

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**TRẦN THỦY TIÊN**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

**TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ SƠN BÌNH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI - 2019**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**TRẦN THỦY TIÊN**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ SƠN BÌNH**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHÙNG THẾ HÙNG

HÀ NỘI - 2019

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

**Tác giả luận văn**

**Trần Thủy Tiên**

## MỤC LỤC

	<b>Trang</b>
<b>DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT</b> .....	V
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU</b> .....	VI
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>1. Lý do chọn đề tài</b> .....	1
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài</b> .....	2
<b>3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu</b> .....	5
<b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu</b> .....	6
<b>5. Phương pháp nghiên cứu</b> .....	6
<b>6. Những đóng góp mới của luận văn</b> .....	6
<b>7. Kết cấu của luận văn</b> .....	7
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	8
<b>1.1. Một số khái niệm</b> .....	8
1.1.1. Nhân lực.....	8
1.1.2. Nguồn nhân lực.....	9
1.1.3. Đào tạo nguồn nhân lực.....	11
<b>1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp</b> .....	12
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....	13
1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo.....	14
1.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo.....	20
1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo .....	21

1.2.5. Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo.....	24
<b>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....</b>	<b>25</b>
1.3.1. Nhóm các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp.....	25
1.3.2. Nhóm các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp.....	26
<b>1.4. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực của một số Công ty và bài học rút ra cho Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình.....</b>	<b>27</b>
1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Petrolimex Sài Gòn .....	27
1.4.2. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Xăng dầu Quân đội.....	29
1.4.3. Bài học rút ra cho Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình.....	30
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ SƠN BÌNH .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1. Tổng quan về Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình.....</b>	<b>32</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty.....	32
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy .....	34
2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh.....	37
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty .....	38
<b>2.2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình.....</b>	<b>41</b>
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo.....	41
2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo .....	46
2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện đào tạo.....	58
2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo .....	64

2.2.5. Thực trạng bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo.....	66
<b>2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình .....</b>	<b>66</b>
2.3.1. Phân tích nhóm các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp .....	66
2.3.2. Phân tích nhóm các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp .....	70
<b>2.4. Đánh giá chung về đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình .....</b>	<b>73</b>
2.4.1. Những mặt đạt được .....	73
2.4.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân .....	74
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ SƠN BÌNH .....</b>	<b>76</b>
<b>3.1. Mục tiêu và phương hướng đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình .....</b>	<b>76</b>
3.1.1. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình.....	76
3.1.2. Phương hướng đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình .....	77
<b>3.2. Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình .....</b>	<b>80</b>
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo .....	80
3.2.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo.....	81
3.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo .....	88
3.2.4. Một số giải pháp khác.....	91
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>94</b>

<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>95</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>97</b>

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
ATVSLĐ	An toàn vệ sinh lao động
BHLĐ	Bảo hộ lao động
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CMNV	Chuyên môn nghiệp vụ
DN	Doanh nghiệp
NLĐ	Người lao động
PCCC	Phòng cháy chữa cháy
QTNL	Quản trị nhân lực
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn



## DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Trang

### SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....12

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cấu trúc bộ máy Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình.....34

### BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Biểu đồ cơ cấu lao động theo giới tính năm 2018..... 39

Biểu đồ 2.2. Biểu đồ kinh phí chi cho đào tạo tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình qua các năm 2016, 2017, 2018..... 56

### BẢNG

Bảng 2.1. Bảng kết quả thực hiện chỉ tiêu về sản lượng **Error! Bookmark not defined.**

Bảng 2.2. Bảng cơ cấu lao động theo chức năng năm 2016-2018.....38

Bảng 2.3. Bảng cơ cấu lao động theo trình độ năm 2016 - 2018..... 40

Bảng 2.4. Bảng nhu cầu đào tạo của Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình các năm 2017, 2018, 2019.....44

Bảng 2.5. Bảng phân loại các khóa đào tạo tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình  
..... 47

Bảng 2.6. Bảng quy định mức hỗ trợ chi phí đào tạo..... 56

Bảng 2.7. Bảng tổng hợp báo cáo kết quả đào tạo năm 2017, 2018 ..... 60

Bảng 2.8. Bảng kết quả học tập của CBCNV đào tạo ngoài công ty năm 2017, 2018 ..... 64

Bảng 2.9. Bảng kết quả học tập của CBCNV đào tạo trong công ty năm 2016, 2017, 2018.....65

Bảng 2.10. Bảng cơ cấu lao động theo trình độ năm 2018.....68

## VII

Bảng 2.11. Bảng thông tin năng lực và phân mảng chuyên môn phụ trách của cán bộ phòng Tổ chức hành chính .....	69
Bảng 3.1. Bảng xác định nhu cầu đào tạo của người lao động trong doanh nghiệp.....	80

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Những năm gần đây, Việt Nam đẩy mạnh hội nhập sâu, rộng vào nền kinh tế thế giới. Việc tham gia các hiệp định thương mại tự do (FTA) thế hệ mới, nhất là Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương toàn diện và tiến bộ (CPTPP), Hiệp định Đối tác kinh tế toàn diện khu vực (RCEP), Hiệp định FTA với Châu Âu (EVFTA)... đã mang đến nhiều cơ hội kinh doanh nhưng cũng không ít thách thức cho các doanh nghiệp. Công nghệ kỹ thuật đang thay đổi một cách nhanh chóng, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường, những bất ổn của nền kinh tế đang hiện hữu ở nhiều khía cạnh khác nhau. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp cần tạo cho mình một sự khác biệt, một lợi thế cạnh tranh để có thể tồn tại và phát triển. Đó chính là chất lượng nguồn nhân lực. Thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn và bền vững hơn so với việc đầu tư đổi mới trang bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

Đào tạo là một công tác quan trọng trong quản trị nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, thúc đẩy sự phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đào tạo không chỉ đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp mà nó còn giúp cho người lao động cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới, áp dụng thành công các thay đổi về công nghệ, kỹ thuật. Nhờ có đào tạo nhân lực mà người lao động tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của doanh nghiệp, xã hội; góp phần làm thoả mãn nhu cầu phát triển cho người lao động.

Sau một thời gian thực tế tìm hiểu, nghiên cứu tình hình tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình, tác giả nhận thấy Công ty có rất nhiều ưu điểm như đã thấy được tầm quan trọng của công tác đào tạo nguồn nhân lực, chú trọng đầu tư cho người lao động được tham gia các khóa đào tạo để nâng cao năng lực cũng như có những chính sách phát triển nhân lực. Tuy nhiên, trong quá trình

tổ chức hoạt động đào tạo vẫn còn những hạn chế, công tác đánh giá chưa đạt hiệu quả.

Lĩnh vực xăng dầu mà Công ty đang hoạt động hiện đang phát triển rất nhanh chóng, sự cạnh tranh trên thị trường rất gay gắt. Vì vậy, với quy mô hơn 700 lao động, Hà Sơn Bình cần phải đầu tư nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực hơn nữa để khẳng định được vị thế của mình và phát triển bền vững.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo đối với Công ty, tác giả đã lựa chọn vấn đề **“Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình”** làm đề tài nghiên cứu và viết luận văn cao học của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Trong nhiều năm qua, ở nước ta có nhiều nghiên cứu mang tính chất hệ thống, được xuất bản thành các giáo trình, sách hay các nghiên cứu lý luận về đào tạo nguồn nhân lực được đăng trên các tạp chí. Trong đó, có nhiều công trình nghiên cứu đạt được thành công đáng kể. Có thể dẫn chứng điển hình một số nghiên cứu lý luận như sau:

Đề tài luận án tiến sĩ của tác giả Bùi Tôn Hiến – Trường Đại học kinh tế quốc dân năm 2009 - “Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam”. Luận án đã khái quát hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về lao động qua đào tạo nghề. Đồng thời, tác giả đã phân tích rõ thực trạng việc làm của lao động qua đào tạo nghề. Vấn đề sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo khá hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước. Qua đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp về công tác đào tạo và giải quyết việc làm cho lực lượng lao động qua đào tạo nghề giao đoạn 2011-2020.

Luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Trọng Cảnh, trường Đại học Kinh tế quốc dân năm 2009 - “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật trong lĩnh vực dò tìm xử lý bom mìn vật nổ sau chiến tranh ở Việt Nam”. Luận án nghiên cứu thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật ngành đào tạo xử lý bom mìn vật nổ Việt Nam đặt trong

bối cảnh 2000-2008 từ góc độ tổ chức quản lý, giải pháp tổ chức quản lý đào tạo 3 và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật cho ngành giai đoạn 2010- 2020. Điều quan trọng nhất là tác giả đã đề xuất quan điểm, giải pháp mới cho tính chất đột phá về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật cho ngành đào tạo xử lý bom mìn vật nổ Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

Luận án tiến sĩ của tác giả Trần Sơn Hải năm 2010 - “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngành Du lịch khu vực duyên hải Nam Trung Bộ và Tây Nguyên”. Bằng cách tiếp cận liên ngành giữa phương pháp luận nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực, phương pháp luận nghiên cứu phát triển ngành du lịch và phương pháp luận nghiên cứu phát triển vùng của khoa học vùng. Luận án đề xuất hệ thống các nhóm giải pháp đồng bộ, có tính khả thi gồm nhóm giải pháp tăng cường quản lý nhà nước đối với phát triển nguồn nhân lực ngành du lịch, nhóm giải pháp hỗ trợ nhằm phát triển nguồn nhân lực ngành Du lịch tại khu vực nghiên cứu. Trong đó, các giải pháp về xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực, đào tạo theo nhu cầu xã hội và tăng cường sự liên kết của các bên có liên quan là những nội dung then chốt trong phát triển nguồn nhân lực ngành Du lịch ở các tỉnh duyên hải Nam Trung Bộ và Tây Nguyên.

Bài báo khoa học của Võ Xuân Tiến, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng năm 2010 – “Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực”. Bài báo này làm sáng tỏ nội dung: Nguồn nhân lực là nguồn lực quý giá nhất của các tổ chức, đơn vị; là yếu tố quyết định sự thành bại của họ trong tương lai. Bởi vậy, các tổ chức và đơn vị luôn tìm cách để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của mình. Một trong các biện pháp hữu hiệu nhất nhằm thực hiện mục tiêu trên là đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Qua đó, bài báo đã làm rõ các nội dung của phát triển nguồn nhân lực và được tham khảo để xây dựng hệ thống cơ sở lý luận cho đề tài.

Đề tài luận án tiến sĩ của tác giả Đặng Thị Hương (2011) - “Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế”. Luận án đã hệ thống hóa, bổ sung và phát triển những vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu, rộng. Cụ thể, luận án đã xác định và làm rõ các đặc điểm về nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo, tổ chức đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp vừa và nhỏ đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế

Vũ Hùng Phương (2014) trong nghiên cứu “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực quản lý trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế - tập đoàn công nghiệp than - khoáng sản Việt Nam” có quan điểm nguồn nhân lực được coi là nguồn lực nội sinh chi phối quá trình phát triển kinh tế xã hội, có ưu thế nổi bật là không có giới hạn hay vô tận nếu biết bồi dưỡng, khai thác, sử dụng hợp lý. Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế và bối cảnh thế giới có nhiều biến động thì phần thắng sẽ thuộc về những quốc gia, những doanh nghiệp có nguồn nhân lực chất lượng cao. Tác giả đã nghiên cứu mô hình đào tạo của tập đoàn Sam Sung, tập đoàn Toyota và rút ra bài học kinh nghiệm cho việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực quản lý tại tập đoàn công nghiệp than - khoáng sản Việt Nam. Theo tác giả đào tạo nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu công việc là cần thiết, tuy nhiên việc đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao thì cần quan tâm, chú trọng và phát triển. Để đạt được kết quả cao trong đào tạo cần kết hợp linh hoạt, hiệu quả các hình thức đào tạo, bồi dưỡng. Và tác giả cho rằng yếu tố văn hóa được xem là sức mạnh mềm của một quốc gia, một tổ chức. Vì vậy cần coi trọng yếu tố văn hóa bao gồm văn hóa của quốc gia và văn hóa của doanh nghiệp trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đây là cũng là điểm nổi bật trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của các công ty Nhật Bản và Hàn Quốc mà các doanh nghiệp Việt Nam cần học hỏi.

William J.Rothwell có viết cuốn sách “Tối đa hóa năng lực nhân viên – các chiến lược phát triển nhân tài nhanh chóng và hiệu quả” (The manager’s

guide to maximizing employee potential). Cuốn sách đưa người đọc trải qua từng chiến lược đơn giản nhưng vô cùng hiệu quả để phát triển năng lực của nhân viên, trong đó có chiến lược thực hiện việc đào tạo nhân viên một cách thường xuyên thông qua công việc. Đây là cuốn sách rất cần thiết cho bộ phận nhân sự và các nhà quản lý trong việc thu hút, nuôi dưỡng và giữ người làm việc hiệu quả nhất.

“Kỹ năng hướng dẫn nhân sự - Harvard Business School Press”. Cuốn sách cung cấp các giải pháp tức thời cho những thách thức thường gặp trong công việc của nhà quản lý. Cuốn sách sẽ giúp người đọc quyết định khi nào cần hướng dẫn người khác, tổ chức thực hiện các chương trình hướng dẫn đào tạo 4 một cách có chủ đích, điều chỉnh linh hoạt các phong cách hướng dẫn của chủ thể.

Như vậy, có thể thấy rất nhiều tác giả đã nghiên cứu đến đào tạo nguồn nhân lực. Tuy nhiên, tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình chưa có công trình nào nghiên cứu vấn đề đào tạo nhân lực tại công ty.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Luận văn chủ yếu nghiên cứu, đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình, trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Hệ thống hóa và làm sáng tỏ những lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Phân tích thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình nhằm tìm ra các nguyên nhân và yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty.

Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình.

## **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là đào tạo nguồn nhân lực.

### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

Phạm vi nội dung: Đào tạo nguồn nhân lực

Phạm vi thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu giai đoạn 2016 – 2019, đề xuất giải pháp đến năm 2025.

Phạm vi không gian: Tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài sử dụng một số phương pháp sau:

Phương pháp thống kê: Thống kê những số liệu liên quan đến đề tài như: số lượng nhân viên, cơ cấu lao động, trình độ đào tạo, giới tính,...

Phương pháp phân tích: Phân chia những vấn đề lớn thành những bộ phận nhỏ cấu thành để phát hiện ra bản chất, yếu tố bên trong: Phân tích thực trạng, nguyên nhân của vấn đề cần nghiên cứu...

Phương pháp tổng hợp: Từ những kết quả nghiên cứu từng mặt, tổng hợp lại để nhận thức đầy đủ, đúng đắn cái chung, tìm ra bản chất, quy luật vận động của đối tượng nghiên cứu: Tổng hợp số liệu điều tra, nguyên nhân để đánh giá vấn đề...

Phương pháp điều tra xã hội học: Điều tra bằng phiếu khảo sát đối với 100 người lao động tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình. Số phiếu phát ra là 100 phiếu với cơ cấu: 23 phiếu cho lao động gián tiếp (2 phiếu cho lãnh đạo công ty và các chi nhánh, xí nghiệp; 6 phiếu cho trưởng, phó các phòng ban; 15 phiếu cho nhân viên các phòng ban) và 77 phiếu cho lao động trực tiếp (15 phiếu cho cửa hàng trưởng, 8 phiếu cho công nhân tại kho, 54 phiếu cho công nhân tại các cửa hàng). Số phiếu thu về: 100 phiếu. Qua quá trình thống kê kết quả điều tra, có 98 phiếu hợp lệ có thể sử dụng được.



## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

Đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình. Qua đó rút ra các hạn chế, nguyên nhân cho đào tạo nguồn nhân lực tại công ty.

Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận thì luận văn gồm 3 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

**Chương 2:** Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình

**Chương 3:** Giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình

## CHƯƠNG 1

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm

Tính đến nay, có rất nhiều nhà khoa học tìm hiểu, nghiên cứu về quản trị nhân lực và đưa ra rất nhiều quan điểm khác nhau khi nói đến những khái niệm có liên quan.

#### 1.1.1. Nhân lực

Nhân lực theo nghĩa rộng được hiểu như nguồn lực con người; nhân lực theo nghĩa hẹp (hay nhân lực xã hội và nhân lực doanh nghiệp) được hiểu như sau: “Nhân lực xã hội (còn gọi là nguồn lao động xã hội) là dân số trong độ tuổi có khả năng lao động” và “nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp” [14, tr.35].

“Nhân lực là những cá nhân có nhân cách, có khả năng lao động sản xuất” [2, tr.54].

“Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của lực...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê... Nguồn lực trong mỗi con người có thể nói là không có giới hạn” [3, tr.8].

Thống nhất với các quan điểm trên, nhân lực là năng lực mà các cá nhân sử dụng vào quá trình hoạt động, bao gồm cả số lượng các cá nhân Cũng như tất cả các tiềm năng của cá nhân một con người sẵn sàng hoạt động trong một tổ chức hoặc một xã hội. Nói cách khác, nhân lực là tổng

hợp các cá nhân cùng kiến thức, kỹ năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức của họ để thành lập, duy trì, đóng góp cho sự phát triển của tổ chức, của xã hội. Từ định nghĩa chung này có thể xem xét thuật ngữ nhân lực dưới một số khía cạnh.

Nhân lực là sức lực của con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động - con người có sức lao động.

Nhân lực là bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo của doanh nghiệp) tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp.

Nhân lực còn được hiểu là lực lượng lao động với kỹ năng tương ứng sử dụng các nguồn lực khác nhau tạo ra sản phẩm phù hợp với yêu cầu của thị trường và xã hội.

Đã có nhiều quan điểm khi nói tới nhân lực. Trong phạm vi bài luận văn này, tác giả xin đưa ra một khái niệm phản ánh chung nhất: ***Nhân lực là toàn bộ khả năng thể lực và trí lực của con người tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động.***

### ***1.1.2. Nguồn nhân lực***

Thuật ngữ “nguồn nhân lực” (humans resources) xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX khi có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Nếu như trước đây phương thức quản trị nhân viên (personnel management) với các đặc trưng coi nhân viên là lực lượng thừa hành, phụ thuộc cần khai thác tối đa sức lao động của họ với chi phí tối thiểu thì từ những năm 80 đến nay với phương thức mới, quản

lý nguồn nhân lực (human resources management) với tính chất mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện tốt hơn để người lao động có thể phát huy ở mức cao nhất các khả năng tiềm tàng, vốn có của họ thông qua tích lũy tự nhiên trong quá trình lao động phát triển. Có thể nói sự xuất hiện của thuật ngữ “nguồn nhân lực” là một trong những biểu hiện cụ thể cho sự thắng thế của phương thức quản lý mới đối với phương thức quản lý cũ trong việc sử dụng nguồn nhân con người.

C.Mác cho rằng, sức lao động hay năng lực lao động tồn tại trong thân thể con người, tức là thân thể người sống. Mỗi khi con người sản xuất ra giá trị sử dụng nào đó thì phải vận dụng tổng hòa thể lực và trí lực. Vậy nguồn nhân lực là tổng hòa toàn bộ thể lực và trí lực tồn tại trong cơ thể con người, do con người chi phối.

“Nguồn nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên” [6, tr.9].

Như vậy nguồn nhân lực được xem xét không chỉ ở số lượng mà còn ở chất lượng. Có thể hiểu *“Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người, bao gồm cả phẩm chất, trình độ chuyên môn, kiến thức, óc sáng tạo, năng lượng, nhiệt huyết và kinh nghiệm sống của con người. Trong phạm vi luận văn, cần chú trọng nguồn nhân lực bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức để khẳng định đó là những người trong độ tuổi lao động theo quy định của pháp luật, làm việc bằng trí lực và thể lực của họ cho tổ chức”*.

### **1.1.3. Đào tạo nguồn nhân lực**

Trước hết ta đi tìm hiểu Đào tạo là gì? Theo từ điển tiếng Việt: “Đào tạo, là quá trình tác động đến một con người nhằm làm cho người đó lĩnh hội và nắm những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo... một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định góp phần của mình vào việc phát triển kinh tế xã hội, duy trì và phát triển nền văn minh của loài người. Tùy theo tính chất chuẩn bị cho cuộc sống và lao động, người ta phân biệt đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề nghiệp. Hai loại này gắn bó và hỗ trợ lẫn nhau với những nội dung do đòi hỏi của sản xuất, của các quan hệ xã hội, của tình trạng khoa học, kỹ thuật – công nghệ và văn hóa đất nước. Có nhiều hình thức đào tạo: đào tạo cấp tốc, đào tạo chính quy và không chính quy”.

“Đào tạo là một quá trình con người tiếp nhận được khả năng để hỗ trợ trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức” [3, tr.175].

“Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình. Hiểu một cách cụ thể hơn, đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc” [4, tr.184].

Từ những tìm hiểu của mình, tác giả xin đưa ra ý kiến về khái niệm đào tạo: ***“Đào tạo đề cập đến việc dạy các kỹ năng thực hành, nghề nghiệp hay kiến thức liên quan đến một lĩnh vực cụ thể, để người học lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng, nghề nghiệp một cách có hệ thống để chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng đảm nhận được một công việc nhất định”***.

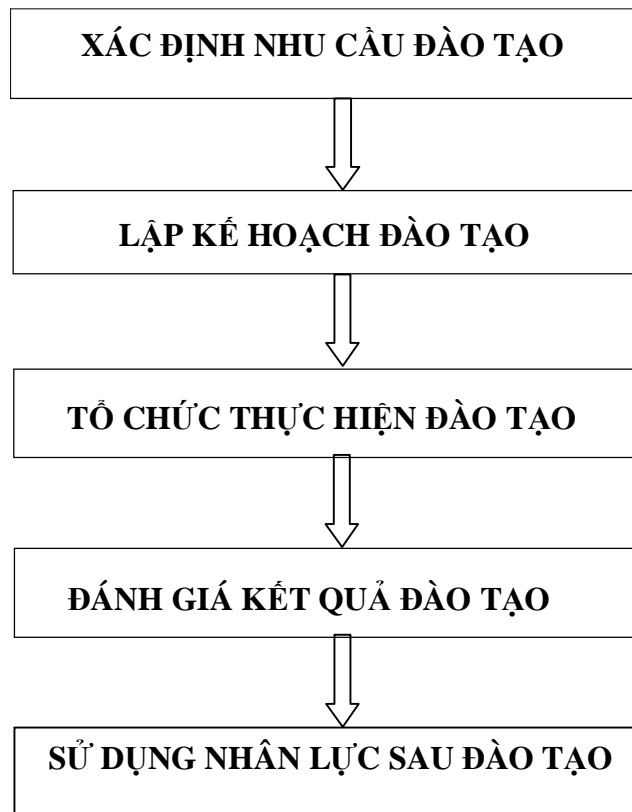
“Đào tạo nhân lực chuyên môn- kỹ thuật là hoạt động cung cấp những kiến thức, kỹ năng và rèn luyện những phẩm chất mới cho người lao động, sự kết hợp và tương tác của các yếu tố này tạo nên năng lực chuyên môn- kỹ

thuật của người lao động để họ đảm nhận được các công việc nhất định” [16, tr.164].

Như vậy, *“Đào tạo nguồn nhân lực được hiểu là quá trình tác động, dạy và rèn luyện người lao động thông qua việc tổ chức truyền thụ tri thức nhằm giúp cho họ đạt đến một trình độ, kỹ năng chuyên môn nghề nghiệp nhất định, có thể thực hiện hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của mình”*.

### 1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Quy trình đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp gồm có 5 nội dung như sau:



Sơ đồ 1.1. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

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

Phân tích nhu cầu đào tạo sẽ chỉ ra được hoạt động đào tạo có thật sự cần thiết hay không, trong một số trường hợp người lao động không làm được việc hay làm việc không hiệu quả thì tổ chức đào tạo nhưng vẫn không cải thiện được kết quả thực hiện công việc. Vì vậy, tổ chức cần sử dụng các phương pháp, quy trình để phân tích và xác định nhu cầu đào tạo trước khi triển khai hoạt động đào tạo.

Xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên kết quả phân tích 3 khía cạnh sau: Phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân.

#### *Phân tích tổ chức*

Phân tích tình hình doanh nghiệp trước hết cần căn cứ chiến lược, tầm nhìn của DN để phân tích mục tiêu phát triển của DN từ ngắn hạn cho đến dài hạn là gì: Chiếm lĩnh bao nhiêu thị phần, phát triển doanh số, gia tăng lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh, tập trung hoạt động lĩnh vực nào... để có kế hoạch đào tạo, xác định nhu cầu và mục tiêu cho thích hợp cả về số lượng và chất lượng, cụ thể cho từng phòng ban cũng như toàn công ty.

Cần chú ý phân tích các mặt của hoạt động nhân lực như công tác tuyển dụng, tuyển dụng cán bộ mới, tình hình năng suất lao động, những thành tựu và hạn chế ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng và xác định rõ các nguồn lực mà doanh nghiệp dành cho hoạt động đào tạo như ngân sách, thời gian, chuyên môn, trình độ để dự tính chương trình và kinh phí đào tạo phù hợp.

#### *Phân tích công việc*

Phân tích công việc (còn gọi là phân tích nhiệm vụ, phân tích hoạt động): xác định những nhiệm vụ quan trọng, và kiến thức, kỹ năng, và hành vi cần nhấn mạnh trong đào tạo để người lao động có thể hoàn thành nhiệm vụ của họ.

Việc đào tạo nên ưu tiên cho công việc nào? Thông thường việc ưu tiên đào tạo nên dành cho những công việc chiếm vị trí quan trọng trong tổ chức, nó sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến thắng lợi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nguồn lực trong doanh nghiệp có hạn, vì vậy khi lập kế hoạch và chuẩn bị cho hoạt động đào tạo nên cân nhắc đáp ứng nhu cầu đào tạo nào trước là điều không thể bỏ qua. Tiêu chí để cân nhắc là mức độ quan trọng và khẩn cấp của nhu cầu đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Bằng cách sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo, tổ chức có thể phân bổ các nguồn lực hợp lý, đồng thời đảm bảo đáp ứng kịp thời đòi hỏi của công việc về kiến thức, kỹ năng của nhân viên.

#### *Phân tích cá nhân người lao động*

Phân tích cá nhân người lao động chú trọng đến các năng lực và đặc tính cá nhân của người lao động, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kiến thức, kỹ năng cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng đến các đối tượng thật sự cần đào tạo. Phân tích người lao động đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng của người lao động và kỹ năng nghề nghiệp của họ.

Cụ thể người đào tạo có thể lựa chọn cá nhân để đào tạo như sau: (1) xác định mức độ hạn chế về kết quả thực hiện do thiếu kiến thức, kỹ năng; do khả năng hạn chế; do thiếu động lực hay do thiết kế công việc chưa hợp lý; (2) xác định ai cần đào tạo, và (3) xác định mức độ sẵn sàng của người lao động cho đào tạo.

#### **1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo**

Sau khi phân tích nhu cầu đào tạo, nếu đào tạo thực sự là hoạt động cần thiết thì bộ phận phụ trách đào tạo phải xây dựng kế hoạch đào tạo. Kế hoạch đào tạo có thể được coi là một văn bản liệt kê tất cả những công việc cần làm để tổ chức thực hiện khóa đào tạo tốt nhất. Căn cứ để xây dựng kế hoạch đào tạo chính là chiến lược và kế hoạch kinh doanh; chiến lược đào tạo, phát triển



nguồn nhân lực; kết quả phân tích, xác định nhu cầu đào tạo. Một kế hoạch đào tạo đầy đủ có thể bao gồm một số nội dung: mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo, giảng viên và phương pháp đào tạo, thời gian dự kiến thực hiện, kinh phí và nguồn lực cần thiết cho đào tạo.

*Xác định mục tiêu đào tạo:* Là việc xác định kế quả cần đạt được của chương trình đào tạo, sau chương trình đào tạo họ sẽ đạt được gì.

Những kỹ năng cụ thể cần đào tạo, trình độ kỹ năng có được sau đào tạo.

Số lượng và cơ cấu học viên thời gian đào tạo.

Một mục tiêu đào tạo tốt cho phép việc đánh giá, chấm điểm công bằng, việc xác định chương trình đào tạo phù hợp giữa nội dung và mục tiêu sao cho hiệu quả khuyến khích người lao động tự đánh giá vì họ biết phải đạt được những gì, mong muốn đào tạo tốt hơn.

Do đó, mục tiêu đào tạo cần chú ý: Rõ ràng, cụ thể, đo lường được, đạt đến được trong thời gian hữu hạn.

*Lựa chọn đối tượng đào tạo:* Việc xác định đối tượng cho công tác đào tạo nghĩa là ta phải xác định xem ai là người đi học, cần phải xem xét các đối tượng:

Những người lao động có nhu cầu được đào tạo

Những người lao động được cử tham gia học tập do doanh nghiệp có nhu cầu.

Những người lao động có khả năng tiếp thu

Để có thể lựa chọn đúng đối tượng đào tạo phải dựa vào nhu cầu đào tạo và phải đánh giá được tình trạng chất lượng đội ngũ lao động hiện có.

Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: Việc đào tạo phải đúng người, đúng việc, phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với người lao động và đối với công việc. Muốn vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng người lao động, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng

hay không hay doanh nghiệp có thể đáp ứng được không; đồng thời có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (gồm 3 bản: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc) để lựa chọn đối tượng.

*Xây dựng chương trình đào tạo:*

Để các chương trình đào tạo đạt hiệu quả kinh tế cao cũng như giúp học viên nắm bắt được kiến thức, kỹ năng trong công việc thì việc lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp có vai trò rất quan trọng. Nếu lựa chọn đúng phương pháp thì sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí, thời gian đào tạo cho doanh nghiệp và người lao động trong khi đó chất lượng học viên sau khóa học vẫn được đảm bảo, đáp ứng được mục tiêu đặt ra.

Có nhiều phương pháp có thể sử dụng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Với mỗi phương pháp lại có cách thức thực hiện và những ưu nhược điểm riêng. Do đó, tổ chức cần xem xét phương pháp mình lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc hay không. Từ đó lựa chọn ra phương pháp đào tạo phù hợp với mình.

*Các hình thức đào tạo:*

**Đào tạo mới:** Đào tạo mới là việc tiến hành đào tạo cho những cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhất định đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức. Trong nhiều trường hợp do không thể tuyển được lao động có trình độ chuyên môn nghề nghiệp phù hợp trên thị trường lao động hoặc do một số nguyên nhân khác, tổ chức buộc phải tiến hành đào tạo mới. Thực tế xảy ra những trường hợp như vậy.

**Đào tạo lại:** Đào tạo lại là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo song chuyên môn không phù hợp với công việc đảm nhận. Việc đào tạo lại được tiến hành khi:

Do một số nguyên nhân nào đó tổ chức tuyển người vào vị trí công việc không phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Để người lao động có thể thực

hiện tốt công việc được giao, cần phải đào tạo lại.

Do thu hẹp sản xuất hoặc do sắp xếp tình giảm bộ máy, người lao động trở thành lao động dôi dư và được chuyển sang làm công việc khác, cần đào tạo lại cho người lao động để họ đảm đương công việc mới.

Đào tạo bồi dưỡng nâng cao: Đào tạo nâng cao là việc đào tạo nhằm giúp cho người lao động có kiến thức và kỹ năng ở trình độ cao hơn, qua đó giúp cho người lao động hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao với năng suất và hiệu quả cao hơn.

Thông thường để thực hiện công việc được giao với các kiến thức và kỹ năng hiện có, người lao động có thể hoàn thành tốt. Tuy nhiên, nếu được đào tạo và rèn luyện ở mức cao hơn, người lao động có thể hoàn thành công việc nhanh hơn với chất lượng cao hơn.

#### *Các phương pháp đào tạo:*

Kèm cặp và chỉ dẫn: 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 công 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 cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

Luân chuyển, chuyển công việc: Đây là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm 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.

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 hướng 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. Phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với học viên.

Mở các lớp học cạnh doanh nghiệp: Áp dụng với những nghề tương đối phức tạp, các công việc có tính lặp thù mà việc kèm cặp không thể đáp ứng.

Cử đi học ở lớp ngắn hạn và dài hạn: Đào tạo về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh.... Các chương trình có thể kéo dài từ vài ngày đến vài tháng. Chương trình, khóa đào tạo riêng biệt nhằm cũng cấp thêm các kiến thức cơ bản về lĩnh vực, tài chính, kinh tế...

Các chương trình đào tạo cấp bằng tốt nghiệp: Cao đẳng, đại học, cao học quản trị kinh doanh hoặc sau đại học. Các chương trình này được tổ chức kiểu tại chức, học viên học ở ngoài giờ vào buổi tối hoặc mỗi quý tập trung một đợt học khoảng 1 hay 2 tuần.

Các hội nghị, thảo luận: Phương pháp này được tổ chức dưới dạng giảng bài hay hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hay kết hợp với các chương trình đào tạo khác.

Học viên sẽ học các kiến thức kinh nghiệm cần thiết thông qua việc thảo luận từng chủ đề trong từng buổi và dưới sự lãnh đạo của nhóm.

Phương pháp này khá đơn giản dễ tổ chức, không cần nhiều trang thiết bị, tuy nhiên phạm vi tổ chức hẹp và tốn thời gian.

Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính: Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại mà ngày nay nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy. Có 3 cách để có chương trình dạy qua máy tính: Thiết kế chương trình, mua chương trình, đặt chương trình.

Đào tạo theo phương thức từ xa: Là phương pháp đào tạo mà người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có

thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, đĩa CD, VCD, Internet... Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin, các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng và hữu ích.

Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm: Phương pháp này bao gồm các hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

Đào tạo theo kiểu mô hình hóa hành vi: Đây cũng 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.

*Thời gian, địa điểm đào tạo:*

Để xác định được thời gian có thể tiến hành đào tạo, cần xác định:

Nên mở lớp đào tạo và thời điểm nào để có thể huy động được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch.

Thời điểm nào có thể mời hoặc huy động được các giảng viên cần thiết. Kết hợp cả hai thời gian trên người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian và có thể mở lớp đào tạo.

Về địa điểm đào tạo, tổ chức có thể xác định mở lớp đào tạo ngay trong tổ chức (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) hoặc thuê ngoài.

*Kinh phí chi cho đào tạo:* Kinh phí đào tạo sẽ quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các khoản chi phí cho người học, chi phí cho giáo viên, chi phí quản lý, chi phí mua trang thiết bị phục vụ dạy và học... Doanh nghiệp cần xem xét khả năng chi trả của mình đến đâu, có huy động từ người lao động đóng góp một phần hay không... Từ đó phải dự tính, lên kế hoạch quản lý và chi tiêu nguồn quỹ này sao cho hợp lý và đạt hiệu quả.

*Lựa chọn giáo viên đào tạo:*

Đối với đội ngũ giáo viên là nguồn từ trong công ty: Cần quan tâm

đánh giá trên các mặt cụ thể: trình độ chuyên môn, phương pháp truyền đạt, uy tín và trách nhiệm, kỹ năng quản lý... Nguồn giáo viên từ trong công ty có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cao nhất cho công ty vì họ đã và đang làm việc trong công ty thì họ cũng sẽ tâm huyết với công tác đào tạo của công ty hơn.

Đối với giáo viên là nguồn từ bên ngoài: Công ty cần xem xét, đánh giá một cách chính xác nhất về đội ngũ này, công ty cũng nên tham khảo từ nhiều nguồn khác nhau để có được thông tin đầy đủ, đảm bảo tin cậy.

Ngoài ra, sau mỗi khóa học công ty cần phải tổ chức đánh giá lại cả chất lượng của giáo viên lẫn người học để lựa chọn ra đội ngũ giáo viên phù hợp và có chất lượng cao cho các lần đào tạo tiếp theo mang lại hiệu quả đào tạo tốt nhất cho công ty mình.

### ***1.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo***

Sau khi xây dựng kế hoạch đào tạo, việc tổ chức thực hiện đào tạo là rất quan trọng. Bộ phận/người phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận khác trong việc thực hiện kế hoạch đào tạo, tạo điều kiện cần thiết để NLD tham gia đào tạo có hiệu quả.

Nếu là đào tạo trong công việc, DN cần lựa chọn và xây dựng được đội ngũ giảng viên nội bộ có kiến thức, năng lực, kinh nghiệm, phương pháp giảng dạy và sẵn sàng thực hiện đào tạo.

Nếu tổ chức các khóa đào tạo ngoài công việc, DN cần tìm kiếm các tổ chức, các đơn vị có đủ điều kiện để lựa chọn đơn vị cung cấp đào tạo phù hợp nhất. Trong quá trình thực hiện, các DN cần phối hợp chặt chẽ với đơn vị tổ chức đào tạo trong việc xác định mục tiêu giảng dạy, thiết kế và xây dựng chương trình đào tạo; lựa chọn giảng viên và phương pháp giảng dạy phù hợp. Khi khóa học diễn ra, DN cần đảm bảo các điều kiện về lớp học, trang thiết bị giảng dạy, phương tiện, bố trí bàn ghế phù hợp với phương pháp giảng dạy...

Bên cạnh đó, công tác tổ chức triển khai đào tạo chỉ có thể thực hiện tốt khi các DN quan tâm đến xây dựng những nội dung quan trọng hỗ trợ thực hiện đào tạo như: Quy chế, quy trình tổ chức đào tạo; hướng dẫn thực hiện quy chế đào tạo, phát triển đội ngũ giảng viên nội bộ; xây dựng các tài liệu học tập hỗ trợ đào tạo; xây dựng văn hóa và môi trường khuyến khích học tập... Những yếu tố này sẽ là căn cứ giúp bộ phận nhân lực thực hiện tốt quy trình đào tạo, đồng thời là cơ sở để đánh giá hiệu quả tổ chức đào tạo trong DN.

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

Để có thể đánh giá kết quả đào tạo một cách toàn diện và khách quan, cán bộ phụ trách công tác đào tạo cần phải thực hiện đánh giá từ nhiều nguồn:

##### ***Đánh giá chương trình đào tạo***

##### ***Đánh giá từ phía giảng viên***

Giảng viên đánh giá kết quả đào tạo thông qua các tiêu chí đánh giá sau:

Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên. Thông thường giảng viên đánh giá theo tiêu chí điểm. Theo đó, giảng viên sẽ dựa trên các mục tiêu và nội dung đào tạo để ra đề thi, kiểm tra nhằm đánh giá mức độ nắm vững các kiến thức và kỹ năng của học viên.

Mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập (tình trạng đi muộn về sớm, nói chuyện riêng trong giờ,...).

Đánh giá của giảng viên về chương trình đào tạo: Giảng viên có thể được yêu cầu đánh giá về chương trình đào tạo với tư cách là một chuyên gia (nội dung đào tạo nào là cần thiết, không cần thiết; cần điều chỉnh, sửa đổi hoặc bổ sung các chương trình đào tạo gì;...). Ngoài ra, giảng viên có thể tham gia đánh giá về công tác tổ chức phục vụ lớp học để giúp tổ chức thực hiện các khóa đào tạo sau được hiệu quả hơn.

*Đánh giá từ phía người quản lý lớp*

Người quản lý lớp có thể đánh giá từ sự quan sát của mình về giảng viên và học viên. Các tiêu chí đánh giá chủ yếu là:

Mức độ nghiêm túc của giảng viên trong quá trình giảng dạy.

Mức độ nghiêm túc và nhiệt tình của học viên trong quá trình học tập.

Tuy nhiên, ý kiến này chỉ được sử dụng để các nhà quản lý tham khảo và góp ý cho giảng viên nếu thấy cần thiết.

*Đánh giá từ phía học viên*

Sau khi kết thúc khóa học, cần có các đánh giá của học viên về khâu tổ chức lớp học, tài liệu học tập, các dịch vụ dành cho học viên (như đồ ăn, nước uống, hoa quả,...), nội dung giảng, phương pháp giảng dạy, dự kiến áp dụng kiến thức sau đào tạo, các đề xuất và nhận xét khác.

Việc đánh giá này thường được thực hiện thông qua một phiếu đánh giá. Phiếu đánh giá thường được thiết kế dựa trên các mục tiêu đánh giá và được sử dụng phục vụ cho việc điều chỉnh chương trình đào tạo, quản lý giảng viên, điều chỉnh khâu tổ chức phục vụ lớp học.

***Đánh giá hiệu quả sau đào tạo***

Đánh giá hiệu quả sau đào tạo được tiến hành dựa trên các tiêu chí đánh giá. Những tiêu chí chính có thể sử dụng để đánh giá hiệu quả sau đào tạo gồm:

*Sự thay đổi năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo*

Đối với công nhân trực tiếp sản xuất thì các chỉ tiêu đánh giá có thể sử dụng là:

Hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động so với trước khi đào tạo;

Tỷ lệ % sản phẩm đạt chất lượng tốt tăng lên so với trước khi đào tạo;

Tỷ lệ % hàng xấu, hàng hỏng giảm đi so với trước khi đào tạo;



Số công nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật so với trước khi đào tạo.

Đối với bộ phận gián tiếp sản xuất thì các tiêu chí có thể là:

Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn với chất lượng cao so với trước khi đào tạo;

Tỷ lệ lao động có thể hoàn thành những công việc mới sau đào tạo;

Số lượng lao động sau đào tạo được mở rộng công việc hoặc đảm đương tốt các vị trí công việc mới;

Tỷ lệ lao động có sáng kiến thay đổi về lề lối và cách thức làm việc;

Tỷ lệ lao động có chất lượng công việc cao hơn hẳn so với trước khi đào tạo.

Để đánh giá hiệu quả đào tạo các tổ chức có thể sử dụng thêm tiêu chí:

Tỷ lệ tăng doanh thu và lợi nhuận của tổ chức sau đào tạo;

Tỷ lệ tăng tiền lương và thu nhập của người lao động sau đào tạo.

*Sự thay đổi thái độ, hành vi lao động so với trước khi đào tạo*

Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động sau đào tạo gồm:

Mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo (có thể phỏng vấn người quản lý trực tiếp để xác định);

Tỷ lệ lao động có cách tiếp cận mang tính chuyên nghiệp hơn so với trước khi đào tạo;

Sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi đào tạo (nhận việc với thái độ vui vẻ hơn thoải mái hơn, tự tin hơn hoặc khi thực hiện công việc có tính cầu thị cao hơn, nhiệt tình hơn...)

*Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo*

Một trong những chỉ tiêu quan trọng nhất được các doanh nghiệp quan tâm là thời gian thu hồi kinh phí đào tạo. Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo được tính theo công thức sau:

$$T = \frac{C_{đt}}{M}$$

Trong đó:

T: Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo (năm);

C<sub>đt</sub>: Tổng kinh phí mà tổ chức phải chi trả cho đào tạo trung bình trong năm (gồm: Chi phí để tổ chức các lớp, chi phí để trả lương và phụ cấp khác cho NLD trong quá trình đi học mà không làm việc...);

M: Phần lợi nhuận tăng lên của tổ chức do đào tạo trung bình/năm.

### **1.2.5. Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo**

Mục tiêu cơ bản mà các doanh nghiệp thường đặt ra là tối đa hóa lợi ích của mình. Do vậy, khi chi cho việc đào tạo nhân viên, doanh nghiệp mong muốn sử dụng có hiệu quả những nhân viên đã được đào tạo nó sẽ đem lại nhiều lợi ích cho DN như: Tăng năng suất lao động, tạo ra sự hài lòng và sự cố gắng của người lao động...

Kết quả đánh giá sau đào tạo sẽ là căn cứ để doanh nghiệp thực hiện việc bổ nhiệm các vị trí cấp cao hơn hoặc luân chuyển học viên sang làm ở phòng, ban khác sau khi đã được đào tạo.

Doanh nghiệp có thể thực hiện việc luân chuyển nhân lực giữa các bộ phận nếu bộ phận có nhu cầu về nhân lực thiếu người. Từ đó, hạn chế phải tuyển thêm nhân lực bên ngoài, giúp giảm thiểu chi phí tuyển dụng của doanh nghiệp.

Việc bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo có vai trò quan trọng trong việc khuyến khích người lao động hăng hái học tập, tự có ý thức nâng cao trình độ, kỹ năng của mình. Đồng thời, sử dụng người lao động một cách hợp lý sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.1. Nhóm các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp***

##### **Quan điểm của lãnh đạo về đào tạo**

Mỗi nhà lãnh đạo đều có những quan điểm riêng khi quản lý và vận hành DN. Và nhiều trường hợp những quan điểm của các nhà quản trị, lãnh đạo cấp cao có thể trở thành triết lý hay văn hoá của DN đó. Có những DN, các nhà quản trị rất quan tâm đến vấn đề đào tạo, nhân viên, coi đây là một chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh với các tổ chức, doanh nghiệp khác. Nhưng cũng có trường hợp, vì lý do nào đó, nhà quản trị chưa thực sự quan tâm, coi trọng vấn đề này thì công tác đào tạo ở DN đó sẽ được thực hiện không thường xuyên, chất lượng và hiệu quả đào tạo thấp, từ đó có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của DN.

Lãnh đạo DN nhận biết tầm quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực trong DN và mối quan hệ của nó với sự phát triển của DN.

##### **Đặc điểm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

Những người lao động trong DN chính là đối tượng của công tác đào tạo. DN cần căn cứ vào những đặc điểm của nguồn nhân lực trong DN (như quy mô, cơ cấu, chất lượng...) để thực hiện công tác đào tạo một cách phù hợp.

##### *Trình độ của người lao động*

Khi trình độ của người lao động phù hợp với nhu cầu sử dụng của DN thì hoạt động đào tạo sẽ không cần thiết.

Lao động sử dụng cần có trình độ cao, kỹ năng đặc biệt, khan hiếm thì hoạt động đào tạo sẽ phải được quan tâm, thực hiện thường xuyên.

Nghiên cứu chất lượng lao động của lực lượng lao động hiện tại sẽ cho thấy những ai cần phải đào tạo? Đào tạo những gì?

### *Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính*

Về độ tuổi, nếu một DN có cơ cấu lao động càng trẻ thì nhu cầu đào tạo sẽ có khả năng càng cao. Điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của người lao động là càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập càng giảm đi.

Về giới tính, thông thường trong một doanh nghiệp nếu tỷ lệ nữ cao hơn nam giới thì nhu cầu đào tạo sẽ thấp và ngược lại. Vì:

Phụ nữ phải sử dụng thời gian cho gia đình, sinh con, nuôi dạy con cái...

Tâm lý phụ nữ ít có nhu cầu thăng tiến, phát triển hơn nam giới.

### **Năng lực của bộ phận phụ trách công tác đào tạo nguồn nhân lực**

Những cán bộ chuyên trách phải là những người có đủ trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để có thể đảm nhận và thực hiện có hiệu quả nhất mọi khâu của công tác này. Họ không chỉ cần có đủ trình độ chuyên môn mà còn phải có đầy đủ các kiến thức cần thiết khác (các kiến thức về khoa học xã hội hay hành vi cư xử) để phục vụ cho công việc của mình.

#### ***1.3.2. Nhóm các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp***

##### **Thị trường lao động**

Nhân lực công ty có khi biến động do một số người chuyển đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, kỷ luật, buộc thôi việc. Vì vậy, nhu cầu bổ sung nhân lực xuất hiện và nguồn bổ sung này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Mặt khác, do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất nên DN cần có thêm nhân lực để hoàn thiện nhiệm vụ. Ngoài ra, nhu cầu lao động có ảnh hưởng tới công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty, cụ thể là khi thị trường lao động khan hiếm, cung lao động thiếu, doanh nghiệp lại không tuyển dụng nhân lực nên cần phải đào tạo nguồn nhân lực để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

##### **Sự tiến bộ của khoa học công nghệ**

Cạnh tranh về khoa học công nghệ là một trong những vấn đề sống còn của doanh nghiệp trước các đối thủ cạnh tranh trong cùng một môi trường phát triển. Bởi lẽ nó liên quan trực tiếp đến năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm... Khoa học công nghệ càng hiện đại tiên tiến kéo theo trình độ của người lao động phải được nâng lên để có thể nắm vững các thao tác, quy trình của công nghệ khi thực hiện công việc. Vì thế hoạt động đào tạo cần được quan tâm.

### **Tình hình kinh tế - xã hội**

Tình hình kinh tế - xã hội ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực nói riêng. Kinh tế - xã hội là yếu tố quyết định doanh nghiệp có cần phải thường xuyên đào tạo nhân viên hay không. Nếu doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế - xã hội mà ở đó có sự năng động và hiệu quả rất lớn thì doanh nghiệp không thể không liên tục nâng cao khả năng thích nghi của mình bằng cách đào tạo đội ngũ lao động. Tình hình kinh tế - xã hội liên tục biến động đòi hỏi doanh nghiệp phải thực sự linh hoạt và năng động hơn các đối thủ của mình nếu không muốn bị tụt hậu hoặc bị loại bỏ. Điều này thúc đẩy họ không ngừng phát triển hệ thống đào tạo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

## **1.4. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực của một số Công ty và bài học rút ra cho Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình**

### ***1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực của Công ty xăng dầu Petrolimex Sài Gòn***

Công ty Xăng dầu Khu vực II - TNHH MTV, tên giao dịch: Petrolimex Sài Gòn, được thành lập ngày 17/09/1975, là đơn vị thành viên trực thuộc Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam - Bộ Công Thương. Trong gần 40 năm xây dựng và 26 phát triển, Petrolimex Sài Gòn không ngừng đẩy mạnh đầu tư, phát triển

hạ tầng cơ sở vật chất kỹ thuật theo hướng “Quy mô, hiện đại, an toàn và thân thiện với môi trường”.

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

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

*Các chương trình đào tạo cơ bản:*

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

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

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

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

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

Petrolimex Sài Gòn là một trong những đơn vị luôn đi đầu về công tác đào tạo trong tập đoàn xăng dầu, Công ty luôn chủ động đầu tư hợp tác với những đơn vị đào tạo chuyên nghiệp như: Viện phát triển Kinh tế miền Đông, Tổ chức chứng nhận Chất lượng toàn cầu Bureau Veritas Certification, Đại học Phòng cháy chữa cháy... cập nhật những kỹ năng, kiến thức mới để đào tạo cho nhân viên đảm bảo đáp ứng chuẩn kỹ năng, năng lực trong tình hình mới như một số chương trình thành công tiêu biểu gần đây:

Khóa học “Đào tạo nhận thức và chuyển đổi áp dụng Tiêu chuẩn ISO 9001:2008 sang phiên bản mới 2018”. Chương trình đào tạo gồm 02 nội dung: Kỹ năng giải quyết vấn đề và Kỹ năng làm việc nhóm. Với kỹ năng giải quyết vấn đề, các học viên được trang bị đầy đủ kiến thức cần thiết để giải quyết công việc một cách sáng tạo, hợp lý; nắm được quy trình nhận diện, phân loại các sự cố phát sinh từ đó chọn lựa được quyết định tối ưu để khắc phục. Với kỹ năng làm việc nhóm, giúp tất cả các cá nhân đều tương tác để cùng phát huy điểm mạnh và hạn chế điểm yếu cho nhau, đồng thời nhận biết được những nguyên nhân gây ra khủng hoảng xung đột trong một nhóm và cách khắc phục. Sau khi được đào tạo 02 nội dung trên, các học viên có thể vận dụng trực tiếp nhằm thay đổi thói quen làm việc hằng ngày, góp phần tăng năng suất lao động, gia tăng sức phát triển của tổ chức.

#### ***1.4.2. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Xăng dầu Quân đội***

Công ty Xăng dầu Quân đội tiền thân là xưởng MX315 được thành lập ngày 30/9/1965. Năm 2008 được Chính phủ, Bộ Quốc phòng quyết định chuyển đổi thành Tổng công ty Xăng dầu Quân đội theo hình thức Công ty mẹ - Công ty con.

Lĩnh vực hoạt động chủ yếu: Kinh doanh xuất nhập khẩu các loại xăng dầu, mỡ nhờn phục vụ quốc phòng và kinh tế.

Qua 48 năm xây dựng và trưởng thành, thương hiệu MIPECO của Tổng công ty đã được khẳng định, có uy tín với khách hàng trong nước và bạn hàng quốc tế.

Trong những năm gần đây, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và nền kinh tế thế giới. Tổng công ty đã đẩy mạnh công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm tập hợp lực lượng đông đảo kỹ sư, công nhân lành nghề đáp ứng những chiến lược đẩy mạnh sản xuất kinh doanh của tổ chức. Cụ thể là Tổng 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 như: Dạy kèm, luân chuyển, đào tạo theo kiểu học nghề, nhờ sự trợ giúp của máy tính, mở các lớp dạy nghề và kỹ năng cho công nhân xăng dầu tại các doanh nghiệp hay xí nghiệp trực thuộc. Ngoài ra, hàng năm Xăng dầu quân đội còn mở thêm các lớp đào tạo cán bộ chuyên trách, tổ chức thi nâng bậc cho người lao động nhằm khuyến khích họ phấn đấu hơn trong công việc. Bên cạnh đó, Tạo điều kiện cho mọi cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty đi học ở các trường: Đại học kinh tế quốc dân, Đại học Thương mại, Đại học Công đoàn,... Hình thức này áp dụng khá phổ biến cho các 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 Tổng công ty. Khi diễn ra các chương trình hội nghị, hội thảo có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh thì Tổng 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 cửa hàng trưởng.

#### ***1.4.3. Bài học rút ra cho Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình***

Trong một DN, nguồn nhân lực luôn ở vị trí trung tâm, chi phối mục đích, cách thức khai thác sử dụng mọi nguồn lực khác. Nguồn nhân lực được sử dụng hiệu quả tác động tích cực đến sử dụng vốn, kỹ thuật, tài nguyên thiên nhiên. Nếu không có sức lao động của con người thì mọi nguồn lực khác chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng mà không phát huy tính hữu ích của nó trong hoạt động kinh doanh. Chất lượng nguồn nhân lực là một lợi thế cạnh tranh trong mỗi tổ chức. Do đó công tác đào tạo nguồn nhân lực cần được chú trọng ở bất cứ doanh nghiệp nào. Đây là điều quan trọng mà những doanh nghiệp phát triển trong lĩnh vực xăng dầu tại Việt Nam như Công ty xăng dầu Petrolimex Sài Gòn và Tổng công ty Xăng dầu Quân đội đều quan tâm hàng đầu. Qua nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực tại các công ty khác trong nước, đặc biệt là các công ty đối thủ cạnh tranh. Công ty Xăng dầu Hà Sơn



Bình đã rút ra được các kinh nghiệm sau:

Một là, tạo điều kiện tối đa nhất cho công tác đào tạo về cả vấn đề công việc hay chi phí đào tạo để khuyến khích người lao động tập trung tối đa cho khóa học đào tạo đạt kết quả cao nhất.

Hai là, các chương trình đào tạo phải gắn với thực tế, thiết thực với chiến lược mà doanh nghiệp đưa ra.

Ba là, luôn chủ động hợp tác với những đơn vị đào tạo chuyên nghiệp, uy tín để cập nhật những kỹ năng, kiến thức mới cho CBCNV.

Bốn là, đào tạo kỹ năng mềm cho người lao động để họ có thể vận dụng trực tiếp nhằm thay đổi thói quen làm việc hằng ngày, góp phần tăng năng suất lao động.

Năm là, áp dụng phương pháp đào tạo ra đội ngũ để đào tạo những người khác, với phương pháp này sẽ tiết kiệm được chi phí cũng như thời gian cho đào tạo.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ SƠN BÌNH

#### 2.1. Tổng quan về Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình

##### 2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển của Công ty*

#### CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ SƠN BÌNH- CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN

Tên giao dịch quốc tế: Petrolimex HaSonBinh Co., Ltd

Tên viết tắt: Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình (Petrolimex Hà Sơn Bình)

Trụ sở: Số 151 Trần Phú, phường Văn Quán, quận Hà Đông, Hà Nội

Điện thoại: (04) 3382-6286

Fax: (04)3382-5208

Website: [www.hasonbinh.petrokimex.com.vn](http://www.hasonbinh.petrokimex.com.vn)

Email: [hsb@petrolimex.com.vn](mailto:hsb@petrolimex.com.vn)

Vốn điều lệ: 78.000.000.000 đồng (Bảy mươi tám tỷ đồng)

Trước những năm 1990, Tổng công ty Xăng dầu Việt Nam gần như độc quyền về cung ứng xăng dầu, thông qua hiệp định giữa chính phủ Việt Nam với Liên Xô (cũ). Khi đó nhu cầu về dầu mỡ nhờn tại Việt Nam được xác định và cấp theo một tỉ lệ nhất định kèm theo nguyên liệu dưới hình thức giao chỉ tiêu sử dụng theo cơ chế kinh tế kế hoạch hóa tập trung, bao cấp.

Đến giữa năm 1991, nguồn cung ứng Liên Xô cũ và Đông Âu không còn nữa, toàn bộ xăng dầu và dầu mỡ nhờn của công ty phải nhập khẩu tại thị trường khu vực II và thanh toán bằng ngoại tệ mạnh. Cũng chính vào thời điểm này, công ty xăng dầu Hà Sơn Bình được thành lập vào ngày 17/06, theo Quyết định số 669/TTN-QĐ của Bộ Thương Nghiệp (nay là Bộ Công Thương) trên cơ sở hợp nhất Xí nghiệp Xăng dầu Hà Sơn Bình thuộc Công ty xăng dầu Khu vực I và Kho K133 thuộc Công ty xăng dầu B12, chính thức đi vào hoạt động ngày 01/07/1991.

Ngày 1/10/1991, Tỉnh Hòa Bình và Hà Tây được tái lập, thành lập chi nhánh Xăng Dầu Hòa Bình trực thuộc công ty.

Ngày 27/12/1995, thành lập Xí nghiệp xăng dầu K133 trực thuộc công ty.

Ngày 09/09/1998 Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình được cấp giấy phép kinh doanh số 0500232954.

Ngày 1/10/1999 thành lập Xí nghiệp vận tải và dịch vụ trực thuộc công ty.

Ngày 1/10/2000 thực hiện chỉ đạo của cấp trên về quản lý đổi mới doanh nghiệp, công ty đã hoàn thành tiến trình cổ phần hóa xí nghiệp vận tải và dịch vụ công ty thành công ty cổ phần vận tải và dịch vụ Petrolimex Hà Tây.

Ngày 28/06/2010, Công ty chính thức chuyển đổi mô hình hoạt động từ Công ty nhà nước sang Công ty TNHH Một thành viên.

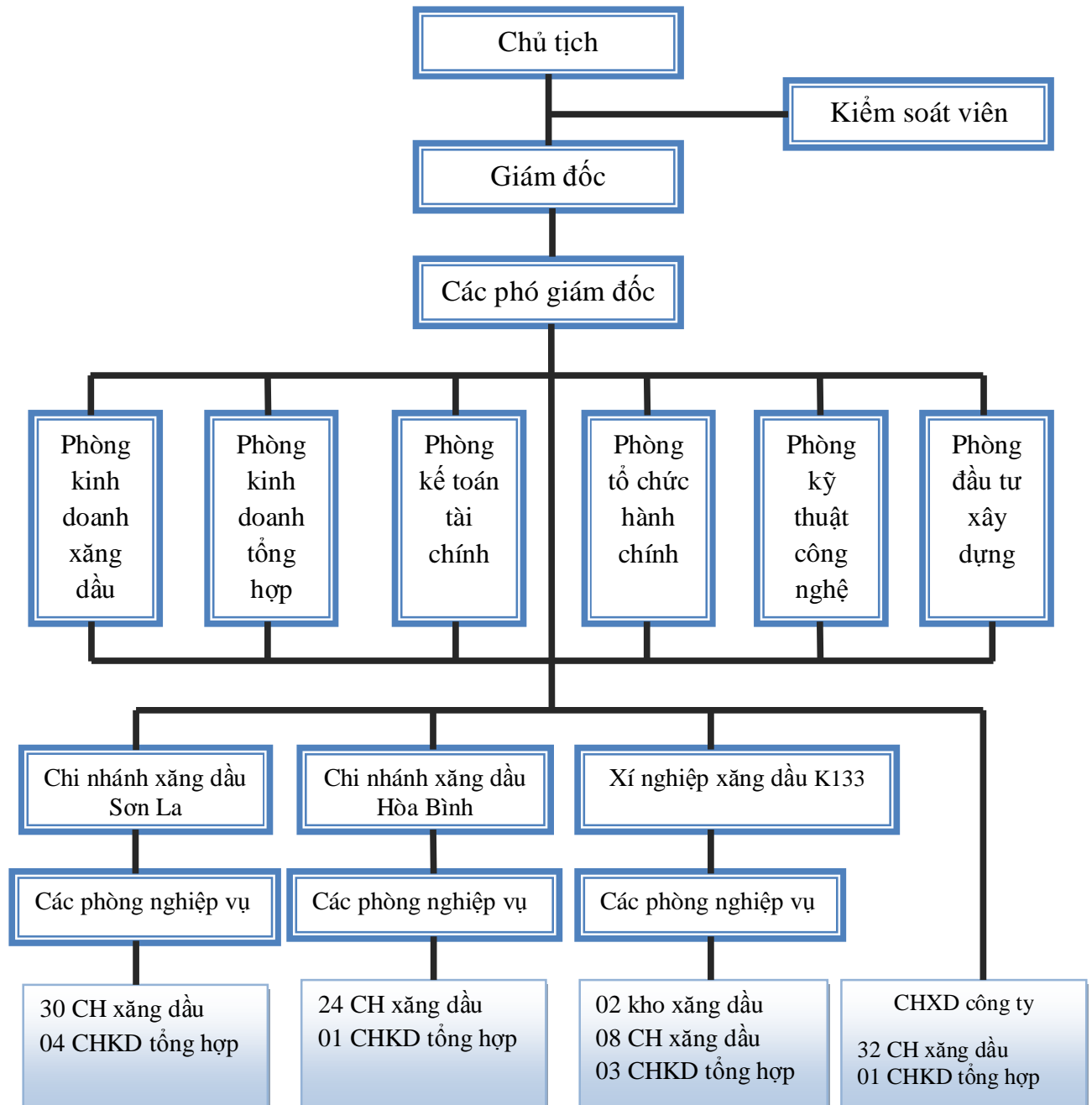
Lĩnh vực sản xuất kinh doanh: Kinh doanh các sản phẩm hoá dầu như (xăng, dầu, Gas hoá lỏng, dầu mỡ nhờn); tổ chức kinh doanh các hoạt động dịch vụ chuyên ngành như: tiếp nhận, giữ hộ, bảo quản, bơm rót,....

Mạng lưới hoạt động: Petrolimex Hà Sơn Bình có hệ thống mạng lưới phân phối gồm: 02 Kho xăng dầu, 94 Cửa hàng kinh doanh xăng dầu và 09 Cửa hàng kinh doanh tổng hợp nằm trải khắp các vùng trên địa bàn 03 Tỉnh/Thành phố (Thành phố Hà Nội- Tỉnh Hòa Bình- Tỉnh Sơn La).

Quá trình hình thành công ty trong những thập kỷ qua diễn ra thường xuyên, liên tục, cùng với sự phát triển của chính mình đã tạo nên những bước phát triển nhanh về cơ sở vật chất kỹ thuật, đội ngũ lao động, thị trường và địa bàn kinh doanh. Với những thành tựu đã đạt được, Công ty và các đơn vị trực thuộc đã được Chủ tịch nước tặng thưởng 02 Huân chương lao động hạng Nhì, 04 Huân chương Lao động hạng Ba, 01 Huân chương Chiến công hạng Ba; Thủ tướng chính phủ tặng 05 Bằng khen, các Bộ, Ủy ban Nhân dân tỉnh Hà Tây, Hòa Bình, Sơn La thưởng nhiều bằng khen và nhiều cờ thi đua xuất sắc.

### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy

Là một Công ty hoạt động trong lĩnh vực xăng dầu, Hà Sơn Bình thiết kế cấu trúc bộ máy theo mô hình trực tuyến chức năng được thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cấu trúc bộ máy Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

Tổ chức bộ máy công ty xăng dầu Hà Sơn Bình: Văn phòng công ty gồm 6 phòng nghiệp vụ (phòng kinh doanh xăng dầu, kinh doanh tổng hợp, tài chính kế toán, kỹ thuật công nghệ, tổ chức hành chính và phòng đầu tư xây dựng) với 3 đơn vị thành viên là Xí nghiệp xăng dầu K133, chi nhánh xăng dầu Hòa Bình, chi nhánh xăng dầu Sơn La, có nhiệm vụ tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh trên địa bàn mình đảm nhiệm, đảm bảo cung cấp hàng đầy đủ và đúng chỉ tiêu chất lượng quy định. Các đơn vị, các cửa hàng trực thuộc luôn nỗ lực phát huy tính sáng tạo nhằm tăng doanh số bán, tăng uy tín với khách hàng, góp phần thực hiện mục tiêu của toàn công ty.

Cơ cấu bộ máy được tổ chức, hoạt động theo luật doanh nghiệp và theo điều lệ của công ty được Đại hội đồng cổ đông thông qua trên cơ sở những nguyên tắc: Tự nguyện, cùng có lợi, dân chủ, bình đẳng và tuân thủ pháp luật. Dưới đây là chức năng cụ thể của từng bộ phận:

Chủ tịch: là người có quyền hành cao nhất và đại diện theo pháp luật của công ty. Có quyền quyết định các vấn đề liên quan đến lợi ích, quyền lợi của công ty.

Giám đốc: Là người được đề cử và do hội đồng quản trị bổ nhiệm, miễn nhiệm. Là người điều hành hoạt động hằng ngày của công ty. Có quyền và nghĩa vụ tổ chức, chỉ đạo thực hiện các nghị quyết, quyết định của hội đồng quản trị, báo cáo tài chính và hoạt động kinh doanh của công ty tại các cuộc họp hội đồng quản trị, kí kết các hợp đồng kinh tế, dân sự với khách hàng theo các quy chế phân cấp của hội đồng quản trị.

Phó giám đốc: Là người phụ giúp các công việc cho giám đốc, được giám đốc ủy quyền trực tiếp phụ trách một số lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ hoặc công việc cụ thể khác và chịu trách nhiệm trước giám đốc về phần công việc được giao.

Phòng kinh doanh xăng dầu: Đảm nhiệm nhiệm vụ kinh doanh mặt hàng xăng dầu của công ty, tìm đối tác trong việc phân phối xăng dầu, có trách nhiệm kí kết hợp đồng mua bán, quản lý các hợp đồng lớn do các cửa

hàng tự kí kết với các doanh nghiệp trên địa bán cửa hàng. Đảm bảo cung ứng đầy đủ hàng hóa cho các chi nhánh, cửa hàng trực thuộc công ty, các đại lý kinh doanh xăng dầu trên địa bàn công ty.

Phòng kinh doanh tổng hợp: Có cùng nhiệm vụ kinh doanh tuy nhiên phòng kinh doanh xăng dầu đảm nhận nhiệm vụ về các mặt hàng dầu mỡ nhờn và nước giặt Jana.

Phòng kế toán tài chính: Có chức năng tham mưu cho giám đốc chỉ đạo và tổ chức thực hiện các tác tài chính, công tác kế toán trên phạm vi toàn công ty theo quy định của công ty và theo quy định của pháp luật. Bộ phận kế toán, thủ quỹ có trách nhiệm nhận tiền, chuyển về công ty của các cửa hàng gần kề, tiếp nhận các chứng từ chuyển về từ các cửa hàng.

Phòng tổ chức hành chính: Có nhiệm vụ tổ chức, theo dõi, quản lý nhân sự của công ty, chịu trách nhiệm toàn bộ về công tác tiền lương theo chế độ của nhà nước, giải quyết các chế độ chính sách đối với người lao động như thai sản, nghỉ việc riêng của các cán bộ công nhân viên trong công ty...

Phòng kỹ thuật công nghệ: Có nhiệm vụ bảo đảm về hoạt động của các trang thiết bị tại các cửa hàng trực thuộc công ty. Đảm bảo tính chuẩn xác về lượng theo quy định của chi cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng. Kiểm tra, giám sát về độ an toàn tại các kho xăng, cây xăng trực thuộc và các đại lý đối tác...

Phòng đầu tư xây dựng: Đảm nhiệm chức năng tìm kiếm công việc, lập hồ sơ đấu thầu các dự án, công trình cho công ty như xây kho bãi, cây xăng... Khai thác, quản lý và phát triển các nguồn lực về đất đai, nhà xưởng, vật kiến trúc của công ty mang lại hiệu quả kinh tế. Bên cạnh đó, tổ chức giám sát thi công các dự án đầu tư khi triển khai thực hiện, đảm bảo dự án thi công đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng cả về kỹ, mỹ thuật và tiết kiệm chi phí. Tuân thủ đúng các quy định nội bộ của công ty và quy định hiện hành Nhà nước.

### 2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh

Năm 2018, thị trường xăng dầu trong nước tiếp tục được vận hành theo Nghị định 83 của Chính phủ. Trong năm Nhà nước đã 24 lần điều chỉnh giá xăng dầu (tính chung cả năm, giá xăng giảm hơn 1.000 đồng/lít, trong khi giá dầu lại tăng tương ứng). Mặc dù trong điều kiện kinh doanh có nhiều khó khăn, cạnh tranh gay gắt nhưng sản lượng bán xăng dầu tại tất cả các đơn vị trực thuộc trong toàn Công ty Hà Sơn Bình đều vượt kế hoạch và tăng trưởng so với cùng kỳ. Trong 3 năm trở lại đây, cùng với sự chỉ đạo của ban điều hành và sự nỗ lực của CBCNV, hoạt động kinh doanh của Petrolimex Hà Sơn Bình đã có những tăng trưởng đáng kể. Thể hiện qua bảng dưới đây :

**Bảng 2.1. Bảng kết quả thực hiện chỉ tiêu về sản lượng**

STT	Chỉ tiêu	Sản lượng		
		2016	2017	2018
1	Kinh doanh xăng dầu	393.055	437.347	448.72
	Bán buôn	209.323	246.469	248.981
	Bán lẻ	183.732	190.878	199.739
2	Dầu mỡ nhờn rời	738 m <sup>3</sup>	933 m <sup>3</sup>	1022 m <sup>3</sup>
3	Dầu mỡ nhờn lon	65360 lon	92139 lon	149130 lon
4	Gas	962 tấn	1428 tấn	1884 tấn
5	Bảo hiểm	6884	7169	8601
		triệu đồng	triệu đồng	triệu đồng
6	Sơn	1567 triệu	2783 triệu	2785 triệu
		đồng	đồng	đồng
7	Nước giặt	11094 can	20260 can	25920 can

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

Sản lượng kinh doanh hàng hóa khác năm 2018 (trừ mặt hàng sơn) đều tăng trưởng cao so với thực hiện năm 2017 và hoàn thành kế hoạch. Mạng lưới kinh doanh hàng hóa khác được mở rộng, đến 31/12/2018 Công ty có 08

cửa hàng chuyên kinh doanh các sản phẩm dịch vụ ngoài xăng dầu và 07 cửa hàng xăng dầu có lao động chuyên kinh doanh gas, hầu hết 100% cửa hàng xăng dầu đã kinh doanh Gas.

Trong năm 2018, tổng doanh thu toàn công ty là 3.886.561 triệu đồng = 99% kế hoạch = 81% cùng kỳ do giá bán giảm. Nộp ngân sách: 915.690 triệu đồng.

Hoạt động sản xuất kinh doanh thuận lợi góp phần tạo điều kiện cho công ty quan tâm đầu tư nhiều hơn cho công tác đào tạo nhân lực. Đồng thời cũng khiến NLD tin tưởng, quyết tâm học tập nâng cao trình độ và gắn bó với công ty.

#### **2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty**

Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình trải qua hơn 27 năm xây dựng và phát triển. Từ những ngày đầu với số lượng nhân lực chỉ 200 lao động, đến nay toàn Công ty đã có tổng số lao động là 748 người với cơ cấu như sau:

*Cơ cấu lao động theo chức năng*

**Bảng 2.2. Bảng cơ cấu lao động theo chức năng năm 2016 - 2018**

STT	Chỉ tiêu	2016		2017		2018	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
	Tổng số lao động	735	100	737	100	748	100
1	Lao động gián tiếp	164	22,3	165	22,4	166	22,2
2	Lao động trực tiếp	571	77,7	572	77,6	582	77,8

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

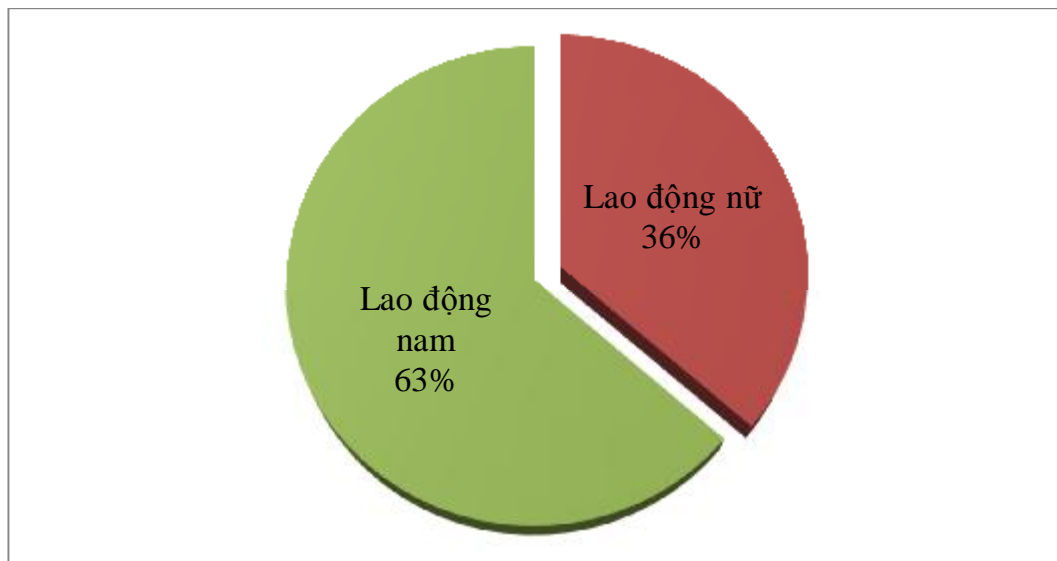
Theo số liệu ở bảng trên, Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình là DN có quy mô vừa. Tổng số lao động của Công ty có xu hướng tăng trong các năm gần đây: năm 2016 là 735 người đến năm 2018 đã tăng thêm 13 người. Trong đó,



lực lượng lao động trực tiếp bao gồm công nhân bán hàng; công nhân bơm rót xăng dầu; công nhân lắp đặt, sửa chữa. Lực lượng lao động này chiếm tỷ trọng rất lớn (77,8%) trong tổng số lao động toàn công ty. Lao động gián tiếp gồm có ban lãnh đạo công ty; cán bộ các phòng ban nghiệp vụ; cán bộ nhân viên văn phòng các chi nhánh, xí nghiệp. Lực lượng này chiếm khá ít, chỉ 22,2% trong DN. Lao động trực tiếp chiếm đa số là do Hà Sơn Bình có đến 02 Kho xăng dầu, 94 Cửa hàng kinh doanh xăng dầu và 09 Cửa hàng kinh doanh tổng hợp.

*Cơ cấu lao động theo giới tính*

Ngoài việc thống kê lao động theo chức năng, cán bộ QTNL của công ty còn thực hiện thống kê dựa trên giới tính cụ thể năm 2018 như sau:



**Biểu đồ 2.1. Biểu đồ cơ cấu lao động theo giới tính năm 2018**

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

Ngành xăng dầu là một ngành độc hại, nó ảnh hưởng không tốt đến sức khỏe của NLĐ; hơn nữa còn đòi hỏi thể lực nên số lao động nữ chỉ chiếm khoảng 36%. Qua biểu đồ trên có thể thấy tỷ trọng lao động nam có sự chênh lệch gần gấp đôi so với tỷ trọng lao động nữ. Đó là do tính chất công việc ở các cửa hàng, kho xăng dầu yêu cầu phải có sức khỏe tốt nên phù hợp với nam giới hơn. Lao động nữ tại công ty chủ yếu làm các công việc văn phòng: phòng Kế toán tài chính, phòng Tổ chức hành chính, phòng kinh doanh...

*Cơ cấu lao động theo trình độ*

Để đạt được hiệu quả cao hơn trong công tác đào tạo, việc thống kê lao động theo trình độ là không thể thiếu, thể hiện qua bảng dưới đây:

**Bảng 2.3. Bảng cơ cấu lao động theo trình độ năm 2016 - 2018**

*Đơn vị: Người*

STT	Chỉ tiêu	2016		2017		2018	
		Tổng số	Lao động nữ	Tổng số	Lao động nữ	Tổng số	Lao động nữ
1	Trên Đại học	6	1	6	1	7	1
2	Đại học	251	78	252	81	255	85
3	Cao đẳng	48	20	54	25	55	27
4	Trung cấp	150	64	149	64	146	63
5	Sơ cấp nghề, Cao đẳng nghề	280	95	276	91	285	98
6	Chưa qua đào tạo	0	0	0	0	0	0

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

Đặc điểm nguồn nhân lực chủ yếu của công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình hiện nay là lao động trực tiếp chiếm đại đa số. Vì vậy nên đa phần trình độ lao động là đại học (34%) và sơ cấp, cao đẳng nghề (38%). Trong nhiều năm, tỷ lệ lao động có trình độ trên Đại học vẫn chỉ khoảng 1%. Con số này như vậy là khá thấp đối với một Công ty có quy mô như Hà Sơn Bình. Có thể thấy, trình độ lao động của công ty không đồng đều nhưng nhìn chung nguồn nhân lực của Công ty đang có xu hướng tăng về cả số lượng và chất lượng, tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển sản xuất kinh doanh.

## **2.2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình**

### ***2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo***

Trong Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình, việc xác định nhu cầu đào tạo thuộc chức năng, nhiệm vụ của phòng Tổ chức hành chính. Các Chi nhánh, Xí nghiệp và các phòng nghiệp vụ tự xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị mình và thông kê gửi về phòng Tổ chức hành chính hàng năm để tổng hợp, phân tích.

Để xác định nhu cầu đào tạo trên cho Công ty, phòng Tổ chức hành chính Hà Sơn Bình dựa vào 3 cơ sở chính là: phân tích tổ chức, phân tích công việc, phân tích cá nhân. Cụ thể như sau:

#### *Phân tích tổ chức:*

Căn cứ các chủ trương, chính sách hoặc các chương trình, kế hoạch cụ thể của Tập đoàn, Công ty và đơn vị, phòng Tổ chức hành chính xác định nhu cầu đào tạo của công ty. Chiến lược và mục tiêu phát triển của Hà Sơn Bình là phấn đấu trở thành một đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực xăng dầu; tích cực khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm mở rộng ngành nghề sản xuất đồng thời mua sắm trang thiết bị hiện đại cả về số lượng lẫn chất lượng. Điển hình như năm 2013, công ty cho ra đời sản phẩm nước giặt JANA và sơn Petrolimex với chất lượng khá tốt, giá cả cạnh tranh nhưng vẫn còn lạ lẫm với người tiêu dùng nên hoạt động kinh doanh những mặt hàng này chưa đạt hiệu quả như mong muốn. Năm 2014, nhằm đẩy mạnh kinh doanh loạt sản phẩm mới và các mặt hàng ngoài xăng dầu khác như dầu mỡ nhờn, gas, bảo hiểm..., Công ty thành lập phòng Kinh doanh tổng hợp gồm các chuyên viên lấy từ các phòng nghiệp vụ do đó chưa được đào tạo về kỹ thuật ngành hàng. Như vậy xuất hiện nhu cầu đào tạo CBCNV phòng Kinh doanh tổng hợp và các nhân viên bán hàng toàn công ty.

Yêu cầu của công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý và công tác phát triển nguồn nhân lực của đơn vị và công ty cũng là căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo. Nhu cầu của các khóa đào tạo Đại học; đào tạo cán bộ quản lý cấp trung và cấp cao; đào tạo lý luận chính trị... chịu ảnh hưởng rất nhiều từ yếu tố này.

Xác định nhu cầu đào tạo cũng cần căn cứ theo quan điểm, định hướng của lãnh đạo. Tại Hà Sơn Bình, lãnh đạo Công ty luôn coi con người là trung tâm, vì vậy luôn khuyến khích cán bộ công nhân viên tham gia học tập, đào tạo để nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc. Điển hình như công ty luôn khuyến khích các cán bộ quản lý, chuyên viên các phòng ban, cửa hàng trưởng tham gia đào tạo sau Đại học để nâng cao trình độ chuyên môn. Khả năng tài chính và trình độ khoa học công nghệ của công ty mỗi năm cũng được xem xét kỹ lưỡng để xác định nhu cầu đào tạo.

*Phân tích công việc:*

Mỗi chức danh khác nhau có các yêu cầu về trình độ, kỹ năng, năng lực khác nhau. Dựa vào thực tế công việc của CBCNV mà công ty sẽ xem xét xem người đó đã đáp ứng được hay chưa, thiếu những gì để có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng. Phòng Tổ chức hành chính của sử dụng các kết quả của phân tích công việc, bản tiêu chuẩn cán bộ, tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ, tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân của Nhà nước và của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam để làm cơ sở cho việc hỗ trợ xác định nhu cầu đào tạo cho công ty. Yêu cầu của công việc trong tương lai cũng được dự tính để từ đó cho thấy những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc đảm nhận. Ví dụ như khi vị trí công việc yêu cầu chuyên môn nghiệp vụ mới thì nhân viên sẽ được yêu cầu học thêm Đại học văn bằng hai. Nhu cầu đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ tại các phòng ban cũng xuất hiện hàng năm nhằm đảm bảo đáp ứng yêu cầu công việc.

*Phân tích cá nhân:*

Ngoài việc dựa vào bảng thống kê trình độ nhân lực hiện có, hồ sơ cá nhân của cán bộ công nhân viên để lấy thông tin về trình độ, kinh nghiệm khả năng thực hiện công việc; cán bộ phụ trách đào tạo còn dựa vào bảng tổng kết phân tích nhân viên của công ty để tìm ra những kiến thức, kỹ năng còn thiếu sót của họ và những mặt tích cực mà họ đạt được. So sánh với kết quả phân tích công việc để từ đó xác định khoảng cách năng lực, xác định nhu cầu đào tạo.

Từ tất cả các thông tin trên, phòng Tổ chức hành chính phải tổng hợp nhu cầu của các đơn vị và phân tích kỹ lưỡng để xác định nhu cầu đào tạo của công ty. Chủ tịch trực tiếp xem xét, phê duyệt nhu cầu đào tạo. Phòng Tổ chức hành chính dựa theo quy chế cử người đi đào tạo theo điều kiện, tiêu chuẩn:

Có trình độ nghiệp vụ, chuyên môn hoặc vị trí, chức danh công việc phù hợp với nhu cầu đào tạo; nội dung của chương trình đào tạo hoặc yêu cầu, quy định của cơ sở đào tạo.

Hoàn thành nhiệm vụ được giao, có khả năng áp dụng các kiến thức được đào tạo vào công việc chuyên môn, có khả năng phát triển.

Có đủ sức khỏe để tham gia và đạt được mục đích của chương trình đào tạo.

Có phẩm chất đạo đức tốt, không vi phạm kỷ luật vào thời điểm được cử đi đào tạo hoặc đã hết thời hiệu của kỷ luật (từ khiển trách trở lên).

Có độ tuổi phù hợp với quy định, yêu cầu (nếu có) của chương trình đào tạo hoặc cơ sở đào tạo.

Thực tế nhu cầu đào tạo của Công ty trong những năm gần đây được thể hiện qua bảng số liệu sau đây:

**Bảng 2.4. Bảng Nhu cầu đào tạo của Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình các năm 2017, 2018, 2019**

STT	Nội dung	Đối tượng	Số lượng (lượt người)		
			2017	2018	2019
<b>I</b>	<b>Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ</b>				
1	Trên Đại học	Cán bộ quản lý, chuyên viên các phòng ban, cửa hàng trưởng	1	0	0
2	Đại học	Chuyên viên các phòng ban, cửa hàng trưởng	9	8	11
3	Cao đẳng, Trung cấp	CBCNV có nhu cầu cá nhân	0	0	0
4	Huấn luyện PCCC	CBCNV khối văn phòng công ty, cửa hàng, kho xăng dầu và cán bộ phòng Kỹ thuật công nghệ	630	650	650
5	An toàn vệ sinh lao động (huấn luyện BHLĐ)	CBCNV khối cửa hàng, kho xăng dầu và cán bộ phòng Kỹ thuật công nghệ	530	550	550
6	Kiến thức chung	CBCNV mới tuyển dụng	53	68	75
7	Chuyên môn nghiệp vụ ngắn ngày	CBCNV các phòng ban theo kế hoạch, nhu cầu của từng phòng ban	46	103	54
8	Nâng bậc nghề	CN sản xuất trực tiếp (CN bán lẻ xăng dầu, CN bán lẻ gas, CN giao nhận xăng dầu, CN hóa nghiệm...)	105	87	115
9	Nghiệp vụ bảo vệ	Nhân viên bảo vệ kho, trụ sở văn phòng công ty, chi nhánh, xí nghiệp	105	105	105
10	Nghiệp vụ bảo vệ môi trường trong KDXD	CBCNV khối cửa hàng, kho xăng dầu, cán bộ phòng Kỹ thuật công nghệ, cán bộ phòng KDXD	107	120	120
<b>II</b>	<b>Đào tạo nâng cao</b>				

1	Đào tạo cán bộ quản lý cấp cao	Lãnh đạo đương chức và cán bộ thuộc diện quy hoạch vị trí từ phó giám đốc công ty, chi nhánh, xí nghiệp trở lên	3	2	0
2	Đào tạo cán bộ quản lý cấp trung	Cán bộ đương chức và CBCNV thuộc diện quy hoạch vị trí cửa hàng trưởng và vị trí từ phó các phòng ban trở lên	15	9	21
3	Lý luận chính trị (trung cấp, cao cấp)	Cán bộ đương chức và cán bộ thuộc diện quy hoạch vị trí từ trưởng các phòng ban trở lên	0	5	6
4	Dân quân tự vệ	CBCNV trong độ tuổi quy định của pháp luật hiện hành	16	16	16
<b>III Đào tạo Công nghệ thông tin</b>					
1	Đào tạo tin học	CBCNV toàn công ty	65	126	128
2	Tự động hóa	CN kỹ thuật tại kho, cán bộ phòng Kỹ thuật công nghệ, cửa hàng trưởng	15	21	21
<b>IV Đào tạo khác</b>					
1	Tập huấn kỹ năng bán hàng	CN bán lẻ tại cửa hàng	440	440	440
2	Đào tạo chính sách pháp luật	CBCNV toàn công ty	20	20	20
<b>Tổng</b>			<b>2160</b>	<b>2330</b>	<b>2332</b>

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

Quan bảng trên ta thấy nhu cầu đào tạo của Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình có xu hướng tăng đều qua các năm. Nhu cầu được xác định hàng năm theo nội dung đào tạo, tương ứng với mỗi nội dung là đối tượng để chọn đi đào tạo khác nhau. Việc xác định rõ đối tượng đào tạo sẽ giúp các phòng ban, chi nhánh, xí nghiệp thuận lợi hơn khi xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị mình. Có những khóa đào tạo nhu cầu không thay đổi nhiều qua các năm và

dành cho hầu hết mọi đối tượng trong công ty như huấn luyện PCCC, ATVSLĐ, công nghệ thông tin, chính sách pháp luật... Còn những khóa đào tạo chuyên môn nghiệp vụ thì mỗi phòng ban mỗi năm sẽ có nhu cầu khác nhau: phòng Tổ chức hành chính có nhu cầu đào tạo công tác tổ chức cán bộ, tập huấn công tác lưu trữ; phòng Kỹ thuật công nghệ có nhu cầu đào tạo hóa nghiệm viên, đo lường chất lượng; phòng Đầu tư xây dựng xuất hiện nhu cầu đào tạo giám sát công trình... Thường thì trong công ty không xuất hiện nhu cầu đào tạo Cao đẳng, Trung cấp vì đây là 2 trình độ tối thiểu khi ứng viên được tuyển dụng vào công ty.

Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty là hoàn toàn dựa trên phương pháp trực tiếp, đi từ thực tế. Tuy nhiên, cách tiến hành xác định nhu cầu đào tạo tại công ty còn mang tính chủ quan, chưa có căn cứ phản hồi từ người lao động, chưa quan tâm đến mong muốn của người lao động. Qua kết quả thu được từ phiếu khảo sát về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình (phụ lục 1,2), chỉ có 31,6% CBCNV được đi đào tạo theo nguyện vọng cá nhân. Như vậy dẫn đến tình trạng có thể người lao động đủ điều kiện đi đào tạo nhưng vào thời điểm đó họ chưa có nhu cầu đào tạo ngay. Hoặc cũng có thể người lao động có nguyện vọng được đi đào tạo nâng cao trình độ với mục đích thăng tiến trong tương lai nhưng lại chưa được công ty xét đến. Ngoài ra, việc xác định nhu cầu đào tạo hầu hết được thực hiện cho từng năm một, kế hoạch cho dài hạn vẫn chưa có dẫn đến việc đôi khi không thích ứng được với sự biến động của thị trường kinh doanh.

### ***2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo***

Kế hoạch đào tạo của công ty được xây dựng mỗi năm một lần, trên cơ sở nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty. Trước ngày 20 tháng 12 hàng năm, các Chi nhánh, Xí nghiệp trực thuộc xây dựng và gửi kế hoạch đào tạo về công ty để Phòng Tổ chức hành chính tổng hợp. Để lập được kế hoạch đào tạo cần phải thực hiện các công việc như: xác định mục



tiêu đào tạo, lựa chọn đối tượng đào tạo, xác định chương trình đào tạo, xác định phương pháp đào tạo và kinh phí chi cho đào tạo.

Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình hàng năm thường tổ chức rất nhiều khóa đào tạo khác nhau, được phân loại thành đào tạo bên trong và đào tạo bên ngoài như sau:

**Bảng 2.5. Bảng phân loại các khóa đào tạo tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình**

STT	Nội dung	Đào tạo bên trong DN	Đào tạo bên ngoài DN
<b>I</b>	<b>Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ</b>		
1	Đào tạo ở nước ngoài		<b>P</b>
2	Trên Đại học		<b>P</b>
3	Đại học		<b>P</b>
4	Cao đẳng, Trung cấp		<b>P</b>
5	Huấn luyện PCCC	<b>P</b>	
6	An toàn vệ sinh lao động (huấn luyện BHLĐ)	<b>P</b>	
7	Đào tạo kiến thức chung cho nhân viên mới	<b>P</b>	
8	Chuyên môn nghiệp vụ ngắn ngày		
	8.1	<i>Công tác tổ chức cán bộ</i>	<b>P</b>
	8.2	<i>Công tác lưu trữ</i>	<b>P</b>
	8.3	<i>Nghiệp vụ BHXH</i>	<b>P</b>
	8.4	<i>Hợp đồng lao động</i>	<b>P</b>
	8.5	<i>Hóa nghiệm viên</i>	<b>P</b>
	8.6	<i>Đo lường chất lượng</i>	<b>P</b>
	8.7	<i>Sửa chữa cột bơm (cơ, điện tử)</i>	<b>P</b>

8.8	<i>Kỹ thuật an toàn gas</i>	<b>P</b>	
8.9	<i>Giám sát công trình</i>		<b>P</b>
8.10	<i>Đào tạo cửa hàng trưởng</i>	<b>P</b>	
	...		
9	Nâng bậc nghề	<b>P</b>	
10	Nghiệp vụ bảo vệ	<b>P</b>	
11	Nghiệp vụ bảo vệ môi trường trong KDXD	<b>P</b>	
<b>II</b>	<b>Đào tạo nâng cao</b>		
1	Đào tạo cán bộ quản lý cấp cao		<b>P</b>
2	Đào tạo cán bộ quản lý cấp trung		<b>P</b>
3	Lý luận chính trị (trung cấp, cao cấp)		<b>P</b>
4	Dân quân tự vệ		<b>P</b>
<b>III</b>	<b>Đào tạo ngoại ngữ</b>		
1	Tiếng Anh		<b>P</b>
2	Tiếng Anh tin học		<b>P</b>
<b>IV</b>	<b>Đào tạo Công nghệ thông tin</b>		
1	Tin học cơ sở	<b>P</b>	
2	Tin học nâng cao		<b>P</b>
3	Tự động hóa	<b>P</b>	
<b>V</b>	<b>Đào tạo khác</b>		
1	Tập huấn kỹ năng bán hàng	<b>P</b>	
2	Đào tạo chính sách pháp luật	<b>P</b>	

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

### **Xác định mục tiêu đào tạo**

Mục tiêu của hoạt động đào tạo trong công ty được chính người đứng đầu- Chủ tịch công ty đề ra hàng năm. Về tổng quát, năm 2019, Hà Sơn Bình đề ra mục tiêu của đào tạo là:

100% CBCNV trong công ty được tham gia các lớp đào tạo.

Nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, các kỹ năng thực hiện công việc, khả năng tổ chức quản lý cho CBCNV để họ có thể thực hiện hiệu quả công việc của chính mình.

CBCNV có thể nắm bắt được những xu hướng phát triển của ngành sản xuất kinh doanh xăng dầu sau khi tham gia khóa đào tạo, từ đó giúp họ có thể áp dụng những kiến thức thu được vào thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm tăng hiệu quả hoạt động của công ty.

CBCNV có thể nắm bắt và ứng dụng kịp thời công nghệ sản xuất hiện đại, tiên tiến vào công việc trong thời gian tới.

Mục tiêu cụ thể với các loại lao động:

*Đối với lao động gián tiếp:* Bồi dưỡng và nâng cao các kiến thức về quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ... Qua đó đảm bảo cho những cán bộ này có đủ khả năng, kỹ năng, kiến thức cần thiết của một nhà quản lý để có thể điều hành tốt các hoạt động sản xuất kinh doanh thực tế của công ty. Đảm bảo cho đội ngũ cán bộ quản lý của công ty có đủ năng lực, phẩm chất chính trị.

*Đối với lao động trực tiếp:* Sau khi tham gia học tập thì người lao động phải có trình độ chuyên môn cao, có kiến thức, kỹ năng thực hiện tốt công việc, nhiệm vụ được giao.

Phải có khả năng ứng dụng công nghệ hiện đại vào trong quá trình sản xuất, đảm bảo sự phù hợp giữa yêu cầu của công việc với trình độ chuyên môn của người lao động.

Phải có tác phong công nghiệp, thực hiện đúng những quy định của công ty về bảo hộ lao động, an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, vệ sinh môi trường làm việc, kỹ thuật lao động.

Mục tiêu đặt ra không chỉ về mặt tổng quát, theo từng đối tượng mà còn cụ thể cho từng khóa học. Mục tiêu của mỗi khóa học do phòng Tổ chức hành chính đề ra nhằm giúp người học và giáo viên nắm rõ trách nhiệm của mình. Diễn hình như:

*Mục tiêu khóa học An toàn Phòng cháy chữa cháy:*

Toàn bộ CBCNV khối cửa hàng, kho xăng dầu và cán bộ phòng Kỹ thuật công nghệ phải tham gia đầy đủ khóa học.

Sau khóa học phải nắm được quy trình phòng cháy chữa cháy về mặt lý thuyết và thực hành.

Thực hiện đúng, nhanh theo quy trình, thành thạo các thao tác khi diễn tập phòng cháy chữa cháy tại đơn vị theo các phương án chữa cháy đã được Công an phòng cháy chữa cháy phê duyệt.

100% đạt chứng chỉ loại “Khá” trở lên.

*Mục tiêu khóa học kỹ năng bán hàng:*

Nhân viên bán hàng nắm rõ về kỹ thuật từng mặt hàng công ty đang kinh doanh.

Nắm được các kỹ năng giao tiếp, thuyết phục khách hàng, tiếp thị mặt hàng, xác định nhu cầu khách hàng, chăm sóc khách hàng và kỹ năng điều tra thị trường.

100% đạt chứng chỉ loại “Khá” trở lên.

*Mục tiêu khóa học Đào tạo cán bộ quản lý cấp trung:*

Làm rõ vai trò, trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền hạn của cán bộ quản lý cấp trung.

Chỉ ra các yêu cầu về một cán bộ quản lý cấp trung chuyên nghiệp, làm việc hiệu quả.

Nâng cao năng lực làm việc cho cán bộ quản lý cấp trung trong công ty.

100% đạt chứng chỉ loại “Khá” trở lên.

Qua kết quả khảo sát 98 CBCNV (phụ lục 1 và 2), gần như tất cả (94,9%) học viên trước khi đi đào tạo đều hiểu rõ được mục tiêu của khóa học. Như vậy, với từng đối tượng lao động, với mỗi khóa đào tạo, Hà Sơn Bình đã xác định được những mục tiêu cụ thể cần phải đạt được. Từ đó giúp học viên cũng như giáo viên nắm rõ nhiệm vụ của mình và cố gắng hết mình để hoàn thành khóa học với kết quả tốt nhất.

### **Lựa chọn đối tượng đào tạo**

Theo phân loại như bảng 2.4 và 2.5 , Hà Sơn Bình lấy đó làm căn cứ khi lựa chọn đối tượng đào tạo.

Đối với đào tạo bên trong, trưởng các phòng ban, chi nhánh, xí nghiệp là người dựa trên đối tượng đào tạo theo quy định chung của công ty rồi lựa chọn người được đi đào tạo, sau đó gửi về Phòng Tổ chức hành chính trước mỗi khóa học. Phòng Tổ chức hành chính là nơi tổng hợp và lập danh sách các học viên. Cách làm như vậy có ưu điểm là: Trưởng các bộ phận là người gần gũi nhất với CBCNV của mình; nắm bắt được những tâm tư, nguyện vọng của CBCNV; hiểu rõ mặt tích cực cũng như hạn chế của họ; biết họ đang thiếu những kiến thức, kỹ năng gì để cử đi đào tạo. Tuy nhiên, cách lựa chọn đối tượng đào tạo này cũng có nhược điểm là: Phụ thuộc vào ý kiến chủ quan của trưởng các bộ phận, không có những tiêu chí cụ thể để xem xét các đối tượng; người lựa chọn dễ mắc những lỗi như thiên vị, định kiến. Nếu như trong đơn vị có người nhà, người thân quen, trưởng các đơn vị rất có thể cử những người đó đi đào tạo nâng cao trình độ nhằm thuận lợi cho nâng bậc, nâng lương, đề bạt sau này. Trong khi đó, còn có những CBCNV khác xứng đáng hơn, có nguyện vọng được đào tạo thì lại không được xét duyệt. Trưởng các bộ phận cũng có thể lựa chọn người đi đào tạo dựa vào cảm tính, yêu, ghét. Như vậy gây ra mất công bằng trong nội bộ công ty.

Đối với đào tạo bên ngoài, thường thì phòng Tổ chức hành chính là đơn vị lựa chọn đối tượng đào tạo. Đào tạo dân quân tự vệ được tổ chức hàng năm; số lượng học viên theo yêu cầu của Ban chỉ huy quân sự địa phương;

đối tượng theo quy định của pháp luật hiện hành. Những khóa học đặc biệt như Đào tạo ở nước ngoài, Đào tạo trên Đại học, Đào tạo Đại học, Cao đẳng, Đào tạo cán bộ quản lý, Lý luận chính trị... sẽ do Giám đốc hoặc Chủ tịch công ty trực tiếp quyết định đưa người nào đi đào tạo. Cách lựa chọn như vậy sẽ tránh được lỗi thiên vị, định kiến nhưng vẫn có thể mắc phải lỗi chủ quan. Do cán bộ phòng Tổ chức hành chính và lãnh đạo công ty không thể sát sao đến từng CBCNV ở các xí nghiệp, kho, cửa hàng... nên không thể nắm bắt nhu cầu đào tạo của họ một cách chính xác. Có thể người được cử đi đào tạo nhưng lại không có nhu cầu do lý do gia đình, khó bố trí được thời gian... Như vậy họ sẽ đi đào tạo một cách chống đối, gây lãng phí và làm giảm hiệu quả công tác đào tạo.

### **Xác định chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo**

Việc xác định chương trình đào tạo giúp tránh tình trạng đào tạo tràn lan, không có sự kiểm soát gây lãng phí cho công ty. Các khóa đào tạo được thông báo cho học viên ít nhất 1 tuần trước khi bắt đầu. Hà Sơn Bình thường chú trọng đến những lĩnh vực đào tạo chủ yếu như:

Đào tạo lý luận chính trị

Đào tạo kiến thức về Nhà nước và quản lý Nhà nước, về quốc phòng, an ninh, kiến thức pháp luật

Đào tạo kiến thức, kỹ năng quản lý kinh tế, quản trị doanh nghiệp

Đào tạo kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ

Đào tạo ngoại ngữ, tin học và các kiến thức bổ trợ khác

Đào tạo nghiệp vụ huấn luyện ATVSLĐ, an toàn PCCC, nghiệp vụ bảo vệ môi trường... theo các qui định của Nhà nước.

*Nguồn: Quy chế Tổ chức và quản lý công tác đào tạo (Phụ lục 4)*

**Đối với đào tạo bên trong**, việc xây dựng chương trình đào tạo và xác định phương pháp đào tạo được giao cho phòng Tổ chức hành chính, có thể kết hợp với các phòng ban liên quan. Điển hình như:

*Đào tạo kiến thức chung đối với tất cả nhân viên mới:*

Đối tượng áp dụng: Nhân viên mới được tiếp nhận chính thức vào Công ty.

Cán bộ đào tạo sẽ xác định chương trình đào tạo bao gồm:

Giới thiệu về Công ty và các đơn vị thành viên

Nội quy lao động, thỏa ước lao động tập thể và các quy tắc quản lý nội bộ

Các quy trình làm việc, các biểu mẫu, hướng dẫn sử dụng trong quá trình làm việc.

Đào tạo chuyên sâu theo từng vị trí công việc được giao.

Phương pháp đào tạo: Công ty áp dụng những phương pháp: Giới thiệu, đào tạo tập trung, kèm cặp chỉ dẫn trong công việc. Đối với công nhân xăng dầu khi được tuyển dụng, cửa hàng trưởng sẽ hướng dẫn kỹ lưỡng về công tác an toàn lao động, sau đó an toàn viên hướng dẫn công việc, kèm cặp và giám sát trong 1– 2 tháng.

*Đào tạo nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ:*

Đối với lao động trực tiếp (công nhân kỹ thuật xăng dầu, công nhân bán xăng dầu...), nội dung đào tạo nâng cao nghiệp vụ bao gồm:

Các công đoạn bơm, rót xăng dầu, thay dầu mỡ nhờn, chi tiết sản phẩm, những lỗi thường mắc...

Cập nhật những kiến thức, sử dụng trang thiết bị mới, hoặc dây chuyền, công nghệ mới.

Phương pháp đào tạo: Hà Sơn Bình tổ chức các lớp học, các buổi tập huấn bồi dưỡng kiến thức ngành hàng.

Đối với lao động gián tiếp (lao động tại các phòng nghiệp vụ Công ty, Chi nhánh, Xí nghiệp): Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho từng đối tượng: kế toán, tài chính, nhân sự, kỹ thuật, công nghệ thông tin, tiếng Anh....

Phương pháp đào tạo: Công ty tổ chức các lớp học, hội thảo trao đổi về những kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng với những cán bộ đã

được công ty cử đi học các lớp nghiệp vụ trong và ngoài nước; mời các chuyên gia về giảng dạy trực tiếp.

***Đối với đào tạo bên ngoài***, chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo thường do cán bộ phụ trách đào tạo kết hợp với cơ sở đào tạo hoặc giảng viên xác định. Hai bên sẽ họp bàn với nhau để thống nhất một chương trình và lựa chọn phương pháp phù hợp nhất cho khóa đào tạo. Cụ thể:

*Đào tạo cán bộ quản lý cấp trung:*

Nội dung đào tạo:

Xây dựng hình ảnh cán bộ quản lý cấp trung chuyên nghiệp

Kỹ năng thuyết trình hiệu quả

Phát triển năng lực cảm xúc và xây dựng quan hệ

Kỹ năng làm việc với cấp trên

Kỹ năng khuyến khích và truyền cảm hứng cho cấp dưới

Kỹ năng giải quyết vấn đề

Kỹ năng lãnh đạo nhóm làm việc hiệu quả

Phương pháp đào tạo: Tham gia các hội nghị, thảo luận của chuyên gia; cử đi học các lớp ngắn hạn.

*Đào tạo cán bộ quản lý cấp cao:*

Nội dung đào tạo:

Quản trị Chiến lược

Tiếp thị dành cho Cán bộ Quản lý

Văn hóa Doanh nghiệp

Truyền thông nội bộ

Lãnh đạo: Kỹ năng & Phong cách

Độc hiểu Báo cáo Tài chính

Quản lý Ngân sách

Quản lý Thay đổi

Kỹ năng Đàm phán, thương lượng



Phương pháp đào tạo: Tham gia các khóa học, hội nghị, thảo luận của chuyên gia; cử đi học các lớp ngắn hạn; học tập kinh nghiệm ở nước ngoài theo chương trình của Tập đoàn.

Qua khảo sát 98 CBCNV tại công ty, có 85,7 % người đồng ý rằng nội dung đào tạo phù hợp với chuyên môn, kinh nghiệm của họ và phương pháp đào tạo thích hợp, đem lại hiệu quả cho khóa học (Xem Phụ lục 1 và 2). Số phiếu đồng tình khá cao do công ty đã phân trách nhiệm thiết lập cho cán bộ đào tạo nên chương trình đào tạo được xây dựng cho mỗi khóa hàng năm khá rõ ràng và chi tiết; phương pháp đào tạo được lựa chọn khoa học và phù hợp, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác triển khai thực hiện được dễ dàng, thuận lợi.

#### **Kinh phí chi cho đào tạo**

Kinh phí dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực chủ yếu được lấy từ 3 nguồn:

Trích doanh thu của công ty (mức cụ thể theo từng năm).

Nguồn kinh phí hỗ trợ từ Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam Petrolimex.

NLD tự túc về kinh phí tùy theo tính chất khóa đào tạo.

Cụ thể qua 2 bảng, biểu đồ sau:

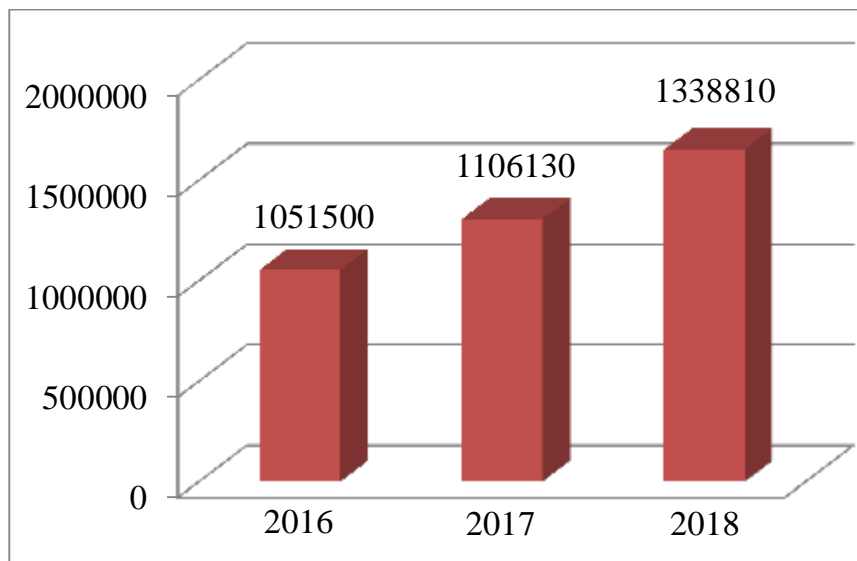
**Bảng 2.6. Bảng quy định mức hỗ trợ chi phí đào tạo**

<b>Đối tượng</b>	<b>Mức hỗ trợ</b>
CBCNV được cử đi đào tạo (trong nước và nước ngoài) theo yêu cầu của Tập đoàn, Công ty	100% chi phí đào tạo
CBCNV được phê duyệt đào tạo theo nhu cầu cá nhân; các khóa đào tạo có mức chi phí	80 % chi phí đào tạo

đào tạo không quá 20 triệu VNĐ	
CBCNV được phê duyệt đào tạo theo nhu cầu cá nhân; các khóa đào tạo có mức chi phí đào tạo lớn hơn 20 triệu VNĐ	Không quá 70% chi phí đào tạo và không quá 50 triệu VNĐ
*Trường hợp CBCNV được công ty phê duyệt cùng một nhu cầu đào tạo cá nhân trong 2 năm liên tiếp nhưng không thực hiện, đến năm thứ 3 sẽ không xem xét hỗ trợ chi phí đối với nhu cầu đào tạo này.	

*Nguồn: Quy chế Tổ chức và quản lý công tác đào tạo*

*Đơn vị: nghìn đồng*



**Biểu đồ 2.2. Biểu đồ kinh phí chi cho đào tạo tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình qua các năm 2016, 2017, 2018**

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

Qua biểu đồ 2.3, ta thấy mức chi cho đào tạo nhân lực tại Petrolimex Hà Sơn Bình có xu hướng tăng đều qua các năm 2016, 2017 và 2018. Mỗi năm, mức tăng trung bình là khoảng 200 triệu đồng. Như vậy, công ty ngày càng quan tâm, đầu tư nhiều hơn cho công tác đào tạo. Bảng 2.5 cho thấy hầu hết các khóa đào tạo đều được hỗ trợ chi phí (ít nhất 70% và nhiều nhất là đài

thọ 100%). Tiếp tục thực hiện theo hướng như vậy, CBCNV trong Công ty sẽ có thêm động lực tham gia hoạt động đào tạo, cũng có thể chuyên tâm học tập hơn, giúp tăng hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại Hà Sơn Bình.

### **Lựa chọn giáo viên đào tạo**

Với hình thức đào tạo bên ngoài thì giáo viên thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình thuộc các cơ sở đào tạo ngoài công ty. Ví dụ như khóa dân quân tự vệ sẽ do Ban chỉ huy quân sự cấp quận, huyện phụ trách; đào tạo giám sát công trình sẽ do các giảng viên của Trường Đại học Xây dựng giảng dạy...

Đối với đào tạo bên trong, Petrolimex Hà Sơn Bình lựa chọn cả nguồn giáo viên bên trong và ngoài công ty, cụ thể:

*Đối với những giáo viên thuộc bên trong công ty thì công ty lựa chọn giáo viên theo các tiêu chí:*

Có trình độ chuyên môn kỹ thuật lành nghề;

Có kinh nghiệm trên 10 năm trong công việc;

Thường xuyên hoàn thành tốt nhiệm vụ;

Ít nhất 3 năm gần nhất không vi phạm nội quy, quy chế, kỷ luật lao động;

Có khả năng truyền đạt, kỹ năng thuyết trình.

Những giáo viên bên trong công ty này thường là các Phó Giám đốc, trưởng hoặc phó phòng các phòng ban chức năng, cửa hàng trưởng hoặc là những NLD giỏi.

Các khóa đào tạo như: Đào tạo kiến thức chung cho nhân viên mới, đào tạo cửa hàng trưởng, tin học cơ sở, kỹ năng bán hàng... thường sẽ sử dụng nguồn giáo viên trong công ty.

Trong quá trình giảng dạy các giáo viên kiêm nhiệm sẽ được hưởng các quyền lợi như khi đang làm việc. Đồng thời những giáo viên đó sẽ có thêm các khoản phụ cấp từ việc tham gia giảng dạy.

*Đối với những giáo viên đến từ bên ngoài công ty* thì phòng Tổ chức hành chính chịu trách nhiệm tìm hiểu, lựa chọn, mời những chuyên gia có uy tín, có kinh nghiệm trong lĩnh vực giảng dạy về công ty. Hoặc giáo viên sẽ do các trường, các trung tâm, tổ chức giáo dục mà công ty ký kết hợp đồng sắp xếp và bố trí giảng dạy.

Các giáo viên tham gia công tác đào tạo nhân lực cho công ty phải:

Biên soạn nội dung phù hợp với chương trình học.

Tổ chức kiểm tra, đánh giá kết quả đào tạo cho mỗi học viên sau khóa học.

Tuy vậy, việc tuyển chọn và đào tạo đội ngũ giáo viên còn nhiều bất cập vì giáo viên bên ngoài không hiểu hết về tình hình thực tế của công ty, còn giáo viên trong công ty thì rất khó chọn lựa bởi ít người có khả năng sư phạm để truyền đạt lại kiến thức một cách hiệu quả nhất. Điều này có thể thấy qua kết quả phiếu khảo sát của tác giả, chỉ có 57,2 % CBCNV được hỏi hài lòng với giảng viên trong các khóa học (xem Phụ lục 1 và 2).

### ***2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện đào tạo***

Phòng Tổ chức hành chính là đầu mối chịu trách nhiệm giúp Chủ tịch, Giám đốc công ty quản lý toàn bộ công tác đào tạo của công ty.

Sau khi lập kế hoạch đào tạo, Trưởng phòng Tổ chức hành chính ký và trình lên Chủ tịch xem xét, nếu được duyệt sẽ ban hành quyết định xuống đơn vị thực hiện.

*Đối với những khóa đào tạo bên trong*, cán bộ phụ trách đào tạo có trách nhiệm:

Soạn thảo văn bản triệu tập các đối tượng đào tạo, trình Giám đốc duyệt rồi gửi đến các đơn vị trước ít nhất 1 tuần diễn ra khóa học, thể hiện rõ thời gian, địa điểm, nội dung đào tạo, chế độ ăn ở, đi lại (nếu có)...

Bố trí địa điểm thích hợp, thuận tiện; chăm lo chế độ ăn, ở (nếu có) cho học viên và giảng viên.

Chuẩn bị phòng học, các trang thiết bị cần thiết (bảng viết, bút viết, giấy, máy chiếu,...), tài liệu học tập trước khi bắt đầu mỗi buổi học.

Đôn đốc, nhắc nhở học viên có mặt đầy đủ, đúng giờ.

Xử lí các vấn đề phát sinh trong quá trình tổ chức đào tạo.

*Đối với những khóa đào tạo bên ngoài, cán bộ phụ trách đào tạo có trách nhiệm:*

Thực hiện quá trình ký kết Hợp đồng đào tạo với các cơ sở đào tạo (Trung tâm đào tạo, Trường Đại học...)

Soạn thảo văn bản triệu tập các đối tượng đào tạo, trình Giám đốc duyệt rồi gửi đến các đơn vị trước ít nhất 1 tuần diễn ra khóa học, thể hiện rõ thời gian, địa điểm, nội dung đào tạo, chế độ ăn ở, đi lại (nếu có)...

Đôn đốc, nhắc nhở học viên có mặt đầy đủ, đúng giờ.

Theo dõi sát sao tình trạng các lớp học, kịp thời điều chỉnh, giải quyết những vấn đề phát sinh.

Đồng thời, trường các đơn vị trong công ty cùng phối hợp hỗ trợ thực hiện chương trình đào tạo theo kế hoạch.

Các Chi nhánh, Xí nghiệp gửi Báo cáo thực hiện kế hoạch đào tạo theo quy định công ty trước ngày 20 tháng 12 hàng năm. (theo mẫu số 02, phụ lục 4 )

Phòng Tổ chức hành chính có trách nhiệm theo dõi, kiểm tra, tổng hợp từ các đơn vị và lập báo cáo tình hình đào tạo toàn công y trình Giám đốc và Chủ tịch theo định kỳ hàng năm. (theo mẫu số 02, phụ lục 4 )

**Bảng 2.7. Bảng tổng hợp báo cáo kết quả đào tạo năm 2017, 2018**

STT	Nội dung	2017						2018					
		Số lượng (lượt người)			Chi phí (nghìn đồng)			Số lượng (lượt người)			Chi phí (nghìn đồng)		
		Kế hoạch	Thực hiện	TH/KH (%)	Kế hoạch	Thực hiện	TH/KH (%)	Kế hoạch	Thực hiện	TH/KH (%)	Kế hoạch	Thực hiện	TH/KH (%)
<b>I</b>	<b>Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ</b>	<b>1586</b>	<b>1542</b>	<b>97</b>	<b>719050</b>	<b>676150</b>	<b>94</b>	<b>1691</b>	<b>1632</b>	<b>97</b>	<b>790750</b>	<b>730550</b>	<b>92</b>
1	Trên Đại học	1	1	100	3000	3000	100	0	0	100	0	0	100
2	Đại học	9	9	100	21600	21600	100	8	8	100	19200	19200	100
3	Huấn luyện PCCC	630	630	100	189000	189000	100	650	650	100	195000	195000	100
4	An toàn vệ sinh lao động (huấn luyện BHLĐ)	530	530	100	95400	95400	100	550	550	100	99000	99000	100
5	Kiến thức chung cho nhân viên mới	53	38	72	10600	7600	72	68	51	75	13600	10200	75
6	Chuyên môn nghiệp vụ ngắn ngày	46	34	74	55200	40800	74	103	85	83	123600	102000	83
7	Nâng bậc nghề	105	105	100	136500	136500	100	87	83	95	113100	107900	95
8	Nghiệp vụ bảo vệ	105	105	100	47250	47250	100	105	105	100	47250	47250	100

9	Nghiệp vụ bảo vệ môi trường trong KDXD	107	90	84	160500	135000	84	120	100	83	180000	150000	83
<b>II</b>	<b>Đào tạo nâng cao</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>58500</b>	<b>58500</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>55200</b>	<b>55200</b>	<b>100</b>
1	Đào tạo cán bộ quản lý cấp cao	3	3	100	7500	7500	100	2	2	100	5000	5000	100
2	Đào tạo cán bộ quản lý cấp trung	15	15	100	27000	27000	100	9	9	100	16200	16200	100
3	Lý luận chính trị (trung cấp, cao cấp)	0	0	0	0	0	0	5	5	100	10000	10000	100
4	Dân quân tự vệ	16	16	100	24000	24000	100	16	16	100	24000	24000	100
<b>III</b>	<b>Đào tạo Công nghệ thông tin</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>202000</b>	<b>202000</b>	<b>100</b>	<b>147</b>	<b>147</b>	<b>100</b>	<b>310800</b>	<b>310800</b>	<b>100</b>
1	Đào tạo tin học	65	65	100	52000	52000	100	126	126	100	100800	100800	100
2	Tự động hóa	15	15	100	150000	150000	100	21	21	100	210000	210000	100
<b>IV</b>	<b>Đào tạo khác</b>	<b>460</b>	<b>460</b>	<b>89</b>	<b>106000</b>	<b>106000</b>	<b>92</b>	<b>460</b>	<b>460</b>	<b>96</b>	<b>106000</b>	<b>106000</b>	<b>97</b>
1	Tập huấn kỹ năng bán hàng	440	440	100	66000	66000	88	440	440	100	66000	66000	100
2	Đào tạo chính sách pháp luật	20	20	100	40000	40000	100	20	20	100	40000	40000	100

<b>V</b>	<b>Chi phí tài liệu phục vụ học tập</b>	<b>2160</b>	<b>2116</b>	<b>98</b>	<b>64800</b>	<b>63480</b>	<b>98</b>	<b>2330</b>	<b>2271</b>	<b>97</b>	<b>139800</b>	<b>136260</b>	<b>97</b>
	<b>Tổng</b>	<b>2160</b>	<b>2116</b>	<b>98</b>	<b>1150350</b>	<b>1106130</b>	<b>96</b>	<b>2330</b>	<b>2271</b>	<b>97</b>	<b>1402550</b>	<b>1338810</b>	<b>95</b>

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*



Nhìn chung, thực hiện đào tạo nguồn nhân lực tại Hà Sơn Bình đạt khoảng 96% kế hoạch đề ra. Những khóa đào tạo cố định hàng năm như PCCC, ATVSLĐ, nghiệp vụ bảo vệ, dân quân tự vệ... thì quá trình tổ chức thực hiện diễn ra suôn sẻ, đạt 100% kế hoạch. Vì những khóa học này hết sức quan trọng đối với đặc thù ngành nghề kinh doanh xăng dầu và công ty đã có nhiều kinh nghiệm tổ chức. Còn đối với những khóa đào tạo khác như chuyên môn nghiệp vụ ngắn ngày, nghiệp vụ bảo vệ môi trường, kỹ năng bán hàng... khi tổ chức còn gặp khó khăn do tình hình sản xuất kinh doanh bận rộn, các đơn vị không bố trí được thời gian và nhân lực thay thế để cử người đi đào tạo đầy đủ theo kế hoạch. Kết quả thực hiện đào tạo kiến thức chung cho nhân viên mới chịu ảnh hưởng từ công tác tuyển dụng khi không tuyển đủ số lao động theo kế hoạch. Các lớp tập trung được tổ chức theo quý tại văn phòng công ty khi có từ 10 học viên trở lên. Những quý chỉ tuyển dụng mới 2-3 người, công ty sẽ áp dụng phương pháp giới thiệu, kèm cặp chỉ dẫn do quản lý trực tiếp phụ trách đào tạo.

Chi phí tài liệu phục vụ học tập, công tác cũng tăng gấp đôi (63,4 triệu đồng cho năm 2017 và 136,2 triệu đồng cho năm 2018). Tuy nhiên, khi tác giả tiến hành khảo sát thì có đến 22,4 % CBCNV tham gia khảo sát cho rằng tài liệu học tập còn một số phần chưa phù hợp, chưa sát với thực tế công việc. Khi được hỏi về trang thiết bị phục vụ khóa học, chỉ có 26,5% CBCNV được hỏi cho rằng cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ đào tạo là đầy đủ, chất lượng tốt, hiệu quả; 73,5 % còn lại đánh giá trang thiết bị học tập còn sơ sài, chưa phục vụ tốt cho khóa học (Phụ lục 1 và 2). Như vậy công ty cần phải xem xét sử dụng hiệu quả hơn nữa nguồn kinh phí chi cho đào tạo.

#### 2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo

##### Thực trạng đánh giá kết quả chương trình đào tạo

Cuối mỗi khóa đào tạo, phòng Tổ chức hành chính thực hiện đánh giá hiệu quả của khóa học thông qua kết quả học tập của học viên và đánh giá từ phía giảng viên. Cụ thể:

*Với các khóa đào tạo ngoài công ty:* Đánh giá chứng chỉ, văn bằng, giấy chứng nhận mà học viên được cấp sau khi kết thúc khóa học.

Cán bộ phòng Tổ chức hành chính có tổng hợp kết quả học tập của CBCNV được đào tạo bên ngoài công ty 2 năm gần đây như sau:

**Bảng 2.8. Bảng kết quả học tập của CBCNV đào tạo ngoài công ty năm 2017, 2018**

Chỉ tiêu	2017		2018	
	Số lượng (lượt người)	Tỷ lệ %	Số lượng (lượt người)	Tỷ lệ %
Tổng số CBCNV	128	100	211	100
Khá, giỏi	104	81,3%	183	86,7%
Trung bình	24	18,7%	28	13,3%
Yếu kém	0	0	0	0

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

Trong hai năm qua, đa số CBCNV tham gia đào tạo bên ngoài đều mang về kết quả học tập tích cực: trên 80% đạt loại khá, giỏi và không có kết quả yếu kém. Điều này cho thấy hiệu quả của các khóa học là khá cao. Nhưng bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một số ít CBCNV đạt kết quả loại trung bình (chiếm khoảng 19%).

*Với các khóa đào tạo trong công ty:* Hà Sơn Bình chỉ thực hiện đánh giá kết quả chương trình đào tạo từ phía giảng viên. Sau mỗi khóa đào tạo thì

giảng viên trực tiếp giảng dạy sẽ đánh giá chất lượng của mỗi học viên hoặc nhóm học viên theo mẫu (xem Phụ lục 3) và gửi lên phòng Tổ chức hành chính. Trưởng phòng Tổ chức hành chính sẽ trực tiếp xem xét và cấp chứng chỉ cho những học viên hoàn thành tốt khóa học, đạt được kết quả cao và không vi phạm nội quy, quy định.

**Bảng 2.9. Bảng kết quả học tập của CBCNV đào tạo trong công ty năm 2016, 2017, 2018**

Tổng điểm	Xếp loại	2016		2017		2018	
		Số lượng (học viên/nhóm học viên)	Tỷ lệ %	Số lượng (học viên/nhóm học viên)	Tỷ lệ %	Số lượng (học viên/nhóm học viên)	Tỷ lệ %
		<b>978</b>	<b>100</b>	<b>1021</b>	<b>100</b>	<b>1060</b>	<b>100</b>
40-50	Tốt	205	21	163	16	286	27
30-40	Khá	743	76	837	82	753	71
<30	Trung bình	30	3	21	2	21	3

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

Nhìn chung, kết quả của các khóa đào tạo tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình là khá cao (trên 90% học viên đạt xếp loại khá và tốt). Một phần nguyên nhân là do học viên đa số là những người trẻ, họ có khả năng tiếp thu và nắm bắt kiến thức một cách nhanh nhạy. Bên cạnh đó, họ ít bị chi phối bởi các điều kiện khách quan nên có thời gian tập trung vào việc học. Đặc biệt, lao động trẻ luôn có ý thức học hỏi, phấn đấu nâng cao trình độ để phát triển sự nghiệp.

Có thể thấy cách đánh giá kết quả đào tạo của công ty rất đơn giản, mới chỉ thực hiện đánh giá qua giáo viên và hầu hết dựa trên sự phân loại cuối cùng, phụ thuộc ý kiến chủ quan chứ chưa đánh giá một cách toàn diện cả quá trình, chưa thực hiện đánh giá từ phía học viên và người quản lý lớp. Các tiêu chí đánh giá chưa rõ ràng, chưa nói lên thực tế hoạt động đào tạo về nội dung,

phương pháp, chất lượng giáo viên, học viên có đạt được kết quả mong muốn hay không.

Kết quả khảo sát của tác giả thu được cho thấy 85.7 % người lao động được hỏi đồng ý rằng nội dung và phương pháp của các khóa đào tạo phù hợp với chuyên môn, kinh nghiệm của họ và đem lại hiệu quả. Thời gian tổ chức các khóa học cũng được 91,8 % người khảo sát đánh giá cao về mức độ phù hợp. Bên cạnh đó, có 16,3% phiếu khảo sát cho kết quả rằng việc tổ chức thực hiện khóa đào tạo của công ty còn gặp trục trặc và chưa hiệu quả. Do vậy, Hà Sơn Bình cần phải thực hiện đánh giá trên nhiều mặt hơn nữa để tìm hiểu nguyên nhân vấn đề và cải thiện ở những lớp đào tạo sau.

### ***2.2.5. Thực trạng bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo***

Tại Xăng dầu Hà Sơn Bình, lao động mới tuyển dụng được đào tạo các kiến thức nền tảng và những kiến thức chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với công việc họ đảm nhận và những công việc khác trong tương lai.

Đối với những lao động được cử tham gia đào tạo lại để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, nắm bắt sự thay đổi của công nghệ thì công ty bố trí họ vào những công việc yêu cầu trình độ cao hơn hay những công việc mới áp dụng những kỹ thuật mới hiện đại hơn.

Đối với những cán bộ quản lý đương chức hoặc nằm trong quy hoạch cán bộ sau khi đã hoàn thành xong những khoá đào tạo nâng cao sẽ tiếp tục đảm nhiệm vị trí cũ của mình hoặc được đề bạt vào những vị trí cao hơn trong công ty theo quy hoạch cán bộ.

## **2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình**

### ***2.3.1. Phân tích nhóm các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp***

#### ***2.3.1.1. Quan điểm của lãnh đạo về đào tạo nguồn nhân lực***

Tại Petrolimex Hà Sơn Bình, lãnh đạo công ty không coi đào tạo là một khoản chi phí mà coi đó là một khoản đầu tư. Do vậy người lao động luôn được tạo điều kiện để học tập nâng cao trình độ bản thân.

Mọi nhân viên đều có cơ hội ngang nhau trên bước đường thăng tiến. Công ty cam kết dành đủ nguồn lực cho chính sách đào tạo và phát triển nhân viên, lộ trình phát triển nghề nghiệp, phát triển đội ngũ kế thừa. Xây dựng hệ thống đánh giá công bằng, khách quan; sự công nhận; chia sẻ kinh nghiệm; tạo điều kiện tối đa cho việc nâng cao hiệu quả công việc và phát triển cá nhân. Dưới sự chỉ đạo của ban lãnh đạo, công ty có các chương trình đào tạo cơ bản như:

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

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

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

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

Cử CBCNV tham quan học tập kinh nghiệm nước ngoài; cán bộ lãnh đạo, quản lý tham gia các chương trình đào tạo kỹ năng lãnh đạo quản lý; cán bộ CMNV tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn kỹ năng làm việc, kiến thức CMNV....

### *2.3.1.2. Đặc điểm nguồn nhân lực*

Như đã phân tích ở mục 2.1.4, đến năm 2018, tổng số lao động tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình là 748 người. Trong đó, số lao động nữ chiếm khoảng 36,5%. Cơ cấu lao động theo trình độ tại các bộ phận công ty năm 2018 được mô tả qua bảng sau:

**Bảng 2.10. Bảng cơ cấu lao động theo trình độ năm 2018***Đơn vị: Người*

STT	Đơn vị	Tổng số	Trình độ lao động					
			Trên Đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Sơ cấp nghề, Cao đẳng nghề	Chưa qua đào tạo
1	Văn phòng công ty	255	4	112	23	41	75	0
2	Chi nhánh Xăng dầu Sơn La	201	1	51	11	30	108	0
3	Chi nhánh Xăng dầu Hòa Bình	136	1	47	7	44	37	0
4	Xí nghiệp Xăng dầu K133	156	1	45	14	31	65	0
<b>Tổng</b>		<b>748</b>	<b>7</b>	<b>255</b>	<b>55</b>	<b>146</b>	<b>285</b>	<b>0</b>

*Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính*

Năm 2018 khối Văn phòng công ty có 255 lao động, chi nhánh xăng dầu Sơn La: 201 lao động, chi nhánh xăng dầu Hòa Bình: 136 lao động và xí nghiệp xăng dầu K133: 156 lao động. Tuy rằng địa bàn của công ty có các tỉnh miền núi, vùng sâu vùng xa, nơi sinh sống của nhiều đồng bào dân tộc thiểu số, dân trí còn chưa cao nhưng không có một lao động nào chưa qua đào tạo. Điều này cho thấy Hà Sơn Bình rất chú trọng đến công tác đào tạo nhân lực, đảm bảo trình độ người lao động để đem đến cho khách hàng dịch vụ tốt nhất. Tỷ lệ người lao động trình độ Sơ cấp nghề đến Cao đẳng nghề còn khá cao (38%) đòi hỏi công ty cần phải nỗ lực hơn nữa trong việc nâng cao trình độ, tay nghề, nâng bậc cho công nhân.

### 2.3.1.3. Năng lực của bộ phận phụ trách công tác đào tạo nhân lực

Phòng Tổ chức hành chính có chức năng, nhiệm vụ: Tham mưu cho Chủ tịch, Giám đốc công ty quản lý, điều hành các công tác: Tổ chức, cán bộ; QTNL; pháp chế, thanh tra; thi đua, khen thưởng, kỷ luật; bảo vệ, quân sự; an toàn vệ sinh lao động; chăm sóc sức khỏe người lao động; hành chính quản trị; văn thư lưu trữ và công tác xã hội từ thiện.

Phòng Tổ chức hành chính của Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình có bảy người. Tất cả đều có trình độ Đại học và thâm niên công tác trên 6 năm, thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.11. Bảng thông tin năng lực và phân mảng chuyên môn phụ trách của cán bộ phòng Tổ chức hành chính**

STT	Chức vụ	Thâm niên (năm)	Trình độ chuyên môn	Chuyên môn phụ trách
1	Trưởng phòng	25	Cử nhân Quản trị kinh doanh	Tổ chức cán bộ, thanh tra, kỷ luật
2	Phó trưởng phòng	25	Cử nhân Quản trị nhân lực	Tiền lương, chế độ chính sách, đào tạo, an toàn vệ sinh LĐ
3	Phó trưởng phòng	25	Cử nhân Quản trị kinh doanh	Tổ chức cán bộ, thi đua, khen thưởng, hành chính quản trị, lưu trữ
4	Chuyên viên	25	Cử nhân Văn thư, lưu trữ	Chế độ chính sách, y tế, bảo hộ LĐ, lưu trữ
5	Chuyên viên	15	Cử nhân Quản trị kinh doanh	Pháp chế, thanh tra, kiểm tra, thi đua, khen thưởng
6	Chuyên viên	11	Cử nhân Quản trị kinh doanh	Văn thư
7	Chuyên viên	6	Cử nhân Quản trị nhân lực	LĐ tiền lương, đào tạo

*Nguồn: Phòng tổ chức hành chính*

Hầu hết cán bộ phòng Tổ chức hành chính đều có thâm niên công tác tại công ty trên 10 năm (chỉ một chuyên viên thâm niên 6 năm). Bên cạnh đó, tất cả đều có trình độ Đại học nên có điều kiện thuận để thực hiện tốt nhiệm vụ của mình. Bảng 2.11 cho thấy 2 cán bộ phụ trách chính mảng đào tạo trong công ty là Phó trưởng phòng đã 25 năm công tác và chuyên viên với 6 năm kinh nghiệm. Hai cán bộ này đều được đào tạo Đại học chính quy đúng chuyên ngành Quản trị nhân lực, rất thuận lợi cho việc thực hiện công tác đào tạo. Tuy nhiên, phó trưởng phòng phải đảm nhiệm khá nhiều mảng công việc, không thể tập trung hoàn toàn vào đào tạo nhân lực; chuyên viên đào tạo còn chưa dày dặn kinh nghiệm trong nghề. Do vậy công tác đào tạo tại công ty vẫn chưa thực hoàn thiện, còn nhiều hạn chế cần khắc phục.

### ***2.3.2. Phân tích nhóm các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp***

#### ***2.3.2.1. Thị trường lao động***

Lao động là một yếu tố đầu vào quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh của bất cứ DN nào. Địa bàn hoạt động của Hà Sơn Bình trải khắp các tỉnh Hà Tây (cũ), Hòa Bình và Sơn La. Đây là một địa bàn rộng lớn với nguồn cung lao động dồi dào. Tại Hà Nội có rất nhiều trường đại học, cao đẳng cũng như trung cấp, sơ cấp nghề... thuận lợi cho công ty trong việc tuyển dụng lao động. Tuy nhiên do đặc thù Hòa Bình và Sơn La là các tỉnh miền núi nên chất lượng nguồn cung nhân lực chưa cao. Hơn nữa công nhân xăng dầu phải làm việc trong môi trường độc hại, lao động hay bỏ việc nên tuyển dụng được lao động lành nghề, lao động giỏi là tương đối thấp mà chủ yếu là lao động mới chưa biết nghề, đòi hỏi công ty phải tốn khá nhiều công sức và tiền bạc cho công tác đào tạo. Nhưng nếu biết khai thác tiềm năng của thị trường lao động này thì chất lượng đội ngũ lao động của công ty sẽ ngày một nâng cao.



Bên cạnh đó, các đối thủ cạnh tranh lớn mạnh trong lĩnh vực xăng dầu như PetroVietnam, Xăng dầu quân đội... cạnh tranh khá gay gắt trên thị trường lao động. Thách thức Hà Sơn Bình phải đưa ra những chiến lược về nhân sự nói chung và đào tạo nói riêng để có thể thu hút và giữ chân NLD trình độ cao cho công ty. Một năm gần đây, công ty phát triển thêm mặt hàng sơn và nước giặt của Petrolimex nên cũng cần lưu ý tới các đối thủ cạnh tranh lớn mạnh trong hai ngành này là Dulux, Nippon, Jotun; Unilever và P&G.

#### 2.3.2.2. Sự tiến bộ của khoa học công nghệ

Ngày nay, tốc độ phát triển và đào thải của khoa học công nghệ là rất nhanh chóng. Vì vậy, để đạt được những thành công, lãnh đạo Công ty xăng dầu Hà Sơn Bình đặc biệt quan tâm đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật. Trong những năm qua, công ty đã đầu tư nhiều dự án, công trình đảm bảo chất lượng, đúng tiến độ với tổng giá trị hàng trăm tỉ đồng như: xây dựng mới 42 cửa hàng xăng dầu; cải tạo nâng cấp của hàng với giá trị 22 tỉ đồng; nâng cấp tăng sức chứa kho xăng dầu Đỗ Xá thêm 10.000 m<sup>3</sup>; đầu tư mới 8 họng xuất tại bến xuất xăng dầu Đỗ Xá với hệ thống nhà bơm xăng dầu, dàn xuất, lưu lượng kế, thiết bị tự động hóa... có công nghệ tiên tiến, hiện đại, đồng bộ, đảm bảo công suất hàng hơn 200 xe/ngày; cải tạo nâng cấp toàn bộ tuyến ống xăng dầu Nam Phong – Đỗ Xá.

Áp dụng hệ thống tự động hóa tại bể vào quản lý hàng hóa tại Cửa hàng Xăng dầu:

- Thiết bị tự động hóa cung cấp các thông tin về từng lần bán hàng cho khách hàng với các thông số: mặt hàng, lượng (lít thực tế), tiền, vòi bơm, bể chứa.
- Thiết bị tự động hóa cung cấp các thông số về lượng hàng tồn chứa trong bể: chiều cao hàng hóa tại các thời điểm trong ngày (tương ứng là lượng hàng tồn chứa).
- Thiết bị tự động hóa cung cấp các thông số về nhiệt độ tại bể giúp có số

liệu phục vụ công tác quản lý lượng hàng hóa phát sinh do chênh lệch nhiệt độ.

Áp dụng hệ thống nhận diện vân tay để quản lý, điều hành xe ra vào bến xuất Đỗ Xá – Xí nghiệp xăng dầu K133 để nhập hàng.

Trong thời đại 4.0, Hà Sơn Bình Tăng cường quản lý cửa hàng, kho, bến xuất bằng hệ thống camera kết hợp internet để theo dõi mọi lúc mọi nơi; cùng với đó là trang bị các phần mềm ứng dụng trong công tác quản lý:

- Phần mềm Eoffice giúp chuyên và tiếp nhận văn bản nhanh chóng kịp thời;
- Phần mềm quản lý cửa hàng Egas;
- Phần mềm báo các lỗi trong quá trình sử dụng Itms.

Ngoài ra, công ty còn đầu tư nhiều tỷ đồng cho hệ thống công nghệ thông tin, quản lý hàng hóa, quản lý cửa hàng, giao nhận, hóa nghiệm, phòng cháy chữa cháy, bảo vệ môi trường; các tài sản, trang thiết bị phục vụ công tác bán hàng và tăng cường chất lượng, cải thiện môi trường làm việc cho NLD.

Với sự đầu tư cập nhật trang thiết bị máy móc hiện đại, đòi hỏi Hà Sơn Bình phải có các chương trình đào tạo để NLD có thể sử dụng thành thạo công nghệ mới. Việc đào tạo bổ sung kiến thức, kỹ năng trong sử dụng máy móc tiên tiến khiến NLD được tiếp cận tiến bộ khoa học, giúp tăng năng suất, chất lượng công việc. Do vậy công ty cần phải tăng cường hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực hơn nữa để có thể phát triển một cách toàn diện, đồng bộ.

### *2.3.2.3. Tình hình kinh tế - xã hội*

Kinh tế - xã hội nước ta đang phát triển theo xu hướng toàn cầu hóa, việc gia nhập tổ chức thương mại WTO và các tổ chức thương mại quốc tế khác đã mang đến rất nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức đối với nước ta.

Năm 2018, kinh tế thế giới tăng trưởng chậm lại và tiềm ẩn yếu tố khó lường. Thương mại toàn cầu tăng chậm hơn dự báo do những thay đổi trong chính sách thương mại của Mỹ, chiến tranh thương mại Mỹ - Trung ngày càng diễn biến phức tạp. Lạm phát toàn cầu tăng cao hơn năm 2017 do giá năng lượng, đặc biệt là giá dầu bình quân tăng mạnh. Bên cạnh đó, căng thẳng thương mại giữa các nước lớn cùng với xu hướng gia tăng chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch có tác động đến sản xuất, xuất khẩu của Việt Nam và các nước trong khu vực.

Kinh tế Việt Nam chứng tỏ sức phục hồi nhanh chóng với tỷ lệ tăng trưởng GDP năm 2018 đạt mức 7,08%, là mức tăng cao nhất kể từ năm 2008 trở về đây. Nhưng nền kinh tế cũng đối mặt với những thách thức lớn như lạm phát cao, CPI bình quân năm 2018 tăng 3,54% so với năm 2017, Ngân hàng Nhà nước xiết chặt các hoạt động cho vay, giá vàng và USD biến động không ngừng. Tất cả những biến động này đều ảnh hưởng đến các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình nói riêng, dẫn đến tinh thần học tập của người lao động bị ảnh hưởng do chi phí đào tạo thêm đắt đỏ.

## **2.4. Đánh giá chung về đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình**

### **2.4.1. Những mặt đạt được**

Qua phân tích thực trạng ở trên, ta nhận thấy Hà Sơn Bình đã thể hiện rõ quan điểm của mình: đào tạo và phát triển nhân viên luôn là ưu tiên hàng đầu. Vì vậy trong thời gian qua công ty đã quan tâm tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo và thu được những kết quả nhất định:

Công ty đã xây dựng được quy chế đào tạo dựa trên quy chế của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam. Việc có quy trình đào tạo cụ thể và các văn bản quy định về công tác đào tạo giúp người lao động hiểu rõ hơn về hoạt động đào tạo của công ty được diễn ra như thế nào, điều kiện được đào tạo ra sao, qua đó họ

sẽ chủ động hơn trong việc xác định nhu cầu đào tạo sao cho phù hợp với mục tiêu của bản thân nói riêng và công ty nói chung. Nhờ vậy, việc tổ chức thực hiện được dễ dàng, thuận lợi.

Việc xác định mục tiêu đào tạo không chỉ được Chủ tịch Công ty đề ra hàng năm mà còn được phòng Tổ chức hành chính cụ thể hóa trong từng khóa học. Điều này giúp cho công tác đào tạo đi đúng hướng, đạt hiệu quả cao.

Nhu cầu đào tạo qua các năm có xu hướng tăng lên, chi phí dành cho đào tạo nguồn nhân lực cũng được tăng theo. Điều này cho thấy sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty đối với đào tạo, thể hiện được quan điểm “coi con người là trung tâm của sự phát triển” của lãnh đạo công ty.

Hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả tạo điều kiện cho công ty hỗ trợ học viên cũng như đưa ra nhiều chính sách để họ có thêm động lực tham gia đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

## ***2.4.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân***

### ***2.4.2.1. Hạn chế***

Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Petrolimex Hà Sơn Bình vẫn còn một số hạn chế cần khắc phục như sau:

Việc xác định nhu cầu còn mang nhiều tính chủ quan, chưa thực sự khoa học. Bước này còn mang tính chủ quan về phía doanh nghiệp, cần phải thu thập thêm nhưng phản hồi từ phía người lao động để làm căn cứ xác định nhu cầu đào tạo.

Đối với đào tạo nội bộ, việc lựa chọn đối tượng đào tạo còn phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan, chưa công bằng với NLĐ và sẽ không tạo được động lực phấn đấu cho họ.

Việc đào tạo bên ngoài đôi khi còn mang tính bắt buộc.

Phương pháp đào tạo dễ gây nhàm chán cho các học viên, chưa phù hợp để nhân lực có thể đáp ứng tình hình sản xuất trong dài hạn của công ty.

Việc lựa chọn giáo viên tham gia giảng dạy cũng tồn tại nhiều bất cập

như: Giáo viên từ bên trong công ty rất ít đạt tiêu chuẩn để lựa chọn và không được đánh giá kỹ lưỡng; giáo viên bên ngoài lại do các cơ sở, trung tâm giáo dục chọn thì đôi khi không am hiểu và phù hợp với DN.

Việc đánh giá kết quả của chương trình đào tạo chưa khoa học, chưa thực sự rõ ràng, thiếu nguồn ý kiến mang tính khách quan, toàn diện.

Đến nay, Hà Sơn Bình chưa thực hiện đánh giá hiệu quả sau đào tạo. Thiếu sót này dẫn đến Công ty không hiểu rõ mặt được, mặt hạn chế trong đào tạo để rút kinh nghiệm, dẫn đến hoạt động đào tạo kém hiệu quả.

Việc thực hiện công tác đào tạo không tránh khỏi những sai sót nguyên nhân một phần là do đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đào tạo không đảm bảo, chỉ có hai cán bộ thực hiện công tác đào tạo tại phòng Tổ chức hành chính. Một người phải đảm nhiệm khá nhiều mảng công việc, còn một người chưa nhiều kinh nghiệm.. Và cũng một phần là do năng lực cán bộ đào tạo chưa thực sự tốt.

#### *2.4.2.2. Nguyên nhân*

Khi xác định nhu cầu đào tạo, công ty chưa xem xét đến mong muốn, nguyện vọng của CBCNV, còn bỏ sót nhiều đối tượng, chưa quan tâm tạo điều kiện để họ tham gia vào các khóa huấn luyện.

Đối với đào tạo bên trong, các trưởng ban, bộ phận, đơn vị trực thuộc trong Công ty thực hiện việc xác định và lựa chọn đối tượng đi đào tạo phần nhiều dựa trên cơ sở là các đánh giá chủ quan của các trưởng ban, bộ phận đó đối với NLĐ.

Đối với đào tạo bên ngoài, đối tượng được lựa chọn đi đào tạo phần lớn là do phòng Tổ chức hành chính và lãnh đạo công ty quyết định.

Các phương pháp đào tạo công ty sử dụng như: kèm cặp, chỉ dẫn trong công việc, cử đi học tại các trường chính quy, hội nghị hội thảo... còn mang tính truyền thống, ngắn hạn.

Hiện nay công ty chưa có các chỉ tiêu, hệ thống đánh giá mang tính

định lượng và mới chỉ thực hiện về phía giảng viên, chưa có sự đánh giá từ phía học viên và người quản lý lớp.

Đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực chưa đáp ứng đủ về số lượng và chất lượng.

## CHƯƠNG 3

### GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ SƠN BÌNH

#### **3.1. Mục tiêu và phương hướng đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình**

##### ***3.1.1. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình***

Trong thời đại 4.0, sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, kỹ thuật đã mang lại những tác động to lớn và những biến đổi sâu sắc trong mọi lĩnh vực hoạt động: kinh tế, văn hoá, xã hội ở mọi quốc gia trên thế giới nói chung và ở Việt Nam nói riêng. Chúng ta đang sống trong thời đại chuyển đổi từ một nền kinh tế chủ yếu dựa trên nguồn tài nguyên thiên nhiên hạn hẹp sang nền kinh tế của thông tin và trí tuệ. Vậy nên ngành xăng dầu là một ngành công nghiệp đòi hỏi chuyên môn hoá, đồng bộ hoá cao.

Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình rất chú trọng đến việc đào tạo kiến thức, kỹ năng cho CBCNV. Để thực hiện tốt kế hoạch chung của công ty và đáp ứng đòi hỏi của thời đại mới, đào tạo NNL đang được ban lãnh đạo cũng như toàn bộ NLD của công ty quan tâm và đẩy mạnh thực hiện. Công ty luôn khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho các CBCNV nâng cao năng lực thông qua học, tự học và trao đổi tri thức.

Mục tiêu của công ty từ nay đến năm 2025 là xây dựng, phát triển đội ngũ CBCNV của công ty có đủ phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn và trình độ ngoại ngữ đáp ứng các yêu cầu về tổ chức quản lý và SXKD, nâng cao trình độ ngang tầm với quốc tế, hoà nhập với khu vực.

Mục tiêu của các hoạt động đào tạo trong công ty là nhằm nâng cao

hiệu quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân và nâng cao hiệu quả phối hợp trong công việc. Đồng thời, đào tạo còn nhằm tăng khả năng cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu của khách hàng về năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

Tiến hành đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, dần xây dựng được biện pháp xác định nhu cầu đào tạo khoa học và chính xác, đào tạo trên cơ sở yêu cầu của công việc mà người lao động đảm nhiệm, đảm bảo có nguồn lao động đủ năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

Xây dựng đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế quản lý. Chất lượng của lao động quản lý ngày càng được nâng lên, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, am hiểu cả các lĩnh vực khác liên quan đến ngành nghề, công việc đang làm. Có các chính sách thu hút nhiều lao động giỏi.

Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật, nghiệp vụ đủ về số lượng, vững về trình độ chuyên môn, có tay nghề cao, có khả năng nắm bắt công nghệ mới, làm chủ công việc được giao.

Xây dựng đội ngũ nhân viên tinh nhuệ, nhất là nhân viên bán hàng có những kỹ năng tốt về giao tiếp, bán hàng, có tinh thần trách nhiệm trong công việc, thái độ lao động tốt, làm hài lòng khách hàng.

### ***3.1.2. Phương hướng đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình***

Để đạt được mục tiêu đề ra thì công ty đã đặt ra một số phương hướng đào tạo nguồn nhân lực đến năm 2025 cụ thể như sau:

- Hoàn thiện quy trình đào tạo CBCNV cho phù hợp với yêu cầu của công ty.
- Xây dựng hệ thống nhà cung ứng đào tạo phong phú, có uy tín và chất lượng cao.
- Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo.



- Vận dụng những tiến bộ của công nghệ thông tin vào công tác đào tạo.
- Tăng cường khả năng phối hợp giữa các cấp, phòng ban trong công ty để thực hiện tốt hơn công tác đào tạo.
- Phương thức đào tạo:
  - + Đào tạo nội bộ: Phải cải tiến phương pháp đào tạo hiện tại, cần xác định đúng đối tượng đào tạo và có chính sách cụ thể cho từng đối tượng.
  - + Đào tạo ngoài doanh nghiệp: Cần có chiến lược trong dài hạn để giữ chân và thu hút nhân tài.
- Năng lực hệ thống đào tạo của doanh nghiệp:
  - + Dự báo chính xác nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực: Dự báo nhu cầu đào tạo nhằm xác định nhu cầu đào tạo cụ thể trong một thời điểm, một giai đoạn hoặc một xu hướng phát triển trong tương lai để đáp ứng thực hiện các yêu cầu của công việc với những yêu cầu cụ thể về trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm.
  - + Đưa ra mục tiêu đào tạo rõ ràng: Cần có mục tiêu cụ thể mới tạo ra được đích đến cho mọi người hướng tới, tạo cho người lao động có động lực học tập.
  - + Xây dựng chương trình đào tạo hợp lý và đa dạng phương pháp đào tạo: Thay đổi phương pháp đào tạo và giảng dạy phù hợp với thực tiễn. Có rất nhiều chương trình đào tạo chỉ chuẩn bị nội dung giảng giải là chính, ít chuẩn bị phần thực hành, phân kích thích suy nghĩ, sáng tạo độc lập của từng học viên.
  - + Nâng cao chất lượng hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo: Cần xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá rõ ràng, cụ thể. Đánh giá phải thực hiện trên nhiều đối tượng, nhiều nguồn thông tin để có hiệu quả cao nhất.

## **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình**

### ***3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo***

Thực tế ở công ty hiện nay việc xác định nhu cầu đào tạo phần lớn là do ý kiến và kinh nghiệm chủ quan của các cán bộ quản lý mà chưa thực sự quan tâm, chú trọng đến nguyện vọng cá nhân NLD. Ngoài ra, nhu cầu đào tạo vẫn được xác định cho từng năm một. Điều này dẫn đến tình trạng NLD không được tham gia khóa học cần thiết và nguồn nhân lực công ty khó thích ứng với biến động của thị trường trong tương lai.

Một trong những yếu tố làm giảm hiệu quả quá trình đào tạo nguồn nhân lực tại Hà Sơn Bình là do không tích hợp được nhu cầu đào tạo giữa nhân viên và công ty. Chính vì vậy, đòi hỏi phòng Tổ chức hành chính phải chú trọng tìm hiểu nhu cầu đào tạo của CBCNV và ban lãnh đạo công ty phải có sự thuyết phục, định hướng để các nhu cầu đào tạo của nhân viên hướng nhiều tới việc phục vụ công việc hơn là đáp ứng những mong muốn cá nhân họ. Công ty nên chủ động lập ra cho mình một bảng hỏi điều tra xác định nhu cầu đào tạo của NLD. Bảng hỏi được phát cho các CBCNV trả lời, sau đó gửi về phòng Tổ chức hành chính tổng hợp lại, so sánh, cân nhắc với hai cơ sở nêu trên. Sau khi tổng hợp nhu cầu xong thì trình lên Ban giám đốc phê duyệt.

**Bảng 3.1. Bảng xác định nhu cầu đào tạo của người lao động trong doanh nghiệp**

Họ và tên:.....
Chức vụ:.....
Bộ phận:.....
1. Anh/chị muốn tham gia vào khóa học nào của công ty? .....
2. Tại sao anh/chị muốn tham gia và khóa học đó? .....
3. Hình thức đào tạo nào là phù hợp với anh/chị? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Học tại công ty</li> <li>• Học tại các cơ sở đào tạo</li> </ul>
4. Thời gian đào tạo phù hợp với anh/chị là: Thời điểm đào tạo (đào tạo vào thời gian nào):..... Thời lượng của khóa học (bao nhiêu ngày):.....

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

Việc tìm hiểu và định hướng những nhu cầu đó sẽ là một bước nền quan trọng cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nói riêng và quản lý nguồn nhân lực nói chung. Cán bộ phụ trách công tác đào tạo nhân lực cần thiết lập được nhu cầu song phương thì đào tạo và phát triển nhân viên mới có hiệu quả thực sự. Đối với Hà Sơn Bình, công việc này có thể tiến hành khá đơn giản và không mất quá nhiều thời gian. Đây cũng là một biện pháp để nhân viên thấy được sự quan tâm của công ty và có động cơ, thái độ tích cực hơn khi tham gia quá trình đào tạo. Nhu cầu đào tạo của nhân viên phải là một trong những yếu tố làm cơ sở cho việc xác định mục tiêu, nội dung của quá trình đào tạo.

Đây là một trong những giải pháp quan trọng cần được thực hiện để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo tại Hà Sơn Bình. Việc tìm hiểu nhu cầu đào tạo, định hướng nhu cầu đào tạo sẽ góp phần tạo ra động lực cho nhân viên khi họ tham gia quá trình đào tạo. Bởi khi đó, nhân viên tham gia đào tạo không chỉ vì công ty yêu cầu, do phục vụ yêu cầu của công việc mà còn vì chính bản thân họ, vì những lợi ích thực sự mà đào tạo mang lại cho họ. Nói cách khác, giải pháp này làm tăng tỷ lệ tự nguyện của nhân viên tham gia quá trình đào tạo. Sự tích hợp nhu cầu này sẽ nâng cao đáng kể hiệu quả quá trình đào tạo nguồn nhân lực cho công ty.

Bên cạnh đó, xác định nhu cầu đào tạo cũng cần căn cứ vào mục tiêu, chiến lược dài hạn của công ty, từ đó xác định lượng lao động cần thiết kỳ kế hoạch. Phòng Tổ chức hành chính có trách nhiệm xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực trong không chỉ một năm sau mà còn phải dài hạn hơn. Dựa vào tình hình, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty trong dài hạn ít nhất là 5 năm. Xác định nhu cầu lao động cần thiết bao nhiêu người? Trình độ, kỹ năng ra sao? So sánh với số lao động và trình độ lao động hiện có và lao động thay thế (do về hưu, tai nạn nghề nghiệp, mất sức lao động...) để tìm ra nhu cầu đào tạo dài hạn cho công ty. Có giải pháp kịp thời trong việc cân nhắc giữa tuyển chuyển, luân chuyển, tuyển dụng từ bên ngoài hay đào tạo lao động để bổ sung.

### ***3.2.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo***

#### **Hoàn thiện công tác lựa chọn đối tượng đào tạo**

Như đã phân tích ở phần thực trạng, hầu hết đối tượng đào tạo là do lãnh đạo trực tiếp các bộ phận, phòng ban hoặc lãnh đạo công ty, phòng Tổ chức hành chính lựa chọn. Do vậy có thể dẫn đến tình trạng chọn người không chính xác, người không cần đào tạo thì được chọn và ngược lại. Vậy nên Hà Sơn Bình cần xây dựng các tiêu chí lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo. Xây dựng được tiêu chí rõ ràng, cụ thể sẽ giúp công ty lựa chọn được

đúng đối tượng cần đào tạo, NLD được đi đào tạo một cách công bằng trong công ty.

*Khi lựa chọn đối tượng đào tạo cần căn cứ vào các điều kiện sau:*

Phù hợp với yêu cầu về đội ngũ nhân lực của công ty trong ngắn hạn cũng như trong chiến lược phát triển dài hạn.

Phù hợp về tuổi, giới tính, trình độ, kỹ năng; ưu tiên đối tượng trẻ, có năng lực và mong muốn phát triển lâu dài trong công ty. Vì những người lao động trẻ có khả năng tiếp cận những cái mới một cách nhanh hơn và sẽ có thời gian cống hiến cho công ty lâu hơn.

Phù hợp với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Đào tạo nhân lực mục đích cũng là quay lại phục vụ sản xuất kinh doanh trong từng giai đoạn cụ thể.

Phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của cá nhân người được đào tạo. Đối với những cá nhân muốn được đào tạo nâng cao tay nghề thì khi họ được đào tạo sẽ có tinh thần học hỏi vươn lên không ngừng có như vậy kết quả đào tạo mới cao và có ý nghĩa thực tiễn được.

Hiệu quả của việc đào tạo với hoạt động của công ty trong hiện tại và lâu dài. Đối với mục tiêu trước mắt thì công tác đào tạo sẽ tiến hành chọn đối tượng có sự nhạy bén nhanh nhẹn còn đối với tầm nhìn dài hạn thì chọn những cá nhân có khả năng nghiên cứu sâu vấn đề trong thời gian dài.

*Để có thể lựa chọn được đối tượng chính xác thì công ty cần phải đưa vào những tiêu chí khách quan:*

Kết quả đánh giá sự thực hiện công việc của NLD.

Nhu cầu cần phải đào tạo của vị trí công việc đó.

Vị trí công việc mà người lao động đang thực hiện.

Trình độ chuyên môn mà người lao động đó đang có.

Nhu cầu cá nhân của người lao động đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty.

Ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân.

Công ty nên sử dụng các kết quả của hoạt động phân tích công việc và sử dụng hệ thống đánh giá kết quả làm việc của NLD để chọn lựa. Có như vậy việc lựa chọn đối tượng đào tạo mới chính xác và thực sự phục vụ mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh của DN.

### **Hoàn thiện công tác lựa chọn phương pháp đào tạo**

Công ty cần đổi mới trong từng phương pháp đào tạo theo hướng trang bị và ứng dụng công nghệ tiên tiến. Cần áp dụng thêm các phương pháp hiện đại như: đào tạo từ xa, đào tạo có sự hỗ trợ của máy tính...

Với những phương pháp mà công ty đang sử dụng thì nên mở rộng phạm vi cho cán bộ lãnh đạo tham gia các cuộc hội thảo ngoài công ty thông qua mối quan hệ của công ty như: Hội thảo giữa các công ty cùng khối ngành xăng dầu với nhau, trao đổi thêm cách đào tạo, trả lương cho công nhân... Tăng cường hội nghị, hội thảo trong công ty với quy mô phù hợp (20- 35 người). Công ty nên ưu tiên chọn lựa những lĩnh vực công việc thực hiện chưa hiệu quả để trao đổi kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn, tìm ra nguyên nhân và hướng khắc phục. Trong hội thảo nên sử dụng các phương tiện hiện đại như máy chiếu, thiết bị âm thanh cần thiết... Phương pháp này nên áp dụng thường xuyên, luân phiên với CBCNV trong công ty.

Đồng thời, đối với lao động trực tiếp hay gián tiếp đều có thể sử dụng thêm phương pháp luân chuyển lao động. Việc luân chuyển này sẽ giúp cho CBCNV trong công ty thực hiện được nhiều kỹ năng, tích lũy thêm kinh nghiệm đồng thời khi cần thiết có thể chuyển họ sang hẳn công việc khác mà không mất thời gian đào tạo lại. Song việc luân chuyển này phải phù hợp cả về số lượng, thời gian và các hình thức công việc để tránh làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất chung của bộ phận cũng như của công ty.

Cán bộ QTNL cần quan tâm, theo dõi sát sao, thăm dò tâm lý, thái độ của NLD đối với cán bộ kèm cặp ở phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn. Với phương pháp mở lớp cạnh DN, các giáo viên cần đổi mới trong cách giảng dạy, kết hợp lý thuyết và thực hành, tổ chức các trò chơi vận dụng trong thực

tế để khuyến khích học viên vận động tư duy giải quyết vấn đề. Như vậy khóa học sẽ bổ ích và tạo được hứng thú cho các học viên.

Ngoài ra, Hà Sơn Bình nên áp dụng phương pháp đào tạo dài hạn với nội dung và đối tượng thích hợp. Công ty có thể mở những khóa đào tạo trên 1 năm hoặc dài hơn tùy thuộc vào tình hình tài chính. Trong đó trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, tài liệu học tập và nghiên cứu, ứng dụng các kỹ năng, kiến thức vào thực tiễn công việc. Phương pháp này có thể áp dụng đối với cán bộ nguồn, bởi đây là những cán bộ có khả năng được đưa vào những vị trí quan trọng trong công ty. Việc thực hiện phương pháp này sẽ giúp họ có được sự chuẩn bị kỹ lưỡng để thực hiện tốt công việc, đảm bảo sự phát triển của công ty trong tương lai.

Nên tăng cường đào tạo theo kiểu xử lý tình huống cho đối tượng lao động trực tiếp làm việc tại các cửa hàng xăng dầu. Ví dụ như trong các buổi học giáo viên có thể đưa ra một số tình huống xử lý cụ thể trong thực tế (sự cố máy móc, thiết bị, cháy nổ...) để cùng thảo luận giúp cho học viên làm quen thực tế tốt hơn, có phương pháp xử lý linh hoạt và chủ động hơn.

Mỗi phương pháp đào tạo đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của nó do đó công ty cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để đào tạo sao cho phù hợp với tình hình và điều kiện của Hà Sơn Bình, không nên chỉ áp dụng cứng nhắc một vài phương pháp nhất định. Tuy nhiên, để công tác đào tạo>NNL thực sự thành công thì trong bất kỳ phương pháp đào tạo nào, công ty cũng cần lưu ý một số nguyên tắc:

- Khi bắt đầu đào tạo phải cung cấp cho học viên kiến thức chung về các vấn đề sẽ học.
- Sử dụng nhiều ví dụ để minh họa khi cung cấp cho học viên các tư liệu, kiến thức mới.
- Cố gắng tạo tình huống sinh động, hấp dẫn thu hút sự tham gia đóng góp ý kiến và kích thích tính sáng tạo của học viên song phải sát với thực tế.

- Đào tạo lý thuyết xen kẽ với thực hành sẽ mau nhớ, lâu quên.
- Để đạt được các kết quả tốt, học viên cần tham gia tích cực, chủ động vào quá trình đào tạo, cần đề cao tinh thần tự học ở nhà và ngay chính nơi làm việc của NLD. Công ty thường xuyên nên tổ chức các cuộc hội thảo, thảo luận nhóm, thuyết trình trước các học viên khác... để thu hút học viên tham gia.

### **Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên**

Để nâng cao chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực thì công ty cần nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên – nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả khóa học.

*Đối với đội ngũ giảng viên nội bộ công ty:*

Tổ chức khóa đào tạo kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giảng viên trong ngắn hạn (3-6 tháng); cử họ tham gia các khóa học trong nước và nước ngoài để họ nắm bắt được những tiến bộ về khoa học kỹ thuật, phương pháp sản xuất của ngành. Ngoài ra, công ty nên tổ chức một số buổi hội thảo cho giáo viên trong cùng một lĩnh vực để có cơ hội trao đổi, học hỏi kỹ năng, kinh nghiệm giảng dạy trong phạm vi cho phép. Đặc biệt cần thường xuyên bồi dưỡng đội ngũ này về kiến thức, kỹ năng sư phạm như cách nêu vấn đề, cách truyền đạt, phương pháp giảng dạy thu hút người học.

Trong công tác lựa chọn giảng viên, không chỉ quan tâm đến trình độ chuyên môn, kinh nghiệm của giáo viên mà còn chú ý đến các yếu tố sau:

**Phẩm chất đạo đức:** Lựa chọn giáo viên có phẩm chất đạo đức tốt, nhiệt tình trong công việc.

**Sức khỏe giáo viên giảng dạy phải tốt** để đảm bảo cho quá trình giảng dạy diễn ra liên mạch, có hiệu quả.

Công ty cần có thêm khoản kinh phí và các chính sách phù hợp để khuyến khích, động viên sự tham gia của đội ngũ giáo viên kiêm nhiệm, kích thích tinh thần làm việc của họ như: Động viên, sắp xếp công việc hợp lý, có



các chế độ khuyến khích về tiền lương giảng dạy, phụ cấp ưu đãi, các loại tiền thưởng...

*Đối với đội ngũ giảng viên bên ngoài công ty:*

Đối với việc liên kết đào tạo với các trường chính quy thì công ty cần phải thực hiện tốt bước tìm hiểu về chất lượng đào tạo, về đội ngũ giáo viên đang giảng dạy của trường xem có phù hợp với các chuyên ngành cần đào tạo theo nhu cầu của công ty không?

Đối với giáo viên thuê ngoài cần phải tìm hiểu về kinh nghiệm, quá trình giảng dạy của họ tại các trường, các trung tâm hoặc các DN khác trước khi ký hợp đồng. Khi ký kết hợp đồng với giáo viên thuê ngoài hoặc với các trường đào tạo, công ty cần soạn thảo các điều khoản quy định về chất lượng của khoá đào tạo và trách nhiệm của họ trong khoá đào tạo.

Khi thuê giáo viên bên ngoài cần tham khảo nhiều nguồn khác nhau để có được thông tin đầy đủ, chính xác và khách quan.

Trước khi tiến hành giảng dạy, bộ phận phụ trách đào tạo cần tiến hành trao đổi với đại diện của trường liên kết hoặc với giảng viên giảng dạy về mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, cung cấp cho họ những tài liệu về công ty để họ hiểu rõ hơn về công việc, từ đó tạo điều kiện để chuẩn bị nội dung và giảng dạy tốt hơn.

Việc giảng dạy thường cần giáo viên có nhiều kinh nghiệm. Tuy nhiên, công ty nên có sự khuyến khích với giáo viên trẻ, có trình độ, sức khỏe, nhiệt huyết với công việc giảng dạy.

Chú ý sử dụng nguồn giáo viên từ trong công ty có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cao nhất cho công ty vì họ đã và đang làm việc trong công ty sẽ hiểu và tâm huyết với công tác đào tạo của công ty hơn.

Sau mỗi khóa học công ty cần phải tổ chức đánh giá lại chất lượng của các giáo viên từ phía người học để lựa chọn ra đội ngũ giáo viên phù hợp và có chất lượng cao cho các lần đào tạo tiếp theo mang lại hiệu quả đào tạo tốt nhất cho công ty.

### ***3.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo***

#### **Hoàn thiện đánh giá kết quả chương trình đào tạo**

Ngoài lấy kết quả đánh giá từ phía giáo viên, Công ty cần xây dựng phiếu đánh giá chương trình đào tạo dành cho học viên và người quản lý lớp học để từ đó lấy thông tin tổ chức cho các khóa học tiếp theo, cũng như tổ chức khóa học mới theo nhu cầu đề xuất của các bên. Cụ thể như sau:

**Mẫu 3.1. PHIẾU ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG KHÓA HỌC***(Dành cho người quản lý lớp học đánh giá)*

Người đánh giá:		Chức vụ:					
Khóa đào tạo:		Thời gian:			Số buổi:		
Môn học:		Giảng viên:					
<p><i>Nhằm mục đích nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, Anh/ chị hãy cho điểm những nội dung đánh giá sau bằng cách tích vào những ô điểm từ 1 đến 5 tương ứng với mức độ hài lòng từ thấp đến cao và cho tổng điểm:</i></p>							
STT	Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5	Ghi chú
1	Chuyên cần của giáo viên						
2	Chuyên cần của học viên						
3	Phong cách giảng viên						
4	Khả năng truyền đạt của giảng viên						
5	Khả năng tiếp thu của học viên						
6	Cơ sở vật chất						
<b>Tổng cộng</b>		/30					
<b>Đề xuất khác của anh/ chị:</b>							

Ngày... tháng... năm

**Người đánh giá***(Ký và ghi rõ họ tên)*

**Mẫu 3.2. PHIẾU ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG KHÓA HỌC***(Dành cho học viên đánh giá)*

Học viên:		Đơn vị:					
Khóa đào tạo:		Thời gian:			Số buổi:		
Môn học:		Giảng viên:					
<p><i>Nhằm mục đích nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, Anh/ chị hãy cho điểm những nội dung đánh giá sau bằng cách tích vào những ô điểm từ 1 đến 5 tương ứng với mức độ hài lòng từ thấp đến cao và cho tổng điểm:</i></p>							
STT	Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5	Ghi chú
1	Nội dung bài giảng						
2	Nội dung thực hành						
3	Phong cách giảng viên						
4	Khả năng truyền đạt của giảng viên						
5	Ví dụ thực tiễn						
6	Chất lượng tài liệu						
7	Thời gian đào tạo						
8	Mức độ tiếp thu của học viên						
9	Mức độ tham gia bài giảng của học viên						
10	Cơ sở vật chất						
<b>Tổng cộng</b>		/50					
<b>Đề xuất khác của anh/ chị:</b>							

Ngày... tháng... năm

**Người đánh giá***(Ký và ghi rõ họ tên)*

### **Thực hiện công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo**

Hiện nay Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình chưa thực hiện được công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo. Công tác này là hết sức cần thiết, giúp công ty có những cái nhìn cụ thể, chính xác sau mỗi khóa học, từ đó có căn cứ để điều chỉnh sao cho phù hợp. Do đó, tác giả xin đưa ra một số tiêu chí công ty có thể sử dụng gồm:

*Tốc độ tăng năng suất lao động bình quân của NLD* được thể hiện qua công thức:

$$T_w = \frac{w_1 - w_0}{w_0} \times 100\%$$

Trong đó:

$T_w$ : Tốc độ tăng năng suất lao động bình quân

$W_0$ : Năng suất lao động năm trước

$W_1$ : Năng suất lao động năm hiện tại

$T_w > 1$  thể hiện sự tăng lên của năng suất lao động.

Năng suất lao động tăng lên khiến cho doanh thu và lợi nhuận tăng theo. Có nhiều yếu tố góp phần làm tăng năng suất lao động, trong đó cũng thể hiện hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực trong DN.

*Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo* được tính theo công thức:

$$T = \frac{C_{dt}}{M}$$

Trong đó:

$T$ : Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo (năm);

$C_{dt}$ : Tổng kinh phí đào tạo DN phải trả trung bình/năm (gồm: Chi phí để tổ chức các lớp, chi phí để trả lương và phụ cấp khác cho NLD trong quá trình đi học mà không làm việc...);

$M$ : Lợi nhuận tăng lên của DN do đào tạo trung bình/năm.

Ta có  $C_{dt}$  và  $M$  rồi nên có thể dễ dàng tính được  $T$ , xác định được sau bao lâu thì công ty có thể thu hồi kinh phí đào tạo, từ đó giúp công ty sử dụng quỹ đào tạo một cách hợp lý, có hiệu quả lâu dài.

Ngoài ra công ty có thể sử dụng một số tiêu chí đánh giá khác như:

Sự thay đổi kiến thức, kỹ năng của NLD sau khi đào tạo thể hiện qua kết quả thực hiện công việc: có thể thu thập ý tưởng sáng tạo của NLD đóng góp sau đào tạo.

Sự thay đổi thái độ, hành vi lao động so với trước khi đào tạo: có thể phỏng vấn người quản lý trực tiếp của NLD được đi đào tạo.

#### **3.2.4. Một số giải pháp khác**

##### **Cải thiện cơ sở vật chất, kỹ thuật để hỗ trợ cho công tác đào tạo**

Cơ sở vật chất cho đào tạo đóng vai trò rất lớn trong việc quyết định hiệu quả của công tác đào tạo. Với cơ sở vật chất hiện đại, các học viên sẽ tiếp thu được những kiến thức dễ dàng hơn, đồng thời tiếp cận được với những công nghệ hiện đại, kỹ thuật tiên tiến. Ngược lại, với cơ sở vật chất yếu kém thì việc giảng dạy sẽ rất khó khăn, gây nhiều cản trở cho người học. Do đó, cần phải thực hiện một số biện pháp sau để nâng cao chất lượng cơ sở vật chất cho đào tạo:

Hiện tại, các thiết bị phục vụ cho đào tạo, hệ thống dụng cụ phục vụ cho học tập của công ty không quá yếu kém song với khối lượng lớn học viên học tập hàng năm sẽ khiến cho cơ sở vật chất dần xuống cấp, không đáp ứng được yêu cầu đào tạo. Do đó, hàng năm công ty phải cho kiểm tra toàn bộ cơ sở hạ tầng của mình, điều này sẽ giúp công ty phát hiện kịp thời những lỗi hỏng để sửa chữa hoặc thay mới, từ đó giảm bớt chi phí cho đào tạo trong tương lai. Kiến nghị công ty mỗi năm nên trích 10% chi phí đào tạo cho việc nâng cấp cơ sở vật chất của mình thì hệ thống đào tạo sẽ không những đáp ứng nhu cầu mà còn có thể bắt kịp với những công nghệ hiện đại giúp cho việc học tập được dễ dàng hơn.

Hơn nữa, công ty không có đội ngũ cán bộ riêng chuẩn bị, hỗ trợ lớp học như cung cấp văn phòng phẩm, sắp xếp bàn ghế, chuẩn bị đồ ăn, nước

uống. Công việc này cần phân trách nhiệm cho những người cụ thể để sát sao hơn, tránh gián đoạn quá trình giảng dạy và học tập. Cán bộ phụ trách đào tạo có thể liên kết với bộ phận văn thư để hỗ trợ chuẩn bị lớp học. Có thể tổ chức những bữa ăn nhẹ giữa giờ, tạo không khí thoải mái, tinh thần học tập tốt nhất cho học viên.

### **Nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đào tạo**

Như đã phân tích ở phần thực trạng về năng lực đội ngũ cán bộ đào tạo thì hiện tại công ty có hai cán bộ phụ trách công tác đào tạo với chuyên ngành cử nhân QTNL, trong đó có một cán bộ là phó trưởng phòng. Công ty ngày càng coi trọng công tác đào tạo nên khối lượng công việc cũng tương đối lớn. Vì vậy, cần đảm bảo số lượng và chất lượng của đội ngũ cán bộ thực hiện công tác này.

Cử cán bộ phụ trách công tác đào tạo đi học tại lớp nâng cao chuyên môn và nghiệp vụ về quản trị nguồn nhân lực và đặc biệt là về đào tạo nguồn nhân lực tại các trường, trung tâm có uy tín về đào tạo chuyên ngành QTNL như: Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Trường Đại học Lao động - Xã hội... Yêu cầu các cán bộ đào tạo khi tham gia các lớp học này phải lấy được chứng chỉ tốt nghiệp.

Tổ chức hội thảo, hội nghị hay các hoạt động trao đổi về kiến thức, phương thức đào tạo với các công ty trực thuộc tập đoàn Xăng dầu Việt Nam để giúp cho cán bộ đào tạo trao đổi và học hỏi kinh nghiệm về công tác đào tạo.

Tiến hành thi định kỳ 1 lần/năm cho các cán bộ phụ trách công tác đào tạo trong công ty. Nội dung thi có thể là các môn như: Luật lao động, xử lý tình huống diễn ra, kỹ năng soạn thảo văn bản quy định về công tác đào tạo đang lưu hành tại công ty... hình thức thi là thi tự luận. Để thực hiện được điều này thì cần có sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty tạo điều kiện cho các cán bộ đào tạo đi học để nâng cao kiến thức, liên kết với các trung tâm, các trường đào tạo chuyên ngành QTNL.

Công ty cung cấp đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo, góp phần hỗ trợ công việc cho các cán bộ đào tạo: máy tính nối mạng internet, máy in, xây dựng các phần mềm hỗ trợ công tác đào tạo...



## KẾT LUẬN

Ngày nay, một tổ chức tồn tại và phát triển không phải bởi sự quyết định của nguồn vốn, công nghệ hay thiết bị mà nó phụ thuộc rất nhiều vào sự lãnh đạo, tổ chức của con người. Do vậy, công tác đào tạo nguồn nhân lực phải được đặc biệt chú trọng.

Nhận thức được tầm quan trọng của đào tạo nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của công ty, Petrolimex Hà Sơn Bình đã và đang chú trọng hơn nữa đến chính sách đào tạo nguồn nhân lực nhằm có được một đội ngũ lao động đủ trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề cần thiết đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc và sự phát triển vững chắc của công ty trong môi trường kinh tế đầy cạnh tranh hiện nay. Qua thời gian tìm hiểu và thực hiện đề tài này tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình, tác giả đã phân tích thực trạng và đánh giá một số ưu, nhược điểm trong quá trình đào tạo nguồn nhân lực. Tác giả xin đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động đào tạo nguồn nhân lực cho công ty.

Do thời gian có hạn và kiến thức, năng lực còn hạn chế nên luận văn nghiên cứu của tác giả không thể tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp bổ sung của quý thầy, cô, lãnh đạo Công ty để luận văn được hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng để mang lại một phần nào lợi ích cho Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình trong thực tế sắp tới.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Trọng Cảnh (2011), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật trong lĩnh vực dò tìm xử lý bom mìn vật nổ sau chiến tranh ở Việt Nam*, Đại học Kinh tế quốc dân.
2. Đỗ Minh Cương- Nguyễn Thị Doan (2011), *Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam/ Nhà xuất bản Chính trị quốc gia/ Hà Nội*.
3. Bùi Văn Danh, Nguyễn Văn Dung, Lê Quang Khôi (2011), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Phương Đông.
4. Điều lệ Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình – Công ty TNHH một thành viên.
5. Harvard Business School Press (2009), *Kỹ năng hướng dẫn nhân sự*.
6. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực (tập I)*, Nhà xuất bản Lao động- Xã hội, Hà Nội.
7. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực (tập II)*, Nhà xuất bản Lao động- Xã hội, Hà Nội.
8. Trần Sơn Hải (2010), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngành Du lịch khu vực duyên hải Nam Trung Bộ và Tây Nguyên*.
9. Bùi Tôn Hiến (2009), *Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam*, Đại học Kinh tế quốc dân.
10. Đặng Thị Hương (2011), *Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế*.
11. Vũ Hùng Phương (2014), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực quản lý trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế*.
12. Quy chế Tổ chức và quản lý công tác đào tạo Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình.
13. Quy chế Tổ chức và quản lý công tác đào tạo Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam.

14. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2008), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
15. Võ Xuân Tiến (2010), *Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*”, Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.
16. Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động- Xã hội, Hà Nội.
17. Dương Thị Vân. *Phương pháp luận phát triển nguồn nhân lực thu viện*. Đại học Văn hóa Hà Nội. Địa chỉ: <http://nlv.gov.vn/nghiiep-vu-thu-vien/phuong-phap-luan-phat-trien-nguon-nhan-luc-thu-vien.html>
18. William J.Rothwell (2014), *Tối đa hóa năng lực nhân viên- các chiến lược phát triển nhân tài nhanh chóng và hiệu quả*, Nhà xuất bản Lao động- Xã hội.

## PHỤ LỤC

### Phụ lục 1. PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU HÀ SƠN BÌNH

*Xin chào anh/chị!*

*Tôi là Trần Thủy Tiên - học viên cao học ngành Quản trị nhân lực của Trường Đại học Lao động – Xã hội. Hiện nay tôi đang nghiên cứu đề tài “Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình”. Đề tài này nhằm đánh giá thực trạng và hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình.*

*Tôi xin cam kết mọi thông tin mà anh/chị cung cấp hoàn toàn được bảo mật, chỉ để phục vụ cho công tác nghiên cứu.*

*Tôi rất mong nhận được sự giúp đỡ và hợp tác của anh/chị!*

#### PHẦN A/ THÔNG TIN CÁ NHÂN

*Vui lòng khoanh tròn vào chữ cái tương ứng với lựa chọn của mình!*

**1. Giới tính:**

- A. Nam
- B. Nữ

**2. Tuổi:**

- A. < 30 tuổi
- B. 30 đến 45 tuổi
- C. Trên 45 tuổi

**3. Vị trí công việc:.....**

**4. Thời gian làm việc tại Công ty:**

- A. Dưới 1 năm
- B. 1 đến 3 năm
- C. 3 đến 6 năm
- D. 6 đến 10 năm

E. Trên 10 năm

**5. Trình độ học vấn:**

A. Trên đại học

B. Đại học

C. Cao đẳng

D. Trung cấp

E. Sơ cấp nghề, cao đẳng nghề

**6. Từ năm 2016 đến nay, anh/ chị đã từng tham gia lớp đào tạo nào tại Công ty chưa?**

A. Đã từng (Xin trả lời tiếp Phần B)

B. Chưa (Xin trả lời tiếp Phần C)

**PHẦN B/ CÂU HỎI KHẢO SÁT**

**I. Nhóm câu hỏi về xác định nhu cầu đào tạo**

**7. Anh/chị được tham gia đào tạo là do:**

A. Nguyên vọng cá nhân

B. Quản lý, lãnh đạo đề xuất

C. Nguyên vọng cá nhân và được quản lý, lãnh đạo đề xuất

**8. Anh/chị hài lòng về cách được chọn đi đào tạo?**

A. Hoàn toàn không đồng ý

B. Không đồng ý

C. Bình thường

D. Đồng ý

E. Hoàn toàn đồng ý

**II. Nhóm câu hỏi về lập kế hoạch đào tạo**

**9. Trước mỗi khóa đào tạo, anh/chị được xác định mục tiêu rõ ràng khi tham gia khóa đào tạo đó**

- A. Hoàn toàn không đồng ý
- B. Không đồng ý
- C. Bình thường
- D. Đồng ý
- E. Hoàn toàn đồng ý

**10. Nội dung được đào tạo phù hợp với chuyên môn và kinh nghiệm của anh/chị**

- A. Hoàn toàn không đồng ý
- B. Không đồng ý
- C. Bình thường
- D. Đồng ý
- E. Hoàn toàn đồng ý

**11. Phương pháp đào tạo phù hợp với nội dung, đem lại hiệu quả cho khóa đào tạo**

- A. Hoàn toàn không đồng ý
- B. Không đồng ý
- C. Bình thường
- D. Đồng ý
- E. Hoàn toàn đồng ý

**12. Thời lượng và thời điểm tổ chức khóa đào tạo phù hợp với anh/chị**

- A. Hoàn toàn không đồng ý
- B. Không đồng ý
- C. Bình thường
- D. Đồng ý
- E. Hoàn toàn đồng ý

**13. Địa điểm tổ chức khóa đào tạo được bố trí tốt, thuận tiện cho đi lại**

- A. Hoàn toàn không đồng ý
- B. Không đồng ý
- C. Bình thường
- D. Đồng ý
- E. Hoàn toàn đồng ý

**14. Anh/chị hài lòng với giảng viên trong khóa đào tạo**

- A. Hoàn toàn không đồng ý
- B. Không đồng ý
- C. Bình thường
- D. Đồng ý
- E. Hoàn toàn đồng ý

**III. Nhóm câu hỏi về tổ chức thực hiện đào tạo****15. Anh/chị nhận thấy tài liệu phục vụ đào tạo như thế nào?**

- A. Không phù hợp với chương trình đào tạo
- B. Có một số phần chưa phù hợp, còn nhiều lý thuyết, chưa sát với thực tế công việc
- C. Chất lượng tốt, hữu ích, phù hợp với chương trình đào tạo

**16. Anh/chị nhận thấy cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ khóa đào tạo như thế nào?**

- A. Còn sơ sài, thiếu thốn, chưa phục vụ tốt cho khóa học
- B. Đầy đủ, hữu ích cho khóa học
- C. Rất đầy đủ, chất lượng tốt, phục vụ hiệu quả cho khóa học

**17. Anh/chị thấy việc tổ chức thực hiện khóa đào tạo của Công ty như thế nào?**

- A. Gặp nhiều trục trặc, không hiệu quả
- B. Gặp một số trục trặc, hiệu quả không cao
- C. Suôn sẻ, hiệu quả cao

**PHẦN C/ CÂU HỎI TỔNG KẾT**

*Anh/chị vui lòng trả lời những câu hỏi dưới đây:*

**18. Trong tương lai, anh/chị có nguyện vọng, nhu cầu tham gia các khóa đào tạo của Công ty không?**

A. Không

B. Có (Xin cho biết những khóa đào tạo anh/chị muốn tham gia).....

.....

**19. Anh/chị vui lòng cho ý kiến đóng góp nhằm cải thiện công tác đào tạo tại Công ty:**

.....

.....

.....

.....

.....

*Xin chân thành cảm ơn quý anh/chị!*



**Phụ lục 2. BẢNG THỐNG KÊ KẾT QUẢ PHIẾU KHẢO SÁT**

Số phiếu phát ra: 100 phiếu

Số phiếu thu về: 100 phiếu

Số phiếu hợp lệ: 98 phiếu

Số phiếu không hợp lệ: 02 phiếu

<b>Câu hỏi</b>	<b>Đáp án</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỉ lệ %</b>	<b>Diễn giải</b>
<b>1</b>	A	<b>69</b>	<b>70.4</b>	Nam
	B	<b>29</b>	<b>29.6</b>	Nữ
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>2</b>	A	27	27.6	< 30 tuổi
	B	60	61.2	30 đến 45 tuổi
	C	11	11.2	Trên 45 tuổi
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>3</b>	<b>Nhiều đáp án</b>			
<b>4</b>	A	8	8.2	Dưới 1 năm
	B	32	32.7	1 đến 3 năm
	C	27	27.6	3 đến 6 năm
	D	18	18.4	6 đến 10 năm
	E	13	13.3	Trên 10 năm
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>5</b>	A	2	2.0	Trên đại học
	B	27	27.6	Đại học
	C	10	10.2	Cao đẳng
	D	23	23.5	Trung cấp
	E	36	36.7	Sơ cấp nghề, cao đẳng nghề
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>6</b>	A	98	100.0	Đã từng tham gia đào tạo
	B	0	0.0	Chưa từng tham gia đào tạo
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>7</b>	A	12	12.2	Nguyên vọng cá nhân
	B	67	68.4	Quản lý, lãnh đạo đề xuất
	C	19	19.4	Nguyên vọng cá nhân và được quản lý, lãnh đạo đề xuất
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>8</b>	A	0	0.0	Hoàn toàn không đồng ý
	B	28	28.6	Không đồng ý

	C	25	25.5	Bình thường
	D	15	15.3	Đồng ý
	E	30	30.6	Hoàn toàn đồng ý
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>9</b>	A	0	0.0	Hoàn toàn không đồng ý
	B	0	0.0	Không đồng ý
	C	5	5.1	Bình thường
	D	91	92.9	Đồng ý
	E	2	2.0	Hoàn toàn đồng ý
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>10</b>	A	1	1.0	Hoàn toàn không đồng ý
	B	2	2.0	Không đồng ý
	C	11	11.2	Bình thường
	D	78	79.6	Đồng ý
	E	6	6.1	Hoàn toàn đồng ý
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>11</b>	A	0	0.0	Hoàn toàn không đồng ý
	B	7	7.1	Không đồng ý
	C	7	7.1	Bình thường
	D	84	85.7	Đồng ý
	E	0	0.0	Hoàn toàn đồng ý
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>12</b>	A	0	0.0	Hoàn toàn không đồng ý
	B	0	0.0	Không đồng ý
	C	8	8.2	Bình thường
	D	61	62.2	Đồng ý
	E	29	29.6	Hoàn toàn đồng ý
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>13</b>	A	0	0.0	Hoàn toàn không đồng ý
	B	3	3.1	Không đồng ý
	C	33	33.7	Bình thường
	D	62	63.3	Đồng ý
	E	0	0.0	Hoàn toàn đồng ý
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>14</b>	A	0	0.0	Hoàn toàn không đồng ý
	B	7	7.1	Không đồng ý

	C	35	35.7	Bình thường
	D	48	49.0	Đồng ý
	E	8	8.2	Hoàn toàn đồng ý
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>15</b>	A	0		Không phù hợp với chương trình đào tạo
	B	22	22.4	Có một số phần chưa phù hợp, còn nhiều lý thuyết, chưa sát với thực tế công việc
	C	76	77.6	Chất lượng tốt, hữu ích, phù hợp với chương trình đào tạo
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>16</b>	A	72	73.5	Còn sơ sài, thiếu thốn, chưa phục vụ tốt cho khóa học
	B	18	18.4	Đầy đủ, hữu ích cho khóa học
	C	8	8.2	Rất đầy đủ, chất lượng tốt, phục vụ hiệu quả cho khóa học
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>17</b>	A	5	5.1	Gặp nhiều trục trặc, không hiệu quả
	B	11	11.2	Gặp một số trục trặc, hiệu quả không cao
	C	82	83.7	Suôn sẻ, hiệu quả cao
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100.0</b>	
<b>18</b>	A	0	0	Không
	B	98	100	Có (Ghi nhận một số khóa đào tạo: Chuyên môn nghiệp vụ ngăn ngày Đào tạo cán bộ quản lý cấp trung Tập huấn kỹ năng bán hàng Tin học Nâng bậc nghề)
<b>Tổng</b>		<b>98</b>	<b>100</b>	
<b>19</b>	Không ghi nhận được ý kiến			

### Phụ lục 3. PHIẾU ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG KHÓA HỌC

(Dành cho giảng viên đánh giá)

Giảng viên thực hiện:		Môn học:					
Khóa đào tạo:		Thời gian:			Số buổi:		
Học viên/ Nhóm học viên được đánh giá:		Đơn vị:					
<p><i>Nhằm mục đích nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, Anh/ chị hãy cho điểm những nội dung đánh giá sau bằng cách tích vào những ô điểm từ 1 đến 5 tương ứng với mức độ hài lòng từ thấp đến cao và cho tổng điểm:</i></p>							
STT	Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5	Ghi chú
1	Chuyên cần, tham gia đủ các buổi học, đúng giờ						
2	Thực hành						
3	Thảo luận, đưa ra ý kiến						
4	Sáng kiến đóng góp						
5	Làm việc nhóm						
6	Liên hệ thực tế						
7	Thuyết trình						
8	Mức độ tiếp thu của học viên						
9	Giữ gìn dụng cụ học tập, cơ sở vật chất						
10	Thẻ lực						
<b>Tổng cộng</b>		/50					
<b>Đề xuất khác của anh/ chị:</b>							

Ngày... tháng... năm 20...

**Người đánh giá**