

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

**KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH 1**



# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC**

***Đề tài:*** "Giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Tổng công ty xăng dầu Quân đội"

**Giảng viên hướng dẫn:** TS. TRẦN NGỌC MINH

**Sinh viên thực hiện:** **VŨ THỊ THÙY DUNG**

**Lớp :** **D07QT2**

**Khoá :** **5 (2007-2011)**

**Hệ :** **Chính quy**

*Mục lục*

Mục lục.....	1
Chương 2.....	47
<i>THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY XĂNG DẦU QUÂN ĐỘI.....</i>	<i>47</i>
2.1 Giới thiệu về Tổng công ty xăng dầu Quân đội .....	47
2.1.1. Vài nét sơ lược về Tổng công ty xăng dầu Quân đội.....	47
Tổng Công ty Xăng dầu Quân đội .....	47
Tên giao dịch: Military Petroleum Company .....	47
Tên viết tắt: MIPECO .....	47
Năm thành lập: 1965 .....	47
Địa chỉ: Số 125 Đường Nguyễn Phong Sắc - Quận Cầu Giấy - Hà Nội .....	47
Tel: (04) 7567.857; (069) 515.644 .....	47
Fax: (04) 7567.858.....	47
Email: ctxdqdbqp@hn.vnn.vn .....	47
Website: <a href="http://www.mipecorp.com.vn">http://www.mipecorp.com.vn</a> .....	47
Số đăng kí kinh doanh: 11048.....	47
Tài khoản:.....	47
Ngân hàng ngoại thương: 0011000019263.....	47
Ngân hàng thương mại cổ phần quân đội: 0511100071007.....	47
Mã số thuế: 0100108688.....	47
Tổng giám đốc: Đại tá Vương Đình Dung.....	47

2.1.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển.....	48
2.1.1.2 Các xí nghiệp trực thuộc.....	50
2.1.1.3 Phương hướng hoạt động.....	52

Tổng Công ty xăng dầu Quân Đội hoạt động theo hình thức Công ty mẹ - Công ty con theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ với chiến lược sản phẩm chủ yếu là kinh doanh xăng dầu và các ngành bổ trợ, phấn đấu đến năm 2015 thị phần xăng dầu chiếm từ 12 - 18% lượng tiêu thụ toàn quốc; đồng thời phát triển đang ngành, đa sở hữu để huy động các nguồn lực tạo thế phát triển vững chắc, phát huy sức mạnh tổng hợp để xây dựng thành một Công ty mạnh trong nước và sẵn sàng tham gia hội nhập trong khu vực.....52

Kết hợp chặt chẽ giữa kinh tế với quốc phòng- quốc phòng với kinh tế, Tổng Công ty xăng dầu Quân Đội hình thành tương đương như một Binh đoàn bảo đảm xăng dầu. Thời bình thực hiện tốt nhiệm vụ tổ chức bảo đảm xăng dầu cho các nhiệm vụ quốc phòng thường xuyên và sản xuất kinh doanh góp phần phát triển kinh tế đất nước, bảo đảm an ninh nhiên liệu. Thời chiến chuyển trạng thái, huy động toàn bộ nguồn lực phục vụ quốc phòng, thực hiện vai trò, nhiệm vụ của một Binh đoàn xăng dầu bảo đảm trên tất cả các tỉnh, thành, vùng, miền của Tổ quốc.....52

Với mục tiêu: xây dựng hệ thống mạng lưới cung ứng xăng dầu đồng bộ từ kho, trạm, cầu cảng, phương tiện vận tải đường bộ, đường biển; khả năng nhập khẩu xăng dầu; đầu tư nâng cao năng lực: thi công xây lắp công trình xăng dầu; sản xuất khí tài xăng dầu... trên đất liền, hải đảo thuộc phạm vi toàn quốc tạo thế trận xăng dầu quốc phòng phục vụ cung ứng tại chỗ kịp thời nhiệm vụ quân sự trong mọi tình huống và phục vụ dân sinh; nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp nói chung và tăng năng lực kinh doanh của các đơn vị thành viên nói riêng. Qua đó càng xác định thực hiện tốt hơn nhiệm vụ quốc phòng và mở rộng kinh doanh theo hướng đa ngành nghề, đa thị trường, thời bình phục vụ kinh tế - quốc phòng, thời chiến huy động toàn bộ năng lực cho nhiệm vụ quân sự.....52

Phát triển năng lực, thúc đẩy tiềm lực thu hút đầu tư tài chính và các nguồn lực khác của các nhà đầu tư.....	53
Phát huy tính năng động sáng tạo, chủ động trong sản xuất kinh doanh. .....	53
Duy trì và phát huy ngành truyền thống, với lực lượng cán bộ công nhân có tay nghề, kinh nghiệm cao, biên chế phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh với các mặt hàng cơ khí, xăng dầu, xây dựng kho trạm, vận tải xăng dầu.....	53
Tăng năng lực vận tải xăng dầu đường bộ từ 1.000m <sup>3</sup> /lần vận chuyển lên $\geq$ 1.500m <sup>3</sup> /lần vận chuyển. Hình thành đồng bộ phương tiện vận tải biển: Vận chuyển và chuyển tải xăng dầu khép kín.....	53
Nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu.....	53
Phát triển mở rộng hệ thống mạng lưới các cửa hàng bán lẻ xăng dầu có chất lượng phục vụ vượt trội trong việc tạo ra các dịch vụ khác hẳn các doanh nghiệp khác cho người tiêu dùng, bằng cách đổi mới kỹ thuật dịch vụ bán hàng, chăm sóc khách hàng.....	53
Đến năm 2015, phần đầu có $\geq$ 120 trạm bán xăng dầu thuộc sở hữu và $\geq$ 900 đại lý, nhập khẩu từ 1,0 đến 1,5 triệu tấn/năm với thị phần đạt 12% đến 18%. .....	53
Thị trường mục tiêu là khu vực miền Bắc và miền Trung. Mở rộng ngành nghề kinh doanh dịch vụ bãi đỗ xe, văn phòng cho thuê, hàng tiêu dùng, trạm thu phí, nhà nghỉ, khách sạn, vật liệu xây dựng và nhập khẩu sắt thép, đào tạo ngành nghề và hoá dầu... Hình thành và phát triển các Công ty hạch toán phụ thuộc, Công ty TNHH 1 thành viên 100% vốn nhà nước do Công ty mẹ làm chủ sở hữu, Công ty Cổ phần có cổ phần chi phối của Công ty mẹ và góp vốn vào Công ty liên kết, Công ty TNHH 2 thành viên trở lên.....	53
Tăng cường hợp tác, liên doanh, liên kết (khi có điều kiện) theo quy định của pháp luật.....	53

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty xăng dầu Quân Đội.....	54
2.1.2.1 Chức năng và nhiệm vụ.....	54
2.1.2.2 Phạm vi hoạt động.....	55
2.1.3 Sản phẩm .....	56
2.1.3.1. Mặt hàng kinh doanh.....	56
Tổng công ty xăng dầu Quân Đội hoạt động sản xuất kinh doanh trên nhiều lĩnh vực, do đó sản phẩm của Công ty cũng rất đa dạng, được chia làm 2 nhóm chính:.....	56
Đây là nhóm sản phẩm mà Công ty có nhiệm vụ nhập về rồi cung ứng cho toàn quân. Các sản phẩm này được nhập dựa vào các chỉ tiêu do Bộ Quốc phòng và Tổng cục hậu cần đưa ra, bao gồm:.....	56
Tổng nguồn khí tài: là những vật tư, trang thiết bị, máy móc thuộc ngành xăng dầu, mặt hàng này thường được Công ty mua về trong nước hoặc nhập khẩu.....	56
Xăng dầu: là nhiên liệu lỏng, dễ bay hơi, dễ cháy, có nhiều màu sắc khác nhau, nhiều chủng loại, nhóm hàng này tổng công ty nhập toàn bộ rồi phân phối cho toàn quân theo chỉ tiêu đã định.....	56
Sản xuất tại xưởng; sản phẩm là các trang thiết bị cho ngành xăng dầu. Đây là mặt hàng truyền thống của Công ty. Công ty tiến hành mua các loại nguyên vật liệu: sắt thép, dây dẫn, vòi trục và cấu thành lên các sản phẩm cho ngành xăng dầu. Các nguyên vật liệu này là những đầu vào của quá trình sản xuất.....	56
Các kho bể, xăng dầu: xây dựng lắp ghép công trình như: các kho xăng dầu của Bộ tư lệnh tăng thiết giáp, Học viện chính trị...theo kế hoạch của cấp trên.....	56

Nhóm các sản phẩm cho quốc phòng này của Tổng công ty được cấp vốn từ nguồn ngân sách để tự tìm nguồn hàng hoặc là Tổng công ty nhận các sản phẩm này từ trên Bộ cấp rồi từ đó, Công ty cung ứng theo kế hoạch.....56

Nhóm này cũng bao gồm: xăng dầu, các sản phẩm sản xuất tại xưởng, xăng dầu các trạm xăng dầu, kho bể. Tuy có sự khác biệt hơn nhóm sản phẩm cho Quốc phòng đó là nhóm sản phẩm này phục vụ ra thị trường bằng các hợp đồng kinh tế, dựa theo nhu cầu, và sự biến động của thị trường, từ đó Công ty có kế hoạch nhập nguyên vật liệu cụ thể.....56

Riêng tại khối văn phòng công ty chỉ chuyên kinh doanh xăng dầu, gồm: xăng 92, xăng 90, dầu DO 0.5S, FO 30%.....57

2.1.3.2 Các hình thức bán hàng.....57

Công ty áp dụng nhiều phương thức bán hàng khác nhau như:.....57

Bán buôn hàng hóa: là hình thức bán hàng cho các đơn vị, các doanh nghiệp khác... để thực hiện sản xuất kinh doanh các loại hàng hóa. Hàng được bán theo số lượng lớn. Giá bán và chiết khấu được hưởng biến động tùy theo khối lượng bán ra, tùy từng đối tượng khách hàng, tùy từng phương thức. Trong bán buôn thường bao gồm:.....57

Bán buôn hàng hóa trực tiếp qua kho: Bên mua cử đại diện đến kho để nhận hàng. Công ty sẽ xuất kho hàng hóa, giao trực tiếp đến cho bên mua. Sau khi bên mua nhận đủ hàng, thanh toán tiền hàng hoặc chấp nhận nợ, hàng hóa được coi là tiêu thụ.....57

Bán buôn hàng hóa qua kho theo hình thức chuyển hàng: căn cứ vào hợp đồng đã kí kết hoặc theo đơn đặt hàng, Công ty xuất kho xăng dầu, dùng phương tiện vận tải của Công ty hoặc đi thuê ngoài, chuyển hàng đến kho của bên mua hoặc đến một địa điểm nào đó được quy định trong hợp đồng. 57

Bán buôn hàng hóa vận chuyển thẳng: Công ty sau khi mua hàng, nhận hàng nhưng không đưa về kho mà chuyển thẳng cho bên mua (phương thức này rất ít khi áp dụng). Phương thức này bao gồm: bán buôn hàng hóa vận chuyển

thăng theo hình thức chuyên hàng; bán buôn hàng hóa vận chuyển thăng theo hình thức giao trực tiếp.....	57
Bán lẻ xăng dầu thu tiền trực tiếp: là phương thức bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng hoặc các tổ chức kinh tế, các đơn vị kinh tế tập thể mua về mang tính chất tiêu dùng nội bộ. Giá bán lẻ xăng dầu do Nhà nước quy định. .....	57
2.1.4 Các nguồn lực của Tổng công ty.....	57
2.1.4.1 Bộ máy quản lý của doanh nghiệp.....	57
Hiện tại quân số Công ty xăng dầu Quân Đội có 813 người.....	57
b.Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban.....	59
Mô hình công ty tổ chức theo kiểu công ty mẹ - công ty con, trong đó công ty mẹ là doanh nghiệp quốc phòng, an ninh 100% vốn Nhà nước. Khối văn phòng công ty mẹ gồm 6 phòng ban và các phòng ban đều có mối quan hệ qua lại, phối hợp và hỗ trợ lẫn nhau cùng thực hiện tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, với các chức năng nhiệm vụ cụ thể như sau:.....	59
Phòng kế hoạch tổng hợp.....	60
Là cơ quan tham mưu kế hoạch của Công ty giúp cho Công ty về các lĩnh vực: kế hoạch, sản xuất kinh doanh, chế độ chính sách cho người lao động.	60
Tham mưu giúp Tổng Giám đốc xác định phương hướng, mục tiêu kinh doanh, xác định chiến lược sản phẩm, nguồn hàng, tạo thị trường kinh doanh phù hợp với năng lực của Công ty.....	60
Chủ trì lập kế hoạch sản xuất tổng hợp toàn công ty, bao gồm kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn,... Trong đó, trực tiếp lập kế hoạch sản xuất, xây dựng kế hoạch giá thành, giá bán sản phẩm kinh tế theo từng thời điểm báo cáo Giám đốc và thông qua hội đồng giá Công ty để báo cáo đề nghị cấp trên phê duyệt với sản phẩm quốc phòng, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch ở các xí nghiệp thành viên.....	60

Nghiên cứu, tiếp thị, tìm nguồn hàng, thị trường nội địa, đảm bảo việc làm thường xuyên cho Công ty.....	60
Tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh và các hoạt động khác của toàn Công ty để hạch toán, đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh theo từng kế hoạch, nhiệm vụ.....	60
Tổ chức thực hiện kế hoạch nhiệm vụ cho quân sự Quốc phòng.....	60
Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu.....	60
Tham mưu giúp Tổng Giám đốc xác định phương hướng, mục tiêu kinh doanh trong lĩnh vực nhập khẩu xăng dầu, khí tài xăng dầu, phương án tiêu thụ xăng dầu, phương án khai thác năng lực vận tải xăng dầu, phương án khai thác mở rộng mạng lưới bán lẻ xăng dầu các trạm.....	60
Soạn thảo và phương thảo các hợp đồng kinh tế, hợp đồng liên doanh trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu xăng dầu. soạn thảo các văn bản đối ngoại bằng tiếng Anh, tiếng Việt liên quan đến công tác nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu, vận chuyển xăng dầu.....	60
Tạo nguồn xăng dầu nội địa, đảm bảo nguồn xăng dầu cho toàn Công ty, mở rộng thị trường kinh doanh xăng dầu, khí tài xăng dầu, vận tải xăng dầu.....	61
Phối hợp với cơ quan tài chính nắm bắt giá cả xăng dầu thế giới và trong nước từng thời điểm, các sắc thuế do Nhà nước quy định từng thời điểm để tham mưu cho Công ty về giá mua, giá bán, giá nhập khẩu, các chi phí thuê kho bãi, phương tiện vận tải,... cho phù hợp và hiệu quả. Chủ trì việc lập kế hoạch kinh doanh xăng dầu, khí tài xăng dầu, vận tải xăng dầu dài hạn, ngắn hạn và đột xuất theo nhiệm vụ.....	61
Phòng kỹ thuật nghiệp vụ.....	61
Là cơ quan tham mưu cho Tổng giám đốc về các mặt công tác nghiên cứu, quản lý khoa học kỹ thuật, công nghệ sản xuất, chất lượng sản phẩm, nghiên cứu mẫu chế thử sản phẩm mới, quản lý máy móc thiết bị, phương tiện vận	



tài, bồi dưỡng và đào tạo công nhân kỹ thuật, nâng bậc thợ hằng năm trong Công ty.....	61
Lập các kế hoạch nghiên cứu kỹ thuật, kế hoạch đầu tư chiều sâu, ứng dụng tiến bộ kỹ thuật mới, kế hoạch nghiên cứu mẫu chế thử sản phẩm mới dài hạn hàng năm của Công ty.....	61
Nghiên cứu xăng dầu tiêu chuẩn sản phẩm - các bước kiểm tra các loại nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thiết bị phụ tùng mua về phục vụ cho sản xuất toàn Công ty.....	61
Phòng tài chính kế toán.....	61
Là cơ quan tham mưu cho Tổng giám đốc về công tác kế toán tài chính, đảm bảo phản ánh kịp thời chính xác các nghiệp vụ kinh tế phát sinh trong toàn Công ty.....	61
Xây dựng kế hoạch tài chính, cân đối nguồn vốn để đảm bảo cho mọi nhu cầu về vốn phục vụ nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của toàn Công ty.....	61
Thực hiện chế độ ghi chép, phân tích, phản ánh chính xác, trung thực kịp thời, liên tục và có hệ thống số liệu kế toán về tình hình luân chuyển, sử dụng vốn, tài sản cũng như kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn Công ty.....	61
Kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch tài chính của toàn Công ty thông qua công tác quản lý thu, chi tài chính, phân phối thu nhập, thực hiện nghĩa vụ nộp ngân sách cho Nhà nước; đề xuất với Tổng Giám đốc các biện pháp phân tích, sử dụng các quỹ của tổng công ty, tổng hợp phân tích tình hình quản lý, sử dụng các quỹ của Công ty trong năm.....	62
Chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm tra nghiệp vụ hạch toán, quản lý tài chính ở các đơn vị thành viên một cách thường xuyên và có nề nếp theo đúng các nguyên tắc và chế độ kế toán hiện hành. Mở tài khoản gửi ngân hàng, hàng tháng lên bảng cân đối kế toán, lập báo cáo định kì.....	62

Đảm bảo đủ đúng thời gian tiền lương cho cán bộ, công nhân viên và thanh toán các chế độ cho các bộ, công nhân viên toàn Công ty.....	62
Phòng hành chính quản trị.....	62
Tổ chức công tác đối nội, đối ngoại, mua sắm các trang thiết bị, văn phòng phẩm, điều hành sinh hoạt thông tin, quan tâm đời sống cán bộ, công nhân viên toàn Công ty.....	62
Tổ chức phục vụ ăn uống, xây dựng kế hoạch và định kỳ tổ chức khám, phân loại sức khỏe cho cán bộ công nhân viên toàn Công ty.....	62
Quản lý nhà khách, hội trường, công tác an toàn mọi mặt như an ninh, phòng cháy chữa cháy.....	62
Phòng chính trị.....	62
Là đơn vị quân đội nên công tác chính trị tư tưởng trong Công ty khá được đề cao. Nhiệm vụ của phòng là: phổ biến đầy đủ chỉ thị, nghị quyết, hướng dẫn của Đảng, Nhà nước và Quân đội; tổ chức các đợt hoạt động chính trị, nghị quyết, giáo dục tư tưởng đạo đức cách mạng cho cán bộ, công nhân viên; quản lý hồ sơ Đảng viên, cán bộ, tham mưu cho Đảng ủy kế hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ, đề bạt, bổ nhiệm, thăng quân hàm sĩ quan và đề nghị kết nạp Đảng viên mới.....	62
2.1.4.2 Kho cảng và hệ thống phân phối.....	63
Hệ thống kho cảng, trạm xăng phân bổ tại mọi vùng miền trong cả nước, cùng với lượng lớn xe chuyên dụng vận tải xăng chuyên dụng dầu, luôn đảm bảo cung ứng đầy đủ nhu cầu xăng dầu cho nhiệm vụ Quốc phòng và Kinh tế xã hội. ....	63
Cảng tiếp nhận:.....	63
Cảng cứng tại Hải Phòng (K99): 7.000 tấn.....	63
Cảng mềm tại Đà Nẵng (K182): 7.000 tấn.....	63

Cảng cứng tại TPHCM (VK102):	10.000 tấn.....	63
Kho tiếp nhận:.....		63
Kho trực thuộc Tổng Công ty quản lý:	59.400m <sup>3</sup> .....	63
Kho K99 - Hải Phòng:	Trữ lượng 14.400m <sup>3</sup> .....	63
Kho 662 - Nha Trang:	Trữ lượng 12.000m <sup>3</sup> .....	63
Kho K720 - Nha Trang:	Trữ lượng 14.500m <sup>3</sup> .....	63
Kho K83 - Đà Nẵng:	Trữ lượng 18.500m <sup>3</sup> .....	63
Các kho Công ty thuê sức chứa thường xuyên gồm:	144.300m <sup>3</sup> .....	63
Khu vực Miền Nam:	73.400m <sup>3</sup> .....	63
Kho 186 - TP HCM:	Trữ lượng: 15.500m <sup>3</sup> .....	63
Kho VK102 - TP HCM:	Trữ lượng: 22.300m <sup>3</sup> .....	63
Kho Giang Nam:	Trữ lượng: 15.000m <sup>3</sup> .....	63
Kho Cần Giờ:	Trữ lượng: 10.000m <sup>3</sup> .....	63
Kho Hà Lộc:	Trữ lượng: 10.600m <sup>3</sup> .....	63
Khu vực Miền Bắc:	94.500m <sup>3</sup> .....	63
TK 190 (Đông Anh, HN):	Trữ lượng: 16.500m <sup>3</sup> .....	64
Kho 671 (Bắc Giang):	Trữ lượng: 20.500m <sup>3</sup> .....	64
Kho 661 (Bắc Giang):	Trữ lượng: 17.000m <sup>3</sup> .....	64
Kho 19/9 (Hải Phòng):	Trữ lượng: 25.500m <sup>3</sup> .....	64
Kho KV3 (Hải Phòng):	Trữ lượng: 15.000m <sup>3</sup> .....	64

Khu vực Miền Trung: 27.500m <sup>3</sup> .....	64
Kho 662 - Nha Trang: Trữ lượng: 17.500m <sup>3</sup> .....	64
Kho Thanh Huyền: Trữ lượng: 10.000m <sup>3</sup> .....	64
Tổng Đại lý, Đại lý: Gồm hơn 800 đại lý ở 54 tỉnh thành trên cả nước, cụ thể: .....	64
26 Tổng đại lý.....	64
619 đại lý thuộc các Tổng đại lý.....	64
112 đại lý trực tiếp với Công ty, trong đó có 76 đại lý là Quân đội.....	64
52 trạm cấp phát thuộc sở hữu Tổng công ty.....	64
04 hộ Công nghiệp.....	64
2.1.4.3 Công nghệ.....	64
Tổng công ty đang chủ yếu áp dụng các công nghệ .....	64
Công nghệ gia công cơ khí;.....	64
Công nghệ sản xuất, lắp ráp ô tô, xitéc; .....	64
Công nghệ sản xuất bồn, bể, xitéc; .....	64
Công nghệ sản xuất khung nhà bạt; .....	64
Công nghệ sản xuất giường, tủ, cửa sắt; .....	64
Công nghệ sản xuất các thiết bị, khí tài ngành xăng dầu như van hô hấp f50, bơm quả nén f100, bơm dầu nhớt G25, súng tra dầu K25, phuy 200 lít, can sắt 20 lít, thi công kho bể cố định chứa xăng dầu phân cơ khí... ..	65
Công nghệ xử lý bề mặt: .....	65

Công nghệ xử lý làm sạch dầu mỡ, tẩy rỉ và phốt phát hoá; .....65

Công nghệ sơn tĩnh điện.....65

2.1.5 Khách hàng và đối thủ cạnh tranh của Tổng công ty.....65

Tương ứng với hai nhóm sản phẩm trên là hai nhóm khách hàng khác nhau. Sản phẩm quốc phòng phục vụ cho Bộ Quốc Phòng và Tổng Cục Hậu Cần. Đây là những khách hàng lớn của công ty. Còn sản phẩm kinh tế là phục vụ khách hàng công nghiệp và người tiêu dùng cuối cùng. Khách hàng công nghiệp là khách hàng thường xuyên, lâu dài và mua với khối lượng lớn, để vận hành máy móc. Ngược lại người tiêu dùng cuối cùng mua với khối lượng nhỏ lẻ, để vận hành các phương tiện đi lại cá nhân: Xe máy, ô tô.....65

Xăng dầu là mặt hàng kinh doanh chịu sự quản lý của Nhà Nước. Hiện nay các công ty kinh doanh xăng dầu đều là công ty của Nhà Nước. Đối thủ cạnh tranh của công ty Xăng Dầu Quân Đội gồm: Tổng công ty Xăng Dầu Việt Nam Petrolimex, công ty Xăng Dầu khu vực I, công ty Xăng Dầu khu vực II và một số công ty Xăng Dầu khác. ....65

2.1.6 Tình hình tài chính và kết quả hoạt động kinh doanh .....65

Với truyền thống 45 năm phục vụ chiến đấu, xây dựng và trưởng thành dưới sự lãnh đạo của một Đảng bộ nhiều năm liền được công nhận là Đảng bộ trong sạch vững mạnh, Tổng công ty xăng dầu Quân Đội\_Bộ Quốc phòng thực sự đã chuẩn bị tốt các yếu tố cả thể và lực để thực hiện tốt hai nhiệm vụ bảo đảm cho quốc phòng và kinh tế trong thời kì đất nước chuẩn bị sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Kết quả kinh doanh trong 4 năm gần đây đã thể hiện rõ điều đó:.....65

Năm 2007: Tổng giá trị sản xuất đạt 5.690 tỷ đồng, trong đó:.....65

+ Quốc phòng: 304 tỷ .....66

+ Kinh tế: 5.386 tỷ.....66

Doanh thu: tổng số thực hiện 5.514,5 tỷ đồng đạt 110% so với kế hoạch, tăng 120,3% so với năm trước.....	66
Tổng lợi tức thực hiện: 25,5 tỷ đạt 115,6% so với kế hoạch, giảm 15,8% so với năm trước.....	66
Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/doanh thu: 0.33% so với năm trước là 0.67% thì giảm 0.34%.....	66
Thu nhập bình quân 2.433.097 đồng/người/tháng.....	66
Năm 2008: Tổng giá trị sản xuất 6.689, 6 trong đó:.....	66
+ Quốc phòng: 32 tỷ .....	66
+ Kinh tế: 6.657,6 tỷ.....	66
Doanh thu: tổng số thực hiện 6.436,4 tỷ đồng đạt 102% so với kế hoạch, tăng 116,7% so với năm trước.....	66
Tổng lợi tức thực hiện: 9,905 tỷ đạt 39,9% so với kế hoạch, so với năm trước giảm 35,7%.....	66
Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/doanh thu: 0,101% so với năm trước là 0.33% thì giảm 0.229%.....	66
Thu nhập bình quân 2.442.280 đồng/người/tháng.....	66
Năm 2009: Tổng giá trị sản xuất đạt 9.578,1 tỷ đồng, trong đó:.....	66
+ Quốc phòng: 194,6 tỷ .....	66
+ Kinh tế: 9.383,4 tỷ.....	66
Doanh thu: tổng số thực hiện 9.478,1 tỷ đồng đạt 126,3% so với kế hoạch, tăng 147,2% so với năm trước.....	66

Tổng lợi tức thực hiện: 22 ,214 tỷ đạt 145,9% so với kế hoạch, so với năm trước tăng 224,2%.....	67
Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/doanh thu: 0.32% so với năm trước là 0.101% thì tăng 0.209%.....	67
Thu nhập bình quân 3.424.502 đồng/người/tháng.....	67
Năm 2010: Tổng giá trị sản xuất đạt 14.328,8 tỷ đồng, trong đó:.....	67
+ Quốc phòng : 417,2 tỷ.....	67
+ Kinh tế : 13911,6 tỷ.....	67
Doanh thu: tổng số thực hiện 14228,8 tỷ đồng đạt 132,3% so với kế hoạch, tăng 149,6% so với năm trước.....	67
Tổng lợi tức thực hiện: 39,154 tỷ đồng đạt 147% so với kế hoạch, so với năm trước tăng 176,26%.....	67
Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/doanh thu: 0.34% so với năm trước là 0.32 % thì tăng 0.02%.....	67
Thu nhập bình quân 4.823.077,7 đồng/người/tháng.....	67
Như vậy, tình hình kinh doanh của Công ty tương đối tốt, hầu như năm nào cũng vượt kế hoạch về các chỉ tiêu đặt ra, riêng chỉ có năm 2008 là tổng lợi tức thực hiện không đạt được kế hoạch và giảm so với năm trước. Doanh thu thực hiện và tổng giá trị sản xuất tăng đều qua các năm, vượt kế hoạch. Từ đó, thu nhập bình quân của công nhân viên cũng tăng dần qua các năm. Đây là một dấu hiệu rất đáng mừng của Công ty.....	67
Bảng cơ cấu tài sản và nguồn vốn.....	67
(Đơn vị triệu đồng).....	67
Năm.....	67

Năm 2007.....	67
Năm 2008.....	67
Năm 2009.....	67
Năm 2010.....	67
Khoản mục.....	68
Tiền.....	68
TT.....	68
(%).....	68
Tiền.....	68
TT.....	68
(%).....	68
Tiền.....	68
TT.....	68
(%).....	68
Tiền.....	68
TT.....	68
(%).....	68
3,06.....	68
6,17.....	68
1.711.661.....	68



100.....	68
1.635.211.....	68
95,53.....	68
B. Vốn chủ sở hữu.....	68
76.450.....	68
4,47.....	68
1.711.661.....	68
100.....	68
3.224.692.....	68
100.....	68
3.601.436.....	68
100.....	68
4.422.326.....	68
100.....	68
( Nguồn: Phòng tài chính kế toán – Tổng công ty xăng dầu Quân Đội ).....	68
Qua bảng so sánh các chỉ tiêu trên ta thấy:.....	68
Tổng giá trị tài sản của Công ty ngày càng tăng, cụ thể năm 2008 so với năm 2007 tăng 1.513.031.394.324 đồng, tỷ lệ tăng 88,40%, năm 2009 so với năm 2008 tăng 376.743.857.770 đồng, tỷ lệ tăng 11,68%, năm 2010 so với năm 2009 tăng 820.890.552 đồng, tỷ lệ tăng 22,79 % .Điều này cho thấy quy mô về vốn của Công ty tăng rất nhanh. ....	68

Trong tổng tài sản của công ty, tài sản ngắn hạn chiếm một tỷ lệ lớn (trên 90%). Điều này là phù hợp vì đây là đơn vị thương mại.....68

Về nguồn vốn: Nguồn vốn nợ phải trả chiếm tỷ trọng lớn trong cả 4 năm. Do kinh doanh mặt hàng xăng dầu là loại mặt hàng đặc biệt do Nhà nước khống chế. Công ty thường lỗ về mặt hàng xăng và thường được nhà nước bù lỗ và mặt hàng dầu thường lãi. Khoản bù lỗ xăng và lãi kinh doanh dầu sẽ được Công ty sử dụng để trả nợ. Nên việc nợ phải trả chiếm tỷ trọng lớn trong tổng nguồn vốn là điều có thể chấp nhận được. Năm 2009 tỷ trọng nguồn vốn chủ sở hữu đã tăng lên ( từ 2,57% năm 2008 lên 6,91% năm 2009), và đến năm 2010 tiếp tục tăng đến 8,79. Như vậy năm 2010 cơ cấu nguồn vốn đã có sự cải thiện đáng kể để đáp ứng yêu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh để phục vụ cho Quốc phòng và nền kinh tế quốc dân trong điều kiện mới hội nhập kinh tế quốc tế. Tuy nhiên Công ty cũng cần có các biện pháp tích cực để quản lý nợ tốt hơn, đầu tư xây dựng cơ bản để đảm bảo vốn trong thanh toán và hiệu quả của vốn đầu tư.....68

*2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tạo Tổng công ty xăng dầu Quân đội..... 69*

2.2.2 Xác định nhu cầu đào tạo.....69

2.2.2.1 Phân tích doanh nghiệp.....69

2.2.2.2.Phân tích công việc.....73

2.2.2.3.Phân tích nhân viên.....80

2.2.3. Thiết kế chương trình đào tạo.....81

2.2.3.1.Lựa chọn đối tượng đào tạo.....81

2.2.3.2. Mục tiêu đào tạo.....82

2.2.3.3.Thiết kế nội dung đào tạo.....82

2.2.3. Thực hiện chương trình đào tạo.....83

2.2.5.Đánh giá kết quả đào tạo.....	86
2.2.5.1.Quỹ đào tạo và tình hình sử dụng quỹ đào tạo.....	89
Nhận xét về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty .....	90
2.2.5.2.Đánh giá nhu cầu đào tạo.....	90
2.2.5.4.Việc quản lý công tác đào tạo- huấn luyện.....	92
2.2.5.6.Thiết kế chương trình đào tạo.....	94
2.2.5.7. Hiệu quả chương trình đào tạo.....	95
2.3. Nguyên nhân của công tác công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa hiệu quả.....	96
Tuy đạt được một số thành tựu trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhưng trong quá trình đào tạo vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định như sau: .....	96
Đi sâu vào phân tích công tác quản trị nhân sự, ta thấy:.....	96
Tổng công ty chưa coi trọng việc phân tích công việc: Phân tích công việc chưa được thực hiện chuyên sâu, chưa có cán bộ chuyên trách đảm nhận và chưa được tiến hành một cách khoa học. Bởi vì đây là một nội dung quan trọng trong quản trị nhân sự cho nên công tác này chưa được thực hiện tốt sẽ ảnh hưởng đến các công tác khác.....	96
Việc nghiên cứu phân tích công việc chỉ dừng lại ở sự nhìn nhận khách quan bên ngoài và ý kiến chủ quan của người phân tích vì vậy nó ảnh hưởng tới việc đánh giá chất lượng công việc. Đó chính là việc dẫn đến tình trạng một số cán bộ trong Tổng công ty có trình độ chuyên môn nghiệp vụ còn non kém, chưa đáp ứng được yêu cầu về chất lượng của công việc.....	96

- Vì công tác phân tích công việc chưa được thực hiện tốt nên nó ảnh hưởng tới công tác chuẩn bị nội dung đào tạo bồi dưỡng trình độ để đáp ứng các yêu cầu của công việc.....96
- Nguồn tuyển dụng nhân sự chủ yếu là từ bên ngoài đối với công nhân lao động, còn đối với các vị trí quan trọng thì thường là lưu chuyển cán bộ trong Tổng công ty. Các công ty chủ yếu là tuyển lao động trực tiếp làm việc tại các điểm bán lẻ và để bổ sung cho các công ty mới thành lập. tuy nhiên chưa xác định chưa nghiên cứu kỹ thị trường lao động của nước ta hiện nay, quan trọng bằng cấp hơn năng lực thực tế.....96
- Chưa chú trọng việc sắp xếp điều chuyển lao động nội bộ khi xuất hiện nhu cầu tại các đơn vị mà thiên về tuyển dụng lao động mới khi có chỗ làm việc mới.....97
- Trình độ của cán bộ quản lý trong Tổng công ty còn nhiều hạn chế. Mặc dù có thâm niên làm việc lâu năm nhưng tư duy đổi mới còn chậm. Không ít cán bộ quản lý giữ chức vụ cao trong doanh nghiệp còn mang tư tưởng của chế độ bao cấp.....97
- Tổng công ty chưa có một hội đồng đánh giá chuyên nghiệp về độ phức tạp của công việc nên chưa xây dựng được cho mình bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết .....97
- Việc xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp chưa được sát với thực tế, chưa đi sâu vào nhu cầu công việc cộng với, dẫn đến chưa đồng bộ trong tuyển dụng đào tạo, và sử dụng sau đào tạo, xuất hiện tình trạng đào 2 bằng mà không rõ mục tiêu, không xuất phát từ nhu cầu công việc.....97
- Cơ cấu quản lí còn thiếu hợp lí, chưa đáp ứng được tình hình hiện nay.....97
- Chưa chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp, xây dựng bầu không khí vui vẻ, sôi nổi, nhân viên trong công ty là người nhanh nhẹn, hòa nhập và luôn bắt kịp cái mới của thị trường. Có như vậy doanh nghiệp mới đào tạo thực sự có hiệu quả.....97

Tổng công ty chưa linh hoạt trong việc trả lương cho người lao động, chỉ có hai hình thức trả lương. Chưa gắn việc trả lương với hiệu quả lao động và kết quả kinh doanh của Tổng công ty, đây là một vấn đề mà người lao động quan tâm khi họ tham gia vào một hình thức đào tạo của doanh nghiệp.....	97
Chương 3.....	98
<b>GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY XĂNG DẦU QUÂN ĐỘI.....</b>	<b>98</b>
<i>3.1 Chiến lược và kế hoạch phát triển của Tổng công ty giai đoạn 2010-2015</i>	<i>98</i>
3.1.1 Định hướng phát triển.....	98
3.1.2 Mục tiêu.....	99
3.1.3 Định hướng chung của Tổng công ty về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	100
<i>3.2 Các giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty.....</i>	<i>101</i>
3.2.1 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp.....	101
3.2.2 Hoàn thiện công tác tuyển dụng.....	102
3.2.3. Hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	104
3.2.4. Hoàn thiện nội dung chương trình, phương pháp đào tạo.....	106
3.2.5. Nâng cao chất lượng quản lý đào tạo nguồn nhân lực và hoàn thiện khâu đánh giá chất lượng sau đào tạo.....	108
3.2.6. Thực hiện chế độ trả lương, thưởng phạt, trợ cấp cho cán bộ công nhân viên một cách hợp lý.....	110

3.2.7. Tiếp tục đầu tư tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật.....	112
<i>KẾT LUẬN</i> .....	113
<i>TÀI LIỆU THAM KHẢO</i> .....	114

## **LỜI MỞ ĐẦU**

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một vấn đề rất quan trọng đối với mỗi quốc gia nói chung và từng doanh nghiệp nói riêng. Con người có là nhân tố chính ảnh hưởng đến sự thành bại của doanh nghiệp. Một lao động có kinh nghiệm và kiến thức tốt sẽ có năng suất lao động cao và thực hiện công việc xuất sắc, và cả một tập thể tốt sẽ đưa doanh nghiệp phát triển không ngừng. Tuy nhiên con người sinh ra không ai là biết hết mọi thứ, họ cần phải được giáo dục, đào tạo và có điều kiện phát

huy năng lực của mình. Đó chính là nhiệm vụ chính của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Tổng công ty xăng dầu Quân Đội là một doanh nghiệp kinh doanh đa ngành nghề, và đang tập trung vào nhập khẩu xăng dầu. Cả nước hiện có mười đơn vị được Bộ thương mại cấp phép nhập khẩu xăng dầu, trong đó Tổng công ty xăng dầu Quân Đội chiếm 10% thị phần cả nước. Công ty cũng đã không ngừng cố gắng trong việc tìm hướng khai khác, tìm hiểu thị trường nâng cao hiệu quả nhập khẩu và quy mô kinh doanh để hoàn thành nhiệm vụ nhập khẩu xăng dầu do Bộ Thương mại cấp Quota và đáp ứng nhu cầu xăng dầu phục vụ quốc phòng và kinh tế. Việc Công ty đáp ứng đủ thị phần được giao sẽ giúp thị trường phần nào bình ổn về giá xăng dầu. Do vậy, hơn ai hết doanh nghiệp cần có nguồn nhân lực cao, vì không chỉ có hoạt động trong nước mà doanh nghiệp còn thường xuyên hợp tác, hoạt động tại nước ngoài.

Mục đích của nghiên cứu: Trên cơ sở phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo của Tổng công ty xăng dầu Quân Đội, bài báo cáo đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty.

Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

- Đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu hoạt của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Tổng công ty xăng dầu Quân đội.
- Phạm vi nghiên cứu: Tập trung nghiên cứu hoạt động của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty xăng dầu Quân đội từ giai đoạn 2007 đến nay.

Phương pháp nghiên cứu: Sử dụng phương pháp tổng hợp, phân tích và so sánh. Các số liệu phục vụ quá trình nghiên cứu lấy từ tài liệu do Tổng công ty cung cấp và các sách báo, tạp chí có liên quan tới chuyên đề.

Nội dung của bản khóa luận được chia thành 3 phần, bao gồm:

- Phần 1: Lý luận chung về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- Phần 2: Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Tổng công ty xăng dầu Quân Đội

Phần 3: Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Tổng công ty xăng dầu Quân Đội.

Trong thời gian thực tập, được sự hướng dẫn và giúp đỡ tận tình của giáo viên hướng dẫn Ts.Trần Ngọc Minh , cũng như các anh chị tại phòng Kinh doanh của Tổng công ty xăng dầu Quân Đội, đã giúp tôi thực hiện bài báo cáo. Tuy nhiên, do thời gian thực tập không nhiều và giới hạn về trình độ bản thân, nên bài báo cáo này khó tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo cùng toàn thể các anh chị trong Tổng công ty để tôi có thể hoàn thành chuyên đề nghiên cứu một cách tốt nhất.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, tháng 9 năm 2011

Sinh viên: Vũ Thị Thùy Dung.

## **Chương 1**

# **LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC, CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

### **1.1 Khái niệm, vai trò của quản trị nguồn nhân lực**

Quản trị nguồn nhân lực ( Human Resource Management) liên quan đến hai vấn đề cơ bản “ quản trị” và “ nguồn nhân lực”. Quản trị là quá trình làm cho những hoạt động được hoàn thành với hiệu quả cao, bằng và thông qua người khác. Vấn đề quản trị có



sự phối hợp có tính khoa học và nghệ thuật lãnh đạo. Các doanh nghiệp đều có nguồn lực, bao gồm tiền bạc, vật chất, thiết bị và con người cần thiết để tạo ra hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp đưa ra thị trường. Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng các thủ tục và qui chế về cung cấp nguyên vật liệu và thiết bị nhằm bảo đảm việc cung cấp đầy đủ chúng khi cần thiết. Tương tự như vậy các doanh nghiệp cần phải quan tâm đến qui trình quản lý con người- một nguồn lực quan trọng của nó.

### **1.1.1. Nguồn nhân lực**

#### *a. Khái niệm*

Nhân lực được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người- một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố của sản xuất của các doanh nghiệp. Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

#### *b. Vai trò của nguồn nhân lực*

Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp. Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sang tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra hàng hóa, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn- con người lại đặc biệt quan trọng. Không có những con người làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể nào đạt tới mục tiêu.

Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược. Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng: Nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người ngày càng trở nên quan trọng.

Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận. Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn nhân lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn nhân lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.

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

#### a. Khái niệm quản trị nhân lực

➤ **Khái niệm quản trị nhân lực được trình bày theo nhiều góc độ khác nhau**

Ở góc độ tổ chức quá trình lao động:” Quản lý nhân lực là lĩnh vực theo dõi, hướng dẫn, điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất( năng lượng, thần kinh, bắt thịt) giữa con người với các yếu tố vật chất của tự nhiên( công cụ lao động, đối tượng lao động, năng lượng...) trong quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần để thỏa mãn nhu cầu của con người và xã hội nhằm duy trì, bảo vệ và phát triển tiềm năng của con người.

Với tư cách là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản trị. Quản trị nhân lực bao gồm các việc từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động trong các tổ chức.

Đi sâu vào chính nội dung hoạt động của quản trị nhân lực thì “ Quản trị nhân lực và việc tuyển dụng, sử dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các tiện nghi cho người lao động trong các tổ chức.”

Tựu chung lại, quản trị nhân lực được quan niệm trên hai góc độ: nghĩa rộng và nghĩa hẹp.

Nghĩa hẹp của quản lý nguồn nhân lực là cơ quan quản lý làm những việc cụ thể như: tuyển người, bình xét, giao công việc, giải quyết tiền lương, bồi dưỡng, đánh giá chất lượng cán bộ công nhân viên nhằm chấp hành tốt mục tiêu, kế hoạch của tổ chức.

Xét trên góc độ quản lý, việc khai thác và quản lý nguồn nhân lực lấy giá trị con người làm trọng tâm, vận dụng hoạt động khai thác và quản lý nhằm giải quyết những tác động lẫn nhau giữa người với công việc, giữa người với người và giữa người với tổ chức.

Tóm lại, khái niệm chung nhất của quản trị nguồn nhân lực được hiểu như sau: “Quản lý nguồn nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của các nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu các nhân”

Quan điểm trên dựa trên 4 tiếp cận hiện đại sau đây:

*Tiếp cận về con người:* Quản lý nguồn nhân lực là quản lý con người trong một tổ chức, do đó phải biết chú trọng tới các lợi ích của họ trong quá trình họ thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Hơn nữa muốn quản lý tốt các nhà quản lý phải rất hiểu biết về con người, phải biết tôn trọng họ cũng như biết động viên các khả năng tích cực, chủ động, sáng tạo... còn tiềm ẩn trong mỗi người nhân viên. Nhờ đó mà các xã hội và các doanh nghiệp mới có thể thành công và phát triển nhanh chóng được.

*Tiếp cận về quản lý:* Quản lý là tổ hợp các hoạt động có ý thức nhằm thực hiện các mục đích và mục tiêu của tổ chức thông qua các nỗ lực của cá nhân. Quản lý gồm các hoạt động: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, điều phối và kiểm tra. Quản lý nguồn nhân lực là trách nhiệm của mọi người quản lý trong tổ chức. Phòng quản lý nguồn nhân lực phải cố vấn, phục vụ cho mọi cán bộ quản lý trong đơn vị để họ có thể quản lý ngày càng tốt hơn những người lao động trong bộ phận của mình.

*Tiếp cận về hệ thống:* Doanh nghiệp là một hệ thống phức tạp và mở ra môi trường bên ngoài, mà trong đó mỗi bộ phận và cá nhân là các phân hệ và các phần tử có quan hệ chặt chẽ và mật thiết với nhau để thực hiện những mục đích, mục tiêu chung của nó. Chỉ một phần tử nào đó không bình thường thì cả doanh nghiệp đó sẽ bị ảnh hưởng.

Do đó, ngoài việc phân công lao động một cách cân đối, hợp lý cho từng cá nhân và từng bộ phận, các nhà quản lý còn phải biết tổ chức và tạo lập điều kiện lao động tốt nhất cho họ tiến hành sản xuất kinh doanh, cũng như phải biết quan tâm một cách hợp lý và hài hòa đến các lợi ích của họ trong quá trình tồn tại cũng như phát triển doanh nghiệp.

*Tiếp cận một cách chủ động tích cực:* Ngoài việc tạo lập và duy trì một cách tích cực các cố gắng của từng cá nhân và bộ phận trong một tổ chức, quản lý nguồn nhân lực còn phải biết nhìn thấy được các thách thức cũng như các vấn đề có ảnh hưởng đến con người và kết quả lao động của họ, để từ đó có sự chuẩn bị trước, đề phòng trước nhằm làm tăng sự đóng góp một cách chủ động và tích cực hơn nữa của tất cả mọi người trước khi các thách thức đó xuất hiện.

Nhìn chung, doanh nghiệp nào cũng đều có bộ phận quản lý nguồn nhân lực. Bộ phận này chủ yếu xây dựng các chế độ, đưa ra các tài liệu tư vấn và những quy định cụ thể có liên quan đến quản lý nguồn nhân lực. Phụ trách nguồn nhân lực của

doanh nghiệp là một trong những bộ phận chính của Tổng giám đốc, có nhiệm vụ phục vụ các ngành trực thuộc bên dưới, tuy nhiên, không có quyền ra lệnh cho nhân viên cấp dưới phải tiếp nhận phân phục vụ ấy.

➤ **Sự khác biệt giữa quan điểm truyền thống và quan điểm mới về quản trị nhân lực**

Sự khác biệt quan trọng nhất là: Quản trị nhân sự truyền thống quản lý con người về mặt hành chính, là hoạt động áp dụng các nguyên tắc pháp định về trả lương, nghỉ phép, nghỉ lễ, hưu trí...nhằm mục đích quản lý con người. Quản lý nguồn nhân lực hiện đại có chức năng rộng hơn quản lý nhân sự truyền thống.

Sự khác biệt quan trọng thứ hai giữa quản lý nguồn nhân lực hiện đại với quản lý nhân sự truyền thống là: Quản trị nhân sự thiên về quản lý cá nhân, quản lý họ một cách tuyệt đối; Quản lý nguồn nhân lực hiện đại coi việc đào tạo và giáo dục thường xuyên. Đầu tư cho việc này ngày một tăng cao.

Sự khác nhau quan trọng thứ ba giữa quản lý nguồn nhân lực hiện đại với quản lý nhân sự truyền thống là: Trước kia, cơ quan nhân sự truyền thống chỉ tồn tại như một bộ phận cấu thành của tổ chức. Cách thức làm cho công tác này có hiệu quả chủ yếu là hạ thấp tối đa chi phí cho việc quản lý nhân sự. Còn quản lý nguồn nhân lực hiện đại thì thông qua thực hiện nhiều chức năng quản lý mang lại hiệu quả kinh tế cho tổ chức.

Sự khác nhau quan trọng thứ tư giữa quản lý nguồn nhân lực hiện đại với quản lý nhân sự truyền thống là: Quản lý nguồn nhân lực tiến hành việc quản lý cán bộ, công nhân viên về nhân bản. Quản lý nguồn lực hiện đại coi cán bộ, công nhân viên là “ Người xã hội”, khác với quản lý nhân sự coi cán bộ, công nhân viên là “ Người kinh tế”.

b. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội đủ hai yếu tố, đó là nhân lực và vật lực. Trong đó, nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Một là, do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tiến tổ chức của mình theo hướng tinh gọn nhẹ, năng động trong đó yếu tố con người mang tính quyết định.

Con người- với kỹ năng, trình độ của mình, sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm hàng hóa cho xã hội. Quá trình này cũng được tổ chức và điều khiển bởi con người. Con người thiết kế và sản xuất ra hàng hóa và dịch vụ, kiểm tra chất lượng. Đưa sản phẩm ra bán trên thị trường, phân bổ nguồn tài chính, xác định các chiến lược chung và các mục tiêu cho tổ chức. Không có những con người làm việc có hiệu quả thì mọi tổ chức đều không thể nào đạt đến các mục tiêu của mình.

Hai là, sự tiến bộ khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết làm cho tổ chức của mình thích ứng. Do đó, việc thực hiện các nội dung hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho con người thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu đã định trước là vấn đề quan tâm hàng đầu.

Ba là, nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàng chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại chính xác...nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình.

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

Tóm lại, quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh

ng nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò của con người: con người là yếu tố cấu thành doanh nghiệp; bản thân con người vận hành doanh nghiệp và con người quyết định sự thắng bại của doanh nghiệp. Chính vì vai trò quan trọng của nguồn nhân lực nên quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực quản trị quan trọng trong mọi doanh nghiệp.

c. Triết lý về quản trị nguồn nhân lực

➤ **Các quan điểm về con người**

Thứ nhất, quan niệm: “Con người được coi như một loại công cụ lao động”. Người lao động bị coi là một công cụ lao động đặc biệt biết nói (chế độ nô lệ): đây là cách nhìn ấu trĩ và man rợ nhất mà cả xã hội loài người đều lên án.

Hai là, quan niệm: “Con người muốn được cư xử như những con người”. Quan niệm này do các nhà tâm lý xã hội học ở các nước tư bản công nghiệp phát triển. Đây là quan niệm chỉ quan tâm đến khai thác con người mà không chú ý đến các quy luật chi phối thái độ cư xử với con người khi họ làm việc.

Thứ ba, quan niệm “Con người có các tiềm năng cần được khai thác và làm cho phát triển”. Quan niệm này cho rằng: Người lao động có tiềm năng lớn, mà hiện nay mới chỉ được sử dụng một phần: đây là cách nhìn nhận tiên tiến nhất, xem sức lao động của con người là một nguồn lực quý giá nhất trong các nguồn lực của sản xuất và phải biết động viên nó thể hiện ra. Đây là quan niệm hiện đại (khai thác tiềm năng của con người).

➤ **Các luận thuyết về con người**

Tương ứng với 3 quan niệm về con người, có 3 mô hình quản lý con người:

Thuyết X	Thuyết Y	Thuyết Z
Các nhìn nhận đánh giá về con người		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Con người về bản chất là không muốn làm việc</li> <li>Cái mà họ làm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con người muốn cảm thấy mình có ích và quan trọng, muốn chia sẻ trách nhiệm và muốn tự khẳng định</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Người lao động sung sướng là chìa khóa dẫn tới năng suất lao động cao.</li> </ul>

<p>không quan trọng bằng cái mà họ kiếm được.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rất ít người muốn làm một công việc đòi hỏi tính sáng tạo, tự quản, sáng kiến hoặc tự kiểm tra.</li> </ul>	<p>mình.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con người muốn tham gia vào công việc chung.</li> <li>• Con người có những khả năng tiềm ẩn cần được khai thác.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sự tin tưởng, sự tề nhị trong cư xử và sự kết hợp chặt chẽ trong tập thể, là các yếu tố dẫn đến sự thành công của người quản trị</li> </ul>
<p>Phương pháp quản lý</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Người quản lý cần kiểm tra, giám sát chặt chẽ người lao động.</li> <li>• Phân chia công việc thành những phần nhỏ để làm, dễ thực hiện, lặp đi lặp lại nhiều lần các thao tác.</li> <li>• Áp dụng hệ thống trật tự rõ ràng và một chế độ khen thưởng hoặc trừng phạt nghiêm ngặt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phải để cho cấp dưới thực hiện một số quyền tự chủ nhất định và tự kiểm soát cá nhân trong quá trình làm việc.</li> <li>• Có quán hệ hiểu biết và thông cảm lẫn nhau giữa cấp trên và cấp dưới.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Người quản lý quan tâm và lo lắng cho nhân viên của mình như cha mẹ lo lắng cho con cái.</li> <li>• Tạo điều kiện để cho họ học hành, phân chi quyền lợi thích đáng, công bằng, thăng tiến cho cấp dưới khi có điều kiện.</li> </ul>
<p>Tác động tới nhân viên</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Làm cho người lao động luôn cảm thấy sợ hãi và lo lắng.</li> <li>• Chấp nhận cả những việc nặng nhọc và vất vả, đơn điệu, miễn là họ được trả công xứng đáng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tự cảm thấy mình có ích và quan trọng, có vai trò nhất định trong tập thể do đó học càng có trách nhiệm.</li> <li>• Tự nguyện tự giác làm việc, tận dụng, khai thác tiềm năng của mình.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tin tưởng, trung thành và dồn hết tâm lực vào công việc.</li> <li>• Đôi khi ỷ lại, thụ động và trông chờ.</li> </ul>

d. Mục tiêu và nguyên tắc của quản trị nguồn nhân lực

➤ **Mục tiêu**

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và nhằm tới các 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 được 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.
- + Đảm bảo đủ số lượng người lao động với mức trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc, và đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

➤ **Nguyên tắc**

Từ quan điểm này, quản trị nguồn nhân lực được phát triển trên cơ sở các nguyên tắc chủ yếu sau:

- + Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển các năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.
- + Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn các nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.
- + Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.
- + Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là một bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

e. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự

e1. Nhân tố môi trường kinh doanh



➤ **Môi trường bên ngoài doanh nghiệp**

Ảnh hưởng đến các hoạt động của doanh nghiệp sau khi nghiên cứu kỹ môi trường bên ngoài doanh nghiệp sẽ đề ra sứ mạng mục tiêu của mình.

*Khung cảnh kinh tế:* Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân sự. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

*Dân số, lực lượng lao động:* Tỷ lệ dân số phát triển nhanh và lớn hơn tỷ lệ phát triển kinh tế, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì doanh nghiệp có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng.

*Văn hoá- xã hội:* Một nền văn hoá có nhiều đẳng cấp, nhiều nấc thang giá trị không theo kịp với đà phát triển của thời đại rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho doanh nghiệp. Điều này đi đến hậu quả là bầu không khí văn hoá trong doanh nghiệp bị ảnh hưởng.

*Đối thủ cạnh tranh:* Trong nền kinh tế thị trường nhà quản trị không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn cạnh tranh về nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của hoạt động quản trị. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào bằng con đường quản trị nhân sự một cách có hiệu quả. Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất vì vậy doanh nghiệp phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Để thực hiện được điều này các doanh nghiệp phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng hợp lý tạo ra một bầu không khí gắn bó trong doanh nghiệp. Ngoài ra doanh nghiệp còn phải có một chế độ lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, cải thiện môi trường làm việc và cải thiện phúc lợi. Nếu doanh nghiệp không thực hiện tốt chính sách nhân sự thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng để lôi kéo những người có trình độ, doanh nghiệp sẽ mất dần nhân tài. Sự ra đi của nhân viên không thuần túy chỉ vấn đề lương bổng mà là sự tổng hợp của nhiều vấn đề.

*Khoa học- kỹ thuật:* Các nhà quản trị phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học- kỹ thuật. Khi khoa học- kỹ thuật thay đổi một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa do đó doanh nghiệp phải đào tạo lại lực lượng lao động của mình. Sự thay đổi về khoa học đồng nghĩa với việc là cần ít

người hơn nhưng vẫn phải sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

*Khách hàng:* Là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố tối quan trọng đối với sự sống còn của một doanh nghiệp. Do vậy các nhà quản trị phải đảm bảo được rằng nhân viên của mình sẽ sản xuất ra các sản phẩm phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu là không có khách hàng thì không có doanh nghiệp và họ sẽ không có cơ hội làm việc nữa. Họ phải hiểu rằng doanh thu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Nhiệm vụ của quản trị nhân sự là làm cho các nhân viên hiểu được điều này.

### ➤ **Môi trường bên trong của doanh nghiệp**

- **Sứ mạng, mục tiêu của doanh nghiệp :** Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân sự.

- **Chính sách chiến lược của doanh nghiệp:** Một số chính sách ảnh hưởng tới quản trị nhân sự : cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn, khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc với năng suất cao...

- **Bầu không khí- văn hoá của doanh nghiệp:** Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

#### e2. Nhân tố con người

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích...vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học- kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp đến người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

### e3. Nhân tố nhà quản trị

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp. điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho doanh nghiệp.

Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản trị phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, phải làm cho nhân viên tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản trị phải biết khéo léo kết hợp hai mặt của doanh nghiệp, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công.

Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản trị nhân sự vì quản trị nhân sự giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

## **1.2 Khái niệm về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

### **1.2.1 Khái niệm về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Các khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là giáo dục, đào tạo, phát triển được áp dụng để làm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như thế nào, và quan điểm của họ đối với công việc, hoặc mối quan hệ với các đồng nghiệp và các nhà quản lý.

*Giáo dục* : được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp mới thích hợp trong tương lai.

*Đào tạo*: (hay còn được gọi là đào tạo kỹ năng), được hiểu là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Nói một cách cụ thể đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện công việc cụ thể một cách hoàn hảo hơn.

*Phát triển*: là hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt, liên quan tới việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn hoặc mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

### **1.2.2 Phân loại các hình thức đào tạo**

Trong thực tế có nhiều tiêu thức phân loại hình thức đào tạo khác nhau.

#### *a. Theo định hướng nội dung đào tạo*

Theo định hướng nội dung đào tạo, có hai hình thức: đào tạo định hướng công việc và đào tạo định hướng doanh nghiệp.

Đào tạo định hướng công việc: Đây là hình thức đào tạo về kỹ năng thực hiện một loại công việc nhất định, nhân viên có thể sử dụng kỹ năng này để làm việc trong những doanh nghiệp khác nhau.

Đào tạo định hướng doanh nghiệp: Đây là hình thức đào tạo về các kỹ năng, cách thức phương pháp làm việc điển hình trong doanh nghiệp. Khi nhân viên chuyển sang doanh nghiệp khác, kỹ năng đào tạo đó thường không áp dụng được nữa.

*b. Theo mục đích của nội dung đào tạo*

Theo mục đích của nội dung đào tạo, có các hình thức: Đào tạo, hướng dẫn công việc cho nhân viên, đào tạo, huấn luyện kỹ năng, đào tạo kỹ thuật an toàn lao động, đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật, đào tạo và phát triển các năng lực quản trị...

Đào tạo, hướng dẫn (hoặc định hướng) công việc cho nhân viên nhằm cung cấp các thông tin, kiến thức mới và các chỉ dẫn cho nhân viên mới tuyển về công việc và doanh nghiệp, giúp nhân viên mới mau chóng thích nghi với điều kiện, cách thức làm việc trong doanh nghiệp mới.

Đào tạo huấn, luyện kỹ năng nhằm giúp nhân viên có trình độ lành nghề và các năng lực phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu.

Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động hướng dẫn nhân viên cách thức thực hiện công việc an toàn, nhằm ngăn ngừa các trường hợp tai nạn lao động. Đối với một số công việc nguy hiểm, có nhiều rủi ro như công việc của thợ hàn, thợ xây, thợ điện... hoặc tại một số doanh nghiệp thường có nhiều rủi ro như trong ngành xây dựng, khai thác quặng, luyện kim... đào tạo kỹ thuật an toàn lao động là yêu cầu bắt buộc và nhân viên nhất thiết phải tham dự các khóa đào tạo an toàn lao động và ký tên vào sổ an toàn lao động trước khi làm việc.

Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật thường được tổ chức định kỳ nhằm giúp cho đội ngũ cán bộ chuyên môn kỹ thuật được cập nhật với các kiến thức, kỹ năng mới.

Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị nhằm giúp cho các quản trị gia được tiếp xúc làm quen với các phương pháp làm việc mới, nâng cao kỹ năng thực hành và các kinh nghiệm tổ chức quản lý và khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp. Chương

trình thường chú trọng vào các kỹ năng thủ lĩnh, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phân tích và ra quyết định.

*c. Theo cách thức tổ chức*

Theo cách thức tổ chức, có các hình thức: đào tạo chính quy, đào tạo chức, lớp cạnh xí nghiệp, kèm cặp tại chỗ.

Trong đào tạo chính quy, học viên được thoát ly khỏi công việc hàng ngày tại doanh nghiệp, do đó, thời gian đào tạo ngắn và chất lượng đào tạo thường cao hơn so với các hình thức đào tạo khác. Tuy nhiên số lượng người có thể tham gia các khóa đào tạo như thế rất hạn chế.

Đào tạo tại chức áp dụng đối với số cán bộ, nhân viên vừa đi làm vừa tham gia các khóa đào tạo. Thời gian đào tạo có thể thực hiện ngoài giờ làm việc với việc kiếu các lớp buổi tối hoặc có thể thực hiện trong một phần thời gian làm việc, ví dụ mỗi tuần học một số buổi hoặc mỗi quý tập trung học một vài tuần... tùy theo điều kiện cụ thể của từng địa phương hay doanh nghiệp.

Lớp cạnh xí nghiệp thường áp dụng để đào tạo nhân viên mới cho doanh nghiệp lớn. Doanh nghiệp có cơ sở đào tạo riêng nhằm tuyển sinh đào tạo những nghề phổ biến, lựa chọn những sinh viên xuất sắc của khóa đào tạo, tuyển vào làm việc trong doanh nghiệp. Học viên sẽ học lý thuyết tại lớp sau đó tham gia thực hành ngay tại các phân xưởng trong doanh nghiệp.

Các lớp đào tạo này thường rất hiệu quả, học viên vừa nắm vững về lý thuyết, vừa làm quen với điều kiện làm việc, thực hành ngay lại doanh nghiệp, thời gian đào tạo ngắn, chi phí đào tạo thấp. Tuy nhiên, chỉ có những doanh nghiệp lớn mới có khả năng tổ chức hình thức đào tạo kiểu các lớp cạnh xí nghiệp.

Kèm tại chỗ là hình thức đào tạo theo kiểu vừa làm vừa học, người có trình độ lành nghề cao (người hướng dẫn) giúp người mới vào nghề hoặc có trình độ lành nghề thấp (người học). Quá trình đào tạo diễn ra ngay tại nơi làm việc.

*d. Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo*

Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo, có các hình thức: đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc.

e. Theo đối tượng học viên

Theo đối tượng học viên, có các hình thức: đào tạo mới và đào tạo lại.

Đào tạo mới áp dụng đối với những người lao động phổ thông, chưa có trình độ lành nghề mặc dù người lao động có thể mới lần đầu đi làm việc hoặc đã đi làm việc nhưng chưa có kỹ năng để thực hiện công việc.

Đào tạo lại áp dụng đối với những lao động đã có kỹ năng, trình độ lành nghề nhưng cần đổi nghề do yêu cầu của doanh nghiệp.

Việc lựa chọn hình thức đào tạo nào để mang lại hiệu quả cao nhất phụ thuộc vào các yêu cầu về quy mô đào tạo, mức độ phức tạp, nội dung cần đào tạo và điều kiện trang bị kỹ thuật, tài chính... cụ thể trong từng doanh nghiệp.

### **1.2.3. Xác định nhu cầu đào tạo**

#### **➤ Phân tích doanh nghiệp**

Phân tích doanh nghiệp là đánh giá xác định xem doanh nghiệp thực hiện mục tiêu ở mức độ nào về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận và môi trường tổ chức.

Phân tích tổ chức doanh nghiệp bao gồm việc phân tích các chỉ số về mặt tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, tỷ lệ vắng mặt có lý do và không lý do, tỷ lệ chuyển đổi, số lượng nhân viên bị kỷ luật lao động, số lượng nhân viên bị tai nạn lao động, vv... sẽ giúp cho nhà quản trị xác định được vấn đề cơ bản của doanh nghiệp và sự cần thiết của đào tạo. Mặc dù các chỉ số này chịu tác động của nhiều yếu tố nhưng doanh nghiệp cần đánh giá khả năng ảnh hưởng do nhân viên không được đào tạo đầy đủ.

Trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, doanh nghiệp cần xác định những vị trí trống và chuẩn bị ứng viên cho các vị trí trống cụ thể như thế nào (đề bạt nội bộ hay tuyển từ bên ngoài?) và các yêu cầu về đào tạo tương ứng với các ứng viên để có thể phù hợp với các công việc mới (đào tạo mới hay đào tạo phát triển?).

Phân tích môi trường tổ chức doanh nghiệp cần khảo sát và đánh giá quan điểm, thái độ, niềm tin của nhân viên với tổ chức, doanh nghiệp và tác động của các vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.

➤ **Phân tích tác nghiệp**

Xác định đội ngũ lao động cần có những kiến thức và kỹ năng nào để thực hiện tốt công việc. Các thông tin dữ liệu cần thiết để phân tích công việc bao gồm: bản thân công việc; tiêu chuẩn kỳ vọng khi thực hiện từng công việc; tiêu chuẩn thực hiện của các cá nhân và nhóm; các kỹ năng, kiến thức và thái độ của các cá nhân và nhóm khi thực hiện công việc của họ so với chính công việc được thể hiện. Phân tích này thường được chú trọng khi phân tích nhu cầu đào tạo của nhân viên mới hoặc các công việc mới được thực hiện lần đầu.

➤ **Phân tích nhân viên**

Phân tích nhân viên để tìm ra điểm mạnh và điểm yếu của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp nhằm giúp doanh nghiệp xác định ai là người cần được đào tạo và những kiến thức, kỹ năng, thái độ, tác phong nào cần được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình quá trình đào tạo và phát triển nhân viên. Do đó phương pháp phân tích này chú trọng vào các năng lực và các đặc tính cá nhân. Việc phân tích muốn được đánh giá đúng phải cần nhắc đến nhu cầu đào tạo của bản thân nhân viên đó chứ không phải chỉ căn cứ vào ý kiến của ban giám đốc hay của cấp trên trực tiếp.

#### **1.2.4. Thực hiện chương trình đào tạo**

a. Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là công việc đầu tiên mà không thể bỏ qua cho bất kỳ chương trình đào tạo nào. Xác định kết quả cần đạt được sau mỗi chương trình đào tạo, bao gồm: những kỹ năng cần thiết được đào tạo, trình độ chuyên môn, kỹ thuật quản lý, chuyển biến nhận thức, thái độ sau các khóa học; xác định số lượng và cơ cấu học viên; ấn định thời gian đào tạo và hoàn thành chương trình đào tạo.

Các mục tiêu đặt ra phải đạt các yêu cầu sau đây: hạn định thời gian hợp lý; cụ thể; đo lường được.

Tóm lại, các mục tiêu có thể còn rất hạn hẹp, giới hạn vào khả năng của một chức vụ nào đó. Mục tiêu cũng có thể tràn dãi rộng như nâng cao kỹ năng quản trị của tất cả các cấp quản trị tuyến thứ nhất bao gồm các quản đốc, kiểm soát viên.. Vì thế, mục tiêu đào tạo càng cụ thể bao nhiêu thì công tác đào tạo càng đạt kết quả cao bấy nhiêu.



b. Lựa chọn đối tượng

Sau khi đã xác định rõ mục tiêu, nhà quản lý cần lựa chọn các phương pháp và phương tiện đào tạo thích hợp nhằm đạt hiệu quả cao nhất. Tùy theo các đối tượng khác nhau thì nội dung, chương trình đào tạo cũng khác nhau. Việc lựa chọn đối tượng dựa vào: triển vọng phát triển của từng người, trình độ và khả năng sự tâm huyết, nhiệt tình của người lao động đối với công việc và doanh nghiệp; tác dụng của công tác đào tạo sau các quá trình đào tạo; nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động.

c. Xây dựng nội dung chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

Trên cơ sở mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, các đặc điểm của doanh nghiệp, các kiến thức, kỹ năng cần có được sau khóa đào tạo để xây dựng chương trình đào tạo gồm các môn học là những môn học nào, thời lượng cho mỗi môn học là bao nhiêu, thứ tự các môn học và nội dung cụ thể của từng môn học bài học. Các chương trình đào tạo cần phải xây dựng một cách khoa học, hợp lý và phù hợp với chiến lược, mục tiêu đào tạo. Có rất nhiều phương pháp rất đa dạng và phong phú, phù hợp với từng đối tượng khác nhau: người lao động, cho sinh viên thực tập, công nhân sản xuất, cấp quản trị tuyến thứ nhất, cấp quản trị trung cấp và cấp cao như phương pháp đào tạo trong công việc, đào tạo ngoài công việc, đào tạo cấp quản lý, đào tạo công nhân ... Mỗi phương pháp là khác nhau do vậy các tổ chức cần cân nhắc sao cho phù hợp với điều kiện làm việc, điều kiện về lao động và nguồn tài chính.

➤ **Phương pháp đào tạo trong doanh nghiệp**

Là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó các học viên được trang bị kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trực tiếp tại nơi làm việc thông qua thực tế thực hiện công việc dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Bao gồm các phương pháp sau:

*Phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn trước:* là phương pháp phổ biến dùng để đào tạo các kỹ năng ... Người học quan sát, học hỏi làm thử các thao tác theo sự chỉ dẫn tỉ mỉ các bước công việc của người dạy.

*Phương pháp đào tạo kiểu học nghề:* là hình thức đào tạo mà học viên học lý thuyết trên lớp, sau đó được đưa đến nơi làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề cho đến khi thành thạo tất cả các kỹ năng của một nghề nào đó. Phương pháp này dùng để dạy nghề hoàn chỉnh cho một vấn đề.

Hiện nay phương pháp chỉ dẫn và đào tạo theo kiểu học nghề rất phổ biến ở Việt Nam, thực chất đây là phương pháp kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học.

*Phương pháp kèm cặp và chỉ bảo:* đây là hình thức đào tạo thường áp dụng cho cán bộ quản lý, nhân viên giám sát nhằm trang bị kiến thức, kỹ năng cho công việc trước mắt và tương lai nhờ sự kèm cặp của người quản lý giỏi hơn như người lãnh đạo trực tiếp, cố vấn hoặc người quản lý có kinh nghiệm hơn.

*Luân chuyển và thuyên chuyển công việc:* là hình thức đào tạo mà người học sẽ được luân chuyển một cách có kế hoạch từ bộ phận này tới bộ phận khác với cương vị làm việc không đổi, hoặc tới bộ phận khác với cương vị làm việc thay đổi hoặc luân chuyển các công việc thuộc các lĩnh vực khác nhau trong nội bộ một nghề nhằm mở rộng hiểu biết nghề nghiệp, cung cấp kiến thức kinh nghiệm nhiều lĩnh vực, từ đó có thể thực hiện các công việc cao hơn trong tương lai.

\* Ưu, nhược điểm của phương pháp đào tạo trong công việc.

- Ưu điểm:

- + Học viên được làm các công việc thiết thực và có thu nhập trong khi học.
- + Không yêu cầu không gian riêng hay các thiết bị đặc thù.
- + Tạo điều kiện cho các học viên được tiếp xúc, làm việc với các đồng nghiệp trong tương lai, có thể bắt chước được hành vi lao động của doanh nghiệp.

- Nhược điểm:

- + Lý thuyết được trang bị không có hệ thống mà trong khi đó khi làm việc thì thiên về thực hành hơn.
- + Học viên có thể bắt chước kinh nghiệm không tiên tiến của người dạy.

### ➤ **Phương pháp đào tạo ngoài doanh nghiệp**

Là phương pháp đào tạo mà trong đó người học được tách rời khỏi việc thực hiện công việc tức là không liên quan đến việc tạo ra sản phẩm. Các phương pháp đào tạo ngoài công việc như:

*Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp:* Đối với những nghề tương đối phức tạp hoặc công việc có tính chất đặc thù thì công việc đào tạo kèm cặp không thể đáp ứng yêu cầu cả về số lượng lẫn chất lượng. Người học học lý thuyết trên lớp dưới sự hướng dẫn của các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật... và sau đó sẽ học thực hành tại phân xưởng, xưởng thực tập do kỹ sư hoặc các công nhân lành nghề.

*Cử đi học ở các trường chính quy:* Các doanh nghiệp có thể cử ứng viên đi đào tạo tại các trường chính quy như trường dạy nghề hoặc quản lý do các cán bộ ngành trung ương tổ chức.

*Các bài giảng, hội thảo, hội nghị:* Các buổi hội nghị, hội thảo có thể được tổ chức ngay bên trong doanh nghiệp hoặc bên ngoài doanh nghiệp, tổ chức riêng kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, người lãnh đạo sẽ hướng dẫn các học viên vào các chủ đề hoặc học theo nhóm để họ có thể trao đổi kiến thức, kinh nghiệm về lĩnh vực nào đó mà doanh nghiệp quan tâm.

*Đào tạo nhờ sự trợ giúp của máy vi tính:* Người học có thể tự học kiến thức, kỹ năng mà không cần có người dạy thông qua các chương trình được viết sẵn trên đĩa mềm máy vi tính. Người học chỉ cần cài đặt và thực hiện theo chỉ dẫn.

*Đào tạo từ xa:* Người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian như: sách, tài liệu học tập, internet...

*Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm:* Phương pháp này bao gồm các buổi thảo luận trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy vi tính, các bài tập giải quyết vấn đề. Là phương pháp hiện đại ngày nay nhằm giúp cho các học viên giải quyết tình huống giống như trên thực tế.

*Đào tạo theo mô hình:* Đây là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

*Đào tạo theo kiểu xử lý công văn, giấy tờ:* Cung cấp cho người học những kỹ năng ra quyết định nhanh chóng trong công việc đối với các công văn, giấy tờ, lời dặn dò của cấp trên nhận được khi tới nơi làm việc và họ có trách nhiệm xử lý.

\* Ưu, nhược điểm của công tác đào tạo ngoài công việc:

- Ưu điểm: Giúp cho người học suy nghĩ một cách độc lập, sáng tạo.

- Nhược điểm: Không tạo điều kiện để chuyển giao một cách trực tiếp các kỹ năng công việc; tốn kém về chi phí và thời gian.

*d. Dự tính chi phí đào tạo*

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học tập và chi phí cho việc đào tạo. Chi phí cho việc học tập: khoản tiền cho người lao động trong khi học việc; những giá trị hàng hóa do gia công không đúng khi thực tập; giá trị sản lượng bị giảm xuống do hiệu quả làm việc thấp của học viên học nghề. Chi phí vật chất trong đào tạo: tiền thù lao cho giáo viên hay những nhân viên đào tạo; chi phí cho các phương tiện trong quá trình giảng dạy; địa điểm; tiền lương quản lý và phục vụ, thù lao cố vấn. Chi phí đào tạo có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực. Vì thế, chi phí đào tạo phải được tính toán thật kỹ lưỡng sao cho phù hợp với mục tiêu đào tạo và khả năng tài chính của doanh nghiệp, tương xứng giữa chi phí bỏ ra và kết quả thu được.

### **1.2.5 Đánh giá chương trình và hiệu quả đào tạo**

Tiến hành đánh giá hiệu quả đào tạo là công việc cuối cùng trong công tác đào tạo. Việc đánh giá này vừa đo lường được hiệu quả và lợi ích trong giai đoạn đào tạo trước, cung cấp tiêu chuẩn và cơ sở cho việc vận dụng thành quả đào tạo một cách có hiệu quả, đồng thời còn là một khâu quan trọng để xác định phương pháp sửa đổi và hoàn thiện công tác đào tạo của giai đoạn sau.

Chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo các tiêu thức như: điểm mạnh, yếu của chương trình đào tạo và đặc tính hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua đánh giá chi phí và kết quả chương trình, từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình; mục tiêu đào tạo có đạt được hay không.

Để đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo có thể áp dụng một số cách sau:

➤ **Phân tích thực nghiệm**

Chọn 2 nhóm thực nghiệm, ghi lại kết quả thực hiện công việc mỗi nhóm trước khi áp dụng các chương trình đào tạo: một nhóm tham gia đào tạo, nhóm kia thực hiện công việc một cách bình thường. Sau một thời gian đào tạo sẽ ghi lại kết quả thực hiện

về số lượng và chất lượng công việc giữa 2 nhóm. Phân tích so sánh với chi phí đào tạo, từ đó xác định được mức độ hiệu quả của công tác.

### ➤ **Đánh giá những thay đổi của học viên**

Đánh giá phản ứng học viên với chương trình đào tạo: Họ có thích chương trình không? Nội dung chương trình có phù hợp với công việc thực tế không? Có xứng đáng về chi phí, tiền bạc, thời gian của cá nhân và doanh nghiệp không?

### ➤ **Đánh giá định lượng hiệu quả đào tạo.**

Khi thực hiện các chương trình đào tạo các doanh nghiệp nên có sự tính toán và đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng thông qua việc so sánh, phân tích tổng hợp chi phí và tổng lợi nhuận do đào tạo mang lại. Có thể dùng 2 cách tính chi phí vốn nội bộ (IRR); theo thời gian thu hồi vốn. Kết quả đào tạo gồm: kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng kiến thức, lĩnh hội được từ chương trình đào tạo, thay đổi hành vi tích cực...

## **1.3 Sự cần thiết phải đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Mục tiêu chung của việc đào tạo và phát triển nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, đồng cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai.

Trong các doanh nghiệp, đào tạo và phát triển có tác dụng và ý nghĩa nhất định đối với cả doanh nghiệp và người lao động

#### a. *Đối với doanh nghiệp*

Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

Giải quyết các vấn đề về tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

*b. Đối với người lao động*

Tạo ra tính chuyên nghiệp và sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp.

Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.

Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ năng trong doanh nghiệp.

Đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, đó cũng chính là cơ sở phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

## Chương 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY XĂNG DẦU QUÂN ĐỘI

#### 2.1 Giới thiệu về Tổng công ty xăng dầu Quân đội

##### 2.1.1. Vài nét sơ lược về Tổng công ty xăng dầu Quân đội

*Tổng Công ty Xăng dầu Quân đội.....*

*Tên giao dịch: Military Petroleum Company*

*Tên viết tắt: MIPECO*

*Năm thành lập: 1965*

*Địa chỉ: Số 125 Đường Nguyễn Phong Sắc - Quận Cầu Giấy - Hà Nội*

*Tel: (04) 7567.857; (069) 515.644*

*Fax: (04) 7567.858*

*Email: ctxdqdbqp@hn.vnn.vn*

*Website: <http://www.mipecorp.com.vn>*

*Số đăng kí kinh doanh: 11048*

*Tài khoản:*

*Ngân hàng ngoại thương: 0011000019263*

*Ngân hàng thương mại cổ phần quân đội: 0511100071007*

*Mã số thuế: 0100108688*

*Tổng giám đốc: Đại tá Vương Đình Dung*

### 2.1.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Tiền thân của Tổng công ty Xăng dầu Quân Đội là xưởng sản xuất cơ khí MX 315 mang mã hiệu Q165 được thành lập ngày 30/09/1965, với nhiệm vụ ban đầu là sản xuất khí tài xăng dầu phục vụ kháng chiến chống Mỹ.

Do yêu cầu nhiệm vụ và quy hoạch tổ chức lực lượng của Quân Đội qua các thời kỳ; xưởng sản xuất cơ khí Q165 cũng có nhiều thay đổi cả về tổ chức lực lượng, tên gọi và địa điểm đóng quân. Ngày 22/04/1996 Bộ Quốc phòng đã quyết định Quyết định số 569/QĐ-BQP, đổi tên Xí nghiệp Khí tài xăng dầu 165 thành Công ty Khí tài xăng dầu 165 – Tổng cục hậu cần; ngày 05/12/1998 Công ty được Bộ Quốc phòng ký quyết định số 1754/QĐĐ– BQP bổ sung nhiệm vụ xuất, nhập khẩu xăng dầu, mỡ phục vụ nhiệm vụ quốc phòng và kinh tế.

Thực hiện chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại công văn số 11/CP – ĐMDN ngày 23/03/1999, Bộ Quốc phòng đã ra Quyết định số 645/1999/QĐ – BQP ngày 12/05/1999, đổi tên Công ty Khí tài xăng dầu 165 thành Công ty Xăng dầu Quân Đội. Là doanh nghiệp Nhà nước quốc phòng an ninh, được chính phủ cho phép kinh doanh xuất nhập khẩu xăng dầu.

Cùng với sự phát triển của đất nước nói chung và yêu cầu đòi hỏi nhiệm vụ quốc phòng nói riêng; thực hiện chủ trương của Chính phủ, Bộ Quốc phòng ngày 09/12/2008 Thủ tướng Chính phủ đã có Quyết định số 1778/QĐ - TTg phê duyệt đề án chuyển Công ty Xăng dầu Quân đội thành Tổng Công ty Xăng dầu Quân Đội hoạt động theo hình thức Công ty mẹ - Công ty con. Thực hiện Quyết định của Thủ tướng Chính phủ và Bộ trưởng Bộ Quốc phòng, ngày 02/07/2009, Tổng Công ty Xăng dầu Quân Đội chính thức tổ chức lễ ra mắt và đi vào hoạt động theo mô hình tổ chức mới.

Ngày 29/8/2011 Công ty TNHH một thành viên Tổng công ty xăng dầu Quân đội thuộc Tổng cục Hậu cần chính thức chuyển về trực thuộc Bộ quốc phòng, theo quyết định số 2668/ QĐ - BQP ngày 26/7/2011 của Bộ quốc phòng. ồng công ty xăng dầu Quân đội về trực thuộc Bộ quốc phòng là sự kiện chính trị có ý nghĩa to lớn, đánh dấu một bước trưởng thành mới của Tổng công ty xăng dầu quân đội, là điều kiện để Tổng công ty thực hiện tốt hơn nhiệm vụ cung ứng, bảo đảm xăng dầu cho Quốc phòng và kinh tế, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia, phát triển kinh tế, văn hóa xã hội, thực hiện thắng lợi sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước



Chặng đường hơn 45 năm xây dựng và phát triển của Tổng công ty xăng dầu Quân Đội luôn gắn liền với các sự kiện lịch sử trong công cuộc xây dựng và bảo vệ tổ quốc.

Giai đoạn 1965 - 1975: Tổng công ty Xăng dầu Quân Đội có nhiệm vụ sản xuất thi công các công trình xăng dầu phục vụ nhiệm vụ bảo đảm hậu cần cho kháng chiến chống Mỹ và xây dựng Chủ nghĩa xã hội ở miền Bắc. Đã cung cấp đầy đủ các loại khí tài xăng dầu phục vụ thi công tuyến ống xăng dầu phục vụ kháng chiến chống Mỹ thống nhất đất nước.

Giai đoạn: 1976 - 1999: là giai đoạn khó khăn nhất của Công ty. Nhiệm vụ thay đổi, công nghệ thiết bị lạc hậu xuống cấp, nhu cầu hàng quốc phòng ngày càng giảm... do đó có những thời điểm doanh nghiệp đứng trên bờ vực phá sản, việc làm thiếu, thu nhập của người lao động thấp, đời sống rất khó khăn.

Giai đoạn 2000 - nay: Tổng công ty Xăng dầu Quân Đội thực hiện chiến lược phát triển mới, kinh doanh xăng dầu theo cơ chế thị trường. Ngày 17/04/2000 đơn vị làm thủ tục nhập khẩu chuyển xăng dầu đầu tiên, và kể từ đó đến nay, Công ty ngày càng phát triển không ngừng kể cả doanh thu, lợi nhuận và quy mô lĩnh vực hoạt động. Hiện nay, Tổng công ty Xăng dầu Quân Đội có 6 Công ty trực thuộc và mạng lưới phân phối gần 800 của hàng xăng dầu có mặt trên cả nước ( trong đó có gần 100 trạm xăng dầu thuộc sở hữu của Tổng công ty). Với chức năng nhiệm vụ chủ yếu là cung ứng xăng dầu cho nhiệm vụ quốc phòng và kinh tế. Hằng năm, Công ty nhập khẩu và tiêu thụ trên dưới 1 triệu tấn xăng dầu các loại, là một trong những doanh nghiệp lớn có uy tín trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu trong nước, Công ty luôn phát huy vai trò chủ đạo trong việc bình ổn và phát triển thị trường kinh doanh xăng dầu. Các sản phẩm xăng dầu của Công ty đã đáp ứng đầy đủ, kịp thời nhu cầu xăng dầu cho các đơn vị trong toàn quân, nhu cầu của nhân dân và phục vụ phát triển kinh tế văn hoá xã hội.

- Các thành tựu ghi nhận:

Trong những năm trưởng thành và phát triển, tập thể cá nhân Tổng Công ty Xăng dầu Quân Đội đã không ngừng phấn đấu, rèn luyện, thi đua hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao. Ghi nhận những thành tích của đơn vị trong kháng chiến bảo vệ tổ quốc và xây dựng đất nước, Công ty được chủ tịch nước, chính phủ, tặng thưởng rất nhiều phần thưởng và danh hiệu cao quý như Huân chương lao động, bằng khen và nhiều danh hiệu thi đua khác.

- + Công ty Xăng dầu Quân Đội được Nhà nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam tặng thưởng Huân chương lao động Hạng ba
- + Xí nghiệp 651 - Công ty xăng dầu Quân Đội được Nhà nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam tặng thưởng Huân chương lao động hạng ba
- + Công ty Xăng dầu Quân đội được Thủ tướng Nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam tặng bằng khen vì có nhiều thành tích trong sự nghiệp Công tác Xây dựng Quân đội, Củng cố Quốc phòng và Bảo vệ Tổ quốc
- + Công ty Xăng dầu Quân Đội được Tổng cục chính trị - Quân đội nhân dân Việt Nam tặng bằng khen về công tác dân vận và tuyên truyền đặc biệt
- + Công ty Xăng dầu Quân đội được Tổng Cục Hậu cần - Bộ quốc phòng tặng danh hiệu Đơn vị quyết thắng

Ngoài ra còn có các giải thưởng khác như:

- + Giấy chứng nhận "Thương hiệu xanh" và Cúp thương hiệu xanh
- + Giấy chứng nhận Cúp vàng "Thương hiệu và nhãn hiệu" và Cúp vàng "Thương hiệu và nhãn hiệu"
- + Giấy chứng nhận Cúp vàng "Doanh nhân tâm tài"
- + Cúp vàng "Doanh nhân tâm tài"

### 2.1.1.2 Các xí nghiệp trực thuộc

#### 1. Công ty Xăng dầu Quân đội khu vực 1

Địa chỉ: Hoà Hiệp Bắc - Liên Chiểu - Tp Đà Nẵng

Địa chỉ: Hạ đoạn 2 - Đông Hải 2 - Hải An - Hải Phòng

Điện thoại: 05113.773.856 - 05113.770.791

Điện thoại: 0313.629.639 - 069.811.710

Fax: 05113.773.855

Fax: 0303.614.734 - 0303.614.100

#### 3. Công ty Xăng dầu Quân đội khu vực 3

#### 2. Công ty Xăng dầu Quân đội khu vực 2

Địa chỉ: 68 Tô Hiệu - Vĩnh Nguyên -  
TP Nha Trang - Khánh Hoà

Điện thoại: 0321.394.3253 -  
0321.394.3732

Điện thoại: 0583.590.072 -  
0583.591.355

Fax: 0321.394.3359

Fax: 0586.253.325

#### **4. Công ty Xăng dầu Quân đội khu vực 4**

Địa chỉ: 190A Quang Trung - Phường  
10 - Gò Vấp - Tp Hồ Chí Minh.

Điện thoại: 083.989.5650 - 069.665.888

Fax: 086.289.0790

#### **5. Công ty vận tải Xăng dầu đường bộ 65.3**

Địa chỉ: 289 đường Giải Phóng -  
Phương Mai-Đống Đa - Hà Nội

Điện thoại: 043.628.3641

Fax: 043.869.6771

#### **6. Công ty cổ phần vận tải Xăng dầu đường biển**

Địa chỉ: Tân Tiến - An Dương - Hải  
Phòng

Điện thoại: 0316.271.102

#### **7. Công ty TNHH 1 thành viên 165**

Địa chỉ: Thị trấn Bàn Yên Nhân- Mỹ  
Hào - Hưng Yên

Ngoài ra còn có các Công ty Cổ phần Kinh doanh Bất động sản, Công ty Cổ phần Sản xuất Chế biến Xăng dầu, mỡ, gas, Công ty Cổ phần Dịch vụ tổng hợp số 1, 2, 3.

### **2.1.1.3 Phương hướng hoạt động**

#### *a. Định hướng phát triển*

*Tổng Công ty xăng dầu Quân Đội hoạt động theo hình thức Công ty mẹ - Công ty con theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ với chiến lược sản phẩm chủ yếu là kinh doanh xăng dầu và các ngành bổ trợ, phấn đấu đến năm 2015 thị phần xăng dầu chiếm từ 12 - 18% lượng tiêu thụ toàn quốc; đồng thời phát triển ngành, đa sở hữu để huy động các nguồn lực tạo thế phát triển vững chắc, phát huy sức mạnh tổng hợp để xây dựng thành một Công ty mạnh trong nước và sẵn sàng tham gia hội nhập trong khu vực.*

*Kết hợp chặt chẽ giữa kinh tế với quốc phòng- quốc phòng với kinh tế, Tổng Công ty xăng dầu Quân Đội hình thành tương đương như một Binh đoàn bảo đảm xăng dầu. Thời bình thực hiện tốt nhiệm vụ tổ chức bảo đảm xăng dầu cho các nhiệm vụ quốc phòng thường xuyên và sản xuất kinh doanh góp phần phát triển kinh tế đất nước, bảo đảm an ninh nhiên liệu. Thời chiến chuyển trạng thái, huy động toàn bộ nguồn lực phục vụ quốc phòng, thực hiện vai trò, nhiệm vụ của một Binh đoàn xăng dầu bảo đảm trên tất cả các tỉnh, thành, vùng, miền của Tổ quốc.*

#### *b. Mục tiêu*

*Với mục tiêu: xây dựng hệ thống mạng lưới cung ứng xăng dầu đồng bộ từ kho, trạm, cầu cảng, phương tiện vận tải đường bộ, đường biển; khả năng nhập khẩu xăng dầu; đầu tư nâng cao năng lực: thi công xây lắp công trình xăng dầu; sản xuất khí tài xăng dầu... trên đất liền, hải đảo thuộc phạm vi toàn quốc tạo thế trận xăng dầu quốc phòng phục vụ cung ứng tại chỗ kịp thời nhiệm vụ quân sự trong mọi tình huống và phục vụ dân sinh; nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp nói chung và tăng năng lực kinh doanh của các đơn vị thành viên nói riêng. Qua đó càng xác định thực hiện tốt hơn nhiệm vụ quốc phòng và mở rộng*

*kinh doanh theo hướng đa ngành nghề, đa thị trường, thời bình phục vụ kinh tế - quốc phòng, thời chiến huy động toàn bộ năng lực cho nhiệm vụ quân sự.*

*Phát triển năng lực, thúc đẩy tiềm lực thu hút đầu tư tài chính và các nguồn lực khác của các nhà đầu tư.*

*Phát huy tính năng động sáng tạo, chủ động trong sản xuất kinh doanh.*

*Duy trì và phát huy ngành truyền thống, với lực lượng cán bộ công nhân có tay nghề, kinh nghiệm cao, biên chế phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh với các mặt hàng cơ khí, xăng dầu, xây dựng kho trạm, vận tải xăng dầu...*

*.....Tăng năng lực vận tải xăng dầu đường bộ từ 1.000m<sup>3</sup>/lần vận chuyển lên  $\geq$  1.500m<sup>3</sup>/lần vận chuyển. Hình thành đồng bộ phương tiện vận tải biển: Vận chuyển và chuyển tải xăng dầu khép kín.*

*Nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu.*

*Phát triển mở rộng hệ thống mạng lưới các cửa hàng bán lẻ xăng dầu có chất lượng phục vụ vượt trội trong việc tạo ra các dịch vụ khác hẳn các doanh nghiệp khác cho người tiêu dùng, bằng cách đổi mới kỹ thuật dịch vụ bán hàng, chăm sóc khách hàng.*

*Đến năm 2015, phấn đấu có  $\geq$  120 trạm bán xăng dầu thuộc sở hữu và  $\geq$  900 đại lý, nhập khẩu từ 1,0 đến 1,5 triệu tấn/năm với thị phần đạt 12% đến 18%.*

*. Thị trường mục tiêu là khu vực miền Bắc và miền Trung. Mở rộng ngành nghề kinh doanh dịch vụ bãi đỗ xe, văn phòng cho thuê, hàng tiêu dùng, trạm thu phí, nhà nghỉ, khách sạn, vật liệu xây dựng và nhập khẩu sắt thép, đào tạo ngành nghề và hoá dầu...Hình thành và phát triển các Công ty hạch toán phụ thuộc, Công ty TNHH 1 thành viên 100% vốn nhà nước do Công ty mẹ làm chủ sở hữu, Công ty Cổ phần có cổ phần chi phối của Công ty mẹ và góp vốn vào Công ty liên kết, Công ty TNHH 2 thành viên trở lên.*

*Tăng cường hợp tác, liên doanh, liên kết (khi có điều kiện) theo quy định của pháp luật.*

## **2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty xăng dầu Quân Đội**

### **2.1.2.1 Chức năng và nhiệm vụ**

Tổng công ty xăng dầu Quân Đội nhập khẩu xăng dầu mỡ thông dụng phục vụ chủ yếu cho quân đội và kinh doanh theo Quy định hiện hành của Nhà nước. Chủ động phần lớn nguồn xăng dầu nhập khẩu cung ứng cho các trạm xăng dầu bán lẻ của Công ty với yêu cầu phải lấy thu bù chi và có lãi ở khu vực này.

Nhập khẩu và cung ứng toàn bộ nhu cầu xăng dầu cho toàn quân: đúng số lượng, chất lượng và thời gian. Duy trì và mở rộng thị trường bán buôn xăng dầu ở một số nhà máy điện Cần Thơ, Phú Mỹ, Thủ Đức... Công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, kinh doanh, sửa chữa, nhập khẩu trực tiếp xăng dầu và khí tài xăng dầu. Cùng với sự phát triển của hậu cần nói chung và của ngành Xăng dầu Quân Đội nói riêng, Công ty ngày càng được củng cố và không ngừng lớn mạnh. Do hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng phát triển và có hiệu quả kinh tế cao, đáp ứng mọi yêu cầu trong và ngoài quân đội, Công ty đã được Bộ Quốc phòng và các cơ quan Nhà nước cho phép bổ sung nhiều ngành nghề thuộc chuyên ngành xăng dầu của Quân Đội, cụ thể:

- + Xuất nhập khẩu trực tiếp xăng, dầu, mỡ phục vụ quốc phòng và kinh tế;
- + Xuất nhập khẩu khí tài xăng dầu (máy móc, thiết bị, dụng cụ phụ tùng vật tư ngành xăng dầu);
- + Sản xuất và sửa chữa các sản phẩm của ngành xăng dầu, xây lắp các bể kho chứa xăng dầu (kết cấu thép), sản xuất kinh doanh các mặt hàng cơ khí;
- + Xây dựng hoàn chỉnh các công trình xăng dầu, trạm cấp phát, cửa hàng bán lẻ xăng dầu với hệ thống công nghệ hoàn chỉnh;
- + Vận tải xăng dầu đảm bảo cho quốc phòng và kinh tế...

Hiện nay Tổng công ty xăng dầu Quân Đội tập trung sản xuất kinh doanh vào ba lĩnh vực sau:

- + Công ty đã tiến hành và đang tiếp tục xây dựng một số các công trình trong thời gian qua như: xây dựng kho xăng dầu cho Trung tâm công nghiệp Long Bình, kho dầu FO, xây dựng kho bể chứa xăng dầu Tam Đảo – Cục xăng dầu
- TCHC gồm bốn bể 1000 m<sup>3</sup>, xây dựng kho xăng dầu của Học viện Chính

trị Quân sự, của Cục đối ngoại - BQP, sửa chữa kho của Bộ Tư lệnh Tăng thiết giáp, xây dựng kho xăng dầu Nhà Bè – Quận khu 7 – Thành phố Hồ Chí Minh.

+ Đảm bảo xăng dầu cho quân đội và kinh doanh xăng, dầu, mỡ. Công ty ngoài nhiệm vụ bảo đảm xăng dầu cho nội bộ Tổng cục hậu cần còn cung ứng xăng dầu cho một số đơn vị trong toàn quân theo kinh phí phân cấp tự chi. Việc Công ty có chức năng và đã tham gia cung ứng xăng dầu cho Tổng cục hậu cần và một số đơn vị, đã tạo ra một thị trường cạnh tranh lành mạnh, góp phần ổn định giá cả xăng dầu, đã đến tiết kiệm cho Quân Đội một lượng ngân sách đáng kể. Hiện nay, Tổng công ty xăng dầu Quân Đội đang tích cực mở rộng các đại lý bán lẻ, đem hàng hóa đến tận tay người tiêu dùng, với doanh số hàng năm đạt hàng chục tỷ đồng.

+ Sản xuất bồn bể chứa nhiên liệu, van bơm, các trang thiết bị chuyên ngành xăng dầu và lắp đặt các xe xi téc chở xăng dầu – đây là mặt hàng truyền thống mà Công ty cung cấp hầu hết cho các nhu cầu của toàn ngành xăng dầu Quân Đội.

#### **2.1.2.2 Phạm vi hoạt động**

Thị trường kinh doanh gắn liền với các loại sản phẩm, do đó, với mỗi loại sản phẩm nó có thị trường kinh doanh nhất định. Với đặc trưng cơ bản của xăng dầu là một sản phẩm quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các ngành khác, là một sản phẩm không thể thiếu trong mọi hoạt động. Do vậy, thị trường kinh doanh của ngành xăng dầu rất rộng lớn. Công ty đã và đang mở rộng thị trường tiêu thụ trên khắp cả nước, với mạng lưới bán lẻ, đại lý, tổng đại lý trải trên cả 3 miền Bắc, Trung, Nam.

Đến nay, Công ty đã có trên 800 đại lý, tổng đại lý, tiến tới tăng thêm 200 cửa hàng xăng dầu toàn quân làm đại lý cho công ty, nâng tổng số lượng địa lý sẽ lên hơn 1000.

Việc sản xuất kinh doanh của Công ty ngày càng phát triển, các chi nhánh, đơn vị trực thuộc được xây dựng để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của Quốc phòng và kinh tế. Chi nhánh Công ty tại Thành phố Hồ Chí Minh và Đà Nẵng là 2 đơn vị trực thuộc mới, đến nay đã được chuyển thành 2 công ty con của Công ty và không ngừng củng cố ổn định, thực hiện tốt nhiệm vụ mà Công ty giao. Với ưu điểm bán hàng đúng chất lượng và đủ số lượng, Công ty được khách hàng tín nhiệm, số lượng khách hàng trong và ngoài quân đội ngày càng tăng.

## 2.1.3 Sản phẩm

### 2.1.3.1. Mặt hàng kinh doanh

*Tổng công ty xăng dầu Quân Đội hoạt động sản xuất kinh doanh trên nhiều lĩnh vực, do đó sản phẩm của Công ty cũng rất đa dạng, được chia làm 2 nhóm chính:*

#### *a. Nhóm I: Sản phẩm quốc phòng*

*Đây là nhóm sản phẩm mà Công ty có nhiệm vụ nhập về rồi cung ứng cho toàn quân. Các sản phẩm này được nhập dựa vào các chỉ tiêu do Bộ Quốc phòng và Tổng cục hậu cần đưa ra, bao gồm:*

*Tổng nguồn khí tài: là những vật tư, trang thiết bị, máy móc thuộc ngành xăng dầu, mặt hàng này thường được Công ty mua về trong nước hoặc nhập khẩu.*

*Xăng dầu: là nhiên liệu lỏng, dễ bay hơi, dễ cháy, có nhiều màu sắc khác nhau, nhiều chủng loại, nhóm hàng này tổng công ty nhập toàn bộ rồi phân phối cho toàn quân theo chỉ tiêu đã định.*

*Sản xuất tại xưởng; sản phẩm là các trang thiết bị cho ngành xăng dầu. Đây là mặt hàng truyền thống của Công ty. Công ty tiến hành mua các loại nguyên vật liệu: sắt thép, dây dẫn, vôi trọc và cấu thành lên các sản phẩm cho ngành xăng dầu. Các nguyên vật liệu này là những đầu vào của quá trình sản xuất.*

*Các kho bể, xăng dầu: xây dựng lắp ghép công trình như: các kho xăng dầu của Bộ tư lệnh tăng thiết giáp, Học viện chính trị...theo kế hoạch của cấp trên.*

*Nhóm các sản phẩm cho quốc phòng này của Tổng công ty được cấp vốn từ nguồn ngân sách để tự tìm nguồn hàng hoặc là Tổng công ty nhận các sản phẩm này từ trên Bộ cấp rồi từ đó, Công ty cung ứng theo kế hoạch.*

#### *b. Nhóm II: Sản phẩm kinh tế*

*Nhóm này cũng bao gồm: xăng dầu, các sản phẩm sản xuất tại xưởng, xăng dầu các trạm xăng dầu, kho bể. Tuy có sự khác biệt hơn nhóm sản phẩm cho Quốc phòng đó là nhóm sản phẩm này phục vụ ra thị trường bằng các hợp đồng kinh tế, dựa theo nhu cầu, và sự biến động của thị trường, từ đó Công ty có kế hoạch nhập nguyên vật liệu cụ thể.*



Riêng tại khối văn phòng công ty chỉ chuyên kinh doanh xăng dầu, gồm: xăng 92, xăng 90, dầu DO 0.5S, FO 30%.

### **2.1.3.2 Các hình thức bán hàng**

*Công ty áp dụng nhiều phương thức bán hàng khác nhau như:*

*Bán buôn hàng hóa: là hình thức bán hàng cho các đơn vị, các doanh nghiệp khác... để thực hiện sản xuất kinh doanh các loại hàng hóa. Hàng được bán theo số lượng lớn. Giá bán và chiết khấu được hưởng biến động tùy theo khối lượng bán ra, tùy từng đối tượng khách hàng, tùy từng phương thức. Trong bán buôn thường bao gồm:*

*Bán buôn hàng hóa trực tiếp qua kho: Bên mua cử đại diện đến kho để nhận hàng. Công ty sẽ xuất kho hàng hóa, giao trực tiếp đến cho bên mua. Sau khi bên mua nhận đủ hàng, thanh toán tiền hàng hoặc chấp nhận nợ, hàng hóa được coi là tiêu thụ.*

*Bán buôn hàng hóa qua kho theo hình thức chuyển hàng: căn cứ vào hợp đồng đã kí kết hoặc theo đơn đặt hàng, Công ty xuất kho xăng dầu, dùng phương tiện vận tải của Công ty hoặc đi thuê ngoài, chuyển hàng đến kho của bên mua hoặc đến một địa điểm nào đó được quy định trong hợp đồng.*

*Bán buôn hàng hóa vận chuyển thẳng: Công ty sau khi mua hàng, nhận hàng nhưng không đưa về kho mà chuyển thẳng cho bên mua (phương thức này rất ít khi áp dụng). Phương thức này bao gồm: bán buôn hàng hóa vận chuyển thẳng theo hình thức chuyển hàng; bán buôn hàng hóa vận chuyển thẳng theo hình thức giao trực tiếp.*

*Bán lẻ xăng dầu thu tiền trực tiếp: là phương thức bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng hoặc các tổ chức kinh tế, các đơn vị kinh tế tập thể mua về mang tính chất tiêu dùng nội bộ. Giá bán lẻ xăng dầu do Nhà nước quy định.*

### **2.1.4 Các nguồn lực của Tổng công ty**

#### **2.1.4.1 Bộ máy quản lý của doanh nghiệp**

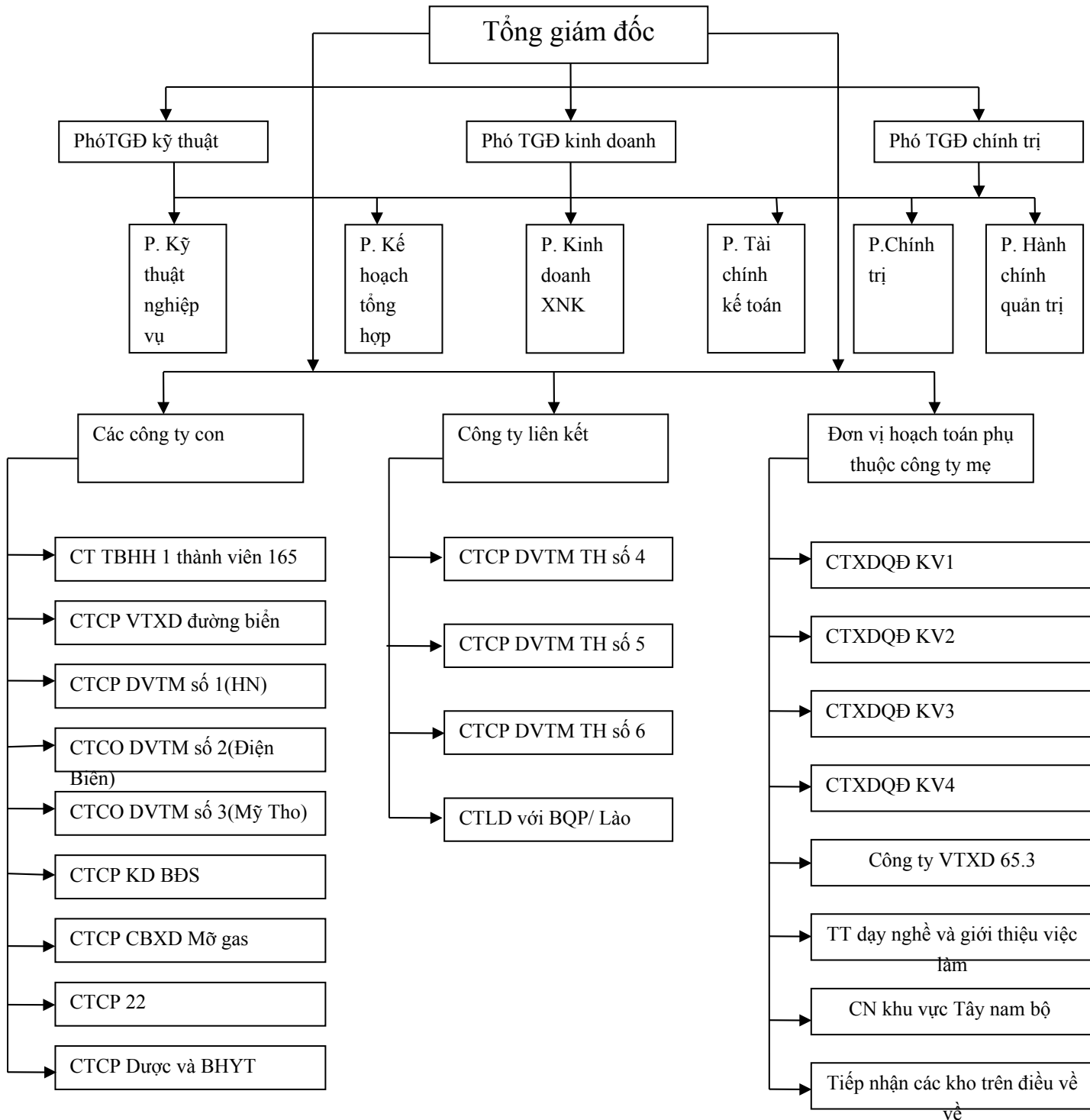
*Hiện tại quân số Công ty xăng dầu Quân Đội có 813 người.*

Trong đó: sỹ quan có 16 người; quân nhân chuyên nghiệp có 176 người; công nhân quốc phòng có 102 người; lao động hợp đồng có 519 người.

a. Cơ cấu tổ chức bộ máy và quản lý

Bộ máy quản lý được tổ chức theo cơ chế một thủ trưởng, là Tổng giám đốc đứng đầu công ty. Giúp việc tham mưu cho Tổng Giám đốc là: Phó Tổng Giám đốc kinh doanh, Phó Tổng Giám đốc Kỹ thuật và Phó Tổng Giám đốc Chính trị. Tiếp đến là các bộ phận phòng ban chức năng, các công ty con, các xí nghiệp trực thuộc công ty. Bộ máy quản lý cơ quan gồm 44 người, trong đó, Ban Giám đốc gồm 4 người có nhiệm vụ ban hành các quyết định và điều hành chung mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, chịu trách nhiệm trước Bộ Quốc phòng về mọi hoạt động của Công ty, trực tiếp phụ trách việc kinh doanh, tổ chức cán bộ, quyết định phân phối thu nhập, mức đầu tư, quy mô đầu tư, quy mô đầu tư. Cụ thể, qua quá trình thực tập, quan sát và nghiên cứu, tác giả tổng hợp được bộ máy quản lý được thể hiện qua sơ đồ sau:

**Sơ đồ 1: sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý sản xuất kinh doanh ở Tổng công ty xăng dầu Quân Đội**



***b. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban***

*Mô hình công ty tổ chức theo kiểu công ty mẹ - công ty con, trong đó công ty mẹ là doanh nghiệp quốc phòng, an ninh 100% vốn Nhà nước. Khối văn phòng*

*công ty mẹ gồm 6 phòng ban và các phòng ban đều có mối quan hệ qua lại, phối hợp và hỗ trợ lẫn nhau cùng thực hiện tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, với các chức năng nhiệm vụ cụ thể như sau:*

#### *Phòng kế hoạch tổng hợp*

*Là cơ quan tham mưu kế hoạch của Công ty giúp cho Công ty về các lĩnh vực: kế hoạch, sản xuất kinh doanh, chế độ chính sách cho người lao động.*

*Tham mưu giúp Tổng Giám đốc xác định phương hướng, mục tiêu kinh doanh, xác định chiến lược sản phẩm, nguồn hàng, tạo thị trường kinh doanh phù hợp với năng lực của Công ty.*

*Chủ trì lập kế hoạch sản xuất tổng hợp toàn công ty, bao gồm kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn, ... Trong đó, trực tiếp lập kế hoạch sản xuất, xây dựng kế hoạch giá thành, giá bán sản phẩm kinh tế theo từng thời điểm báo cáo Giám đốc và thông qua hội đồng giá Công ty để báo cáo đề nghị cấp trên phê duyệt với sản phẩm quốc phòng, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch ở các xí nghiệp thành viên.*

*Nghiên cứu, tiếp thị, tìm nguồn hàng, thị trường nội địa, đảm bảo việc làm thường xuyên cho Công ty.*

*Tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh và các hoạt động khác của toàn Công ty để hạch toán, đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh theo từng kế hoạch, nhiệm vụ.*

*Tổ chức thực hiện kế hoạch nhiệm vụ cho quân sự Quốc phòng.*

#### *Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu*

*Tham mưu giúp Tổng Giám đốc xác định phương hướng, mục tiêu kinh doanh trong lĩnh vực nhập khẩu xăng dầu, khí tài xăng dầu, phương án tiêu thụ xăng dầu, phương án khai thác năng lực vận tải xăng dầu, phương án khai thác mở rộng mạng lưới bán lẻ xăng dầu các trạm.*

*Soạn thảo và phương thảo các hợp đồng kinh tế, hợp đồng liên doanh trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu xăng dầu. soạn thảo các văn bản đối ngoại bằng tiếng Anh, tiếng Việt liên quan đến công tác nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu, vận chuyển xăng dầu.*

*Tạo nguồn xăng dầu nội địa, đảm bảo nguồn xăng dầu cho toàn Công ty, mở rộng thị trường kinh doanh xăng dầu, khí tài xăng dầu, vận tải xăng dầu.*

*Phối hợp với cơ quan tài chính nắm bắt giá cả xăng dầu thế giới và trong nước từng thời điểm, các sắc thuế do Nhà nước quy định từng thời điểm để tham mưu cho Công ty về giá mua, giá bán, giá nhập khẩu, các chi phí thuê kho bãi, phương tiện vận tải, ...cho phù hợp và hiệu quả. Chủ trì việc lập kế hoạch kinh doanh xăng dầu, khí tài xăng dầu, vận tải xăng dầu dài hạn, ngắn hạn và đột xuất theo nhiệm vụ...*

#### *Phòng kỹ thuật nghiệp vụ*

*Là cơ quan tham mưu cho Tổng giám đốc về các mặt công tác nghiên cứu, quản lý khoa học kỹ thuật, công nghệ sản xuất, chất lượng sản phẩm, nghiên cứu mẫu chế thử sản phẩm mới, quản lý máy móc thiết bị, phương tiện vận tải, bồi dưỡng và đào tạo công nhân kỹ thuật, nâng bậc thợ hàng năm trong Công ty.*

*Lập các kế hoạch nghiên cứu kế hoạch kỹ thuật, kế hoạch đầu tư chiều sâu, ứng dụng tiến bộ kỹ thuật mới, kế hoạch nghiên cứu mẫu chế thử sản phẩm mới dài hạn hàng năm của Công ty.*

*Nghiên cứu xăng dầu tiêu chuẩn sản phẩm - các bước kiểm tra các loại nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thiết bị phụ tùng mua về phục vụ cho sản xuất toàn Công ty.*

#### *Phòng tài chính kế toán*

*Là cơ quan tham mưu cho Tổng giám đốc về công tác kế toán tài chính, đảm bảo phản ánh kịp thời chính xác các nghiệp vụ kinh tế phát sinh trong toàn Công ty.*

*Xây dựng kế hoạch tài chính, cân đối nguồn vốn để đảm bảo cho mọi nhu cầu về vốn phục vụ nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của toàn Công ty.*

*Thực hiện chế độ ghi chép, phân tích, phản ánh chính xác, trung thực kịp thời, liên tục và có hệ thống số liệu kế toán về tình hình luân chuyển, sử dụng vốn, tài sản cũng như kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn Công ty.*

*Kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch tài chính của toàn Công ty thông qua công tác quản lý thu, chi tài chính, phân phối thu nhập, thực hiện nghĩa vụ nộp ngân sách cho Nhà nước; đề xuất với Tổng Giám đốc các biện pháp phân tích, sử dụng các quỹ của tổng công ty, tổng hợp phân tích tình hình quản lý, sử dụng các quỹ của Công ty trong năm.*

*Chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm tra nghiệp vụ hạch toán, quản lý tài chính ở các đơn vị thành viên một cách thường xuyên và có nề nếp theo đúng các nguyên tắc và chế độ kế toán hiện hành. Mở tài khoản gửi ngân hàng, hàng tháng lên bảng cân đối kế toán, lập báo cáo định kì.*

*Đảm bảo đủ đúng thời gian tiền lương cho cán bộ, công nhân viên và thanh toán các chế độ cho các bộ, công nhân viên toàn Công ty...*

*Phòng hành chính quản trị*

*Tổ chức công tác đối nội, đối ngoại, mua sắm các trang thiết bị, văn phòng phẩm, điều hành sinh hoạt thông tin, quan tâm đời sống cán bộ, công nhân viên toàn Công ty.*

*Tổ chức phục vụ ăn uống, xây dựng kế hoạch và định kỳ tổ chức khám, phân loại sức khỏe cho cán bộ công nhân viên toàn Công ty.*

*Quản lý nhà khách, hội trường, công tác an toàn mọi mặt như an ninh, phòng cháy chữa cháy...*

*Phòng chính trị*

*Là đơn vị quân đội nên công tác chính trị tư tưởng trong Công ty khá được đề cao. Nhiệm vụ của phòng là: phổ biến đầy đủ chỉ thị, nghị quyết, hướng dẫn của Đảng, Nhà nước và Quân đội; tổ chức các đợt hoạt động chính trị, nghị quyết, giáo dục tư tưởng đạo đức cách mạng cho cán bộ, công nhân viên; quản lý hồ sơ Đảng viên, cán bộ, tham mưu cho Đảng ủy kế hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ, đề bạt, bổ nhiệm, thăng quân hàm sĩ quan và đề nghị kết nạp Đảng viên mới.*

## 2.1.4.2 Kho cảng và hệ thống phân phối

### a. Hệ thống kho cảng

Hệ thống kho cảng, trạm xăng phân bố tại mọi vùng miền trong cả nước, cùng với lượng lớn xe chuyên dụng vận tải xăng chuyên dụng dầu, luôn đảm bảo cung ứng đầy đủ nhu cầu xăng dầu cho nhiệm vụ Quốc phòng và Kinh tế xã hội.

Cảng tiếp nhận:

Cảng cứng tại Hải Phòng (K99): 7.000 tấn

Cảng mềm tại Đà Nẵng (K182): 7.000 tấn

Cảng cứng tại TP HCM (VK102): 10.000 tấn

Kho tiếp nhận:

Kho trực thuộc Tổng Công ty quản lý: 59.400m<sup>3</sup>

Kho K99 - Hải Phòng: Trữ lượng 14.400m<sup>3</sup>

Kho 662 - Nha Trang: Trữ lượng 12.000m<sup>3</sup>

Kho K720 - Nha Trang: Trữ lượng 14.500m<sup>3</sup>

Kho K83 - Đà Nẵng: Trữ lượng 18.500m<sup>3</sup>

Các kho Công ty thuê sức chứa thường xuyên gồm: 144.300m<sup>3</sup>

Khu vực Miền Nam: 73.400m<sup>3</sup>

Kho 186 - TP HCM: Trữ lượng: 15.500m<sup>3</sup>

Kho VK102 - TP HCM: Trữ lượng: 22.300m<sup>3</sup>

Kho Giang Nam: Trữ lượng: 15.000m<sup>3</sup>

Kho Cần Giờ: Trữ lượng: 10.000m<sup>3</sup>

Kho Hà Lộc: Trữ lượng: 10.600m<sup>3</sup>

Khu vực Miền Bắc: 94.500m<sup>3</sup>

*TK 190 (Đông Anh, HN): Trữ lượng: 16.500m<sup>3</sup>*

*Kho 671 (Bắc Giang): Trữ lượng: 20.500m<sup>3</sup>*

*Kho 661 (Bắc Giang): Trữ lượng: 17.000m<sup>3</sup>*

*Kho 19/9 (Hải Phòng): Trữ lượng: 25.500m<sup>3</sup>*

*Kho KV3 (Hải Phòng): Trữ lượng: 15.000m<sup>3</sup>*

*Khu vực Miền Trung: 27.500m<sup>3</sup>*

*Kho 662 - Nha Trang: Trữ lượng: 17.500m<sup>3</sup>*

*Kho Thanh Huyền: Trữ lượng: 10.000m<sup>3</sup>*

*b. Hệ thống mạng lưới kinh doanh bán lẻ xăng dầu*

*Tổng Đại lý, Đại lý: Gồm hơn 800 đại lý ở 54 tỉnh thành trên cả nước, cụ thể:*

*26 Tổng đại lý.*

*619 đại lý thuộc các Tổng đại lý.*

*112 đại lý trực tiếp với Công ty, trong đó có 76 đại lý là Quân đội.*

*52 trạm cấp phát thuộc sở hữu Tổng công ty.*

*04 hộ Công nghiệp.*

**2.1.4.3 Công nghệ**

*Tổng công ty đang chủ yếu áp dụng các công nghệ*

*Công nghệ gia công cơ khí;*

*Công nghệ sản xuất, lắp ráp ô tô, xitéc;*

*Công nghệ sản xuất bồn, bể, xitéc;*

*Công nghệ sản xuất khung nhà bạt;*

*Công nghệ sản xuất giường, tủ, cửa sắt;*



*Công nghệ sản xuất các thiết bị, khí tài ngành xăng dầu như van hô hấp f50, bơm quả nén f100, bơm dầu nhờn G25, súng tra dầu K25, phuy 200 lít, can sắt 20 lít, thi công kho bể cố định chứa xăng dầu phân cơ khí...*

*Công nghệ xử lý bề mặt:*

*Công nghệ xử lý làm sạch dầu mỡ, tẩy rỉ và phốt phát hoá;*

*Công nghệ sơn tĩnh điện.*

### **2.1.5 Khách hàng và đối thủ cạnh tranh của Tổng công ty**

*Tương ứng với hai nhóm sản phẩm trên là hai nhóm khách hàng khác nhau. Sản phẩm quốc phòng phục vụ cho Bộ Quốc Phòng và Tổng Cục Hậu Cần. Đây là những khách hàng lớn của công ty. Còn sản phẩm kinh tế là phục vụ khách hàng công nghiệp và người tiêu dùng cuối cùng. Khách hàng công nghiệp là khách hàng thường xuyên, lâu dài và mua với khối lượng lớn, để vận hành máy móc. Ngược lại người tiêu dùng cuối cùng mua với khối lượng nhỏ lẻ, để vận hành các phương tiện đi lại cá nhân: Xe máy, ô tô...*

*Xăng dầu là mặt hàng kinh doanh chịu sự quản lý của Nhà Nước. Hiện nay các công ty kinh doanh xăng dầu đều là công ty của Nhà Nước. Đối thủ cạnh tranh của công ty Xăng Dầu Quân Đội gồm:..... Tổng công ty Xăng Dầu Việt Nam Petrolimex, công ty Xăng Dầu khu vực I, công ty Xăng Dầu khu vực II và một số công ty Xăng Dầu khác.....*

### **2.1.6 Tình hình tài chính và kết quả hoạt động kinh doanh**

#### **a. Kết quả kinh doanh**

*Với truyền thống 45 năm phục vụ chiến đấu, xây dựng và trưởng thành dưới sự lãnh đạo của một Đảng bộ nhiều năm liền được công nhận là Đảng bộ trong sạch vững mạnh, Tổng công ty xăng dầu Quân Đội\_Bộ Quốc phòng thực sự đã chuẩn bị tốt các yếu tố cả thể và lực để thực hiện tốt hai nhiệm vụ bảo đảm cho quốc phòng và kinh tế trong thời kì đất nước chuẩn bị sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Kết quả kinh doanh trong 4 năm gần đây đã thể hiện rõ điều đó:*

*Năm 2007: Tổng giá trị sản xuất đạt 5.690 tỷ đồng, trong đó:*

+ Quốc phòng: 304 tỷ

+ Kinh tế: 5.386 tỷ

*Doanh thu: tổng số thực hiện 5.514,5 tỷ đồng đạt 110% so với kế hoạch, tăng 120,3% so với năm trước.*

*Tổng lợi tức thực hiện: 25,5 tỷ đạt 115,6% so với kế hoạch, giảm 15,8% so với năm trước.*

*Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/doanh thu: 0.33% so với năm trước là 0.67% thì giảm 0.34%.*

*Thu nhập bình quân 2.433.097 đồng/người/tháng.*

*Năm 2008: Tổng giá trị sản xuất 6.689,6 trong đó:*

+ Quốc phòng: 32 tỷ

+ Kinh tế: 6.657,6 tỷ

*Doanh thu: tổng số thực hiện 6.436,4 tỷ đồng đạt 102% so với kế hoạch, tăng 116,7% so với năm trước.*

*Tổng lợi tức thực hiện: 9,905 tỷ đạt 39,9% so với kế hoạch, so với năm trước giảm 35,7%.*

*Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/doanh thu: 0,101% so với năm trước là 0.33% thì giảm 0.229%.*

*Thu nhập bình quân 2.442.280 đồng/người/tháng.*

*Năm 2009: Tổng giá trị sản xuất đạt 9.578,1 tỷ đồng, trong đó:*

+ Quốc phòng: 194,6 tỷ

+ Kinh tế: ..... 9.383,4 tỷ

*Doanh thu: tổng số thực hiện 9.478,1 tỷ đồng đạt 126,3% so với kế hoạch, tăng 147,2% so với năm trước.*

*Tổng lợi tức thực hiện: 22 ,214 tỷ đạt 145,9% so với kế hoạch, so với năm trước tăng 224,2%.*

*Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/doanh thu: 0.32% so với năm trước là 0.101% thì tăng 0.209%.*

*Thu nhập bình quân 3.424.502 đồng/người/tháng.*

*Năm 2010: Tổng giá trị sản xuất đạt 14.328,8 tỷ đồng, trong đó:*

*+ Quốc phòng : 417,2 tỷ*

*+ Kinh tế : 13911,6 tỷ*

*Doanh thu: tổng số thực hiện 14228,8 tỷ đồng đạt 132,3% so với kế hoạch, tăng 149,6% so với năm trước.*

*Tổng lợi tức thực hiện: 39,154 tỷ đồng đạt 147% so với kế hoạch, so với năm trước tăng 176,26%.*

*Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/doanh thu: 0.34% so với năm trước là 0.32 % thì tăng 0.02%.*

*Thu nhập bình quân 4.823.077,7 đồng/người/tháng.*

*Như vậy, tình hình kinh doanh của Công ty tương đối tốt, hầu như năm nào cũng vượt kế hoạch về các chỉ tiêu đặt ra, riêng chỉ có năm 2008 là tổng lợi tức thực hiện không đạt được kế hoạch và giảm so với năm trước. Doanh thu thực hiện và tổng giá trị sản xuất tăng đều qua các năm, vượt kế hoạch. Từ đó, thu nhập bình quân của công nhân viên cũng tăng dần qua các năm. Đây là một dấu hiệu rất đáng mừng của Công ty.*

*b. Tình hình tài chính*

*Bảng cơ cấu tài sản và nguồn vốn*

*(Đơn vị triệu đồng)*

	<i>Năm 2007</i>	<i>Năm 2008</i>	<i>Năm 2009</i>	<i>Năm 2010</i>
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

<i>Loại tài sản</i>	<i>Tiền</i>	<i>TT (%)</i>	<i>Tiền</i>	<i>TT (%)</i>	<i>Tiền</i>	<i>TT (%)</i>	<i>Tiền</i>
<i>ngắn hạn</i>	1.659.236	96,94	3.166.377	98,19	3.380.437	93,83	4.141.951
<i>dài hạn</i>	52.425	3,06	58.315	1,81	220.999	6,17	280.375
<b>TS</b>	<b>1.711.661</b>	<b>100</b>	<b>3.224.692</b>	<b>100</b>	<b>3.601.436</b>	<b>100</b>	<b>4.422.326</b>
<i>phải trả</i>	1.635.211	95,53	3.139.174	97,43	3.352.627	93,09	4.033.604
	76.450	4,47	82.895	2,57	248.809	6,91	388.722
<b>Tổng vốn</b>	<b>1.711.661</b>	<b>100</b>	<b>3.224.692</b>	<b>100</b>	<b>3.601.436</b>	<b>100</b>	<b>4.422.326</b>

( Nguồn: Phòng tài chính kế toán – Tổng công ty xăng dầu Quân Đội )

*Qua bảng so sánh các chỉ tiêu trên ta thấy:*

*Tổng giá trị tài sản của Công ty ngày càng tăng, cụ thể năm 2008 so với năm 2007 tăng 1.513.031.394.324 đồng, tỷ lệ tăng 88,40%, năm 2009 so với năm 2008 tăng 376.743.857.770 đồng, tỷ lệ tăng 11,68%, năm 2010 so với năm 2009 tăng 820.890.552 đồng, tỷ lệ tăng 22,79 % .Điều này cho thấy quy mô về vốn của Công ty tăng rất nhanh.*

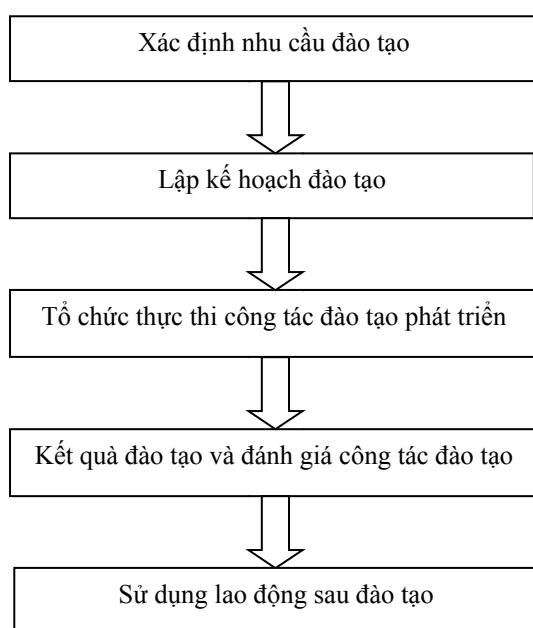
*Trong tổng tài sản của công ty, tài sản ngắn hạn chiếm một tỷ lệ lớn (trên 90%). Điều này là phù hợp vì đây là đơn vị thương mại.*

*Về nguồn vốn: Nguồn vốn nợ phải trả chiếm tỷ trọng lớn trong cả 4 năm. Do kinh doanh mặt hàng xăng dầu là loại mặt hàng đặc biệt do Nhà nước khống chế. Công ty thường lỗ về mặt hàng xăng và thường được nhà nước bù lỗ và mặt*

*hàng dầu thường lãi. Khoản bù lỗ xăng và lãi kinh doanh dầu sẽ được Công ty sử dụng để trả nợ. Nên việc nợ phải trả chiếm tỷ trọng lớn trong tổng nguồn vốn là điều có thể chấp nhận được. Năm 2009 tỷ trọng nguồn vốn chủ sở hữu đã tăng lên ( từ 2,57% năm 2008 lên 6,91% năm 2009), và đến năm 2010 tiếp tục tăng đến 8,79. Như vậy năm 2010 cơ cấu nguồn vốn đã có sự cải thiện đáng kể để đáp ứng yêu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh để phục vụ cho Quốc phòng và nền kinh tế quốc dân trong điều kiện mới hội nhập kinh tế quốc tế. Tuy nhiên Công ty cũng cần có các biện pháp tích cực để quản lý nợ tốt hơn, đầu tư xây dựng cơ bản để đảm bảo vốn trong thanh toán và hiệu quả của vốn đầu tư.*

## **2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tạo Tổng công ty xăng dầu Quân đội.**

Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty trải qua 5 bước sau:



### **2.2.2 Xác định nhu cầu đào tạo**

#### **2.2.2.1 Phân tích doanh nghiệp**

*a. Phân tích tổng số và cơ cấu lao động theo sản xuất, trình độ và tuổi tác*

#### **Bảng cơ cấu nguồn nhân lực**

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Năm 009	Năm 2010
• Tổng số lao động	693	629	754	813
• Số lượng				
+ Lao động trực tiếp	546	517	631	681
+ Lao động gián tiếp	147	112	123	132
• Trình độ				
+ Đại học và trên đại học	264	255	291	326
+ Cao đẳng/Trung cấp/công nhân kỹ thuật	240	227	261	282
+ Lao động chưa qua trình độ	189	147	202	205
• Giới tính				
+ Nam	440	431	517	558
+ Nữ	253	198	237	255

(Nguồn.....)

### **Nhận xét về tình hình tăng nguồn nhân lực của Tổng công ty**

Qua bảng ta thấy số lượng lao động trong công ty tăng lên rõ rệt, điều này phù hợp với sự phát triển và mở rộng của công ty. Tổng công ty có quy mô lớn, ngay từ năm 2007 đã có tổng số lao động chính thức gần 700 người. Mặc dù trong năm 2007 kinh tế của cả thế giới trải qua giai đoạn khủng hoảng, Công ty xăng dầu Quân đội đã dự đoán trước và tránh những ảnh hưởng lớn của cuộc khủng hoảng, giai đoạn 2008-2010 là một trong những doanh nghiệp đi đầu trong sự phục hồi dần sau khủng hoảng đó. Năm 2008, công ty chuyển sang hình thức công ty mẹ-công ty con, số lượng lao động giảm đi đáng kể vì nguồn nhân lực chuyển về các công ty con tự quản lý.

Số lượng nguồn nhân lực năm 2008 so với năm 2007 giảm 9,2% tương ứng với 64 người. Năm 2009 so với năm 2008, tăng 19,9% tương ứng với 125 người. Năm 2010 so với năm 2009, tăng 7,8% tương ứng với 59 người.

### ➤ **Về sản xuất**

Lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn trong doanh nghiệp. Số lượng lao động gián tiếp ít hơn. So với lao động trực tiếp, số lao động trực tiếp tăng nhanh hơn so với lao động gián tiếp. Chỉ riêng năm 2008 so với năm 2007, số lao động trực tiếp giảm 5,3% tương ứng với 29 người; lao động gián tiếp giảm 23,8% tương ứng với 35 người. Năm 2009 so với năm 2008, số lao động trực tiếp tăng 22,1 % tương ứng với 114 người; lao động gián tiếp tăng 9,8 % tương ứng với 11 người. Năm 2010 so với năm 2009, số lao động trực tiếp tăng 7,9 % tương ứng với 50 người; lao động gián tiếp tăng 7,3 % tương ứng với 9 người.

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, nếu bộ máy lãnh đạo quá công kênh sẽ gây lãng phí nguồn nhân lực, lãng phí tiền bạc để trả lương cho họ, hiểu được điều này doanh nghiệp đã tinh giảm bộ máy lãnh đạo của mình, do đó số lượng lao động trực tiếp tăng nhanh hơn so với lực lượng lao động gián tiếp. Việc tăng lao động trực tiếp cũng phù hợp với đặc điểm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

### ➤ **Về trình độ lao động**

Số nhân viên có trình độ đại học và trên đại học chiếm tỷ lệ lớn nhất, tiếp theo là lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp, công nhân kỹ thuật, cuối cùng là lao động chưa qua đào tạo chiếm tỷ lệ nhỏ nhất. Điều này cho thấy đội ngũ nhân viên của Tổng công ty có trình độ khá cao.

Lao động có trình độ đại học và trên đại học các năm đều tăng lên chỉ riêng năm 2008 giảm do phân tách công ty. Năm 2008 so với năm 2007 giảm 3,4% tương ứng 7 người, năm 2009 so với năm 2008 tăng 14,1% tương ứng với 36 người, năm 2010 so với năm 2009 tăng 12,0% tương ứng với 35 người.

Lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp và công nhân kỹ thuật cũng có xu hướng tương tự, bắt đầu tăng lên từ năm 2009 và 2010. Năm 2008 so với năm 2007 giảm 5,4% tương ứng với 13 người, năm 2009 so với năm 2008 tăng 15,0 % tương ứng với 34 người, năm 2010 so với năm 2009 tăng 8,0 % tương ứng với 21 người.

Lao động chưa qua đào tạo có giảm mạnh sau năm 2008, từ năm 2009 trở đi có xu hướng tăng nhẹ, số lượng không đáng kể. Năm 2008 so với năm 2007 giảm 22,2% tương ứng với 42 người. Năm 2009 so với năm 2008 tăng 37,4% tương ứng với 55 người. Năm 2010 so với năm 2009 tăng 1,5% tương ứng với 3 người.

Qua phân tích trên, có thể thấy doanh nghiệp đã chú trọng đến trình độ của lao động, chú ý đến việc đào tạo, nâng cao chất lượng đội ngũ lao động của mình, nhằm đáp ứng yêu cầu công việc ngày càng cao.

➤ **Xét theo giới tính**

**Bảng cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi của Tổng công ty**

Khoảng tuổi	Tổng số	Phần trăm %
20-30	106	13,0
31-40	337	41,5
41-50	212	26,1
51-60	158	19,4
Tổng	813	100

(Trích báo cáo tình hình sử dụng lao động năm 2010 của Tổng công ty)

Đội ngũ lao động của Tổng công ty có tuổi đời khá trẻ. Khoảng tuổi 20 – 30 của Tổng công ty chiếm 13,0%, gần bằng với độ tuổi từ 51-60 19,4%, điều này cho thấy doanh nghiệp đang trẻ hóa doanh nghiệp và mong muốn thay thế đội ngũ sắp về hưu. Do đặc điểm của Tổng công ty là vừa sản xuất vừa kinh doanh nên đến sau năm 2010 độ tuổi người lao động trong khoảng 31 – 50 chiếm đa số 67,6% , là phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của Tổng công ty trong thời gian tới. Tuy nhiên, đội ngũ lao động này năng động, sáng tạo, nhạy bén trong công việc nhưng kinh nghiệm của họ còn bị hạn chế điều mà rất cần thiết cho cạnh tranh trên thị trường.

Nhóm tuổi 51 – 60 còn chiếm tỉ lệ thấp 19,4%, trong đó vẫn có những người đã đủ năm về hưu nhưng chưa đủ tuổi về hưu và chưa muốn về nên họ vẫn tiếp tục làm việc. Vì vậy cơ cấu tuổi như trên có ảnh hưởng khá lớn tới hiệu quả quản trị nhân sự của Tổng công ty.



b. Đánh giá chung về nguồn nhân lực của Tổng công ty

Đầu tiên căn cứ vào kế hoạch kinh doanh của mình, Tổng công ty xác định một cách tương đối cơ cấu, số lượng những kỹ năng trình độ chuyên môn cần có trong tương lai đồng thời tự xem xét đánh giá tình hình thực tế về cơ cấu, số lượng, chất lượng lao động hiện tại của đơn vị mình để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho đơn vị.

Thứ hai, Tổng công ty căn cứ vào khả năng thực tế đội ngũ lao động của mình, qua đó thấy được số lao động, cơ cấu đội ngũ lao động và tính toán được năng suất lao động của từng loại lao động trong đơn vị.

Thứ ba, Tổng công ty căn cứ vào khả năng làm việc của người lao động và trình độ của họ từ đó tìm ra những thiếu sót về kỹ năng và trình độ để xác định nhu cầu đào tạo. Ngoài ra còn phải dựa vào từng cá nhân để xác định yêu cầu. Đó là căn cứ vào hồ sơ nhân viên và quá trình công tác của cán bộ công nhân viên từ đó phân tích tìm ra người phù hợp nhất và số lượng cử đi là bao nhiêu sẽ đem lại hiệu quả cao nhất.

#### **2.2.2.2. Phân tích công việc**

Việc phân tích công việc và giao nhiệm vụ khá rõ ràng tại các phòng ban trong doanh nghiệp. Xác định bản thân công việc, tiêu chuẩn kỳ vọng khi thực hiện công việc. Tuy nhiên chưa phân rõ cụ thể cho từng cá nhân, không yêu cầu những kiến thức, kỹ năng và thái độ của các cá nhân khi họ thực hiện công việc. Điều này gây ra việc có một số cá nhân chưa tự giác thực hiện công việc của mình hoặc thậm chí không xác định được cụ thể việc của mình là gì, hay có những việc lại có quá nhiều người làm. Do vẫn còn chịu ảnh hưởng của “thói quan liêu, bao cấp” của doanh nghiệp Nhà nước, nên doanh nghiệp vẫn chưa có chính sách phân công công việc cụ thể cho từng cá nhân.

#### **Phòng kế hoạch tổng hợp**

- *Trưởng phòng:*

Chịu trách nhiệm chung về toàn bộ nhiệm vụ của phòng, trực tiếp điều hành, phân công cho các nhân viên trong phòng để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Tham mưu giúp việc Ban lãnh đạo Công ty về các lĩnh vực: kế hoạch, sản xuất kinh doanh, chế độ chính sách cho người lao động.

Tham mưu giúp Tổng Giám đốc xác định phương hướng, mục tiêu kinh doanh, xác định chiến lược sản phẩm, nguồn hàng, tạo thị trường kinh doanh phù hợp với năng lực của Công ty.

Chủ trì lập kế hoạch sản xuất tổng hợp toàn công ty, bao gồm kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn,... Trong đó, trực tiếp lập kế hoạch sản xuất, xây dựng kế hoạch giá thành, giá bán sản phẩm kinh tế theo từng thời điểm báo cáo Giám đốc và thông qua hội đồng giá Công ty để báo cáo đề nghị cấp trên phê duyệt với sản phẩm quốc phòng, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch ở các xí nghiệp thành viên.

Tổng hợp kết quả sản xuất kinh doanh và các hoạt động khác của toàn Công ty để hạch toán, đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh theo từng kế hoạch, nhiệm vụ.

Tổ chức thực hiện kế hoạch nhiệm vụ cho quân sự Quốc phòng.

- *Phó phòng 1 :*

- + Chịu trách nhiệm về công tác kế hoạch và dự án đầu tư của ban.
- + Nghiên cứu, tiếp thị, tìm nguồn hàng, thị trường nội địa, đảm bảo việc làm thường xuyên cho Công ty.

- *Phó phòng 2:*

- + Chịu trách nhiệm về công tác kinh doanh bán hàng các dự án.
- + Tham gia lập, thẩm tra các dự án đầu tư do Tổng công ty là chủ đầu tư. Lập báo cáo tình hình triển khai các dự án doanh nghiệp đầu tư.
- + Tham gia lập phương án kinh doanh, kế hoạch đầu tư, hồ sơ mời thầu, đánh giá hồ sơ dự thầu.

➤ **Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu**

- *Trưởng phòng*

- + Chịu trách nhiệm chung về toàn bộ nhiệm vụ của ban, trực tiếp điều hành, phân công cho các nhân viên trong phòng để hoàn thành nhiệm vụ được giao.
- + Tham mưu giúp Tổng Giám đốc xác định phương hướng, mục tiêu kinh doanh trong lĩnh vực nhập khẩu xăng dầu, khí tài xăng dầu, phương án tiêu thụ

xăng dầu, phương án khai thác năng lực vận tải xăng dầu, phương án khai thác mở rộng mạng lưới bán lẻ xăng dầu các trạm.

+ Tạo nguồn xăng dầu nội địa, đảm bảo nguồn xăng dầu cho toàn Công ty, mở rộng thị trường kinh doanh xăng dầu, khí tài xăng dầu, vận tải xăng dầu.

+ Phối hợp với cơ quan tài chính nắm bắt giá cả xăng dầu thế giới và trong nước từng thời điểm, các sắc thuế do Nhà nước quy định từng thời điểm để tham mưu cho Công ty về giá mua, giá bán, giá nhập khẩu, các chi phí thuê kho bãi, phương tiện vận tải,...cho phù hợp và hiệu quả. Chủ trì việc lập kế hoạch kinh doanh xăng dầu, khí tài xăng dầu, vận tải xăng dầu dài hạn, ngắn hạn và đột xuất theo nhiệm vụ...

+ Thương thảo đàm phán với các đối tác để ký kết hợp đồng kinh tế.

+ Đề xuất những yêu cầu hỗ trợ để thực hiện công việc của ban.

+ Quản lý, tổ chức và phân công công việc cho các nhân viên trong ban.

+ Xử lý các khiếu nại của khách hàng thuộc thẩm quyền.

- *Phó phòng 1 :*

+ Chịu trách nhiệm về công tác kế hoạch và dự án của phòng :

+ Lập kế hoạch định hướng phát triển kinh doanh theo năm, quý, tháng.

+ Tham gia công tác lập hồ sơ thầu, thực hiện các thủ tục pháp lý về hợp đồng kinh tế.

+ Kiểm tra công tác thanh quyết toán của các hợp đồng kinh tế.

- *Phó phòng 2:*

Thực hiện công tác bán hàng các dự án của công ty.

+ Lập các hợp đồng mua bán với khách hàng.

+ Lập báo cáo tháng, quý về tình hình bán hàng các dự án của công ty.

- *Phó phòng 3:*

Lưu trữ các tài liệu, hợp đồng về bán hàng.

Soạn thảo và phương thảo các hợp đồng kinh tế, hợp đồng liên doanh trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu xăng dầu. Soạn thảo các văn bản đối ngoại bằng tiếng Anh, tiếng Việt liên quan đến công tác nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu, vận chuyển xăng dầu.

➤ **Phòng kĩ thuật nghiệp vụ**

- *Trưởng phòng:*

+ Giúp việc cho ban giám đốc, điều hành các nhân viên trong ban, hoàn thành nhiệm vụ được giao.

+ Chịu trách nhiệm quản lý và điều hành các nhiệm vụ chung của ban Kĩ thuật nghiệp vụ.

+ Tham mưu cho Tổng giám đốc về các mặt công tác nghiên cứu, quản lý khoa học kĩ thuật, công nghệ sản xuất, chất lượng sản phẩm, nghiên cứu mẫu chế thử sản phẩm mới, quản lý máy móc thiết bị, phương tiện vận tải, bồi dưỡng và đào tạo công nhân kĩ thuật, nâng bậc thợ hằng năm trong Công ty.

+ Trực tiếp lên kế hoạch công tác cho phòng

+ Kiểm tra đôn đốc tiến độ, chất lượng các dự án

- *Phó phòng 1 :*

+ Lập các kế hoạch nghiên cứu kế hoạch kĩ thuật, kế hoạch đầu tư chiều sâu, ứng dụng tiến bộ kĩ thuật mới, kế hoạch nghiên cứu mẫu chế thử sản phẩm mới dài hạn hàng năm của Công ty.

+ Kiểm tra biện pháp đảm bảo an toàn lao động, bảo hộ lao động, vệ sinh môi trường, lập báo cáo công tác an toàn lao động theo định kỳ.

+ Công tác quản lý hồ sơ pháp lý, tài liệu quản lý chất lượng dự án.

+ Lưu trữ hồ sơ chất lượng, hồ sơ kĩ thuật.

- *Phó phòng 2:*

- + Nghiên cứu xăng dầu tiêu chuẩn sản phẩm - các bước kiểm tra các loại nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thiết bị phụ tùng mua về phục vụ cho sản xuất toàn Công ty.
- + Giám sát thiết bị và công nghệ
- + Theo dõi kiểm tra việc áp dụng kỹ thuật.
- + Tham gia nghiệm thu công nghệ.
- + Nhận và quản lý tài sản do Công ty giao.

➤ **Phòng tài chính kế toán**

- *Trưởng phòng :*

- + Chịu trách nhiệm điều hành các nhân viên trong phòng, hoàn thành nhiệm vụ được giao.
- + Kiểm tra xem xét kế hoạch sản xuất kinh doanh năm, quý, tháng.
- + Lập kế hoạch tài chính.
- + Tham gia về mặt tài chính đối với công tác ký kết hợp đồng kinh tế.
- + Soạn thảo các quy định về quản lý kinh tế tài chính, kế toán trong Công ty và tổ chức kiểm tra thực hiện.
- + Xây dựng kế hoạch vốn lưu động, kế hoạch tài chính, dự toán chi phí quản lý doanh nghiệp, hạn mức vốn lưu động hàng quý, năm.

- *Phó phòng I :*

- + Chịu trách nhiệm lập toàn bộ báo cáo tài chính, báo cáo quản trị toàn Công ty theo hàng năm, quý, tháng.
- + Theo dõi vốn chủ sở hữu, các quỹ doanh nghiệp, chi phí quản lý doanh nghiệp.
- + Theo dõi doanh thu bán hàng.
- + Thu vốn và thu hồi công nợ.

- + Lập công nợ phải thu, nợ phải trả, theo dõi hợp đồng kinh tế.
- *Phó phòng 2 :*
  - + Chịu trách nhiệm về nhiệm vụ được giao trước trường ban kế toán.
  - + Thủ quỹ
  - + Theo dõi kế toán ngân hàng.
  - + Thanh toán tiền mặt, thanh toán nội bộ Công ty.
  - + Theo dõi doanh thu bán hàng.
  - + Lập bảng lương, BHXH, kinh phí công đoàn.
  - + Lưu trữ công văn đi, đến.
- *Phó phòng 3:*
  - + Chịu trách nhiệm lập toàn bộ báo cáo tài chính, báo cáo quản trị cơ quan theo năm, quý, tháng.
  - + Vào chứng từ kế toán nhật ký chung.
  - + Theo dõi thuế và các khoản nộp ngân sách nhà nước.
  - + Theo dõi tài sản cố định
  - + Theo dõi vật tư, công cụ dụng cụ sản xuất dùng.
- **Phòng hành chính quản trị**
- *Trưởng phòng:*
  - + Chịu trách nhiệm phê duyệt công tác đối nội, đối ngoại, mua sắm các trang thiết bị, văn phòng phẩm, điều hành sinh hoạt thông tin, quan tâm đời sống cán bộ, công nhân viên toàn Tổng công ty.
  - + Quản lý nhà khách, hội trường, công tác an toàn mọi mặt như an ninh, phòng cháy chữa cháy...
- *Phó phòng 1:*

- + Soạn thảo các loại văn bản thuộc phạm vi của phòng.
  - + Phụ trách công tác bảo hiểm xã hội.
  - + Quản lý và lưu trữ hồ sơ thuộc phạm vi của ban.
  - + Công tác vệ sinh lao động và các nhiệm vụ khác khi trưởng phòng phân công.
  - + Tổ chức phục vụ ăn uống, xây dựng kế hoạch và định kỳ tổ chức khám, phân loại sức khỏe cho cán bộ công nhân viên toàn Công ty.
- *Phó phòng 2 :*
- + Chịu trách nhiệm về công tác hành chính, đời sống và quản trị phòng.
  - + Mua sắm, theo dõi và quản lý trang thiết bị và tài sản của cơ quan.
  - + Công tác An ninh trật tự của cơ quan.
  - + Điều hành và giải quyết công việc khi Trưởng phòng đi công tác.
  - + Thực hiện các nhiệm vụ khác khi lãnh đạo và trưởng phòng phân công.
- **Phòng chính trị**
- *Trưởng phòng :*
- + Chịu trách nhiệm điều hành các nhân viên trong phòng, hoàn thành nhiệm vụ được giao.
  - + Lên kế hoạch phổ biến đầy đủ chỉ thị, nghị quyết, hướng dẫn của Đảng, Nhà nước và Quân đội;
  - + tổ chức các đợt hoạt động chính trị, nghị quyết, giáo dục tư tưởng đạo đức cách mạng cho cán bộ, công nhân viên;
  - + quản lý hồ sơ Đảng viên, cán bộ, tham mưu cho Đảng ủy kế hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ, đề bạt, bổ nhiệm, thăng quân hàm sĩ quan và đề nghị kết nạp Đảng viên mới.
  - + Kiểm tra xem xét kế hoạch năm, quý, tháng.

- *Phó phòng 1:*
  - + Chịu trách nhiệm lập kế hoạch triển khai phổ biến chỉ thị, nghị quyết, hướng dẫn của Đảng, Nhà nước và Quân Đội.
  - + Theo dõi kế hoạch triển khai.
  - + Đánh giá, kiểm soát kết quả triển khai công việc.
- *Phó phòng 2 :*
  - + Chịu trách nhiệm lập và quản lý hồ sơ Đảng viên, cán bộ.
  - + Tham mưu cho đảng ủy kế hoạch đào tạo.
  - + Lên kế hoạch đề bạt, bổ nhiệm, thăng quyaan hàm sĩ quan.
  - + Lên kế hoạch phát triển đảng viên.
- **Bộ phận thi công ngoài công trường và làm việc tại các đại lý bán lẻ xăng**
  - + Chịu sự chỉ đạo, phân công trực tiếp của cán bộ kỹ thuật.
  - + Người lao động đảm nhiệm các công việc liên quan trực tiếp đến việc thi công như: gia công lắp ráp dựng cốt pha, đào đường ống...
  - + Tại các trạm bán lẻ xăng: chịu trách nhiệm bơm, bán xăng, đảm bảo bán đúng, bán đủ cho khách hàng.

Ngoài ra, những nhân viên mới được tuyển vào, đặc biệt là sinh viên mới ra trường, thường không có kinh nghiệm trong lĩnh vực được tuyển. Điều này gây lãng phí thời gian đào tạo họ và để họ hòa nhập với môi trường làm việc mới.

Thực tế, Tổng công ty xăng dầu Quân đội cũng đã quan tâm tới việc phân tích công việc nhằm đưa ra yêu cầu đối với việc đào tạo đội ngũ lao động. Tuy nhiên điều đó mới chỉ dừng lại ở mức sơ sài, chưa đi sâu giám sát công việc.

### **2.2.2.3. Phân tích nhân viên**

Việc phân tích nhân viên được giao cho trường ban tổ chức hành chính. Đây là công việc không hoàn toàn rõ ràng, thông thường phải nhờ đến các trưởng phòng, các cán



bộ quản lý bên dưới nhận xét, và đề xuất. Tổng công ty cũng khuyến khích lao động của mình tự đề cử nếu có nhu cầu, và lí do hợp lý.

Các tiêu chí để xác định nhu cầu đào tạo của Công ty:

Năng suất lao động, Căn cứ vào nhu cầu sản xuất của Tổng công ty, cần mở rộng thêm các dự án hay cần thêm nhân sự cho các dự án mới... doanh nghiệp cần tuyển mới nguồn lao động có trình độ đáp ứng yêu cầu công việc.

- Tổng công ty luôn thống kê số lao động sẽ về hưu, nghỉ mất sức trong năm và năm tiếp theo hay chuyển công tác trong thời gian tới để có kế hoạch đào tạo người nhận chức vào vị trí thiếu đó. Công tác này được thực hiện bởi phòng Hành chính- Tổ chức của Công ty mà Trưởng phòng là người điều hành. Hàng năm số công nhân viên của Công ty về hưu rất ít, chỉ từ 5 đến 7 người

- Tiêu chí về cơ cấu phân bố đội ngũ cán bộ theo từng phòng ban được thực hiện tốt, thông thường mỗi phòng sẽ có từ 10 đến 15 nhân viên, số nhân viên nam và nhân viên nữ trong các phòng được phân bố theo nhu cầu và tính chất công việc phải thực hiện của mỗi phòng ban. Tuy nhiên trong các phòng thường có số nhân viên nam nhiều gấp đôi số nhân viên nữ.

- Tiêu chí về số lượng cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn hiện có trong tổ chức cũng được quan tâm. Mỗi phòng ban đều có cơ cấu từ 10 đến 15 người, trong đó có một trưởng phòng, một phó phòng còn lại là các nhân viên dưới quyền. Do đó việc xác định nhu cầu đào tạo trong mỗi phòng ban tương đối dễ dàng.

- Tiêu chí về chất lượng cán bộ trong mỗi phòng ban: việc xác định chất lượng từng nhân viên chủ yếu được thực hiện bởi trưởng phòng không thông qua hội đồng kiểm tra chất lượng nhân viên, sau đó trưởng phòng báo cáo lên phòng hành chính tổ chức. Do đó việc xác định số lượng nhân viên cần đào tạo tương đối dễ nhưng xác định chất lượng đào tạo không mang tính chính xác cao.

### **2.2.3. Thiết kế chương trình đào tạo**

#### **2.2.3.1. Lựa chọn đối tượng đào tạo**

Những người thích hợp phải là những người phù hợp với mục đích của tổ chức và khả năng của các đối tượng có thể được kết quả đào tạo tốt nhất. Tùy thuộc vào yêu cầu, mục đích và nội dung của các chương trình đào tạo mà tổ chức có thể lựa chọn đối tượng là cá nhân, một nhóm người hay toàn bộ công nhân viên của mình.

Thêm vào đó, các nhà đào tạo nên xác định đối tượng đào tạo căn cứ vào các vấn đề sau:

- Người có nhu cầu đi học.
- Người sắp được đề bạt vào một vị trí công tác mới.
- Sự thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng hay khả năng của người lao động hay là những vấn đề liên quan đến động lực làm việc của người lao động, thiết kế công việc không hợp lý...

#### **2.2.3.2. Mục tiêu đào tạo**

Sau khi xác định nhu cầu đào tạo thì cần xác định mục tiêu đào tạo. Đối với từng khóa học công ty đề ra mục tiêu cụ thể chẳng hạn:

- Sau khóa học học viên sẽ thành thạo những kỹ năng nào?
- Sẽ đạt được ở trình độ nào?
- Bao nhiêu người đạt loại khá giỏi?
- Ý thức, thái độ, kỷ luật, nhận thức....sẽ chuyển biến ra sao?

Từ đó làm căn cứ đánh giá kết quả chương trình, các loại hình đào tạo. Mỗi loại hình tương ứng với những mục tiêu nhất định, và quyết định lựa chọn hình thức đào tạo vẫn còn mang tính chủ quan, vì thế khó đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Mục tiêu giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, cập nhật các kỹ năng và thông tin, hướng dẫn công việc cho nhân viên mới, chuẩn bị đội ngũ kế cận, thoải mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên, thay đổi và cải tiến phương pháp quản lý.

#### **2.2.3.3.Thiết kế nội dung đào tạo**

Tổng công ty thiết kế nội dung đào tạo theo 2 nội dung chính :

- + Nâng cao năng lực kỹ thuật
- + Nâng cao năng lực quản trị

Tiếp theo, việc đào tạo đội ngũ lao động phụ thuộc vào tình hình và yêu cầu sản xuất của doanh nghiệp. Quá trình đào tạo có sự đề xuất lên phòng hành chính xem xét

và ký duyệt. Việc cử ai đi học được tiến hành căn cứ vào những tiêu thức khác nhau tùy theo từng nội dung đào tạo.

Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có những yếu tố xem xét trước khi đưa ra nội dung đào tạo:

➤ **Ngân quỹ cho đào tạo**

Chi phí đào tạo là một khoản chi đáng quan tâm của doanh nghiệp, nó có thể làm giảm lợi nhuận thậm chí gây thua lỗ cho doanh nghiệp. Nhưng Tổng công ty thống nhất quan điểm đào tạo nhân viên sẽ giúp tăng doanh thu cho doanh nghiệp. Đội ngũ lao động được đào tạo tốt, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, phát huy sáng tạo trong công việc, sẽ thúc đẩy sự phát triển kinh tế cho doanh nghiệp. Nếu chi phí cho đào tạo tăng mà doanh thu giảm thì doanh nghiệp cần xem xét lại chính sách đào tạo của mình.

Ngân quỹ sẽ được trích theo 1 tỷ lệ nhất định phụ thuộc vào chiến lược đầu tư cho đào tạo nhân lực và ban giám đốc họp bàn đưa ra quyết định.

➤ **Tính chất công việc của người lao động trong doanh nghiệp**

Vì Tổng công ty kinh doanh đa ngành nghề, và hoạt động theo công ty mẹ-công ty con, do đó tính chất công việc tại Tổng công ty rất đa dạng, và phụ thuộc vào quyết định của các giám đốc ở mỗi công ty con.

### **2.2.3. Thực hiện chương trình đào tạo**

Khi công ty đã xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đề ra, các nhà quản lý sẽ có nhiệm vụ đưa ra các phương pháp, hình thức đào tạo sao cho phù hợp, nhà quản lý sẽ căn cứ vào hồ sơ, quá trình công tác của người lao động từ đó sẽ xác định nên lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp từng người, từng công việc cụ thể đáp ứng cả về mặt số lượng và chất lượng, thời gian đào tạo ngắn, ít tốn kém nhất.

Công ty đã đưa ra một số phương pháp đào tạo nguồn nhân lực hiện nay đang phổ biến và thích hợp với điều kiện công ty, chia ra làm hai dạng đào tạo:

- + Đào tạo trong doanh nghiệp: Một số khóa học ngay tại doanh nghiệp có sự can thiệp nhất định vào nội dung đào tạo, tuy nhiên mức độ còn khá thấp vẫn chủ yếu dựa vào sự sắp xếp của các giảng viên được mời dạy. Bao gồm các hình thức:

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, đào tạo theo kiểu học nghề, kèm cặp và chỉ bảo, luân chuyển và thuyên chuyển công việc.

+ Đào tạo ngoài doanh nghiệp: ở hình thức đào tạo này, Tổng công ty gần như giao hoàn toàn phần thiết kế nội dung chương trình cho các trường học, trường dạy nghề, trung tâm đào tạo bên ngoài giảng dạy cung cấp dịch vụ cho mình, để giáo viên thuộc các trường tự đưa ra mục tiêu của chương trình đào tạo. Bao gồm các hình thức: gửi đi học ở các trường chính quy, tổ chức các buổi hội thảo.

### ➤ **Đào tạo trong doanh nghiệp**

- *Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc*: Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số việc quản lý. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về quan sát, trao đổi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

- *Đào tạo theo kiểu học nghề*: Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự chỉ dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân. Các phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

- *Kèm cặp và chỉ bảo*: Phương pháp này thường dùng để giúp cho cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có ba cách kèm cặp là:

- + Kèm cặp bởi người lãnh đạo

- + Kèm cặp bởi một cố vấn

- + Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn.

- *Luân chuyển và thuyên chuyển công việc*: Luân chuyển và thuyên chuyển công việc là phương pháp chuyển người quản lý công việc này sang công việc khác để

nhằm cung cấp cho họ những kỹ năng làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển và thuyên chuyển công việc theo ba cách:

- + Chuyển đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn cũ.
- + Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.
- + Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

➤ **Đào tạo ngoài doanh nghiệp**

*Gửi đi học ở các trường chính quy:*

Các bước thực hiện hình thức đào tạo này như sau:

- + Lựa chọn tổ chức đào tạo
- + Cách thức tổ chức khóa học
- + Thông tin phản hồi
- + Động viên khuyến khích.

Các kỹ năng cần thiết đạt được sau khóa học là: kỹ năng làm việc nhóm, nâng cao trình độ ngoại ngữ, nâng cao nghiệp vụ, ví dụ : học lên cao học... Hình thức này áp dụng khá phổ biến cho cán bộ các phòng ban như: phòng kế toán, phòng tổ chức lao động tiền lương, cán bộ chuyên môn và cán bộ lãnh đạo trong công ty. Công ty thường xuyên tạo điều kiện cho mọi cán bộ công nhân viên trong công ty đi học ở các trường như: Học viện chính trị Nguyễn Ái Quốc, Đại học Kinh tế quốc dân, Đại học Bách khoa, Đại học Công đoàn, Học viện Bru chính Viễn thông, Giao Thông vận tải....

Việc kiểm soát nội dung và chất lượng đào tạo phụ thuộc vào tổ chức đào tạo, không chịu sự quản lý của Tổng công ty giống như hình thức đào tạo tại chỗ.

Thực tế thì các bước trên chỉ thực hiện mang tính hình thức tại Tổng công ty, điển hình như cách thức lựa chọn tổ chức đào tạo đôi khi vẫn do cá nhân tự đề cử, thông tin phản hồi và động viên khuyến khích hầu như không được quan tâm.

### ➤ **Tổ chức các buổi hội thảo:**

Do tổng công ty có quy mô rộng: Hà Nội, Hải Phòng, ..., nên Tổng công ty thường xuyên tổ chức các chương trình hội nghị, hội thảo có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh thì công ty sẽ cử người đi học hỏi, thảo luận và nắm bắt các thông tin cần thiết từ đó rút ra những kinh nghiệm thành phần tham gia chủ yếu là các Giám đốc, phó Giám đốc, trưởng phòng, phó phòng các phòng ban....

Như vậy công ty đã phối kết hợp các hình thức đào tạo nhằm đạt kết quả cao. Những người tham gia khóa học chủ yếu nhằm nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn và khả năng làm việc đáp ứng cho công việc hiện tại và tương lai.

Bên cạnh hình thức đào tạo trên Tổng công ty còn tổ chức thi thợ giỏi, thi nâng bậc cho công nhân thuộc ngành cơ khí, ngành điện...nhằm tạo ra sự hưng phấn trong công việc, kích thích mọi người thi đua hăng say lao động sản xuất kinh doanh nhằm tạo ra hiệu quả cao trong công việc, tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội thăng tiến, có khả năng phát triển tay nghề trình độ chuyên môn.

### **2.2.5.Đánh giá kết quả đào tạo**

Thực hiện xong quá trình đào tạo, Tổng công ty thực hiện công tác đánh giá kết quả đào tạo, theo một số phương pháp sau:

- + Đánh giá học viên: đối với các cán bộ được cử đi học: dựa vào bảng điểm và sự đánh giá của giáo viên. Bên cạnh đó còn dựa vào thông tin của người cùng học để đánh giá khả năng, thái độ của người học.
- + Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc hỏi ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp, là người hiểu rõ về trình độ chuyên môn, hiệu quả thực hiện công việc của cấp dưới. Khi có thay đổi trong hành vi thực hiện công việc thì có những đánh giá chính xác: sự nhạy bén trong công việc, chính xác trong việc giải quyết các tình huống...nhằm đưa ra kết luận chương trình đào tạo tác động như thế nào, xem phương pháp đó có hiệu quả không .
- + Đánh giá ảnh hưởng của khóa học đào tạo tới kết quả kinh doanh của Tổng công ty.

Đi lên từ một xí nghiệp của Quân đội, với các thành phần là các chiến sĩ bảo vệ tổ quốc, không được đào tạo chuyên môn về làm kinh tế. Tuy nhiên sau gần 50 năm xây hoạt động, đội ngũ lao động của Tổng công ty đã được phát triển đa dạng, có trình độ đại học và sau đại học, cao đẳng, đào tạo chuyên nghiệp và có cả những người chưa qua trường lớp đào tạo nào, họ được lựa chọn phù hợp vào các vị trí tương ứng với yêu cầu công việc.

Mặt khác, kinh tế xã hội luôn luôn phát triển, và con người phải tự hoàn thiện kỹ năng, kiến thức của mình ở mọi lúc, mọi nơi để thực hiện công việc được giao tốt nhất. Do vậy, hàng năm Tổng công ty đã căn cứ vào việc phân tích nhiệm vụ và đánh giá công việc để xác định nhu cầu đào tạo, cụ thể trong bảng sau:

**Bảng Nhu cầu và thực tế công tác đào tạo nhân viên trung bình hàng năm của Tổng công ty**

(Nguồn.....)

Qua bảng số liệu trên ta nhận thấy nhu cầu về công tác đào tạo và phát triển nguồn

Hình thức đào tạo	Số lượng nhân viên (đơn vị tính:Người)							
	Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Nhu cầu	Thực tế đào tạo	Nhu cầu	Thực tế đào tạo	Nhu cầu	Thực tế đào tạo	Nhu cầu	Thực tế đào tạo
<b>I. Đào tạo ngắn hạn</b>	252	221	310	279	234	221	273	259
1.Đào tạo nghề mới, lại		đạt (88%)		đạt (90%)		đạt (94%)		đạt (95%)
2.Đào tạo nâng bậc								
3.Đào tạo kỹ năng máy tính								
4.Đào tạo ngoại ngữ								
<b>II. Đào tạo dài hạn</b>	67	33	72	45	62	40	69	51
1. Đào tạo đại học, văn bằng hai đại học		đạt 49%		đạt 63%		đạt 64%		đạt 75%
2.Đào tạo lý luận chính trị cho cán bộ quản lý								
<b>Tổng số</b>	<b>319</b>	<b>254</b>	<b>382</b>	<b>324</b>	<b>296</b>	<b>261</b>	<b>342</b>	<b>310</b>

nhân lực luôn rất cần thiết đối với doanh nghiệp, số lượng lao động cần đào tạo nhiều. số lượng đào tạo năm 2008 tăng so với các năm còn lại, lí do vì trong năm đó doanh nghiệp chuyển đổi cơ cấu hoạt động, cần có thêm nhiều nguồn nhân lực để đáp ứng với quy mô mới. 2 năm tiếp theo 2009 và 2010, doanh nghiệp mở rộng thêm quy mô



hoạt động, phát triển các đại lý bán lẻ xăng dầu trực thuộc công ty. Bên cạnh đó thể hiện chất lượng đào tạo tăng từ 88% năm 2007 lên 95% năm 2010 đối với đào tạo ngắn hạn và 49% lên 75 % đối với dài hạn, thể hiện doanh nghiệp đã chú trọng đến công tác đào tạo, thấy được vai trò quan trọng của công tác này. Doanh nghiệp đã có những kinh nghiệm trong việc đào tạo đội ngũ lao động và đào tạo có hiệu quả .Số lao động được đào tạo ngắn hạn lớn hơn so với số lao động được đào tạo dài hạn phụ thuộc nhiều lí do, chi phí cho đào tạo dài hạn lớn, cho cùng lúc quá nhiều lao động đào tạo dài hạn sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của Tổng công ty trong một thời gian...

### 2.2.5.1.Quỹ đào tạo và tình hình sử dụng quỹ đào tạo

Quỹ đào tạo và tình hình sử dụng quỹ đào tạo là một yếu tố không thể thiếu khi đánh giá hiệu quả đào tạo. Đây là vấn đề mà Tổng công ty luôn xem xét và có kế hoạch, dự tính chi phí chính xác và đảm bảo chi phí cho đào tạo là hợp lý nhất, qua đó thực hiện được mục tiêu đào tạo cho doanh nghiệp. Mức chi phí dùng cho đào tạo hàng năm luôn khác nhau, tùy theo từng đối tượng đào tạo. Dưới đây là bản ngân sách chi phí đào tạo của Tổng công ty.

**Bảng báo cáo chi phí đào tạo nhân lực trong 4 năm 2007-2010**

Đơn vị : 1000.VNĐ

Đối tượng	2007	2008	2009	2010
Cán bộ quản lý	98.000	106.030	117.500	130.300
Nhân viên	60.850	78.500	87.320	103.000
Công nhân	44.000	50.600	70.200	91.600
Tổng chi phí	202.850	235.130	275.020	324.900
Mức tăng chi phí đào tạo(%)		15,9%	17,0%	18,1%

*(Nguồn.....)*

Qua bảng số liệu ta thấy mức chi cho đào tạo của doanh nghiệp tăng lên và là một chi phí cao so với các doanh nghiệp khác, tuy nhiên vì Tổng công ty là một doanh nghiệp kinh doanh đa ngành nghề, chủ yếu là xuất nhập khẩu xăng dầu, do đó đòi hỏi

phải có một số kiến thức thị trường quốc tế tốt, do vậy mức chi phí này không phải là con số lớn đối với doanh nghiệp. Số lượng người được đào tạo giảm theo các năm, ngân sách chi cho đào tạo vẫn tăng hàng năm, chính tỏ chất lượng đào tạo đã được doanh nghiệp quan tâm. Tổng công ty đã có những chính sách đãi ngộ cho đội ngũ lao động của mình đi học, để đạt được chất lượng đào tạo tốt nhất.

Chi phí dành cho đào tạo của doanh nghiệp tăng cao, cho cán bộ quản lý và nhân viên, doanh nghiệp đã có chương trình đào tạo nâng cao như cho nhân viên đi học tại nước ngoài và có các cuộc hội thảo tại các tỉnh thường xuyên. Đối với công nhân và các nhân viên phụ trách bán hàng xăng dầu trực tiếp tại các đại lý, thông thường chỉ cần lao động phổ thông, do vậy chỉ cần đào tạo tại chỗ.

Tỷ lệ tăng chi phí đào tạo giữa các năm không có nhiều thay đổi, năm 2008 là 15,9 %, năm 2009 tăng 17,0% và năm 2010 tăng 18,1%, do doanh nghiệp không có nhiều thay đổi trong phương pháp đào tạo cũng như trong quản lý. Mặt khác việc tăng nhẹ tỷ lệ chi phí dành cho đào tạo là do doanh thu của doanh nghiệp tăng lên, nên chính sách dành cho đào tạo cũng được tăng lên.

Nhận xét về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty

#### **2.2.5.2.Đánh giá nhu cầu đào tạo**

Tổng công ty đã có ý thức đánh giá nhu cầu đào tạo tại chính doanh nghiệp, xác định được thực trạng hiện tại của mình, từ đó đưa ra những mục tiêu và phương án giải quyết để nâng cao khả năng của doanh nghiệp có thể chống đỡ với các “ thử thách mới” của thị trường, đó là những mặt mà Tổng công ty làm được. Bên cạnh đó vẫn còn những thiết sót trong công tác này, ví dụ như: phương pháp đánh giá nhu cầu của doanh nghiệp còn sơ sài, không theo quy cách.

Trong quá trình đánh giá chưa trả lời được rõ ràng 3 câu hỏi đặt ra:

- + Thách thức của mọi trường kinh doanh đặt ra cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn là gì?
- + Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường?
- + Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp?

Ngoài ra nguồn thông tin mà doanh nghiệp thu được để đánh giá nhu cầu đào tạo chưa phong phú và hoàn chỉnh, vẫn chưa thu thập thông tin từ khách hàng thông qua sự than phiền của khách hàng tại các đại lý của doanh nghiệp, hay trong phân tích tổ chức doanh nghiệp bao gồm việc phân tích các chỉ số về mặt tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, tỷ lệ vắng mặt có lý do và không lý do, tỷ lệ thuyên chuyển, số lượng nhân viên bị kỷ luật lao động, số lượng nhân viên bị tai nạn lao động, vv... sẽ giúp cho các lãnh đạo xác định được vấn đề cơ bản của doanh nghiệp và sự cần thiết của đào tạo.

### **2.2.5.3. Thực hiện chương trình đào tạo**

#### **➤ Đối với công tác đào tạo bên trong doanh nghiệp**

Để học viên có thể yên tâm tham gia khóa đào tạo, Tổng công ty có 2 hình thức trả lương phù hợp hình thức đào tạo tại doanh nghiệp: trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm

*Lương thời gian giản đơn:* Lương thời gian giản đơn là tiền lương mà mỗi người lao động nhận được do mức lương cấp bậc cao hay thấp và thời gian làm việc nhiều hay ít quyết định.

*Lương thời gian có thưởng:* Lương thời gian có thưởng là sự kết hợp giữa hình thức trả lương theo thời gian giản đơn với tiền thưởng. Lương thời gian có thưởng được tính như sau:

Tiền lương = Lương theo thời gian giản đơn + Tiền thưởng

Mức tiền thưởng do Ban Giám Đốc công ty quyết định dựa trên kết quả hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra.

*Trả lương theo sản phẩm :* Công ty trả lương khoán theo sản phẩm cho bộ phận nhân viên

Việc trả lương theo các hình thức khác nhau giúp cho lao động có thể chủ động thời gian học tập tại doanh nghiệp và vẫn đảm bảo năng suất lao động đã được giao.

#### **➤ Đối với công tác đào tạo bên ngoài doanh nghiệp**

Bên cạnh đó đối với những học viên theo học ở bên ngoài doanh nghiệp, việc trả lương rất khó khăn. Nếu học viên tham gia các lớp học mở ngoài giờ hành chính như

lớp mở cuối tuần( thứ 7 và chủ nhật) hay các lớp buổi tối, thì việc tham gia đi học và trả lương bình thường như mọi lao động khác. Còn đối với lao động tham gia các lớp chính quy, phải tạm thời nghỉ làm một thời gian, thì việc trả lương sẽ theo quy định từ 50-70% lương, tùy thuộc vào đóng góp của họ với doanh nghiệp. Mặt khác, Tổng công ty cũng cho họ những đãi ngộ khác, đó là đề bạt thăng chức đối với lao động đáp ứng khả năng công việc.

Trên cơ sở xếp loại các học viên và tư chất đạo đức của họ, trong năm 2010 Tổng công ty đã đề bạt và tiến hành thăng cấp cho 3 cán bộ công nhân viên ở các ban. Cụ thể như sau:

- + Đề bạt: 1 trưởng phòng
- + 1 phó phòng
- + 1 đội trưởng

Tuy nhiên trong việc đề bạt này còn mang cảm tính nhiều, người quen biết hoặc có quan hệ họ hàng với người có chức vụ sẽ được nâng đỡ nhiều hơn, một phần nguyên nhân cũng vì doanh nghiệp còn mang nặng tính “doanh nghiệp Nhà nước”. Điều này gây ảnh hưởng đến tâm lí chán nản của người lao động trong doanh nghiệp, mất công bằng trong doanh nghiệp và hơn nữa là ảnh hưởng đến sự hoạt động của doanh nghiệp khi giao trách nhiệm vào tay những người không đủ khả năng.

Trong tương lai, nếu Tổng công ty muốn có những bước nhảy vọt trong phát triển thị trường thì cần xem xét đến vấn đề này. Thực hiện công bằng và minh bạch trong đề bạt là một biện pháp giúp doanh nghiệp đi đúng định hướng và hoàn thành xuất sắc kế hoạch do mình đề ra.

#### **2.2.5.4. Việc quản lý công tác đào tạo- huấn luyện**

Phòng Hành chính- Tổ chức của Tổng công ty đã đánh giá được hiệu quả của các chương trình đào tạo và phát triển bằng phương pháp dựa trên bảng điểm hoặc năng suất lao động. Với những cán bộ được cử đi học thì dựa trên bảng điểm, kết quả học tập phần nào cũng biết được năng lực, trình độ họ sau khoá học. Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực nói chung thì Công ty thường thông qua sự tăng giảm năng suất lao động và chất lượng của các sản phẩm mà người lao động làm ra. Kết quả đào tạo được phản ánh trực tiếp trên doanh thu của Công ty ngày càng cao và hoạt động kinh doanh ngày càng được mở rộng.

Ngoài ra, Tổng công ty luôn tạo mọi điều kiện cho lực lượng lao động của mình được đào tạo tốt nhất, thực hiện công tác đãi ngộ đối với những học viên đã thực hiện tốt quá trình đào tạo của mình.

Hàng năm công ty trợ cấp 100% kinh phí cho một số cán bộ chủ chốt đi học các lớp đào tạo về quản lý, chính trị, nâng cao trình độ quản lý để kịp thời đáp ứng tình hình kinh doanh. Tài trợ một phần kinh phí cho cán bộ công nhân viên có nguyện vọng tự học tập, nâng cao trình độ kiến thức tay nghề.

Đối với đội ngũ cán bộ trẻ hàng tháng còn được nhận trợ cấp phục vụ chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trẻ của công ty:

- + Mức: 1.000.000 đồng /người /tháng cho kỹ sư, cử nhân tốt nghiệp loại giỏi
- + Mức: 600.000 đồng /người /tháng cho kỹ sư, cử nhân tốt nghiệp loại khá
- + Mức: 200.000 đồng /người /tháng cho kỹ sư, cử nhân tốt nghiệp loại TB-khá.

#### **2.2.5.5. Những bất cập trong việc thực hiện chương trình đào tạo**

Trên thực tế Tổng công ty mới chỉ kiểm tra được chất lượng đầu vào và đầu ra, còn trong quá trình đào tạo như thế nào, nội dung đào tạo ra sao thì không kiểm soát được. Cụ thể:

##### **➤ Đào tạo tại Trung tâm, các trường đại học bên ngoài doanh nghiệp**

Về học viên: Đầu tiên là tâm lý học viên ngại hỏi, tâm lý của người Việt Nam là chỉ học mà không dám hỏi ngược lại giáo viên. Việc học một chiều như thế này làm giảm hiệu quả tiếp thu của học viên, gây lãng phí cho doanh nghiệp khi đầu tư khóa học đó. Thứ hai, số lượng học viên trong một khóa đào tạo cũng là một vấn đề bất cập trong việc đào tạo. Nếu số lượng ít sẽ gây lãng phí cho doanh nghiệp trong trường hợp mời giảng viên về giảng dạy tại doanh nghiệp, ngược lại nếu số lượng quá đông sẽ gây loãng, giảng viên không thể quan tâm đến từng học viên, do vậy chất lượng giảng dạy không được đảm bảo.

Về giảng viên: phương pháp giảng có gây hứng thú được cho người học không? Việc tạo ra không khí học vui vẻ, có liên quan đến bài học giúp học viên dễ tiếp thu và đạt

hiệu quả trong đào tạo. Thêm vào đó, chất lượng giảng viên cũng là điều đáng lưu tâm, điều đó giúp học truyền đạt được tốt nhất kiến thức mà doanh nghiệp cần.

### ➤ **Đào tạo kèm cặp tại doanh nghiệp**

Đây là phương pháp tiết kiệm chi phí đào tạo cho doanh nghiệp, song người được giao kèm cặp học viên là vấn đề lớn nhất của doanh nghiệp, có 3 vấn đề chính làm giảm chất lượng đào tạo. Thứ nhất, họ không có kiến thức sư phạm, do vậy truyền tải không được kỹ lưỡng và dễ hiểu cho học viên, thậm trí có thể mắng mỏ, quát nạt học viên, gây ra mất đoàn kết trong nội bộ doanh nghiệp, khó tiếp thu bài giảng. Thứ hai, người được giao kèm cặp có tâm lí sợ bị người học “ vượt” mình, do vậy không muốn truyền đạt hết kiến thức cho người học. Thứ ba, người được giao đào tạo quá bận rộn với công việc của họ, họ không có thời gian để đào tạo cho người học, do vậy doanh nghiệp phải chú ý phân công công việc hợp lí cho người dạy trong thời gian đào tạo.

#### **2.2.5.6.Thiết kế chương trình đào tạo**

Chương trình đào tạo của doanh nghiệp trong mấy năm gần đây hầu như không có gì thay đổi, doanh nghiệp cũng đã chú trọng hơn đến các yếu tố điều kiện giúp đỡ cho việc đào tạo hiệu quả nhất, điều này làm cho chất lượng đào tạo đang được nâng cao.

Về mục tiêu đào tạo: Tổng công ty đã lượng hóa được mục tiêu đào tạo của mình, thông qua đặt các chỉ tiêu bao nhiêu phần trăm đạt loại khá giỏi, điều này giúp cho doanh nghiệp đánh giá được chính xác mình có thực hiện đúng mục tiêu đào tạo hay không.

Về thiết kế nội dung: Như đã phân tích ở trên, việc thiết kế nội dung cho công tác đào tạo còn chưa được quản lí đầy đủ. Chủ yếu nội dung vẫn do các đơn vị bên ngoài tự thiết kế, điều này có thể dẫn đến hậu quả chủ quan đó là không thích hợp với môi trường của doanh nghiệp. Tương tự như vậy, đội ngũ giáo viên, các tác tổ chức lớp học cũng do đơn vị bên ngoài quản lí.

Mặt còn tồn tại nữa, đó là Tổng công ty vẫn chưa phân tách được việc thiết kế nội dung dành cho lãnh đạo và dành cho nhân viên. Điều này gây khó khăn trong đánh giá đào tạo, vì đây là hai nội dung đào tạo khác nhau.

Ngoài ra, đáng chú ý là doanh nghiệp có những chính sách khích lệ tinh thần cho nhân viên đang được đào tạo, đó là:

- + Có chính sách thưởng phạt xứng đáng đối với học viên

- + Ban lãnh đạo luôn cởi mở, hỏi han tình hình học tập và động viên học viên.
- + Quan tâm đến nhu cầu đào tạo của học viên, tạo điều kiện cho họ lựa chọn hình thức đào tạo phù hợp nhất.

#### **2.2.5.7. Hiệu quả chương trình đào tạo**

Tiến hành đánh giá hiệu quả đào tạo là công tác cuối cùng trong công tác đào tạo của công ty. Việc đánh giá này vừa đo lường được hiệu quả và lợi ích có được trong giai đoạn đào tạo trước, cung cấp tiêu chuẩn và cơ sở cho việc vận dụng thành quả đào tạo một cách có hiệu quả, đồng thời còn là một khâu quan trọng để xác định phương pháp sửa đổi và hoàn thiện công tác đào tạo của giai đoạn sau.

Tiến hành đánh giá công tác đào tạo của Tổng công ty do phòng hành chính- tổ chức thực hiện, sau đó báo cáo lại với ban giám đốc. Ngoài ra tự bản thân cán bộ nhân viên cũng đánh giá được công tác đào tạo. Việc quy định ai tiến hành đánh giá cũng có ý nghĩa quan trọng nhằm đạt được mục tiêu của đánh giá.

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo chủ yếu được Tổng công ty tiến hành theo các phương thức sau đây:

- Ý kiến phản ánh của cán bộ nhân viên tham gia đào tạo: thường được gọi là đánh giá qua thái độ. Người được đào tạo với tư cách là người tham gia khoá đào tạo sẽ có thể hình thành cảm nhận, thái độ và ý kiến về khoá học. Vì phản ứng của người được đào tạo với khoá học chịu ảnh hưởng của những nhân tố chủ quan nên sự đánh giá của những học viên khác nhau về cùng một vấn đề có khi lại khác nhau, vì thế có thể dùng phản ứng của đại đa số học viên.
- Tổ chức thi sau đào tạo: sau khi khoá đào tạo kết thúc, nếu người được đào tạo tham gia vào các cuộc thi do bên ngoài tổ chức như thi trình độ ngoại ngữ mang tính khu vực, thi kỹ năng thao tác máy tính và những cuộc thi khác thì kết quả sẽ phản ánh hiệu quả đào tạo một cách khách quan hơn.
- Sự thay đổi hành vi của người được đào tạo sau khoá học: mục đích của việc đào tạo là để nâng cao năng lực thực tế trong công tác của nhân viên. Những kiến thức đã được học trong khi đào tạo có được chuyển hoá một cách hiệu quả vào công việc thực tế hay không là tiêu chuẩn quan trọng trong đánh giá hiệu quả đào tạo.

Tóm lại thì việc đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo tại Tổng công ty còn mang tính hình thức, chưa tìm hiểu được rõ người lao động có thực sự hài lòng với quá trình được đào tạo và nhu cầu mới của người lao động mong muốn được đào tạo.

### **2.3. Nguyên nhân của công tác công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa hiệu quả**

*Tuy đạt được một số thành tựu trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhưng trong quá trình đào tạo vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định như sau:*

*Đi sâu vào phân tích công tác quản trị nhân sự, ta thấy:*

#### **a. Phân tích công việc**

*Tổng công ty chưa coi trọng việc phân tích công việc: Phân tích công việc chưa được thực hiện chuyên sâu, chưa có cán bộ chuyên trách đảm nhận và chưa được tiến hành một cách khoa học. Bởi vì đây là một nội dung quan trọng trong quản trị nhân sự cho nên công tác này chưa được thực hiện tốt sẽ ảnh hưởng đến các công tác khác.*

*Việc nghiên cứu phân tích công việc chỉ dừng lại ở sự nhìn nhận khách quan bên ngoài và ý kiến chủ quan của người phân tích vì vậy nó ảnh hưởng tới việc đánh giá chất lượng công việc. Đó chính là việc dẫn đến tình trạng một số cán bộ trong Tổng công ty có trình độ chuyên môn nghiệp vụ còn non kém, chưa đáp ứng được yêu cầu về chất lượng của công việc*

*Vì công tác phân tích công việc chưa được thực hiện tốt nên nó ảnh hưởng tới công tác chuẩn bị nội dung đào tạo bồi dưỡng trình độ để đáp ứng các yêu cầu của công việc.*

#### **b. Tuyển dụng nhân sự**

*Nguồn tuyển dụng nhân sự chủ yếu là từ bên ngoài đối với công nhân lao động, còn đối với các vị trí quan trọng thì thường là lưu chuyển cán bộ trong Tổng công ty. Các công ty chủ yếu là tuyển lao động trực tiếp làm việc tại các điểm bán lẻ và để bổ sung cho các công ty mới thành lập. tuy nhiên chưa xác định chưa nghiên cứu kỹ thị trường lao động của nước ta hiện nay, quan trọng bằng cấp hơn năng lực thực tế.*



*Chưa chú trọng việc sắp xếp điều chuyển lao động nội bộ khi xuất hiện nhu cầu tại các đơn vị mà thiên về tuyển dụng lao động mới khi có chỗ làm việc mới.*

*Trình độ của cán bộ quản lý trong Tổng công ty còn nhiều hạn chế. Mặc dù có thâm niên làm việc lâu năm nhưng tư duy đổi mới còn chậm. Không ít cán bộ quản lý giữ chức vụ cao trong doanh nghiệp còn mang tư tưởng của chế độ bao cấp.*

*Tổng công ty chưa có một hội đồng đánh giá chuyên nghiệp về độ phức tạp của công việc nên chưa xây dựng được cho mình bản mô tả công việc chính thức, đầy đủ và chi tiết*

*Việc xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp chưa được sát với thực tế, chưa đi sâu vào nhu cầu công việc cộng với, dẫn đến chưa đồng bộ trong tuyển dụng đào tạo, và sử dụng sau đào tạo, xuất hiện tình trạng đào 2 bằng mà không rõ mục tiêu, không xuất phát từ nhu cầu công việc.*

*Cơ cấu quản lý còn thiếu hợp lý, chưa đáp ứng được tình hình hiện nay.*

*Chưa chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp, xây dựng bầu không khí vui vẻ, sôi nổi, nhân viên trong công ty là người nhanh nhẹn, hòa nhập và luôn bắt kịp cái mới của thị trường. Có như vậy doanh nghiệp mới đào tạo thực sự có hiệu quả.*

*Tổng công ty chưa linh hoạt trong việc trả lương cho người lao động, chỉ có hai hình thức trả lương. Chưa gắn việc trả lương với hiệu quả lao động và kết quả kinh doanh của Tổng công ty, đây là một vấn đề mà người lao động quan tâm khi họ tham gia vào một hình thức đào tạo của doanh nghiệp.*

## **Chương 3**

# **GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY XĂNG DẦU QUÂN ĐỘI**

### **3.1 Chiến lược và kế hoạch phát triển của Tổng công ty giai đoạn 2010-2015**

#### **3.1.1 Định hướng phát triển**

Tổng Công ty xăng dầu Quân đội hoạt động theo hình thức Công ty mẹ - Công ty con theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ với chiến lược sản phẩm chủ yếu là kinh doanh xăng dầu và các ngành bổ trợ, phấn đấu đến năm 2015 thị phần xăng dầu chiếm từ 10 - 15% lượng tiêu thụ toàn quốc; đồng thời phát triển ngành, đa sở hữu để huy động các nguồn lực tạo thế phát triển vững chắc, phát huy sức mạnh tổng hợp để xây dựng thành một Tổng Công ty mạnh trong nước và sẵn sàng tham gia hội nhập trong khu vực.

Kết hợp chặt chẽ giữa kinh tế với Quốc phòng- Quốc phòng với kinh tế, Tổng Công ty xăng dầu Quân đội hình thành tương đương như một Binh đoàn bảo đảm xăng dầu. Thời bình thực hiện tốt nhiệm vụ tổ chức bảo đảm xăng dầu cho các nhiệm vụ Quốc phòng thường xuyên và sản xuất kinh doanh góp phần phát triển kinh tế đất nước, bảo đảm an ninh nhiên liệu. Thời chiến chuyển trạng thái, huy động toàn bộ nguồn lực phục vụ Quốc phòng, thực hiện vai trò, nhiệm vụ của một Binh đoàn xăng dầu bảo đảm trên tất cả các tỉnh, thành, vùng, miền của Tổ quốc.

### 3.1.2 Mục tiêu

Với mục tiêu: xây dựng hệ thống mạng lưới cung ứng xăng dầu đồng bộ từ kho, trạm, cầu cảng, phương tiện vận tải đường bộ, đường biển; khả năng nhập khẩu xăng dầu; đầu tư nâng cao năng lực: thi công xây lắp công trình xăng dầu; sản xuất khí tài xăng dầu... trên đất liền, hải đảo thuộc phạm vi toàn quốc tạo thế trận xăng dầu Quốc phòng phục vụ cung ứng tại chỗ kịp thời nhiệm vụ quân sự trong mọi tình huống và phục vụ dân sinh; nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp nói chung và tăng năng lực kinh doanh của các đơn vị thành viên nói riêng. Qua đó càng xác định thực hiện tốt hơn nhiệm vụ Quốc phòng và mở rộng kinh doanh theo hướng đa ngành nghề, đa thị trường, thời bình phục vụ kinh tế - quốc phòng, thời chiến huy động toàn bộ năng lực cho nhiệm vụ quân sự.

- Phát triển năng lực, thúc đẩy tiềm lực thu hút đầu tư tài chính và các nguồn lực khác của các nhà đầu tư.
- Phát huy tính năng động sáng tạo, chủ động trong sản xuất kinh doanh.
- Duy trì và phát huy ngành truyền thống, với lực lượng cán bộ công nhân có tay nghề, kinh nghiệm cao, biên chế phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh với các mặt hàng cơ khí, xăng dầu, xây dựng kho trạm, vận tải xăng dầu...
- Tăng năng lực vận tải xăng dầu đường bộ từ 1.000m<sup>3</sup>/lần vận chuyển lên  $\geq$  1.500m<sup>3</sup>/lần vận chuyển. Hình thành đồng bộ phương tiện vận tải biển: Vận chuyển và chuyển tải xăng dầu khép kín.
- Nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu:

Phát triển mở rộng hệ thống mạng lưới các cửa hàng bán lẻ xăng dầu có chất lượng phục vụ vượt trội trong việc tạo ra các dịch vụ khác hẳn các doanh nghiệp khác cho người tiêu dùng, bằng cách đổi mới kỹ thuật dịch vụ bán hàng, chăm sóc khách hàng.

Đến năm 2015, phấn đấu có  $\geq 80$  trạm bán xăng dầu thuộc sở hữu và  $\geq 900$  đại lý, nhập khẩu từ 1,0 đến 1,5 triệu tấn/năm với thị phần đạt 10% đến 15%.

- Thị trường mục tiêu là khu vực miền Bắc và miền Trung. Mở rộng ngành nghề kinh doanh dịch vụ bãi đỗ xe, văn phòng cho thuê, hàng tiêu dùng, trạm thu phí, nhà nghỉ, khách sạn, vật liệu xây dựng và nhập khẩu sắt thép, đào tạo ngành nghề và hoá dầu... Hình thành và phát triển các Công ty hạch toán phụ thuộc, Công ty TNHH 1 thành viên 100% vốn nhà nước do Công ty mẹ làm chủ sở hữu, Công ty Cổ phần có cổ phần chi phối của Công ty mẹ và góp vốn vào Công ty liên kết, Công ty TNHH 2 thành viên trở lên.

- Tăng cường hợp tác, liên doanh, liên kết (khi có điều kiện) theo quy định của pháp luật.

### **3.1.3 Định hướng chung của Tổng công ty về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Do yêu cầu của sự phát triển đổi mới của thế giới, sự phát triển cao của khoa học công nghệ nên trong thời gian tới Tổng công ty có hướng đào tạo và phát triển nhân sự toàn diện về trí tuệ, bổ sung cho những kiến thức mới, hiện đại trong quản trị nhân sự.

- Phòng quản trị nhân sự cần nhận rõ sự gia tăng về các lĩnh vực trả công, các hình thức động viên, bồi dưỡng cho nhân viên quá trình đào tạo và phát triển nhân sự để họ có đủ điều kiện và khả năng làm tốt công việc.

- Phòng quản trị nhân sự cũng chú ý hơn đến công việc tuyển dụng: tuyển dụng những sinh viên chuyên ngành kinh tế, kỹ thuật tại các trường đại học, cao đẳng; tuyển dụng những người đã làm việc ở nơi khác có nhiều kinh nghiệm và phẩm chất đạo đức tốt có nhu cầu chuyển đến.

- Để giúp cho các quản trị gia có được phương hướng hoạt động thật hiệu quả, phòng quản trị nhân sự có kế hoạch giúp họ: nắm bắt những kinh nghiệm thực tiễn mới nhất trong lĩnh vực nhân sự, mời các chuyên gia giỏi làm cố vấn cho công ty về các vấn đề xây dựng bảng lương tổng quát, xây dựng hệ thống đào tạo nhân viên, tuyển chọn nhân viên mới, cải tổ lại cơ cấu tổ chức...

- Tổng công ty mở thêm chương trình nâng cao trình độ nghiệp vụ và mở rộng nguồn cung ứng, tiêu thụ nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng và yêu cầu cạnh tranh trong nền kinh tế toàn cầu. Nhân viên sẽ được huấn luyện về phương pháp làm việc, cách tham gia quyết định và giải quyết một vấn đề.. Mặt khác do yêu cầu của

cạnh tranh đòi hỏi công ty phải chú ý đặc biệt tới các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng từ đó tăng cường vị thế cạnh tranh của mình trên thương trường. Nhân viên của công ty cần được chú trọng đào tạo, huấn luyện cả về cách giao tiếp, gây uy tín, tính trung thực.

- Công ty sẽ có kế hoạch cử một số cán bộ có năng lực, trình độ và trách nhiệm sang học tập và nghiên cứu tại nước ngoài về trình độ trên đại học, trình độ quản trị, tổ chức bộ máy của Công ty cũng như học hỏi về các chiến lược kinh doanh của nước ngoài, với số lượng người từ 2 đến 4 người.

Công tác đào tạo và phát triển nhân sự sẽ đặc biệt được Tổng công ty quan tâm và thực hiện cả hiện tại và trong tương lai, hy vọng công ty sẽ thành công với những định hướng trên và góp phần nâng cao chất lượng công tác đào tạo và phát triển tại công ty, nâng cao hiệu suất cũng như khả năng sinh lợi của hoạt động kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

## **3.2 Các giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty**

### **3.2.1 Xây dựng văn hóa doanh nghiệp**

Nhằm thúc đẩy việc tiếp thu trong quá trình đào tạo, doanh nghiệp có thể xây dựng cho mình văn hóa doanh nghiệp riêng, đó là đội ngũ nhân viên hòa đồng, năng động, sáng tạo. Tạo phong cách hòa đồng với tập thể với khách hàng, năng động trong công việc, sáng tạo trong cách làm việc.

Đội ngũ nhân viên nhanh nhẹn, ham học hỏi, bắt kịp những thay đổi của thị trường sẽ là những người năng nổ xây dựng bài giảng trong quá trình đào tạo. Việc giảng dạy không chỉ từ một phía, mà sẽ có phản hồi từ học viên, giúp nắm vững bài và sáng tạo ra những kiến thức giúp ích cho doanh nghiệp.

Trong quá trình giảng dạy, các học viên năng động có thể trao đổi bài với nhau, giúp nhau hiểu bài. Sau khi tiếp thu bài trên lớp có thể về truyền đạt phương pháp cho các đồng nghiệp để mọi người cùng cập nhật các phương pháp mới tạo thành một tập thể đoàn kết, vững mạnh.

Để xây dựng được văn hóa doanh nghiệp không phải việc đơn giản trong một sớm một chiều, đây là việc đòi hỏi lâu dài, tích góp trong từng ngày một. Ở nhiều doanh nghiệp họ sáng tác bài hát về văn hóa của mình, sau đó hát và đọc khẩu hiệu mỗi sáng trước khi bắt đầu công việc.

Ngoài ra xây dựng văn hóa cho doanh nghiệp cũng là một cách Marketing cho doanh nghiệp, một cách tiết kiệm chi phí mà hiệu quả. Nhất là trong tình trạng mua bán hiện nay, việc mua xăng dầu tại các trạm xăng luôn xảy ra chen lấn, khách hàng không chịu xếp hàng đến lượt mình, còn những người vẫn mình xếp hàng lại luôn bị mua sau cùng, điều này gây mất hình ảnh của doanh nghiệp, nhiều khi mất đi khách hàng vì họ nghĩ sẽ không thể mua xăng dầu ở những đại lí đông đúc và lộn xộn như vậy. Đội ngũ nhân viên nhiệt tình, năng động, sáng tạo sẽ xử lí tình huống này một cách hợp lí và mang lại cho doanh nghiệp uy tín trên thị trường. Khéo léo nhắc nhở khách hàng quy định phải xếp hàng tại đại lí mua hàng, nhanh nhẹn trong các thao tác bán hàng, giúp khách hàng tiết kiệm thời gian chờ đợi. Đặc biệt giúp đỡ những khách hàng gặp khó khăn trong khi mua hàng tại đại lí, như giúp phụ nữ dắt xe, mở nắp bình xăng khi họ chưa quen với xe của mình.

Văn hóa doanh nghiệp là cái hồn của doanh nghiệp, là tài sản vô hình của doanh nghiệp. Để xây dựng một đội ngũ lao động năng động cho doanh nghiệp, Tổng công ty có thể tham khảo một vài gợi ý sau:

- + Tổ chức thường xuyên các buổi hội thảo trong doanh nghiệp hay trong các cuộc họp phòng ban, khuyến khích nhân viên đưa ra các ý kiến của mình. Tận dụng các ý kiến hay, có giá trị.
- + Đối với các ý kiến hay, được doanh nghiệp tận dụng sẽ có chính sách khen thưởng người sáng tạo ra nó, như cho họ được phụ trách ngay việc thực hiện sáng kiến của mình.
- + Tổ chức giao lưu thường xuyên giữa các phòng ban thông qua các buổi liên hoan văn nghệ hay thi đua khen thưởng giữa các phòng ban.
- + Tổ chức kỷ niệm ngày truyền thống của doanh nghiệp, ngày sinh nhật của các nhân viên.
- + Tổ chức đi du lịch, dã ngoại, nghỉ mát vào cuối tuần hay các dịp nghỉ hè, nghỉ tết, lễ hội.

....

### **3.2.2 Hoàn thiện công tác tuyển dụng**

Doanh nghiệp có hai nguồn tuyển dụng, tuyển dụng từ bên trong doanh nghiệp và bên ngoài doanh nghiệp. Đối với tuyển dụng bên trong doanh nghiệp thì doanh nghiệp có

lợi thế là đã hiểu rõ được năng lực và tính cách của ứng viên. Đối với tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp thì việc lựa chọn khó khăn hơn.

Tuy nhiên, tình trạng tuyển dụng hiện nay tại Tổng công ty còn chưa được công bằng, nếu có quen biết sẽ được vào làm việc tại Tổng công ty dễ dàng, mặc dù vẫn trải qua đầy đủ các bước tuyển dụng của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần tránh tuyển chọn những người quen biết.

Để tuyển dụng từ bên ngoài thực sự có hiệu quả, Tổng công ty cần quan tâm đến việc phân tích thị trường lao động trong nước hiện nay, không nên quá chú trọng đến bằng cấp mà phải nhìn vào thực tế năng lực của các ứng viên. Bên cạnh đó, nghiên cứu thị trường lao động hiện tại để so sánh với các yêu cầu công việc của doanh nghiệp, biết được mức năng lực tiêu chuẩn hiện giờ của thị trường lao động.

Quy trình tuyển dụng diễn ra theo đúng 8 bước

Bước 1: Thông báo tuyển dụng, thông tin tuyển dụng được đăng tải trên các báo, để tiết kiệm chi phí và có hiệu quả, có thể đăng tin trên mạng internet, tại các trang website chính của doanh nghiệp và các trang tuyển dụng như tuyendung.com, linkcareer.vn... Việc thông báo công khai giúp doanh nghiệp minh bạch trong công tác tuyển dụng, mặt khác thu hút được những người có khả năng thực sự.

Bước 2: Nhận và xét hồ sơ: thời gian trả lời các ứng viên là 7 ngày, ưu tiên các ứng viên có kinh nghiệm trong lĩnh vực tuyển dụng, đặc biệt các ứng viên có trình độ ngoại ngữ tốt. Vì doanh nghiệp đang đẩy mạnh việc nhập khẩu xăng dầu, do vậy giao tiếp và đàm phán bằng tiếng anh thương mại tốt là một yếu tố rất cần thiết hiện nay.

Bước 3: Kiểm tra/ thăm vấn: cần kiểm tra cả trên giấy và phỏng vấn trực tiếp. Cho thí sinh làm các bài trắc nghiệm IQ, IE và thi tiếng anh, IQ để có thể hiểu được tư chất của ứng viên, IE để xét tính cách của họ có thích hợp với môi trường của doanh nghiệp và bài thi tiếng anh để kiểm tra phân đọc, viết của ứng viên trong tiếng anh chuyên ngành. Ngoài ra cần phải có thêm phỏng vấn trực tiếp ứng viên, nhằm chắc chắn thí sinh có kiến thức về tiếng anh và phù hợp với môi trường làm việc trong doanh nghiệp.

Bước 4: Phỏng vấn chuyên môn: tại đây cần lựa chọn các giám khảo công minh, có năng lực để phỏng vấn ứng viên để đánh giá chính xác năng lực của các ứng viên, đồng thời họ cũng là một người phát ngôn đại diện cho doanh nghiệp để cung cấp các thông tin về doanh nghiệp.

Bước 5: Nhận mời thử việc, doanh nghiệp liên lạc với ứng viên đã được lựa chọn qua email hoặc điện thoại, thông báo cụ thể ngày giờ làm việc, và vị trí làm việc.

Bước 6: Thử việc, đây là bước quan trọng trong tuyển dụng, nó cung cấp thông tin chính xác nhất về năng lực và sự phù hợp của ứng viên đối với môi trường doanh nghiệp.

Bước 7: đánh giá kết quả thử việc, cần thu thập thông tin về kết quả làm việc của ứng viên trong thời gian thử việc, đồng thời cũng thu thập thông tin từ các đồng nghiệp trong doanh nghiệp. từ đó mới có thể đánh giá chính xác.

Bước 8: quyết định tuyển dụng: sau khi đã trải qua 7 bước trên, ứng viên được nhận vào Tổng công ty, chính thức là đội ngũ lao động của doanh nghiệp, được kí hợp đồng lao động.

### **3.2.3. Hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Căn cứ vào thực trạng của công tác quản trị nhân sự hiện nay tại Tổng công ty thì đối với việc phân tích công việc Tổng công ty cần phải giải quyết một số vấn đề sau:

Phân tích công việc phải để biết được yêu cầu công việc đang tuyển người cần những kỹ năng gì, cần những kiến thức và kinh nghiệm như thế nào. Để phân tích chính xác phait giao cho các cán bộ chuyên trách đảm nhận và tiến hành một cách khoa học. Các cán bộ chuyên trách do ban giám đốc cùng các trưởng phòng và các quản trị viên cấp cơ sở đảm nhận. Các nhà quản trị cấp cao có trình độ, năng lực và có đầu óc tổng hợp; các nhà quản trị cấp cơ sở có kinh nghiệm và nắm chắc tình hình thực tế của công ty. Xây dựng cán bộ chuyên trách kết hợp hai yếu tố trên sẽ giúp cho công tác phân tích công việc hiệu quả hơn, tránh được tình trạng nghiên cứu phân tích công việc chỉ là những nhìn nhận khách quan bên ngoài và những ý kiến chủ quan của người phân tích.

Việc xác định nhu cầu đào tạo phải đảm bảo cả về số lượng, lẫn chất lượng. Đảm bảo số lượng cán bộ công nhân viên sau khi xong có thể làm một việc một cách hiệu quả, làm đúng chuyên môn, chuyên ngành được đào tạo. Vì vậy, Tổng công ty phải thực hiện tốt quá trình phân tích công việc và quá trình thực hiện công việc. Đây là bước đầu khó khăn và vất vả, đặc biệt là đối với công tác đào tạo cho cán bộ quản lý, vì cán bộ quản lý đòi hỏi sự chính xác hơn trong công việc, đòi hỏi sự tỉ mỉ, chính xác trong từng khâu. Do đó, khi đề ra phương hướng, mục tiêu đào tạo cho cán bộ quản lý phải có những kỹ năng, kiến thức cho việc đào tạo, các nhiệm vụ và mục tiêu



đề ra cho cán bộ quản lý như: trình độ chuyên môn, trình độ học vấn, kinh nghiệm, khả năng lãnh đạo.

Trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo các phòng ban phải kết hợp với các xí nghiệp, các chi nhánh, các nhà quản lý dựa trên những thông tin thu thập được để xác định nhu cầu, số lượng, kinh phí cho công tác đào tạo, để giúp cho doanh nghiệp có thể từ đó đưa ra các phương pháp hình thức đào tạo cho phù hợp với từng cá nhân, từng công việc cụ thể, tránh sự xáo trộn hoặc không đem lại hiệu quả sau khi đào tạo.

Tiếp theo là phân tích lao động là một việc rất khó khăn, tuy nhiên nó lại rất cần thiết cho việc xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. không chỉ dựa vào nhu cầu cần đào tạo của mỗi lao động. Kịp thời phát hiện ra những thiếu sót trong kiến thức của lao động để giúp doanh nghiệp tránh được những thiệt hại trong hoạt động sản xuất. Thông qua việc thu thập ý kiến của những người phụ trách, các cán bộ quản lý về khả năng hoàn thành công việc và mối quan hệ với đồng nghiệp có thể đánh giá được nhu cầu của lao động.

Tổng công ty nên chú trọng vào nhu cầu và đối tượng đào tạo trong công ty, những người nào muốn được đào tạo, người nào cần đào tạo. Từ đó khuyến khích động viên họ tham gia công tác đào tạo không những nâng cao trình độ cho bản thân cá nhân người lao động mà còn làm lợi cho doanh nghiệp, giúp cho doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và có đội ngũ cán bộ lành nghề cao. Công ty có thể đặt ra các phiếu thăm dò hoặc lập bảng hỏi để điều tra nhu cầu đào tạo cán bộ công nhân viên trong công ty như ( Mẫu phiếu 4 phần phụ lục)

Qua bảng điều tra nhà quản trị có thể nắm bắt được nhu cầu nguyện vọng của cán bộ công nhân viên trong công ty: Họ mong muốn ngành nghề gì, có thích ứng với công việc hiện nay hay không, có khả năng chi trả cho quá trình học tập là bao nhiêu?

Sử dụng phiếu điều tra vừa giúp cho người lao động có thể nói lên nhu cầu đào tạo của mình, có thể nắm bắt được khả năng, năng lực của nhân viên, vừa giúp cho doanh nghiệp xác định nhu cầu đào tạo, đưa ra các hình thức đào tạo hợp lý, vừa tiết kiệm chi phí đào tạo. Hình thức đào tạo đem lại lợi ích cho cả hai phía là người lao động và doanh nghiệp. Người lao động vừa có khả năng nâng cao tay nghề, chuyên môn vừa tạo được vị trí của mình trong xã hội. Còn về doanh nghiệp, họ sẽ có đội ngũ cán bộ dày dặn kinh nghiệm, chuyên môn, vừa nâng cao được lợi nhuận và tạo ra lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Ngoài ra, Tổng công ty cần xây dựng kế hoạch hóa nguồn nhân lực dựa trên mục tiêu, chiến lược, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực. Từ đó sẽ xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty. Qua quá trình xây dựng kế hoạch hóa nguồn nhân lực, công ty xác định nhu cầu đào tạo, sắp xếp cơ cấu ngành nghề, cũng như trình độ đào tạo trong lĩnh vực nào và đào tạo trong thời gian bao lâu là phù hợp.

#### **3.2.4. Hoàn thiện nội dung chương trình, phương pháp đào tạo**

Đào tạo và phát triển được tiến hành với mục đích làm cho tổ chức hoạt động hiệu quả hơn vì thế một chiến lược đào tạo và phát triển phù hợp với mục tiêu của Tổng công ty là rất cần thiết. Hiện nay, có rất nhiều chương trình và phương pháp đào tạo khác nhau được áp dụng trong các doanh nghiệp Việt Nam, Tổng công ty nên tìm hiểu và áp dụng thêm các loại hình đào tạo chủ yếu sau:

- Định hướng lao động: Mục đích của việc đào tạo này là phổ biến thông tin, định hướng và cung cấp kiến thức mới như giải thích cho người lao động về cấu trúc tổ chức mới của tổ chức hay cung cấp các thông tin về tổ chức cho những người mới.
- Phát triển kỹ năng: Những người mới phải đạt được các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và các kinh nghiệm để họ đạt được các kỹ năng mới khi công việc của họ thay đổi hoặc có sự thay đổi về máy móc, công nghệ.
- Đào tạo an toàn: Loại đào tạo này được tiến hành để ngăn chặn và giảm bớt các tai nạn lao động và để đáp ứng các đòi hỏi của luật pháp. Trong một số trường hợp, loại hình đào tạo này được lặp lại một cách thường xuyên.
- Đào tạo nghề nghiệp: Mục đích của việc đào tạo này là để tránh việc kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp bị lạc hậu. Việc đào tạo này nhằm phổ biến các kiến thức mới được phát hiện.
- Đào tạo người giám sát và quản lý: Những người giám sát và các nhà quản lý cần được đào tạo để biết cách ra các quyết định hành chính và cách làm việc với con người. Việc đào tạo này chú trọng vào các lĩnh vực: ra quyết định, giao tiếp, giải quyết vấn đề tạo động lực.
- Đào tạo trình độ trên đại học tại các trường hàng đầu thế giới nhằm nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kinh doanh: Đội ngũ cán bộ quản lý của Tổng công ty nhìn chung đã tốt nghiệp đại học và có kinh nghiệm trong công tác quản lý. Tổng công ty có cử nhân viên đi học nước ngoài, tuy nhiên hình thức này gây tốn kém nhiều cho doanh nghiệp. Để hoàn thiện cả hai yếu tố, doanh nghiệp có thể lựa chọn

cách lựa chọn đào tạo tại các trường liên kết tại Việt Nam. Ngoài ra hàng năm Tổng công ty nên tổ chức cho cán bộ quản lý đi dự hội thảo, thăm quan, đúc rút kinh nghiệm ở các công ty, tập đoàn ở nước ngoài. Đồng thời mở các lớp quản trị nhân sự, các lớp hoạch định chiến lược...

Phương pháp đào tạo này tuy tốn kém nhưng nó đảm bảo cho Tổng công ty có được nguồn nhân lực có chất lượng cao, có khả năng thích ứng nhanh với những biến động của thị trường và của công việc. Phương pháp đào tạo này rất hiện đại và thực tế nên người được đào tạo khi kết thúc khóa học sẽ dễ dàng thích ứng với công việc, từ đó hiệu quả công việc đạt được là rất cao.

Đào tạo theo phương thức từ xa: đây là phương thức đào tạo khá phù hợp với những người đang đi làm bởi đào tạo theo phương thức này thì người học hàng ngày không cần phải đến trường, đến lớp để nghe trực tiếp các giáo viên giảng bài mà vẫn có thể nắm bắt được kiến thức chủ yếu qua phương tiện nghe nhìn trung gian như sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, internet... Phương thức này chủ yếu khuyến khích khả năng tự học tập của nhân viên. Đào tạo theo phương thức từ xa sẽ cung cấp cho học viên một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Các thông tin cung cấp cập nhật lớn về mặt số lượng. Người học có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch cá nhân. Người học ở các điểm xa trung tâm đào tạo vẫn có thể tham gia những khóa học, những chương trình học có chất lượng cao.

Đào tạo nâng cao ngoại ngữ và tin học: hiện nay nền kinh tế thị trường rất phát triển, các Công ty nước ngoài tràn vào Việt Nam rất nhiều, các Doanh nghiệp Việt Nam muốn mở rộng thị trường thì ngoài giới các chuyên môn thì phải biết được nhiều ngoại ngữ của quốc tế. Chính vì vậy phải thường xuyên bồi dưỡng kiến thức ngoại ngữ cho cán bộ công nhân viên của Tổng công ty. Mặt khác các cán bộ công nhân viên lại phải thường xuyên làm việc với các chuyên gia nước ngoài và thường xuyên tiến hành giao dịch mua bán với người nước ngoài do đó rất cần biết ngoại ngữ để có thể giao tiếp được với họ. Do vậy Tổng công ty nên thường xuyên mở các lớp học ngoại ngữ cho cán bộ công nhân viên học tập bằng nhiều hình thức có thể liên kết với các trường trung cấp, cao đẳng, đại học, hoặc có thể tự mở các lớp này mời những người giỏi trong Tổng công ty đến giảng dạy...

Trong xu hướng toàn cầu hoá và khu vực hoá hiện nay, đặc biệt việc Việt Nam là thành viên thứ 150 của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) - tổ chức thương mại lớn nhất toàn cầu hiện nay. Thì ngoài việc đào tạo trình độ ngoại ngữ. Tin học liên quan đến nhu cầu hội nhập, truy cập các thông tin mới... là rất cần thiết đối với mọi

người lao động và càng cần thiết hơn với những người làm lãnh đạo, quản lý: sử dụng thành thạo vi tính để biết được những thông tin chính xác kịp thời giúp họ đưa ra những quyết định đúng đắn, mang lại hiệu quả trong công cuộc sản xuất kinh doanh, đồng thời công tác quản lý nhân viên, công nhân... nhanh chóng và thuận lợi hơn nhiều. Hơn nữa ngày nay máy vi tính càng đóng góp một phần quan trọng trong quá trình kinh doanh. Việc mở rộng thị trường ra quốc tế cũng không thể thiếu được những cán bộ nhân viên có trình độ ngoại ngữ và tin học. Do đó việc bồi dưỡng nâng cao trình độ ngoại ngữ và tin học là vô cùng cần thiết.

Xuất phát từ những chương trình đào tạo trên Tổng công ty có thể lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp và đem lại hiệu quả cao cho mình, mỗi phương pháp đào tạo và phát triển có điểm mạnh và điểm yếu của riêng nó cho nên Công ty cần áp dụng nhiều phương pháp khác nhau để đào tạo, không nên chỉ áp dụng một vài phương pháp nhất định. Công ty nên áp dụng nhiều phương pháp khác nhau, áp dụng nhiều phương pháp tạo cơ hội thuận lợi hơn cho người lao động được lựa chọn phương pháp mà họ cảm thấy phù hợp với họ và làm cho công tác đào tạo của Tổng công ty được thường xuyên hơn ( do có một số phương pháp có thể tổ chức một cách dễ dàng, không tốn kém, không yêu cầu những điều kiện mà phải tổ chức quy mô lớn mới có), cũng nên mở rộng phương pháp đào tạo bởi vì nó còn là một điều kiện để giúp cán bộ đào tạo có kinh nghiệm hơn trong việc lựa chọn phương pháp phù hợp với mục đích và khả năng của Tổng công ty, khi càng làm quen với nhiều phương pháp họ càng so sánh được ưu, nhược điểm của các phương pháp sao cho mang lại hiệu quả cao nhất cho phương pháp áp dụng.

### **3.2.5. Nâng cao chất lượng quản lý đào tạo nguồn nhân lực và hoàn thiện khâu đánh giá chất lượng sau đào tạo**

Để nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thì một yêu cầu quan trọng là phải hoàn thiện đội ngũ cán bộ công nhân viên làm công tác này. Bởi vì họ là những người tiến hành phân tích thị trường lao động kỹ lưỡng để tuyển dụng lao động và có biện pháp hợp lý để đào tạo họ, làm cho họ đáp ứng yêu cầu của công việc và phân tích nhân viên để thấy được mục tiêu và đối tượng cần phải được đào tạo. Do đó đội ngũ cán bộ quản lý này phải linh hoạt, hiệu quả công việc của họ sẽ là nhân tố quan trọng quyết định đến sự thành công hay thất bại của công tác đào tạo và phát triển.

Để công tác này thực hiện tốt hơn thì cần có sự liên kết chặt chẽ giữa các bộ phận chuyên trách về đào tạo của phòng tổ chức và đào tạo lao động với các phòng ban khác trong Tổng công ty.

Trong suốt quá trình đào tạo, bộ phận chuyên trách đào tạo phải xây dựng một hệ thống theo dõi đào tạo. Việc theo dõi này sẽ bao gồm cả theo dõi giáo viên và học viên. Việc theo dõi cũng sẽ cung cấp cho Tổng công ty tư liệu tường tận về hồ sơ thông tin của khóa đào tạo. Theo đó, sau mỗi khóa đào tạo Công ty đã có sẵn hệ thống thông tin về khóa đào tạo đó. Từ đó, Tổng công ty sẽ dễ dàng hơn trong công tác đánh giá thái độ học tập cũng như hiệu quả học tập của các học viên. Để thực hiện tốt công tác này đòi hỏi các cán bộ quản lý trong Tổng công ty phải được đào tạo một cách bài bản và chuyên nghiệp. Bởi thế, Tổng công ty cũng cần phải tập trung vào việc đào tạo kỹ năng mới, tích lũy thêm cho họ những kinh nghiệm quản lý.

Sau khi hoàn thành quá trình đào tạo, công việc của lực lượng quản lý đào tạo nguồn nhân lực còn là đánh hiệu quả công tác đào tạo. Đây cũng là một vấn đề rất quan trọng trong quá trình đào tạo đội ngũ nguồn nhân lực.

Tăng cường công tác đánh giá khả năng thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên và tổ chức các cuộc thi nhằm phân loại lao động để có chính sách đào tạo lại thích hợp:

- Việc tổ chức đánh giá định kỳ năng lực thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên là rất cần thiết vì công tác khen thưởng và xử phạt nhiều khi không chính xác gây cho người lao động mất ý thức phấn đấu và học hỏi, chính vì vậy nhiều khi cán bộ tổ chức không nắm bắt được chính xác khả năng của cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty dẫn đến việc xác định cầu nhiều lúc sai lệch.

- Đánh giá khả năng thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên bằng cách tổ chức các cuộc thi giữa cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty sẽ giúp cho cán bộ đào tạo phát triển phát hiện được các điểm mạnh, điểm yếu của cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty, từ đó tìm ra phương pháp làm cho người lao động phát huy được điểm mạnh và hạn chế được mặt yếu kém. Đối với Tổng công ty, công việc của nhân viên thường tiếp xúc với khách hàng, các đối tác nước ngoài nên khi họ được tham gia nhiều cuộc thi sẽ giúp cho họ nhanh nhẹn, mạnh dạn và có nhiều kinh nghiệm hơn.

- Ngoài ra, đánh giá thực hiện công việc và tổ chức các cuộc thi đồng thời với tổ chức khen thưởng với những nhóm, những phòng, những cá nhân thực hiện công việc tốt

cùng với người học tập đạt kết quả cao, áp dụng những kiến thức đã học vào thực tế của Tổng công ty mang lại hiệu quả kinh tế cao.

- Tuy nhiên cùng với việc khen thưởng Tổng công ty cũng cần nghiêm khắc phê bình những cá nhân, những nhóm không hoàn thành công việc được giao, có kết quả học tập kém hay làm ảnh hưởng xấu đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

### **3.2.6. Thực hiện chế độ trả lương, thưởng phạt, trợ cấp cho cán bộ công nhân viên một cách hợp lý**

Chế độ thưởng phạt, trợ cấp là một trong những biện pháp tạo động lực cơ bản cho người lao động và sử dụng người lao động có hiệu quả trong mỗi tổ chức. Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương, nếu thưởng thích đáng sẽ thúc đẩy cán bộ công nhân viên luôn cố gắng hết mình để hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao. Nó cũng góp phần rất lớn trong việc nâng cao chất lượng và hiệu quả mọi hoạt động trong tổ chức

Trong thời gian qua, Tổng công ty mới chỉ thực hiện chế độ trả thưởng đối với cá nhân và tập thể cán bộ hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch xuất sắc chứ chưa có chế độ khen thưởng chung cho toàn bộ cán bộ công nhân viên của Tổng công ty. Vì vậy, chưa tạo được động lực làm việc tốt trong toàn Tổng công ty. Để thực hiện tốt chế độ khen thưởng, ngay bây giờ, Tổng công ty cần phải xây dựng được các tiêu chí đánh giá cán bộ trong đó bao gồm cả tiêu chí đánh giá đối với cán bộ quản lý và nhân viên phục vụ trong nội bộ Tổng công ty. Và tổ chức thực hiện việc đánh giá hàng năm đối với tất cả cán bộ và nhân viên. Có như vậy mới có cơ sở để xem xét khen thưởng hàng năm một cách công bằng và hợp lý.

Tổng công ty cần phải thực hiện chế độ khen thưởng kịp thời và có phần thưởng xứng đáng với các công trình, đề tài phục vụ tốt cho hoạt động sản xuất kinh doanh, để kích thích tinh thần nghiên cứu trong toàn Tổng công ty.

Một số các đơn vị của Tổng công ty có vị trí ở miền núi, hải đảo, đường sá xa xôi, do vậy số cán bộ công tác ở đó gặp khó khăn, đặc biệt là việc học hành của con cái họ. Tổng công ty phải thực hiện chế độ phụ cấp cũng như các trợ cấp khác nhằm hạn chế khó khăn và phải có chính sách thu hút và tạo điều kiện cho cán bộ ở những vị trí đó yên tâm công tác.

Để đảm bảo công bằng trong phân phối tiền lương, Tổng công ty cần tính toán đầy đủ cho những người tham gia trực tiếp hoạt động trên cũng như sự đóng góp của những người làm gián tiếp và những người phục vụ.

Đối với phạt, Tổng công ty cần phải thực hiện nghiêm minh đối với cán bộ công nhân viên không làm tròn trách nhiệm của mình hoặc bị vi phạm kỷ luật lao động thì phải chịu các hình phạt theo quy định. Tổng công ty phải có các hình thức để xử lý thật nghiêm khắc đối với một số cán bộ được cử đi công tác nước ngoài từ những năm trước đã quá hạn mà không về nước, trường hợp này có thể đuổi ra khỏi biên chế. Quy kết trách nhiệm cá nhân đối với các trường hợp làm mất mát các trang thiết bị sản xuất kinh doanh, làm hư hỏng tài sản và các phương tiện khác. Việc áp dụng chế độ phạt sẽ giúp cho cán bộ công nhân viên có ý thức kỷ luật cao hơn trong khi làm việc.

Ngoài ra, Tổng công ty cần phải áp dụng và kết hợp hài hoà cả ba phương pháp tác động đến người lao động như sau:

#### ➤ **Phương pháp hành chính**

Phương pháp này dựa vào các mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản lý và kỷ luật của tổ chức, là cách tác động trực tiếp của lãnh đạo tổ chức lên tập thể người lao động dưới quyền bằng các quyết định dứt khoát mang tính bắt buộc đòi hỏi người lao động phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời và thích đáng. Nó xác lập trật tự kỉ cương nơi làm việc trong tổ chức.

Tổng công ty xăng dầu Quân đội là một đơn vị tổ chức sản xuất kinh doanh nên khi áp dụng phương pháp hành chính trong quản lý cần phải chú ý không được làm mất đi tính tự giác, tính sáng tạo và chủ động của mỗi cán bộ khi thực hiện công việc của mình. Đặc biệt trong quản lý thì tiến hành quản lý sản phẩm đầu ra, không thiên quá về những quy định hành chính khắt khe

#### ➤ **Phương pháp kinh tế:**

Phương pháp này tác động vào đối tượng quản lý thông qua lợi ích kinh tế, chính là tạo động lực thúc đẩy cao người hăng say lao động. Động lực mang lại hiệu quả cao nhất khi biết nhận thức đầy đủ và kết hợp các lợi ích khách quan trong tổ chức.

Sử dụng phương pháp kinh tế tạo ra sự quan tâm vật chất của người quản lý đối với cán bộ công nhân viên, kích thích kinh tế tác động nhạy bén, linh hoạt vào khả

năng sáng tạo và sự nhiệt tình của cán bộ công nhân viên. Bởi vì, tất cả mọi người làm việc đều có động cơ

➤ **Phương pháp giáo dục:**

Phương pháp này tác động vào tình cảm, nhận thức của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình của họ. Đây là phương pháp vận dụng các quy luật tâm lý để tác động lên người lao động. Phương pháp này dùng hình thức thuyết phục

Để quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả ta nên áp dụng cả ba phương pháp trên để kích thích người lao động làm việc có hiệu quả hơn và góp phần đạt được mục tiêu đề ra của tổ chức

### **3.2.7. Tiếp tục đầu tư tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật**

Việc đầu tư trang thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật trong doanh nghiệp giúp tăng năng suất, theo kịp với thị trường và tạo điều kiện cho đội ngũ lao động được thực hành những kiến thức mình đã được đào tạo.

Mặc dù đã có được một số cơ sở vật chất kỹ thuật tương đối hiện đại song hiện nay một số thiết bị lớn mua lâu đã xuống cấp và lạc hậu. Tổng công ty phải kiểm kê và đánh giá lại tình trạng kỹ thuật để có kế hoạch đầu tư nâng cấp, đảm bảo sự an toàn và tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tăng cường một số trang thiết bị kỹ thuật phục vụ cho nghiên cứu triển khai và đào tạo cán bộ. Các trang thiết bị dùng trong công tác sản xuất kinh doanh cần phải được bổ sung về số lượng và đồng bộ hoá về chất lượng để giúp các cán bộ nâng cao chất lượng sản xuất kinh doanh, tạo uy tín với khách hàng.

Các phòng thí nghiệm, trung tâm tin học tự động hoá tại Tổng công ty cần được đầu tư và nâng cấp để có thể đáp ứng nhu cầu nghiên cứu và đào tạo cán bộ trong lĩnh vực xăng dầu cũng như các nhu cầu đào tạo khác.

Tuy nhiên, để thực hiện đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật, Tổng công ty phải có kế hoạch để xin kinh phí từ nhà nước và trích một phần nguồn thu từ các hoạt động có thu của Tổng công ty. Các cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, trang thiết bị đầy đủ, đồng bộ là một trong những cơ sở quan trọng để nâng cao chất lượng và hiệu quả các hoạt động sản xuất kinh doanh, cũng qua đó nâng cao chất lượng đào tạo cán bộ cho toàn Tổng công ty.



## **KẾT LUẬN**

Trong thời gian thực tập tại Tổng công ty xăng dầu Quân đội, tôi đã hiểu được phần nào hoạt động kinh doanh, đặc biệt khi nghiên cứu về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

Để Tổng công ty luôn đủ sức hoàn thành nhiệm vụ, nâng cao khả năng cạnh tranh trong tình hình mới điều quan trọng trước tiên đòi hỏi phải thường xuyên tập trung xây dựng Đảng bộ, xây dựng đơn vị thành một khối đoàn kết thống nhất vững mạnh hoàn toàn. Trong xu hướng mở rộng sản xuất kinh doanh, Tổng công ty phải thực sự nhạy bén với thị trường, không ngừng đổi mới phương pháp tổ chức và quản lý sao cho phù hợp với tình hình thực tiễn, phù hợp với xu hướng phát triển kinh doanh từng thời kỳ. Mỗi cán bộ, chiến sĩ, công nhân viên công ty cần tích cực phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, ra sức xây dựng Công ty vững mạnh, toàn diện, góp phần cùng

toàn quân, toàn dân thực hiện thắng lợi các chỉ tiêu kinh tế - xã hội trong thời kỳ cả nước đẩy mạnh sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá.

Do vậy về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp đặt ra càng cấp thiết hơn.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Báo cáo tổng hợp năm 2006, 2007, 2008, 2009 của phòng tài chính kế toán và phòng kinh doanh xuất nhập khẩu Tổng công ty xăng dầu Quân đội
2. Lịch sử Tổng công ty xăng dầu Quân đội (1965- 2010) – NXB Quân đội nhân dân
3. Vũ Hữu Tửu, Giáo trình Kỹ thuật nghiệp vụ ngoại thương, NXB giáo dục 2007- Tái bản lần thứ 10
4. Vương Đình Dung, luận văn tiến sĩ “Đổi mới quản lý Nhà nước đối với các doanh nghiệp nhập khẩu và kinh doanh xăng, dầu trong bối cảnh hội nhập”
5. Tạp chí Công nghiệp thương mại tháng 5/2008, 7/2009, 12/2010
6. Tạp chí Dầu khí tháng 10/2007, 7/2008, 1/2009, 3/2009, 9/2010
7. Tạp chí Thời báo kinh tế Việt Nam tháng 3/2007, 4/2009

8. Tạp chí Thương mại tháng 5/2008, 7/2009, 12/2010
9. Tạp chí Tổng công ty dầu khí Việt Nam (2005), “Cơ chế tham gia phân phối và giá bán của Công ty liên doanh lọc hoá dầu Nghi Sơn ”

Các Website:

- Các quy định về kinh doanh xăng dầu-13/01/2005 – Mục văn bản QPPL  
<http://www.vinhphuc.gov.vn/sotmdl/sotmdl/vbpq/cacquydinghvekinhdoanh.html>
- Nghị định 55/2007/NĐ-CP về kinh doanh xăng dầu  
[http://laws.dongnai.gov.vn/2001\\_to\\_2010/2007/200704/200704060007](http://laws.dongnai.gov.vn/2001_to_2010/2007/200704/200704060007)
- Quy định mới về kinh doanh xăng dầu từ 15/12, tác giả Hồng phong, 19h58 ngày 16/10/2009  
<http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Kinh-doanh-xang-dau-theo-quy-dinh-moi-tu-1512/200910/23395.vgp>
- <http://www.mof.gov.vn>
- <http://www.laodong.com.vn/new/xahoi/index.html>
- <http://www.petrolimex.com.vn>