợp giữa thực tế đang hoạt động và định hướng phát triển như là những yêu cầu chung của công việc

Bảng phân tích công việc sau khi được xây dựng xong sẽ được phân phối cho các phòng ban và sử dụng để hướng dẫn, tuyển dụng, đào tạo cũng như đánh giá cán bộ công nhân viên.

### **3.3. NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC DỰ BÁO VÀ LẬP KẾ HOẠCH**

Lập kế hoạch và dự báo nhân sự là công việc khá quan trọng đối với công ty có nhu cầu thay đổi nhân lực thường xuyên. Trong những năm gần đây, nhân sự của công ty tăng lên rõ rệt do tính chất công việc và yêu cầu sản xuất tăng mạnh nhưng việc tuyển dụng nhân sự của công ty vẫn hoàn toàn chưa theo kịp. Tuyển dụng chỉ là cố gắng có đủ nhân sự mà thôi. Chính sách tuyển dụng nhân sự tại công ty chủ yếu dựa vào yêu cầu tuyển dụng từ các phòng ban khi phát sinh thiếu hụt về nhân sự. Đây không phải là cách tốt nó mang tính thụ động và khi nhân sự biến động nhiều hoặc khi cần nhân sự chủ chốt thì khá khó khăn để tuyển dụng.

Để lập kế hoạch và dự báo được về nhân sự trước hết phải:

Ban lãnh đạo công ty cũng với bộ phận nhân sự công ty sẽ xây dựng kế hoạch nhân sự: đưa ra các yêu cầu đối với nhân sự, vị trí tuyển dụng, giới tính....Công việc này cần phải thực hiện một cách có hệ thống theo quy trình: Phải xây dựng được mục tiêu phương hướng phát triển của công ty, sau đó phải có được đánh giá hiện trạng nguồn nhân lực về số lượng, chất lượng, cơ cấu.

Yêu cầu các trưởng bộ phận xây dựng định biên nhân sự của mình cho từng mốc sản lượng. Thời gian đào tạo nhân sự mới.

Dựa trên dự báo và các kế hoạch hay hợp đồng cụ thể phòng Hành chính nhân sự sẽ phối hợp với trưởng bộ phận tuyển dụng nhân sự trước để đào tạo. Có

kế hoạch phát triển nhân sự trong nội bộ công ty, định hướng cho cán bộ nhân viên phấn đấu rèn luyện mình để hoàn thành được công việc.

Trong trường hợp nhân sự hiện thời chưa phù hợp thì phải mạnh dạn cho nghỉ hưu sớm hoặc có kế hoạch sắp xếp tổ chức lại nhân sự cho phù hợp.

### **3.4. NÂNG CAO HIỆU QUẢ TUYỂN DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC**

Đối với hoạt động tuyển dụng tại công ty cần phải thực hiện theo hướng sau:

- Đầu tiên việc tuyển dụng phải nên được công khai trong toàn bộ công ty vì như thế sẽ tận dụng được những mối quan hệ của những người trong công ty qua đó có cơ hội kiếm được người có kỹ năng tốt.
- Thứ hai, đảm bảo những nhân viên hợp đồng trong công ty có đầy đủ năng lực có thể ứng tuyển qua đó sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian do họ đã hiểu và có mối quan hệ công việc rồi.
- Thứ ba, nhằm tăng sự đa dạng, sự mới mẻ trong môi trường làm việc, không chỉ lấy nguồn nhân lực bên trong thăng tiến lên vị trí cán bộ lãnh đạo cao hơn. Mà không ngừng tìm kiếm nguồn nhân lực từ bên ngoài có tiềm năng, bởi họ là những người mới có cái nhìn mới đối với tổ chức. Có thể thay đổi những cái cũ thành mới phù hợp hơn mà không e ngại bất cứ điều gì. Nhận định được tầm quan trọng của con người và tôn trọng những người tâm huyết với công ty nên những năm gần đây công ty có chú trọng hơn vào việc bổ nhiệm cán bộ có năng lực và tâm huyết với công ty. Việc tuyển nhân viên mới công ty đã có chú ý hơn đến sự phát triển trong tương lai. Cụ thể sẽ tuyển một số nhân viên có trình độ cao hơn yêu cầu và nếu thấy họ có khả năng sẽ đào tạo phát triển thêm.
- Thứ tư, thông báo tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng như các công ty tuyển dụng, các trang web tuyển dụng, trung tâm giới thiệu việc làm hay ở bản tin tại các trường đại học, cao đẳng, trung cấp có chương trình đào tạo đáp ứng yêu cầu. Việc thông báo rộng rãi hiện nay không khó, nhưng lợi ích của nó là nhiều khi công ty nhận được nhiều sự quan tâm, nhiều hồ sơ thì khả năng lựa chọn được ứng viên giỏi, có năng lực thích hợp sẽ nhiều hơn.

- Thứ năm, đưa ra được chính sách bồi dưỡng và định hướng phát triển rõ ràng, có những chính sách hỗ trợ cho nhân sự có trình độ nhằm thu hút người có năng lực từ bên ngoài, tạo động lực cho nguồn nhân lực bên có ý thức tự phát triển về trình độ và kỹ năng hơn.

### **3.5. CẢI TIẾN HỆ THỐNG TRẢ LƯƠNG – THƯỜNG CHO NHÂN VIÊN**

Hệ thống trả lương, thưởng và trợ cấp là phương pháp trực tiếp nhất cho những đóng góp, công nhân và khuyến khích của công ty đối với sự đóng góp, công hiến và năng lực của mỗi nhân viên. Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương và nó cũng là động lực để nhân viên đóng góp hơn nữa công sức của mình.

Hiện nay công ty thực hiện trả lương cứng theo quy chế, quy định của nhà nước và theo hiệu quả kinh doanh của công ty. Việc trả lương theo phương pháp này rất hiệu quả trong thời gian đầu công ty mới thành lập vì nó bảo đảm sự ổn định về thu nhập cho nhân viên trong điều kiện mọi thứ đều mới và lợi nhuận của công ty chưa có. Tuy nhiên nếu xét đến sự phát triển của công ty trong thời gian tới và thực tế về sản xuất kinh doanh đang ngày càng gia tăng thì việc trả lương cứng không mang lại hiệu quả, không mang lại động lực cho nhân viên làm việc. Việc trả lương cứng khi sản lượng tăng cao sẽ tạo cho nhân viên tính ỷ lại lười lao động. Vì vậy công ty cần phải xây dựng một phương pháp trả lương mới phù hợp hơn trong điều kiện mới.

Một phương pháp được áp dụng hiện nay tại nhiều công ty là trả lương theo sản lượng. Đây được xem là một phương pháp hiệu quả trong điều kiện sản xuất tăng mạnh. Việc hưởng lương theo sản phẩm sẽ thúc đẩy công nhân làm việc năng suất cao hơn để được lương tốt hơn.

Muốn áp dụng phương pháp này thì ngay từ bây giờ công ty phải xây dựng cho mình phương pháp đánh giá nhân viên phù hợp, xây dựng chuẩn mực đánh giá và yêu cầu của từng vị trí cụ thể. Sau khi có được hệ thống đánh giá thì việc xây dựng hệ thống lương có thể áp dụng như sau:

Chia công ty thành 2 bộ phận: bộ phận ăn lương trực tiếp và bộ phận ăn lương gián tiếp.

Bộ phận ăn lương trực tiếp sẽ là bộ phận trực tiếp tạo ra sản phẩm, trực tiếp bán sản phẩm. Bộ phận này sẽ được hưởng lương theo số lượng sản phẩm làm ra so với kế hoạch thực hiện của công ty, hay theo định mức bán hàng của công ty. Nếu thực hiện theo đúng kế hoạch sẽ được hưởng lương cơ bản theo quy định của công ty, lương cơ bản này sẽ cao hơn mức lương tối thiểu vùng và tùy thuộc vào điều kiện chi trả của công ty. Cùng với mức lương cơ bản lao động trực tiếp sẽ có các khoản hỗ trợ, trợ cấp khác như hiện nay vẫn áp dụng. Ngoài ra sẽ áp dụng đánh giá nhân viên hàng tháng để xem xét các mức hệ số năng suất công việc chẳng hạn nếu công nhân làm việc tốt và được đánh giá xuất sắc thì lương sẽ được nhân hệ số 1.2, loại tốt 1.1 loại trung bình 1, yếu hay có kỷ luật sẽ là 0.9.

Nếu thực hiện nhiều hơn kế hoạch thì lao động trực tiếp sẽ được hưởng thêm mức lương từ sản lượng tăng thêm so với kế hoạch. Mức thu nhập tăng thêm này sẽ được quy định cụ thể theo chính sách và lợi nhuận tăng thêm của công ty.

Bộ phận ăn lương gián tiếp là những bộ phận có liên quan nhưng không trực tiếp tạo ra sản phẩm. Với những bộ phận này mức lương hưởng sẽ lương cứng theo chức danh. Tuy nhiên mức lương này sẽ có điều chỉnh phụ thuộc vào đánh giá những cống hiến của nhân viên cũng như mức độ hoàn thành công việc hàng tháng và hàng quý. Tùy theo hệ số được đánh giá là A, B, C, D mà mức lương sẽ được nhân với hệ số 1.2, 1.1, 1 hay 0.9 tùy thuộc nhân viên được đánh giá là xuất sắc, tốt đạt yêu cầu hay yếu kém, hay bị kỷ luật.

Lương chính thức = Lương cơ bản x hệ số + trợ cấp.

Ngoài ra mỗi 6 tháng khi có báo cáo tổng kết kết quả hoạt động kinh doanh của công ty sẽ có mức thưởng cho cán bộ nhân viên công ty xét theo mức độ hoàn thành kế hoạch và theo lợi nhuận của công ty. Mức thưởng cũng xét theo kết quả đánh giá của nhân viên.

Công thức: Mức thưởng = mức thưởng chung x hệ số.

Hệ số này do công ty ban hành có thể sử dụng hệ số đánh giá để quyết định là 1.2, 1.1, 1, 0.9.

Ngoài lương và thưởng cần thực hiện tốt hơn nữa việc trợ cấp cho cán bộ nhân viên nhằm thu hút nhân sự. Việc trợ cấp bao gồm nhà cho cho cán bộ công nhân ở xa phải thuê nhà trọ, trợ cấp tiền xăng xe cho cán bộ nhân viên có nhà ngoài bán kính 20 km. Trợ cấp tiền điện thoại cho cán bộ nhân viên có công việc liên quan, trợ cấp tiền cơm.

Bên cạnh việc trả lương và thưởng cần thực hiện kết hợp với việc phạt. Công ty phải thực hiện nghiêm túc việc kỷ luật kết hợp phạt hành chính đối với những cán bộ nhân viên vi phạm chính sách công ty. Việc thực hiện nghiêm túc việc thưởng và phạt sẽ giữ vững được kỷ luật, nề nếp của công ty, tránh được hiện tượng xử lý chai lì.

### **3.6. NÂNG CAO CƠ SỞ VẬT CHẤT**

Mặc dù là công ty mới thành lập chưa lâu, trang thiết bị ban đầu khá hiện đại tuy nhiên vẫn cần phải cải thiện hơn nữa cơ sở vật chất của công ty cả về máy móc thiết bị sản xuất và máy móc hỗ trợ.

Cần xây dựng các phòng chuyên biệt và máy móc để nâng cao hiệu quả quản lý của công ty như phòng tin học. Phòng tin học hiện này của công ty nằm chung với phòng y tế đặt máy chủ tuy nhiên việc đầu tư chưa đúng mức vào hệ thống máy chủ nên ứng dụng của nó chưa nhiều cần đầu tư hệ thống máy chủ, hệ thống phần mềm quản lý thống nhất trong toàn công ty khi đó dữ liệu công ty sẽ tập trung hơn và giúp cho việc quản lý dễ dàng và hiệu quả hơn tránh những sai sót do sử dụng nhiều hệ thống file nhập khác nhau. Xây dựng phòng cơ điện riêng và có các máy móc phù hợp để ngày càng nâng cao hơn. Khả năng sửa chữa đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của công việc ngày càng nhiều và yêu cầu cao hơn.

### **3.7. NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC**

Rà soát, đánh giá lại đội ngũ cán bộ quy hoạch, bổ sung cán bộ quy hoạch và đào tạo theo kế hoạch. Thực hiện công tác tuyển dụng, đào tạo, quy hoạch và bổ nhiệm cán bộ theo đúng quy trình trong Hệ thống quản trị chất lượng của công ty. Rà soát, cơ cấu hợp lý nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu công việc.

Thực hiện đối thoại với người lao động để thực hiện công tác lãnh đạo tư tưởng cho phù hợp và xem kết quả giải quyết nhanh các ý kiến của người lao động để khuyến khích nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc.

Tiếp tục rà soát quy chế tiền lương, tiền thưởng để tiền lương, tiền thưởng thực sự phát huy tính chất đòn bẩy phát triển kinh doanh và thu hút lao động chất xám.

Phân cấp, phân quyền giải quyết công việc theo hướng chủ động trong thực hiện nhiệm vụ chuyên môn quản lý, điều hành, và tự chịu trách nhiệm về quyết định của mình để nâng cao hiệu quả.

Phát huy hơn nữa vai trò của các đoàn thể để thực hiện hiệu quả phong trào thi đua nhằm nâng cao năng suất lao động, phát huy dân chủ cơ sở và phát triển văn hóa thương hiệu COMECO.

### **3.8. CẢI TIẾN CÔNG TÁC TỔ CHỨC, QUẢN LÝ**

Duy trì các biện pháp phòng chống Covid-19, đảm bảo an toàn sức khỏe cho người lao động, ổn định sản xuất kinh doanh. Nâng cao hơn nữa chất lượng công tác quản trị, an toàn hiệu quả trong sản xuất kinh doanh.

Quản triệt các nội quy, quy định, chính sách đến người lao động hiểu và thực hiện, lãnh đạo ổn định tư tưởng người lao động, chăm lo tốt đời sống tinh thần vật chất cho người lao động, động viên khen thưởng kịp thời người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ công việc được giao, tạo môi trường làm việc an toàn, thân thiện, văn hóa, đặc biệt công ty chú trọng thu hút và giữ chân nhân viên giỏi.

Bố trí ca kíp bán hàng hợp lý, phù hợp, hiệu quả, để tăng sản lượng bán hàng, thực hiện các giải pháp tiết giảm chi phí và đảm bảo thu nhập, cải thiện đời sống tinh thần cho người lao động.

Kiểm soát chặt chẽ thiết bị đo lường, thực hiện hiệu chuẩn, kiểm định, bảo trì, bảo dưỡng máy móc thiết bị định kỳ theo quy định.

Quản lý chặt chẽ nguồn vốn, đáp ứng vốn kịp thời cho kinh doanh, cho các dự án đầu tư, quản lý chặt chẽ tình hình kinh doanh và công nợ, chủ động trong công tác giám sát, kiểm tra nhằm giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh.

Quản lý chặt chẽ công tác PCCC và huấn luyện thường xuyên công tác PCCC để luôn ứng phó kịp thời các sự cố, giảm thiểu rủi ro.

Duy trì và nâng cao hiệu quả các phong trào thi đua khen thưởng và nhân rộng các gương điển hình tiên tiến.

Duy trì và cải thiện hệ thống quản lý chất lượng toàn diện ISO 9001:2015.

Năm 2022 tình hình kinh doanh xăng dầu vẫn tiếp tục biến động khó lường. Nhưng với truyền thống đoàn kết, tinh thần vượt khó cùng hướng về mục tiêu chung của công ty nhất định tập thể NLĐ công ty COMECO sẽ vượt qua mọi khó khăn, thử thách để hoàn thành tốt mục tiêu kế hoạch và xây dựng phát triển thương hiệu COMECO thực sự là thương hiệu của “Chất lượng dịch vụ”.

### **TÓM TẮT CHƯƠNG 3**

Từ việc nghiên cứu thực trạng và phân tích các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến công tác Quản trị Nguồn nhân lực tại COMECO, đưa ra định hướng phát triển về công tác này trong thời gian tới ở Chương 2. Trên cơ sở đó, trong Chương 3 tác giả tập trung xây dựng đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả Quản trị Nguồn nhân lực tại COMECO trong thời gian tới, như sau:

- Nâng cao chất lượng phân tích công việc;
- Nâng cao chất lượng công tác dự báo và lập kế hoạch;
- Hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực;
- Cải tiến hệ thống lương - thưởng cho nhân viên;
- Nâng cao cơ sở vật chất;
- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực;
- Cải tiến công tác tổ chức, quản lý.

## KẾT LUẬN

Đề tài “*Nâng cao hiệu quả Quản trị Nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Vật tư – Xăng dầu (COMECO)*” phân tích các thực trạng về COMECO từ đó đưa ra các giải pháp cải tiến công tác quản trị nguồn nhân lực để phù hợp với tình hình phát triển của công ty trong những năm tiếp theo.

Tập trung nghiên cứu lịch sử hình thành, quá trình phát triển của công ty, chức năng và nhiệm vụ các phòng ban trong công ty. Qua đó tiến hành thống kê thực trạng nguồn nhân lực hiện tại của COMECO trong 3 năm gần nhất, đánh giá nguồn nhân lực và đưa ra các biện pháp cải tiến phù hợp hơn để COMECO có thể phát triển vững mạnh.

Đề tài phân tích công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty là một đề tài khá rộng, có rất nhiều vấn đề cần được giải quyết, cần được thực hiện theo cơ chế và quy định của công ty. Do chỉ thực tập trong thời gian ngắn nên bài báo cáo chỉ dừng lại ở việc nhận định phân tích thực trạng và đưa ra giải pháp mang tính chất bao quát, chưa cụ thể. Một số dữ liệu do là thông tin mật nên công ty không thể cung cấp.

Do thời gian hoạt động tại công ty chưa lâu, kiến thức và kinh nghiệm còn nhiều hạn chế do đó chưa thể cống hiến hết mình và tạo ra những cống hiến hữu ích cho công ty. Vẫn còn nhiều thiếu sót trong quá trình hoàn thiện bài báo cáo thực tập, em rất mong nhận được sự thông cảm và những ý kiến đóng góp từ quý thầy/cô và Chi nhánh trưởng để em có thể rút kinh nghiệm và hoàn thiện bản thân mình hơn.