

**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 : Vũ Minh Đức

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**

**CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VẬN TẢI HÀ HUY**

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

Sinh viên : Vũ Minh Đức

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: Vũ Minh Đức

Mã SV: 1412402047

Lớp: QT1802N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty
Cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

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).
 - Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lý luận về đào tạo và phát triển nhân lực và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
 - Tìm hiểu về các điều kiện, khả năng có thể nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty CPTM vận tải Hà Huy
2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.
 - Số lượng lao động, cơ cấu lao động, quy mô kinh sản xuất, cơ sở vật chất kỹ thuật,... Tình hình phân công lao động, tình hình tuyển dụng, đào tạo và chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp.
 - Kết luận về thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty. Những thành công và những hạn chế, những vấn đề chưa làm được trong việc nâng cao đào tạo và phát triển của công ty, đồng thời tìm ra nguyên nhân của những hạn chế qua đó tìm ra một số biện pháp để khắc phục, nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty.
3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty CPTM vận tải Hà Huy

Địa chỉ: 29A , Ngõ 275 Lê Lợi , Ngô Quyền , 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: Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 13 tháng 08 năm 2018.

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 3 tháng 11 năm 2018.

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Vũ Minh Đức

Nguyễn Thị Hoàng Đan

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2018

Hiệu trưởng

GS.TS. NGUYỄN Trần Hữu Nghị

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên: Nguyễn Thị Hoàng Đan
Đơn vị công tác: Trường Đại học Dân lập Hải phòng
Họ và tên sinh viên: Vũ Minh Đức Chuyên Ngành: Quản trị doanh nghiệp
Đề tài tốt nghiệp: Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty
Cổ phần thương mại vận tải Hà Huy
Nội dung hướng dẫn:

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

2. Đánh giá chất lượng của đồ án/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. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ ☐ Không được bảo vệ ☐ Điểm hướng dẫn ☐

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm
Giảng viên hướng dẫn
(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1:CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP.....	4
1.1.Các khái niệm cơ bản về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	4
1.1.1.Khái niệm về nguồn nhân lực	4
1.1.2. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực	4
1.2.Vai trò của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	8
1.3.Phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	10
1.3.1.Phương pháp đào tạo và phát triển trên lớp học	10
1.3.2. Phương pháp đào tạo và phát triển tại nơi làm việc	12
1.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển	14
1.4.2. Xác định mục tiêu đào tạo phát triển nguồn nhân lực	16
1.4.3. Xác định đối tượng đào tạo và phát triển	17
1.4.4. Xác định chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển	17
1.4.5. Lựa chọn giáo viên đào tạo và phát triển	18
1.4.6. Dự tính chi phí đào tạo và phát triển	18
1.4.7. Thiết lập quy trình đánh giá	19
1.5.Phát triển nguồn nhân lực	20
1.5.1. Nâng cao năng suất lao động	20
1.5.2. Đánh giá năng lực thực hiện công việc	23
- Tiêu chuẩn thực hiện công việc	24
1.5.3. Duy trì và nâng cao chất lượng lao động	28
1.6.Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	28
1.6.1.Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	28
1.6.2.Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	29
CHƯƠNG 2 :THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VẠN TÀI HÀ HUY	31
2.1.Giới thiệu khái quát về Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy	31
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy.....	31

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy.....	32
2.1.3. Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận.....	32
2.1.4. Yếu tố ảnh hưởng , mục tiêu đào tạo và phát triển.....	35
2.1.4.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy	35
2.1.4.2. Định hướng, mục tiêu của Công ty trong tương lai	37
2.1.5. Khái quát hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy	39
2.1.5.1 Mô tả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của Công ty	39
2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy	45
2.2.1. Tình hình lao động tại Công ty	45
2.2.1.1. Lao động theo trình độ học vấn.....	46
2.2.1.2. Lao động theo giới tính	48
2.2.1.3. Thâm niên và độ tuổi công tác của người lao động.....	49
2.2.2. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy.....	50
2.2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển	50
2.2.2.2. Xác định mục tiêu của đào tạo và phát triển	53
2.2.2.3. Xác định đối tượng đào tạo và phát triển	54
2.2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo.....	55
2.2.2.5. Lựa chọn giáo viên đào tạo và phát triển	59
2.2.2.6. Dự tính chi phí đào tạo.....	59
2.2.2.7. Kết quả đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ..	61
2.2.3. Thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty	62
2.2.3.1. Nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc	63
2.2.3.2. Duy trì và nâng cao chất lượng của NNL.....	63
2.3. Những kết quả đạt được, tồn tại và nguyên nhân trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy ...	64
2.3.1. Những kết quả đạt được	64
2.3.2. Tồn tại.....	64
2.3.3. Nguyên nhân	65
2.3.3.1. Nguyên nhân chủ quan.....	65
2.3.3.2. Nguyên nhân khách quan	66

2.4.Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nhân lực công ty CP thương mại vận tải Hà Huy.....	66
2.4.1.Công tác xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực	66
2.4.2.Công tác xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực	67
2.4.3. Công tác triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nhân lực	68
2.4.4. Công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân lực.	68
CHƯƠNG 3:GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VẬN TẢI HÀ HUY.....	70
3.1. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực và dự kiến kết quả.	70
3.1.1.Trong công ty.....	70
3.1.2. Bản thân người lao động.....	71
3.2. Hoàn thiện công tác đào tạo.....	78
3.2.1.Hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo.....	78
3.2.2. Xây dựng và hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo NNL Công ty trong thời gian dài hạn	80
3.2.3. Kích thích nhân viên chủ động tham gia đào tạo	81
3.2.4. Hoàn thiện việc đánh giá chương trình đào tạo sau khóa học	82
3.2.5. Đa dạng hóa các phương pháp đào tạo.....	82
3.3.Hoàn thiện công tác phát triển	83
3.3.1. Hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng NNL sau đào tạo.....	83
3.3.2.Nâng cao vai trò trách nhiệm của lãnh đạo Công ty trong việc sử dụng và phát triển NNL	83
3.3.3. Nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc	84
3.3.4.Duy trì và nâng cao chất lượng của NNL.....	84
3.4.Một số kiến nghị	85
3.4.1.Kiến nghị đối với Công ty.....	85
3.4.2.Kiến nghị đối với Nhà nước.....	85
KẾT LUẬN	86

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học ở trường Đại học Dân lập Hải Phòng cũng như khoa Quản Trị Kinh Doanh, em đã được Thầy Cô cung cấp và truyền đạt tất cả các kiến thức chuyên môn cần thiết và quý báu, tổng kết lại những kiến thức chuyên môn mà mình đã học được và còn là cơ hội để học hỏi thêm rất nhiều kiến thức mới khi áp dụng vào đề tài đang thực hiện. Đồng thời rút ra được kinh nghiệm thực tế.

Thông qua chuyên đề tốt nghiệp này, em xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc đến Cô Nguyễn Thị Hoàng Đan đã tận tình hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện đề tài. Mặc dù luôn bận rộn trong công tác nhưng Cô vẫn luôn dành những thời gian quý báu để phân tích và giảng giải cho em hiểu các vấn đề, giúp em có đủ kiến thức thực tế và lòng tự tin để hoàn thành luận văn nghiệp này.

Bên cạnh đó, em cũng xin cảm ơn Công ty CPTM vận tải Hà Huy và một số cán bộ trong công ty đã hỗ trợ và cung cấp các số liệu để em có thể hoàn thành đề tài

“ Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại vận tải Hà Huy”. Kết quả đạt được chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót khi thực hiện đề tài của mình. Kính mong quý Thầy Cô thông cảm bỏ qua. Sự phê bình góp ý của quý Thầy Cô và các bạn là những bài học kinh nghiệm cho chúng em sau này.

Sau cùng chúng em xin kính chúc quý Thầy Cô mạnh khỏe, đạt được nhiều thắng lợi trong công tác nghiên cứu khoa học và trong sự nghiệp giáo dục.

Em xin chân thành cảm ơn!

Tp. Hải Phòng, ngày tháng năm 2018

Vũ Minh Đức

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Cùng với sự hội nhập sâu rộng của đất nước ta vào nền kinh tế thế giới, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường cùng với những bất ổn của nền kinh tế đang hiện hữu ở nhiều khía cạnh khác nhau... Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp cần tạo cho mình một sự khác biệt, một lợi thế cạnh tranh, cần có sự kết hợp hoàn hảo giữa các bộ phận trong nội bộ doanh nghiệp.

Một tổ chức muốn tồn tại và phát triển thì yếu tố đầu tiên cần có là nguồn nhân lực vì con người là nguồn gốc để sáng tạo ra giá trị mới, có con người thì các nguồn lực khác mới có khả năng phát huy tác dụng. Đầu tư vào yếu tố con người mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với đầu tư đổi mới trang thiết bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

Thời đại công nghệ thông tin hiện nay đã tác động mạnh mẽ đến dây chuyền sản xuất, cách quản lý đến nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong doanh nghiệp. Điều này đã làm cho các nhà lãnh đạo phân nào quan tâm hơn đến người lao động và đặc biệt là trang bị cho họ những kỹ năng và kiến thức đầy đủ để có thể bắt kịp được sự thay đổi nhanh chóng của thị trường.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những chức năng quan trọng của quản trị nhân lực. Nó là phương hướng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đây là nhu cầu không thể thiếu của bất kỳ loại hình tổ chức nào. Tuy nhiên, không phải bất kỳ tổ chức nào cũng nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Chính điều này đã ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc cũng như sự phát triển ổn định của doanh nghiệp. Đặc biệt với Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy – một doanh nghiệp với quy mô vừa và nhỏ, đòi hỏi phải có sự đầu tư về các nguồn lực một cách đầy đủ mà quan trọng hơn cả đó là con người để có thể cạnh tranh được trên thị trường ngày một khắc nghiệt hơn.

Xuất phát từ những lý do trên nên em đã chọn đề tài có tên: “Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy” làm đề tài cho Khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, Khóa luận sẽ đề xuất biện pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy nhằm nâng cao chất lượng quản lý nguồn nhân lực một cách toàn diện.

3. Mục tiêu

Nhiệm vụ lý luận: làm rõ một số khái niệm cơ bản và các khái niệm liên quan. Khái niệm nguồn nhân lực, khái niệm quản trị nguồn nhân lực, khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Nhiệm vụ khảo sát thực tiễn: tìm hiểu thực tế để thấy được thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

Nhiệm vụ đề xuất giải pháp: đưa ra kết luận và những kiến nghị từ thực tiễn nhằm đề xuất các giải pháp.

4. Đối tượng nghiên cứu

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

5. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

Phạm vi thời gian: phạm vi nghiên cứu của đề tài nằm trong giai đoạn 2015 – 2017 và phạm vi thời gian thu thập số liệu từ 01/07/2015 đến 07/07/2015

6. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp quan sát: quan sát để nhận xét và đánh giá về thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy.

Phương pháp phân tích tài liệu: nghiên cứu các loại sách báo, các bài Khóa luận, luận văn tại thư viện trường đại học dân lập Hải Phòng và các tài liệu liên quan đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Phương pháp thống kê: thống kê, thu thập số liệu về hoạt động sản xuất kinh doanh nhân sự của công ty thông qua các báo cáo của phòng tổ chức hành chính.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài lời mở đầu và kết luận, báo cáo gồm 3 chương chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

Nội dung chương này sẽ trình bày các khái niệm và vai trò của đào tạo và phát triển nhân lực, các hoạt động cơ bản của đào tạo và phát triển nhân lực và môi trường ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nhân lực.

Chương 2: Thực trạng về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

Nội dung chương này sẽ giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển của công ty, đặc điểm về nguồn lao động và kết quả hoạt động, thực trạng về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đánh giá chung mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với công ty, hiệu quả hoạt động của bộ máy đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

Vận dụng lý thuyết đã trình bày ở chương 1 và những vấn đề tồn tại của công ty đã được xác định ở chương 2. Báo cáo thực tập sẽ đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để thực hiện mục tiêu chung của toàn công ty.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một khái niệm quen thuộc. Vì vậy, từ lâu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã được các nhà quản trị quan tâm. Nhiều sách, giáo trình đã đưa ra nhiều khái niệm khác nhau.

Giáo trình “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội” của GS.TS. Bùi Văn Nhơn xuất bản năm 2006 có viết “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương”.

Giáo trình “Quản trị nhân lực”, Đại học Kinh tế Quốc dân do Ths. Nguyễn Văn Diễm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên năm 2004, khái niệm này được hiểu là: “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực”.

- Thể lực là sức khỏe của thân thể phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống... Thể lực còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính.

- Trí lực là suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, nhân cách của con người.

Giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung, in năm 2011, “Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của những cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định”.

Nói tóm lại, có rất nhiều định nghĩa về nguồn nhân lực khác nhau tùy theo cách tiếp cận nghiên cứu, từ đó ta có thể rút ra được một định nghĩa chung nhất là: “Nguồn nhân lực là tất cả các thành viên trong tổ chức sử dụng kiến thức, kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm, hành vi đạo đức... để thành lập, phát triển và duy trì doanh nghiệp”.

1.1.2. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

“Trong tất cả các nhiệm vụ của quản trị, quản trị con người là nhiệm vụ trung tâm và quan trọng nhất vì tất cả các vấn đề khác đều phụ thuộc vào mức

độ thành công của quản trị con người”. (Trích giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung)

Có nhiều cách phát biểu về Quản trị Nguồn nhân lực do ảnh hưởng cách tiếp cận và nhận thức khác nhau. Một trong những khái niệm thường dùng đó là: “Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên của nó”.

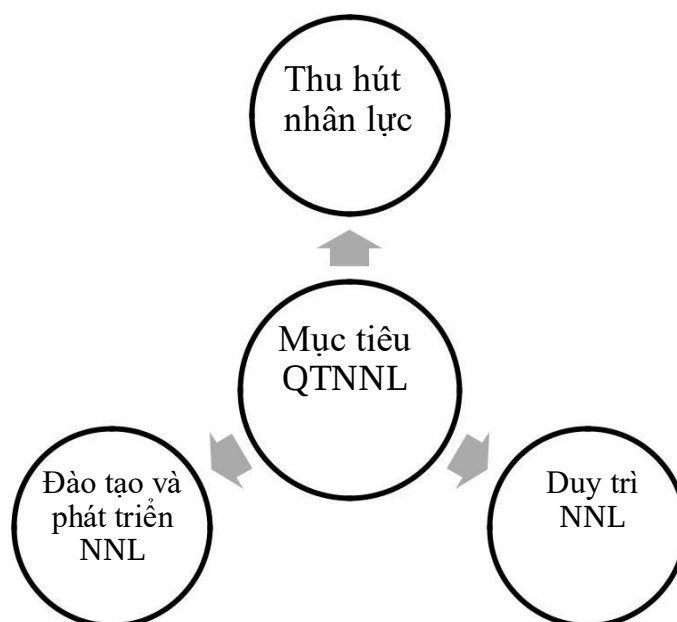
Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và hỏi các câu hỏi đối với hoạt động của các cán bộ quản lý, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân của họ hoặc sự tác động của những người xung quanh. Do đó, quản trị nguồn nhân lực khó khăn hơn rất nhiều so với các quản trị khác của doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong tổ chức ở tầm vi mô và có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy được tối đa năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp. Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính xác...nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm theo mình.

Mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam được phát triển trên cơ sở điều chỉnh mô hình quản trị nhân lực của Đại học Michigan vào điều kiện của

Việt Nam dựa vào 3 nhóm chức năng của quản trị nguồn nhân lực: thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì có tầm quan trọng như nhau, có mối quan hệ chặt chẽ và ảnh hưởng trực tiếp lẫn nhau, phục vụ cho mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực



Hình 1.1. Mô hình quản trị nguồn nhân lực

(Nguồn: Giáo trình QTNNL – PGS.TS Trần Kin Dung)

1.1.3. Khái niệm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Các khái niệm đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình cho phép con người tiếp thu kiến thức, học các kỹ năng mới, thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện các công việc của mỗi cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là đào tạo, phát triển được áp dụng để làm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như thế nào và quan điểm của họ đối với công việc hoặc mối quan hệ với các đồng nghiệp và “sếp”. Tuy nhiên, trong thực tế lại có nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm đào tạo, phát triển và về sự tương đồng hoặc sự khác biệt giữa đào tạo và phát triển.

Theo Cherrington, đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt nhằm thực hiện những công việc cụ thể, còn phát triển liên quan đến việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn.

Theo Carrel và cộng sự, đào tạo và phát triển có cách tiếp cận khác nhau. Khái niệm đào tạo được sử dụng trong trường hợp các nhân viên (không phải

các quản trị gia) học tập, lĩnh hội các kiến thức kỹ năng, kỹ thuật. Khái niệm phát triển liên quan đến các phương pháp và hoạt động nhằm nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức, thay đổi quan điểm hoặc nâng cao kỹ năng thực hành cho các quản trị gia hoặc các quản trị gia tương lai.

Wayne không tán thành với quan điểm truyền thống, coi đào tạo được dành cho nhân viên cấp dưới còn phát triển để cho các nhân viên cấp cao và sự khác nhau cơ bản giữa đào tạo và phát triển thể hiện ở chỗ đào tạo chú trọng vào kỹ năng tay chân, còn phát triển chú trọng vào kỹ năng giao tiếp, ra quyết định... Theo ông thì khái niệm đào tạo và phát triển được dùng thay thế cho nhau và đều bao gồm các chương trình được hoạch định nhằm hoàn thiện công việc ở các cấp: cá nhân, nhóm và doanh nghiệp. Vấn đề hoàn thiện thực hiện công việc sẽ kéo theo những thay đổi có thể đo lường được về kỹ năng, kiến thức, quan điểm và hành vi xã hội.

Nhìn chung, đào tạo và phát triển đều có điểm tương đồng là chúng đều có phương pháp tương tự, được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao kiến thức, kỹ năng thực hành. Tuy nhiên, đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng vào tương lai của tổ chức, doanh nghiệp.

Bảng 1.1. Điểm khác nhau giữa đào tạo và phát triển

Chỉ tiêu	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Đối tượng	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	Chuẩn bị cho tương lai

(Nguồn: *Giáo trình Quản Trị Nhân Lực* – PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân)

- Đào tạo:

Đào tạo được hiểu các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng nhiệm vụ của mình.

Đào tạo bao gồm các hoạt động nhằm mục tiêu nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện tại. Đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt nhằm thực hiện những công việc cụ thể một cách hoàn hảo hơn.

- Phát triển:

Phát triển là các hoạt động nhằm vươn ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi tổ chức thay đổi và phát triển. Phát triển NNL theo nghĩa rộng là tổng thể các hoạt động có tổ chức được tiến hành trong khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Nhìn chung, đào tạo và phát triển đều có điểm tương đồng là chúng đều có phương pháp tương tự, được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao kiến thức, kỹ năng thực hành. Tuy nhiên, đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng vào tương lai của tổ chức, doanh nghiệp.

1.2.Vai trò của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển NNL luôn được coi là một nội dung quan trọng trong chính sách quản trị nhân lực của doanh nghiệp. Bởi nó có vai trò quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp, người lao động và đối với nền kinh tế xã hội.

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

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò rất to lớn đối với nền kinh tế xã hội nói chung cũng như đối với các doanh nghiệp, tổ chức và người lao động cũng như đối với nền kinh tế xã hội.

- Đối với doanh nghiệp:

Đào tạo được xem là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Chất lượng nguồn nhân lực trở thành lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về tổ chức, chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận, và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của xã hội. Quá trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực thành công sẽ mang lại những lợi ích sau:

- + Cải tiến về năng suất, chất lượng và hiệu quả 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 hóa nguồn nhân lực.
- + 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. Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.
- + Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.
- + Giải quyết các vấn đề về tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.
- + Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.
- + Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

- Đối với người lao động:
 - + 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. Và nó còn góp phần làm thoả mãn nhu cầu phát triển cho người lao động.
 - + Tạo ra tính chuyên nghiệp và sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp.
 - +
 - + Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.
 - + Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.
 - + Đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.
 - + Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, đó cũng chính là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.
- Đối với nền kinh tế xã hội:

Đào tạo và phát triển năng lực của người lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế xã hội của một quốc gia. Đào tạo là cơ sở thể mạnh, là nguồn gốc thành công của các nước phát triển mạnh trên thế giới như Anh, Pháp, Nhật... Sự phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp cũng chính là yếu tố tích cực thúc đẩy nền kinh tế phát triển.

1.3.Phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Có rất nhiều phương pháp đào tạo và phát triển NNL khác nhau và việc chọn phương pháp đào tạo, phát triển hợp lý có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đào tạo và việc tiếp thu của học viên. Có thể kể đến một số phương pháp đào tạo và phát triển phổ biến ở trong lớp học và tại nơi làm việc

1.3.1.Phương pháp đào tạo và phát triển trên lớp học

Phương pháp đào tạo và phát triển trên lớp học được chia theo 2 cách: theo cách thức tiếp xúc giữa giáo viên với học viên và theo các công cụ được sử dụng cho các hoạt động đào tạo và phát triển.

1.3.1.1. Theo cách thức tiếp xúc giữa giáo viên với học viên

- Giảng bài/ thuyết trình: đây là một cách thực hiện hiệu quả với nhiều nội dung đào tạo, có thể truyền đạt được rất nhiều thông tin trong một thời gian ngắn và có thể áp dụng cho lớp đông. Tuy nhiên, phương pháp này có thể xảy ra tình trạng thụ động, tiếp xúc một chiều trong lớp học. Giảng viên có thể đặt câu hỏi cho học viên để thu thập thông tin hoặc có thể kể một câu chuyện gắn với nội dung bài giảng để thêm sinh động.

- Kiểm tra: giảng viên kiểm tra học viên về bài giảng cũ để xác định xem học viên đã tiếp thu được gì.

- Bài tập: giảng viên đề nghị học viên làm bài tập để xác định xem học viên có hiểu đúng những gì giảng viên truyền đạt hay không, có thể ứng dụng nội dung đã học để giải quyết một vấn đề hoặc ra quyết định.

- Động não (brain storming): phương pháp này nhằm kích thích tất cả mọi người tham gia đóng góp ý kiến và có các suy nghĩ sáng tạo, các ý tưởng mới. Ý tưởng của người này có thể kích thích người khác đưa ra ý tưởng.

- Thảo luận nhóm: học viên làm việc trong các nhóm trên lớp theo yêu cầu của giảng viên để phát triển kỹ năng, trình bày trên lớp. Phương pháp này giúp học viên biết nói ra suy nghĩ của mình và biết lắng nghe suy nghĩ, quan điểm của người khác.

- Phân tích tình huống: phương pháp này thường dùng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Học viên được cho sẵn các tình huống về các vấn đề tổ chức, quản lý đã xảy ra trước đây của doanh nghiệp để phân tích, thảo luận nhằm tìm ra các cách giải quyết và có thể tiếp cận vấn đề theo nhiều cách khác nhau.

1.3.1.2. Theo các công cụ được sử dụng cho hoạt động đào tạo và phát triển

Giảng viên có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau phục vụ cho việc đào tạo trên lớp, tùy theo điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị của nhà trường hay trung tâm:

- Bảng /phấn: đây là một công cụ truyền thông, tiết kiệm. Tuy nhiên, không thích hợp với lớp học đông.

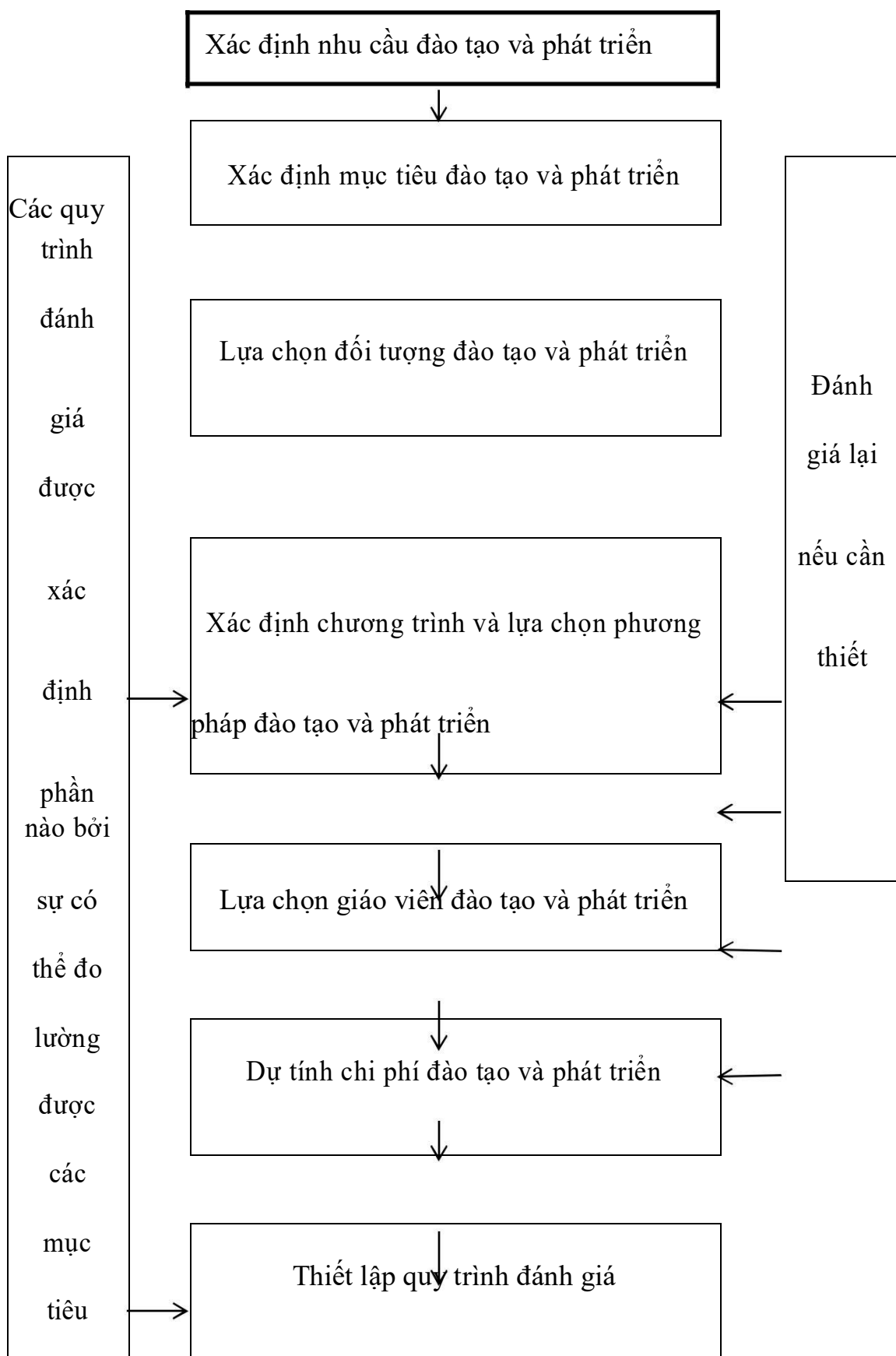
- Máy chiếu: đây là công cụ hiện đại, phù hợp với lớp học đông người, hỗ trợ cho giảng viên về nội dung và trình tự trình bày bài giảng.
- Video: phương pháp này tạo được ấn tượng chuyên nghiệp, thu hút được sự chú ý của học viên và kích thích mọi người phát biểu về nhiều khía cạnh khác nhau của vấn đề nghiên cứu.

1.3.2. Phương pháp đào tạo và phát triển tại nơi làm việc

- Đào tạo tại chỗ: đây là phương pháp đào tạo chính thức hoặc không chính thức cho phép nhân viên học cách thực hiện công việc của người có kinh nghiệm hoặc cấp dưới thực hiện công việc dưới cách hướng dẫn của cấp trên.
- Cố vấn /tư vấn: sử dụng cố vấn, tư vấn để trao đổi, huấn luyện và bồi dưỡng để phát triển nghề nghiệp, sự phát triển hiệu quả. Có thể tìm người tư vấn ở bên trong hoặc bên ngoài của tổ chức và người tư vấn thường thực hiện nhiều vai trò khác nhau như: huấn luyện, giao các nhiệm vụ đặt ra thách thức, khuyến khích cách nhìn nhận tích cực về phía nhân viên, hỗ trợ cá nhân...
- Huấn luyện: thường được xem là trách nhiệm của cấp trên giúp cấp dưới có năng lực cần thiết thực hiện công việc.
- Thực tập: các sinh viên thực tập tại các doanh nghiệp để oàn thành tốt bài tốt nghiệp. Đây là cách rất tốt để sinh viên gắn liền những gì đã học áp dụng vào thực tế.

1.4.

Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



Sơ đồ 1.1. Quy trình một chương trình đào tạo và phát triển NNL

1.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

Với thời đại bùng nổ công nghệ thông tin như hiện nay thì công tác đào tạo và phát triển đang chiếm một vị trí vô cùng quan trọng và luôn được các doanh nghiệp quan tâm hàng đầu. Sự bùng nổ này tác động đến dây chuyền sản xuất, phương thức quản lý, nếp sống, quan điểm của con người. Và cũng chính sự thay đổi mà các cấp lãnh đạo càng trang bị cho mình các kiến thức và kỹ năng để đáp ứng với sự thay đổi này. Do đó đào tạo và phát triển càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Đây là quá trình mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải thực hiện. Tuy nhiên, nhu cầu đào tạo và phát triển của mỗi doanh nghiệp lại hoàn toàn khác nhau vì mỗi doanh nghiệp lại có những mục tiêu khác nhau. Trước khi thực hiện nhu cầu đào tạo và phát triển, để phục vụ đắc lực cho doanh nghiệp, công việc phải làm trước tiên là phân tích

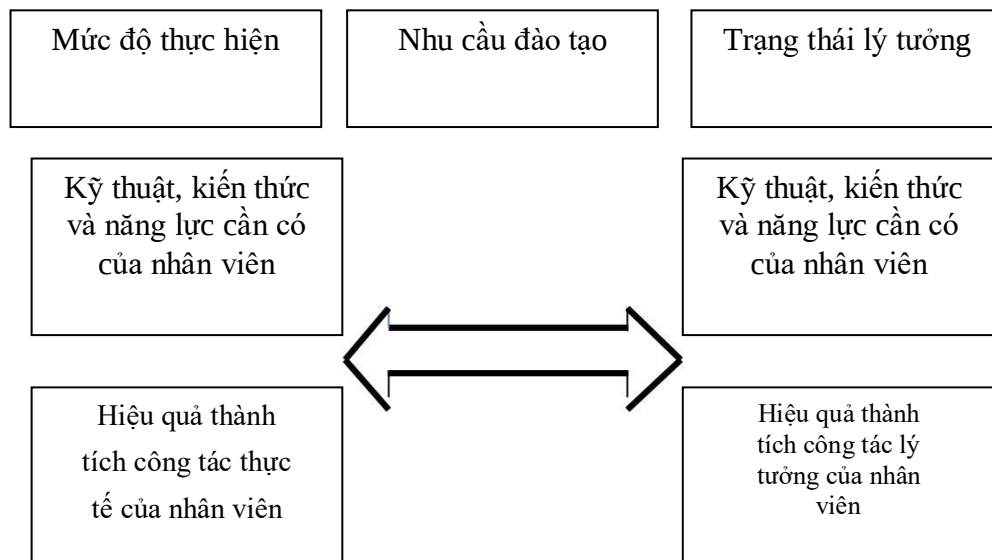
xem có cần thiết phải đào tạo phát triển hay không. Nhu cầu đào tạo cần được dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện công việc và phân tích trình độ kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động. Trong giai đoạn này cần phải:

Tìm hiểu mục tiêu chung của doanh nghiệp và mục tiêu đặt ra cho từng phòng ban trong doanh nghiệp.

Xác định khoảng cách giữa kết quả thực hiện công việc mong muốn và kết quả thực tế mà nhân viên đạt được.

Tìm hiểu nguyên nhân gây ra khoảng cách này như: thiếu kỹ năng, thực hiện công việc không tốt, do yêu cầu công nghệ mới...Như vậy, ta có thể bản chất của xác định nhu cầu đào tạo như sau:

Nhu cầu đào tạo = Thành tích công tác lý tưởng – Thành tích công tác thực tế



Sơ đồ 1.2. Sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo

Các cấp độ phân tích nhu cầu đào tạo trong tổ chức:

- Phân tích nhu cầu của doanh nghiệp: liên quan đến việc xác định tính phù hợp của hoạt động đào tạo phát triển với chiến lược kinh doanh của tổ chức, xác định các nguồn lực có sẵn, sự đồng tình, ủng hộ của các cấp lãnh đạo, của đồng nghiệp với các hoạt động đào tạo.
- Phân tích mục tiêu phát triển của doanh nghiệp: bao gồm mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, đó là nhân tố đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định nhu cầu đào tạo tổng thể. Thông qua phân tích hoàn cảnh bên ngoài như: sự biến đổi kinh tế ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo.
- Phân tích công việc: để đào tạo nhằm đúng người đúng việc, phải hiểu rõ yêu cầu và quy phạm chức danh của từng vị trí, hiểu rõ công nhân viên muốn hoàn thành công việc có hiệu quả thì cần có điều kiện gì để có sự bồi dưỡng tương ứng. Phân tích nhu cầu công việc bao gồm xác định tầm quan trọng của công việc và các kỹ năng, trình độ, kỹ xảo cần phải chú trọng trong công tác đào tạo để người lao động thực hiện tốt công việc đó. Bởi vậy, phân tích nhu cầu công việc có thể giúp cho việc bồi dưỡng, xác định triển khai bồi dưỡng bằng hình thức và phương thức nào.
- Phân tích nhu cầu đào tạo của nhân viên: công việc này sẽ giúp cho việc xác định ai là người cần đào tạo.

Yêu cầu hiệu quả thành tích công tác mà công việc của chức vị quy định là tiêu chuẩn đo lường nhu cầu đào tạo cá nhân, mức độ hiệu quả thành tích công tác thực tế trước mắt của người lao động, là cơ sở để quyết định xem cá nhân đó có cần đào tạo hay không. Nếu có một khoảng cách tồn tại giữa hiệu quả thành tích thực tế và thành tích lý tưởng thì có nghĩa là phải tiến hành đào tạo đối với nhân viên đó. Nhân tố đánh giá hiệu quả thành tích của nhân viên bao gồm thành tích thực tế trong công việc, chất lượng công việc, phương pháp công việc, hiệu suất làm việc.

Công việc tiếp theo là phân tích nguyên nhân dẫn đến khoảng cách tồn tại hiệu quả thành tích, có phải do thiếu trình độ, kỹ năng, khả năng hay do các vấn đề liên quan đến việc tạo động lực hoặc thiết kế công việc chưa hợp lý.

Bước tiếp theo cần xác định là người nào là người cần đào tạo và quyết định cuối cùng là xác định người sẵn sàng để được đào tạo.

1.4.2. Xác định mục tiêu đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Xác định mục tiêu chính là việc xác định:

- Các kỹ năng cụ thể sẽ được đào tạo;
- Thời gian đào tạo;
- Số người được đào tạo;
- Xác định xem ai là người đào tạo: cán bộ bên trong tổ chức hay bên ngoài;
- Tính thường xuyên trong việc tổ chức các lớp đào tạo.

Xác định mục tiêu đào tạo sẽ có được phương hướng rõ ràng cho kế hoạch đào tạo và đó cũng là cái giá đỡ cho kế hoạch đào tạo. Mục tiêu phát triển có thể chia ra làm nhiều cấp, từ một mục tiêu cụ thể của môn học, càng xuống dưới càng cụ thể.

Khi đặt ra mục tiêu mọi tổ chức đều phải tuân thủ nguyên tắc SMART

Specific (cụ thể): các mục tiêu đào tạo phải nêu một cách rõ ràng và chính xác điều mà tổ chức mong muốn.

Measuarable (đo lường được): mục đích của công tác đào tạo là giúp cho tổ chức đo lường được thành công, tức là các mục tiêu phải viết ra sao cho tổ chức có thể đo lường được dễ dàng

Achievable (có thể đạt được): các mục tiêu phải được thể hiện một cách hợp lý những gì mà học viên cần đạt được sau khi được đào tạo. Mục tiêu đạt được cần rất nhiều yếu tố: thời gian, tiền bạc, công sức..

Relevant (có liên quan): các mục tiêu đào tạo phải có ý nghĩa về mặt nội dung của chương trình đào tạo lẫn công việc mà người học đảm nhận.

Timebound (hạn định thời gian hợp lý): mục tiêu đào tạo cần nêu rõ thời gian mà nhân viên sẽ đạt được kết quả như mong muốn.

1.4.3. Xác định đối tượng đào tạo và phát triển

Giai đoạn này tổ chức cần thực hiện công việc lựa chọn người cụ thể để đào tạo và phát triển, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu, động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo và phát triển đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người.

Việc lựa chọn đối tượng cụ thể để đào tạo và phát triển dựa trên:

- Nghiên cứu nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động;
- Tác dụng của đào tạo với người lao động;
- Triển vọng nghề nghiệp trong tương lai của từng người.

Việc lựa chọn người đào tạo và phát triển đảm bảo phải đào tạo và phát triển đúng người, tức là phải lựa chọn người đúng khả năng, nguyện vọng học tập...để tránh tình trạng đào tạo và phát triển nhầm đối tượng, làm tổn thất về thời gian và chi phí không cần thiết.

1.4.4. Xác định chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển

Chương trình đào tạo và phát triển là một hệ thống các môn học và các bài học cần được dạy, cho thấy những kiến thức, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp. Chương trình đào tạo phải được xây dựng một cách cụ thể về số môn học, số giờ học, các phương tiện cần thiết như giáo trình, trang thiết bị...Chương trình đào tạo và phát triển được xây dựng trên cơ sở nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo đã xác định.

Doanh nghiệp căn cứ vào tình hình cụ thể về năng lực tài chính, cơ sở vật chất...để chọn phương pháp đào tạo và phát triển phù hợp. Có rất nhiều phương pháp đào tạo, phát triển, doanh nghiệp có thể kết hợp hoặc lựa chọn một phương

pháp đào tạo, phát triển để phù hợp với nội dung của chương trình đào tạo và phát triển mà chi phí thấp và đem lại hiệu quả cao nhất.

1.4.5. Lựa chọn giáo viên đào tạo và phát triển

Việc xác định giáo viên tham gia giảng dạy cũng là một bước khá quan trọng trong tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Giáo viên có thể là người có trình độ, tay nghề ổn định trong doanh nghiệp, cán bộ cấp cao hay chuyên gia bên ngoài. Tổ chức nên kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm lâu năm trong tổ chức, việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với những kiến thức mới, đồng thời không xa rời thực tiễn doanh nghiệp.

Chất lượng giảng dạy cao hay thấp của giáo viên là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng đào tạo học viên. Bộ phận đào tạo phải xây dựng cho doanh nghiệp một đội ngũ cán bộ giảng dạy có chất lượng cao để đảm bảo cho việc đào tạo được thành công.

Thông thường có thể căn cứ vào nhiều yếu tố khác nhau mà cán bộ giảng viên đảm nhiệm những vai trò khác nhau như: giảng viên giảng dạy chuyên ngành, chuyên gia tư vấn... Những người này có kiến thức, kỹ năng, năng lực và sở trường vào những phương diện khác nhau, có thể hoàn thành công việc đào tạo.

Bước cuối cùng của giai đoạn này là doanh nghiệp thực thi kế hoạch, đảm bảo các hoạt động đào tạo được tiến hành.

1.4.6. Dự tính chi phí đào tạo và phát triển

Chi phí cho đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương pháp đào tạo, bao gồm chi phí cho việc học và việc dạy.

Chi phí trực tiếp bao gồm: tiền lương cho người được đào tạo, thù lao cho giáo viên, chi phí giáo trình, tài liệu học, chi phí thuê địa điểm, khấu hao máy móc...

Chi phí gián tiếp chính là những tổn thất vô hình cho doanh nghiệp do nguồn tài nguyên và thời gian dùng cho việc đào tạo nên không thể dùng cho các hoạt động khác hay chính là chi phí cơ hội của việc tiến hành đào tạo.

Khi các chi phí này vượt quá kinh phí cho phép thì cán bộ phụ trách việc đào tạo phải có điều chỉnh cho phù hợp như giảm số người được đào tạo hay thay đổi giáo viên giảng dạy.

1.4.7. Thiết lập quy trình đánh giá

Các giai đoạn đánh giá:

- Giai đoạn 1: xác định mục tiêu đặt ra có đạt được hay không? (có 2 phương pháp)
 - + Phương pháp 1: kiểm tra kiến thức, kinh nghiệm của học viên sau khi được đào tạo và phát triển
- + Phương pháp 2: dùng phiếu đánh giá
 - Giai đoạn 2: tiến hành thu thập thông tin về kết quả học tập của các học viên sau đào tạo và phát triển

Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo và phát triển đó là việc kiểm tra xem sau khi đào tạo các học viên đã áp dụng được kiến thức đã học vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào.

Đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển theo 4 vấn đề cơ bản:

- Phản ứng: cần đánh giá phản ứng của học viên sau chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình đào tạo và phát triển hay không? Nội dung chương trình đào tạo có phù hợp với công việc thực tế không?
- Hành vi: hành vi của người được đào tạo và phát triển có thay đổi gì so với kết quả tham dự khóa học hay không?
- Học thuộc: kiểm tra xem các học viên có nắm vững những nguyên lý, kỹ năng, các vấn đề theo yêu cầu của khóa đào tạo và phát triển chưa?
- Mục tiêu: đây là vấn đề cơ bản, quan trọng nhất. Kết quả cuối cùng của học viên có đạt được mục tiêu đào tạo và phát triển hay không.

Nhận xét: để xây dựng nên một chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có thể ứng dụng và đem lại hiệu quả tốt cần phải làm tốt tất cả các bước từ việc xác định nhu cầu đến thiết lập quy trình đánh giá đào tạo và phát triển. Tuy nhiên, trong quá trình xây dựng chương trình cần phải có sự liên kết, kiểm tra các quy trình cũng như đánh giá lại các bước trong quá trình xây dựng nếu cần thiết để đảm bảo chương trình đáp ứng đúng mục tiêu đã đặt ra và kết quả đạt được sau khi đào tạo và phát triển.

1.5. Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển NNL được xem là điều kiện đủ đối với doanh nghiệp. Nếu công tác đào tạo có tốt mà không phát triển được NNL thì coi như việc đào tạo chưa hề diễn ra. Vì vậy, phát triển NNL là yếu tố rất quan trọng góp phần hoàn thiện tốt nhất NNL cho bất kỳ doanh nghiệp nào. Để phát triển NNL tốt nhất thì các doanh nghiệp cần nâng cao năng suất lao động, đánh giá năng lực thực hiện công việc của người lao động và duy trì, nâng cao chất lượng lao động.

1.5.1. Nâng cao năng suất lao động

Vai trò đầu tiên của phát triển nhân lực chính là nhằm nâng cao năng suất lao động và việc phát triển NNL là thực sự cần thiết để duy trì khả năng làm việc thích ứng với công nghệ mới.

Năng suất lao động tăng làm cho giá thành sản phẩm giảm vì tiết kiệm được chi phí tiền lương cho một đơn vị sản phẩm.

Tăng năng suất lao động cho phép giảm được lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho cá nhân người lao động và khuyến khích, tạo động lực làm việc cho người lao động.

Năng suất lao động tăng tạo điều kiện cho việc mở rộng quy mô sản xuất, tăng tốc độ của tổng sản phẩm và thu nhập quốc dân.

Thay đổi được cơ chế quản lý, giải quyết thuận lợi các vấn đề tích lũy, tiêu dùng.

Để có thể làm tăng năng suất lao động thì phải dựa vào rất nhiều yếu tố như:

- Yếu tố gắn liền với phát triển và sử dụng các tư liệu sản xuất

Các yếu tố này bao gồm: hiện đại hoá thiết bị, cải tiến quy trình công nghệ, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguyên-nhiên-vật liệu...

Đây là yếu tố mạnh nhất làm tăng năng suất lao động. Trình độ kỹ thuật của sản xuất được biểu hiện thông qua tính năng của công cụ sản xuất, trình độ sáng chế và sử dụng các đối tượng lao động, các quá trình công nghệ sản xuất. Tính năng của công cụ sản xuất là mức thước quan trọng nhất để đo trình độ kỹ thuật sản xuất. Ngày nay ai cũng thừa nhận, máy móc hiện đại là yếu tố mạnh mẽ nhất làm tăng năng suất lao động. Sự phát triển của lực lượng sản xuất xã hội thường bắt đầu từ sự thay đổi và phát triển của công cụ sản xuất, lấy máy móc thay thế cho lao động thủ công, lấy máy móc hiện đại thay thế cho máy móc cũ.

Nâng cao trình độ sáng chế và sử dụng các đối tượng lao động biểu hiện ở chỗ ứng dụng rộng rãi các nguyên vật liệu mới, có những tính năng cao hơn, giá rẻ hơn thay thế các nguyên vật liệu cũ.

Đối với Việt Nam, một nguyên nhân làm cho năng suất lao động nước ta còn thấp là do trình độ ứng dụng khoa học kỹ thuật vào sản xuất còn thấp, lao động thủ công còn nhiều, đặc biệt là trong ngành nông nghiệp, dẫn đến khả năng tăng năng suất lao động còn thấp.

- Yếu tố gắn liền con người và quản lý con người

Yếu tố này bao gồm: trình độ văn hoá, trình độ chuyên môn của người lao động, tình trạng sức khoẻ, thái độ làm việc của người lao động, sử dụng lao động và thời gian lao động của công nhân, điều kiện làm việc, tổ chức và phục vụ nơi làm việc, hoàn thiện bộ máy quản lý... Đây là yếu tố hàng đầu không thể thiếu để làm tăng năng suất lao động.

Đi đôi với tiến bộ kỹ thuật cần nâng cao trình độ quản lý con người, như phân công và hiệp tác lao động, sự phân bố hợp lý lực lượng sản xuất và nguồn nhân lực... đều là các yếu tố làm tăng năng suất lao động xã hội.

Trình độ văn hoá của người lao động là sự hiểu biết kiến thức phổ thông về tự nhiên và xã hội của người lao động (thể hiện qua bằng cấp). Trình độ văn hoá càng cao thì khả năng tiếp thu và vận dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất cao, qua đó ảnh hưởng tích cực tới năng suất lao động.

Trình độ chuyên môn của người lao động thể hiện qua sự hiểu biết, kỹ năng, kỹ xảo thực hiện công việc nào đó, biểu hiện trình độ đào tạo tại các trường đào tạo nghề, các trường cao đẳng, đại học, trung cấp... Trình độ chuyên môn càng sâu, nắm bắt các kỹ năng, kỹ xảo càng thành thạo thì thời gian hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm càng được rút ngắn, góp phần nâng cao năng suất lao động.

Trình độ văn hoá và trình độ chuyên môn của người lao động có ảnh hưởng lớn đến năng suất lao động. Ngày nay, khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển với tốc độ cao, công cụ đưa vào sản xuất ngày càng hiện đại, đòi hỏi người lao động phải có một trình độ chuyên môn tương ứng để có khả năng sử dụng, điều khiển máy móc trong sản xuất. Nâng cao trình độ văn hoá chuyên môn của con người có ý nghĩa lớn đối với tăng năng suất lao động. Đây là một yếu tố không thể thiếu được, bởi vì dù khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển với tốc

độ cao và đưa vào sản xuất các loại công cụ hiện đại, thì càng đòi hỏi người lao động có trình độ chuyên môn tương ứng. Nếu thiếu người lao động có trình độ chuyên môn tương ứng thì không thể điều khiển được máy móc, không thể nắm bắt được các công nghệ hiện đại

Tình trạng sức khỏe : Sức khỏe của người lao động thể hiện qua chiều cao, cân nặng, tinh thần, trạng thái thoải mái về thể chất, tình trạng sức khỏe ảnh hưởng tới năng suất của người lao động. Người lao động có tình trạng sức khỏe tốt sẽ hoàn thành công việc với chất lượng cao hơn. Ngược lại, nếu người lao động có trạng thái sức khỏe không tốt sẽ dẫn đến sự mất tập trung trong quá trình lao động làm cho độ chính xác của các thao tác càng kém, là nguyên nhân dẫn tới hiệu quả thấp trong lao động.

Thái độ lao động thể hiện qua tinh thần trách nhiệm trong công việc, kỷ luật lao động cao ... một người có thái độ lao động tốt tinh thần trách nhiệm cao trong công việc, thực hiện nghiêm túc các quy định trong lao động sẽ hoàn thành tốt công việc, đảm bảo an toàn trong lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm...

Ngược lại một người có thái độ lao động không tốt, không nghiêm túc trong quá trình lao động, coi thường các quy định trong lao động, thường xuyên vi phạm kỷ luật lao động sẽ làm giảm hiệu quả lao động dẫn đến giảm năng suất lao động.

Tổ chức và phục vụ nơi làm việc: Nếu tổ chức nơi làm việc một cách hợp lý, đảm bảo phục vụ tốt quá trình sản xuất của người lao động như: Bố trí khoảng cách giữa các máy sản xuất, bố trí vị trí các công cụ làm việc sao cho thuận tiện nhất để người lao động có thể lấy các dụng cụ làm việc một cách dễ dàng, đảm bảo cho người lao động có thể làm việc trong các tư thế thoải mái, đảm bảo độ an toàn. Từ đó giúp người lao động tạo hứng thú trong công việc và yên tâm khi làm việc, góp phần thúc đẩy tăng năng suất lao động.

Điều kiện lao động: Điều kiện làm việc ảnh hưởng trực tiếp tới sức khỏe của người lao động, do đó nó ảnh hưởng tới khả năng lao động của họ. Điều kiện làm việc bao gồm các yếu tố như: Độ ẩm, tiếng ồn, ánh sáng, độ bụi, độ rung, nồng độ các chất độc hại trong không khí...Nếu Công ty, doanh nghiệp nào có điều kiện làm việc không tốt là nguyên nhân làm giảm năng suất lao động của Công ty, doanh nghiệp đó. Cụ thể như: những nơi làm việc có tiếng ồn lớn thường gây đau đầu, căng thẳng khiến người lao động mất tập trung trong khi làm việc, nơi có độ sáng quá sáng hoặc quá tối đều làm giảm thị lực của

người lao động...Tóm lại điều kiện làm việc không tốt là nguyên nhân hạ thấp năng suất lao động, do đó các nhà quản lý cần quan tâm đến yếu tố này để khai thác khả năng tiềm tàng của lao động sống và làm tăng năng suất lao động.

Hệ thống tiền lương, tiền thưởng: Tiền lương, tiền thưởng tác động trực tiếp tới lợi ích của người lao động, do đó nó là yếu tố quan trọng tạo động lực làm việc cho người lao động. Tiền lương là phần thu nhập chính của đa số người lao động để trang trải cho những chi phí trong cuộc sống, nó ảnh hưởng trực tiếp đến mức sống của họ. Phần đầu để đạt mức lương cao hơn là mục tiêu của đa số người lao động. Tiền lương phải đảm bảo công bằng tức lương phải phản ánh được sức lao động của người lao động thì mới có thể tạo động lực làm việc cho người lao động, đồng thời là nhân tố làm tăng năng suất lao động.

- Yếu tố gắn liền với điều kiện tự nhiên

Vai trò của các điều kiện thiên nhiên đối với năng suất lao động là khách quan và không thể phủ nhận. Thời tiết và khí hậu của mỗi nước là khác nhau do đó ảnh hưởng tới năng suất lao động cũng khác nhau.

Những nước có điều kiện tự nhiên thuận lợi cho phát triển sản xuất các ngành Nông

- Lâm - Ngư nghiệp sẽ đưa lại năng suất lao động cao cho các ngành này.

Đối với các nước có thời tiết, khí hậu khắc nghiệt là điều khó khăn trong sản xuất. Trong nông nghiệp, độ phì nhiêu tự nhiên của đất, rừng, biển khác nhau đem lại sự chênh lệch cho cây trồng, năng suất đánh bắt cá, năng suất tăng trưởng và khai thác rừng rõ rệt. Trong công nghiệp khai thác mỏ, các vấn đề như hàm lượng của quặng, cỡ lượng các mỏ...Tác động đến khả năng khai thác do đó tác động đến năng suất lao động. ở những nước mà có nhiều các mỏ than quặng, dầu mỏ, đá quý thì phát triển ngành khai thác dầu, ngành công nghiệp kim loại làm tăng năng suất lao động trong các ngành này, và ngược lại.

1.5.2. Đánh giá năng lực thực hiện công việc

Đánh giá năng lực thực hiện công việc hay còn gọi là đánh giá thành tích công tác (performance appraisal) là một hệ thống chính thức được duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng của quản trị nhân sự, giúp doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định,

tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị cần phải hiểu được mục đích của việc đánh giá:

Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp doanh nghiệp có những dữ liệu cho biết khả năng thăng tiến của nhân viên. Nhờ sự đánh giá này doanh nghiệp có thể có cơ sở để hoạch định tài nguyên nhân sự.

Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, đồng thời làm cơ sở để khuyến khích động viên họ.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp cho doanh nghiệp có cơ sở dự báo về nhân sự trong tương lai, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân sự.

Thông qua đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị có thể điều chỉnh việc bố trí sử dụng nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những tiềm năng còn ẩn giấu trong nhân viên giúp họ phát triển.

Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc được chia làm nhân tố chính:

Các nhân tố nội tại của hệ thống đánh giá thực hiện công việc

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc

Để có thể đánh giá một cách có hiệu quả, các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách hợp lý và khách quan, tức là phải phản ánh được các kết quả và hành vi để hoàn thành một công việc. Tiêu chuẩn thực hiện công việc chính là mốc chuẩn để đo lường thực tế thực hiện công việc.

- Đo lường sự thực hiện công việc

Đo lường sự thực hiện công việc là yếu tố chính trong đánh giá thực hiện công việc. Do đó, cần phải xây dựng một công cụ đo lường chính xác và nhất quán. Công cụ đo lường càng chi tiết, cụ thể, có tính tới những đặc trưng công việc, dễ dàng lượng hóa được thì càng thuận lợi cho việc đánh giá và phân loại sự thực hiện công việc.

- Thông tin phản hồi

Hệ thống thông tin phản hồi vô cùng quan trọng, nếu được làm tốt, nó sẽ cho người lao động thấy được sự công bằng và bình đẳng trong đánh giá, người lao động thấy được sự ghi nhận của tổ chức đối với kết quả lao động của họ, từ đó tạo động lực làm việc cho người lao động.

Các nhân tố bên ngoài hệ thống đánh giá thực hiện công việc: Vai trò của phòng tổ chức – lao động. Vai trò của bộ phận quản lý và người lao động

- Vai trò của phòng tổ chức – lao động

Phòng tổ chức lao động đóng vai trò quan trọng trong việc thiết kế và tổ chức thực hiện chương trình, bao gồm các công việc như: xác định người đánh giá và lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, tiến hành các hoạt động đào tạo, kiểm soát các hoạt động đánh giá ở tất cả các phòng ban, bộ phận trong tổ chức, tổng hợp các kết quả đánh giá và đề ra các biện pháp khắc phục các lỗi sai.

Kết hợp chặt chẽ với phòng tổ chức lao động để xây dựng và thực hiện chương trình đánh giá thực hiện công việc. Phối hợp phòng tổ chức lao động để thiết kế các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Trách nhiệm chính trong việc xác định lịch trình và thực hiện các hoạt động đánh giá là thuộc về người lãnh đạo trực tiếp. Ý kiến nhận xét cuối cùng về kết quả thực hiện công việc thuộc về người lãnh đạo trực tiếp. Người lãnh đạo trực tiếp đánh giá công tâm sẽ khiến cho kết quả đánh giá chính xác và tránh được sự bất bình của người lao động.

- Vai trò của ban giám đốc

Ban giám đốc sẽ là những người quyết định phân bổ các nguồn lực cho công tác đánh giá thực hiện công việc, cũng là người ra những quyết định nhân lực quan trọng dựa vào kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc. Chính vì vậy, sự quan tâm của ban giám đốc tới công tác đánh giá thực hiện công việc sẽ giúp cho công tác này được thực hiện một cách có hiệu quả hơn.

- Vai trò của người lao động

Người lao động có trách nhiệm tham gia vào công tác đánh giá thực hiện công việc dưới giác độ góp phần xây dựng bản tiêu chuẩn công việc, góp ý về cách thức đánh giá, tiếp nhận những đánh giá từ phía người quản lý trực tiếp để cải thiện sự thực hiện công việc của mình.

Phương pháp đánh giá

Việc áp dụng phương pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là tùy thuộc vào xác định mục tiêu đánh giá. Chẳng hạn, mục tiêu chủ yếu là thăng chức, tăng lương thường áp dụng phương pháp thang điểm (rating scale method) có thể là thích hợp nhất. Ngược lại, mục tiêu đánh giá giúp nhân viên làm việc có hiệu quả và phát triển thì phương pháp đánh giá bằng cách quản trị theo mục

tiêu (Management By Objective - MBO), phương pháp tiêu chuẩn công việc là thích hợp v.v... .

Phương pháp thang điểm.

Tên nhân viên Chức danh công việc Giai đoạn đánh giá:					
CÁC YẾU TỐ ĐÁNH GIÁ	Kém (1đ)	Dưới trung bình (2đ)	Trung bình (3)	Giỏi (4đ)	Xuất sắc (5đ)
Khối lượng công việc					
Chất lượng công việc					
Đáng tin cậy					
Sáng kiến					
Tính thích nghi					
Sự phối hợp					

Theo phương pháp này, đánh giá thực hiện công việc của nhân viên qua một bảng điểm mẫu. Trong đó liệt kê những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên khi thực hiện công việc như số lượng, chất lượng, hành vi, tác phong, sáng kiến và triển vọng của nhân viên.

Các yếu tố được đánh giá gồm có hai loại: các đặc tính liên quan đến công việc và các đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự. Các yếu tố liên quan đến công việc thường bao gồm: khối lượng, chất lượng công việc. Các yếu tố liên quan đến cá nhân gồm có các đặc tính như: độ tin cậy, sáng kiến, khả năng thích

nghi, khả năng phối hợp.... Người đánh giá điền vào một mẫu in sẵn bằng cách ghi ký hiệu vào mức độ của mỗi yếu tố.

trong bảng có thể để một khoảng trống để người đánh giá ghi lời nhận xét.

Phương pháp quản trị theo mục tiêu (Management by Objectives-BMO).

Theo phương pháp quản trị theo mục tiêu, trọng tâm của việc đánh giá:

- Các đặc tính cá nhân qua sự hoàn thành công việc.
- Vai trò của nhà quản trị chuyển từ vai trò của người trọng tài phân xử qua vai trò của người tư vấn, cố vấn.

- Nhân viên từ thụ động chuyển sang tham dự mang tính tích cực

Chương trình đánh giá thực hiện công việc theo các vấn đề như sau:

- Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên trong việc xếp đặt các mục tiêu cho nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định. Trên cơ sở đã thảo luận bản mô tả công việc, nội dung công việc, trách nhiệm báo cáo về các việc đó.
- Định kỳ xem xét các kết quả đã đạt được.
- Cấp trên và cấp dưới gặp nhau cuối giai đoạn đánh giá để thảo luận kết quả của cấp dưới có đạt được mục tiêu đã đề ra trước đây hay không.

Để thực hiện phương pháp này đạt kết quả, nhà quản trị phải cởi mở, đảm bảo thông tin hai chiều trong suốt giai đoạn đánh giá. Hai bên cùng nhau thảo luận để giải quyết vấn đề trong cuộc phỏng vấn đánh giá nhằm giúp cho nhân viên công tác tốt hơn.

Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc.

Đánh giá theo phương pháp này là đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc của mỗi nhân viên với tiêu chuẩn đã đề ra hoặc với mức xuất lượng theo yêu cầu.

Các tiêu chuẩn phản ánh ở mức bình thường mà một nhân viên bình thường đạt được ở điều kiện bình thường. Các tiêu chuẩn công việc thường được sử dụng đối với sản xuất. Có rất nhiều phương pháp được sử dụng để xác định các tiêu chuẩn như: nghiên cứu thời gian, nghiên cứu cử động hoặc lấy mẫu công việc.

Ưu điểm của phương pháp này là tính khách quan của nó. Tuy nhiên đòi hỏi các tiêu chuẩn phải được xây dựng một cách khoa học, chính xác và nhân viên phải giải thích khi thay đổi tiêu chuẩn và cơ sở của việc thay đổi đó.

1.5.3. Duy trì và nâng cao chất lượng lao động

Nhìn chung, đối với bất kỳ doanh nghiệp nào, nếu không thường xuyên đào tạo, cập nhật những kiến thức mới cho người lao động thì nguồn lực đó nhanh chóng bị tụt hậu về kỹ năng và trí lực, không thể theo sự phát triển của công nghệ. Đối với một quốc gia, việc duy trì và nâng cao nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng để đi đến thành công trong mọi lĩnh vực như phát triển ngành nghề, thu hút đầu tư, mở rộng quan hệ quốc tế.

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

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp hiện nay chịu ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố. Mỗi yếu tố có mức độ ảnh hưởng rất khác nhau dù ít hay nhiều, theo chiều hướng thuận lợi hay khó khăn vì thế khi doanh nghiệp xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thì phải xét đến mức độ tác động của các yếu tố đó.

1.6.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Môi trường công nghệ

Nền kinh tế thế giới đang phát triển với tốc độ cao, với sự bùng nổ của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật. Để bắt kịp với sự phát triển của thế giới, các doanh nghiệp phải có chiến lược đào tạo và phát triển con người, nắm bắt được những thành tựu mới nhất của công nghệ, sử dụng được công nghệ với hiệu quả cao.

Môi trường chính trị - pháp luật

Môi trường chính trị ổn định giúp cho doanh nghiệp và người lao động yên tâm sống, làm việc và học tập tốt hơn. Lúc đó công tác đào tạo và phát triển NNL sẽ đạt hiệu quả cao.

Chủ trương chính sách của Nhà nước có ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động của doanh nghiệp nói chung cũng như công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nói riêng. Nhà nước có nhiều công cụ để thực hiện mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội, thực hiện công bằng xã hội trong đó có chính sách về việc tạo việc làm cho người lao động góp phần xóa đói giảm nghèo.

Những chính sách này đã được thể hiện bằng pháp luật giúp các doanh nghiệp dễ dàng thực hiện làm cho đời sống của doanh nghiệp ngày càng nâng cao.

Môi trường kinh tế

Đất nước ta đang trong giai đoạn chuyển sang nền kinh tế thị trường với sự hội nhập ngày càng sâu rộng, nhu cầu người dân ngày càng cao. Một trong những nhu cầu đó là mong muốn có được thu nhập cao hơn, vị trí tốt hơn trong xã hội thì việc nâng cao kiến thức, tay nghề chuyên môn là cần thiết hơn bao giờ hết. Nguồn kinh phí hỗ trợ cho đào tạo có tác dụng kích thích họ tham gia đào tạo, học tập.

Môi trường văn hóa – giáo dục

Môi trường văn hóa trong và ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng ít nhiều đến công tác đào tạo của doanh nghiệp. Nếu tất cả mọi người trong xã hội đều coi trọng việc học, nâng cao trình độ hiểu biết thì số lượng lao động mong muốn được học tập sẽ nâng lên nhiều hơn từ đó làm cho kết quả lao động đạt hiệu quả cao.

Nếu hệ thống giáo dục – đào tạo xã hội tốt nó sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những lao động có chất lượng cao, có trình độ và kỹ năng thực hiện công việc thì doanh nghiệp sẽ đào tạo ít và kết quả đào tạo sẽ có hiệu quả cao hơn.

Và ngược lại, nếu hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội không phát triển, lực lượng lao động tuyển vào trong doanh nghiệp có trình độ cũng không cao lúc đó doanh nghiệp sẽ tốn nhiều chi phí cho đào tạo và kết quả đạt được cũng không cao.

1.6.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Bên cạnh các yếu tố bên ngoài thì cũng tồn tại các yếu tố bên trong doanh nghiệp, các yếu tố bên trong ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty

Chiến lược sản xuất kinh doanh được cụ thể hóa bằng các chiến lược nhân sự phù hợp với kế hoạch sản xuất của công ty. Dựa vào kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ được triển khai để áp dụng nhu cầu và hoàn thành được mục tiêu đề ra.

Chính sách thu hút nguồn nhân lực

Một doanh nghiệp có chính thu hút nguồn nhân lực phù hợp, xuất phát từ việc hoạch định nguồn nhân lực chính xác và khoa học, sẽ thu hút nhiều người đảm bảo chất lượng hơn. Điều này góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn trong việc thu hút nguồn nhân lực cho mình, đặc biệt là nguồn nhân lực có chất lượng cao. Để tạo được môi trường làm việc thật sự thân thiện, gắn bó và duy trì bền vững, việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp là vấn đề hết sức cần thiết.

Nguồn tài chính

Tài chính là một yếu tố cơ bản nhất cho sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Nó là điều kiện tiên quyết để đảm bảo cho việc thực thi các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Chính vì vậy, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cần phải được xem xét với năng lực tài chính của doanh nghiệp.

Kết luận chương 1: Chương 1 là toàn bộ những cơ sở lý luận chung về công tác đào tạo và phát triển NNL từ đó thấy được những bước cần phải làm để hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển cho một doanh nghiệp. Và đây cũng là cơ sở để phân tích thực trạng trong chương 2: thực trạng công tác đào tạo và phát triển NNL tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy.

CHƯƠNG 2 :THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VẬN TẢI HÀ HUY

2.1.Giới thiệu khái quát về Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy là một doanh nghiệp tư nhân có số vốn điều lệ là 2.000.000.000 đồng và đứng đầu là Giám đốc Trần Thế Hưng.

Trụ sở công ty được đặt trên Số 29A , ngõ 275 Lê Lợi , Ngõ Quyền , Hải Phòng.

Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy được cấp phép hoạt động kinh doanh bởi Sở Kế hoạch và Đầu tư vào ngày 24/10/2013. Lúc ra đời, công ty chủ yếu là kinh doanh buôn bán các loại thực phẩm .

Ngày 24/10/2016 công ty bắt đầu nhập các loại thực phẩm tiêu dung trong đời sống hàng ngày như thức ăn tươi và thức ăn khô...và nhận chuyên chở hàng hóa đường bộ. Đây là giai đoạn đầu của công ty nên gặp phải không ít khó khăn. Với số vốn là 2.000.000.000 đồng và số lượng nhân viên chỉ là 11 người cho nên Công ty gặp phải tình trạng thiếu vốn cũng như thiếu nhân lực để đầu tư vào việc phát triển, sản xuất mặc dù trong khoảng thời gian này Công ty cũng nhận được vài hợp đồng nhưng do không đủ điều kiện thực hiện nên phải từ chối.

Tháng 4/2014 là thời gian mà tình hình hoạt động kinh doanh của công ty bắt đầu đi vào ổn định và có hiệu quả hơn. Hợp đồng vận chuyển đã hoàn thành và được khách hàng quyết toán doanh thu cho Công ty. Bên cạnh đó, việc buôn bán hàng hóa tiêu dùng của Công ty cũng tăng lên do đơn đặt hàng với số lượng lớn của khách hàng.

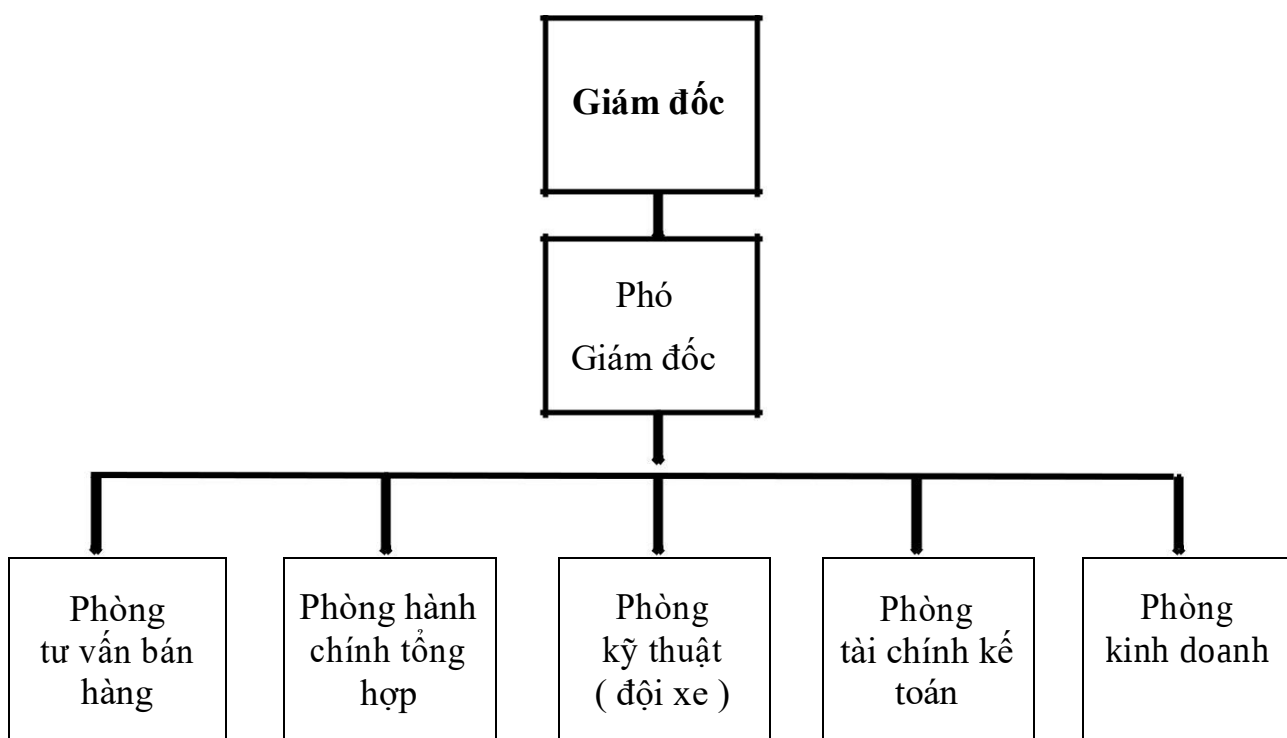
Sang năm 2015, tình hình kinh tế rơi vào khủng hoảng. Ở giai đoạn này không những công ty vừa và nhỏ như Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy gặp khó khăn mà thậm chí là cả những công ty có quy mô lớn cũng gặp không ít khó khăn trong việc phát triển, hơn thế nữa Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy lại sinh ra trong tình hình kinh tế không ổn định cho nên công ty gặp phải không ít khó khăn. Tuy nhiên, Công ty cổ phần thương mại vận

tải Hà Huy vẫn tồn tại được càng khẳng định được vị thế của mình trên thị trường.

Cho đến nay, Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy cũng dần đi vào ổn định. Tuy nhiên, tuổi đời còn khá non trẻ vì vậy Công ty đã và đang tiếp tục khẳng định mình với tinh thần luôn cải tiến, sáng tạo và tìm hướng đi mới để giúp Công ty ngày càng lớn mạnh.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

Mô hình hình cơ cấu của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy được bố trí theo cơ cấu kết hợp trực tuyến chức năng. Mô hình này được áp dụng phổ biến trong các công ty vừa và nhỏ :



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

(Nguồn: Phòng tư vấn thiết kế)

2.1.3. Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận

Giám đốc

Giám đốc là người quyết định tất cả các vấn đề bao gồm ký kết các hợp đồng tài chính và thương mại, tổ chức và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của Công ty.

Thực thi kế hoạch kinh doanh hàng năm.

Đề xuất những biện pháp nâng cao hoạt động và quản lý của Công ty.

Chuẩn bị các bản dự toán dài hạn, hàng năm và hàng tháng của Công ty (sau đây gọi là bản dự toán) phục vụ hoạt động quản lý dài hạn, hàng năm và hàng tháng của Công ty theo kế hoạch kinh doanh. Bản dự toán hàng năm (bao gồm cả bản cân đối kế toán, báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh và báo cáo lưu chuyển tiền tệ dự kiến) cho từng năm tài chính và phải bao gồm những thông tin quy định tại các quy chế của Công ty.

Phó Giám đốc

- Giúp việc cho Giám đốc trong quản lý điều hành các hoạt động của Công ty theo sự phân công của Giám đốc.
- Chủ động và tích cực triển khai, thực hiện nhiệm vụ được phân công và chịu trách nhiệm trước Giám đốc về hiệu quả các hoạt động.

Phòng tư vấn bán hàng

Là bộ phận chuyên tư vấn cho khách hàng về công dụng chức năng sản phẩm, tư vấn các sản phẩm tiêu dùng...

Phòng hành chính tổng hợp

Quản lý công tác tuyển dụng lao động cho toàn Công ty, kiểm tra, giám sát công tác quản lý, sử dụng lao động ở các phòng ban trong Công ty.

Quản lý tiền lương, phân phối tiền lương, thưởng tới từng phòng ban.

Báo cáo về tình hình nhân sự, hành chính đến ban Giám đốc Công ty.

Tham mưu giúp Công ty về công tác đào tạo và phát triển NNL, lập kế hoạch, xây dựng các chương trình đào tạo và phát triển NNL.

Phòng kỹ thuật

Tham mưu cho Giám đốc quản lý các lĩnh vực sau:

- Công tác quản lý đội xe và giám sát kỹ thuật, chất lượng.
- Công tác soát xét, lập, trình duyệt thiết kế vận chuyển, kiểm tra, kiểm định chất lượng xe.
- Chủ trì trong việc xây dựng Kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa các thiết bị và công tác bảo hiểm cho phương tiện, thiết bị.

Tham mưu công tác điều động các phương tiện, thiết bị, vật tư giữa các đơn vị trong công ty. Hướng dẫn và kiểm tra các đơn vị thành viên trong công tác quản lý vật tư thiết bị như lập báo cáo quyết toán ca máy, vật tư, nhiên liệu.

Phòng tài chính – kế toán

- Tổng hợp công tác báo cáo định kỳ và đột xuất cho cơ quan quản lý theo quy

định.

- Tham mưu cho Giám đốc về kế hoạch thu chi tài chính hàng tháng, quý, năm, các biện pháp bảo đảm thực hiện kế hoạch thu chi tài chính của công ty.
- Chủ động phối hợp với các phòng thiết lập kế hoạch kinh doanh và thu hồi nợ, kế hoạch và thủ tục vay vốn từ các ngân hàng thương mại.
- Mở, quản lý và sử dụng các tài khoản tại các ngân hàng thương mại.
- Tổ chức thực hiện công tác ghi chép, phản ánh kịp thời chính xác đầy đủ số liệu thông tin nghiệp vụ kế toán, tình hình thanh toán, tình hình sử dụng tài sản, vật tư tiền vốn, tình hình thực hiện chi phí, thu nhập và kết quả của công ty trên chứng từ, sổ chi tiết, sổ tổng hợp và các báo cáo theo chuẩn mực và chế độ kế toán.
- Tổng hợp, lập và nộp các báo cáo kế toán theo quy định của pháp luật. Cung cấp thông tin cần thiết cho cấp trên và các cơ quan chức năng.

Phòng kinh doanh

Tham mưu cho Giám đốc Công ty về các vấn đề liên quan đến công tác kinh doanh có sử dụng nguồn vốn của Công ty.

- Xây dựng và thực hiện kế hoạch khai thác để thu hồi vốn nhằm đảm bảo nguồn vốn để triển khai kế hoạch đầu tư hàng năm đã được phê duyệt của Công ty.
- Kinh doanh dịch vụ sàn giao dịch bất động sản, kinh doanh các dịch vụ bất động sản theo Giấy đăng ký kinh doanh.
- Tổ chức thực hiện tiếp thị, quảng cáo, bán hàng nhằm đảm bảo thu hồi vốn nhanh và tối đa hóa lợi nhuận

Nhận xét:

Cơ cấu tổ chức của Công ty theo mô hình trực tuyến – chức năng trong đó Ban giám đốc có vai trò quan trọng trong quản trị điều hành các hoạt động, quản lý tài sản, người lao động trong Công ty. Cách tổ chức này một mặt đảm bảo hoạt động quản lý của Công ty là thống nhất từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất. Mặt khác, mỗi phòng ban, đứng đầu là các trưởng phòng nhận quyết định công việc từ ban giám đốc và bố trí nhiệm vụ theo từng lĩnh vực. Do vậy khả năng làm việc theo từng lĩnh vực của phòng ban mình được phát huy tối đa. Các phòng ban và các bộ phận của Công ty thường xuyên kết hợp chặt chẽ với nhau để giải quyết tốt công việc và phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Ngoài các nhiệm vụ được giao, các cán bộ nhân viên Công ty không ngừng nỗ lực nghiên cứu, học hỏi để ngày càng hoàn thiện nghiệp vụ chuyên môn. Cùng với sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty trong việc hỗ trợ đào tạo nhân viên của Công ty trở thành một đội ngũ mạnh, chuyên nghiệp đang ngày càng đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng.

2.1.4. Yếu tố ảnh hưởng , mục tiêu đào tạo và phát triển

2.1.4.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

a) Các yếu tố bên ngoài

Môi trường công nghệ

Khoa học công nghệ ngày càng phát triển trong những năm qua đã mang đến cho những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh thực phẩm và vận chuyển những thuận lợi và khó khăn nhất định mà không thể không kể đến Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy.

Với đặc điểm ngành nghề kinh doanh là hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh thực phẩm tươi việc đảm bảo hàng hóa là tối ưu và vận chuyển hàng hóa cần đảm bảo thiết bị máy móc tốt...Có thể nói yếu tố công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến Công ty và quyết định một phần quan trọng đến sự thành bại của Công ty.

Trong hai năm 2015 và 2016, Công ty đã đầu tư thêm một vài máy và xe cộ mới móc 100% để tăng hiệu quả kinh doanh. Mặc dù việc này tốn một khoản tiền tương đối lớn nhưng như vậy thì Công ty mới đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và cạnh tranh được với các doanh nghiệp cùng ngành trên thị trường.

Môi trường chính trị pháp luật

Môi trường chính trị pháp luật những năm gần đây của đất nước ổn định, tạo tâm lý yên tâm cho Công ty cũng như người lao động. Việc hiểu rõ những chính sách quản lý, sự thay đổi trong pháp luật của chính phủ sẽ làm Công ty chủ động hơn trong việc quản lý chiến lược kinh doanh của mình.

Chính sách Nhà nước ổn định, an sinh xã hội tốt mang đến cho người lao động cuộc sống làm việc và học tập tốt hơn. Lúc đó, công tác đào tạo và phát triển NNL của Công ty cũng sẽ tốt hơn.

Môi trường kinh tế

Những năm gần đây, với sự hội nhập kinh tế sâu rộng nền kinh tế đất nước với nền kinh tế thế giới đã tạo ra những cơ hội và thách thức không nhỏ cho các doanh nghiệp trong nước nói chung và Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy nói riêng.

Kinh tế đất nước phát triển làm cho các doanh nghiệp gặt hái được những thành công nhất định và Công ty trong những năm qua cũng đạt được những kết quả kinh doanh khả quan. Việc này cũng đã có tác động nhất định đến người lao động trong Công ty có mong muốn tăng thêm thu nhập, được thăng tiến, được nâng cao năng lực làm việc và kiến thức chuyên môn.

Môi trường văn hóa – giáo dục

Môi trường văn hóa trong và ngoài Công ty có ảnh hưởng ít nhiều đến công tác đào tạo và phát triển NNL của Công ty. Cũng như tất cả mọi người trong xã hội đều muốn nâng cao kiến thức của mình thì người lao động cũng muốn nâng cao trình độ chuyên môn từ đó làm cho hiệu quả công việc tăng lên.

Nguồn nhân lực của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy hầu hết là những người đã được đào tạo và tốt nghiệp tại các trường Trung cấp, Cao đẳng và Đại học. Điều này cho thấy trình độ lao động trong Công ty đều được đào tạo bài bản, giúp cho Công ty có thể khẳng định vị thế của mình trên thị trường.

b) Các yếu tố bên trong

Mục tiêu chiến lược phát triển

Tùy thuộc vào mục tiêu và chiến lược phát triển khác của Công ty mà nhu cầu về nguồn lao động cũng có sự khác nhau. Dù Công ty muốn mở rộng thị trường hoạt động hay lĩnh vực kinh doanh thì cũng đòi hỏi một nguồn lao động có trình độ, kỹ năng, tay nghề cao để đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của thị trường.

Trong tương lai, Công ty sẽ xây dựng thêm nhà kho và xưởng sản xuất, điều này cũng có nghĩa là Công ty sẽ nhận được nhiều đơn đặt hàng của khách hàng và sẽ bán được nhiều hàng hơn. Để có thể tiến hành đúng như kế hoạch thì Công ty cần phải có những chương trình đào tạo NNL của mình thật tốt giúp Công ty gặt hái được nhiều thành công hơn trong tương lai.

Chính sách thu hút nguồn nhân lực

Để thu hút được những lao động có tay nghề, có trình độ chuyên môn và kỹ năng cao thì hàng năm Công ty cũng có những chính sách đào tạo và phát triển

NNL. Không chỉ thu hút được lao động mà Công ty còn giữ chân được những lao động có thâm niên và tay nghề cao trong Công ty.

Tuy nhiên, những chính sách thu hút NNL của Công ty vẫn chưa thu hút được nhiều lao động, đặc biệt là những lao động có chất lượng. Vì vậy, Công ty cần đầu tư nhiều hơn vào công tác đào tạo và phát triển NNL để có được lực lượng lao động có chất lượng như mong muốn, làm việc có hiệu quả.

Môi trường làm việc

Môi trường làm việc cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển NNL. Môi trường làm việc tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà

Huy bao gồm những chính sách đãi ngộ với người lao động, quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên. Chính sách đãi ngộ tốt sẽ thu hút NNL có chất lượng cao và Công ty cũng sẽ không phải bỏ ra quá nhiều chi phí để đào tạo từ đầu mà chỉ phát triển NNL để có thể làm việc hiệu quả hơn.

Mối quan hệ giữa cấp trên và nhân viên sẽ giúp cho các nhà lãnh đạo hiểu rõ hơn về nhân viên của mình cũng như những nhu cầu trong công việc của họ. Từ đó việc xác định đối tượng được đào tạo và phát triển cũng chính xác hơn.

Nguồn tài chính

Nguồn tài chính ảnh hưởng trực tiếp đến công tác đào tạo và phát triển NNL của Công ty. Nó cũng quyết định việc Công ty chọn đối tượng giảng dạy, số lượng được đào tạo và phương pháp đào tạo như thế nào. Chi phí đào tạo lao động chủ yếu là do Công ty tự bỏ tiền ra, số tiền này được trích mỗi năm 2% lợi nhuận. Chính vì vậy, Công ty phải làm ăn có lãi thì chi phí chi cho đào tạo và phát triển NNL sẽ có nhiều hơn để đào tạo được nhân viên có chất lượng hơn.

2.1.4.2. Định hướng, mục tiêu của Công ty trong tương lai

a. Định hướng phát triển của Công ty trong tương lai

Trong điều kiện cạnh tranh kinh doanh như hiện nay, đặc biệt đối với các doanh nghiệp sản xuất và buôn bán đòi hỏi sự nhạy bén rất cao thì kết quả đạt được mới thức sự như mong muốn.

Là một công ty sản xuất và buôn bán thì khách hàng là một yếu tố rất quan trọng. Đòi hỏi của khách hàng đối với sản phẩm của Công ty ngày càng cao, cùng với xu thế hội nhập và cạnh tranh đã tạo sức ép đáng kể cho Công ty.

Tuy là một công ty mới đi vào hoạt động chưa lâu nhưng công ty hiện đang sở hữu một đội ngũ nhân viên trẻ trung, công nhân có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ vững chắc với tinh thần làm việc cao và tận tụy với nghề. Đó cũng

chính là yếu tố cấu thành nên sự thành công của Công ty trong những năm gần đây và đặt ra mục tiêu mới cho năm tới của Công ty.

- Lấy sự thành công, phát triển của Công ty và sự hài lòng của khách hàng làm trung tâm

- Trong giai đoạn 2015 – 2020 Công ty phấn đấu mức tăng trưởng doanh thu trung bình từ 15 – 20%

- Nghiên cứu thị trường, lập các phương án kinh doanh được cung cấp thuận tiện và đảm bảo đầy đủ các yếu tố dịch vụ, chi phí hợp lý

- Không ngừng phát triển các hoạt động sản xuất, thương mại trong các lĩnh vực hoạt động kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận có thể có được của Công ty, nâng cao giá trị Công ty và làm tròn nghĩa vụ với ngân sách Nhà nước

b. Mục tiêu cụ thể

Đi cùng với những định hướng, những kế hoạch phát triển kinh doanh trong năm tới, Công ty cũng đã đưa ra những định hướng phát triển đào tạo phù hợp nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty.

Công ty chú trọng vào việc đào tạo và phát triển để có một đội ngũ công nhân viên có trình độ cao hơn, chuyên nghiệp hơn

Trong năm 2016, ban Giám đốc kết hợp với các chuyên gia về nhân lực để nâng cao chất lượng và hoàn thiện hơn công tác đào tạo của Công ty nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo phát triển của đội ngũ nhân viên trong Công ty và đưa công tác đào tạo lên một vị trí mới, đóng vai trò quan trọng, có giá trị đối với sự phát triển của Công ty.

Mục tiêu đào tạo và phát triển NNL của Công ty là phát triển theo chiều sâu. Có nghĩa là bên cạnh việc tăng cường NNL về số lượng để mở rộng quy mô kinh doanh thì đặt vấn đề chất lượng nhân sự lên hàng đầu. Không dừng lại ở việc tuyển, đào tạo NNL đúng ngành nghề mà phải trang bị cho họ chuyên môn tốt và khả năng làm việc hoàn hảo trong môi trường kinh tế cạnh tranh gay gắt và luôn luôn thay đổi.

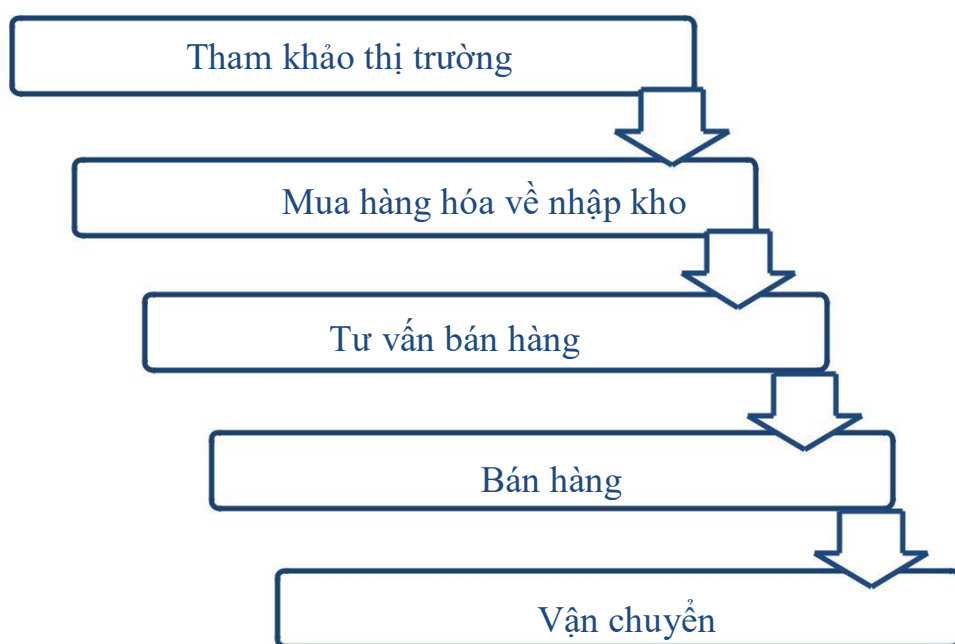
Hoàn thiện công tác tuyển dụng, đào tạo nhân sự sẽ giúp cho các nhà quản lý Công ty tìm ra được ngôn ngữ chung với nhân viên của mình và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, có thể đánh giá nhân viên một cách chính xác, có thể lôi cuốn nhân viên say mê với công việc và tránh được sai lầm trong việc tuyển chọn sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của Công ty.

- Xây dựng một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, có kỷ luật và tinh thần trách nhiệm cao trong công việc
- Cải thiện đời sống cán bộ công nhân viên Công ty, có chế độ đãi ngộ, lương thưởng hợp lý

2.1.5. Khái quát hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

2.1.5.1 Mô tả hoạt động sản xuất kinh doanh chung của Công ty

Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy chủ yếu là buôn bán các loại mặt hàng tiêu dùng thực phẩm tươi và nhận chuyên chở hàng hóa đường bộ theo yêu cầu của khách hàng . Vì vậy , quy trình kinh doanh của Công ty là :



Sơ đồ 2.2. Quy trình sản xuất kinh doanh chung

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Bước 1: Tham khảo thị trường

Tham khảo xem nhu cầu của thị trường bây giờ đa phần là mặt hàng gì , để nhập số lượng về bán hoặc có thể nhập số lượng bán buôn , bán lẻ theo đơn đã có của khách hàn.

Bước 2: Mua hàng hóa về nhập kho

Mua hàng hóa về nhập kho. Ở bước này thì thường là nhân viên vận tải của Công ty CP thương mại vận tải Hà Huy tự vận chuyển hàng hóa về nhập kho, chỉ khi yêu cầu thì mới cần vận chuyển đến các đại lí khách hàng bán buôn.

Bước 3: Tư vấn bán hàng

Bộ phận tư vấn bán hàng sẽ chịu trách nhiệm đưa ra các chức năng sản phẩm sao cho phù hợp hoặc theo yêu cầu của khách hàng. Nhân viên tư vấn cũng khách hàng ngồi lại để bàn với nhau về các đặc điểm , công dụng của sản phẩm. Nhân viên của Công ty có thể tư vấn, giới thiệu cho khách hàng các sản phẩm đã có sẵn hoặc có thể khách hàng tự yêu cầu sản phẩm của mình và đề nghị Công ty nhập theo yêu cầu của họ.

Bước 4: Bán hàng

Sau quá trình tư vấn của nhân viên công ty sẽ đi vào làm các hợp đồng giao dịch với những khách hàng mới . Còn các khách hàng cũ thì thường đã có hợp đồng cũ trước khi công ty đi nhập hàng.

Bước 5: Vận chuyển

Cuối cùng là xuất kho bán hàng, cung ứng ra thị trường. Sản phẩm sẽ được chuyển từ nơi chứa đến cửa hàng bán lẻ của Công ty để bán, còn những sản phẩm được khách hàng yêu cầu sẽ được Công ty vận chuyển để bàn giao cho khách hàng hoặc là có thể khách hàng tự đến phân xưởng của Công ty để lấy hàng của họ.

Nhận xét:

Trên đây là quy trình sản xuất kinh doanh chung của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy. Nếu thực hiện đúng quy trình này thì việc sản xuất sẽ rất thuận lợi và nhanh chóng, có thể đáp ứng kịp thời nhu cầu của thị trường.

Tuy nhiên không phải lúc nào quá trình sản xuất cũng diễn ra theo đúng tiến độ và như mong muốn. Đôi lúc cũng gặp những sự cố không báo trước khiến cho tình hình sản xuất kinh doanh bị gián đoạn:

- Ngay ở khâu nhập kho đã gặp vấn đề: không đủ sản phẩm theo đơn khách hàng đặt , nhà cung cấp không giao hàng đúng thời hạn..., dẫn đến việc không có hoặc không đủ nguyên vật liệu để giao đến khách hàng.

- Tại đội xe vận chuyển thể gặp phải vấn đề về máy móc do không được bảo dưỡng thường xuyên vì vậy mà quá trình kinh doanh bị chậm tiến độ

- Vấn đề vẫn đang tồn tại của Công ty đó là ở khâu xuất kho bán hàng, ngoài đơn đặt hàng của khách hàng từ trước ra thì Công ty còn phải bán lẻ cung ứng cho khách hàng cá nhân hay gia đình. Do không tìm hiểu kỹ về nhu cầu thị trường nên rất có thể gặp phải tình trạng tồn đọng hàng hóa. Hàng hóa nhập vào mà không bán được hàng phải xếp trong kho.

2.1.5.2 Kết quả hoạt động kinh doanh

Trong 3 năm qua tình hình kinh doanh của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.1. Tổng kết tình hình hoạt động kinh doanh

Đơn vị tính: VNĐ

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
Tổng doanh thu	8.875.336.552	9.825.754.539	9.002.024.316
Tổng chi phí	9.004.450.917	9.913.932.950	8.797.708.006
Tổng lợi nhuận	(129.114.365)	(88.178.411)	204.316.310

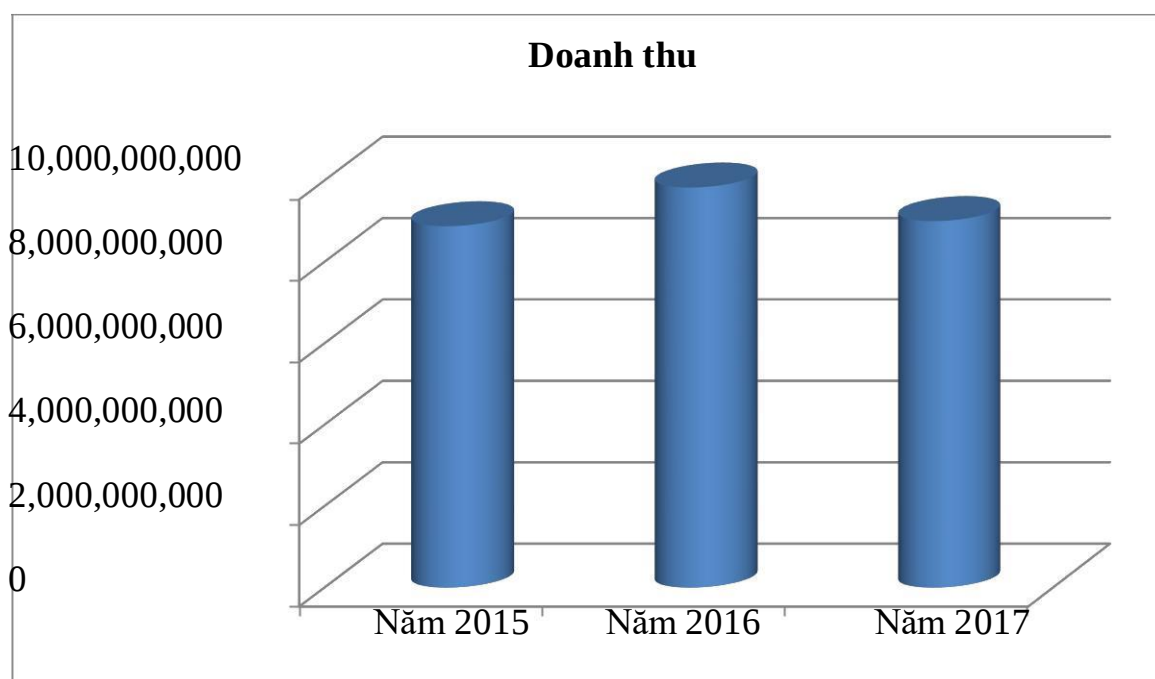
(Nguồn: Phòng tài chính- kế toán)

Doanh thu

Do đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy là buôn bán các loại thực phẩm nên doanh thu về bán hàng chiếm đa số trong tổng doanh thu .

Cụ thể, doanh thu được thể hiện như sau:

Đơn vị tính: VNĐ



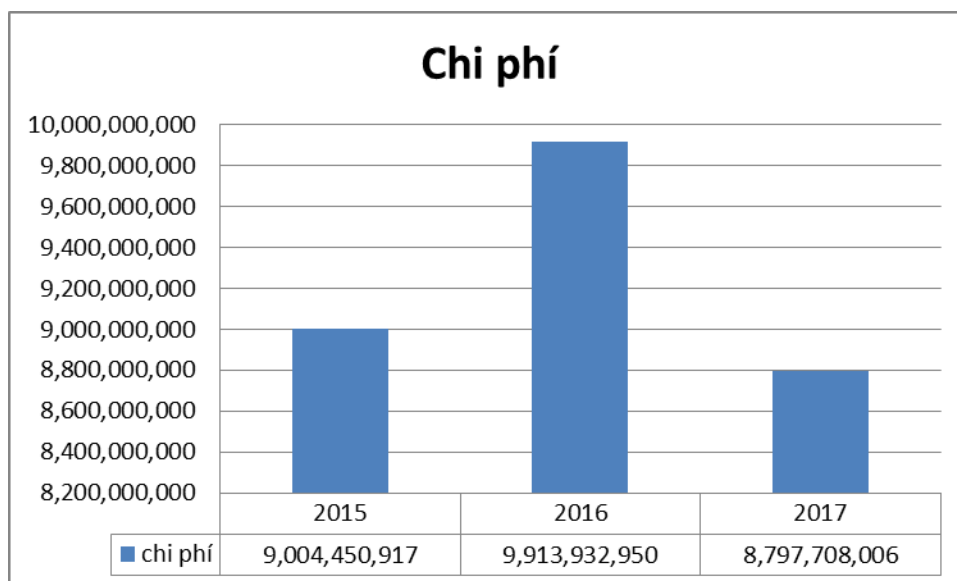
Biểu đồ 2.1. Doanh thu của Công ty CP thương mại vận tải Hà Huy

(Nguồn: Phòng tài chính - kế toán)

Tổng doanh thu năm 2016 là 9.825.754.539 VNĐ tăng tương ứng khoảng 10,7% so với năm 2015. Sự tăng lên này chủ yếu là do việc kinh doanh sản phẩm tươi đem lại. Bên cạnh đó, doanh thu từ việc bán hàng năm 2016 tăng lên là do trong năm Công ty đã nhận được nhiều đơn đặt hàng của khách hàng. Tuy nhiên, doanh thu năm 2017 lại sụt giảm rất nhiều so với năm 2016. Năm 2017 giảm 823.730.223 VNĐ tương ứng giảm 8,38% so với năm 2016. Việc doanh thu giảm này là do một số hàng hóa bán ra của Công ty bị trả lại. Năm 2017, việc bán hàng của Công ty không thuận lợi cho lắm, lại gặp phải tình trạng hàng hóa bị trả lại do mẫu mã không đạt chuẩn theo yêu cầu của khách hàng cũng như chất lượng chưa tốt. Điều này cho thấy rằng, công tác kiểm tra sản xuất cũng như chất lượng lao động của Công ty chưa thực sự tốt. Vì vậy, Công ty nên có các chính sách điều chỉnh phù hợp để giúp Công ty phát triển tốt nhất. Từ đó thực hiện tốt việc kinh doanh và nâng cao uy tín Công ty trên thị trường.

Chi phí

Đơn vị tính: VNĐ



Biểu đồ 2.2. Chi phí kinh doanh của Công ty CP thương mại vận tải Hà Huy

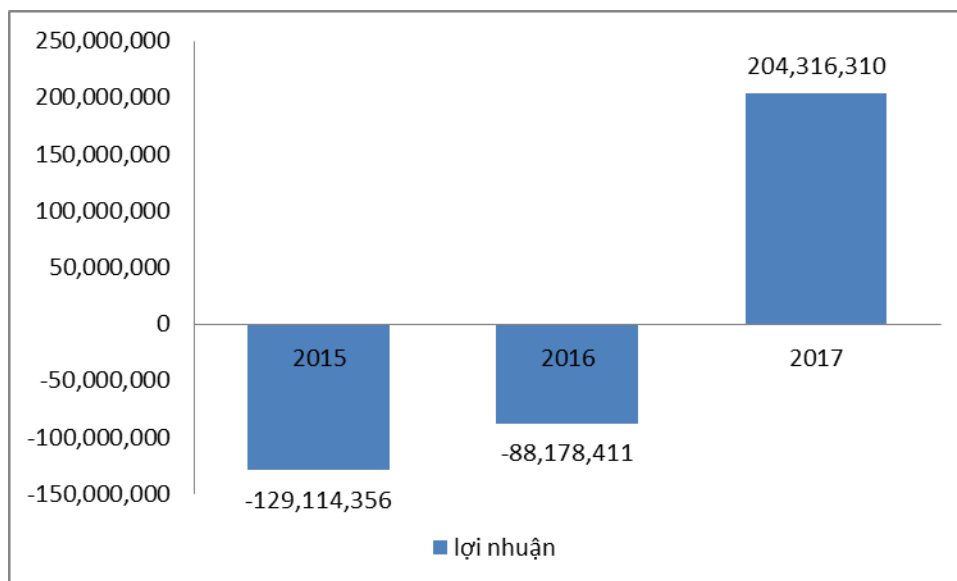
(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Chi phí kinh doanh của Công ty qua các năm có biến động không đáng kể. Năm 2015, chi phí kinh doanh của Công ty là 9.004.450.917 VNĐ, sang năm 2016 thì chi phí này tăng lên 909.482.033 VNĐ tương ứng là 10,1%, nguyên nhân của việc tăng lên này là do trong năm 2016 Công ty đã ký kết được nhiều hợp đồng mới nên cũng phát sinh thêm một vài chi phí như: đầu tư thêm máy móc thiết bị, trả lương cho nhân viên làm thêm giờ...

Sang năm 2017, chi phí lại giảm 11,3% so với năm 2016. Đây là một tín hiệu đáng mừng cho Công ty. Lý do của sự giảm sút này chủ yếu là do việc bán hàng của Công ty trong năm 2017 cũng không nhiều nên các chi phí như bán hàng và quản lý doanh nghiệp giảm dẫn đến việc tổng chi phí cũng giảm theo. Bên cạnh đó Công ty cũng đã có những chính sách quản lý về chi phí khá tốt trong năm 2017 nên các khoản chi phí được tối thiểu hóa.

Lợi nhuận

Đơn vị tính: VNĐ



Biểu đồ 2.3. Lợi nhuận sau thuế của Công ty CP thương mại vận tải Hà Huy

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Nhìn vào biểu đồ 2.3 ta thấy lợi nhuận sau thuế của Công ty CP thương mại vận tải Hà Huy không nhiều. Do mới thành lập nên trong hai năm 2015 và năm 2016 nên Công ty đã sử dụng triệt để vốn để đầu tư vào kinh doanh vì thế mà lợi nhuận vẫn âm. Tuy nhiên, năm 2016 lợi nhuận sau thuế đã tăng 40.935.954 VNĐ so với năm 2015. Đến năm 2017, lợi nhuận sau thuế tăng lên, việc này chứng tỏ kết quả kinh doanh của Công ty ngày càng hiệu quả hơn và lợi nhuận còn là mục tiêu, điều kiện để Công ty phát triển và củng cố vị trí của mình trên thị trường.

Lợi nhuận có xu hướng tăng lên như vậy đồng nghĩa với việc chi phí được trích cho công tác đào tạo và phát triển NNL tại Công ty cũng sẽ tăng lên. Điều này cũng có nghĩa là sẽ có nhiều người lao động của Công ty được đào tạo và phát triển, giúp nâng cao chất lượng lao động tại Công ty và tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

Nhận xét chung: Qua việc phân tích tình hình doanh thu, chi phí và lợi nhuận của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy, thấy được Công ty đang có sự tăng trưởng và phát triển tương đối ổn định qua các năm. Tuy nhiên, mức lợi nhuận hiện tại của Công ty chưa đạt được đến mức độ như mong muốn. Điều

này cho thấy nguồn lao động của Công ty làm việc chưa được hiệu quả. Vì vậy, Công ty cần phải có những chính sách nhằm đào tạo và phát triển NNL của mình để tăng năng suất lao động, giúp Công ty ngày càng phát triển hơn.

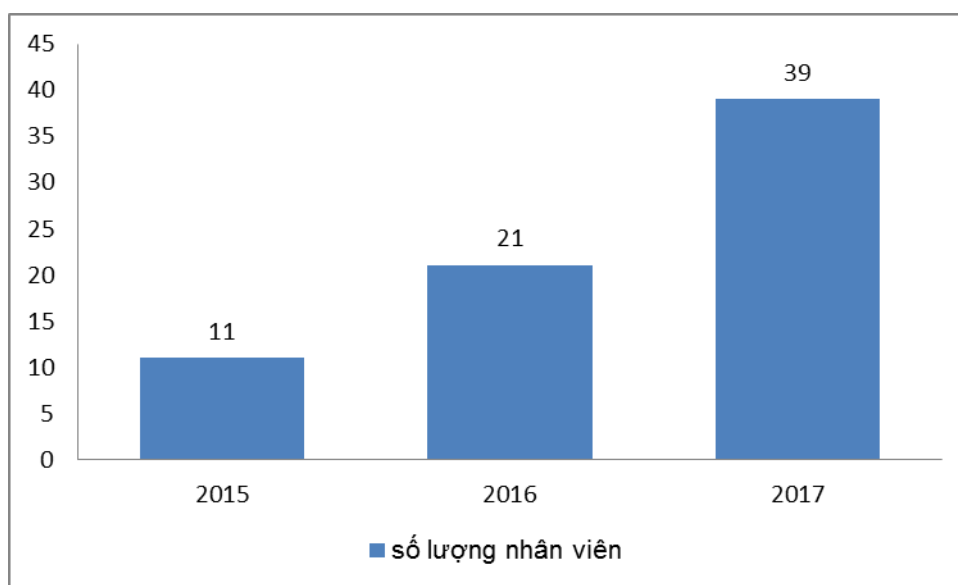
2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

2.2.1. Tình hình lao động tại Công ty

Quá trình sản xuất muốn tiến hành được cần phải có ba yếu tố: sức lao động, tư liệu lao động và đối tượng lao động.

Lao động là một trong ba yếu tố của quá trình sản xuất, trong đó yếu tố lao động là yếu tố quan trọng nhất, vì không có lao động của con người thì tư liệu lao động và đối tượng lao động chỉ là những vật vô dụng, vì con người là chủ thể của quá trình sản xuất kinh doanh. Trong quá trình lao động con người luôn sáng tạo, cải tiến công cụ, hợp tác cùng nhau để không ngừng nâng cao năng suất lao động, qua đó trình độ kỹ thuật của người lao động, kinh nghiệm sản xuất, chuyên môn hóa lao động ngày càng nâng cao.

Số lượng nhân viên của Công ty qua các năm



(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Được thành lập vào ngày 24/10/2013 với số lượng nhân viên là 11 người và vẫn giữ nguyên số lượng này vào năm 2015, sau hơn một năm đi vào hoạt động thì số lượng nhân viên tăng lên nhanh chóng qua các năm. Cụ thể là năm 2016, số lượng nhân viên trong Công ty là 21 người, năm 2017 là 39 người. Trong đó,

số công nhân sản xuất chiếm số lượng lớn nhất do đặc thù kinh doanh của Công ty.

Trong giai đoạn đầu mới thành lập, Công ty CP thương mại vận tải Hà Huy gặp khó khăn về mọi mặt. Tuy nhiên, sau hơn một năm đi vào hoạt động, Công ty đã mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh. Điều này đòi hỏi Công ty cần có một nguồn lực nhân viên để đáp ứng nhu cầu phát triển đó. Điều này được thể hiện rõ ràng đó là số lượng nhân viên tăng lên qua các năm (giai đoạn 2015 – 2017). Đặc biệt Công ty cần phải đảm bảo về số lượng cũng như chất lượng nhân viên tốt nhất để giúp Công ty ngày càng phát triển, đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Đối với một công ty vừa và nhỏ như Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy thì số lượng nhân viên như hiện nay là tương đối nhiều, nhưng liệu có đáp ứng được nhu cầu phát triển của Công ty hay không, điều quan trọng là phải xem chất lượng nguồn nhân lực như thế nào. Vì vậy, việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hết sức cần thiết đối với Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy nói riêng và các doanh nghiệp Việt Nam nói chung.

Có thể phân chia NNL của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy theo 2 đặc tính: theo trình độ, giới tính, thâm niên công tác và độ tuổi.

2.2.1.1.Lao động theo trình độ học vấn

Tính đến hết năm 2017, tổng số lượng nguồn nhân lực tại Công ty là 39 người. Tuy nhiên, những nhân viên có trình độ học vấn tại Công ty lại không nhiều.

**Bảng 2.2. Số lượng và cơ cấu lao động theo trình độ học vấn tại Công ty
trong 3 năm từ năm 2015 – 2017**

Trình độ	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Đại học, Cao đẳng	1	9	3	14,5	6	15,4
Trung cấp	4	35,7	5	23,8	10	25,6
Lao động đào tạo tại chỗ	6	54,3	13	61,7	23	59
Tổng	11	100	21	100	39	100

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Qua bảng 2.2 cho thấy, số lao động có trình độ Đại học, Cao đẳng chủ yếu là cán bộ quản lý hoặc tại các phòng ban như tài chính kế toán, kinh doanh, thiết kế. Số lượng nhân viên còn lại chủ yếu có trình độ học vấn ở mức Trung cấp và lao động đào tạo tại chỗ.

Cũng qua bảng trên cho thấy chất lượng lao động của Công ty qua các năm tăng lên theo chiều hướng tích cực. Năm 2015, tỷ lệ lao động có trình độ Đại học, Cao đẳng là 9% thì sang năm 2016 và 2017 tỷ lệ này tăng lên đáng kể, khoảng 15%. Tuy nhiên, số lao động đào tạo tại chỗ lại tăng mạnh từ năm 2015 – 2016. Năm 2015, số lượng lao động tại chỗ chỉ có 6 người chiếm 54,3% thì đến năm 2016 lên đến 13 người chiếm 61,7% và giảm còn 23 người chiếm 59% ở năm 2017. Điều này cho thấy rằng tỷ lệ lao động tại chỗ qua các năm của Công ty chiếm đa số so với các trình độ khác và cũng có thể thấy được trình độ lao động có trình độ học vấn cao của Công ty không nhiều.

Nhìn chung, nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy trong giai đoạn 2015 – 2017 vẫn chưa được ổn định. Số lượng lao động

tăng lên qua các năm nhưng chất lượng lao động lại không mấy thay đổi. Số lao động trẻ cao nhưng chất lượng lại không cao, số lượng lao động Trung cấp là lao động đào tạo tại chỗ chiếm tỷ lệ cao. Một số lao động trình độ Đại học, Cao đẳng nhưng kỹ năng làm việc không tốt vẫn phải qua đào tạo. Vì vậy, Công ty cần có những chính sách phù hợp đào tạo cho nhân viên của mình để Công ty phát triển tốt nhất và thích nghi với những thay đổi của môi trường.

2.2.1.2.Lao động theo giới tính

Do đặc thù lĩnh vực hoạt động của Công ty cho nên số lượng nhân viên là nam giới nhiều hơn so với nữ giới. Số lượng nhân viên là nam giới chiếm tới 85% trong tổng số lao động của Công ty.

Bảng 2.3. Cơ cấu nhân sự theo giới tính

	2015		2016		2017	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Nam	9	81,8	17	80,9	32	82,1
Nữ	2	18,2	4	19,1	7	17,9
Tổng số	11	100	21	100	39	100

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Từ bảng 2.3 ta thấy số lượng lao động của Công ty trong 3 năm không có sự biến động nhiều. Tuy nhiên, sự chênh lệch về giới tính rõ rệt trong cơ cấu lao động của Công ty. Số lượng lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ. Cụ thể năm 2015, tỷ lệ nam giới chiếm 81,8% trong tổng số lao động, cao hơn nữ giới là 63,6%. Đến năm 2016, tỷ lệ lao động là nam giới có sự giảm nhẹ, chiếm 80,9%, cao hơn lao động nữ là 61,8%.

Sang năm 2017, số lượng nam giới lại tăng lên là 82,1%.

Nhìn chung, số lượng nam giới chiếm đa số. Điều này là hoàn toàn hợp lý với một công ty về vận tải và kinh doanh buôn bán. Chính vì vậy, khi tuyển dụng lao động đặc biệt là công nhân thì Công ty luôn ưu tiên cho các lao động nam. Vì vậy, tỷ lệ lao động này là phù hợp với đặc thù kinh doanh của Công ty.

2.2.1.3. Thâm niên và độ tuổi công tác của người lao động

Trong một doanh nghiệp, việc xác định rõ chất lượng lao động sẽ giúp cho các nhà quản lý dễ dàng xác định và đưa ra những chiến lược cụ thể trong công tác đào tạo và phát triển NNL tại doanh nghiệp trong tương lai. Mà thâm niên công tác và độ tuổi của người lao động là yếu tố chất lượng mà các doanh nghiệp cần quan tâm.

Bảng 2.4. Thâm niên công tác và độ tuổi của người lao động tính đến 12/2017

Cơ cấu	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Thâm niên công tác	39	100
Dưới 1 năm	3	7,69
Từ 1 – 3 năm	27	69,2
Trên 3 năm	9	23,11
Theo độ tuổi	39	100
Từ 18 – 25 tuổi	23	58,97
Từ 26 – 30 tuổi	11	28,2
Trên 30 tuổi	5	12,83

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Theo cơ cấu thâm niên công tác tại Công ty tính đến 12/2017, có thể thấy được đa số lao động có thâm niên công tác từ 1 – 5 năm. Cụ thể trong tổng số lao động là 39 người thì lao động có thâm niên từ 1 – 5 chiếm 69,2%. Số lao động có thâm niên trên 3 năm chiếm 23,11%. Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy chỉ mới thành lập được 4 năm cho nên tỷ lệ số lượng lao động có thâm niên trên 3 năm chiếm không nhiều. Điều này cũng cho thấy rằng, không có nhiều lao động gắn bó lâu dài với Công ty, hầu hết họ chỉ làm 2- 3 năm là rời bỏ Công ty. Đây cũng là điều mà Công ty rất quan tâm, Công ty không hiểu tại sao lao động lại rời bỏ việc làm của mình và phải làm sao để giữ được những nhân viên có thâm niên và kinh nghiệm ở lại với mình. Để làm được điều này, Công ty cần có những chính sách ưu đãi để giữ chân những lực lượng lao động này.

Về độ tuổi NNL trong Công ty thì lao động trẻ tuổi chiếm phần lớn. Độ tuổi lao động từ 18 – 25 tuổi chiếm tới 58,97%. Đây là nhóm nhân lực trẻ tuổi, tràn trề năng lượng và có sức sáng tạo, nhiệt huyết cao trong công việc.

Nhóm tuổi từ 26 – 30 tuổi chiếm 28,2% trong cơ cấu độ tuổi, nhóm tuổi này chủ yếu nắm giữ một số vị trí quan trọng trong các phòng ban của Công ty. Nhóm nhân lực này đa số là gắn bó với Công ty từ những ngày đầu tiên thành lập nên Công ty, họ đều là những người có kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm làm việc lâu năm. Còn nhóm tuổi trên 30 tuổi chỉ chiếm 12,83% và những người này thuộc ban lãnh đạo Công ty.

Qua việc phân tích cơ cấu về độ tuổi của Công ty, có thể thấy lực lượng lao động của Công ty đa phần là lực lượng trẻ. Mặc dù nhóm trẻ tuổi này chưa có nhiều kinh nghiệm cũng như kỹ năng làm việc nhưng họ là những người năng động và đầy sáng tạo. Vì thế, để sử dụng tốt nguồn lao động này, Công ty cần có những khóa học nhằm đào tạo và phát triển để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, tăng lợi nhuận cho Công ty. Bên cạnh đó, Công ty cũng cần duy trì những lực lượng có kinh nghiệm lâu năm, am hiểu về tình hình kinh doanh của Công ty để có thể đưa ra được những chiến lược kinh doanh cũng như truyền đạt những kỹ năng, kinh nghiệm của mình với nhóm lao động trẻ tuổi, giúp họ thích nghi với môi trường làm việc và cũng giúp Công ty ngày càng phát triển hơn.

2.2.2. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

Nguồn nhân lực là một yếu tố quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh vì nguồn lực chính là nhân viên tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất kinh doanh như: vận hành máy móc, lập và thực hiện các kế hoạch sản xuất kinh doanh. Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy đã không ngừng đầu tư phát triển đội ngũ cán bộ nhân viên và người lao động nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ và người lao động của Công ty thể hiện ở 3 yếu tố: Thái lực, trí lực và phẩm chất đạo đức hướng tới hoàn thành tốt nhất mục tiêu chiến lược của Công ty đã đề ra.

2.2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển thường được sử dụng nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp của mình. Các nhà quản

lý nên lưu ý các nguyên nhân dẫn đến năng suất và hiệu quả làm việc thấp rất đa dạng, năng lực của nhân viên kém, không có hệ thống kích thích nhân viên, cách thức tổ chức kém, nhân viên không biết nhu cầu, các tiêu chuẩn mẫu trong việc thực hiện công việc. Nhu cầu đào tạo được đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo thì Công ty phải phân tích doanh nghiệp,

Phân tích doanh nghiệp

Căn cứ quan trọng nhất để công ty xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển chính là mục tiêu, phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đã vạch ra trong những năm đầu thành lập Công ty. Nhưng phần lớn Công ty chỉ gắn kế xây dựng hoạch đào tạo khi có nhu cầu cấp thiết hay là gắn với mục tiêu ngắn hạn chứ chưa gắn đào tạo với chiến lược lâu dài của mình.

Công ty luôn hoạch định các chiến lược kinh doanh và mục tiêu phát triển từ 5 đến 10 năm. Với mục tiêu lợi nhuận hàng năm tăng 10%, Công ty liên tục thực hiện các khóa đào tạo nguồn nhân lực với mục tiêu cải thiện kỹ năng của nhân viên và quản lý để có thể nâng cao năng suất lao động, và hơn nữa là có một đội ngũ lao động có trình độ cao, thích ứng được với các máy móc hiện đại ở hiện tại và tương lai. Nhu cầu được đào tạo của Công ty được xác định dựa vào các mục tiêu của Công ty, ngoài ra nhu cầu còn phụ thuộc vào sự phát triển của công nghệ bên ngoài doanh nghiệp.

Phân tích công việc với phân tích nhu cầu nhân viên

Việc phân tích này chú trọng lên các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong việc đào tạo và phát triển. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng vào đối tượng thực sự cần thiết đào tạo.

Doanh nghiệp xác định những đối tượng thực sự cần thiết đào tạo mà chỉ đào tạo theo số lượng, tức là mỗi năm sẽ chỉ đào tạo nhân viên theo một số lượng nhất định. Mặc dù cách làm như vậy có thể đào tạo đồng bộ các nhân viên của Công ty nhưng với cách chọn như vậy chưa thực sự hợp lý, có thể gây một số tác hại như tốn thời gian, tiền bạc của nhân viên cũng như của chính Công ty.

Đối với nhân viên kinh doanh, chương trình đào tạo chỉ được xây dựng và triển khai khi Công ty cần có nhu cầu mở rộng thị trường kinh doanh hay có nhu

cầu tìm hiểu khách hàng mới. Đôi khi Công ty còn chưa tập trung vào nhu cầu của khách hàng, dẫn đến sai sót trong việc cung cấp sản phẩm cho khách hàng. Trong năm 2016, Công ty đã kinh doanh một mặt hàng nhưng không đảm bảo tính chính xác mà khách hàng đưa ra nên hàng này đã bị trả lại. Cụ thể là có một đơn đặt hàng yêu cầu Công ty kinh doanh thực phẩm cho một chuỗi của hàng đồ ăn nhanh. Tuy nhiên, do bên kỹ thuật không kiểm tra và chất lượng sản phẩm không chính xác nên việc kinh doanh không đảm bảo đúng như đơn đặt hàng. Vì vậy, khách hàng đã không nhận hàng và yêu cầu làm lại. Việc này khiến cho Công ty không những thêm chi phí để sửa lại mà còn mất uy tín với khách hàng của mình.

Đối với nhân viên tại các xưởng sản xuất, nhu cầu đào tạo cũng có sự thay đổi theo các năm, tùy thuộc vào kế hoạch kinh doanh của Công ty nhằm củng cố và nâng cao kiến thức chuyên môn, nâng cao tay nghề dựa vào mức độ phức tạp của các công nghệ hiện tại để phù hợp với yêu cầu kinh doanh nhằm hoàn thành công việc và nâng cao chất lượng sản phẩm.

Đối với các cấp cán bộ, lãnh đạo Công ty, nhu cầu đào tạo được xác định thông qua nhu cầu về công tác quản lý tại Công ty trong những năm cụ thể. Ban lãnh đạo được đào tạo và phát triển nhằm nâng cao năng lực quản lý, điều phối các phòng ban và các cấp lãnh đạo này chủ yếu được cử đi các hội thảo nhằm phát triển và nâng cao kỹ năng của mình.

Kế hoạch đào tạo của Công ty có 2 loại kế hoạch đó là kế hoạch định kỳ và kế hoạch đột xuất.

Kế hoạch đào tạo định kỳ được lập ra 2 lần một năm vào đầu tháng 1 và tháng 6. Kế hoạch này thay đổi rất ít qua các năm. Khóa học năm trước như thế nào thì năm sau cũng như vậy, không có thay đổi gì đáng kể. Đó là do quá trình xác định nhu cầu đào tạo chưa tốt, chỉ mang tính hình thức, chưa xác định rõ nhu cầu thực tế của các bộ phận và của cá nhân người lao động.

Kế hoạch đào tạo đột xuất căn cứ vào tình trạng cấp bách của công việc. Kế hoạch này thường được lập ra trong thời gian ngắn và đào tạo trong thời gian ngắn.

2.2.2.2.Xác định mục tiêu của đào tạo và phát triển

Trong 3 năm gần đây, các chương trình đào tạo của Công ty đã đề ra các mục tiêu như sau:

Mục tiêu ngắn hạn của Công ty đó là đảm bảo đủ nhân viên tham gia lao động, 100% nhân viên khi làm việc hiểu được công việc của mình, hiểu rõ trách nhiệm và quyền lợi đối với bản thân người lao động và nghề nghiệp.

Về dài hạn, Công ty muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty trên thị trường ngày càng gay gắt. Ban Giám đốc của Công ty cho rằng để thu hút khách hàng thì sản phẩm phải đa dạng và cần có những tính năng mới. Tuy nhiên, muốn làm được điều này thì đội ngũ nhân viên, người lao động phải có trình độ tay nghề cao, nắm bắt được công nghệ tiên tiến trên thế giới.

Với những khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn thì chất lượng đội ngũ đào tạo được đặt lên hàng đầu, đánh giá thông qua số lượng lao động có trình độ Đại học, Cao đẳng, Trung cấp và tăng cấp bậc của nhân viên. Công ty đánh giá cao đội ngũ lao động vì khi trình độ người lao động được nâng cao làm việc sẽ hiệu quả hơn, năng suất lao động cũng tăng lên, giá trị sản lượng tăng và người lao động sẽ có hứng thú trong công việc hơn.

Với khóa đào tạo nhằm bổ sung kiến thức, kỹ năng ban đầu cần thiết cho người lao động chuyển công tác hoặc nhân viên mới chuyển vào Công ty thì mục đích của khóa đào tạo này là tạo điều kiện cho người lao động nắm bắt, làm quen với công việc và hoàn thành kế hoạch lao động trong từng thời kỳ.

Căn cứ vào nhu cầu đào tạo và phát triển hàng năm, Công ty đưa ra những mục tiêu đào tạo nhằm:

- Nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động, khả năng quản lý của người lãnh đạo để có thể thực hiện hiệu quả công việc.
- Nắm bắt được xu hướng kinh doanh của Công ty trong tương lai để áp dụng vào sản xuất kinh doanh nhằm tăng năng suất công việc.
- Đáp ứng những đòi hỏi, yêu cầu của công việc trong tương lai.

Mục tiêu cụ thể đối với từng nhóm lao động:

- Đối với lao động gián tiếp:
- + Ban quản lý:

Bồi dưỡng nâng cao kiến thức về quản lý.

Nâng cao những kỹ năng, nghiệp vụ về quản lý cũng như phẩm chất của ban lãnh đạo.

+ Nhân viên:

Có trình độ chuyên môn, kỹ năng nhất định với các vị trí tương ứng.

Có khả năng làm việc nhóm và ứng dụng các kiến thức đã học vào những tình huống cụ thể trong công việc.

- Đối với lao động trực tiếp:

+ Có trình độ kỹ thuật nhất định.

+ Khả năng tiếp thu, học hỏi nhanh chóng.

+ Khả năng sử dụng máy móc thành thạo.

+ Có ý thức trong công việc và đảm bảo an toàn lao động.

2.2.2.3.Xác định đối tượng đào tạo và phát triển

Việc xác định đối tượng đào tạo của doanh nghiệp là rất khó đối với các cấp lãnh đạo. Thông thường các doanh nghiệp hay xác định những nhóm đối tượng cần được đào tạo trong năm theo hai tiêu thức: đào tạo do quá yếu kém cần được đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao cho nhân viên.

Trên thực tế, Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy áp dụng theo cả hai tiêu thức. Dựa vào những tiêu thức này Công ty đã lập ra những tiêu chuẩn cụ thể để xác định đúng đối tượng đào tạo.

Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy xác định những đối tượng được đào tạo theo những tiêu thức sau:

- Đối với nhân viên kinh doanh: Do kỹ năng mềm, ngoại ngữ còn yếu nên chưa chủ động đi tìm nguồn khách hàng mới, Công ty sẽ hỗ trợ nhân viên tham gia khóa học kỹ năng mềm và ngoại ngữ để nhân viên nâng cao khả năng làm việc

- Đối với lao động gián tiếp (cán bộ quản lý, nhân viên phòng ban): Do kỹ năng xử lý công văn còn chậm, chưa sử dụng hiệu quả máy vi tính vào quản lý gây ảnh hưởng đến tiến độ và hiệu quả thực hiện công việc nên Công ty sẽ cử các cán bộ đi học các lớp quản lý hành chính, tin học để nâng cao khả năng sử lý công văn giấy tờ và ứng dụng tin học vào quản lý nhân viên. Công ty cử các cán bộ nhân viên đi học các lớp bồi dưỡng ngắn hạn hoặc cử những người có trình độ cao trong Công ty trực tiếp chỉ bảo, kèm cặp.

- Đối với lao động là các công nhân sản xuất tại các phân xưởng:
- Do có nhiều công nhân trẻ, tay nghề kém nên thực hiện công việc còn chậm trễ và gặp nhiều sai sót nên chủ yếu là đào tạo nâng cao tay nghề cho người lao động, Công ty sẽ giao cho các đơn vị tiến hành lựa chọn người thích hợp tùy theo năng lực cần đào tạo, tùy theo nhu cầu người lao động, tùy theo trình độ và khả năng tiếp nhận của người lao động, tùy theo tiêu chuẩn cấp bậc công việc.

Trước khi tiến hành công tác đào tạo và phát triển thì Công ty có tổ chức kỳ thi sát hạch, nhân viên phải đạt tiêu chuẩn về thời gian thử việc, trình độ nắm bắt công việc và nếu qua phần thi này mới được tham gia đào tạo.

Riêng đối với các cán bộ, lãnh đạo Công ty thì hầu hết đều được tham gia khóa đào tạo và phát triển. Những đối tượng này được tham gia nhằm phát triển các kỹ năng chuyên sâu hơn giúp họ hoàn thiện bản thân hơn trong công việc cũng như giúp Công ty phát triển nhanh chóng.

Mặt khác, để giải quyết nhu cầu trước mắt thì Công ty sẽ áp dụng phương pháp kèm cặp tại chỗ, để những nhân viên lâu năm, có tay nghề, kỹ năng kèm cặp chỉ bảo để những người này học được nghề sau một thời gian ngắn.

Với mục tiêu phát triển tương lai, Công ty đã tuyển các học sinh đã tốt nghiệp các trường đào tạo nghề để có được công nhân kỹ thuật có trình độ, những người này đã được trang bị những kiến thức một cách hệ thống, chính quy nên khi ra trường có thể đảm bảo làm được những công việc phức tạp.

2.2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

Xây dựng chương trình đào tạo

Sau khi xác định được nhu cầu, mục tiêu và đối tượng đào tạo tùy theo mục đích, tính phức tạp của các kiến thức kỹ năng trong khóa học mà chuyên viên nhân sự và Ban Giám đốc sẽ xây dựng chương trình đào tạo (bao gồm: loại hình đào tạo, thời gian đào tạo, từ đó cũng lựa chọn được phương pháp đào tạo và dự tính được chi phí đào tạo cho chính xác, nằm trong khả năng tài chính của Công ty. Chương trình đào tạo được lập bởi chuyên viên nhân sự, trưởng các phòng ban liên quan và ban Giám đốc. Việc xây dựng chương trình đào tạo được tiến hành thông qua các bước:

- Xác định mục tiêu chương trình đào tạo, số lượng nhân viên được đào tạo;

- Xác định thời gian và nội dung được đào tạo;
- Lựa chọn giáo viên, người hướng dẫn và dự tính chi phí đào tạo;
- Báo cáo lên lãnh đạo Công ty để phê duyệt. Nếu được chấp nhận thì tiến hành chương trình đào tạo;
- Cuối khóa tiến hành các cuộc kiểm tra để biết kết quả học tập của học viên.

Trên thực tế, Công ty mới chỉ chú trọng mở rộng chương trình đào tạo tương đối phù hợp với nhu cầu của công việc. Tuy nhiên, đối với chương trình đào tạo chuyên sâu đòi hỏi đội ngũ giáo viên có chất lượng cao thì Công ty chưa đáp ứng được và những kiến thức hiện tại của nguồn nhân lực tại Công ty không còn phù hợp với sự thay đổi trong thực tiễn công việc.

Phương pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty

Sau khi đã xây dựng được chương trình đào tạo, Công ty sẽ căn cứ vào nội dung của chương trình đào tạo, cơ sở vật chất hiện có để lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp. Lựa chọn phương pháp đào tạo được coi là một trong những bước quan trọng quyết định đến hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Công ty áp dụng các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sau:

- Đào tạo trong công việc: hình thức này được Công ty áp dụng với các nhân viên mới tuyển, đặc biệt là những sinh viên mới ra trường chưa có kinh nghiệm, chưa quen việc cũng như chưa quen cung cách làm việc trong Công ty và chủ yếu là đào tạo theo chỉ dẫn công việc, kèm cặp. Phương pháp này đơn giản, dễ thực hiện lại tận dụng được cơ sở vật chất của Công ty, đỡ tốn thời gian, người học dễ tiếp thu và vận dụng kiến thức nên tiết kiệm được chi phí đào tạo. Mặt khác đội ngũ quản lý của Công ty là những người có nhiều kinh nghiệm nên phương pháp này còn được áp dụng cho người kế cận.

- Đào tạo ngoài công việc: Công ty đã sử dụng các phương pháp đào tạo dưới hình thức: các bài giảng, hội thảo, hội nghị... Công ty luôn tạo mọi điều kiện để công nhân viên đi tham dự các buổi hội thảo bồi dưỡng nghiệp vụ và nâng cao kỹ năng làm việc cho nhân viên. Công ty còn tổ chức các lớp học ngắn hạn từ 2 đến 4 tháng về các nghiệp vụ như: kế toán, tin học... Sau khi xem xét, tính toán chuyên sâu, phức tạp của khóa học Ban Giám đốc sẽ quyết định ký kết hợp đồng với các trung tâm đào tạo để mời giáo viên đào tạo và thuê địa điểm.

- Sử dụng cố vấn, tư vấn, huấn luyện: Phương pháp này thường được Công ty sử dụng. Công ty thường sử dụng chính NNL trong Công ty làm cố vấn, sử dụng các nhân viên có kinh nghiệm lâu năm hoặc chính cấp lãnh đạo tư vấn, trao đổi thông tin với nhân viên cấp dưới, giúp họ thực hiện công việc tốt hơn. Những cố vấn này có thể trực tiếp đứng tại các phân xưởng sản xuất để theo dõi và chỉ bảo cho công nhân hoặc có thể giao những nhiệm vụ khác nhau mà không thuộc chuyên môn của các công nhân đó, nhằm tạo cho họ thêm nhiều kỹ năng hơn. Ban cố vấn cũng thường xuyên khen thưởng và khuyến khích những nhân viên làm tốt để tạo thêm động lực khi làm việc cho họ. Việc sử dụng các cố vấn là nhân sự trong Công ty, giúp cho Công ty tiết kiệm được phần nào chi phí về đào tạo và phát triển mà chất lượng nhân lực vẫn được cải biến theo hướng tích cực.

- Thực tập: Hàng năm, Công ty cũng nhận nhiều sinh viên tới thực tập tại Công ty. Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy cũng tạo mọi điều kiện cho các sinh viên này được tham gia một phần nào trong công việc của Công ty, không những giúp cho các sinh viên này hoàn thành tốt quá trình thực tập của mình mà còn tạo cơ hội cho những sinh viên này có những trải nghiệm thực tế. Việc này giúp cho Công ty có thể tìm và tuyển dụng được các ứng viên phù hợp với Công ty mà không phải tìm kiếm bên ngoài và hàng năm Công ty cũng giữ lại một số lượng nhỏ sinh viên thực tập ở lại Công ty làm việc.

Dưới đây là bảng các phương pháp đào tạo mà Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy thực hiện.

Bảng 2.5. Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy.

Đơn vị tính: người

Phương pháp	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
Kèm cặp, chỉ dẫn	4	5	10
Hội nghị, hội thảo	1	2	5
Gửi đi học ở các trung tâm (ngoại ngữ , tin học , kĩ năng giao tiếp)	2	5	6
Sử dụng cố vấn, tư vấn	2	6	9
Tổng cộng	9	18	30

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Nhìn vào bảng 2.5, ta thấy số lượng nhân lực được đào tạo và phát triển bằng phương pháp hội nghị, hội thảo là ít nhất. Chủ yếu là những cán bộ cấp cao của Công ty mới tham gia các buổi hội thảo, hội nghị. Số đông là sử dụng các phương pháp như kèm cặp, chỉ dẫn hay sử dụng tư vấn, cố vấn. Trong phương pháp này, Công ty sử dụng chủ yếu là nhân sự có kinh nghiệm nội bộ Công ty để hướng dẫn, tư vấn cho nhân viên cấp dưới. Việc này giúp cho Công ty tiết kiệm được chi phí mặc dù chất lượng đào tạo không được tốt so với việc mời cố vấn bên ngoài. Như đã nói ở trên, yêu cầu để tham gia khóa đào tạo và phát triển là phải qua được bài kiểm tra sát hạch do Công ty đề ra, mà thực chất thì số lượng nhân viên qua được bài sát hạch cũng không nhiều. Điều này chứng tỏ NNL trong Công ty có chất lượng không đảm bảo. Điều này giải thích tại sao số lượng nhân viên được gửi đi học ở các trung tâm cũng khá ít. Tuy nhiên, những nhân viên sau khi được đi học ở trung tâm về sẽ quay lại dạy cho các nhân viên không đủ yêu cầu tham gia khóa học mà họ lại có mong muốn được đi học.

Nhìn chung Công ty mới chỉ áp dụng những phương pháp đơn giản do vậy chưa thu hút được đông đảo cán bộ nhân viên tham gia, ngoài ra còn tốn kém về thời gian và chi phí, sự ảnh hưởng của công việc xung quanh nên kết quả đào tạo chưa cao. Từ thực trạng này, Công ty cần phải tìm hiểu lựa chọn thêm các phương pháp đào tạo cho phù hợp với từng đối tượng đào tạo nhằm đạt được hiệu quả cao trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

2.2.2.5.Lựa chọn giáo viên đào tạo và phát triển

Tất cả mọi kế hoạch đào tạo được lập đều phải trình lên Ban Giám đốc và Ban Giám đốc là người quyết định cuối cùng về số lượng người được cử đi đào tạo, khóa học, thời gian, đào tạo. Căn cứ vào chương trình đào tạo Ban Giám đốc sẽ lựa chọn giáo viên cho các khóa học. Theo quy trình tuyển dụng, đào tạo và đánh giá nhân viên của Công ty thì giáo viên được chọn phải có những tiêu chuẩn sau:

- Có năng lực, kiến thức chuyên môn sâu rộng
- Truyền đạt kiến thức dễ hiểu, soạn thảo tài liệu giảng dạy có hệ thống
- Có kinh nghiệm lâu năm trong Công ty, nắm bắt được các công nghệ của Công ty một cách thuần thục

Ngoài ra, Công ty phối hợp với các trung tâm đào tạo để tìm kiếm giảng viên dựa trên sự giới thiệu của các trung tâm. Ưu điểm của cách này là có tính chuyên nghiệp cao, có thể truyền đạt được kiến thức một cách có hệ thống, giúp cho người học tiếp thu được những nghiệp vụ chuyên môn một cách nhanh chóng. Tuy nhiên, giáo viên bên ngoài cũng có những nhược điểm nhất định. Ngược lại với giáo viên bên trong của Công ty, những giáo viên này thường chỉ giảng dạy theo một giáo trình chung đã có sẵn, mà không gắn liền được chương trình giảng dạy vào thực tế và có thể dẫn đến việc những kiến thức được học không áp dụng được vào thực tế cũng như những công việc tại Công ty.

2.2.2.6.Dự tính chi phí đào tạo

Về chi phí đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực của Công ty huy động chủ yếu từ 2 nguồn:

Nguồn 1: Do Công ty tự bỏ tiền ra. Nguồn này được trích từ quỹ đào tạo và phát triển mà hàng năm Công ty trích 2% lợi nhuận cho quỹ này.

Nguồn 2: Người lao động tự bỏ tiền ra học nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của mình để tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Vấn đề sử dụng lao động sau các khóa đào tạo, bồi dưỡng của Công ty đã mạnh dạn bố trí sắp xếp đội ngũ nhân viên vào những vị trí mới sau khóa đào tạo cho họ có thể phát huy được kiến thức sau khóa học. Đội ngũ công nhân thì cũng được sắp xếp ngay vào những vị trí phù hợp với kiến thức chuyên môn mà họ đã được đào tạo. Kết quả cho thấy rằng các nhân viên sau khóa đào tạo phần lớn đã phát huy được hiệu quả, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ sau khóa đào tạo.

Đối với hình thức đào tạo trong công việc (đào tạo nội bộ) phòng tài chính kế toán có trách nhiệm dự tính chi phí đào tạo cho toàn bộ khóa học: việc phục vụ, bồi dưỡng giáo viên giảng dạy...

Còn đối với hình thức đào tạo ngoài công việc, Công ty tổ chức cho người lao động đi học ở các trung tâm, chuyên viên nhân sự sẽ liên hệ ký hợp đồng thỏa thuận với cơ sở đào tạo về mặt nội dung, chương trình, thời gian, địa điểm, chi phí đào tạo. Còn đối với những người tự nguyện muốn nâng cao trình độ, có thêm bằng cấp thì tự bỏ chi phí ra để theo học các trường, lớp chính quy và ngoài giờ lao động, trong một số trường hợp Công ty cũng tạo điều kiện cho người lao động học trong giờ làm việc mà vẫn được hưởng nguyên lương.

Bảng 2.6. Chi phí bình quân cho một người được đào tạo

Năm			
Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
Chi phí đào tạo	31.130.000	63.619.000	123.092.000
Tổng số lao động được đào tạo	9	18	30
Chi phí đào tạo /lao động được đào tạo	3.458.889	3.534.389	4.103.067

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Như đã thấy ở bảng 2.4, chi phí bình quân cho một người được đào tạo không nhiều. Cụ thể trong hai năm 2015 và 2016 chi phí bình quân đào tạo và phát triển một người là khoảng 3.400.000 - 3.500.000 đồng. Sang năm 2017, chi phí này có sự tăng nhẹ, khoảng 4.100.000 đồng/ người. Chi phí đào tạo và phát triển của Công ty không nhiều là do Công ty không có nhiều nguồn kinh phí trích cho công tác đào tạo và phát triển, các nguồn kinh phí được trích chủ yếu là từ lợi nhuận hàng năm của Công ty mà lợi nhuận Công ty không có nhiều thậm chí là âm và một phần là do chính người lao động bỏ tiền.

Với mọi hình thức đào tạo đều phải có sự xét duyệt của Ban Giám đốc. Sau khi khóa đào tạo kết thúc, tổng chi phí được ghi chép đầy đủ và gửi lên phòng tài chính kế toán.

2.2.2.7. Kết quả đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Sau mỗi khóa học, Công ty đều thực hiện công việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của mình. Qua đó có thể biết được những tiêu chí, mục đích đã đạt được và những chỗ chưa tốt trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển được thể hiện qua:

- Đối với lao động gián tiếp: việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được thông qua các bảng điểm và kết quả đào tạo tại các trung tâm và trường đại học. Sau khi hoàn thành khóa học, người lao động

sẽ được cấp chứng chỉ và Công ty sẽ kiểm tra, đánh giá các kết quả và các chứng chỉ sau khi học với từng người lao động. Từ đó đưa ra kết luận về hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Đối với lao động trực tiếp: sau khi đào tạo, hiệu quả của công tác đào tạo sẽ được người hướng dẫn hoặc kèm cặp gửi lên ban lãnh đạo. Những người hướng dẫn và kèm cặp lao động sẽ quan sát trong quá trình hướng dẫn, họ sẽ nhận xét về sự tiến bộ, sai sót còn tồn tại của người lao động. Từ đó, ban lãnh đạo sẽ quyết định cho người được đào tạo trực tiếp làm việc hoặc tiếp tục đào tạo để có hiệu quả hơn.

Cách đánh giá hiệu quả đào tạo qua kết quả của người lao động là cách đánh giá truyền thống nhưng cách đánh giá này lại không mang lại hiệu quả cao, do chỉ đánh giá được người lao động trong quá trình học mà không phải quá trình làm việc.

Nhìn chung công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty chưa thực sự tốt. Công ty không có sự đánh giá riêng cho từng đối tượng lao động. Vì vậy, chưa thấy rõ được những hạn chế và những điều làm được sau khóa đào tạo.

2.2.3. Thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty

Phát triển nguồn nhân lực được hiểu là một quá trình nâng cao về cả số lượng lẫn chất lượng của NNL cho Công ty không chỉ đáp ứng nhu cầu hiện tại mà còn chuẩn bị một NNL đủ về số lượng và mạnh về chất lượng để đáp ứng cho nhu cầu phát triển ngành trong tương lai, trong đó đào tạo là yếu tố then chốt quyết định sự phát triển của NNL này.

- Trình độ tay nghề người lao động được nâng lên, từ đó nâng cao năng suất và hiệu quả công việc
 - Nâng cao chất lượng thực hiện công việc
 - Giảm bớt những tai nạn và rủi ro trong lao động vì người lao động nắm vững nghề nghiệp, làm việc tốt hơn và có thái độ tốt hơn.
 - Giảm bớt sự giám sát vì người được đào tạo sẽ có khả năng giám sát công việc nhiều hơn do hiểu rõ quy trình công việc
 - Tạo sự gắn bó giữa người lao động và Công ty
 - Tạo sự hấp dẫn trong việc thu hút lao động cho Công ty đặc biệt là những lao động có chất lượng và tiềm năng.

2.2.3.1.Nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc

Vai trò đầu tiên của việc phát triển NNL chính là nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả công việc. Do đó, việc đào tạo và đặc biệt là đào tạo lại là thực sự cần thiết để duy trì khả năng làm việc và thích ứng với công nghệ mới. Tuy nhiên, phương pháp đào tạo và phát triển NNL của Công ty như hiện nay là đào tạo tại chỗ có phương hướng truyền đạt kinh nghiệm nghề chứ chưa tiếp cận với các công nghệ tiên tiến thông qua các trường đại học, các hội thảo.

Sau khóa đào tạo, Công ty cũng đã thực hiện các biện pháp kiểm tra thường xuyên để xem nhân viên học được những gì, có áp dụng vào thực tế và công việc trong Công ty không bằng cách đưa ra các tình huống cụ thể trong công việc để cho nhân viên xử lý. Bằng cách này Công ty có thể phát hiện được những nhân viên nào áp dụng những cái đã học được vào công việc, những nhân viên nào chưa áp dụng được. Từ đó sẽ rút ra được hiệu quả của khóa đào tạo. Những nhân viên đã áp dụng được những cái đã học vào công việc sẽ thực hiện công việc hiệu quả hơn và họ sẽ giúp cho các nhân viên khác làm việc hiệu quả hơn. Việc này tạo nên môi trường làm việc tốt hơn, có sự tương trợ lẫn nhau dẫn đến việc đảm bảo được năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc.

2.2.3.2.Duy trì và nâng cao chất lượng của NNL

Nhìn chung đối với bất kỳ NNL nào nếu chúng ta không thường xuyên đào tạo, cập nhật những kiến thức mới cho người lao động thì NNL đó nhanh chóng bị tụt hậu về kỹ năng và trí lực, không thể theo kịp sự phát triển của công nghệ. Đối với một quốc gia, việc duy trì và nâng cao chất lượng NNL là yếu tố quan trọng để đi đến thành công trong mọi lĩnh vực như phát triển ngành nghề, thu hút đầu tư, mở rộng quan hệ quốc tế.

Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy cũng không nằm ngoại lệ. Công ty tạo mọi điều kiện cho công nhân viên của mình được rèn luyện bản thân, được học tập, đào tạo và làm việc trong môi trường thân thiện, nâng cao chất lượng NNL của mình bằng cách hàng năm tổ chức các khóa đào tạo cho nhân viên, giúp họ phát triển tối đa các kỹ năng cần thiết để đáp ứng nhu cầu công việc. Ngoài ra, Công ty còn có các chính sách ưu đãi như phúc lợi xã hội, các phần thưởng vật chất đem lại cho công nhân viên của mình sự nỗ lực cao

trong thực hiện công việc. Đây cũng là chiến thuật của Công ty để giữ chân những nhân viên giỏi, có kinh nghiệm lâu năm ở lại với Công ty.

2.3.Những kết quả đạt được, tồn tại và nguyên nhân trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy

2.3.1.Những kết quả đạt được

- Ban lãnh đạo Công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên cũng như chính người lao động. Điều này đem lại hiệu quả thông qua việc giá trị sản xuất kinh doanh tăng lên qua từng năm dẫn đến việc thu nhập của người lao động của tăng lên.
- Đội ngũ lao động có tay nghề tại Công ty được nâng cao. Số lượng không có trình độ chuyên môn ngày một giảm so với trước đây.
- Công ty đã xây dựng một chương trình đào tạo cụ thể, phù hợp với từng đối tượng lao động.
- Chi phí đào tạo tăng lên hàng năm chứng tỏ sự quan tâm và nhận thức đúng đắn về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty.

2.3.2.Tồn tại

Bên cạnh những kết quả mà Công ty đạt được thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng vẫn còn những tồn tại như:

- Nhận thức cũng như quan điểm về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực trong Công ty vẫn chưa được nhất quán giữa các cấp, các đơn vị. Hiệu quả đào tạo thường không đánh giá và nhìn thấy được ngay nên tình trạng chi phí cho đào tạo là vẫn thấp.
- Lao động trẻ chiếm số lượng lớn trong tổng số lao động. Tuy nhiên, trình độ và kỹ năng của các lao động này lại không cao, không đáp ứng được những yêu cầu của công việc.
- Số lượng lao động trong Công ty có trình độ Đại học, Cao đẳng còn thấp, chủ yếu vẫn là lao động phổ thông hoặc Trung cấp.
- Do vừa công tác, vừa học tập nên thực trạng chung của các khóa học đó là vẫn chưa tham gia đầy đủ, không đảm bảo về chất lượng đào tạo.
- Công ty hầu hết đều chưa có các biện pháp hiệu quả để đánh giá, kiểm tra, quản lý chất lượng đào tạo của học viên sau các khóa đào tạo.

- Công ty vẫn chưa hoạch định được số lượng cần đào tạo cũng như chương trình đào tạo cho cán bộ thuộc diện quy hoạch những kỹ năng, kiến thức phù hợp với yêu cầu của các tiêu chí đã được quy định trước khi đề bạt vào các vị trí mới.
- Chưa gắn kết quả và thái độ học tập của người lao động với các danh hiệu thi đua cũng như việc xét tuyển ngạch lương nên chưa thực sự khuyến khích được học tham gia các khóa đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để hoàn thành tốt các công việc được giao.
- Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa có định hướng lâu dài, chỉ đào tạo theo yêu cầu trước mắt mà chưa tính đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tương lai
- Khi lập kế hoạch đào tạo, Công ty chưa quan tâm đến việc phân tích đánh giá nhu cầu đào tạo, nếu có thì kết quả thực hiện chưa có tính chính xác cần thiết.
- Khi xây dựng chương trình đào tạo, bộ phận có trách nhiệm chưa thu hút được đông đảo người học.
- Chi phí dành cho đào tạo và phát triển NNL tại Công ty rất ít, chỉ chiếm 2% trên tổng lợi nhuận, dẫn đến chất lượng đào tạo không được cao.
- Công ty sử dụng quá ít phương pháp đào tạo và chủ yếu là các phương pháp theo kiểu truyền thống, nó không còn phù hợp và hiệu quả trong nền kinh tế hiện đại nên người được đào tạo không đáp ứng được yêu cầu công việc.
- Về đánh giá hiệu quả đào tạo, Công ty sử dụng ít phương pháp đánh giá nên việc đánh giá không được chính xác và hiệu quả.

2.3.3. Nguyên nhân

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy còn nhiều tồn tại là do những nguyên nhân như:

2.3.3.1. Nguyên nhân chủ quan

- Ban lãnh đạo chưa hiểu rõ được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Công ty chưa xác định rõ được chiến lược kinh doanh trong tương lai mà chỉ dựa vào kế hoạch trong năm để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Chưa có đội ngũ cán bộ làm công tác quản trị nhân sự được đào tạo một cách bài bản để có khả năng tham mưu, nêu ý kiến cho ban lãnh đạo trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Các công tác lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty thường mang nặng tính hình thức, làm cho có chứ chưa thực sự quan tâm.
- Ban lãnh đạo chưa thực sự quan tâm đến nhu cầu của người lao động khi lập kế hoạch đào tạo.
- Người lao động thiếu kỹ năng và kiến thức.
- Kinh phí dành cho công tác đào tạo và phát triển NNL còn hạn hẹp, do đó nhiều khi kế hoạch đào tạo đã lập nhưng vì thiếu kinh phí mà không thực thi được hoặc phải giảm quy mô xuống.
- Công ty không có phòng học và trang thiết bị phục vụ cho quá trình học tập, phần lớn là học trực tiếp, kèm cặp bằng các trang thiết bị đang dùng trong sản xuất kinh doanh hoặc đến học tập tại các trung tâm.

2.3.3.2. Nguyên nhân khách quan

- Những thay đổi về xã hội, các bộ Luật lao động, sự phát triển mạnh mẽ của các doanh nghiệp khác, nhất là các đối thủ cạnh tranh, sự đòi hỏi ngày càng cao của người lao động. Nếu doanh nghiệp không có các chính sách đào tạo hợp lý thì có thể lao động sẽ không đáp ứng được với công việc hoặc lao động sẽ bị doanh nghiệp khác thu hút mất.

2.4.Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nhân lực công ty CP thương mại vận tải Hà Huy

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

Ưu điểm:

- Công ty tìm hiểu được các nguyên nhân dẫn đến kết quả làm việc không tốt như: không có đào tạo, đào tạo chưa đúng người đúng việc, do người lao động thiếu tự tin, có cảm giác bị đối xử không công bằng...
- Qua quá trình tìm hiểu, công ty đã nhận thấy được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nhân sự
- Công ty đã xây dựng được kết quả về yêu cầu thực hiện công việc

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 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:

- Kế hoạch đào tạo chi tiết, phù hợp với tình hình hiện tại của công ty.
- Công ty đã phân riêng ra từng cấp để xây dựng nội dung đào tạo. Với cấp quản trị thì các nội dung đào tạo cần phải được đào tạo bên ngoài, còn nhân viên thì có thể đào tạo theo phương pháp chỉ bảo, kèm cặp,... vì thế công ty phân riêng ra để tiện quản lý. Sau xác định được những nội dung cần phải đào tạo ở từng cấp thì công ty tiến hành lựa chọn phương thức đào tạo sao cho phù hợp với những nội dung cần đào tạo. 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
- Đưa ra mục tiêu cụ thể cho công ty, xác định được những kiến thức và kỹ năng gì mà nhân viên cần có sau khi được đào tạo. Từ đó xác định được kế hoạch đào tạo sát với mục tiêu đề

Nhược điểm:

- Đào tạo ồ ạt, chưa xác định nhu cầu đào tạo là nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp để tập trung đào tạo trước.
- 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 dẫn đến việc giữa thực hành và lý thuyết có khoảng cách xa nhau.
- Trong phương pháp đào tạo theo kiểu kèm cặp 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 hết những gì người dạy truyền đạt.

- Công ty đặt ra các mục tiêu thường cao so với học viên đi học nên đôi khi tạo ra áp lực cho các học viên

2.4.3. Công tác triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nhân lực

Ưu điểm:

- Việc triển khai được tiến hành nhanh chóng
- Công ty lựa chọn các hình thức đào tạo dựa vào từng đối tượng cụ thể.
- Công tác lựa chọn phương pháp đào tạo hợp lý, tiết kiệm

Nhược điểm:

- Thời gian đào tạo thường quá dài.
- Nội dung đào tạo thiên về lý thuyết hơn so với thực hành

2.4.4. 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.

- Công ty cũng có các phương pháp đánh giá khác nhau cho từng hình thức đào tạo chứ không áp dụng một cách đánh giá cứng nhắc nào. Việc đánh giá kết quả đào tạo của công ty cũng tạo động lực cho học viên, sau khi được đào tạo họ có thể tham gia thi nâng tay nghề để được tăng lương và có thêm một số quyền lợi. Vì vậy có thể nói đánh giá kết quả đào tạo cũng tạo động lực cho nhân viên trong công ty.

- Sau khi đào tạo nhân viên có thể được đề bạt, chuyển chuyển tới những vị trí tốt hơn, để phù hợp với năng lực cũng như khả năng của mình.

Nhược điểm:

- Đánh giá kết quả còn chưa chính xác
- Chưa 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

Kết luận chương 2:

Nhìn chung thì Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy đã có sự đầu tư nhất định trong công tác đào tạo và phát triển NNL. Vì vậy, NNL tại Công ty cũng được nâng cao trình độ tay nghề chuyên môn. Tuy nhiên, nhìn một cách tổng thể và lâu dài công tác đào tạo và phát triển NNL tại Công ty còn nhiều tồn tại cần khắc phục. Để tồn tại và phát triển trong một môi trường luôn biến động như hiện nay, Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy nên cân nhắc và xem xét để có thể hoàn thành tốt công tác đào tạo và phát triển NNL của mình. Tạo cho chính Công ty một cơ hội để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VẬN TẢI HÀ HUY

3.1. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực và dự kiến kết quả.

3.1.1. Trong công ty

Để thực hiện tốt công tác đào tạo NNL, công ty cần phải khắc phục những hạn chế, khó khăn đồng thời định hướng được những việc cần phải làm trong thời gian tới. Công tác đào tạo của công ty cần phải thực hiện theo các bước sau:

Xác định đúng số lượng nhu cầu người cần đào tạo.

- Hoàn thành tốt công tác đào tạo NNL, phải làm cho cán bộ được cử đi đào tạo hiểu rõ được trách nhiệm và nhiệm vụ của mình để hoàn thành tốt công tác đào tạo.
- Xác định nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo rõ ràng và nhu cầu này phải sát với mục đích tình hình của công ty.
- Thấy được vai trò cần thiết, thiết yếu của công tác đào tạo và phát triển NNL, qua đó có chính sách thích hợp với công tác này.
- Về kinh phí đào tạo: Cần huy động nhiều hơn nữa từ các nguồn tài trợ, hỗ trợ từ các quỹ, nguồn hoạt động sản xuất kết quả kinh doanh... Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo.
- Có những chính sách khuyến khích, hỗ trợ cán bộ đi đào tạo không chỉ về mặt vật chất mà còn về tinh thần.
- Xác định đúng đối tượng được đi đào tạo: Phải xây dựng hệ thống tiêu chuẩn phù hợp về kiến thức, trình độ, tuổi nghề, tuổi tác, điều kiện gia đình, sức khỏe... tránh xảy ra trường hợp người cử đi đào tạo không phù hợp với lượng kiến thức đào tạo.
- Áp dụng đúng hình thức và phương pháp đào tạo cho từng đối tượng được đào tạo. Trong từng hình thức đào tạo: Đào tạo lại cần có sự nghiên cứu kỹ lưỡng để lựa chọn ngành nghề khác cho người lao động và cần có sự đồng ý của người lao động. Với hình thức đào tạo nâng cao cần có sự lựa chọn đúng người, đúng đối tượng, tránh đào tạo quá nhiều gây lãng phí cho công ty.
- Đối với cán bộ lãnh đạo, nhân viên và quản lý yêu cầu các đơn vị cần có kế hoạch cán bộ tạo nguồn, cử đi đào tạo nâng cao trình độ, bồi chuyên môn

ng nghiệp vụ... Với hình thức đào tạo bên trong, trình độ và tinh thần trách nhiệm của những cán bộ phụ trách giảng dạy phải được quan tâm. Công ty cần có sự lựa chọn đúng đắn, có quyết định chính thức phân chia nhiệm vụ cho người đó để họ đồng thời hoàn thành công việc được giao và hướng dẫn học viên trong quá trình học tập. Các cán bộ quản lý cần có sự theo dõi, quan tâm đến các học viên trong quá trình họ đi đào tạo, tìm hiểu những khó khăn phát sinh, qua đó có những chính sách trợ giúp, hỗ trợ họ.

- Đối với phương pháp đào tạo bên trong cần chú ý những điểm sau:

- + Phân chia quá trình đào tạo thành nhiều phần trọn vẹn, nội dung chương trình phải mang tính nối tiếp và lượng thông tin cần cung cấp vừa phải so với khả năng tiếp thu của người lao động.

- + Đưa ra nhiều câu hỏi nhằm hướng dẫn và thu hút sự quan tâm của người học viên.

- + Đưa ra nhiều ví dụ thực tế minh họa => giúp cho học viên dễ hiểu, áp dụng được vào thực tế.

- + Liên hệ từ lý thuyết sang thực tế

- Để đạt được yêu cầu của khóa học thì học viên cần tham gia tích cực, chủ động và quá trình đào tạo: tổ chức các cuộc hội thảo, thảo luận nhóm, các cuộc thi... là hình thức thu hút học viên có hiệu quả cao. Nhằm phát huy được ưu điểm lớn của phương pháp đào tạo bên trong là áp dụng thực tiễn vào quá trình đào tạo

- Trong quá trình đào tạo, khuyến khích các học viên ôn tập và củng cố kiến thức đã học từ đó có thể tiếp thu được những kiến thức mới một cách dễ dàng. Cùng với việc học lý thuyết, để đạt được hiệu quả cao, có thể sử dụng phương pháp tình huống, lấy ví dụ, thảo luận nhóm, nhằm tạo cho học viên hiểu bài hơn và áp dụng vào thực tế nhiều hơn.

- Có các bài kiểm tra cuối kỳ, giữa kỳ nhằm tạo động lực cho người lao động ôn lại kiến thức đã học và định hướng những kiến thức quan trọng cần lưu ý.

- Sau khi hoàn thành khóa học công ty nên bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo và công tác quy hoạch cán bộ.

3.1.2. Bản thân người lao động

Về phía bản thân người lao động họ phải nhận thức được vai trò của công tác đào tạo và mục tiêu của công ty, qua đó, họ phải thực hiện tốt và chấp hành tốt các quy định trong việc đi đào tạo.

Đối với những đối tượng được cử đi đào tạo, các học viên phải hoàn thành chương trình đào tạo theo các quy định của cơ sở đào tạo và yêu cầu của công ty.

Trong thời gian đào tạo, học viên phải nghiêm túc chấp hành nội quy của cơ sở đào tạo, nơi đào tạo, không được tự ý bỏ học vì có thể nói đây là một công việc của công ty giao cho họ.

Kết thúc khoá học, các học viên nhận được văn bằng chứng nhận tốt nghiệp khoá học và cần phải nộp văn bằng, chứng chỉ, các tài liệu của khoá học và báo cáo kết quả học tập về phòng tổ chức để báo cáo lên lãnh đạo, giúp cán bộ phòng tổ chức sắp xếp công việc phù hợp.

Bản thân người lao động cần tạo điều kiện phát huy khả năng bản thân mình. Người lao động cần hiểu vai trò quan trọng của việc nâng cao kiến thức cho bản thân mình, và phải hoàn thiện kiến thức chuyên môn, đồng thời tiếp thu những kiến thức, kỹ năng tiên tiến hiện đại, tích lũy kinh nghiệm để thu được lượng kiến thức rộng hơn đáp ứng nhu cầu của công việc đề ra, và nhằm đưa công ty ngày càng lớn mạnh

Biện pháp : Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty

a. Căn cứ biện pháp

Công tác đào tạo của Công ty chưa bắt nguồn từ nhu cầu kinh doanh, từ trình độ tay nghề hiện có của người lao động gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty.

Bảng tình hình lao động ở đội ngũ bán hàng số 1

STT	Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số lao động	19	100
2	Số lao động đúng chuyên ngành	14	73,68
	- Số lao động hoàn thành tốt công việc	12	85,71
	- Số lao động không hoàn thành tốt công việc	2	14,29
3	Số lao động không đúng chuyên ngành	5	26,32
	- Số lao động hoàn thành tốt công việc	4	80
	- Số lao động không hoàn thành tốt công việc	1	20
4	Số lao động có thể tham gia đào tạo	8	61,53
5	Số lao động không thể tham gia đào tạo	5	38,47

Đối với lực lượng lao động trực tiếp, trình độ tay nghề của họ quyết định chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp, trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp, thì công tác đào tạo chưa được chú ý, quan tâm đúng mức. Xem xét bảng lao động đúng chuyên ngành, tay nghề, và số lao động có thể tham gia đào tạo ở đội ngũ bán hàng số 1:

Qua bảng trên ta thấy số lao động đúng chuyên ngành ở dây chuyền sản xuất số 1 chỉ chiếm 73,68%, số lao động không đúng chuyên ngành, tay nghề chiếm 26,32%. Số lao động hoàn thành tốt công việc không cao cho thấy trình độ tay nghề người lao động chưa đáp ứng được hết yêu cầu công việc, trong khi đó số người có thể tham gia đào tạo chiếm 61,53% nhưng lại chưa được Công ty quan tâm, cho đào tạo nâng cao khả năng, dẫn đến chất lượng kinh doanh, năng suất lao động chưa cao.

Ngoài ra, công tác quản lý nguồn nhân lực cũng cần chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực. Như đối với chuyên viên của Công ty, chủ yếu là chuyên viên 4, có thâm niên công tác và có khả năng đào tạo lên bậc cao hơn nhưng Công ty vẫn chưa có các hình thức đào tạo, cập nhật đào tạo thêm cho người lao động.

Sau đây là bảng thợ bậc cao cần được đào tạo ở đội ngũ bán hàng 1:

**Bảng thợ bậc cao cần được đào tạo
ở đội ngũ bán hàng số 1**

STT	Họ và tên	Chuyên viên	Cấp bậc thợ	Thâm niên
1	Nguyễn Văn Thành	Bán hàng	4/7	4 năm
2	Trần Văn Hà	Bán hàng	5/7	5 năm
3	Lê Văn Hùng	Bán hàng	4/7	5 năm

Hàng năm Công ty có các chỉ tiêu đào tạo nghiệp vụ của cấp bộ, đào tạo từ 2 – 3 tháng. Công ty đưa ra các tiêu chí cơ bản để chọn người đi đào tạo, các tiêu chí như: về thời gian công tác tại Công ty: 3 năm trở lên, độ tuổi từ 25 – 35 tuổi, sức khỏe tốt, chấp hành tốt qui định của Công ty, có tinh thần làm việc, học hỏi cao...Tuy nhiên việc đưa ra những tiêu chí như thế này không tìm được đúng những người cần phải đào tạo, ví dụ như năm 2017, chị Nguyễn Thị Mai ở phòng Tài chính kế toán cần được đào tạo nâng cao nghiệp vụ nhưng do chưa đủ 3 năm công tác ở Công ty nên không được cử đi đào tạo hay có các lý do khác như chị Hoàng Lan, đủ tiêu chí đi đào tạo và muốn được đi đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ nhưng do có con nhỏ nên không tham gia lớp đào tạo được.

Tuy nhiên khi điều tra sự hài lòng về công tác tổ chức đào tạo đối với lao động gián tiếp thì có đến 82% cảm thấy hài lòng. Còn khi điều tra với lao động trực tiếp thì chỉ có 61% cảm thấy hài lòng. Vì thế, từ tình trạng thực tế và kết quả điều tra thì biện pháp đào tạo hướng chủ yếu vào đối tượng là lao động trực tiếp.

Ngoài ra Công ty có định hướng trong năm tới sẽ hiện đại hóa dây chuyền sản xuất để nâng cao năng suất lao động, tăng doanh thu do đó việc đào tạo tay nghề cho người lao động là rất cần thiết để người lao động có thể đáp ứng được với nhu cầu công việc cũng như có thể sử dụng công nghệ, dây chuyền kinh doanh mới một cách thành thạo.

b. Nội dung biện pháp

Từ thực trạng và nhu cầu cần được đào tạo trên thì Công ty nên đưa ra những hình thức đào tạo cụ thể:

Đào tạo tại chỗ: bằng cách kèm cặp hướng dẫn ngay tại nơi làm việc đối với người lao động. Đối với lao động trực tiếp tại các dây chuyền sản xuất có thể kèm cặp, hướng dẫn trong ca làm việc của người lao động hoặc bố trí, sắp xếp theo hình thức luân phiên ca. Ví dụ:

Họ và tên	Bộ phận	Thời gian làm việc		Thời gian đào tạo	
		Ca sáng	Ca chiều	Ca sáng	Ca chiều
Trần Văn Tiến	Hỗ trợ khách hàng	7h15' - 9h45'	15h15' - 17h15'	9h45' - 11h	13h45' - 15h15'
Trịnh Văn Nam	Hỗ trợ khách hàng	9h45' - 11h	13h45' - 15h15'	7h15' - 9h45'	15h15' - 17h15'

Cử đi đào tạo: Công ty nên tự tổ chức các lớp cho người lao động đi đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ, đồng thời xem xét một cách cụ thể những trường hợp cần được đào tạo trước.

Bảng dự kiến công tác đào tạo lao động trực tiếp năm 2016

(Đơn vị: Người)

Chỉ tiêu	Đội ngũ bán hàng số 1			Đội ngũ bán hàng số 2		
	Nhu cầu đào tạo	Chỉ tiêu kế hoạch	Thực hiện kế hoạch	Nhu cầu đào tạo	Chỉ tiêu kế hoạch	Thực hiện kế hoạch
1. Đào tạo tại chỗ	9	8	6	10	9	7
- Marketing	4	3	2	3	3	3
- Bán hàng	3	3	2	3	3	2
- Hỗ trợ	2	2	2	4	3	2
2. Cử đi đào tạo	7	6	5	6	5	3
- Marketing	3	2	2	2	2	1
- Bán hàng	1	1	1	2	2	1
- Hỗ trợ	3	3	2	2	1	1
Tổng	16	14	11	16	14	10

Ta có thể xác định chi phí đào tạo như sau:

Ta có thể xác định chi phí đào tạo với lao động trực tiếp như sau

*) Với hình thức đào tạo tại chỗ Công ty dự tính hỗ trợ 550.000đ/người.

Như vậy chi phí đào tạo cho 13 lao động đào tạo tại chỗ là :

$$13 * 550.000 = 7.150.000đ$$

*) Với hình thức cử đi đào tạo, tùy theo học phí của các lớp học nâng cao nghiệp vụ trên thị trường, Công ty dự tính chi phí 1 khóa học là 3.000.000đ/người. Như vậy chi phí đào tạo cho 8 người là:

$$8 * 3.000.000 = 24.000.000đ$$

- Tiền lương mà Công ty phải trả cho 8 người được cử đi đào tạo là: (với tiền lương trung bình là 2.300.000đ/người)

$$11 * 2.300.000 = 18.400.000đ$$

- Như vậy năm 2014, chi phí mà Công ty phải bỏ ra nhằm nâng cao trình độ tay nghề cho lđ trực tiếp là:

$$7.150.000 + 24.000.000 + 18.400.000 = 49.550.000đ$$

Sau khi kết thúc khoá đào tạo, những cá nhân nào hoàn thành tốt khóa học sẽ được Công ty khen thưởng, động viên với mức thưởng: đối với lao động được cử đi đào tạo là 2.00.000đ/người, và đối với lao động đào tạo tại chỗ là 300.000đ/người. Sau đó đánh giá chất lượng thực hiện công việc của những đối tượng được đào tạo để có chính sách đãi ngộ hợp lý.

c. Kết quả của biện pháp

Sau khi thực hiện biện pháp công ty sẽ có được một đội ngũ công nhân viên có trình độ chuyên môn cao, làm việc hiệu quả, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường. Điều này vừa đem lại lợi ích cho công nhân viên lại vừa mang lại lợi ích lâu dài cho công ty, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ của công ty, nâng cao sức cạnh tranh với các công ty khác trên thị trường, nâng cao năng suất lao động, do đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

So sánh trước biện pháp và sau biện pháp:

Dự kiến kết quả với kì vọng tăng 10% doanh thu sau đào tạo ta có :

Bảng Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trước và sau khi thực hiện biện pháp

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước	Sau	Chênh lệch	
			giải pháp	giải pháp	SL	%
1	Tổng lao động	Người	39	39	-	-
2	Doanh thu	Tr.đồng	9.002,02	9.902,222	900,202	10
3	Lợi nhuận	Tr.đồng	204,31	175,202	29,108	14,24
4	Hiệu suất sử dụng lao động (2/1)	Tr.đồng/ Người	230,8	253,9	23,1	10
5	Hiệu quả sử dụng lao động (3/1)	Tr.đồng/ Người	5,23	4,49	0,74	14,14

Trong đó :

DT sau giải pháp là : $9002.02 \times (1+10\%) = 9902,222$ Tr đồng

CP sau giải pháp là: $8797,7 \times (1+0,1)+49,55 = 9727.02$ tr đồng. Từ bảng dự kiến kết quả trên cho thấy với kì vòng doanh thu tăng 10% thì hiệu suất sử dụng lđ tăng từ 230,8 lên 253,9. Tuy nhiên hiệu quả sử dụng lao động giảm từ 5,23 xuống 4,49

3.2. Hoàn thiện công tác đào tạo

3.2.1. Hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo

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.

Hàng quý, công ty thực hiện tiến hành nâng cao trình độ về ngoại ngữ, tin học... cho hầu hết cán bộ nhân viên, làm sao để mỗi người lao động đều biết ít nhất một loại ngoại ngữ và phải từ bằng B trở lên. Người lao động phải sử dụng thành thạo máy vi tính, 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.

Công ty đã đề ra các chiến lược về con người như:

+ Chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực – cạnh tranh thu hút nhân tài. Đào tạo đúng, tuyển dụng tốt sẽ có một nguồn nhân lực nội tại có kiến thức, có kỹ năng và năng lực đáp ứng yêu cầu phát triển mới. Song song đó bổ sung thêm người giỏi bằng việc xây dựng một cơ chế chính sách tạo lực hút để đáp ứng những yêu cầu, nhiệm vụ mới của Công ty.

+ Chương trình ứng dụng công nghệ phần mềm, tin học hóa toàn bộ hoạt động của công ty. Xây dựng một hệ thống thông tin chiến lược, sách lược, giải pháp sản xuất kinh doanh đúng đắn. Lấy công nghệ thông tin làm nền tảng là công cụ quản lý và phải được triển khai với tốc độ cao.

Về tổ chức hoạt động

Công ty luôn hướng tới hoàn thiện cơ cấu tổ chức hoạt động của công ty được hợp lý, khoa học và hiện đại nhất. 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, nghiên cứu chế tạo thuốc mà còn là tổ chức hoạt động đào tạo NNL trong công ty.

Để phục vụ tổ chức hoạt động trong công ty, công ty đã đưa ra chiến lược phát triển bao gồm 3 phần sau:

+ Phát triển công ty thành một tập đoàn kinh doanh đa ngành nghề, trong đó ngành hàng dược phẩm và trang thiết bị, dụng cụ y tế là ngành chủ đạo.

+ Thiết lập các đại diện và chi nhánh công ty cổ phần các thành phố, tỉnh trọng điểm trong cả nước và ngoài nước theo tiến độ phát triển sản xuất kinh doanh.

+ Liên doanh liên kết với các đơn vị sản xuất dược và trang thiết bị y tế trong và ngoài nước để sản xuất một số sản phẩm phù hợp thị trường trong nước và xuất khẩu.

Về điều hành quản lý

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.

Để điều hành quản lý công ty có hiệu quả, công ty đã đề ra các chương trình:

+ Chương trình tái cấu trúc - tổ chức lại doanh nghiệp - hiện đại hoá quản lý: Công ty hoạt động theo Luật doanh nghiệp Việt Nam năm 2005 dưới hình thức công ty cổ phần, đa sở hữu, nhà nước không còn chi phối, vì vậy cần phải tái cấu trúc ở cả 2 lĩnh vực tài chính và hoạt động (tức là làm một cuộc cách mạng về chiến lược). Hoạt động sản xuất kinh doanh phải năng động, tốc độ, sáng tạo, phù hợp với yêu cầu cạnh tranh quốc tế. Triển khai định hướng theo 3 nền kinh tế (kinh tế truyền thông - kinh tế tri thức - kinh tế khách hàng).

+ Chương trình hiện đại hóa kỹ thuật - công nghệ: Đầu tư đổi mới thiết bị, ứng dụng các công nghệ tiên tiến để cung cấp những sản phẩm có chất lượng cao, giá thành hợp lý nhằm đáp ứng những yêu cầu ngày càng khắt khe của những thị trường trong và ngoài nước mỗi lúc mỗi khó tính hơn.

+ Chương trình gia tăng tiềm lực tài chính - cạnh tranh thu hút vốn: nâng cao năng lực quản trị tài chính phù hợp theo từng bước mở rộng quy mô doanh nghiệp

Về sản phẩm

Công ty luôn đặt chất lượng sản phẩm lên vị trí hàng đầu. Vì thế, hơn lĩnh vực nào khác, trong lĩnh vực sức khỏe, chất lượng phải đặt lên hàng đầu, công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy tôn trọng cuộc sống và hạnh phúc của con người, tự xem mình có trách nhiệm phải làm tất cả để cung cấp cho mọi người những sản phẩm có chất lượng cao và được sống trong môi trường lành mạnh, đảm bảo an toàn & sức khỏe nghề nghiệp CB-CNV Công ty. Công ty luôn ý thức được rằng chúng tôi phải không ngừng cải tiến các công ty quản lý, cải tiến kỹ thuật 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 CB-CNV, phong phú hóa mặt hàng, giảm giá thành, đảm bảo giao hàng đúng hẹn

3.2.2. Xây dựng và hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo NNL Công ty trong thời gian dài hạn

Công ty chủ yếu áp dụng các hình thức đào tạo như: kèm cặp chỉ dẫn, hội thảo hội nghị, gửi đi các trung tâm.

Ngoài ra, những hình thức đào tạo khác hầu như không được Công ty áp dụng. Tuy nhiên, Công ty có thể áp dụng chương trình đào tạo như sau:

Hình thức đào tạo sinh viên thực tập: đây là một phương tiện rất tốt để cán bộ quản lý Công ty có thể quan sát và nhận biết các khả năng của sinh viên từ các trường về thực tập tại Công ty. Công ty nên bố trí sinh viên thực tập làm việc ở những bộ phận, những vị trí thích hợp và điều này rất có lợi đối với Công ty trong công tác tuyển dụng, Công ty dễ dàng tìm được những nhân viên tài giỏi, có năng lực và đã quen với công việc, quen với cách quản lý của Công ty. Hình thức này giúp cho Công ty có thêm nhân lực mà lại ít tốn kém chi phí.

Nhìn chung các chương trình đào tạo ngắn hạn của Công ty đều tuân thủ các nguyên tắc: phân tích doanh nghiệp, phân tích nhân viên trước khi lên một bản kế hoạch đào tạo chi tiết. Nhưng Công ty nên áp dụng các chương trình đào tạo mang tính chất dài hạn dành cho các cán bộ công nhân viên nhằm đạt đến các mục tiêu dài hạn hơn như: cử công nhân đi học ở các trường chính quy trong khoảng hai năm trong các trường dạy nghề hoặc các trường trung cấp. Để công nhân đó có thể nắm vững được cả lý thuyết và thực hành.

3.2.3. Kích thích nhân viên chủ động tham gia đào tạo

Khi xây dựng chương trình đào tạo, các bộ phận có liên quan chưa thu hút được nhiều người tham gia đào tạo. Vì vậy, Công ty nên có các biện pháp nhằm kích thích nhân viên tham gia vào các khóa đào tạo của Công ty.

Mở rộng đào tạo là biện pháp đào tạo quan trọng và là con đường cơ bản để nâng cao tổ chất của nhân viên. Việc nhân viên chủ động tham gia đào tạo có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả đào tạo. Nếu ngày càng có nhiều nhân viên được nâng cao năng lực làm việc từ việc đào tạo thì họ sẽ vui vẻ tham gia và ủng hộ khóa đào tạo. Ban Giám đốc Công ty nên để cho nhân viên nhận thức được rằng đào tạo không những có lợi cho việc thực hiện mục tiêu phát triển của Công ty mà còn có lợi cho cả người được đào tạo như: khai thác được năng lực tiềm ẩn của họ thông qua đào tạo, tạo cho họ cơ hội thăng tiến, cơ hội tăng lương.

Cùng với việc đào tạo, Công ty cũng cần để nhân viên nhận biết được sự coi trọng của Công ty đối với họ, nâng cao nhận thức của họ về giá trị của bản thân, từ đó hình thành tính chủ động và tự giác trong việc tham gia đào tạo và tham gia với thái độ tích cực để đào tạo trở thành một biện pháp động viên, khích lệ. Nhưng để nâng cao được hiệu quả đào tạo, có thể hủy bỏ tư cách đào tạo với những người không muốn được đào tạo, bởi vì những người từ chối được đào tạo thường là những người từ chối công việc.

3.2.4. Hoàn thiện việc đánh giá chương trình đào tạo sau khóa học

Việc đánh giá chương trình đào tạo sau khóa học là điều hết sức cần thiết để Công ty có thể xem xét hiệu quả của công tác đào tạo. Để đánh giá được chương trình đào tạo là có hiệu quả hay không thì Công ty cần thực hiện đánh giá ngay sau khóa học và sau khi người lao động thực hiện công việc sau khóa học. Việc sử dụng bảng hỏi là phương pháp Công ty nên dùng và kết hợp với phiếu đánh giá thực hiện công việc của người lao động sẽ đem lại cho người công tác đánh giá cái nhìn chính xác về hiệu quả của công tác đào tạo. Ngoài ra Công ty nên kết hợp với các cơ sở để thực hiện việc đánh giá một cách đồng bộ và hợp lý.

Để việc đánh giá hiệu của công tác đào tạo có tác dụng thì Công ty có thể thực hiện công việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo thành 2 phần:

Thứ nhất là đánh giá chương trình đào tạo ngay sau khi khóa học kết thúc để có những thông tin về toàn bộ chương trình đào tạo của Công ty. Việc đánh giá này có thể thông qua bảng hỏi đối với các học viên và sự nhận xét của cán bộ đào tạo theo dõi khóa học này. Để thực hiện công việc này Công ty có thể sử dụng phiếu đánh giá dành cho học viên và biên bản nghiệm thu đối với cán bộ thực hiện công tác đào tạo

Thứ hai là quá trình đánh giá người lao động được đào tạo sau một thời gian để thấy hiệu quả thực tế khi áp dụng các kiến thức và kỹ năng được học vào trong quá trình lao động. Việc đánh giá này có thể thông qua phiếu đánh giá nhân viên, sự kết hợp phiếu đánh giá có thể giúp cung cấp thông tin liên tục vì hiện nay Công ty thực hiện việc đánh giá sau mỗi quý. Như vậy sẽ có điều kiện để hoàn thiện công tác đào tạo NNL trong Công ty

3.2.5. Đa dạng hóa các phương pháp đào tạo

Trên cơ sở phân tích, đánh giá mục tiêu đào tạo, từ đó đưa ra các phương pháp đào tạo thích hợp. Để tránh sự hình thức, rập khuôn cứng nhắc trong công tác này ban lãnh đạo Công ty phải mở rộng các hình thức đào tạo.

Đối với những người lao động được gửi đi học tại các trung tâm, chương trình đào tạo do phía đối tác chủ động thiết kế nhưng phải có sự đóng góp, bổ sung của Công ty.

Đối với hình thức kèm cặp chỉ bảo trong Công ty, dù là kèm cặp thực tế hay giảng dạy lý thuyết thì đều phải áp dụng nhiều cách truyền đạt sao cho người học và người dạy đều có sự hứng thú, chú tâm vào hoạt động đào tạo.

Đối với các cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng có thể áp dụng phương pháp kỹ thuật nghe nhìn (ngoài phương pháp hội thảo, hội nghị mà Công ty đã sử dụng): tổ chức các chương trình phim ảnh theo định kỳ gồm các thông tin mới và cập nhật sẽ có tác dụng lớn mặc dù có kinh phí hơi cao nhưng ưu điểm của nó lại nổi bật hơn cả vì có thể chỉ đầu tư một lần nhưng có thể sử dụng nhiều lần chiếu đi chiếu lại và có thể ngừng để giải thích thêm.

Đối với công nhân thì ngoài phương pháp kèm cặp chỉ bảo hay đi học ở các trung tâm thì có thể chỉ dẫn công việc và luân phiên công việc là hợp lý và chỉ cần làm tốt khâu lựa chọn giáo viên giảng dạy là được.

3.3. Hoàn thiện công tác phát triển

3.3.1. Hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng NNL sau đào tạo

Công ty cần bổ sung thêm vào mỗi chương trình đào tạo phần sử dụng sau đào tạo. Điều đó sẽ giúp Công ty tận dụng được NNL phù hợp với những công việc mới, đồng thời cũng tạo ra những định hướng khi xây dựng các nội dung đào tạo. Nếu kiến thức truyền đạt cho nhân viên chỉ là học rồi bỏ không thì không thể khuyến khích được nhân viên tham gia tích cực, đồng thời cũng sẽ là lãng phí nguồn chi phí dành cho đào tạo của Công ty.

3.3.2. Nâng cao vai trò trách nhiệm của lãnh đạo Công ty trong việc sử dụng và phát triển NNL

Một trong những yếu tố hàng đầu đảm bảo cho NNL phát triển và khai thác có hiệu quả là sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty. Các cấp lãnh đạo của Công ty là những người phải có nhận thức đúng đắn vai trò, vị trí của yếu tố con người đối với việc nâng cao hiệu quả công việc, đối với sự tồn tại, phát triển của Công ty cũng như sự phát triển toàn diện của cá nhân người lao động. Lãnh đạo Công ty cần dành thời gian để nắm được năng lực thực tiễn của đội ngũ cán bộ nhân viên toàn Công ty, yêu cầu hàng năm về bổ sung đào tạo, về điều kiện vật chất và tài chính để chương trình đào tạo đạt kết quả tốt, về lựa chọn các loại hình và nội dung đào tạo, về việc sử dụng lao động sau đào tạo, về khen thưởng kỷ luật đối với từng cán bộ nhân viên trong Công ty

Đào tạo và phát triển NNL không chỉ đơn thuần là nâng cao trình độ về kỹ năng, kiến thức đối với từng công việc mà còn phát triển con người trên nhiều lĩnh vực: về tri thức xã hội, về văn hóa, lối sống, đạo đức..trong doanh nghiệp. Ngoài việc tạo ra của cải vật chất, con người còn tạo ra các giá trị về văn hóa tinh thần. Chính vì thế, đòi hỏi các cấp lãnh đạo của Công ty cần chú ý hơn nữa về việc đào tạo và phát triển NNL.

3.3.3. Nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc

Nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc đào tạo và đặc biệt đào tạo lại là thực sự cần thiết để duy trì khả năng làm việc và thích ứng với công nghệ mới như mời các chuyên gia, giảng viên của các trường đại học, cao đẳng và trung cấp nghề về giảng dạy tại Công ty theo hình thức cấp bằng hoặc chứng chỉ, từ đó phát triển NNL của Công ty lên tầm cao mới nhằm nâng cao nhận thức hiểu biết cũng như trình độ tay nghề, tạo ra một đội ngũ công nhân viên thạo việc, có kỹ năng vận hành máy móc, thiết bị tốt, giảm thiểu sa hỏng và các chi phí sửa chữa máy móc

3.3.4. Duy trì và nâng cao chất lượng của NNL

Đối với bất kỳ nguồn nhân lực nào, nếu chúng ta không thường xuyên đào tạo, cập nhật những kiến thức mới cho người lao động thì nguồn lực đó nhanh chóng bị tụt hậu về kỹ năng và trí lực, không thể theo kịp sự phát triển của công nghệ. Do đó Công ty cần cho các cán bộ, công nhân viên của mình tham gia các hội thảo, triển lãm, hội chợ của ngành tổ chức hoặc mời các chuyên gia về thuyết giảng, đặc biệt cần hoàn thiện nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo. Những cán bộ liên quan đến công tác đào tạo ở Công ty phải được thường xuyên cho đi học tập, nâng cao trình độ để họ tham gia các cuộc hội thảo khoa học, lớp “đào tạo chuyên gia”, lĩnh hội những kiến thức quản lý mới, tiên tiến áp dụng vào thực tiễn.

Bởi việc duy trì và nâng cao chất lượng NNL là yếu tố quan trọng để đi đến thành công trong mọi lĩnh vực như phát triển ngành nghề, thu hút đầu tư. Mở rộng các mối quan hệ trong và ngoài nước.

3.4.Một số kiến nghị

3.4.1.Kiến nghị đối với Công ty

Là một công ty hoạt động trong lĩnh vực sản và buôn bán. Đây lại là một lĩnh vực hoạt động phổ biến nên sự cạnh tranh trên thị trường là vô cùng khắc nghiệt. Một doanh nghiệp ngày càng phát triển thì đó là sự đóng góp của toàn thể nhân viên. Vì vậy, việc đào tạo đội ngũ nhân viên có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy Công ty phát triển. Bên cạnh đó những yếu tố liên quan để việc đào tạo cũng cần được xem xét kỹ lưỡng để công tác đào tạo đạt hiệu quả tối đa.

3.4.2.Kiến nghị đối với Nhà nước

- Nhà nước cần xây dựng một cơ chế thích hợp để người lao động Việt Nam có thể giao lưu và học hỏi các phương pháp đào tạo của các nước tiên tiến, trao đổi kinh nghiệm làm việc.

- Đổi mới hệ thống giáo dục đào tạo cho phù hợp với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, từng bước nâng cao chất lượng đào tạo trong các trường đại học, các trung tâm đào tạo.

- Thường xuyên thay đổi một số văn bản có liên quan trực tiếp đến công tác đào tạo và cán bộ công chức theo hướng: những văn bản không phù hợp với cơ chế thị trường và hội nhập quốc tế thì thay đổi lại. Sự thay đổi theo hướng thực sự trọng dụng những người có đức, có tài.

- Tiếp tục cải cách chế độ tiền lương, tuyển dụng và bổ nhiệm cán bộ theo hướng những người được đào tạo, làm việc phải tốt hơn những người chưa hoặc không chịu đi đào tạo, những người làm việc không hiệu quả.

KẾT LUẬN

Sau một thời gian thực tập, nghiên cứu những vấn đề tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy, em đã có cơ hội tìm hiểu về Công ty nói chung và một số công tác quản trị và đặc biệt là công tác đào tạo và phát triển NNL. Qua đó, em đã nắm bắt được những thông tin cơ bản, thú vị về những vấn đề xung quanh đào tạo và phát triển NNL của Công ty.

Đề tài này được thực hiện với mục đích nghiên cứu thực trạng công tác đào tạo và phát triển NNL của Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy. Qua việc phân tích những nhân tố ảnh hưởng và quá trình thực hiện công tác đào tạo và phát triển NNL tại Công ty cổ phần thương mại vận tải Hà Huy, đề tài này cũng chỉ ra một số ưu điểm cũng như hạn chế trong công tác đào tạo và phát triển NNL tại Công ty. Xác định được đúng người lao động cần đào tạo, xây dựng được kế hoạch đào tạo chi tiết phù hợp với công ty, hạn chế được việc đào tạo ồ ạt không đem lại hiệu quả cao và phí phạm chi phí như trước kết quả cho thấy với kì vòng doanh thu tăng 10% thì hiệu suất sử dụng lữ tăng từ 230,8 lên 253,9. Tuy nhiên hiệu quả sử dụng lao động giảm từ 5,23 xuống 4,49. Sau khi thực hiện biện pháp công ty sẽ có được một đội ngũ công nhân viên có trình độ chuyên môn cao, làm việc hiệu quả, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường. Từ những hạn chế và những nguyên nhân dẫn đến hạn chế đó, bài khóa luận này cũng đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển NNL tại Công ty, để giúp Công ty ngày càng phát triển và thực hiện đúng chức năng cũng như phát huy được hiệu quả tối đa.

Tóm lại, việc nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì điều đó sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng kinh doanh, giảm chi phí sản xuất kinh doanh, khấu hao tài sản cố định... điều đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và mở rộng thị phần tăng khả năng cạnh tranh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty CP thương mại vận tải Hà Huy (2016). *Báo cáo công tác quản trị nhân lực công ty 2016*
2. Công ty CP thương mại vận tải Hà Huy (2016). *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2016*
3. Công ty CP thương mại vận tải Hà Huy (2017). *Báo cáo công tác quản trị nhân lực công ty 2017*
4. Công ty CP thương mại vận tải Hà Huy (2017). *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2017*
5. Bùi Văn Nhơn (2006), “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội”.
6. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), “Quản trị nhân lực”, Đại học Kinh tế Quốc dân.
7. Trần Kim Dung , “*Quản trị nguồn nhân lực*”, Đại học Thăng Long
8. Vương Thị Thanh Trì, slide “*Quản trị nguồn nhân lực*”, Đại học Thăng Long
9. Lê Thị Hạnh, slide “*Quản trị nhân lực*”, Đại học Thăng Long