

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001:2017

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Phạm Thị Giang

Giảng viên hướng dẫn : TS.Lã Thị Thanh Thủy

HẢI PHÒNG - 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



ISO 9001:2017

ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ TẠI CHI NHÁNH TỔNG CÔNG TY TM KỸ THUẬT VÀ ĐẦU TƯ – CÔNG TY CỔ PHẦN – XÍ NGHIỆP XĂNG DẦU PETEC HẢI PHÒNG

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP HỆ ĐẠI HỌC CHÍNH QUY
NGÀNH : QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Phạm Thị Giang
Giảng viên hướng dẫn : TS.Lã Thị Thanh Thủy

HẢI PHÒNG – 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên : Phạm Thị Giang Mã SV: 1412402096

Lớp : QT1801N Ngành : Quản Trị Doanh Nghiệp

Tên đề tài : Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nhân sự tại chi
nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí
nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

Chương 1. Cơ sở lý luận về công tác đào tạo, phát triển nhân lực (Nêu ra được cơ sở lý luận giúp người đọc hiểu được kiến thức chung về đào tạo và phát triển nhân sự)

Chương 2. Thực trạng về công tác đào tạo, phát triển nhân lực tại chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng (Giới thiệu khái quát về chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng và nghiên cứu công tác đào tạo và phát triển của công ty này)

Chương 3. Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển tại chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng (Dựa vào cơ sở lý luận và thực tiễn để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện, nâng cao công tác đào tạo và phát triển tại công ty)

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

- Kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp qua các năm
- Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp
- Đặc điểm lao động, số lượng nhân sự đào tạo trước và sau qua các năm, kinh phí đào tạo

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng

Địa chỉ: Khu Hạ Đoạn 2, đường xuyên đảo Đình Vũ, P.Đông Hải 2, Q.Hải An, TP Hải Phòng.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Lã Thị Thanh Thủy

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Trường Đại học Dân Lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Nghiên cứu Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nhân sự tại chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày tháng năm

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày tháng năm

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2019

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT Trần Hữu Nghị

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp:

.....
.....
.....
.....
.....

2. Đánh giá chất lượng của khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...):

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):

.....
.....
.....

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2019

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

| | |
|-------|-----------------------|
| ĐTTC | Đào tạo tại chỗ |
| CĐĐT | Cử đi đào tạo |
| KT | Kinh tế |
| XH | Xã hội |
| CBCNV | Cán bộ công nhân viên |
| NNL | Nguồn nhân lực |
| CNV | Công nhân viên |
| TM | Thương mại |
| HN | Hà Nội |

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành đề tài khóa luận tốt nghiệp này trước hết lời đầu tiên em xin gửi đến bố mẹ lời cảm ơn chân thành đã tạo điều kiện để em được học tập và hoàn thành khóa học tại trường Đại học Dân lập Hải Phòng

Đặc biệt, em xin gửi đến cô Lã Thị Thanh Thủy, người đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ em hoàn thành đề tài khóa luận này lời cảm ơn sâu sắc nhất.

Em xin chân thành cảm ơn Ban Lãnh Đạo, các phòng ban của chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng, đã tạo điều kiện thuận lợi cho em được tìm hiểu thực tiễn trong suốt quá trình thực tập tại công ty để hoàn thành khóa luận này.

Cuối cùng em xin cảm ơn các anh chị phòng kinh doanh của công ty chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng đã giúp đỡ, cung cấp những số liệu thực tế để em hoàn thành tốt đề tài khóa luận này.

Đồng thời nhà trường đã tạo cho em có cơ hội được thực tập nơi mà em yêu thích, cho em bước ra đời sống thực tế để áp dụng những kiến thức mà các thầy cô giáo đã giảng dạy. Qua công việc thực tập này em nhận ra nhiều điều mới mẻ và bổ ích trong việc kinh doanh để giúp ích cho công việc sau này của bản thân.

Vì kiến thức bản thân còn hạn chế, nên bài luận của em không tránh khỏi những sai sót, kính mong nhận được những ý kiến đóng góp từ cô cũng như quý công ty.

Em xin chân thành cảm ơn !

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp “Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nhân sự tại chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng” là do em thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Lã Thị Thanh Thủy. Mọi thông tin, số liệu, bảng biểu trong luận văn do em trực tiếp thu thập và được sự đồng ý của Ban Giám đốc chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng.

Để hoàn thành bài luận văn này, những nguồn tài liệu tham khảo được em trích ở cuối luận văn, ngoài ra em không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay chúng ta đang sống trong thời đại công nghiệp hóa, hiện đại hóa, để bắt kịp với nền kinh tế thế giới thì các doanh nghiệp đang phải đương đầu với nhiều thách thức lớn, một trong số đó là khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài. Khả năng cạnh tranh của đa phần các doanh nghiệp trong nước còn thấp trên thị trường quốc tế, nguyên nhân chính ở đây không phải là do thiếu vốn, công nghệ mà do một nhân tố vô cùng quan trọng đó là nhân tố con người.

Vì vậy để có thể xây dựng được một vị thế vững chắc trên thị trường, công việc được đặt lên vị trí hàng đầu là phải quan tâm đến con người – con người là cốt lõi của mọi hành động. Nếu tổ chức có nguồn nhân lực trình độ kỹ thuật cao, có ý thức trách nhiệm, có sự sáng tạo...thì tổ chức đó sẽ làm chủ được mình trong mọi biến động của thị trường. Và cũng chính nguồn nhân lực đó là sự đổi mới, sự cải tiến bằng những tiến bộ khoa học kỹ thuật tiên tiến nhằm hiện đại hóa – công nghiệp hóa quá trình sản xuất, quản lý. Công tác đào tạo nguồn nhân lực đảm bảo cả về số lượng và chất lượng đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế ngày càng phát triển đòi hỏi cần phải có sự nỗ lực lớn.

Sau một thời gian thực tập tại chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng, nhận thấy công ty có rất nhiều ưu điểm công ty đã thấy được tầm quan trọng của công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, công ty đã 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, công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại công ty vẫn còn những hạn chế: hình thức đào tạo chưa phong phú, công tác đánh giá chưa đạt hiệu quả, chưa sát với năng lực thực sự của nhân viên. Với sự hướng dẫn tận tình của cô **Lã Thị Thanh Thủy**, cùng với các cô, chú, anh chị tại Công ty em đã nghiên cứu đề tài **“Đánh giá đào tạo và phát triển nhân sự tại chi nhánh tổng công**

ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng” làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu đề tài

Phát triển con người là một trong mục tiêu quan trọng nhất để phát triển kinh tế xã hội và đó cũng là phương tiện tốt nhất để thúc đẩy sự phát triển, không chỉ trong phạm vi một quốc gia mà còn cả trên toàn thế giới. Trong mỗi tổ chức đều nhận thấy được công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là rất quan trọng nhằm thúc đẩy sự phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không chỉ đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức 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 và phát triển mà người lao động tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức, xã hội. Và nó còn góp phần làm thoả mãn nhu cầu phát triển cho người lao động.

Hiện tại việc đánh giá công tác đào tạo và phát triển tại chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng hiện chưa có công trình nghiên cứu nào thực hiện. Do đó đề tài nghiên cứu của em không bị trùng lặp với các đề tài nghiên cứu trước đây.

3. Mục tiêu nghiên cứu

- + Hiểu rõ những lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và công tác đào tạo và phát triển của doanh nghiệp.
- + Phân tích thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng.
- + Đề xuất các giải pháp trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng.

4. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là phân tích thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư –

công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng giai đoạn 2017 – 2018.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn được thực hiện bằng các phương pháp chủ yếu là thống kê, điều tra, phân tích và tổng hợp.

Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp: Số liệu có từ nhiều nguồn như: điều tra trực tiếp, tham khảo ý kiến các chuyên gia và người có kinh nghiệm.

Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: phương pháp này sử dụng để thu thập các dữ liệu như kết quả hoạt động kinh doanh, các kế hoạch chính sách, chiến lược của công ty trong những năm tới.

Phương pháp thống kê: sau quá trình thu thập, số liệu được phân loại và sắp xếp các dữ liệu đó để tiến hành phân tích thực trạng của công ty.

Phương pháp phân tích, so sánh: qua các số liệu cụ thể được thu thập, khóa luận tiến hành phân tích so sánh giữa các năm với nhau để thấy được những biến chuyển trong quá trình hoạt động của công ty.

6. Kết cấu đề tài khóa luận

Kết cấu của luận văn gồm 3 Chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận về công tác đào tạo, phát triển nhân lực.

Chương 2. Thực trạng về công tác đào tạo, phát triển nhân lực tại chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng.

Chương 3. Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển tại chi nhánh tổng công ty TM kỹ thuật và đầu tư – công ty cổ phần – xí nghiệp xăng dầu PETEC Hải Phòng.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Nguồn nhân lực

1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực

Theo Liên Hợp Quốc thì “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”.

Theo tổ chức lao động quốc tế thì: Nguồn nhân lực của mỗi quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động.

Kinh tế phát triển cho rằng: nguồn nhân lực là một bộ phận dân số trong độ tuổi quy định có khả năng tham gia lao động, nguồn nhân lực được biểu hiện trên hai mặt:

+ Về số lượng: là tổng số những người trong độ tuổi lao động làm việc theo quy định của nhà nước và thời gian lao động có thể huy động được từ họ.

+ Về chất lượng: là sức khỏe và trình độ chuyên môn, kiến thức và trình độ lành nghề của người lao động.

Nguồn nhân lực: đây là nguồn nhân lực của mỗi con người, gồm có thể lực và trí lực. Thể lực phụ thuộc vào tình trạng sức khỏe của con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc, nghỉ ngơi. Trí lực là nguồn tiềm tàng to lớn của con người, đó là tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách...

Theo nghĩa rộng: Nguồn nhân lực được hiểu là nguồn lực của con người, là một trong những nguồn nhân lực quan trọng nhất của sự phát triển KT

Theo nghĩa hẹp: Nguồn nhân lực là bộ phận của dân số, bao gồm những người trong độ tuổi quy định có khả năng lao động.

Nguồn nhân lực nói chung không phải sản sinh ra để đáp ứng nhu cầu kinh tế, mà chủ yếu do các nhân tố xã hội và sinh học quy định. Tuy nhiên, sự phát triển của nguồn nhân lực có tác động mạnh mẽ đến sự phát triển kinh tế xã hội và ngược lại[4].

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

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

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

Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người[4].

1.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.2.1. Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách tổ chức và có kế hoạch.

Phát triển nguồn nhân lực (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Trước hết, phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động học tập được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày hoặc thậm chí đến vài năm, tùy vào mục tiêu học tập, nhằm tạo ra sự thay đổi hành

vi nghề nghiệp cho người lao động theo hướng đi lên, tức là nhằm nâng cao khả năng và trình độ cả họ. Như vậy, xét về nội dung phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba loại hoạt động là : giáo dục, đào tạo và phát triển.

Bảng 1.1. So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

| | Đào tạo | Phát triển |
|-------------|---|---|
| 1.Tập trung | Công việc hiện tại | Công việc tương lai |
| 2.Phạm vi | Cá nhân | Cá nhân và tổ chức |
| 3.Thời gian | Ngắn hạn | Dài hạn |
| 4.Mục đích | Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại | Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại |

(Nguồn: Giáo trình quản trị nhân lực – ĐH KTQD)

1.2.1.Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

Có nhiều lí do để nói rằng công tác đào tạo và phát triển là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức. Trong đó có

3 lí do chủ yếu là :

+ Để đáp ứng các yêu cầu công việc của tổ chức hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức.

+ Để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người lao động.

+ Đào tạo và phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đào tạo và phát triển là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp :

- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc
- Nâng cao chất lượng thực hiện công việc
- Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát.
- Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức
- Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực
- Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp.
- Tạo được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp
- Đối với người lao động, vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thể hiện ở chỗ:
 - Tạo ra sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp
 - Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động
 - Tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như trong tương lai.
 - Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển người lao động

Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc[5].

1.3.Các phương pháp đào tạo và phát triển

Có nhiều phương pháp để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Mỗi một phương pháp có nhiều cách thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà các tổ chức cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và về nguồn tài chính của mình. Sau đây chúng ta sẽ nói đến các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chủ yếu được thực hiện ở nước ta hoặc có thể áp dụng ở nước ta[7]

1.3.1. Đào tạo trong công việc

Đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của người lao động lành nghề hơn.

Phương pháp này thường được áp dụng bởi chi phí không cao, người học viên có thể nắm bắt ngay bài học. Họ được thực hành ngay những gì mà tổ chức trông mong ở họ sau khóa đào tạo. Phương pháp này nhằm tạo điều kiện cho học viên làm việc với những đồng nghiệp tương lai của họ, tạo điều kiện thuận lợi cho công việc sau này, họ có thể bắt chước những hành vi lao động tốt của đồng nghiệp. Hơn nữa, trong khi học, học viên được làm việc và có thu nhập. Tuy nhiên cũng có nhược điểm, đó là lý thuyết không được trang bị đầy đủ, và trong khi làm việc cùng với công nhân lành nghề thì học viên có thể bắt chước hững hành vi lao động xấu. Hơn nữa do thực hành ngay tại nơi làm việc có thể sẽ gây hỏng hóc máy móc, dẫn đến trì trệ công việc:

- ✓ Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn
- ✓ Đào tạo theo kiểu học nghề
- ✓ Kèm cặp và chỉ bảo
- ✓ Luân chuyển và chuyển công việc

1.3.2. Đào tạo ngoài công việc

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi các công việc thực tế.

1.3.2.1. Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp

Đây là phương pháp thay vì đào tạo tại nơi làm việc bằng cách mở một lớp học riêng cũng với những máy móc, thiết bị, quy trình làm việc ấy nhưng chỉ phục vụ cho học tập. Phương pháp này áp dụng đối với những nghề tương đối phức tạp hoặc các công việc có tính đặc thù mà phương pháp kèm cặp tại chỗ không đáp ứng được.

Phương pháp này có chương trình học chia làm hai phần: lý thuyết và

thực hành. Phần lý thuyết do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách còn phân thực hành thì đến xưởng riêng dưới sự hướng dẫn của kỹ sư hoặc công nhân lành nghề.

Ưu điểm của phương pháp: Học viên được trang bị kiến thức một cách có hệ thống cả lý thuyết lẫn thực hành. Do có xưởng thực hành riêng nên quá trình thực hành của học viên không ảnh hưởng đến công việc sản xuất. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi không gian riêng cho học tập dẫn đến chi phí tốn kém cộng thêm việc mua sắm thiết bị riêng cho học tập.

1.3.2.2. Cử đi học ở các trường chính quy

Với những nghề phức tạp, đòi hỏi trình độ cao, tổ chức có thể cử người lao động đi học ở trường dạy nghề có thể trong vài tháng hoặc lên tới 2-3 năm. Học viên có thể phải tự bỏ tiền ra đi học nếu xét thấy lợi ích to lớn của việc đi học hoặc tổ chức hỗ trợ một phần học phí. Phương pháp này cũng trang bị tương đối đầy đủ kiến thức cả lý thuyết và thực hành cho học viên. Đây là phương pháp đào tạo có hệ thống nhất, mang lại kiến thức toàn diện nhất. Tuy nhiên, chi phí rất tốn kém.

1.3.2.3. Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Phương pháp này áp dụng cho cán bộ quản lý nhiều hơn, các doanh nghiệp có thể định kỳ tổ chức các cuộc hội thảo, hội nghị nhằm trao đổi kiến thức, kinh nghiệm làm việc. Các buổi hội thảo có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với chương trình đào tạo khác. Học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm, qua đó họ học được những kiến thức, kinh nghiệm cần có.

Ưu điểm của phương pháp: Đơn giản, dễ tổ chức, không đòi hỏi trang thiết bị riêng, học viên học hỏi được nhiều kinh nghiệm trong công việc cũng như phong cách bày tỏ, thể hiện ý kiến của mình trước đám đông.

Nhược điểm: Tốn nhiều thời gian, phạm vi hẹp.

1.3.2.4. Đào tạo theo phương thức từ xa

Đào tạo từ xa là phương thức đào tạo mà giữa người học và người dạy không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng một thời gian mà thông qua

các phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, đĩa CD và VCD, Internet. Cùng sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin và các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

Phương pháp đào tạo này có ưu điểm nổi bật là người học có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân, người học ở các địa điểm xa trung tâm đào tạo vẫn có thể tham gia được những khóa học, chương trình đào tạo có chất lượng cao. Tuy nhiên hình thức đào tạo này đòi hỏi các cơ sở đào tạo phải có tính chuyên môn hóa cao, chuẩn bị bài giảng và chương trình đào tạo phải có sự đầu tư lớn.

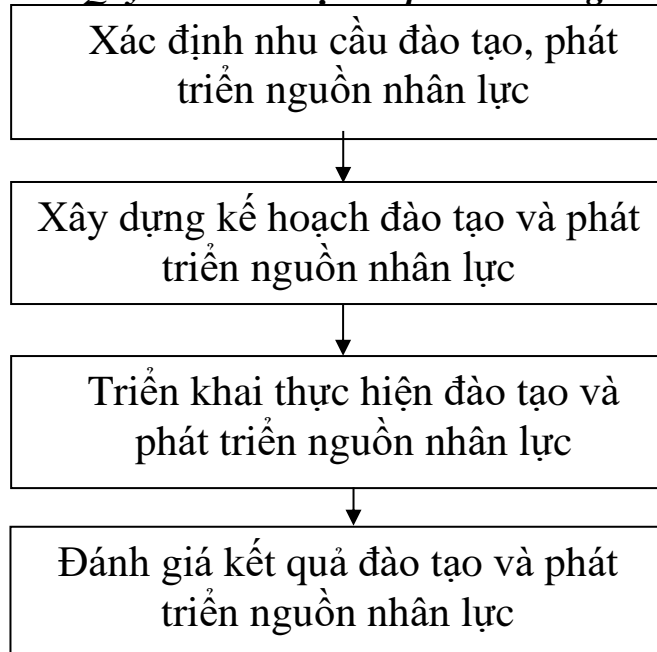
1.3.2.5. Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, đào tạo với sự trợ giúp của máy tính

Ngày nay, công nghệ thông tin đã trở thành phương tiện dạy và học rất tiện dụng, đây là phương pháp hiện đại mà nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được người lập trình soạn sẵn và ghi lên đĩa mềm chương trình học, học viên chỉ việc mở đĩa qua máy vi tính và làm theo hướng dẫn trong đó. Phương pháp này đòi hỏi người học phải tốn nhiều thời gian vào tự học và để soạn thảo ra một chương trình thì rất tốn kém, nó chỉ có hiệu quả khi có số lớn học viên tham gia chương trình. Ngoài ra, học viên cũng phải đa năng mới có thể học được.

Ưu điểm của phương pháp này là đào tạo được nhiều kỹ năng mà không cần người dạy. Học viên có thể tự sắp xếp thời gian học cho mình một cách hợp lý, nội dung chương trình học đa dạng nên có nhiều cơ hội lựa chọn và đặc biệt là cung cấp tức thời thông tin phản hồi đối với câu trả lời của người học là đúng hay sai, có đáp án ngay giúp người học giải quyết vướng mắc.

1.4. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Sơ đồ 1.1. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực -Trường Đại Học Công HN)

1.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

Bao gồm:

- + Xác định nhu cầu đào tạo.
- + Xác định mục tiêu đào tạo.

1.4.1.1.Xác định nhu cầu đào tạo

Là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người. Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện các công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động.

Đào tạo bồi dưỡng và phát triển là một nhu cầu tất yếu và thường xuyên trong hệ thống nhu cầu của người lao động. Người lao động luôn có nhu cầu về đào tạo, bồi dưỡng để họ nâng cao được trình độ, năng lực của bản thân nhằm hoàn thành tốt công việc được giao, đồng thời giúp họ tự tin, có khả năng điều chỉnh hành vi trong công việc và chuẩn bị các điều kiện, để phát triển và thích ứng. Do vậy, khi phân tích để xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng, phát triển chúng ta phải phân tích nhu cầu đào tạo cá nhân và khả năng học tập của cá nhân cũng như hiệu quả vốn cho đầu tư đào tạo.

Phương pháp thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo: Có nhiều phương pháp thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo, chẳng hạn phỏng vấn cá nhân, sử dụng bảng câu hỏi, thảo luận nhóm, quan sát, phân tích thông tin có sẵn...

Căn cứ vào các văn bản cho công việc và việc đánh giá tình hình thực hiện công việc, căn cứ vào cơ cấu tổ chức và kế hoạch về nhân lực, công ty sẽ xác định số lượng, loại lao động và loại kiến thức kỹ năng cần đào tạo.

1.4.1.2. Xác định mục tiêu đào tạo, phát triển của doanh nghiệp

Việc xác định mục tiêu đào tạo sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và là cơ sở để đánh giá trình độ chuyên môn của người lao động trong mỗi công ty, tổ chức. Các mục tiêu đào tạo cần phải rõ ràng, cụ thể và có thể đánh giá được.

Có nhiều phương pháp đào tạo khác nhau để lựa chọn và mỗi phương pháp lại có ưu nhược điểm riêng của nó. Doanh nghiệp có thể lựa chọn một phương pháp hoặc kết hợp nhiều phương pháp lại với nhau. Phương pháp đào tạo phải phù hợp với nội dung chương trình đào tạo, chi phí phải thấp và phương pháp đem lại hiệu quả cao nhất.

1.4.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực

1.4.2.1. Địa điểm của chương trình đào tạo và phát triển

Có hai địa điểm được lựa chọn:

Tại doanh nghiệp: Với địa điểm này thì doanh nghiệp thường áp dụng loại hình đào tạo tại chỗ hoặc kèm cặp nhân viên, diễn ra ở ngay trong doanh nghiệp. Có thể mời giảng viên tới dạy hoặc chính nhân viên trong công ty.

Bên ngoài doanh nghiệp: Đào tạo bên ngoài doanh nghiệp. Đó là việc gửi các học viên tới các trung tâm đào tạo hoặc các trường đại học.

1.4.2.2. Hình thức đào tạo

Bao gồm 4 hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phổ biến:

Đào tạo lại là đào tạo những người yếu kém về chuyên môn nghiệp vụ cần đào tạo lại để củng cố kỹ năng nghề nghiệp, hoặc những người đã có một

nghề nhưng vì lý do nào đó khi sử dụng họ phải đào tạo lại nghề khác

Đào tạo nâng cao là đào tạo nâng cao nghiệp vụ, tay nghề để nâng cao trình độ, tay nghề để người lao động có thể đảm nhận những công việc phức tạp hơn.

Đào tạo chuyên môn là đào tạo chuyên sâu về lĩnh vực ngành nghề đang làm của người lao động.

1.4.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Để xác định được bộ phận nào cũng như đối tượng nào cần đào tạo cần dựa vào công tác đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và công tác kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm để xác định nên đào tạo đối tượng nào thuộc bộ phận gì và hình thức đào tạo là gì: đào tạo mới, đào tạo lại và đào tạo nâng cao nghiệp vụ hoặc đào tạo kỹ năng gì?

Đối tượng đào tạo phải có những tiêu chí cụ thể: cần phải đáp ứng được các yêu cầu về phẩm chất, kỹ năng, có mong muốn được tham gia đào tạo, về độ tuổi (nên chọn những người trẻ tham gia đào tạo vì nếu chọn những người sắp về hưu thì họ sẽ không cống hiến được bao lâu nữa), giới tính (tùy thuộc vào mục tiêu đào tạo mà đưa người đi đào tạo)...

1.4.2.4. Lựa chọn phương pháp đào tạo

Sau khi xác định được đối tượng đào tạo, mục tiêu đào tạo, đi xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng cần đào tạo cũng như mục tiêu đào tạo.

Xác định các chương trình đào tạo bao gồm:

- + Số lượng các bài học và môn học cần phải học.
- + Thời lượng của từng môn học, bài học.
- + Thứ tự của từng môn học.

Sau đó xác định xem, phương pháp đào tạo nào là phù hợp với yêu cầu đặt ra cũng như phù hợp về mặt kinh phí của tổ chức.

1.4.2.5. Lựa chọn giáo viên

Sau khi đã xác định kế hoạch đào tạo gồm nội dung, mục tiêu và phương pháp đào tạo thì ta cần tiến hành xác định một yếu tố nữa rất quan trọng đó là

đội ngũ giảng viên. Tùy từng tình hình sản xuất kinh doanh, đối tượng đào tạo cũng như nhu cầu đào tạo mà lựa chọn lực lượng này sao cho phù hợp với các đối tượng. Để xác định số lượng giảng viên thì cần dựa vào số lượng học viên đã được ước tính tại kế hoạch đào tạo.

Doanh nghiệp có thể cân nhắc lựa chọn giáo viên theo hai phương án:

Mời giáo viên bên trong doanh nghiệp: bao gồm những người quản lý có kinh nghiệm, thâm niên cao tham gia giảng dạy, người dạy có khả năng cung cấp cho học viên kỹ năng thực hiện công việc có tính thực tế, đồng thời tiết kiệm được chi phí, nhưng có nhược điểm là không có được những thông tin mới.

Mời giáo viên đào tạo bên ngoài: với phương án này thì giáo viên có thể cung cấp những kiến thức, thông tin mới cho học viên, tuy nhiên thì lại không sát với thực tiễn của doanh nghiệp và chi phí thường rất cao.

1.4.2.6. Chi phí đào tạo

Những doanh nghiệp có kinh phí giành cho đào tạo người lao động hạn hẹp thì chọn phương pháp đào tạo ít tốn kém nhưng vẫn hiệu quả. Vì để thực hiện được một khoá đào tạo cần phải dự tính rất nhiều chi phí.

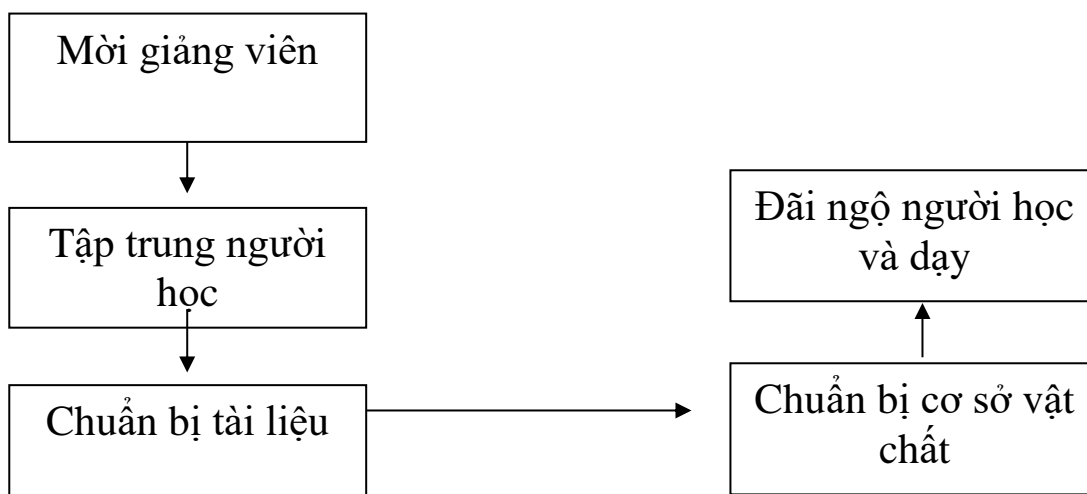
- + Chi phí cho người dạy.
- + Chi phí cho người học.
- + Chi phí quản lý.
- + Chi phí cho phương tiện dạy và học.

Nếu không dự tính được trước các khoản chi phí này, doanh nghiệp sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình đào tạo. Do vậy, phải dự tính trước.[3]

1.4.3. Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

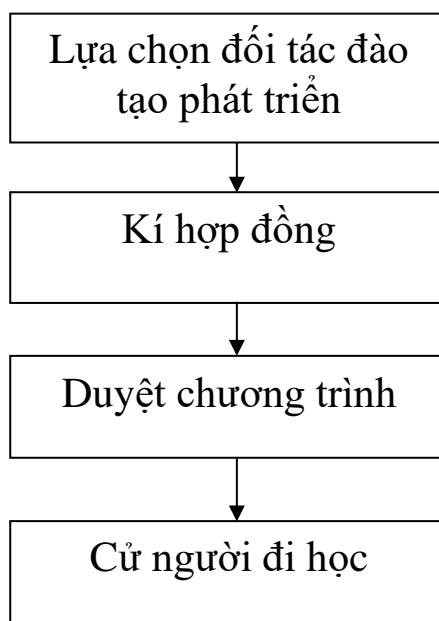
Sau khi xây dựng kế hoạch đào tạo thì công ty cần triển khai các kế hoạch đào tạo. Công ty cần xem xét đối tượng đào tạo, hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo nhằm đạt được hiệu quả cao nhất. Trong quá trình thực hiện nếu xảy ra những vấn đề phát sinh ngoài kế hoạch thì phải kịp thời báo ngay với lãnh đạo cấp trên để trực tiếp xem xét, thay đổi, điều chỉnh cho phù hợp. Việc triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nhân lực được tổ chức theo

tiến trình sau[3].



(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực- Trường Đại Học Công Nghiệp Hà Nội)

Sơ đồ 1.2. Quy trình đào tạo tại doanh nghiệp



(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực -Trường Đại Học Công Nghiệp Hà Nội)

Sơ đồ 1.3. Quy trình đào tạo bên ngoài doanh nghiệp

Công ty cần xem xét những định hướng trong tương lai của doanh nghiệp để có chương trình nhằm phát triển nhân sự một cách hợp lý hơn.

Công ty dựa vào

- Yêu cầu công việc.
- Năng khiếu của nhân viên: trong quá trình làm việc đào tạo nhận thấy được năng khiếu của nhân viên từ đó sắp xếp được những công việc cụ thể

nhằm khai thác tối đa nguồn nhân lực.

- Có các chương trình định hướng nghề nghiệp cho nhân viên.
- Việc chuyển đổi đề bạt nhân viên

1.5.4. Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự. Nó giúp công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Đánh giá đúng đắn năng lực của nhân viên quyết định một phần không nhỏ của sự thành công doanh nghiệp. Để đánh giá đúng đắn năng lực thực hiện công việc của công nhân viên, nhà quản trị phải nắm vững tiến trình đánh giá, phải hiểu được mức tiêu, phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc.

Nội dung và trình tự thực hiện:

- + Bước 1: Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá, các nhà quản trị cần xác định lĩnh vực kỹ năng, kết quả cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.
- + Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp
Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá công việc của công nhân viên và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho một tổ chức.
- + Bước 3: Huấn luyện nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của công nhân viên.
- + Bước 4: Thảo luận với công nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá thông thường, các nhà quản trị phải thông báo cho công nhân viên biết ngay khi nhân các công việc về các tiêu chuẩn, phạm vi đánh giá.
- + Bước 5: Thảo luận với công nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí, chỉ ra những điểm tốt và những điểm còn hạn chế để tìm cách sửa chữa trong công việc của công nhân viên.
- + Bước 6: Xác định mục tiêu kết quả mới cho nhân viên. Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho công nhân viên và có

những chương trình hành động cụ thể nào trong từng khoảng thời gian nhất định[4].

❖ Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc:

Phương pháp mức thang điểm, phương pháp xếp hạng, phương pháp ghi chép lưu trữ, phương pháp quan sát hành vi, phương pháp định lượng. Trong đó phương pháp mức thang điểm được dùng phổ biến trong các doanh nghiệp[1].

1.6.Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố. Các nhân tố có thể từ con người, từ các chiến lược kinh doanh, triết lý quản lý của các nhà quản lý, do các trang thiết bị máy móc.

1.6.1.Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.6.1.1.Môi trường kinh tế

Các nhân tố kinh tế có vai trò hàng đầu và ảnh hưởng có tính quyết định đến các hoạt động của doanh nghiệp. Tùy vào trạng thái phát triển của nền kinh tế: tăng trưởng, ổn định, suy thoái mà mỗi doanh nghiệp lựa chọn chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực riêng.

Ảnh hưởng của nhân tố kinh tế bao gồm:

Tỷ lệ lãi suất: Ảnh hưởng tới mức cầu đối với sản phẩm của doanh nghiệp, quyết định mức chi phí về vốn, tình hình kinh doanh của doanh nghiệp và do đó quyết định về mức đầu tư cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Tốc độ tăng trưởng kinh tế: Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao sẽ tác động đến nền kinh tế theo hai hướng: một là, tăng thu nhập của tầng lớp dân cư dẫn đến tăng khả năng thanh toán cho các nhu cầu của họ. Hai là, khả năng tăng sản lượng và mặt hàng của nhiều doanh nghiệp đã làm tăng hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tạo khả năng tích lũy vốn nhiều hơn, tăng cầu về đầu tư mở rộng kinh doanh làm cho cầu về nhân lực tăng. Doanh nghiệp sẽ chú trọng và phát triển nguồn nhân lực nhiều hơn.

1.6.1.2.Nhân tố kỹ thuật, công nghệ

Công nghệ, kỹ thuật mới thúc đẩy hoạt động kinh doanh của doanh

nghiệp phát triển theo hướng tăng nhanh tốc độ, kéo dài chu kì sống của sản phẩm. Việc ứng dụng có chất lượng và hiệu quả công nghệ thông tin hiện đại vào các lĩnh vực kinh doanh sẽ nâng cao nhanh chóng khả năng tiếp cận, thông tin thị trường làm tăng năng suất lao động của đội ngũ quản trị cũng như nhân viên

1.6.1.3.Nhân tố văn hóa xã hội

Các yếu tố văn hóa, xã hội như phong tục tập quán, xu hướng tiêu dùng của con người, lao động, sức khỏe, trình độ dân trí, tôn giáo, tín ngưỡng... có ảnh hưởng sâu sắc đến cơ cấu thị trường cũng như môi trường kinh doanh của doanh nghiệp. Nó tác động trực tiếp đến việc hình thành môi trường văn hóa doanh nghiệp, văn hóa nhóm cũng như thái độ cư xử, ứng xử của các nhà quản trị, nhân viên tiếp xúc với đối tác kinh doanh cũng như khách hàng. Chính vì vậy trong chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phải đặc biệt quan tâm đến yếu tố văn hóa, xã hội.

1.6.1.4.Môi trường cạnh tranh

Các đối thủ cạnh tranh xuất hiện có tác động rất mạnh đến các hoạt động của doanh nghiệp. Một trong những lợi thế giúp cho doanh nghiệp cạnh tranh và đứng vững được đó chính là phát huy nguồn lực con người. Vì vậy nó ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược, chính sách đào tạo trước mắt cũng như lâu dài của công ty[5].

1.6.2.Nhân tố bên trong doanh nghiệp

Mỗi một doanh nghiệp đều có những mục tiêu, chiến lược riêng cho từng giai đoạn phát triển. những mục tiêu chiến lược này chi phối tất cả mọi hoạt động của doanh nghiệp trong đó có hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Khi doanh nghiệp mở rộng quy mô sản xuất, thay đổi cơ cấu tổ chức công nghệ...thì người lao động cần phải được đào tạo để có những kiến thức, kỹ năng phù hợp với những thay đổi đó.

Chính sách, triết lý quản lý, những tư tưởng, quan điểm của người quản lý cấp cao của tổ chức về cách quản lý con người trong tổ chức cũng ảnh hưởng rất lớn tới quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh

nghiệp.

1.6.2.1. Quy mô, cơ cấu của tổ chức doanh nghiệp

Quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì công tác đào tạo của doanh nghiệp càng phức tạp và ngược lại.

Cơ cấu tổ chức càng đơn giản thì việc ra quyết định càng nhanh chóng, dễ dàng và gọn nhẹ.

Lực lượng lao động hiện tại của doanh nghiệp ảnh hưởng đến việc lựa chọn quy mô và hình thức đào tạo.

Trình độ của người lao động: trình độ người lao động càng cao thì sẽ có những chương trình đào tạo phù hợp

1.6.2.2. Cơ cấu lao động theo độ tuổi và theo giới tính

Về độ tuổi lao động: tùy thuộc vào độ tuổi lao động già hay trẻ mà mức độ đào tạo lớn hay ít

Giới tính cũng ảnh hưởng tới nhu cầu đào tạo: thông thường một doanh nghiệp có tỷ lệ nữ giới cao hơn nam giới thì nhu cầu đào tạo sẽ thấp và ngược lại nếu tỷ lệ nữ giới mà thấp hơn nam giới thì nhu cầu đào tạo sẽ cao hơn.

1.6.3. Nhân tố con người

Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức do đó tất cả các hoạt động trong tổ chức đều chịu sự tác động của nhân tố này. Tùy từng hoạt động mà con người ảnh hưởng nhiều hay ít, đối với công tác đào tạo và phát triển thì yếu tố con người ảnh hưởng mạnh mẽ. Chúng ta đều nhận thấy, con người khác với động vật là biết tư duy, do đó con người luôn có các nhu cầu khác nhau mà nhu cầu học tập và phát triển của người lao động ngày càng được chú trọng hơn. Nhân tố con người tác động đến đào tạo được chia ra làm hai nhân tố tác động đó là con người lao động (lao động trực tiếp) và con người quản lý (cán bộ quản lý).

Con người lao động là đối tượng lao động trực tiếp sản xuất tạo ra doanh thu, lợi nhuận cho doanh nghiệp. Những đối tượng này, khi người lao động muốn được nâng cao trình độ thì họ có thể đề xuất với cấp trên xin học tập và nếu họ có nhu cầu muốn học hỏi thì họ sẽ học tập tự giác thì chất lượng

sau đào tạo được nâng cao một cách rõ rệt.

Một yếu tố rất quan trọng của nhóm yếu tố con người tác động đến công tác đào tạo đó là trình độ của người lao động. Trình độ của họ ở mức độ nào, trình độ cao hay thấp, ý thức học tập, ý thức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm của người lao động như thế nào nó quyết định đến các phương pháp đào tạo khác nhau, các chương trình và hình thức đào tạo cho hợp lý với từng đối tượng.

1.6.4.Nhân tố nhà quản trị

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp. Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững chuyên môn về đào tạo nhân sự vì như vậy sẽ giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ[2].

1.7. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Chúng ta đang phải sống trong một thế giới, một thời đại mà nhịp độ thay đổi diễn ra với tốc độ chóng mặt, thế giới dường như phẳng hơn do tiến bộ của khoa học kỹ thuật, bùng nổ công nghệ thông tin. Những tiến bộ này đã tác động đến sản xuất, đến cung cách quản lý đến nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong doanh nghiệp. Vì chính sự thay đổi, tiến bộ này trên thế giới cũng như ở Việt Nam mà các cấp lãnh đạo cần phải trang bị cho mọi người kiến thức, kỹ năng mới để có thể theo kịp sự thay đổi. Nhu cầu đào tạo và phát triển trở nên cấp bách hơn bao giờ hết.

*** Đối với doanh nghiệp**

Cải tiến về năng suất, chất lượng công việc.

Giảm bớt được sự giám sát, vì khi người lao động được đào tạo, trang bị đầy đủ những kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết họ có thể tự giám sát được.

Tạo thái độ tán thành và hợp tác trong lao động.

Đạt được yêu cầu trong công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực,

Giảm bớt được tai nạn lao động.

Giảm bớt được tai nạn lao động.

Sự ổn định và năng động của tổ chức tăng lên, chúng đảm bảo giữ vững hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ để thay thế.

***.Đối với bản thân người lao động**

Giải quyết khó khăn, bỡ ngỡ trước môi trường làm việc mới (thông qua quá trình hội nhập)

Được phát triển hệ thống kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo để tăng năng suất lao động và chất lượng lao động: tự tin làm chủ phương tiện, kỹ thuật mới, tiếp cận phương pháp quản lý mới...

Cả hai tác động trên đều nhằm mục tiêu giúp người lao động thực hiện công việc tốt hơn.

Ngoài ra, đào tạo và phát triển còn thỏa mãn các nhu cầu thành đạt của người lao động.

***. Đối với xã hội:**

Tạo ra nguồn nhân lực có chất lượng cao.

Góp phần tạo ra công dân tốt cho xã hội.

Thúc đẩy sự phát triển và hợp tác xã hội: hợp tác giữa doanh nghiệp và tổ chức đào tạo, giữa người lao động tham gia đào tạo và các cá nhân cùng tham gia đào tạo[5].

**CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN
NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CHI NHÁNH TỔNG CÔNG TY THƯƠNG
MẠI KỸ THUẬT VÀ ĐẦU TƯ - CÔNG TY CỔ PHẦN XÍ NGHIỆP
XĂNG DẦU PECTEC HẢI PHÒNG**

2.1. Khái quát về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.1.1. Giới thiệu khái quát về doanh nghiệp

Tên công ty : Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec hải phòng

Mã số thuế : 0300649476-005

Giấy phép kinh doanh : 12/01/2017

Ngày thành lập : 12/10/1981 (Đã hoạt động được 36 năm)

Điện thoại : 0225555703

Fax :0313798884

Giám đốc : Đỗ Thị Loan

Địa chỉ : Khu Hạ Đoạn 2, đường xuyên đảo Đình Vũ, Phường Đông Hải 2, Quận Hải An, Hải Phòng

2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng

**** Lĩnh vực kinh doanh của công ty***

- Kinh doanh, xuất nhập khẩu các loại thiết bị vật tư.
- Sản xuất, sửa chữa phương tiện tồn chứa, vận chuyển, bơm rót của ngành dầu khí.
- Tư vấn dịch vụ kỹ thuật trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh
- Thi công xây lắp công trình dầu khí
- Tổng đại lý kinh doanh xăng dầu

**** Nhiệm vụ của công ty***

- Xác định được các yêu cầu của khách hàng.

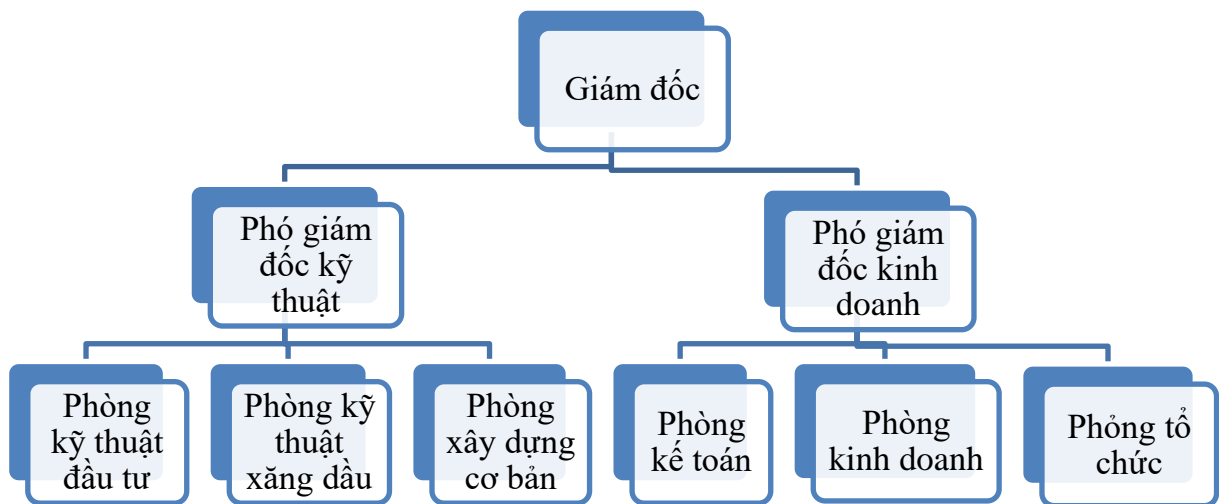
- Sản xuất đạt tiêu chuẩn chất lượng cao, dịch vụ tốt nhất với giá bán hợp lý nhất.

- Giao hàng đúng hẹn.

Hệ thống quản lý chất lượng được thấu hiểu, áp dụng bởi mọi thành viên trong công ty và liên tục cải tiến chính sách hiệu quả nhận thức sâu sắc: "**Khách hàng là người quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp**"

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng

2.1.3.1. Mô hình cơ cấu tổ chức của công ty



(Nguồn tài liệu : Phòng tổ chức hành chính)

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty

2.1.3.2. Chức năng nhiệm vụ các phòng ban công ty

- **Giám đốc (Tổng giám đốc)**
 - ✓ Là người đại diện về mặt pháp lý của Công ty trước pháp luật và cơ quan Nhà nước, chịu trách nhiệm về tất cả các hoạt động của công ty.
 - ✓ Giám đốc có quyền tự chủ sản xuất kinh doanh, tự chủ về tài chính trên cơ sở phải đảm bảo:
 - Bảo toàn và phát triển tài sản, vốn của đơn vị. Đảm bảo sản xuất kinh doanh đúng hướng đúng pháp luật.
 - Xây dựng và củng cố tổ chức nghiên cứu tổ chức bộ máy nhà nước.

✓ Giám đốc có quyền tuyển chọn lao động hoặc cho người lao động thôi việc, hoặc thanh lý hợp đồng trên nguyên tắc chính sách, chế độ và thể lệ của công ty quy định.

• ***Phó giám đốc kỹ thuật***

- Phó giám đốc kỹ thuật của công ty phụ trách công tác kỹ thuật, vật tư, xây dựng cơ bản, là người trực tiếp giúp việc cho giám đốc công ty về công tác đầu tư công nghệ...
- Nghiên cứu khai thác hiệu quả các thiết bị công nghệ nâng cao khả năng tiếp nhận vận tải xăng dầu bằng đường ống, đường bộ, xây dựng kế hoạch đầu tư xây dựng cơ bản ngắn hạn, đảm bảo đầu tư đúng hướng có hiệu quả phù hợp với điều kiện nền kinh tế thị trường.
- Xây dựng chương trình nghiên cứu ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và đưa vào thực hiện.
- Xây dựng các quy trình quy phạm kỹ thuật để đảm bảo an toàn sản xuất, bảo vệ an toàn tài sản, phòng cháy chữa cháy và an toàn tính mạng con người.

• ***Phó giám đốc kinh doanh***

- Phó giám đốc kinh doanh là người chịu trách nhiệm trước giám đốc công ty về công tác kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của công ty. Trực tiếp phụ trách một số phòng ban tại công ty, khối cửa hàng trực thuộc văn phòng công ty và các đơn vị cơ sở theo sự phân công của giám đốc.
- Được giám đốc công ty ủy quyền ký các hợp đồng kinh tế có liên quan đến quá trình kinh doanh cung ứng xăng dầu, tạo được sự tương quan tốt giữa chi phí sản xuất và kết quả kinh doanh thông qua việc sử dụng các phương tiện và vốn.

• ***Phòng kế toán***

- Phòng kế toán cung cấp đầy đủ toàn bộ thông tin về hoạt động kinh tế tài chính trong công ty, nhằm giúp giám đốc điều hành quản lý các hoạt động kinh tế tài chính trong công ty đạt hiệu quả cao.

- Phản ánh đầy đủ được từng loại nguồn vốn, từng loại tài sản, giúp cho công tác kiểm tra giám sát trong việc sử dụng vốn và chủ động trong kinh doanh. Cùng với phòng kinh doanh quyết toán mọi kết quả hoạt động kinh doanh của công ty

- ***Phòng kinh doanh***

- Giúp cho giám đốc về công tác thị trường, phát triển khách hàng
- Kiểm tra theo dõi quá trình hoạt động kinh doanh của các đơn vị trực thuộc.
- Lập kế hoạch sản xuất kinh doanh và triển khai thực hiện kế hoạch của công ty.
- Thống kê báo cáo cân đối hàng hóa, triển khai thực hiện hợp đồng mua bán xăng dầu.

- ***Phòng kỹ thuật xăng dầu***

- Chịu trách nhiệm về chất lượng xăng dầu của toàn công ty, đo lường kiểm định bể chứa. Phân tích kiểm tra các chỉ tiêu chất lượng xăng dầu từ khâu nhập đến khâu xuất. Kiểm định cột bơm, bể chứa, xà lan. Thay thế sửa chữa định kỳ cột bơm và các thiết bị đo lường.

- ***Phòng xây dựng cơ bản***

- Phòng xây dựng cơ bản được giám đốc công ty giao cho nhiệm vụ theo dõi các hoạt động về xây dựng cơ bản. Làm các thủ tục về đất đai để mở rộng mạng lưới bán lẻ, kho tàng, nhà làm việc của công ty. Thiết kế các công trình xây dựng cơ bản do công ty quản lý. Giám sát thi công các công trình xây dựng cơ bản, quyết toán các hạng mục của công trình.

- ***Phòng tổ chức***

- Chịu trách nhiệm về quản lý nhân sự, công tác thi đua. Cân đối và phân phối tiền lương, quỹ tiền thưởng cho công ty và cho các đơn vị trực thuộc. Lập kế hoạch đào tạo, thi nâng bậc cho công nhân viên.

- ***Kho xăng dầu***

- Xuất nhập hàng hoá đúng theo quy định và chỉ xuất nhập khi có đủ chứng từ hoá đơn hợp lệ và đảm bảo đáp ứng nhanh yêu cầu của khách hàng.

Ngoài ra còn thực hiện vai trò phối hợp kiểm tra giám sát các hoạt động hậu cần doanh nghiệp đúng theo qui định, quy chế, nội quy cơ quan, bảo vệ môi trường an toàn lao động, an toàn phòng cháy chữa cháy, bảo vệ an toàn.

2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

Bảng 2.1. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh công ty

| Chỉ tiêu | Năm 2017 | Năm 2018 | Chênh lệch | |
|--|-------------------|-------------------|-----------------|--------|
| | | | Số tiền | % |
| 1. Doanh thu BH và cung cấp dịch vụ | 1.386.595.395.082 | 1.318.799.041.923 | -67.796.353.159 | -4,89 |
| 2. Các khoản giảm trừ doanh thu | 0 | 382.414.700 | 382.414.700 | |
| 3. Doanh thu thuần về BH và cung cấp dịch vụ | 1.386.595.395.082 | 1.318.416.627.223 | -68.178.767.859 | -4,92 |
| 4. Giá vốn hàng bán | 1.318.173.730.934 | 1.250.041.193.223 | -68.132.537.711 | -5,17 |
| 5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cc dịch vụ | 68.421.664.148 | 68.375.434.000 | -46.230.148 | -0,07 |
| 6. Doanh thu hoạt động tài chính | 7.093.247.339 | 7.234.564.576 | 141.317.237 | 1,99 |
| 7. Chi phí hoạt động tài chính | 11.153.833.876 | 10.849.558.566 | -304.275.310 | -2,73 |
| 8. Chi phí bán hàng | 42.713.818.156 | 42.204.141.322 | -509.676.834 | -0,97 |
| 9. Chi phí QLDN | 5.113.588.845 | 6.284.450.454 | 1.170.861.609 | 22,9 |
| 10. Lợi nhuận thuần từ HĐKD | 6.533.670.610 | 6.271.848.234 | -261.822.376 | -4,01 |
| 11. Thu nhập khác | 702.249.276 | 527.984.718 | -174.264.558 | -24,82 |
| 12. Chi phí khác | 15.516.380 | 12.782.138 | -2.734.242 | -17,62 |
| 13. Lợi nhuận khác | 686.732.896 | 515.202.580 | -171.530.316 | -24,98 |
| 14. Lợi nhuận trước thuế | 17.907.136.402 | 17.302.253.394 | -604.883.008 | -7,65 |
| 15. Thuế TNDN | 4.476.784.100 | 4.325.563.348 | -151.220.752 | -3,38 |
| 16. Lợi nhuận sau thuế | 13.430.352.302 | 12.976.690.046 | -453.662.256 | -3,38 |

(Nguồn : Báo cáo kết quả kinh doanh – P.kế toán)

Qua bảng 2.1 cho thấy lợi nhuận sau thuế của công ty giảm so với năm 2017 giảm 453.662.256đ tương đương giảm 3.38%, đây được đánh giá là khuyết điểm của doanh nghiệp. Để biết rõ được các nhân tố ảnh hưởng ta cần đi sâu vào phân tích các nhân tố doanh thu, chi phí, lợi nhuận.

Doanh thu :

Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2018 giảm so với năm 2017 là 4.89%, tương ứng với số tiền 67.796.353.159đ điều đó cho thấy doanh nghiệp đã không đạt được những thành tích nhất định trong việc nâng cao doanh thu bán hàng. Nguyên nhân là do khoản mục các khoản giảm trừ doanh thu tăng so với 2017 tương đương 382.414.700đ. Vì vậy doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ giảm qua các năm. Cụ thể, năm 2018 doanh thu thuần giảm 68.178.767.859đ so với năm 2017, tương đương với giảm 4.92%. Các khoản giảm trừ doanh thu tăng nguyên nhân chính là do hàng bán bị trả lại tăng. Điều đó cho thấy doanh nghiệp đã quản lý chưa tốt công tác sản xuất làm tăng lên các mặt hàng lỗi không đáp ứng được yêu cầu khách hàng.

Doanh thu hoạt động tài chính: Năm 2018, doanh thu hoạt động tài chính tăng 141.317.237đ so với 2017 tương đương 1.99%, sự biến động này chủ yếu do công ty thu được lợi nhuận được từ các hoạt động đầu tư

Chi phí :

Giá vốn hàng bán thay đổi. Cụ thể năm 2018 giảm so với năm 2017 là 5.17% tương ứng với số tiền 68.132.537.711 đ . Nguyên nhân làm cho giá vốn của năm 2018 giảm đi so với năm 2017 là có thể do số lượng hàng hóa đã bán giảm đi và công ty mua đc nguyên vật liệu giá cả hợp lí.

Chi phí tài chính giảm. Năm 2018 giảm 2.73% so với năm 2017, tương đương với số tiền là -304.275.310đ..

Chi phí bán hàng giảm. Năm 2018, chi phí bán hàng giảm 509.676.834đ tương đương 0.97% so với 2017. Chi phí bán hàng giảm có thể chủ yếu là do sự

giảm của chi phí nguyên vật liệu, chi phí dịch vụ mua ngoài, chi phí quảng cáo, chi phí vận chuyển. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã quan tâm và đẩy mạnh bán hàng.

Chi phí quản lý doanh nghiệp tăng so với 2017 là 1.170.861.609đ tương đương 22.9%. Mặc dù các loại chi phí giảm nhưng chi phí quản lý doanh nghiệp lại tăng, nguyên nhân chủ yếu là do không giảm được chi phí dịch vụ mua ngoài và không giảm được chi phí khấu hao.

Lợi nhuận

Lợi nhuận sau thuế giảm. Cụ thể năm 2018 lợi nhuận sau thuế giảm 453.662.256đ (tương đương 3.38%). Nguyên nhân chủ yếu của sự sụt giảm này là do doanh thu thuần giảm và chi phí quản lý doanh nghiệp tăng mạnh so với năm 2017 nên làm cho lợi nhuận giảm đi nhiều so với 2017.

2.2. Tình hình lao động và sử dụng lao động công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng

2.2.1. Cơ cấu lao động trong công ty

Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào cũng vậy, lực lượng lao động là yếu tố cơ bản quyết định đến sự thành bại. Nó là nhân tố chủ yếu tạo ra lợi nhuận, là nguồn lực mang tính chiến lược. Nhận thức sâu sắc về vấn đề này, Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng luôn quan tâm đến lực lượng lao động, không ngừng tăng cường cả về số và chất lượng nguồn nhân lực. Công ty thường xuyên cử cán bộ, công nhân tham gia các khóa học, lớp học về quản lý, kỹ thuật, kiểm soát chất lượng nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển không ngừng của công ty, khuyến khích và tiếp nhận đội ngũ cán bộ trẻ có tay nghề và tiếp thu khoa học kỹ thuật công nghệ hiện đại.

2.2.1.1. Trình độ lao động

Bảng 2.2. Trình độ lao động của công ty

| Trình độ lao động | 2017 | | 2018 | |
|----------------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
| | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%) | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%) |
| Trên đại học | 6 | 2.13 | 7 | 4.05 |
| Đại học | 20 | 7.1 | 20 | 11.56 |
| Cao đẳng, trung cấp | 20 | 7.1 | 18 | 10.40 |
| Tốt nghiệp THPT | 136 | 83.67 | 128 | 73.98 |
| Tổng | 182 | 100 | 173 | 100 |

(Nguồn: Phòng kế toán)

2.2.1.2. Cơ cấu lao động

Bảng 2.3. Cơ cấu lao động công ty

| Phân loại | Năm 2017 | | Năm 2018 | |
|-----------------------|----------|--------------|----------|--------------|
| | Số lượng | Tỷ lệ (%) | Số lượng | Tỷ lệ (%) |
| Tổng | 182 | 100 | 173 | 100 |
| Theo giới tính | | | | |
| 1. Nam | 104 | 57,14 | 101 | 58,38 |
| 2. Nữ | 78 | 42,86 | 72 | 41,62 |
| Theo độ tuổi | | | | |
| 1. 20- 30 tuổi | 109 | 59,89 | 104 | 60,12 |
| 2. 30- 40 tuổi | 43 | 23,63 | 42 | 24,28 |
| 3. Trên 40 tuổi | 30 | 16,48 | 27 | 15,60 |

(Nguồn: Phòng kế toán)

Lao động theo giới tính

Nguồn nhân lực theo giới tính nam và giới tính nữ có sự chênh lệch đáng kể: năm 2017 là 26 người (14,28%), năm 2018 là 29 người (37,1%). Điều này

cho ta thấy công ty có sử dụng lao động là nam nhiều hơn lao động nữ. Nguyên nhân do đặc thù mặt hàng kinh doanh của công ty thiên về mặt hàng công nghệ, thiết bị, máy móc, lắp ráp, vận chuyển...đòi hỏi cần nhiều sức khỏe hơn nữ giới nên sự chênh lệch này là hợp lý. Lao động nữ chủ yếu làm về bán hàng (đối với lao động trực tiếp) và bộ phận hành chính, tài chính kế toán và kinh doanh (đối với lao động gián tiếp).

Lao động theo độ tuổi

Qua bảng số liệu trên ta thấy lao động của Công ty phần lớn là lao động trẻ, chủ yếu là độ tuổi dưới 30. Đây là độ tuổi mà sức khỏe lao động tương đối dồi dào và sung sức, phù hợp với công việc kinh doanh của Công ty. Đây chính là điều kiện góp phần tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Lao động của công ty là tương đối trẻ. Họ là những người nhiệt tình, say mê với công việc, ham học hỏi, giúp công ty ngày càng phát triển hơn. Bên cạnh đó là những người có kinh nghiệm lâu năm, là những thành phần chủ chốt giúp công ty phát triển và bền vững hơn.

Tóm lại, sự đan xen giữa các lao động trong Công ty là cần thiết, luôn có sự bổ sung lẫn nhau giữa kinh nghiệm và sức khỏe của nhân viên. Những người có thâm niên làm việc lâu dài sẽ có thể hướng dẫn hay đào tạo tại chỗ cho người mới, giúp tiết kiệm thời gian cho doanh nghiệp. Mọi người có thể trao đổi trong quá trình làm việc. Đồng thời cũng tạo ra môi trường làm việc thoải mái hơn.

2.2.2. Sự phân bố lao động giữa các phòng ban

Bảng 2.4.Lao động trong các phòng ban (năm 2018)

| Phòng ban | Tổng CBCNV hiện có | % |
|------------------------|---------------------------|------------|
| Ban lãnh đạo | 2 | 5,12 |
| Phòng thương mại | 10 | 25,64 |
| Phòng quản lý hàng hóa | 12 | 30,77 |
| Phòng kế toán | 4 | 10,25 |
| Phòng tài chính | 5 | 12,82 |
| Kho | 6 | 15,38 |
| Tổng | 39 | 100 |

(Nguồn: Phòng kế toán)

Bảng 2.4 cho biết số lao động bố trí trong các phòng ban của Công ty không đồng đều nhau, có phòng nhiều nhân viên và có phòng ít nhân viên như là phòng kế toán và phòng tài chính nhưng ở phòng quản lý hàng hóa và phòng thương mại có 12 người chiếm 25,64%, tình trạng này là do mỗi phòng ban đều có nhiệm vụ khác nhau. Ban lãnh đạo chỉ có 2 người (1 giám đốc, 1 phó giám đốc).

2.2.3. Năng suất lao động của công ty

Thông qua năng suất lao động thì cán bộ có thể biết được có cần thiết phải đào tạo hay không hay đào tạo có phải là một biện pháp thiết thực hay không. Để phản ánh được hiệu quả làm việc của lao động trong Công ty, ta có bảng sau:

Bảng 2.5. Phân tích năng suất lao động 2017 - 2018

Đơn vị: Triệu

| <i>Chỉ tiêu</i> | <i>2017</i> | <i>2018</i> | <i>Chênh lệch</i> | <i>%</i> |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------------|----------|
| 1. Tổng doanh thu | 1.386.595 | 1.318.799 | -67.796 | -4,89 |
| 2. Lợi nhuận sau thuế | 13.430 | 12.976 | -454 | -3,38 |
| 3. Tổng lao động | 182 | 173 | 9 | -4,94 |
| 4. Năng suất lao động (1/3) | 7.618,66 | 7.623,12 | 4,459 | 0,06 |
| 5. Sức sinh lời(2/3) | 73,79 | 75,009 | 1,22 | 1,65 |

Từ bảng 2.5 phân tích trên ta thấy: Năng suất lao động của công ty năm 2018 tăng lên so với năm 2017 là 4,59 triệu tương ứng tăng 0,06%, nhưng tổng doanh thu và lợi nhuận sau thuế của công ty lại giảm. Điều đó chứng tỏ công tác đào tạo CNV của công ty chưa đạt được hiệu quả, còn nhiều bất cập.

2.3. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng

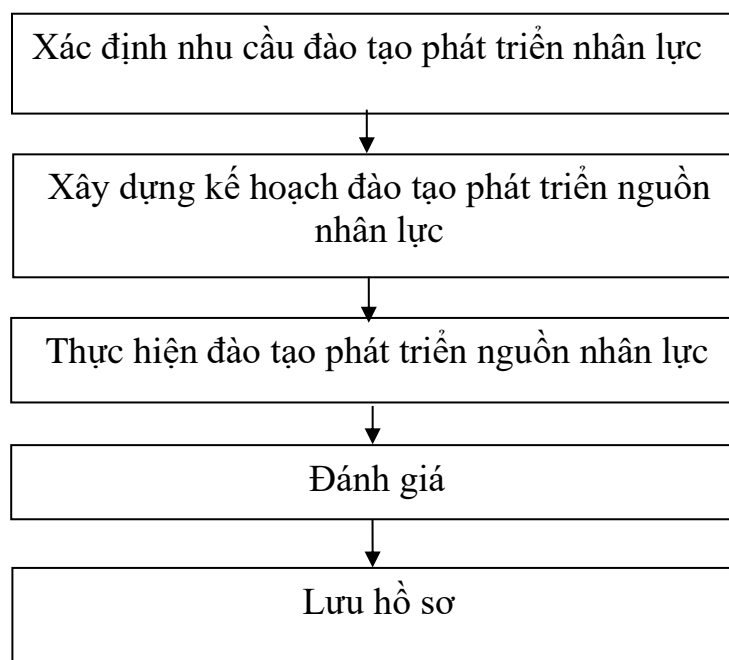
2.3.1. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực Công ty

Trong xu thế toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới và đứng trước ngưỡng cửa hội nhập nền kinh tế (bằng việc gia nhập tổ chức thương mại quốc tế WTO), cùng với sự hiện đại hoá trong việc ứng dụng các tiến bộ khoa học – kỹ thuật vào trong sản xuất và đời sống thì chất lượng nguồn nhân lực chiếm một vị trí hết

sức quan trọng. Vì vậy để chạy đua với sự phát triển của nền kinh tế thì chất lượng nguồn lực cũng phải luôn cải tiến lại mình một cách kịp thời. Để thực hiện được điều đó thì mọi tổ chức luôn phải tự đổi mới, đào tạo nguồn nhân lực của mình để nâng cao chất lượng. Đào tạo nguồn nhân lực là một công tác cần thiết và quan trọng với bất kỳ một tổ chức nào.

Ban lãnh đạo của Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng đã nhận thức được vai trò quan trọng của việc cần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Điều đó được thể hiện bằng việc, ban lãnh đạo đã có các chính sách nghiên cứu và vận dụng khá tốt quan điểm nhìn nhận, đánh giá về con người, đồng thời qua đó quyết định phương hướng xây dựng, tổ chức, sắp xếp nhân sự và cơ cấu lao động hợp lý nhằm thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển. Mặc dù công tác đào tạo của công ty mới chỉ áp dụng được 2 năm 2017-2018 tuy doanh thu có giảm nhưng năng suất lao động lại tăng, qua đó thấy được hiệu quả của công tác đào tạo là cần thiết và cần được phát huy thêm.

2.3.2. Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng



(Nguồn : Phòng hành chính)

Sơ đồ 2.2. Quy trình đào tạo phát triển công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng

2.3.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Theo kế hoạch, tình hình kinh doanh và nhu cầu thực tế về chất lượng NNL CNV hiện có mà hàng quý công ty đã xác định được nhu cầu đào tạo và phát triển NNL. Công ty đã xác định nhu cầu đào tạo cụ thể như sau:

Để xác định được nhu cầu đào tạo công ty thu thập thông tin

Nguồn 1: Theo định hướng của công ty: công ty đưa ra định hướng phát triển trong dài hạn:

Tạo một nguồn lực vững chắc, có năng lực cạnh tranh để đáp ứng phát triển mở rộng về quy mô cũng như chất lượng để dẫn dắt công ty thành một doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực thương mại và sản xuất. Nâng cao năng lực nhân viên thông qua giao tiếp bán hàng và trình độ ngoại ngữ

Nguồn 2: Kết quả kinh doanh của các năm trước

Để xác định công tác đào tạo của công ty là cần thiết hay không thì công ty đã xem xét thông qua năng suất lao động cũng như doanh thu, lợi nhuận qua các năm.

Năng suất lao động: năm 2017 là 7.619 triệu/đồng/người tới năm 2018 là 7.623 triệu/đồng/người. Mức năng suất này đã tăng nhưng còn chậm vì vậy để cải thiện năng suất lao động được nâng lên thì cần phải nâng cao năng lực trình độ của người lao động thông qua hoạt động đào tạo .

2.3.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

**Chuyên môn*

Lao động gián tiếp

Thiết lập các mục tiêu, xây dựng các chiến lược, kế hoạch để thực hiện mục tiêu đó

- + Dự kiến được khó khăn, trở ngại, biến động của môi trường kinh doanh
- + Có khả năng ứng xử và giao tiếp tốt.
- + Tạo ra môi trường làm việc tốt (thu nhập, cơ hội thăng tiến...)

Lao động trực tiếp

+ Có kỹ năng nghiên cứu và chuẩn bị: trang bị cho nhân viên cách nghiên cứu khách hàng của mình để dễ dàng tiếp cận khách hàng hơn nữa.

+ Kỹ năng chuẩn đoán: trang bị cho nhân viên nắm bắt được tâm lý của khách hàng, chuẩn đoán được rằng khách hàng đang cần những sản phẩm như thế nào.

+ Kỹ năng giao tiếp tốt: tạo mối quan hệ thân thiện với khách hàng cũng như các đồng nghiệp.

+ Kỹ năng cộng tác: nhân viên tạo mối quan hệ với khách hàng, mở rộng khách hàng.

Kiến thức

Lao động gián tiếp

+ Có chuyên môn cụ thể về nghề nghiệp, chức trách nắm giữ.

+ Có kiến thức tổng quát về doanh nghiệp, ngành, các hoạt động liên quan, môi trường kinh doanh, kinh tế vĩ xã hội.

+ Thành thạo tin học văn phòng

Lao động trực tiếp

+ Có kiến thức tổng quan về công ty. Cũng như ngành nghề đang kinh doanh

+ Có chuyên môn cụ thể về ngành nghề được giao.

+ Làm tốt các công việc thường ngày.

2.3.2.3. Xây dựng kế hoạch đào tạo

* *Xác định địa điểm đào tạo*

Đào tạo tại doanh nghiệp: giảng viên chính là nhân viên có kinh nghiệm tại công ty, công ty không mời giảng viên bên ngoài vào giảng dạy.

Đào tạo ở bên ngoài doanh nghiệp: Công ty cử nhân viên đi học tại các lớp được mở tại trung tâm vào buổi tối.

** Lựa chọn hình thức đào tạo*

+ Doanh nghiệp tự đào tạo nhân viên mới

+ Công ty lựa chọn nhân viên cũ có kinh nghiệm lâu năm và có trình độ để hướng dẫn hoặc kèm cặp những nhân viên được đào tạo.

+ Công ty tổ chức các khóa học

+ Công ty thường xuyên liên kết với một số giáo viên tại trung tâm đào tạo để tổ chức khóa học cho các nhân viên bồi dưỡng năng lực tại công ty.

** Lựa chọn phương pháp đào tạo*

Có rất nhiều phương pháp đào tạo như phương pháp kèm cặp, phương pháp đào tạo nghề, phương pháp luân chuyển và thuyên chuyển công việc, cử đi học tại các trường, đào tạo theo phương thức từ xa nhưng công ty chủ yếu sử dụng hai phương pháp chủ yếu đó là phương pháp kèm cặp và phương pháp cử đi học tại các trường.

+ Phương pháp kèm cặp, chỉ bảo: Những cán bộ quản lý giỏi tiến hành hướng dẫn và giám sát trực tiếp các nhân viên cấp dưới.

+ Phương pháp cử người đi học: Công ty yêu cầu trung tâm đào tạo mở lớp đào tạo mới rồi cử người lao động của công ty đến học.

** Lựa chọn đối tượng được đào tạo.*

Trong một tổ chức thì việc xác định những đối tượng đi đào tạo là rất quan trọng nhằm xác định đúng người cần đào tạo, đồng thời tạo sự công bằng trong việc lựa chọn đối tượng đào tạo

Ở công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng đối tượng được lựa chọn đi đào tạo chủ yếu là những người có tay nghề thấp, bị sai sót trong công việc nên được đi đào tạo.
** Lựa chọn giáo viên.*

Vì công ty sử dụng hai phương pháp đào tạo chủ yếu là đào tạo tại chỗ và cử đi đào tạo tại trung tâm và thuê giáo viên thì giáo viên của công ty có hai nguồn chính:

Tại công ty, công ty sẽ cử những nhân viên có kinh nghiệm làm việc lâu năm trên 3 năm hiểu rõ và nắm chắc mọi tình hình hoạt động của công ty. Những người này sẽ làm cùng để chỉ bảo cho những nhân viên mới, những người yếu kém có nhu cầu được đào tạo. Truyền cho họ những kinh nghiệm làm việc mà giáo viên đã tích lũy được từ trước.

Tại các lớp bồi dưỡng tại trung tâm thì giáo viên do trung tâm lựa chọn, những giáo viên này là người đã có nhiều năm giảng dạy và được công ty tin tưởng.

2.3.2.4. Triển khai thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực

Sau khi lựa chọn học viên, giáo viên và các hình thức đào tạo phù hợp, chương trình đào tạo sẽ được triển khai thực hiện.

Đối với các lớp mở cho nhân viên văn phòng nâng cao trình độ, phòng tài chính sẽ là đơn vị thực hiện trực tiếp các chương trình đào tạo: thông báo cho học viên, thông báo lớp học, địa điểm và trang thiết bị học tập, theo dõi quá trình tham gia của các học viên được đào tạo.

Cử đi đào tạo

Chủ yếu thời gian đi học ở trung tâm của cán bộ nhân viên vào buổi tối (Từ 7h-9h tối) nên dễ dàng hơn đối với công việc của công ty. Trong quá trình đào tạo có sự thay đổi thì phòng nhân sự sẽ báo cáo với ban lãnh đạo của công ty để có những xử lý kịp thời.

Đào tạo tại chỗ

Hình thức này chủ yếu sử dụng đối với người mới tuyển dụng của công ty, các nhân viên mới sẽ nhanh chóng làm quen với công việc, làm quen với đồng nghiệp của mình cũng như hòa đồng được với tập thể mới. Bên cạnh đó cũng có thể áp dụng đối với khối văn phòng, nhân viên bán hàng,...khi nội dung đào tạo không cần kiến thức hệ thống mà có thể sử dụng phương thức đào tạo chỉ bảo tại chỗ, kèm cặp như: đào tạo về văn hóa doanh nghiệp, các quy định của doanh nghiệp, người có kinh nghiệm hơn hướng dẫn người kém. Đây là hình thức xây dựng đội ngũ kế cận qua việc cấp trên trực tiếp dạy cho cấp dưới của mình, do đó giúp cho cấp trên và cấp dưới hiểu nhau hơn, đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc và đội ngũ cán bộ quản lý.

2.3.2.5.Đánh giá người lao động sau đào tạo

Công ty hiện nay người lao động sau khi được đào tạo sẽ phát cho mỗi người một phiếu tự đánh giá bản thân học được gì sau khóa đào tạo và đánh giá về cơ sở vật chất cũng như năng lực của người dạy.

Sau mỗi tháng người lao động trong công ty được quản lý đánh giá về mức độ hoàn thành công việc, số ngày lao động, mức độ mắc lỗi trong công việc để xếp loại A,B,C,D.

2.3.3. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty

2.3.3.1. Thực trạng về công tác đào tạo của công ty

Công ty đã căn cứ vào việc phân tích nhiệm vụ và đánh giá công việc để xác định nhu cầu đào tạo. Cụ thể công việc được tiến hành như sau:

- + Thiếu bằng cấp, tay nghề do đó công ty thấy họ không có khả năng hoàn thành tốt công việc được đảm nhiệm
- + Thiếu những kỹ năng cần thiết hoặc thiếu sai sót trong khi thực hiện các thao tác trong quá trình làm việc.
- Xác định những nhu cầu của công ty về kiến thức, kỹ năng mới của cán

bộ công nhân viên trong công ty để từ đó họ có kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc, đáp ứng yêu cầu đòi hỏi của công việc.

- Căn cứ và quy hoạch nhân sự, phân tích những vấn đề về tổ chức như: năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động... sự phân công trách nhiệm và nghĩa vụ từng cá nhân cán bộ công nhân viên trong công ty, từ đó xem xét việc phân công đã hợp lý hay chưa, có thiếu sót gì cần bổ sung, để từ đó xác định nhu cầu đào tạo.

- Xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên nguồn kinh phí hiện có của công ty sau đó mới lập ra các chương trình đào tạo phù hợp.

Việc xác định nhu cầu đào tạo, giáo dục và nâng cao năng lực quản trị có thể thực hiện theo trình tự :

+ Xây dựng thiết kế tổ chức, thiết kế nhu cầu phát triển lãnh đạo trong doanh nghiệp ở các phòng ban, trên cơ sở dựa trên các bản hợp đồng kinh tế hay kế hoạch mở rộng sản xuất kinh doanh, các chính sách, chiến lược của doanh nghiệp.

+ Các phòng ban, các cán bộ tổ chức cần xem xét lại các hồ sơ tóm tắt năng lực của cá nhân người lao động đang làm việc tại công ty để xác định rõ hơn khả năng của các nhân viên, bản tóm tắt dựa trên việc tổng hợp các dữ liệu về người lao động như: trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác như thế nào.

Cuối cùng sẽ xác định xem ai là người thiếu chuyên môn nhất thì công ty sẽ cử người đó đi đào tạo.

** Đào tạo và phát triển về mặt chuyên môn*

Mục đích:

Giúp người lao động liên tục nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật để thực hiện tốt nhất công việc hiện tại, cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhu cầu phát triển tương lai.

Nội dung:

- Đào tạo kiến thức căn bản và kiến thức chuyên sâu.
- Các kỹ năng cần đào tạo cho nhà quản trị là:
 - Kỹ năng nhân sự: khả năng làm việc với người khác, năng lực giao tiếp, khả năng thuyết phục.
 - Kỹ năng tư duy biết nhìn xa trông rộng, hình dung và trình bày vấn đề.
 - Kỹ năng thông tin: thu thập, xử lý, lưu trữ, truyền đạt thông tin.

2.3.3.2. Phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty

Để đáp ứng yêu cầu về lao động có chất lượng, Công ty đã xây dựng một số kế hoạch đào tạo như sau:

- **Đào tạo tại chỗ:** Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng tổ chức 2 lần 1 năm đào tạo cho khối công nhân trực tiếp, tổng số người đào tạo năm 2017 là 25 người, năm 2018 là 26 người (chi tiết xem bảng 2.6). Công ty mở lớp đào tạo cho công nhân tiến hành đào tạo 2 tuần (tổ xà lan) vào ngay trong phân xưởng làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn. Đối với công nhân ở tổ kỹ thuật thì đào tạo 1 tháng. Công nhân được hướng dẫn bởi những người có kinh nghiệm có trình độ tay nghề cao. Đối với những người lao động mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt kinh nghiệm làm việc, và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc họ hoàn toàn có thể có đầy đủ những kỹ năng để đáp ứng nhu cầu công việc.
- **Cử đi đào tạo:** Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng cứ 1 năm 1 lần tổ chức đào tạo cho khối lao động gián tiếp, năm 2017 là 5 người, sang năm 2018 tăng lên thành 6 người (chi tiết bảng 2.6). Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, công ty đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Công ty đặc biệt ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén dễ dàng

tiếp thu kiến thức mới. Công ty khuyến khích, động viên cán bộ, công nhân viên không ngừng học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, ngoại ngữ, tin học. Qua 2 năm 2017 – 2018 mỗi năm công ty đã đều có 3 lớp bồi dưỡng cho lao động gián tiếp để đào tạo nâng cao chuyên môn, tin học và ngoại ngữ ở các trung tâm đào tạo.

Bảng 2.6. Bảng số liệu lao động đào tạo trong 2 năm 2017 – 2018

(Đơn vị: Người)

| Chỉ tiêu | 2017 | | 2018 | | Chênh lệch | |
|---------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|------------|-------------|
| | Chỉ tiêu KH | Thực hiện KH | Chỉ tiêu KH | Thực hiện KH | (+/-) | (%) |
| 1. Đào tạo tại chỗ | 26 | 25 | 26 | 26 | 1 | 4 |
| Tổ xà lan | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 0 |
| Tổ công nghệ | 4 | 4 | 5 | 5 | 0 | 0 |
| Tổ kỹ thuật sửa chữa | 18 | 18 | 17 | 17 | -1 | -5,56 |
| 2. Cử đi đào tạo | 6 | 5 | 7 | 6 | 1 | 20 |
| Chuyên môn nghiệp vụ | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 100 |
| Tin học | 2 | 2 | 1 | 1 | -1 | -50 |
| Ngoại ngữ | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 33,33 |
| Tổng | 32 | 30 | 33 | 32 | 2 | 4,17 |

(Nguồn: Phòng tài chính)

Bảng 2.6 cho thấy nhu cầu đào tạo và việc thực hiện kế hoạch có sự chênh lệch không lớn và số lượng lao động được đào tạo tăng thêm 2 người trong 2 năm 2017 - 2018. Cụ thể năm 2017 chỉ tiêu kế hoạch có 32 người và thực hiện kế hoạch là 30 người, trong đó đào tạo tại chỗ có chỉ tiêu đào tạo 26 người, thực hiện kế hoạch 21 người. Cử đi đào tạo có chỉ tiêu đào tạo 6 người và thực hiện kế hoạch là 5 người. Năm 2018 nhu cầu đào tạo chỉ tiêu kế hoạch là 34 người và thực hiện kế hoạch còn 32 người. Trong đó đào tạo tại chỗ có nhu cầu đào tạo là 26 người, thực hiện kế hoạch là 26 người, và cử đi đào tạo có số lượng nhu cầu đào tạo là 8 người nhưng thực hiện kế hoạch còn 6 người. Tuy năm 2018 nguồn nhân sự của công ty giảm

xuống còn 173 người nhưng nhu cầu đào tạo lại cao hơn so với 2017. Nguyên nhân là do chế độ lương và đãi ngộ của công ty không tốt dẫn đến tình trạng bỏ việc nên công ty đã tăng số lao động đào tạo để đảm bảo tốt nhất cho hoạt động của công ty. Đây chính là nguyên nhân làm cho doanh thu của công ty giảm, chính vì vậy trong thời gian tới Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề đãi ngộ hơn cho công nhân.

Bảng 2.7. Tình hình lao động sau đào tạo năm 2017 – 2018

(Đơn vị: Người)

| STT | Chỉ tiêu | 2017 | | 2018 | |
|-----|---|-------|------|-------|------|
| | | ĐTTC | CĐĐT | ĐTTC | CĐĐT |
| 1 | Số người hoàn thành đào tạo đúng thời hạn | 20/25 | 3/5 | 22/26 | 4/6 |
| 2 | Số người bỏ việc sau đào tạo | 5/25 | 2/5 | 4/26 | 2/6 |

(Nguồn: Phòng tài chính)

Bảng 2.7 là kết quả thu được sau đào tạo khá cao: Năm 2017, với hình thức đào tạo tại chỗ có 20/25 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo, hình thức cử đi đào tạo có 3/5 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo. Năm 2018, số người đào tạo tại chỗ đúng hạn có 22/26 người, cử đi đào tạo là 4/6 người. Điều này cho thấy rằng là chương trình đào tạo của Công ty vẫn chưa hợp lý, không kích thích được người lao động tham gia hoàn thành hết chương trình đào tạo. Trong năm 2017 có 3/5, năm 2018 có 4/6 người hoàn thành chương trình theo hình thức cử đi đào tạo thì năm 2018 có 2 nhân viên của phòng tài chính vừa được cử đi đào tạo nâng cao nghiệp vụ. Sau 6 tháng, nhân viên này đã xin nghỉ việc chuyển công tác sang Công ty khác. Còn đào tạo tại chỗ năm 2017 có 5 người bỏ việc sau đào tạo, năm 2018 có 4 người. Điều này cho thấy Công ty chưa có sự ràng buộc cụ thể đối với người lao động sau khi được tham gia khóa đào tạo, cũng như chưa có chế độ tốt cho người lao động ấy. Qua đó ta thấy công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty chưa hiệu quả và chưa có những chính sách giữ chân người lao động sau khi

được đào tạo. Trong thời gian tới Công ty cần quan tâm đến vấn đề đào tạo phát triển và giữ chân nguồn nhân lực của công ty.

***Chi phí đào tạo**

Bảng 2.8. Thống kê chi phí đào tạo năm 2017 – 2018

Đơn vị: Nghìn đồng

| Chỉ tiêu | 2017 | | | | 2018 | | | | Chênh lệch | |
|----------------------|-----------|-------|----|---------------|-----------|-------|----|---------------|------------|-------|
| | Số ng | CP/ng | TG | Tiền | Số ng | CP/ng | TG | Tiền | +/- | % |
| 1. ĐT tại chỗ | 25 | | | | 26 | | | | | |
| Tổ xà lan | 3 | 500 | 1m | 1.500 | 4 | 550 | 1m | 2.200 | 700 | 46,67 |
| Tổ công nghệ | 4 | 500 | 1m | 2.000 | 5 | 550 | 1m | 2.750 | 750 | 37,5 |
| Tổ kỹ thuật sửa chữa | 18 | 220 | 2w | 3.960 | 17 | 250 | 2w | 4.250 | 290 | 7,32 |
| 2.Cử đi ĐT | 5 | | | | 6 | | | | | |
| Chuyên môn nghiệp vụ | 0 | 2.500 | 2m | 0 | 1 | 2.600 | 2m | 2.600 | (2.600) | (100) |
| Tin học | 2 | 3.000 | 2m | 6.000 | 1 | 3.200 | 2m | 3.200 | 2.800 | 46,67 |
| Ngoại ngữ | 3 | 5.000 | 3m | 15.000 | 4 | 5.200 | 3m | 20.800 | 5.800 | 38,67 |
| Tổng | 30 | | | 28.460 | 32 | | | 35.800 | | |

(Nguồn : Phòng tài chính)

Bảng 2.8 cho thấy tuy do số lao động được đào tạo năm 2018 tăng so với năm 2017, do nhu cầu kèm theo với sự phát triển của nền kinh tế, chi phí đào tạo bình quân/người tăng theo từng năm. Chi phí đào tạo qua 2 năm của công ty không

nhiều, năm 2017 là 28.460.000đ sang năm 2018 là 35.800.000, tuy năng suất lao động tăng nhưng ta thấy doanh thu của công ty không cao điều đó cho thấy công ty chưa thực sự đầu tư vào các lớp đào tạo khiến cho chất lượng đào tạo không thực sự thu hút với người lao động.

Chi phí tiền lương sau đào tạo: được trả tùy vào cấp bậc và chức vụ mà mỗi người lao động tham gia đạt được sau khi được đào tạo.

Nguồn kinh phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được trích từ các nguồn tài trợ sau:

- + Nguồn chi phí từ hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm.
- + Nguồn hỗ trợ từ quỹ phúc lợi của công ty hoặc các nguồn tài trợ khác

2.3.3.5.Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân lực

Đánh giá chương trình bằng việc sử dụng bảng hỏi sau khóa học. Sau mỗi khóa học để đánh giá kết quả đào tạo thì mỗi học viên đều nhận được phiếu bảng hỏi để tự đánh giá. Nhưng nhìn chung, việc dựa vào phiếu để đánh giá thường là không chính xác, chưa phản ánh đúng sự thật, học viên thường trả lời qua loa, sơ sài. Muốn đánh giá được thực chất kết quả của quá trình đào tạo thì phải nhìn nhận thông qua hiệu quả làm việc sau đào tạo và cần phải có phương pháp đánh giá năng lực chính xác nhất sau đào tạo để thấy được khả năng phát triển của mỗi người.

****Đánh giá định tính***

Công ty cũng đưa ra bảng đánh giá khóa học để biết được hiệu quả của việc đào tạo là hiệu quả hay chưa để có những điều chỉnh kịp thời.

Ta có bảng tổng hợp từ “Bảng đánh giá hiệu quả đào tạo”. Công ty phát phiếu cho nhân viên được tham gia đào tạo.

Bảng 2.9. Phiếu đánh giá sau đào tạo năm 2018

| Nội dung | Rất đồng ý | Đồng ý | Không đồng ý lắm | Không đồng ý |
|---|------------|--------|------------------|--------------|
| Cấp trên ủng hộ tôi tham gia khóa học | 21 | 4 | 0 | 0 |
| Nội dung đào tạo có ích cho công việc của tôi | 15 | 6 | 4 | 0 |
| Lần đào tạo này vượt qua ngoài mong đợi của tôi | 0 | 20 | 5 | 0 |
| Giáo viên dạy dễ hiểu | 0 | 23 | 2 | 0 |
| Giáo viên có kiến thức chuyên môn | 18 | 7 | 0 | 0 |
| Giáo trình biên soạn có nội dung mật thiết với công việc | 16 | 9 | 0 | 0 |
| Cơ sở hạ tầng thiết bị đảm bảo | 11 | 9 | 4 | 0 |
| Anh/chị có hài lòng và cảm thấy thích hợp với công việc mà công ty bố trí hay ko? | 0 | 22 | 3 | 0 |

Qua bảng 2.9 trên ta thấy, công tác đào tạo nhân lực của công ty được nhân viên đánh giá tốt. Cụ thể:

Khi hỏi về “*Nội dung đào tạo có ích cho công việc hay không?*” thì câu trả lời nhận được là 84% (tương ứng với 21 người) là đồng ý, chứng tỏ học viên đã nhận thức được các kiến thức và kỹ năng còn thiếu của bản thân đối với công việc

hiện tại.

Về giáo viên “*Giáo viên có kiến thức chuyên môn hay không?*” câu trả lời nhận được là 100% hoàn toàn đồng ý. Đây là con số có “đánh giá tuyệt đối” cao nhất. Điều này chứng tỏ công ty có sự lựa chọn sáng suốt đối với trung tâm đào tạo để gửi gắm nhân viên học tập, nâng cao kiến thức và kỹ năng tại môi trường này.

Khi hỏi về “*Anh/chị có hài lòng và cảm thấy thích hợp với công việc mà công ty bố trí hay ko?*” câu trả lời nhận được là 88% đồng ý và 12% là không đồng ý lắm. Điều này cho thấy công tác đào tạo và phát triển đã đáp ứng đúng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động.

***Đánh giá định lượng**

Bảng 2.10. Tổng hợp kết quả kinh doanh

| Tiêu chí | Năm 2017 | Năm 2018 | So sánh | |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------|
| | | | Giá trị | % |
| Tổng doanh thu | 1.386.595.395.082 | 1.318.799.041.923 | -67.796.353.159 | -4,89 |
| Doanh thu từ lao động trực tiếp | 1.112.323.778.472 | 1.021.497.523.802 | -90.826.254.671 | -8,17 |
| Doanh thu từ lao động gián tiếp | 274.271.616.610 | 297.301.518.121 | 23.029.901.512 | 8,40 |
| Sức sinh lời (triệu đồng/người/năm) | 73.793.144,52 | 75.009.769,05 | 1.216.625 | 1,65 |
| Năng suất lao động | 7.618.656.017 | 7.623.115.849 | 4.459.832 | 0,06 |

Bảng 2.10 cho thấy: Doanh thu qua các năm 2017 – 2018 giảm 67.796.353.159 đ tương ứng với mức giảm là 4,89%. Nguồn doanh thu giảm đi như vậy chủ yếu có thể là do chất lượng nguồn nguyên vật liệu của công ty trong quá trình vận chuyển dài ngày nên không tránh khỏi hỏng hóc hoặc do công tác marketing của công ty làm cho không thúc đẩy được quá trình tiêu thụ sản phẩm dẫn tới việc doanh thu giảm.

Theo khả năng sinh lời: khả năng sinh lời từ năm 2017 tới năm 2018 tăng 1.216.625đ/người/năm. Mức tăng này là do chất lượng đào tạo của công ty khá hiệu quả.

Tổng lợi nhuận sau thuế: lợi nhuận sau thuế của công ty giảm 453.662.256đ tương ứng 3,38%.

Như vậy, qua các chỉ số trên cho thấy tuy lợi nhuận sau thuế của công ty giảm nhưng vẫn cho thấy chất lượng nguồn nhân lực được nâng cao. Chứng tỏ rằng công tác đào tạo, phát triển của công ty có hiệu quả.

2.3.4. Đánh giá công nhân viên sau đào tạo

Bảng 2.11. Bảng quy định đánh giá, xếp loại lao động của công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xi nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng

| Xếp loại | Số ngày công | Ghi chú |
|------------------|--------------|--|
| Loại A | >= 26 công | - Không vi phạm nội quy, quy định của công ty, hoàn thành công việc |
| Loại B | 24– 26 công | - Không vi phạm nội quy, quy định của công ty, hoàn thành công việc |
| Loại C, D | 21– 24 công | -Vi phạm một số nội quy, tùy thuộc mức độ để xếp loại C hay D. - Chưa hoàn thành công việc. |

(Nguồn: Phòng hành chính)

Bảng 2.12. Bảng đánh giá xếp loại lao động sau đào tạo 2017-2018

| Chỉ tiêu | Năm 2017 | | Năm 2018 | |
|---------------|----------|----------|----------|----------|
| | Số người | Tỷ lệ(%) | Số người | Tỷ lệ(%) |
| Loại A | 152 | 83,51 | 145 | 83,81 |
| Loại B | 23 | 12,64 | 22 | 12,72 |
| Loại C | 5 | 2,7 | 5 | 2,9 |

| | | | | |
|---------------|-----|-----|-----|------|
| Loại D | 2 | 1,1 | 1 | 0,58 |
| Tổng | 182 | 100 | 173 | 100 |

(Nguồn: Phòng hành chính)

Qua bảng 2.12 trên ta thấy qua 2 năm 2017 - 2018 số lao động sau đào tạo đạt loại A của công ty là cao nhất. Cụ thể năm 2017 có 152 người xếp loại A, chiếm 83,51%, có 12,64% tương đương với 23 người xếp loại B, 5 người xếp loại C tương ứng với 2,7%, 6 người loại 2 tương ứng 1,1%. Năm 2018, số lượng người xếp loại A giảm đi, loại B, D cũng có xu hướng giảm so với năm 2017. Cụ thể có 145 người xếp loại A tương ứng với 83,81% và 22 người xếp loại B tương ứng với 12,72%, 5 người loại C tương ứng 2,9 % và 1 người xếp loại D tương đương 0,58%. Điều này chứng tỏ đội ngũ lao động của công ty khá tuân thủ điều lệ quy định của công ty và những yêu cầu của công việc. Tuy nhiên đây lại là một yếu điểm lớn của Công ty. Hàng ngày, các trưởng bộ phận theo dõi và điểm danh người lao động vào lúc đầu giờ xem người lao động có tham gia lao động trong ca hoặc trong ngày đó hay không. Sau đó báo cáo lên phòng tổ chức tổng hợp. Và việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không chỉ dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi. Chưa quan tâm đến thái độ, tác phong làm việc của người lao động, chất lượng thực hiện công việc, khả năng, trình độ cũng như mức độ thành thực trong công việc của người lao động. Một vấn đề nữa đó là mối quan hệ giữa việc đánh giá nhân viên và vấn đề tiền lương, việc đánh giá xếp loại nhân viên của công ty không ảnh hưởng đến số tiền lương mà nhân viên đó nhận được trong tháng. Có thể nói hoạt động đánh giá người lao động được thực hiện mang tính đối phó, chưa hề có một hệ thống đánh giá chính thức từ trên xuống. Cuối kỳ, những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ đều được đánh giá chung chung như nhau, các quy định chưa rõ ràng. Điều đó ảnh hưởng không ít đến tâm lý người lao động và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của người lao động cũng như toàn thể

công ty. Trong thời gian tới công ty cần có những biện pháp cụ thể để có được những đánh giá chính xác hơn về người lao động của mình.

2.4. Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nhân lực công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng

2.4.1. Công tác xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân sự

Ưu điểm:

Qua quá trình tìm hiểu, công ty đã nhận thấy được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nhân sự.

Đã xác định được nhu cầu đào tạo chính xác, cụ thể năm 2017 dự báo chỉ tiêu đào tạo là 32 người thì có 30 người thực hiện đào tạo, năm 2018 dự báo chỉ tiêu đào tạo là 34 người thì 32 người thực hiện đào tạo.

Nhược điểm:

+ Việc đào tạo thường được dựa vào mục tiêu của công ty nhưng không dựa vào nguyện vọng của người lao động xem họ gặp những vấn đề gì trong công việc.

+ Chưa có nguồn thông tin chi tiết đánh giá nhu cầu đào tạo của nhân viên, thông qua bản mô tả công việc, sai sót hay lỗi lầm cũng như những phản ứng từ phía khách hàng để đánh giá thực chất về nhu cầu đào tạo.

2.4.2. Công tác xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực

Ưu điểm:

+ Phòng tài chính của công ty đã xây dựng lên các bước đào tạo khá cụ thể, chi tiết(gồm 5 bước)

+ Công ty cũng rất quan tâm đến việc lựa chọn giáo viên, giảng viên cho công tác đào tạo, lựa chọn trung tâm đào tạo (với đào tạo bên ngoài doanh nghiệp) sao cho chất lượng tốt, nhiệt tình, có nhiều kinh nghiệm để giúp cho những người được đi học sẽ tiếp thu được nhiều kiến thức nhất.

Nhược điểm:

+ Các phương pháp học còn thiếu, cần bổ sung, các bài học chỉ dừng lại ở mức độ lý thuyết chưa đi sâu vào thực hành.(VD Lớp bồi dưỡng ngoại ngữ : giáo viên chỉ dạy lý thuyết trên sách vở, không được thực hành nói nhiều nên có thể dễ quên)

+ Trong phương pháp đào tạo tại chỗ (dành cho lao động trực tiếp) thì người hướng dẫn là những nhân viên lành nghề hay những nhân viên có kinh nghiệm trong công ty. Những người này có thể có nhiều kinh nghiệm, thực hành tốt nhưng lại thiếu kỹ năng sư phạm, chưa có hệ thống lý thuyết, vì vậy việc đào tạo chỉ đơn giản là học thực hành mà không được trang bị lý thuyết đầy đủ. Đó là chưa kể đến những người này không có kỹ năng sư phạm nên trình độ giảng dạy, truyền đạt của họ khó hiểu dẫn đến người được đào tạo khó có thể tiếp thu những gì người dạy truyền đạt.

+ Công ty vẫn chưa đặt ra yêu cầu giữ chân người lao động sau khi đào tạo, vì vậy có nhiều trường hợp công nhân lao động trực tiếp cũng như gián tiếp sau một thời gian đào tạo họ lại nghỉ việc.(Ví dụ như 1 nhân viên của phòng tài chính đã bỏ việc sang công ty khác để làm việc sau khi đào tạo). Vì vậy công ty cần có chính sách giữ chân người lao động.

2.4.3. Công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân lực

Ưu điểm:

Sau mỗi khóa học thì công ty đều đưa ra các câu hỏi liên quan tới phản ứng của người học sau mỗi khóa học nhằm quan tâm học viên: họ học được những gì sau khóa học, những kiến thức đó sẽ ảnh hưởng như thế nào tới công ty.

Nhược điểm:

+ Đánh giá kết quả còn chưa chính xác, hời hợt, hầu như người lao động chỉ trả lời một cách qua loa đại khái, công tác xếp loại của nhân viên được người quản lý đánh giá cũng không chặt chẽ dẫn đến kết quả thiếu chính xác.

+ Vì công tác đánh giá chưa đúng chính xác nên người nào làm tốt người chưa làm tốt đều được đánh giá chung chung nên phản ánh được kết quả đào tạo thực chất của học viên

+ Học viên chưa trả lời khách quan về quá trình học cũng như kết quả đạt được

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CHI NHÁNH TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI KỸ THUẬT VÀ ĐẦU TƯ - CÔNG TY CỔ PHẦN XÍ NGHIỆP XĂNG DẦU PECTEC HẢI PHÒNG

3.1. Các định hướng chung của công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng về công tác đào tạo và phát triển

3.1.1. Mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực của công ty trong thời gian tới

****Về con người***

Công ty luôn đặt ra chiến lược chung là phải hoàn thiện đội ngũ cán bộ công nhân viên cả về chất lượng và số lượng. Xác định vị thế của công ty trong tương lai, phương hướng hoạt động nhằm đào tạo một đội ngũ cán bộ giỏi về nghiệp vụ chuyên môn, giàu về kinh nghiệm làm việc, có tinh thần hăng say làm việc, luôn học hỏi sáng tạo trong công việc.

Người lao động phải sử dụng thành thạo máy vi tính, ngoại ngữ và có thể thực hiện các máy móc kỹ thuật hiện đại để phục vụ quá trình làm việc, nhằm nâng cao hiệu suất làm việc.

****Về tổ chức hoạt động***

Tổ chức hoạt động phải thống nhất theo sự chỉ đạo của ban lãnh đạo. Tổ chức hoạt động không chỉ bao gồm là hoạt động sản xuất kinh doanh mà còn là tổ chức hoạt động đào tạo NNL trong công ty.

+Thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với đối tác để tránh tình trạng chậm trễ, thiếu hụt hàng hóa.

***Về quản lí**

Về vấn đề quản lý điều hành, công ty phải có sự thống nhất từ trên xuống dưới và sự quản lý này được thực hiện dưới sự giám sát chặt chẽ của ban lãnh đạo.

***Về sản phẩm**

Công ty luôn đặt chất lượng lên vị trí hàng đầu. Vì vậy cải tiến kỹ thuật và kí kết được nguồn nguyên liệu đảm bảo để nâng cao chất lượng và giảm tối đa các yếu tố tác động bất lợi cho môi trường, các yếu tố ảnh hưởng đến An toàn & Sức khỏe nghề nghiệp cán bộ công nhân viên, giảm giá thành, đảm bảo giao hàng đúng hạn.

*** Ban lãnh đạo Công ty**

Ban lãnh đạo là những người đứng đầu chịu mọi trách nhiệm về kết quả hoạt động của công ty đồng thời là người nắm rõ nhất mục tiêu và tình hình hoạt động của công ty.

Vì vậy muốn công tác đào tạo diễn ra thuận lợi và đạt hiệu quả cao cần phải có sự ủng hộ tuyệt đối của ban lãnh đạo. Cụ thể:

+ Ban lãnh đạo nên ban hành các quy chế chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho ban tổ chức thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình thuận lợi nhất.

+ Xây dựng và đề ra các chiến lược phát triển kinh doanh cũng như chiến lược phát triển nguồn nhân lực một cách bài bản, khoa học và có tầm nhìn đặc biệt là các chiến lược trong dài hạn.

+ Hoàn thiện cơ cấu chức năng cũng như quy định rõ chức năng nhiệm vụ những người làm trong phòng ban hành chính nhân sự nói chung và những người

làm công tác đào tạo phát triển nói riêng.

+ Tạo mọi điều kiện thuận lợi để công tác đào tạo và phát triển được triển khai một cách hiệu quả bằng các khoản kinh phí đầu tư hợp lí.

**** Hoạt động của phòng tài chính***

Công tác đào tạo - phát triển nguồn nhân lực là hoạt động của bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực. Ban tổ chức nhân sự là những người vạch ra kế hoạch và chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện hoạt động này trước tổng giám đốc và hội đồng quản trị. Vì vậy, để hoàn thành tốt công tác này, thì bộ máy thực hiện phải tốt. Ban tổ chức nhân sự phải có một đội ngũ cán bộ được đào tạo bài bản, có kiến thức chuyên sâu, có kinh nghiệm để thực hiện công việc

Tổ chức các khoá đào tạo có chất lượng cao dành cho cán bộ giữ vai trò chủ chốt trong hoạt động quản trị nhân sự. Còn đối với những cán bộ khác nên thực hiện các khoá đào tạo trong nước hoặc có thể sử dụng phương pháp đào tạo chỉ dẫn công việc để họ có thể nắm bắt được những kiến thức cơ bản về các hoạt động quản trị nhân sự trong công ty

**** Thực hiện tốt công tác tuyển dụng cán bộ nhân sự***

Công ty cần chú ý các biện pháp thu hút ứng cử viên thông qua các kênh thông tin hiện nay như qua internet, báo chí, ti vi...để có thể thu hút nhiều ứng cử viên nộp đơn từ đó sẽ có nhiều cơ hội để sàng lọc và tuyển chọn nhân tài cho công ty. Hoặc có thể tìm kiếm nhân tài qua các cuộc hội thảo, qua việc tổ chức các cuộc thi tìm kiếm tài năng...Hiện nay, việc cử cán bộ xuống các trường đại học để tuyển cán bộ nhân sự đã được thực hiện song vẫn chưa hiệu quả do chưa có sự kết hợp tốt giữa doanh nghiệp và nhà trường. Đây là một phương pháp nếu được lưu ý và chú trọng thì sẽ mang lại hiệu quả cao.

**** Đào tạo thêm cho người mới trúng tuyển***

Những nhân viên mới trúng tuyển thì cần phải đào tạo ngay, mỗi công ty có một môi trường làm việc riêng. Vì vậy, muốn cho họ có thể nắm bắt được ngay

với công việc thì cần có các phương pháp như kèm cặp, đào tạo tại chỗ ... để họ nhanh chóng bắt kịp với vị trí mới, công việc mới.

Với phương pháp đào tạo tại chỗ (thường áp dụng cho công nhân trực tiếp): Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng có lĩnh vực kinh doanh chủ yếu là hoạt động thương mại, về lĩnh vực sản xuất, sửa chữa nên đòi hỏi người nhân viên kỹ thuật phải có kiến thức vận hành, kiểm tra, chức năng hoạt động của máy móc thiết bị. Vì vậy, người nhân viên mới sẽ phải trực tiếp thực hành dưới sự giám sát và giúp đỡ của các nhân viên lâu năm để làm sao có thể tiếp thu và nắm bắt được các kỹ năng một cách tốt nhất.

Bên cạnh đó, các nhân viên mới cũng nên được đào tạo thêm về văn hóa hóa doanh nghiệp. Việc này sẽ giúp cho người lao động nhận thức rõ về tổ chức nơi họ làm việc và có thể thích ứng tốt với tổ chức và hòa nhập với môi trường.

3.1.2. Chiến lược nguồn nhân lực trong thời gian tới

Việc đào tạo và nâng cao trình độ cho nguồn nhân lực là sự cần thiết, vì hàng năm nhiều người bước vào độ tuổi lao động nhưng chưa được đào tạo thực hành nhất định phù hợp với bản thân mình. Trong thời đại ngày nay nền kinh tế mở cửa, nhiều thành phần kinh tế hoạt động, cơ cấu công nghệ thay đổi, sản xuất ngày càng phát triển, trong điều kiện cách mạng kỹ thuật ngày càng sâu sắc, nhiều ngành nghề chuyên môn cũ bị thay đổi, nhiều ngành nghề mới ra. Không những vậy Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng chủ yếu hoạt động thương mại, cần phải có chuyên môn cao trong công việc. Qua đó đòi hỏi trình độ cần phải được nâng cao phù hợp với yêu cầu. Phải có những cơ cấu thích hợp và những biện pháp khác nhau đối với việc nâng cao trình độ cho công nhân viên và cán bộ chuyên môn về xác định nhu cầu, phương pháp, hình thức đào tạo. Vậy chiến lược về NNL cần phải đảm bảo những nội dung chính sau đây:

- + Nâng cao chất lượng NNL.
- + Đảm bảo đầu tư kinh phí hiệu quả, tránh lãng phí.
- + Đáp ứng nhu cầu học ngày càng cao của người lao động trong công ty.

3.2. Một số biện pháp làm tăng hiệu quả của đào tạo và phát triển nhân lực trong công ty

3.2.1. Tăng cường đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

** Căn cứ đưa ra giải pháp*

Bảng 3.1. Phân tích năng suất lao động 2017-2018

Đơn vị: Triệu đồng

| Chỉ tiêu | 2017 | 2018 | Chênh lệch | % |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------------|----------|
| 1. Tổng doanh thu | 1.386.595 | 1.318.799 | -67.796 | -4,89 |
| 2. Lợi nhuận sau thuế | 13.430 | 12.976 | -454 | -3,38 |
| 3. Tổng lao động | 182 | 173 | -9 | -4,94 |
| 4. Năng suất lao động (1/3) | 7.618,66 | 7.623,12 | 4,459 | 0,06 |
| 5. Sức sinh lời(2/3) | 73,79 | 75,009 | 1,22 | 1,65 |

Đào tạo nguồn nhân lực là một yêu cầu tất yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Người lao động là người trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời là người thực hiện các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

Qua bảng 3.1. Phân tích năng suất lao động ta thấy năng suất lao động lại tăng qua 2 năm công ty đào tạo, nhưng doanh thu của công ty lại giảm. Điều đó cho thấy công tác đào tạo của công ty chưa thực sự tốt, chưa thu hút đối với người lao động.

Hơn nữa với sự khắc nghiệt của môi trường kinh doanh. Chính vì điều đó mà việc nâng cao chất lượng nhân lực trong quan hệ ngoại giao, am hiểu môi trường kinh tế trong và ngoài nước, giao tiếp quốc tế với trình độ tốt luôn là một việc làm

hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động thương mại với các đối tác nước ngoài.

*** Mục tiêu của giải pháp**

Với đội ngũ cán bộ quản lý: Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với xu thế phát triển nền kinh tế của đất nước. Hàng năm, cử cán bộ luân phiên nhau đi bồi dưỡng, tham dự hội thảo, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ quản lý theo cơ chế mới ban hành của Nhà nước. Nâng cao khả năng ngoại ngữ tiếng anh của cán bộ CNV học thêm ngoài giờ. Mặt khác, khi cử cán bộ đi đào tạo phải đào tạo theo đúng chuyên môn nghiệp vụ công việc mà họ đang đảm trách qua các trung tâm chuyên bồi dưỡng cán bộ quản lý. Thường xuyên cập nhật các kiến thức mới về quản lý, cung cấp kiến thức cơ bản về kinh tế thông qua các bài giảng hoặc thông qua việc xây dựng, phân tích xử lý các tình huống, đào tạo trực tiếp thông qua công việc (đối với nhân viên mới vào làm việc tại Công ty), tiến hành đào tạo tập dượt thông qua hình thức xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động của bộ máy quản lý trong Công ty.

Đối với nhân viên kinh doanh, trực tiếp tìm kiếm thị trường: Rà soát trình độ chuyên môn, cử những nhân viên đi học các lớp bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ. Bổ túc tiếng anh liên tục, đào tạo và kiểm tra trình độ có sự giám sát chặt chẽ của Công ty. Tạo các điều kiện thuận lợi cho nhân viên trong quá trình học tập để có thể nâng cao kỹ năng giao tiếp với khách hàng, nâng cao ngoại ngữ và đặt việc thực hành trong các điều kiện khắc nghiệt cụ thể.

Đối với đội ngũ lao động trực tiếp: Số lượng lao động trực tiếp chiếm đa số (73,98 % năm 2018) trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng. Do vậy tiếp tục nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động là một vấn đề hết sức quan trọng và cấp thiết.

Đôi với đội ngũ công nhân kỹ thuật được tiếp thu công nghệ mới và tiếp thu kinh nghiệm và công nghệ hiện đại từ đó đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật theo hướng chuyên nghiệp hơn đem lại hiệu quả cao.

***Nội dung thực hiện**

Bảng 3.2. Dự kiến số lượng người được tiếp tục cử đi đào tạo và kinh phí

| Chỉ tiêu | Số lượng lao động được đào tạo | | Thời gian | Kinh phí (đồng) |
|------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|-------------------|
| | Kế hoạch | Thực hiện | | |
| Đào tạo tại chỗ | 26 | 26 | | 35.800.000 |
| Tổ xà lan | 4 | 4 | 1 tháng | 5.750.000 |
| Tổ công nghệ | 5 | 5 | 1 tháng | 9.800.000 |
| Tổ kỹ thuật sửa chữa | 17 | 17 | 2 tuần | 20.250.000 |

***Dự kiến kết quả đạt được**

Tổng chi phí đào tạo dự kiến Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng là: 35.800.000đ

Chi phí đào tạo của một số công ty:

Công ty xăng dầu khu vực III PETROLIMEX Hải Phòng: 117.600.000đ

Công ty CP TM Vật Tư Dầu Khí Hải Phòng: 76.400.000đ

Qua tìm hiểu về chi phí đào tạo của 2 Công ty trên cho thấy chi phí đào tạo của Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng khá thấp nhưng năng suất lao động lại tăng qua từng năm. Điều này cho thấy công tác đào tạo của công ty có hiệu quả và cần phát huy.

Bảng 3.3. Kết quả kinh doanh trước và sau đào tạo

| Tiêu chí | Trước đào tạo | Sau đào tạo | So sánh | |
|----------------|---------------|-------------|-----------|-----|
| | | | +/- | % |
| Tổng doanh thu | 1.318.799 | 1.331.986 | 1.331.986 | 1,0 |

| | | | | |
|--------------------|----------|----------|-------|-----|
| Lợi nhuận | 12.976 | 13.106 | 130 | 1,0 |
| Tổng lao động | 173 | 173 | 0 | 0 |
| Năng suất lao động | 7.623,12 | 7.699,35 | 76,22 | 1,0 |
| Sức sinh lời | 75,009 | 75,759 | 0.75 | 1,0 |

3.2.2. Cải tiến công tác đánh giá kết quả lao động sau đào tạo

*Căn cứ đưa ra giải pháp

Bảng 3.4. Đánh giá lao động sau đào tạo năm 2017-2018

| Chỉ tiêu | Năm 2017 | | Năm 2018 | |
|---------------|----------|----------|----------|----------|
| | Số người | Tỷ lệ(%) | Số người | Tỷ lệ(%) |
| Loại A | 152 | 83,51 | 145 | 83,81 |
| Loại B | 23 | 12,64 | 22 | 12,72 |
| Loại C | 5 | 2,7 | 5 | 2,9 |
| Loại D | 2 | 1,1 | 1 | 0,58 |
| Tổng | 182 | 100 | 173 | 100 |

Qua bảng 3.4 ta thấy được công tác đánh giá sau đào tạo số liệu không chênh lệch nhiều vì cách đánh giá đó của quản lí dựa trên yếu tố chủ quan mang tính cá nhân 1 phía nên hiệu quả làm việc của người lao động chưa được phản ánh đúng, chưa thực sự là động lực cho nhân viên hăng say làm việc. Mặc dù năng suất lao động có tăng nhưng vẫn còn tồn tại những các nhân không tập trung làm việc. Vì vậy cần phải được khắc phục triệt để.

*Mục tiêu của giải pháp

- Từng bước xây dựng hệ thống quy định đánh giá lao động một cách khoa học chặt chẽ có kế hoạch.
- Cung cấp cho lãnh đạo những thông tin chính xác kịp thời về lao động để ban lãnh đạo có những giải pháp tác động kịp thời.
- Thưởng phạt một cách phân minh, đãi ngộ công bằng tạo ra sự tin tưởng cho người lao động.

- Làm người kém thì biết được khuyết điểm mà khắc phục, người giỏi thì tạo động lực cho họ phát huy khả năng,

***Nội dung thực hiện**

Xây dựng biểu mẫu đánh giá cho điểm cụ thể. Mỗi nhân viên sẽ được lựa chọn đánh giá bởi các tiêu chí khác nhau, tùy theo chức vụ và nhiệm vụ của họ mà tỷ trọng của cách yếu tố này được thay đổi sao cho phù hợp.

Sau đây em xin đưa ra biểu mẫu đánh giá công nhân viên trong Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng.

BẢNG ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

I. Thông tin chung

Bộ phận(Phòng ban):.....

Người đánh giá:

Chức vụ:.....

Xin thông báo kết quả làm việc của công nhân viên như sau:

Họ và tên nhân viên :.....

Vị trí làm việc:.....

II. Đánh giá

| Nội dung đánh giá | Kết quả đánh giá | | | | Ghi chú |
|--|------------------|-------|-------|------|---------|
| | 85-100 | 65-84 | 50-64 | 0-49 | |
| Công việc(LĐTT) | | | | | |
| Thao tác thực hiện công việc | | | | | |
| Chất lượng số lượng công việc hoàn thành | | | | | |
| Kiến thức chuyên môn phù hợp với công | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| việc | | | | | |
| Hiểu biết về sản phẩm của công ty | | | | | |
| Chấp hành mệnh lệnh của người quản lý | | | | | |
| Sử dụng máy móc | | | | | |
| Sử dụng thành thạo các máy móc thiết bị | | | | | |
| Kỹ năng(LĐGT) | | | | | |
| Kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm | | | | | |
| Kỹ năng giải quyết vấn đề | | | | | |
| Kỹ năng hoạch định công việc và quản lí | | | | | |

Tổng điểm :.....

Xếp loại:.....

Đánh giá chung:

.....
.....

Ý kiến nhân viên được đánh giá :

.....
.....

III. Quy chế đánh giá xếp loại lao động theo số điểm

| STT | Xếp loại | Xét theo tháng | | |
|-----|----------|----------------|----------------------|--------------------|
| | | Số điểm | Tiền thưởng (VNĐ) | Tiền phạt (VNĐ) |
| 1 | A | 85-100 | 200.000 | 0 |
| 2 | B | 65-84 | 100.000 | 0 |
| 3 | C | 50-64 | 0 | 0 |
| 4 | D | 0-49 | 0 | 200.000 |

****Phân công người phụ trách công tác theo dõi và đánh giá theo công việc của người lao động***

Tổ chức tập huấn đào tạo về công tác đánh giá lao động cho toàn thể các chức danh quản lý trong công ty, những người sẽ trực tiếp thực thi công tác này. Phổ biến đánh giá thực hiện công việc đến từng người lao động trong toàn công ty. Người lao động cần phải nắm được những thông tin cần thiết về công tác đánh giá thực hiện công việc như: biểu mẫu đánh giá, tiêu chí đánh giá, mức đánh giá, thời gian bắt đầu thực hiện

****Đánh giá được thực hiện một cách công khai dân chủ có xét đến ý kiến đóng góp của tập thể người lao động***

Sau khi đã xây dựng được mẫu biểu, huấn luyện cho người thực thi đánh giá, phổ biến mọi thông tin về công tác đánh giá thực hiện công việc đến từng người lao động thì công việc tiếp theo là tiến hành đánh giá, xếp loại. Thông qua việc theo dõi, quan sát thực hiện công việc của người lao động hàng ngày thì vào cuối tháng người có trách nhiệm tiến hành đánh giá xếp loại theo các tiêu chí trong mẫu biểu đánh giá. Người đánh giá phải đưa ra được những căn cứ xác đáng dẫn đến xếp loại người lao động khi họ yêu cầu, nếu không đưa ra được thì phải tiến hành đánh giá lại. Trong quá trình đánh giá người lao động, người đánh giá khó tránh khỏi những sai sót, những hiểu lầm, những lỗi như: thiên vị, cảm tính... Vì vậy mà kết quả đánh giá cần được thông báo tới tập thể người lao động. Trong một số trường hợp thì phải lấy ý kiến biểu quyết của tập thể để đảm bảo tính công bằng, dân chủ trong đánh giá. Có thể tham gia lấy ý kiến trong nhóm, tổ kết hợp với đánh giá của lãnh đạo. Hơn thế người lao động có quyền được biết kết quả lao động của mình để họ có thể cố gắng hoàn thiện bản thân mình.

****Dự kiến kết quả đạt được***

Dự kiến trong ngắn hạn với việc áp dụng những biện pháp trên sẽ giúp doanh nghiệp có thể đánh giá chính xác, thưởng phạt phân minh. Đồng thời kích thích

được tinh thần lao động của nhân viên góp phần tăng doanh thu cho công ty và xử phạt số lương mà lao động không hòa thành công việc.

Bảng 3.3. Dự kiến đánh giá xếp loại nhân viên trước và sau đào tạo

| STT | Xếp loại | Trước ĐT | | Sau ĐT | | Chênh lệch | |
|-------------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|--------|
| | | Số lượng | % | Số lượng | % | +/- | % |
| 1 | A | 125 | 72,25 | 132 | 76,3 | 7 | 5,6 |
| 2 | B | 26 | 15,3 | 27 | 15,6 | 1 | -3,84 |
| 3 | C | 15 | 8,67 | 10 | 5,7 | -5 | -33,3 |
| 4 | D | 7 | 4,05 | 4 | 2,31 | -3 | -42,85 |
| Tổng | | 173 | 100 | 173 | 100 | | |

Trong dài hạn công tác này góp phần vào việc giữ chân người lao động và giúp cho người lao động hăng say làm việc và tạo sự tín phục của nhân viên với lãnh đạo và khiến họ gắn bó hơn với công ty.

KẾT LUẬN

Vai trò của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển của mỗi tổ chức là không thể phủ nhận. Và vai trò đó càng trở nên quan trọng và cần thiết hơn trong thời đại của sự phát triển khoa học kỹ thuật và sự bùng nổ thông tin. Nhu cầu về lao động, đặc biệt lao động có chất lượng cao ngày càng được tăng nhanh. Nhiều tổ chức kinh tế, các khu công nghiệp hiện đại ra đời, dẫn đến một thực trạng là cầu về lao động trình độ cao rất lớn, tuy nhiên cung về loại lao động này còn rất hạn chế. Vậy yêu cầu đặt ra là để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì quá trình đào tạo cần phải được tiến hành thường xuyên, quá trình này được diễn ra không chỉ đối với nguồn nhân lực chưa có việc làm, mà phải tiếp tục thực hiện đối với những cán bộ công nhân viên.

Qua quá trình thực tập và tìm hiểu về Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng, ta thấy rằng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty thực hiện khá tốt. Bên cạnh những hạn chế, khó khăn công ty gặp phải, công ty cũng đã đạt được nhiều thành tích tốt. Công ty và cụ thể là phòng tài chính đã xây dựng một chương trình đào tạo cho cán bộ công nhân viên trong công ty khá đầy đủ. Điều này đã góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao khả năng hoàn thành công việc, đồng thời cũng thể hiện sự quan tâm, đáp ứng nhu

cầu nguyện vọng của ban lãnh đạo đối với người lao động. Tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một số vấn đề cần phải khắc phục để quá trình đào tạo được tốt hơn nữa.

Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty vẫn chưa đánh giá chính xác vì công tác đánh giá còn khá là sơ sài. Vì vậy dựa trên cơ sở lí luận về công tác đánh giá đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp, luận văn chỉ ra được thực trạng trong việc xây dựng qui trình đánh giá đào tạo và phát triển cũng như các tiêu chuẩn đánh giá sau đào tạo một cách cụ thể. Bên cạnh đó luận văn còn xây dựng được các tiêu chuẩn chính sách đãi ngộ hợp lí theo qui định chung của công ty và Nhà nước.

Qua nghiên cứu thực tiễn, bên cạnh những ưu điểm trong công tác đào tạo và đánh giá của Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng, song vẫn còn nhiều tồn đọng hạn chế như:

- Công tác đánh giá công nhân viên vẫn còn hạn chế, không triệt để và vẫn còn hời hợt.
- Chưa có chính sách giữ chân người lao động sau đào tạo. Vào năm 2017 và năm 2018 đề có 5 người đã rời khỏi công ty sau khi đào tạo
- Chính sách đãi ngộ còn nhiều hạn chế.

Về năng suất lao động có tăng qua các năm, chi phí đào tạo ít so với các công ty trên địa bàn Hải Phòng, chứng tỏ được công tác đào tạo của công ty mang hướng tích cực.

Từ những lý luận, dẫn chứng cụ thể để khắc phục những hạn chế, nhược điểm còn tồn đọng và tiếp tục phát huy những điều Công ty vốn có. Một số giải pháp của riêng em xin được đóng góp mong Công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng sớm hoàn thiện mình hơn là:

- 1. Cải tiến quy trình đào tạo nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển nhân sự*
- 2. Nâng cao chất lượng hoạt động của nguồn nhân lực*
- 3. Cải tiến quy trình đánh giá kết quả lao động*
- 4. Tạo dựng sự gắn bó của CNV với công ty*

Với 4 giải pháp đưa ra như trên em hi vọng nâng cao được chất lượng đào tạo cũng như chất lượng nguồn lao động của công ty chi nhánh tổng công ty thương mại kỹ thuật và đầu tư - công ty cổ phần xí nghiệp xăng dầu pectec Hải Phòng trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung (2007). *Quản trị nhân sự*. NXB Thống kê.
2. Đinh Thị Mai Hương (2010). *Đào tạo và phát triển nhân lực ở Công ty CP xuất nhập khẩu y tế Việt Nam – Thực trạng và giải pháp*. Đại học Kinh tế quốc dân.
3. Lưu Thị Minh Ngọc (2014). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Đại Học Công Nghiệp Hà Nội
4. Nguyễn Văn Điềm – Nguyễn Ngọc Quân (2012). *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*. Đại học Kinh tế quốc dân.
5. Jonh M. Ivancevich (2010). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Tổng hợp thành phố Hồ chí Minh
6. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Quản trị nhân sự*. NXB Thống Kê.
7. Nguyễn Thị Vân Anh (2010). *Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần bảo hiểm Petrolimex*. Đại học kinh tế quốc dân