

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



ISO 9001:2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Dương Thị Thủy
Giảng viên hướng dẫn : TS.Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG - 2018

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

**ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN
SỰ TẠI CÔNG TY THƯƠNG MẠI VÀ ĐẦU TƯ
VÂN LONG CDC**

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

Sinh viên : Dương Thị Thủy
Giảng viên hướng dẫn : TS.Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG – 2018

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

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên : Dương Thị Thủy Mã SV: 1412402092
Lớp : QT1801N Ngành : Quản Trị Doanh Nghiệp
Tên đề tài : Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nhân sự tại
 Công ty Thương mại và Đầu tư Vân Long CDC

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 của Công ty Vân Long CDC (Giới thiệu khái quát về công ty Thương mại Đầu tư Vân Long CDC 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 Công ty Vân Long CDC (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.

Công ty Thương mại và Đầu tư Vân Long CDC

Địa chỉ: Khu An Trì - Phường Hùng Vương - Quận Hồng Bàng - Hải Phòng.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Nguyễn Thị Hoàng Đan

Học hàm, học vị: Tiến 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 công ty Vân Long CDC

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 12 tháng 3 năm 2018

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 2 tháng 6 năm 2018

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Dương Thị Thủy

TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2018

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 2018

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU-----	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC-----	4
1.1. Nguồn nhân lực.....	4
1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực -----	4
1.1.2.Vai trò của nguồn nhân lực-----	4
1.2.Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	5
1.2.1.Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực-----	5
1.2.1.Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực -----	6
1.3.Các phương pháp đào tạo và phát triển.....	8
1.3.1.Đào tạo trong công việc-----	8
1.3.2.Đào tạo ngoài công việc -----	10
1.4.Mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển đối với công tác quản trị nhân sự khác	13
1.4.1.Đối với công tác phân tích công việc -----	14
1.4.2.Đối với công tác hoạch định nguồn nhân lực-----	14
1.4.3.Đối với công tác đãi ngộ-----	15
1.5. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	15
1.5.1. Xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nguồn nhân lực-----	16
1.5.2.Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực-----	17
1.5.3.Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực-----	19
1.5.4. Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực-----	21
1.6.Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nhân lực	22
1.6.1.Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp-----	22
1.6.2.Nhân tố bên trong doanh nghiệp-----	24
1.6.3.Nhân tố con người-----	24
1.6.4.Nhân tố nhà quản trị -----	25
1.7. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực	26

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÂN LONG CDC

-----	28
2.1. Khái quát về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....	28
2.1.1. Giới thiệu khái quát về doanh nghiệp-----	28
2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của công ty Vân Long CDC-----	29
2.1.3.1. Mô hình cơ cấu tổ chức của công ty.....	30
2.1.3.2. Chức năng nhiệm vụ các phòng ban công ty.....	31
2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty -----	33
2.2. Tình hình lao động và sử dụng lao động công ty Vân Long CDC	36
2.2.1. Cơ cấu lao động trong công ty-----	36
2.2.1.1. Trình độ lao động.....	36
2.2.1.2. Cơ cấu lao động	37
2.2.2. Sự phân bố lao động giữa các phòng ban -----	39
2.2.3. Năng suất lao động của công ty -----	39
2.3. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty Vân Long CDC.....	40
2.3.1. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực Công ty Thương Mại Vân Long CDC -----	40
2.3.2. Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Vân Long-----	41
2.3.3.1. Thực trạng về công tác đào tạo của công ty	46
2.3.3.2. Phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty.....	48
2.3.4. Đánh giá công nhân viên sau đào tạo -----	55
2.4.1. Công tác xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân sự -----	57
2.4.2. Công tác xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực -----	57
2.4.3. Công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân lực-----	58
CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VÂN LONG CDC-----	60

3.1. Các định hướng chung của công ty Vân Long CDC về công tác đào tạo và phát triển.....	60
3.1.1. Mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực của công ty trong thời gian tới -----	60
3.1.2. Chiến lược nguồn nhân lực trong thời gian tới -----	63
3.2. Một số biện pháp làm tăng hiệu quả của đào tạo và phát triển nhân lực trong công ty.....	63
3.2.1. Cải tiến quy trình đào tạo nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển nhân sự-----	63
3.2.2. Tăng cường đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực-----	66
3.2.3. Cải tiến công tác đánh giá kết quả lao động sau đào tạo -----	69
3.2.4. Tạo dựng sự gắn bó của công nhân viên với công ty -----	73
KẾT LUẬN	76

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

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 Nguyễn Thị Hoàng Đan, 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 công ty Cổ phần Thương Mại và Đầu tư Vân Long CDC, 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 Thương Mại và Đầu tư Vân Long CDC 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 công ty Thương Mại Đầu Tư Vân Long CDC” là do em thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan. 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 công ty Vân Long CDC.

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 nhịp với nền kinh tế thế giới và nâng tầm nền công nghiệp nước nhà, yếu tố con người – nhân lực luôn là yếu tố quan trọng nhất trong thời đại công nghệ mới. Để làm được điều đó, việc nâng cao phát triển vào đào tạo nhân sự là vấn đề cấp thiết hàng đầu trên con đường công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước.

Vì vậy để phát triển bền vững, 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 Công ty Vân Long CDC, 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 **Nguyễn Thị Hoàng Đan**, 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 công ty Vân Long CDC”** 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 thỏa mãn nhu cầu phát triển cho người lao động.

Hiện tại việc đánh giá công tác đào tạo và phát triển Công ty Thương Mại và Đầu Tư Vân Long CDC 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

- + Hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và công tác đào tạo và phát triển của doanh nghiệp.
- + Làm rõ công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty Vân Long CDC.
- + Đề xuất các giải pháp trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty Vân Long CDC.

4. Phạm vi nghiên cứu

- + Phạm vi không gian: Đề tài nghiên cứu, phân tích và đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty Vân Long CDC.
- + Phạm vi thời gian: Các số liệu được lấy để nghiên cứu khóa luận được thu thập trong hai năm 2015 và 2016 tại Công ty Vân Long CDC.
- + Phạm vi nội dung: Khóa luận tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan tới lý luận, thực tế về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và các giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới.

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 của Công ty Vân Long CDC.

Chương 3. Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển tại Công ty Vân Long CDC.

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 và XH

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

ng 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.

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

Đào tạo: được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động hiệu quả hơn.

Phát triển: là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên những cơ sở nhưng định hướng tương lai của tổ chức.[4]

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 nguồ nhân lực

- Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kĩ thuật và quản lí 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.

1.3.1.1.Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn

Đây chính là phương pháp đào tạo tại chỗ hay chính tại nơi làm việc. Công nhân học nghề sẽ được phân công làm việc với một công nhân lành nghề, có trình độ, có kinh nghiệm hơn. Người dạy trước tiên sẽ giới thiệu, giải thích về mục tiêu của công việc. Sau đó hướng dẫn tỉ mỉ cho học viên quan sát, trao đổi, học hỏi và cho học viên làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự giám sát chặt chẽ của người dạy. Người học vừa phải học vừa phải quan sát, lắng nghe những lời chỉ dẫn và làm theo cho đến khi thuần thục mới

thôi. Trong quá trình học, người học cũng như người dạy đều phải có sự nỗ lực cao, người dạy phải có tay nghề vững chắc, tạo sự tin tưởng về tay nghề của mình đối với học viên, ngoài ra còn phải biết lắng nghe những thắc mắc của người học. Như vậy, phải có sự kết hợp của cả người dạy và người học mới đào tạo ra được học viên có trình độ như mong muốn.

Phương pháp này có ưu điểm là không đòi hỏi phải có một không gian riêng, cũng như máy móc, thiết bị đặc thù để phục vụ cho việc học. Đồng thời giúp cho viên nắm bắt nhanh kiến thức vì được thực hành ngay sau khi hướng dẫn.

Tuy nhiên, nhược điểm là can thiệp vào tiến trình sản xuất, có thể làm hư hại máy móc, thiết bị do chưa quen việc, chưa quen sử dụng máy móc, thiết bị vừa học.

1.3.1.2. Đào tạo theo kiểu học nghề

Đây thực chất là phương pháp kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học. Phương pháp này rất phổ biến ở Việt Nam, nó thường được áp dụng cho những công việc thủ công, cần sự khéo léo, tỉ mỉ như thợ nề, thợ điện... Chương trình học bắt đầu bằng việc trang bị kiến thức lý thuyết trên lớp sau đó được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề; được trực tiếp thực hiện công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng nghề. Quá trình học có thể kéo dài từ một tới sáu năm tùy theo độ phức tạp của nghề. Trong quá trình học nghề, học viên có thể được trả công bằng một nửa tháng lương của công nhân chính thức và được tăng đến 95% vào lúc gần kết thúc khoá học. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Ưu điểm của phương pháp: Học viên được trang bị kiến thức một cách có hệ thống cả lý thuyết và thực hành. Do đó, chất lượng đào tạo tốt, sau khoá học, học viên có kỹ năng thuần thục. Ngoài ra, phương pháp này còn có ưu điểm là có chỗ học lý thuyết và thực hành riêng, không ảnh hưởng tới công việc đang thực hiện tại doanh nghiệp.

Nhược điểm của phương pháp là tốn kém cả về thời gian và tiền bạc do

phải tổ chức lớp học riêng, trang thiết bị riêng cho việc học. Việc đào tạo là toàn diện về kiến thức nên có phần không liên quan trực tiếp đến công việc.

1.3.1.3. Kèm cặp và chỉ bảo.

Phương pháp này thường áp dụng cho cán bộ quản lý hoặc nhân viên giám sát. Trong một vài trường hợp cũng có thể sử dụng để đào tạo công nhân sản xuất. Đây cũng là phương pháp mà người học cũng được người thợ giỏi, người thợ lành nghề chỉ bảo trong quá trình cùng làm việc.

Phương pháp này giúp học viên nhanh chóng lĩnh hội được kiến thức, có điều kiện để làm công việc thật nhưng không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ và có thể sẽ bắt chước phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến.

1.3.1.4. Luân chuyển và thuyên chuyển công việc.

Đối với công nhân sản xuất thì việc luân chuyển và thuyên chuyển công việc là nhằm chống lại sự nhàm chán trong công việc. Có những công việc do thời gian thực hiện một thao tác, động tác quá ngắn làm cho người lao động cảm thấy nhàm chán vì vậy chuyển họ sang làm một công việc khác cùng phân xưởng hoặc khác.

Tuy nhiên, phương pháp này chủ yếu dành cho lao động quản lý nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Mục đích của quá trình đào tạo này là giúp người học có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

Phương pháp này giúp người học học được nhiều công việc, được làm thật nhiều công việc và tránh được sự nhàm chán. Tuy nhiên, chỉ là luân chuyển và thuyên chuyển nên thời gian làm một công việc hay một vị trí là ngắn dẫn đến không hiểu biết đầy đủ về một 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 phần 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.

1.3.2.6. Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này đào tạo cho cán bộ quản lý cách giải quyết các tình huống có thể xảy ra trong thực tế được mô hình hoá qua các bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý... thông qua các cuộc hội thảo. Ưu điểm của phương pháp là ngoài học được những kiến thức về thực hành, học viên còn có cơ hội được đào luyện những kỹ năng thực hành, nâng cao khả năng làm việc với con người và ra quyết định. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi tốn nhiều công sức, tiền của, thời gian để xây dựng lên các tình huống mẫu.

1.3.2.7. Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ

Đây là phương pháp đào tạo, huấn luyện cho người lao động cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày. Học viên khi vừa tới nơi làm việc sẽ nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, dặn dò của cấp trên và các thông tin khác và họ phải có trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này được áp dụng cho cán bộ quản lý, giúp họ nhanh chóng có kỹ năng làm việc và ra quyết định. Nhưng đôi khi có thể gây ra những thiệt hại cho tổ chức và ảnh hưởng tới công việc của bộ phận.

Tuỳ theo vào nhu cầu đặc điểm nghề cũng như trình độ công nhân mà tổ chức lựa chọn phương pháp phù hợp với nguồn tài chính của mình. Vì mỗi phương pháp đào tạo đều có những ưu điểm và nhược điểm của nó nên tổ chức cần xem xét kỹ trước khi lựa chọn một phương án nào đó.

1.4. Mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển đối với công tác quản trị nhân sự khác

Để việc quản lý con người có hiệu quả, các chính sách quản lý cần đồng bộ với nhau. Trong công tác quản lý nguồn nhân lực, công tác đào tạo cần phải được thực hiện đồng bộ với các công tác quản lý con người chủ yếu khác như thiết kế và phân tích công việc, tuyển chọn, sử dụng và đánh giá kết quả công việc, trả lương và các khoản phúc lợi khác[6].

1.4.1. Đối với công tác phân tích công việc

Với cách tiếp cận trong quản lý kinh doanh hiệu quả, khâu đầu tiên là công tác thiết kế công việc. Cần phải phân tích rõ công việc, đưa ra một bản mô tả công việc cụ thể và rõ ràng, làm cơ sở cho các công tác quản lý con người khác. Thế nhưng các doanh nghiệp nhà nước không có bản mô tả công việc cho từng vị trí, do chịu sự quản lý của bộ Lao động – Thương binh – Xã hội với cách tiếp cận của kinh tế kế hoạch tập trung. Ngày nay tuy đã phải chuyển sang hoạt động trong nền kinh tế thị trường, đa số các doanh nghiệp vẫn chưa được đào tạo bài bản về phương pháp quản lý kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Do không có mô tả công việc cho các vị trí công việc trong công ty, hình dung của mọi người về công việc có phần mơ hồ, thiếu phân định rõ ràng, và cũng không rõ ràng chi tiết trong yêu cầu về trình độ, kỹ năng cụ thể cho mỗi vị trí công việc. Khi thiếu bản mô tả công việc với yêu cầu về trình độ, kỹ năng và năng lực cụ thể cho mỗi vị trí công việc, thì việc xác định nhu cầu đào tạo cũng chưa được chính xác[2].

1.4.2. Đối với công tác hoạch định nguồn nhân lực

Việc đánh giá kết quả công việc trong các doanh nghiệp nhà nước cũng không kết hợp tốt để phối hợp với công tác đào tạo. Thông thường thì khi đánh giá kết quả công việc, người ta còn cần tìm ra nhu cầu đào tạo cho mỗi nhân viên. Công việc này chưa được làm tốt ở các doanh nghiệp trên. Các doanh nghiệp tốt nhất cũng chỉ mới đánh giá kết quả công việc để trả lương, mà chưa giúp tìm ra những mặt yếu kém cần đào tạo và phát triển của nhân viên

Hệ thống tiền lương và phúc lợi cũng không đồng bộ để thúc đẩy công tác đào tạo. Với hệ thống lương theo quy định của nhà nước đã quá lỗi thời, không tạo động lực cho người lao động phấn đấu vươn lên bằng kết quả công việc và bằng việc nỗ lực học tập.

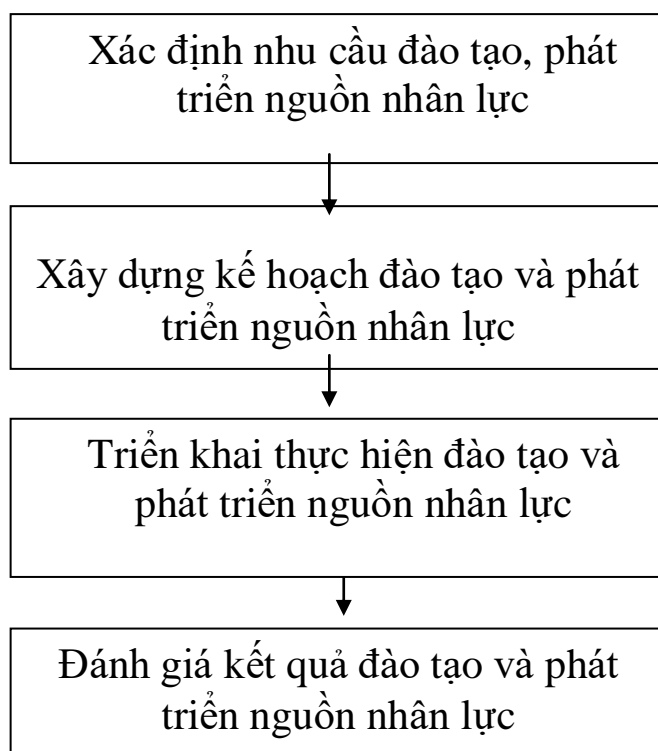
Cần phải nhấn mạnh rằng muốn doanh nghiệp làm tốt công tác đào tạo, phát triển thì các nội dung chính sách về quản lý NNL phải đồng bộ với nhau, hỗ trợ và thúc đẩy lẫn nhau. Trong trường hợp của các doanh nghiệp nhà nước các chính sách về thiết kế công việc, tuyển chọn nhân viên, đánh giá kết quả

công việc và trả lương đã không phù hợp và bổ trợ được cho nhau, làm ảnh hưởng tới công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực[1].

1.4.3. Đối với công tác đãi ngộ

Bên cạnh việc đãi ngộ nhân lực bằng tài chính cần có các hình thức đãi ngộ khác. Khi bước vào một doanh nghiệp bất kì ai cũng mong muốn được hoàn thiện bản thân mình hơn, được thăng chức, được ưu tiên hơn. Vì thế có thể nói đào tạo và phát triển nhân lực là một trong các hình thức đãi ngộ được nhiều doanh nghiệp, công ty áp dụng. Đào tạo và phát triển nhân lực trong công ty giúp cho nhân viên trong công ty thỏa mãn nhu cầu được học hỏi, hoàn thiện, nâng cao trình độ, giúp cho nhân viên thấy được sự quan tâm của doanh nghiệp tới người lao động. Giúp họ cảm thấy mình được coi trọng trong doanh nghiệp và có trách nhiệm hơn với công việc, trung thành với doanh nghiệp[5].

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



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

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

1.5.1. 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.

1.5.1.1. 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.

Để xem xét các vấn đề trên thì tổ chức dựa vào phân tích công việc và đánh giá tình hình thực hiện công việc. Để hoàn thành được công việc và nâng cao năng suất lao động với hiệu quả lao động cao, thì tổ chức phải thường xuyên xem xét, phân tích kết quả thực hiện công việc hiện tại của người lao động thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Để tìm ra những yếu kém, những thiếu hụt về khả năng thực hiện công việc của người lao động so với yêu cầu của công việc đang đảm nhận, với mục tiêu dự kiến đã định trước để tìm ra nguyên nhân dẫn đến những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của người lao động so với yêu cầu của công việc, đó là cơ sở xác định nhu cầu đào tạo.

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.

1.5.1.2. 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.

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

1.5.2.1. 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.

1.5.2.2. Hình thức đào tạo

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

Đào tạo mới là đào tạo những người đang làm việc ở lĩnh vực này chuyển sang lĩnh vực khác nên cần đào tạo để bồi dưỡng chuyên môn

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.

1.5.2.3. 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)...

1.5.2.4. 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.

1.5.2.5. 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.

1.5.2.6. Chi phí đào tạo

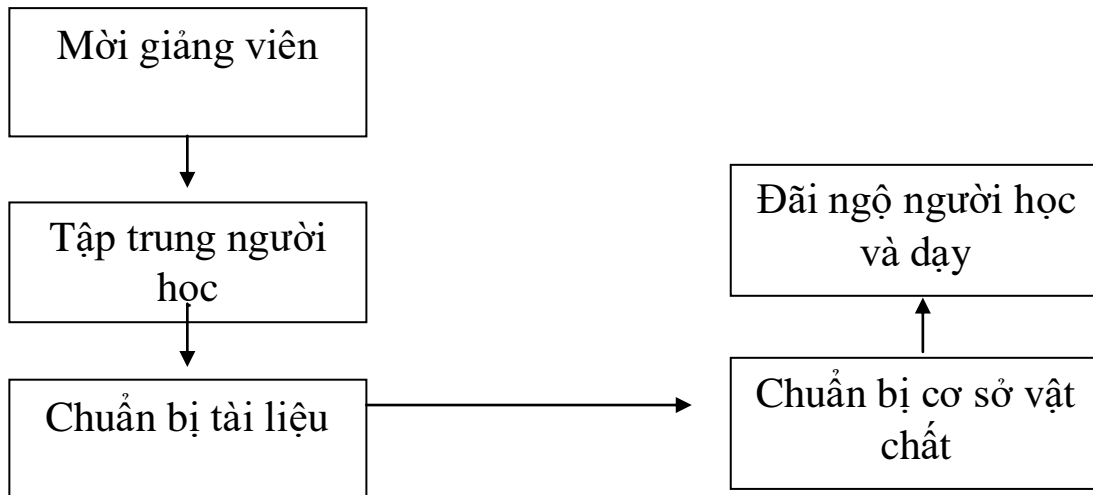
Những doanh nghiệp có kinh phí giành cho đào tạo người lao động hạn hẹp thì chọn phương pháp đào tạo ít tốn kém nhưng vẫn hiệu quả. Vì để thực hiện được một khoá đào tạo cần phải dự tính rất nhiều chi phí.

- + 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]

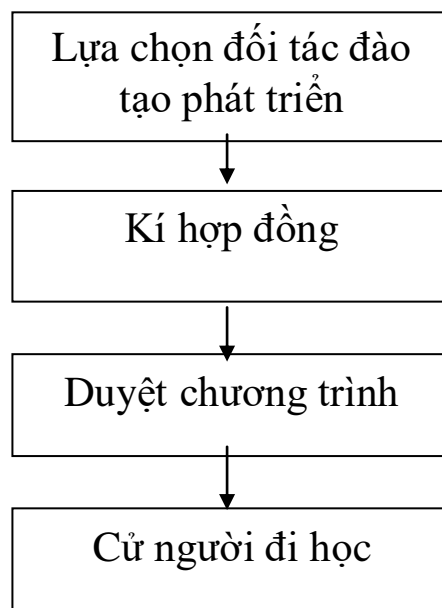
1.5.3. Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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. Đồng thời phải hết sức thận trọng khi tiến hành đánh giá công nhân viên.

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. Việc sử dụng các phương pháp đánh giá không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn đánh giá không chính xác sẽ dẫn tới tình trạng không công bằng, lãng phí, làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác.
- + 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. Tuy nhiên trước khi thực hiện đánh giá, nhà quản trị cần phải thông báo cho công nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá, sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện và tầm quan trọng của kết quả đánh giá.

+ Bước 6: 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 7: 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 chính trị

Việt Nam là đất nước được thế giới công nhận về sự ổn định chính trị. Là điều kiện tốt thu hút vốn đầu tư nước ngoài góp phần tăng trưởng nền kinh tế đất nước. Các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh sẽ có cơ hội đầu tư nhiều hơn vào đào tạo, trong điều kiện kinh tế phát triển và chính trị ổn định người lao động sẽ yên tâm hơn để tập trung vào việc học tập, tăng hiệu quả công tác đào tạo

1.6.1.3.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 kỳ 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

1.6.1.4.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.

1.6.1.5.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.

Bất cứ ai cũng có sở thích, có người sở thích học tập nghiên cứu, làm việc, yêu thích một nghề nào đó. Nếu người lao động yêu thích nghề nghiệp mình đã chọn thì khi họ được đi đào tạo họ sẽ hăng say học, tìm tòi nhiều kiến thức mới nên công tác đào tạo được tiến hành thuận lợi và hiệu quả thu được là cao hơn. Công tác này nhằm giảm bớt các tác nhân chán nản, không muốn học.

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 càng tham gia đào tạo[5].

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ VÂN LONG CDC

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 Cổ phần Thương Mại và Đầu tư Vân Long CDC

Mã số thuế : 0200835768

Tên giao dịch : VCDC

Giấy phép kinh doanh : 18-09-2008

Ngày thành lập : 04-09-1999

Điện thoại : 0313798885

Fax :0313798884

Tổng giám đốc : Nguyễn Văn Mâu

Địa chỉ : Khu An Trì - Phường Hùng Vương - Quận Hồng Bàng - Hải Phòng.

Ngày 04 tháng 09 năm 1999 công ty TNHH Vân Long được thành lập theo giấy phép số 0202000184 của Sở Kế Hoạch và Đầu tư Thành phố Hải Phòng.

Lĩnh vực: Sản xuất và Thương mại.

Lĩnh Vực Sản Xuất :

- Tháng 12 năm 1999 Công ty TNHH Vân Long đầu tư dây chuyền sản xuất vỏ bình ác quy cho các loại xe máy.
- Tháng 6 năm 2003 Đầu tư lĩnh vực sản xuất chai lọ nhựa PE,PET.

Lĩnh Vực Thương Mại

- Tháng 12 năm 1999 Công ty TNHH Vân Long chuyên nhập khẩu và cung cấp cho các nhà sản xuất trong nước các mặt hàng vật tư ác quy, hoá chất các loại, dung môi hữu cơ.

- Tháng 12 năm 2007 Công ty TNHH Vân Long mở rộng lĩnh vực hoạt động kinh doanh về mặt hàng hạt nhựa, mặt hàng DCP phục vụ cho ngành thức ăn chăn nuôi. Thạch cao cho ngành sản xuất vật liệu xây dựng.
- Từ ngày 18 tháng 09 năm 2008 Công ty TNHH Vân Long cổ phần lĩnh vực Thương mại lấy tên là: **Công ty Cổ Phần Thương Mại Đầu Tư Vân Long CDC.**

Đứng trước ngưỡng cửa của nền kinh tế mới trên thị trường nền kinh tế đang trên đà phát triển mạnh, việc giao thương hàng hóa giữa các quốc gia được trao đổi tích cực, chính vì vậy công ty không ngừng phấn đấu nâng cao vị thế của mình trong ngành cung ứng dịch vụ và ngày càng khẳng định rõ vai trò của mình trên thị trường trong và ngoài nước.

2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của công ty Vân Long CDC

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

Quá trình phát triển, Công ty cổ phần thương mại đầu tư Vân Long CDC đã trở thành nơi hội tụ sức mạnh, kinh nghiệm và năng lực của nhiều thành viên đã hoạt động và gắn bó lâu năm trong lĩnh vực kinh doanh. Công ty được thành lập với mục tiêu huy động và sử dụng vốn vào sản xuất kinh doanh có hiệu quả cao, tạo công ăn việc làm cho người lao động, tăng lợi tức cho các cổ đông và góp phần vào ngân sách nhà nước theo luật pháp qui định. Công ty kinh doanh các mặt hàng sau:

- ✓ PAC – hóa chất xử lý nước. Phục vụ cho sản xuất nước sinh hoạt và xử lý nước thải.
- ✓ Hạt nhựa nguyên sinh các loại PP, HDPE, ABS, LDPE
- ✓ Nguyên liệu thức ăn chăn nuôi: - Cám mì viên, DCP
- ✓ Nguyên liệu tẩy rửa phục vụ cho ngành sản xuất giấy, kính...
- ✓ Nguyên liệu phục vụ cho Ngành ắc quy & kim loại màu.
- ✓ Nguyên liệu phục vụ cho ngành luyện thép.
- ✓ Dung môi hữu cơ phục vụ ngành Sản xuất sơn, thuốc bảo vệ thực vật.

Công ty áp dụng hệ thống quản lý ISO 9001 : 2008 do Worldwide Quality Assurance chứng nhận. Công ty thiết lập mối quan hệ gắn bó, bền vững với các

khách hàng truyền thống và mở rộng không ngừng quan hệ hợp tác với các khách hàng mới trong và ngoài nước trên các lĩnh vực hoạt động kinh doanh của mình.

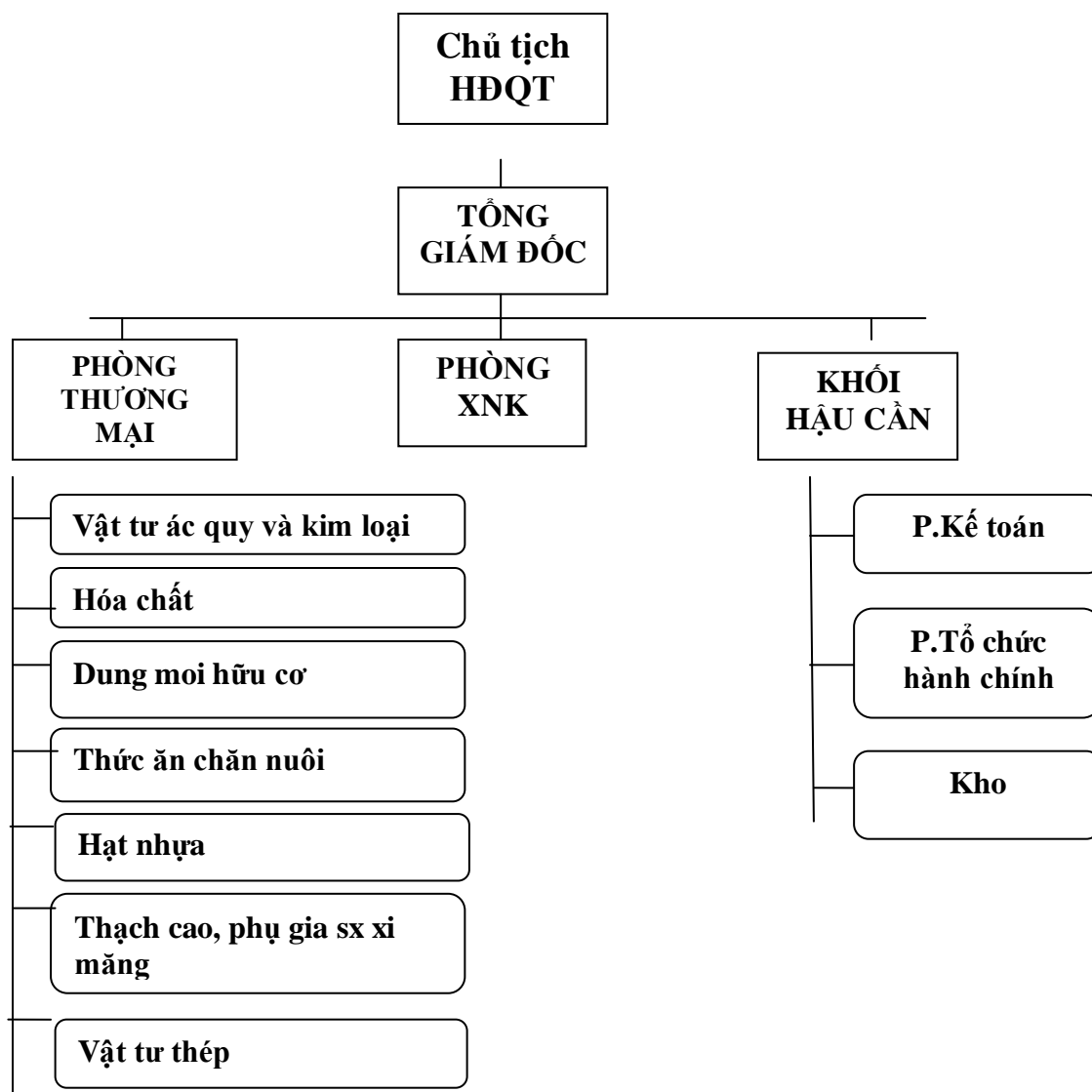
*** *Nhiệm vụ của công ty***

- 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 Vân Long CDC*

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

Chủ tịch Hội đồng quản trị : Chủ tịch HĐQT Quản trị là cơ quan quản trị toàn bộ mọi hoạt động của công ty, các chiến lược, kế hoạch sản xuất và kinh doanh trong nhiệm kỳ của mình. Đây cũng là đại diện pháp lý của công ty trước pháp luật.

Giám đốc công ty : Là người điều hành công việc kinh doanh hàng ngày của công ty, chịu sự giám sát của hội đồng quản trị, chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị và trước pháp luật.

Phòng thương mại : Chức năng xây dựng các kế hoạch kinh doanh thương mại của Công ty dựa trên các hợp đồng đã ký.

Nhiệm vụ:

- Lập kế hoạch sản xuất tiêu thụ các sản phẩm của Công ty.
- Dự thảo và chỉnh lý các hợp đồng kinh tế theo đúng pháp luật, quản lý và theo dõi thực hiện tốt các hợp đồng kinh tế đã ký kết.
- Tổ chức làm tốt công tác thống kê báo cáo .

Phòng xuất nhập khẩu : Thực hiện việc buôn bán trao đổi với doanh nghiệp cả trong và ngoài nước như : hợp đồng XNK, phương thức thanh toán quốc tế, phương thức giao hàng, thông quan.

Khối hậu cần :

Phòng kế toán: Công ty là một đơn vị hạch toán kinh tế độc lập được tổ chức theo mô hình hạch toán tập trung, trước nó không có các đơn vị hạch toán phụ thuộc. Vì thế phòng kế toán có chức năng quản lý sự vận động của vốn, tổ chức thực hiện các nghiệp vụ hạch toán kế toán.

Nhiệm vụ:

- Thực hiện tốt điều lệ kế toán trưởng và pháp lệnh thống kê do nhà nước ban hành.
- Tổ chức hạch toán các dịch vụ và đề xuất các giải pháp giải quyết công tác sản xuất có hiệu quả kinh tế cao.
- Giao dịch, quan hệ đảm bảo đủ vốn từ các nguồn để phục vụ sản xuất kinh doanh có hiệu quả.
- Giữ bảo toàn và phát triển vốn, đề xuất các biện pháp đưa vốn vào sản xuất kinh doanh đúng pháp luật

Phòng tổ chức hành chính: có nhiệm vụ quản lý cán bộ, đề bạt cán bộ, tổ chức biên chế lao động trong công ty, nhận xét đánh giá cán bộ hàng năm, nâng lương, nâng bậc và thực hiện chính sách chế độ có liên quan đến người lao động, bổ nhiệm và miễn nhiệm cán bộ, kiểm tra mọi hoạt động của đơn vị. Tham mưu cho giám đốc công ty trong lĩnh vực quản lý, lao động, tiền lương sắp xếp tổ chức sản xuất, tiếp cận và bố trí cán bộ công nhân viên, quy hoạch và đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, thực hiện chế độ chính sách Nhà nước đối với người lao động, công tác thi đua khen thưởng trong toàn hoạt động công ty.

Bộ phận kho : có chức năng

Tiếp nhận hàng vào kho tổ chức bảo quản hàng hoá trong kho, đảm bảo chất lượng giảm chi phí, hao hụt, mất mát, hư hỏng hàng hoá. Tổ chức dự trữ hàng hoá để duy trì hoạt động kinh doanh đáp ứng yêu cầu của khách hàng một cách kịp thời, đồng bộ.

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 Vân Long CDC

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	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 2015 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 2016 giảm so với năm 2015 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 2015 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 2016 doanh thu thuần giảm 68.178.767.859đ so với năm 2015, 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 2016, doanh thu hoạt động tài chính tăng 141.317.237đ so với 2015 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 2016 giảm so với năm 2015 là 5.17% tương ứng với số tiền 68.132.537.711 đ . Nguyên nhân làm cho giá vốn của năm 2016 giảm đi so với năm 2015 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 2016 giảm 2.73% so với năm 2015, tương đương với số tiền là -304.275.310đ..

Chi phí bán hàng giảm. Năm 2016, chi phí bán hàng giảm 509.676.834đ tương đương 0.97% so với 2015. 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 2015 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 2016 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 2015 nên làm cho lợi nhuận giảm đi nhiều so với 2015.

2.2. Tình hình lao động và sử dụng lao động công ty Vân Long CDC

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 Đầu tư Thương mại Vân Long CDC 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 Vân Long

Trình độ lao động	2015		2016	
	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 Vân Long

Phân loại	Năm 2015		Năm 2016	
	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
Theo tổng lao động				
- Lao động trực tiếp	146	80,22	134	77,46
- Lao động gián tiếp	36	19,78	39	22,54

(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 2015 là 26 người (14,28%), năm 2016 là 29 người (37,1%), đến năm

2014 tỉ lệ này tăng lên là 32 người (16,76%)

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 công nhân đóng gói (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.

Lao động gián tiếp và lao động trực tiếp

Qua bảng trên ta thấy số lượng lao động của công ty giảm đi đáng kể trong 2 năm từ 182 người còn 173 người.

Trong đó: lao động trực tiếp là 80,22% ở năm 2015 còn tới năm 2016 là 77,46%, lao động gián tiếp năm 2012 là 19,78% còn tới năm 2014 là 22,54%, điều này cho thấy số lượng cấp quản lý của công ty tăng nhanh hơn đây là một

dấu hiệu tốt cho thấy đội ngũ cán bộ nhân viên của công ty đang phát triển.

2.2.2. Sự phân bố lao động giữa các phòng ban

Bảng 2.4.Lao động trong các phòng ban (năm 2016)

Phòng ban	Tổng CBCNV hiện có	%
Ban lãnh đạo	2	5,12
Phòng thương mại	10	25,64
Phòng xuất nhập khẩu	12	30,77
Phòng Kế toán	4	10,25
Phòng tài chính- hậu cần	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 xuất nhập khẩu 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 chủ tịch, 1 Tổng 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 2015 - 2016

Đơn vị : Triệu

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>2015</i>	<i>2016</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. Lao động trực tiếp	146	134	-12	-8,22
5. Lao động gián tiếp	36	39	3	8,33
6. Năng suất lao động (1/3)	7.618,66	7.623,12	4,459	0,06
7. Doanh thu lao động trực tiếp (6*4)	1.112.323,78	1.021.497,53	-90.826,25	-8,17
8. Doanh thu lao động gián tiếp (6*5)	274.271,62	297.301,5	23.029,9	8,40
9. Sức sinh lời(2/3)	73,79	75,009	1,22	1,65

Từ bảng 2.5 phân tích trên ta thấy: Mặc dù doanh thu và lao động của công ty có giảm, nhưng năng suất lao động của công ty năm 2015 tăng lên so với năm 2016 là 4,59 triệu tương ứng tăng 0,06%. Mức tăng tuy còn khá thấp nhưng cũng cho thấy được trình độ của công nhân viên tăng. Điều đó chứng tỏ được công ty đã tăng được chất lượng lao động và hiệu quả sau đào tạo tốt.

2.3. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty Thương mại Vân Long CDC

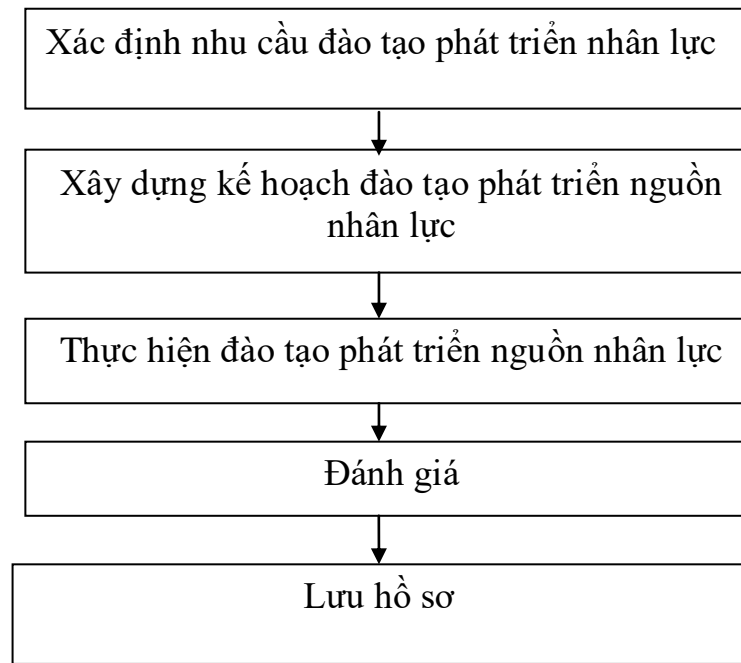
2.3.1. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực Công ty Thương Mại Vân Long CDC

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 Thương mại Vân Long 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 2015-2016 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 Vân Long



(Nguồn : Phòng hành chính)

Sơ đồ 2.2. Quy trình đào tạo phát triển công ty Vân Long

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 2015 là 7.619 triệu/đồng/người tới năm 2016 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 Vân Long CDC 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 Vân Long tổ chức 2 lần 1 năm đào tạo cho khối công nhân trực tiếp, tổng số người đào tạo năm 2015 là 25 người, năm 2016 là 26 người (*chi tiết xem bảng 2.6*). Công ty mở lớp đào tạo cho công nhân tiến hành đào tạo 2 tuần (công nhân đóng gói) vào ngay trong phân xưởng làm việc nhằm giúp công nhân làm việc thành thạo hơn. Đối với công nhân đứng máy (in, phun) 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 Vân Long cứ 1 năm 1 lần tổ chức đào tạo cho khối lao động gián tiếp, năm 2015 là 5 người, sang năm 2016 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 2015 – 2016 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.

Chi phí đào tạo qua 2 năm của công ty không nhiều, năm 2015 là 28.460.000đ sang năm 2016 là 35.800.000, tuy chi phí đào tạo ít nhưng năng suất lao động lại tăng, chứng tỏ công tác đào tạo của công ty là hợp lí (chi tiết bảng 2.9).

Bảng 2.6. Bảng số liệu lao động đào tạo trong 2 năm 2015 – 2016

(Đơn vị : Người)

Chỉ tiêu	2015		2016		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
In nổi	4	3	4	4	1	0
Ép phun	4	4	5	5	0	0
Đóng gói	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 2015 - 2016. Cụ thể năm 2015 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 2016 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 2016 nguồn nhân sự của công ty giảm xuống còn 173 người nhưng nhu cầu đào tạo lại cao hơn so với 2015. 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. Vì thế 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 2015 – 2016

(Đơn vị : Người)

STT	Chỉ tiêu	2015		2016	
		ĐTTC	CĐĐT	ĐTTC	CĐĐT
1	Số người hoàn thành đào tạo đúng thời hạn	24/25	5/5	26/26	6/6
2	Số người bỏ việc sau đào tạo	5/25	0/5	4/26	1/6

(Nguồn : Phòng tài chính)

Bảng 2.7 cho biết kết quả thu được sau đào tạo khá cao: Năm 2015, với hình thức đào tạo tại chỗ có 24/25 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo, hình thức cử đi đào tạo có 5/5 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo. Năm 2016, số người đào tạo tại chỗ đúng hạn có 26/26 người, cử đi đào tạo là 6/6 người. Điều này cho thấy rằng là chương trình đào tạo của Công ty khá hợp lý, đã kích thích được người lao động tham gia hoàn thành hết chương trình đào tạo. Và trong năm 2015 có 5/5, năm 2016 có 6/6 người hoàn thành chương trình theo hình thức cử đi đào tạo thì năm 2016 có 1 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 2015 có 5 người bỏ việc sau đào tạo, năm 2016 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. 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.

Bảng 2.8. Danh sách những người bỏ việc sau đào tạo

Lớp đào tạo	2015		2016	
	Số người	Tên	Số người	Tên
ĐTTC	5		4	
Đóng gói	3	Nguyễn Thị Len Đào Thị Huệ Đỗ Thị Thanh	2	Nguyễn Thị May Bùi Thị Huyền
Ép phun	1	Trương Thái Tuấn	2	Dương Văn Tú Hà Đức Tĩnh
In nổi	1	Đỗ Nguyên Quang		
CĐĐT	0		1	
Ngoại ngữ			1	Nguyễn Văn Dân
Tổng	5		5	

(Nguồn: Phòng tài chính)

***Chi phí đào tạo**

Bảng 2.9. Thống kê chi phí đào tạo năm 2015 – 2016

Đơn vị : Nghìn đồng

Chỉ tiêu	2015				2016				Chênh lệch	
	Số ng	CP/ng	TG	Tiền	Số ng	CP/ng	TG	Tiền	+/-	%
1. ĐT tại chỗ	25				26					
In nổi	3	500	1m	1.500	4	550	1m	2.200	700	46,67
Ép phun	4	500	1m	2.000	5	550	1m	2.750	750	37,5
Đóng gói	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 2016 giảm so với năm 2015, 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 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 2.10. Phiếu đánh giá sau đào tạo năm 2016

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 2015	Năm 2016	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 2015 – 2016 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 2015 tới năm 2016 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
Vân Long CDC**

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 2015-2016

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016	
	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 2015 - 2016 số lao động sau đào tạo đạt loại A của công ty là cao nhất. Cụ thể năm 2015 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 2016, số lượng người xếp loại A giảm đi, loại B, D cũng có xu hướng giảm so với năm 2015. 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 Vân Long CDC

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 dự báo được xác định được nhu cầu đào tạo chính xác, cụ thể năm 2015 dự báo chỉ tiêu đào tạo là 32 người thì có 30 người thực hiện đào tạo, năm 2016 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 dư 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 lí 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 NANG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VÂN LONG CDC

3.1. Các định hướng chung của công ty Vân Long CDC 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 Thương Mại Vân Long có lĩnh vực kinh doanh chủ yếu là hoạt động thương mại, về lĩnh vực sản xuất cũng 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 Thương Mại Vân Long 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.

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

3.2.1. Cải tiến quy trình đào tạo nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển nhân sự

****Căn cứ đưa ra giải pháp***

Hiện nay quy trình đào tạo và phát triển của công ty Vân Long CDC được đánh giá là khá tốt nhưng trong từng bước của quy trình đào tạo vẫn còn tồn tại những vấn đề sau:

+ Công tác xác định nhu cầu đào tạo: Công ty chỉ cử những người có chuyên môn kém đi đào tạo mà không chú trọng đến những người có nguyện vọng muốn đi đào tạo để tăng năng lực bản thân

+ Nội dung học chủ yếu trên lý thuyết, chưa được thực hành nhiều

+ Công tác đánh giá còn sơ sài

+ Chưa có sự ràng buộc của công ty với người được đi đào tạo

****Mục tiêu của giải pháp***

Nâng cao trình độ lao động của người sau đào tạo, bên cạnh đó giúp cho người lao động học hỏi được các kiến thức liên quan đến những gì đã được học

Có thể giữ chân được người lao động sau đào tạo, giúp ích cho sự phát triển của công ty.

Đánh giá được chính xác khả năng làm việc của từng người

****Nội dung thực hiện***

***** Cải tiến chương trình đào tạo và phát triển nhân lực***

****Xác định nhu cầu đào tạo***

Xác định nhu cầu là bước rất quan trọng nó ảnh hưởng đến các bước còn lại. Tại công ty việc xác định nhu cầu cần thực hiện theo tiêu chuẩn đã đề ra nghĩa là trước tiên phải đánh giá nhu cầu của từng phòng ban trong công ty sau đó gửi danh sách, lãnh đạo sẽ xem xét cân đối và quyết định. Trong đó công tác đánh giá thực hiện được thực hiện tốt sẽ giúp cho việc xác định nhu cầu được tốt hơn. Từ bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc sẽ biết được đối với những công việc nào cần có kiến thức, kỹ năng trình độ nào và người lao động đã đáp ứng được chưa. Từ đây các yếu tố cần đào tạo thêm sẽ được xác định rõ ràng giúp xác định nhu cầu chính xác hơn. Muốn vậy, cần phải xây dựng và hoàn thiện các bản phân tích công việc.

****Xác định đối tượng đào tạo***

- Chương trình đào tạo cần phải thể hiện rõ là dành cho đối tượng nào?

- Các đối tượng được lựa chọn tham gia đào tạo phải đáp ứng được các tiêu chí về mong muốn đào tạo thể lực, trí lực. Trả lời được các câu hỏi:
- Là những người đang thiếu hụt kỹ năng nào, họ có đủ sức khỏe và thời gian tham gia không?
- Thái độ của người đó đối với đào tạo thế nào?
- Việc bố trí và sử dụng họ sau đào tạo ra sao. Cần trả lời được các câu hỏi trên thì việc xác định nhu cầu của công ty sẽ chính xác hơn.

** Lựa chọn phương pháp dạy cho các học viên*

Để đạt hiệu quả hơn nữa cán bộ phụ trách đào tạo cần phải chủ động phối hợp với giảng viên giảng dạy và các trung tâm đào tạo để xây dựng nội dung đào tạo phù hợp.

**Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo*

Để đánh giá chương trình đào tạo được tốt hơn nữa cần xây dựng thêm các phương pháp mới để bổ sung. Đặc biệt cần có những nghiên cứu để xác định chính xác xem hiệu quả có tác động đến doanh thu và lợi nhuận không, một đồng vốn cho đào tạo thì thu được bao nhiêu đồng doanh thu. Bên cạnh đó, công ty nên thường xuyên tổ chức các đoàn kiểm tra theo dõi tiến độ học tập đào tạo. Nếu làm được điều này thực sự công ty đã đánh giá được chính xác hiệu quả đào tạo phát triển.

**Sắp xếp công việc cho lao động sau đào tạo*

Để có thể sử dụng tốt nguồn nhân lực sau đào tạo, công ty Vân Long CDC cần phải có những sắp xếp hợp lý phù hợp với từng trình độ của lao động, từ đó công nhân viên có thể phát huy hết khả năng của mình và nâng cao năng suất lao động cho công ty.

Xây dựng hợp đồng cam kết đối với cán bộ công nhân viên sau khi đào tạo phải phục vụ cho công ty, không được chuyển công tác.

***Dự kiến kết quả đạt được**

Trong ngắn hạn:

- Giữ chân được người lao động làm việc cho công ty lâu dài
- Năng suất lao động tăng vì có sự cống hiến của nguồn nhân lực tốt

Trong dài hạn:

Giảm được số người cần đào tạo trong tương lai, từ đó giảm chi phí đào tạo
Tạo được sự tin tưởng, gắn kết của người lao động với lãnh đạo.

3.2.2. 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 2015-2016

Đơn vị: Triệu đồng

Chỉ tiêu	2015	2016	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. Lao động trực tiếp	146	134	-12	-8,22
5. Lao động gián tiếp	36	39	3	8,33
6. Năng suất lao động (1/3)	7.618,66	7.623,12	4,459	0,06
9. 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 tuy doanh thu có giảm nhưng năng suất lao động lại tăng qua 2 năm công ty đào tạo, tuy không nhiều

nhưng kế hoạch đào tạo người lao động là rất có ích cho công ty.

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. Bỏ 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 2016) trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thương Mại

Vân Long CDC. 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.

Đối 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		
1. Đào tạo tại chỗ	26	26		9.200.000
In nổi	4	4	1 tháng	1.650.000
Ép phun	5	5	1 tháng	2.750.000
Đóng gói	17	17	2 tuần	4.250.000
2. Cử đi đào tạo	8	7		29.800.000
Chuyên môn nghiệp vụ	1	1	2 tháng	2.600.000
Tin học	2	2	2 tháng	6.400.000
Ngoại ngữ	5	4	3 tháng	20.800.000
Tổng	34	33		39.000.000

***Dự kiến kết quả đạt được**

Tổng chi phí đào tạo dự kiến Công ty Vân Long CDC: 39.000.000

Chi phí đào tạo của một số công ty:

Công ty Hải Phòng Sản xuất và Kinh Doanh hàng XNK: 117.600.000đ

Công ty Xuất Nhập Khẩu và Vận Tải Quốc tế Đăng Quang: 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 Vân Long 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	1.318.799.041.923	1.331.987.032.342	13.187.990.419	1,0
Tổng lao động	173	173	0	0
Lao động trực tiếp	134	134	0	0
Lao động gián tiếp	39	39	0	0
Năng suất lao động	7.623.115.849	7.699.347.008	76.231.159	1,0
Doanh thu lao động trực tiếp	1.021.497.523.766	1.031.712.499.039	10.214.975.273	1,0
Doanh thu lao động gián tiếp	297.301.518.111	300.274.533.303	2.973.015.192	1,0

3.2.3. 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 2015-2016

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016	
	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 Thương mại Vân Long CDC.

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(LDGT)					
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 tin phục của nhân viên với lãnh đạo và khiến họ gắn bó hơn với công ty.

3.2.4. Tạo dựng sự gắn bó của công nhân viên với công ty

****Căn cứ đưa ra giải pháp***

Theo như em biết mức lương cơ bản của một số công ty trên địa bàn Hải phòng là: 4.250.000đ nhưng mức lương cơ bản của công ty Vân Long là: 4.050.000đ vẫn còn rất thấp so với các công ty khác, một số công tác đãi ngộ còn chưa có như tiền thâm niên chưa có, thưởng lễ tết còn ít. Vì vậy chính sách đãi ngộ

của công ty không giữ chân được nhân viên. Việc nâng cao đãi ngộ không thể ngày một ngày hai do còn phụ thuộc vào kết quả kinh doanh, ngoài ra việc tăng lương, thưởng cũng không phải là một biện pháp hay do nếu lạm dụng có thể gây tác dụng không tốt. Ngoài ra môi trường làm việc cũng chưa tạo được sự gắn bó với người lao động. Lãnh đạo của doanh nghiệp chưa khuyến khích được tinh thần người lao động và lôi kéo được họ tin tưởng vào sự thành công của doanh nghiệp.

****Mục tiêu của giải pháp***

Xây dựng niềm tin, tạo dựng lòng trung thành của nhân viên, tạo thái độ làm việc tích cực, hạn chế tối đa tình trạng nhân viên rời khỏi công ty.

Nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên, khiến họ làm việc hết mình vì doanh nghiệp. Tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thân thiện, đoàn kết, gắn bó, hiệp đồng giữa các bộ phận, phòng ban.

****Nội dung thực hiện***

- Xây dựng chế độ đãi ngộ cho công nhân viên

Tăng lương cơ bản: 4.250.000đ

Tiền thành tích (theo tháng): 200.000đ

Thâm niên: 100.000đ

Thưởng các ngày lễ 2-9/30-4:1-5: 300.000đ

Thưởng tết: 1 tháng lương

Ngoài việc áp dụng chính sách đánh giá và đãi ngộ mới về thưởng được đưa ra ở trên góp phần vào việc làm nhân viên lao động tích cực và gắn bó với doanh nghiệp thì công ty nên áp dụng thêm biện pháp:

- Xây dựng bầu không khí trong văn hóa doanh nghiệp

Thái độ trong ứng xử thường không có trong nội quy công ty nhưng là một phần quan trọng trong việc xây dựng văn hóa của một doanh nghiệp. Thái độ ứng xử được xây dựng bằng thái độ vui vẻ khi tới công sở, nghiêm túc trong công việc,

thân thiện trong cuộc sống, lãnh đạo tâm lý, nhân viên tích cực, không thù hằn, nói xấu...

Hành vi giao tiếp là thứ gây ấn tượng trong cuộc gặp đầu tiên. Do vậy cần có một số quy định thống nhất về hành vi ứng xử trong nội bộ, với khách hàng, bạn hàng trong và ngoài nước.

****Dự kiến kết quả đạt được***

Trong ngắn hạn: Nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên. Giảm hẳn tình trạng đi muộn về sớm. Từ đó tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp

Trong dài hạn: Nâng cao năng lực, năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Khi thực hiện tốt công việc này, bầu không khí thi đua trong doanh nghiệp sẽ tăng cao hơn, người lao động tích cực hơn, hăng say với công việc hơn, năng suất tăng hơn so với trước.

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 Vân Long CDC, 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 Vân Long CDC, 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 2015 và năm 2016 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 Vân Long vốn có. Một số giải pháp của riêng em xin được đóng góp mong Vân Long CDC 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 qui 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 Vân Long CDC 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