

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

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

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

Chương 2: Phân tích thực trạng về công tác đào tạo, phát triển nhân lực của Công ty TNHH Thương Mại Jtrue (Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH Thương Mại Jtrue và nghiên cứu thực trạng về công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại công ty này).

Chương 3: Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue (Dựa vào cơ sở lý luận và thực tiễn để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả chế độ đãi ngộ nhân sự tại công ty).

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

- *Số lượng lao động, cơ cấu lao động theo độ tuổi, chuyên môn, ... quy mô sản xuất, cơ sở vật chất kỹ thuật, kế hoạch và quy mô đào tạo.*
- *Thống kê các chi phí liên quan đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.*

3. **Địa điểm thực tập tốt nghiệp.**

Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

Địa điểm: Số 38 phố Thịnh Liệt, phường Thịnh Liệt, quận Hoàng Mai, Hà Nội.

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục đích nghiên cứu đề tài	2
3. Nhiệm vụ nghiên cứu	2
4. Đối tượng nghiên cứu	2
5. Phạm vi nghiên cứu	2
6. Phương pháp nghiên cứu	2
7. Kết cấu của luận văn	2
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC	4
1.1 Khái niệm, vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	4
1.1.1 <i>Khái niệm về nguồn nhân lực</i>	4
1.1.2 <i>Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực</i>	5
1.1.3 <i>Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	6
1.2 Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nhân lực	8
1.3 Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	9
1.3.1 <i>Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	9
1.3.2 <i>Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	10
1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	11
1.4.1 <i>Các nhân tố khách quan</i>	11
1.4.2 <i>Các nhân tố chủ quan</i>	12
1.5 Các phương pháp đào tạo và phát triển	14
1.5.1 <i>Đào tạo trong công việc</i>	14
1.5.1.1 <i>Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn trong công việc</i>	15
1.5.1.2 <i>Đào tạo theo kiểu học nghề</i>	15
1.5.1.3 <i>Kèm cặp và chỉ bảo</i>	16
1.5.1.4 <i>Luân chuyển và chuyển công việc</i>	16
1.5.2 <i>Đào tạo ngoài công việc</i>	16
1.5.2.1 <i>Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp</i>	17
1.5.2.2 <i>Cử đi học ở các trường chính quy</i>	17
1.5.2.3 <i>Các bài giảng, các hội nghị hoặc hội thảo</i>	17
1.5.2.4 <i>Đào tạo theo phương thức từ xa</i>	18

1.5.2.5 Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính	18
1.5.2.6 Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm	18
1.5.2.7 Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ	19
1.6 Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực	19
1.6.1 Xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nguồn nhân lực	20
1.6.1.1 Xác định và phân tích nhu cầu đào tạo	20
1.6.1.2 Xác định mục tiêu đào tạo, phát triển của doanh nghiệp	23
1.6.2 Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực	23
1.6.2.1 Địa điểm của chương trình đào tạo và phát triển	23
1.6.2.2 Lựa chọn đối tượng đào tạo	24
1.6.2.3 Hình thức đào tạo	24
1.6.2.4 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo	25
1.6.3 Lựa chọn giáo viên để đào tạo	25
1.6.4 Chi phí đào tạo	26
1.6.5 Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	26
1.6.6 Thiết lập quy trình đánh giá	27
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI JTRUE	29
2.1 Tổng quan chung về công ty	29
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công Ty TNHH Thương Mại JTRUE	29
2.1.2 Chức năng nhiệm vụ của công ty TNHH Thương Mại JTRUE	29
2.1.2.1 Lĩnh vực kinh doanh của công ty	29
2.1.2.2 Nhiệm vụ của công ty	30
2.2 Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Thương Mại JTRUE	30
2.2.1 Cơ cấu tổ chức của công ty	30
2.2.2 Chức năng và trách nhiệm của các phòng ban trong công ty	30
2.3 Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty JTRUE	32
2.3.1 Sản phẩm của doanh nghiệp	32
2.3.2 Công nghệ sản xuất	32
2.4 Phương hướng phát triển của công ty	32
2.5 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty	33
2.6 Tình hình lao động và sử dụng lao động của công ty TNHH Thương Mại Jtrue	34

2.6.1	<i>Cơ cấu lao động của công ty</i>	34
2.6.2	<i>Sự phân bổ lao động giữa các phòng ban</i>	37
2.6.3	<i>Năng suất lao động của công ty</i>	37
2.7	Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty TNHH Thương Mại Jtrue	38
2.7.1	<i>Quan điểm lãnh đạo về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty</i>	38
2.7.2	<i>Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue</i>	39
2.7.2.1	<i>Thực trạng về công tác đào tạo của công ty</i>	39
2.7.2.2	<i>Sơ đồ quy trình đào tạo của công ty</i>	42
2.7.3	<i>Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue</i>	43
2.7.3.1	<i>Xác định nhu cầu đào tạo</i>	43
2.7.3.2	<i>Xác định mục tiêu đào tạo</i>	45
2.7.3.2	<i>Xây dựng kế hoạch đào tạo</i>	46
2.7.3.4	<i>Triển khai thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự</i>	48
2.8	Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty TNHH Thương Mại Jtrue	49
2.8.1	<i>Công tác xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực</i>	49
2.8.2	<i>Công tác xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực</i>	50
2.8.3	<i>Công tác triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nhân lực</i>	50
2.8.4	<i>Công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân lực</i>	51
2.8.5	<i>Thành tựu</i>	51
2.8.6	<i>Hạn chế</i>	52
2.8.7	<i>Nguyên nhân</i>	52
	CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NGUỒN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI JTRUE	53
3.1	Các định hướng chung của công ty về công tác đào tạo và phát triển	53
3.1.1	<i>Mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực của công ty trong thời gian tới</i>	53
3.1.2	<i>Chiến lược nguồn nhân lực</i>	55
3.2	Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue	55
3.2.1	<i>Trong Công ty</i>	55

3.2.2 Đối với ban lãnh đạo công ty	57
3.1.3 Bản thân người lao động	57
3.2.4 Đối với hoạt động của phòng hành chính nhân sự	62
3.2.4.1 Thực hiện đào tạo, nâng cao thêm kiến thức, kinh nghiệm về nhân sự cho các cán bộ phòng đào tạo	62
3.2.4.2 Thực hiện tốt công tác tuyển dụng cán bộ nhân sự	63
3.2.4.3 Đào tạo nhân sự cho người trúng tuyển	63
3.2.5 Hoàn thiện chương trình đào tạo và phát triển nhân lực	63
3.2.5.1 Xác định mục tiêu đào tạo	63
3.2.5.2 Xác định đối tượng đào tạo	64
3.2.5.3 Xây dựng chương trình, lựa chọn phương pháp, lựa chọn giáo viên đào tạo cho các học viên	64
3.2.6 Kích thích nhân viên chủ động tham gia đào tạo	65
3.2.7 Hoàn thiện việc đánh giá chương trình đào tạo sau khóa học	66
3.2.8 Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo	66
3.3 Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để bố trí, sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo	67
3.4 Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để duy trì (giữ chân) nguồn nhân lực chất lượng cao cho Công ty	67
3.5 Một số giải pháp khác nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue	68
KẾT LUẬN	71
TÀI LIỆU THAM KHẢO	72

DANH MỤC HÌNH VẼ - SƠ ĐỒ

Hình 1.1 Mô hình quản trị nguồn nhân lực	6
Hình 1.2 Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực	20
Sơ đồ 1.1 Sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo	21
Sơ đồ 1.2 Quy trình đào tạo tại doanh nghiệp	27
Sơ đồ 1.3 Quy trình đào tạo bên ngoài doanh nghiệp	27
Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty JTRUE	30
Sơ đồ 2.2 Quy trình đào tạo của công ty Jtrue	43

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1 So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	8
Bảng 2.1 Bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty JTRUE	33
Bảng 2.2 Diễn biến quy mô và chất lượng lao động tại Công ty TNHH Thương Mại JTRUE	35
Bảng 2.3 Cơ cấu lao động theo độ tuổi	36
Bảng 2.4 Lao động trong các phòng ban (2017)	37
Bảng 2.5 Phân tích năng suất lao động của công ty trong 2 năm 2016 - 2017	38
Bảng 2.6 Quy mô đào tạo cán bộ, nhân viên trong công ty	41
Bảng 2.7 Thống kê số lượng công nhân viên được đào tạo ở các phòng, ban	42
Bảng 2.8: Kế hoạch đào tạo cán bộ công nhân viên năm 2017	45
Bảng 2.9 Thống kê chi phí đào tạo năm 2017	47
Bảng 2.10 Chi phí đào tạo của công ty qua các năm	49
Bảng 3.1 Tình hình lao động ở đội ngũ bán hàng số 1	58
Bảng 3.2 Danh sách thợ bậc cao cần được đào tạo ở đội ngũ bán hàng số 1	59
Bảng 3.3 Bảng dự kiến công tác đào tạo lao động trực tiếp năm 2016	61
Bảng 3.4 Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trước và sau khi thực hiện biện pháp	62

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt thời gian thực tập và làm khóa luận tốt nghiệp với đề tài “Hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue” em đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ tận tình từ ban lãnh đạo cũng như các anh chị trong công ty.

Trước hết, em xin chân thành cảm ơn cô Nguyễn Thị Hoàng Đan - người trực tiếp chỉ bảo và hướng dẫn để em có thể hoàn thành tốt bài khóa luận này cũng như những chỉnh sửa mang tính thực tế của cô.

Em xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo của Trường Đại Học Dân Lập Hải Phòng, đặc biệt là thầy cô khoa Quản Trị Kinh Doanh chuyên ngành Quản Trị Doanh Nghiệp về những kiến thức các thầy cô đã chỉ bảo em trong suốt quá trình học tập và rèn luyện tại trường.

Đặc biệt, em xin chân thành cảm ơn toàn bộ tập thể cán bộ, công nhân viên của Công ty Jtrue đã tạo điều kiện và tận tình chỉ bảo, giúp đỡ em trong việc tìm kiếm tài liệu và tư vấn về tình hình hoạt động của doanh nghiệp trong suốt quá trình thực tập và hoàn thành bài khóa luận này.

Cuối cùng, em xin được cảm ơn gia đình và bạn bè đã tạo mọi điều kiện tốt nhất từ vật chất cho đến tinh thần để em có thể hoàn thành tốt việc học tập và làm bài khóa luận này.

Trong quá trình làm luận văn, do kinh nghiệm và thời gian còn hạn chế nên những biện pháp đưa ra khó tránh được những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự góp ý từ quý thầy cô để bài luận văn hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn !

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: ***“TIẾP CẬN LÝ THUYẾT QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ GIÁO VIÊN TIỂU HỌC TRÊN ĐỊA BÀN HUYỆN PHÙ CỪ, TỈNH HƯNG YÊN”*** là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan và không hề sao chép của bất kỳ tổ chức, cá nhân nào. Các dữ liệu thông tin thứ cấp sử dụng trong Khóa luận là có nguồn gốc và được trích dẫn rõ ràng.

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

Sinh viên

Nguyễn Thị Thùy Trang

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TNHH	: Trách nhiệm hữu hạn
ĐT - PT	: Đào tạo - Phát triển
QTNNL	: Quản lý nguồn nhân lực
NNL	: Nguồn nhân lực
KQSXKD	: Kết quả sản xuất kinh doanh
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
DT	: Doanh thu
DV	: Dịch vụ
HĐKD	: Hoạt động kinh doanh
LN	: Lợi nhuận

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Phát triển con người là một trong những mục tiêu quan trọng nhất để phát triển kinh tế, xã hội và đó cũng là một phương tiện để thúc đẩy sự phát triển không chỉ trong phạm vi quốc gia mà còn trên toàn thế giới. Trong mỗi tổ chức thì vai trò của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là rất quan trọng nhằm thúc đẩy sự phát triển của việc sản xuất kinh doanh trong mỗi doanh nghiệp. Bên cạnh đó công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không chỉ đem lại lợi ích cho tổ chức mà còn giúp ích cho người lao động có thể cập nhật và tiếp thu những kiến thức và kỹ năng mới từ đó có thể áp dụng thành công trong các thay đổi về kỹ thuật, công nghệ. Nhờ có đào tạo và phát triển mà người lao động tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức, xã hội. Không chỉ vậy người lao động còn được thỏa mãn nhu cầu học hỏi của mình.

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

Sau một thời gian thực tập tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue, nhận thấy công ty có rất nhiều ưu điểm do đã thấy được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bởi vậy công ty đã chú trọng đến việc đầu tư cho người lao động được tham gia các khóa đào tạo để nâng cao năng lực cũng như có những chính sách phát triển nhân lực hợp lý. Tuy nhiên, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty vẫn còn những hạn chế như: hình thức đào tạo chưa phong phú, công tác đánh giá chưa hiệu quả, chưa sát với năng lực thực sự của nhân viên. Với sự hướng dẫn tận tình của các anh chị tại công ty từ đó em đã nghiên cứu đề tài “Hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân

lực tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue” làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục đích nghiên cứu đề tài

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, Khóa luận sẽ đề xuất biện pháp hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue nhằm nâng cao chất lượng quản lý

3. Nhiệm vụ nghiên cứu

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.

Tìm hiểu thực tế để thấy được thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

Đề xuất giải pháp và những kiến nghị từ thực tiễn nhằm hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

4. Đối tượng nghiên cứu

Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

5. Phạm vi nghiên cứu

Công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

6. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp quan sát: quan sát để nhận xét và đánh giá về thực trạng công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

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

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

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài lời mở đầu, kết luận thì bài khóa luận gồm 3 chương:

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

Chương 2: Phân tích thực trạng về công tác đào tạo, phát triển nhân lực của Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

Chương 3: Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

CHƯƠNG 1

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

1.1 Khái niệm, vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực

Hiện nay, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như mỗi doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực cho hợp với mục tiêu nghiên cứu.

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).

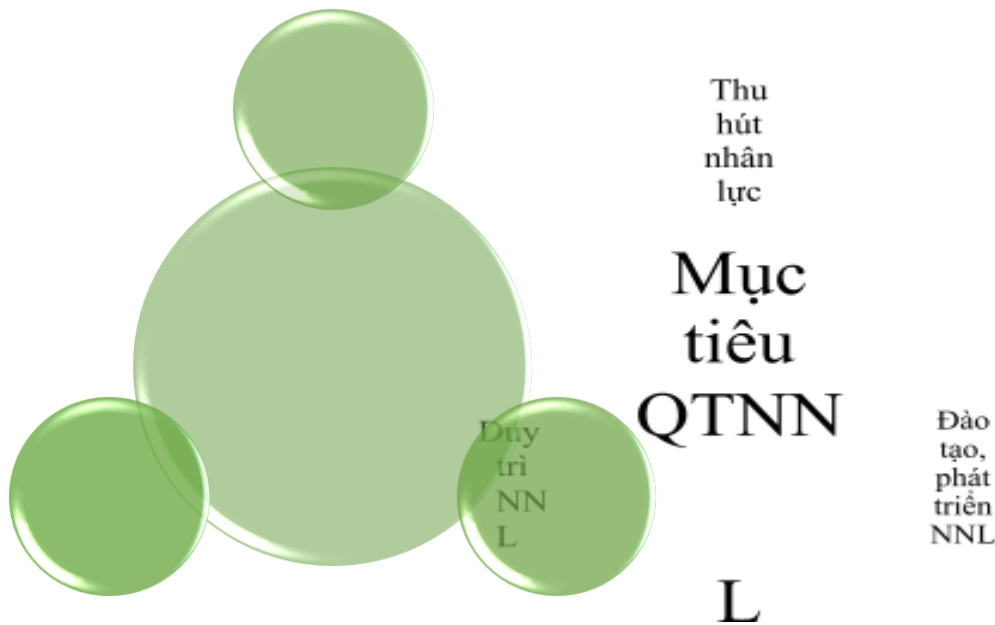
Có nhiều cách phát biểu về Quản trị Nguồn nhân lực do ảnh hưởng cách tiếp cận và nhận thức khác nhau. Một trong những khái niệm thường dùng đó là: “Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên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

1.1.3 Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

Theo quan điểm truyền thống, đào tạo được dành cho những nhân viên cấp dưới, còn phát triển để cho các nhân viên cấp cao và sự khác biệt cơ bản giữa đào tạo và phát triển thể hiện ở chỗ đào tạo chú trọng vào các kỹ năng tay chân còn phát triển chú trọng kỹ năng giao tiếp, ra quyết định,... Theo TS. Wayne, khái niệm đào tạo và phát triển sẽ được dùng thay đổi cho nhau và đều bao gồm các chương trình được hoạch định nhằm hoàn thiện việc thực hiện 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 kiến thức, kỹ năng, quan điểm và hành vi xã hội.

Theo Cherrington (nhà quản trị học người New Jersey), giáo dục mang tính chất chung, cung cấp cho học viên các kiến thức chung có thể sử dụng vào trong các lĩnh vực khác nhau, 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 giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung xuất bản năm 2011 thì:

Điểm tương đồng giữa đào tạo và phát triển là chúng đều có các phương pháp tương tự, được sử dụng nhằm tác động nên quá trình học tập để nâng cao kiến thức, kỹ năng thực hành.

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

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

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

Trên đây là các quan điểm khác nhau về đào tạo và phát triển nhưng nhìn chung, chúng ta có thể hiểu “đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một hoạt động có tổ chức được tiến hành trong một thời gian xác định nhằm đem đến sự thay đổi về trình độ kỹ năng và thái độ của người lao động đối với công việc của họ. Việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực liên quan đến công việc, cá nhân và tổ chức. Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Thông qua việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có thể giúp cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp xác định rõ được nhiệm vụ, chức trách và mục tiêu công tác của bản thân, nâng cao kiến thức và kỹ năng, có được tố chất và khả năng nghiệp vụ thích hợp để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, tạo ra giá trị lớn nhất cho doanh

ngiệp cùng với sự vươn lên của bản thân.”

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

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

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

1.2 Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nhân lực

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

□ Đối với doanh nghiệp:

- + Cải tiến về năng suất, chất lượng công việc.
- + Giảm bớt được sự giám sát, vì khi người lao động được đào tạo, trang bị đầy đủ những kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết họ có thể tự mình 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.

□ Đối với bản thân người lao động:

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

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

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

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

□ Đối với xã hội:

+ Tạo ra nguồn nhân lực có chất lượng cao.

+ Góp phần tạo ra công dân tốt cho xã hội.

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

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

1.3.1 Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

Theo giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung thì mục tiêu của đào tạo và phát triển của nguồn nhân lực trong tổ chức là:

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

- Cập nhập 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.

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

- Giải quyết các vấn đề 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 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 bởi 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 cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được những thành tích tốt hơn, muốn được trao nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn để có cơ hội thăng tiến hơn.

1.3.2 Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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 nói riêng.

□ Đối với tổ chức:

- Trước hết đào tạo giúp người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc được giao. Nhờ đó giá thành sản phẩm sẽ hạ, khả năng bán hàng hóa và dịch vụ sẽ tốt hơn, thị trường tiêu thụ sản phẩm sẽ được mở rộng và tổ chức có nhiều cơ hội để nâng cao lợi nhuận.

- Hơn nữa thông qua đào tạo khả năng tự tiến hành công việc một cách độc lập và tự giác của người lao động sẽ tăng, tổ chức giảm được chi phí lao động cho việc giám sát quá trình làm việc của người lao động.

- Nhờ có đào tạo tổ chức sẽ duy trì và nâng cao được chất lượng nguồn nhân lực của mình, sẽ có đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao. Điều đó giúp tổ chức nâng cao tính ổn định và tính năng động trong các hoạt động của mình, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng khoa học kỹ thuật và quản lý trong hoạt động của tổ chức.

- Cuối cùng nhờ hoạt động đào tạo tổ chức có thể tạo ra được đội ngũ nhân viên giỏi, duy trì được đội ngũ nhân viên đó và thu hút được nhân viên giỏi đến với tổ chức nhờ đó có thể tạo lập và nâng cao lợi thế cạnh tranh. Đồng thời hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp tổ chức chuẩn bị đội ngũ

cán bộ, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có những kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm những vị trí trống.

□ Đối với người lao động:

Khi hiệu quả lao động của người lao động tăng và doanh nghiệp có doanh thu cao thì kéo theo thù lao của người lao động cũng tăng lên.

Nhờ có hoạt động đào tạo và mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc cũng tăng, người lao động sẽ gắn bó hơn với tổ chức.

Thông qua đào tạo người lao động có tính chuyên nghiệp cao hơn, các nhu cầu và nguyện vọng của họ sẽ đáp ứng tốt hơn. Nói cách khác đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo “thương hiệu cá nhân” cho người lao động, giúp cho họ có chỗ đứng và vị thế vững chắc trên thị trường lao động với mức tỷ trọng trong công việc của lao động sẽ cao.

Đồng thời cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng được các máy móc, thiết bị hiện đại trong doanh nghiệp; giúp người lao động có cách nhìn, tư duy mới về công việc, và phát huy tính sáng tạo của người lao động.

1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1 Các nhân tố khách quan

Nếu như nền kinh tế phát triển với xu hướng phát triển trình độ công nghệ cao và có xu thế hội nhập với nền kinh tế quốc tế thì hoạt động đào tạo cũng bị chi phối. Bởi khi xu thế thị trường thay đổi thì kế hoạch đào tạo của doanh nghiệp cũng cần có sự thay đổi cho phù hợp.

□ Sự thay đổi của môi trường văn hóa xã hội

Là yếu tố có ảnh hưởng gián tiếp đến hoạt động đào tạo của doanh nghiệp. Những sự thay đổi về xã hội; 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 luôn là nhân tố thúc đẩy doanh nghiệp phải có công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện có một cách hiệu quả.

□ Sự phát triển của khoa học công nghệ

Khoa học công nghệ là nhân tố ảnh hưởng tới sự thành công của tổ chức. Trong kinh doanh khoa học công nghệ là bước đệm làm nên thương hiệu của tổ chức. Khoa học công nghệ có thể làm thay đổi cuộc sống con người. Ngày nay, với sự phát triển của loài người, ngày càng nhiều phát minh khoa học công nghệ được nghiên cứu và ứng dụng vào cuộc sống và hoạt động sản xuất kinh doanh.

Người lao động luôn cần được cập nhật các tiến bộ khoa học công nghệ thông qua hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

□ Thị trường lao động

Thị trường lao động phát triển thì người chủ doanh nghiệp dễ dàng tìm kiếm được người lao động có trình độ, kỹ năng đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, người lao động cũng dễ dàng tìm kiếm việc làm phù hợp với năng lực và sở trường của mình. Sự phát triển của hệ thống thông tin thị trường lao động, của trung tâm giới thiệu việc làm sẽ là cầu nối tốt giữa người sử dụng lao động và người lao động. Mỗi quan hệ giữa cung và cầu lao động sẽ ảnh hưởng đến mức tiền công trả cho người lao động.

1.4.2 Các nhân tố chủ quan

- Những chiến lược nguồn nhân lực của công ty

Chiến lược nguồn nhân lực của công ty ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực qua các tiêu chí như: Nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai: bao gồm số lượng, chất lượng, kỹ năng công việc, trình độ... hay những yêu cầu đặt ra khi tuyển mới nhân viên... Những kế hoạch nguồn nhân lực này đòi hỏi công tác đào tạo và phát triển phải phù hợp để đáp ứng được yêu cầu công việc, yêu cầu về khả năng thích hợp của nhân viên. Mặt khác nó hướng nhà quản trị tới một cái đích nào đó cần đạt được.

- Kế hoạch phát triển kinh doanh của công ty

Đây là nhân tố quyết định đến công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty. Đội ngũ nhân viên chính là nhân tố chính biến kế hoạch kinh doanh của công ty thành công vì thế tùy vào kế hoạch kinh doanh của mình mà doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo nhân viên cho hợp lý. Doanh nghiệp muốn đạt kết quả kinh doanh tốt cần chú trọng đến yếu tố con người. Doanh nghiệp nên coi công tác đào tạo là một hoạt động đầu tư chứ không phải là chi phí.

- Nguyên vọng, yêu cầu, đòi hỏi của nhân viên trong doanh nghiệp

Theo nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow (1908 – 1970), nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất tới nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm nhu cầu được thỏa mãn thì sẽ xuất hiện nhu cầu khác. Tháp nhu cầu của Maslow đã chỉ ra nhu cầu của con người có 5 cấp bậc khác nhau:

- Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện. Bậc nhu cầu cao nhất của con người là nhu cầu tự hoàn thiện bản thân mình. Muốn bản thân hoàn thiện chỉ có cách duy nhất là học

hỏi

và trau dồi kiến thức cho bản thân. Mỗi người sẽ muốn hoàn thiện bản thân ở những góc độ khác nhau. Vì thế việc tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của người lao động trước khi đào tạo là rất quan trọng. Nó giúp doanh nghiệp không lãng phí tiền của mà lại còn tạo ra được hiệu quả mong muốn. Nhu cầu đào tạo là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực; là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Nhu cầu này còn thể hiện sự khát vọng và nỗ lực để thực hiện một công việc nào đó theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện thì họ mới cảm thấy hài lòng. Do đó để giúp người lao động đạt được những gì mình mong muốn thì hoạt động đào tạo và phát triển là cần thiết.

- Các quyết định của nhà quản trị

Quyết định của nhà quản trị có ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động đào tạo và phát triển ở doanh nghiệp. Nhà quản trị có quyền quyết định có thực hiện việc đào tạo hay không. Quyết định của nhà quản trị sẽ ảnh hưởng đến thành bại của doanh nghiệp, vì thế là nhà quản trị cần phải có cái nhìn sắc bén để đánh giá, nhận định tình hình thực tế của doanh nghiệp hiện tại và tương lai để có những quyết định đúng đắn nhất. Nếu nhà quản trị không quan tâm đến công tác đào tạo thì hoạt động đào tạo của công ty sẽ rất yếu và ngược lại nếu nhà quản trị đánh giá việc đào tạo là quan trọng thì hoạt động đào tạo sẽ được quan tâm đầu tư.

- Nguồn chi phí dành cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Cũng như mọi công tác khác, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cũng cần phải có chi phí để thực hiện công việc. Nguồn chi phí dồi dào sẽ giúp cho hoạt động đào tạo được tổ chức bài bản hơn, quy mô cũng như chất lượng tốt hơn, mọi công việc đều suôn sẻ. Ngược lại nếu không có nhiều kinh phí thì hoạt động đào tạo sẽ gặp nhiều khó khăn. Kinh phí cho hoạt động đào tạo phụ thuộc vào nguồn tài chính của tổ chức và phụ thuộc vào quan điểm của nhà quản trị.

- Do yêu cầu công việc

Khi tổ chức ứng dụng những khoa học kỹ thuật mới nhất mà người lao động chưa được biết đến thì hoạt động đào tạo lúc đó là rất cần thiết. Hoặc do yêu cầu công việc người lao động cần đảm nhiệm công tác mới, vị trí mới thì việc đào tạo cho người lao động có đủ kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc mới là rất quan trọng.

- Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực

Việc tổ chức bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực là rất khác nhau tùy theo quy mô công ty. Đối với doanh nghiệp nhỏ dưới 10 lao động thường người chủ doanh nghiệp sẽ kiêm cả công tác quản lý nguồn nhân lực, trong những trường hợp này nhận thức của chủ doanh nghiệp về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là rất quan trọng. Các doanh nghiệp có quy mô lao động lớn hơn thì tùy theo quy mô mà có một người hoặc bộ phận chuyên trách tổ chức nhân sự và nguồn nhân lực. Họ cần thực hiện chức năng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như sau: thứ nhất là quản lý quá trình học tập có tính tổ chức và quản lý hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc; thứ hai là trách nhiệm quản lý: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, giám sát, đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; thứ 3 là trách nhiệm chiến lược trong việc lập kế hoạch dài hạn cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

1.5 Các phương pháp đào tạo và phát triển

Có nhiều cách đào tạo, phát triển nguồn lực khác nhau và mỗi phương pháp đều có ưu điểm, nhược điểm khác nhau nên các tổ chức cần phải cân nhắc kỹ trước khi lựa chọn để tìm ra được phương pháp thích hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và phát triển nhân lực chủ yếu đang được thực hiện ở các nước và nước ta.

1.5.1 Đào tạo trong công việc

Là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ có được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc đồng thời thông qua thực tế thực hiện công việc dưới sự hướng dẫn của những người có kinh nghiệm.

Phương pháp này thường được áp dụng do chi phí không cao, người học có thể nắm bắt được ngay nội dung. Họ được thực hành ngay những gì mà tổ chức trông mong ở họ sau khóa đào tạo. Phương pháp này tạo điều kiện cho học viên làm việc với những đồng nghiệp tương lai của họ, sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho công việc sau này bởi họ có thể học tập những hành vi lao động tốt của đồng nghiệp. Hơn nữa trong quá trình học thì học viên vừa được tạo điều kiện làm việc lại vừa kiếm được thu nhập. Tuy nhiên cũng có những nhược điểm đó là không được trang bị đầy đủ lý thuyết một cách có hệ thống. Ngoài ra thực hành ngay tại nơi làm việc cũng có thể gây hổng hóc các thiết bị do không được trang bị kiến thức đầy đủ dẫn đến đình trệ công việc.

1.5.1.1 Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn trong công việc

Đây chính là phương pháp đào tạo tại chỗ hay chính tại nơi làm việc. Mỗi công nhân học việc đều sẽ được phân công làm việc với một công nhân lành nghề, có trình độ và kinh nghiệm hơn. Người dạy sẽ giới thiệu và giải thích về công việc cũng như mục tiêu cần đạt được. Sau đó họ sẽ hướng dẫn tỉ mỉ để cho học viên quan sát, trao đổi, học hỏi và sẽ được làm thử đến khi thành thạo dưới sự giám sát chặt chẽ của người dạy. Người học vừa phải học, vừa phải lắng nghe, quan sát và làm theo chỉ dẫn cho đến khi trở nên thuần thục công việc. Trong quá trình học, không chỉ người học mà cả người dạy đều phải có sự nỗ lực, hơn thế nữa người dạy phải có tay nghề vững chắc để tạo được sự tin tưởng đối với học viên, và phải biết lắng nghe để giải đáp những thắc mắc cho học viên.

Phương pháp này không đòi hỏi phải có không gian riêng cũng như máy móc hay thiết bị đặc thù để phục vụ cho việc học. Đồng thời cũng giúp cho học viên nắm bắt ngay được kiến thức do được thực hành ngay sau khi hướng dẫn. Đó chính là những ưu điểm mà phương pháp này mang lại.

Tuy nhiên phương pháp này cũng có nhược điểm đó chính là việc can thiệp vào tiến trình sản xuất có thể làm hư hại máy móc, thiết bị do chưa quen.

1.5.1.2 Đào tạo theo kiểu học nghề

Đây thực chất là phương pháp kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học. Phương pháp này khá phổ biến ở Việt Nam, bởi nó thường được áp dụng cho những công việc thủ công, cần đến sự tỉ mỉ và khéo léo như thợ nề, thợ thủ công... Chương trình học bắt đầu bằng việc trang bị kiến thức lý thuyết trên lớp sau đó sẽ đến nơi là việc và thực hành dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề, ở đây người học sẽ được thực hiện công việc thuộc ngành nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Quá trình học có thể kéo dài từ 1 cho đến 5 năm tùy theo độ phức tạp của nghề cũng như sự chăm chỉ của người học. Trong quá trình học thì công nhân được trả công tính bằng nửa tháng lương và sẽ được tăng dần lên 95% cho đến khi gần kết thúc khóa học. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Ưu điểm của phương pháp này chính là học viên được trang bị kiến thức một cách có hệ thống về cả lý thuyết và thực hành. Do đó chất lượng đào tạo tốt thì sau khóa học, học viên sẽ có thể thuần thục các kỹ năng. Ngoài ra phương pháp này còn có một ưu điểm nữa đó là có chỗ học lý thuyết và thực hành độc

lập, không làm ảnh hưởng đến quá trình sản xuất đang thực hiện tại doanh nghiệp.

Tuy nhiên nhược điểm của phương pháp này chính là sự tốn kém về thời gian và tiền bạc do phải tổ chức các lớp học riêng, có trang bị riêng cho việc học. Đồng thời việc đào tạo là toàn diện về kiến thức nên không có sự liên quan trực tiếp đến công việc.

1.5.1.3 Kèm cặp và chỉ bảo

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

Phương pháp này giúp học viên nhanh chóng lĩnh hội được kiến thức, có điều kiện để làm công việc thật nhưng không thực sự được làm công việc đó một cách hoàn toàn, do học hỏi có thể sẽ làm theo những phương pháp làm việc không còn tiên tiến.

1.5.1.4 Luân chuyển và chuyển công việc

Đối với các công nhân sản xuất thì việc luân chuyển hay chuyển công việc nhằm giúp họ không cảm thấy bị nhàm chán trong công việc. Có những công việc mà thời gian thực hiện một thao tác hay hành động quá ngắn khiến người lao động cảm thấy nhàm chán vì vậy họ sẽ chuyển sang công việc khác có thể cùng hoặc khác phân xưởng.

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

Phương pháp này giúp người học có thể học được nhiều kỹ năng, làm được nhiều công việc và tránh được sự nhàm chán. Tuy nhiên do làm luân chuyển hay chuyển công việc nên thời gian khá ngắn dẫn đến sự hiểu biết đối với công việc chưa được đầy đủ và chuyên sâu.

1.5.2 Đào tạo ngoài công việc

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo mà ở đó người học sẽ được tách ra khỏi công việc thực tế.

Các phương pháp bao gồm:

1.5.2.1 Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp

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

Phương pháp này có chương trình học chia làm 2 phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết sẽ do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách còn phần thực hành sẽ được đến xưởng riêng dưới sự hướng dẫn của các kỹ sư và thợ lành nghề.

Ưu điểm của phương pháp này chính là học viên sẽ được trang bị kiến thức một cách có hệ thống về cả lý thuyết và thực hành. Do có xưởng để thực hành riêng nên trong quá trình thực hành, học viên sẽ không gây ảnh hưởng đến công việc sản xuất. Tuy nhiên phương pháp này là khá tốn kém vì cần một không gian riêng để học tập và một lượng chi phí lớn để mua sắm thiết bị phục vụ cho việc học.

1.5.2.2 Cử đi học ở các trường chính quy

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

1.5.2.3 Các bài giảng, các hội nghị hoặc hội thảo

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

- Ưu điểm: đơn giản, dễ tổ chức, không đòi hỏi phải có trang thiết bị riêng, học viên sẽ học hỏi được nhiều kinh nghiệm trong công việc cũng như cách bày tỏ, thể hiện quan điểm của mình một cách tự tin trước đám đông.
- Nhược điểm: tốn nhiều thời gian, phạm vi hạn hẹp.

1.5.2.4 Đào tạo theo phương thức từ xa

Đào tạo từ xa là phương thức đào tạo mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà sẽ thông qua các phương tiện nghe, nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, đĩa CD/VCD, internet... Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin thì các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

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

1.5.2.5 Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính

Ngày nay, công nghệ thông tin đã trở thành phương tiện dạy và học tiện dụng khá hiệu quả, đây là phương pháp hiện đại mà nhiều công ty ở nhiều đất nước đang sử dụng. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được soạn sẵn và người lập trình sẽ ghi nó vào các đĩa mềm phục vụ cho chương trình học, học viên chỉ cần mở đĩa qua máy tính và thực hiện theo sự hướng dẫn trong đó. Chương trình này đòi hỏi người học phải tốn nhiều thời gian và việc soạn ra một chương trình học là khá tốn kém, bởi vậy nên chỉ hiệu quả khi có một lượng lớn học viên tham gia chương trình học.

Ưu điểm của phương pháp này là đào tạo được nhiều kỹ năng mà không cần phải có người dạy. Học viên có thể sắp xếp thời gian để có thể tự học một cách hợp lý. Bởi vì nội dung học khá đa dạng nên người học sẽ có nhiều sự lựa chọn và đặc biệt là có thể cung cấp tức thời các thông tin phản hồi để trả lời các thắc mắc của người học giúp họ giải quyết được các vướng mắc của mình.

1.5.2.6 Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này đào tạo cho các cán bộ quản lý cách giải quyết các tình huống có thể xảy ra trong thực tế được mô hình hóa trong các bài tập tình

huống, mô phỏng trên máy tính hay các trò chơi quản lý... thông qua các cuộc hội thảo. Ưu điểm của phương pháp là ngoài việc học được những kiến thức về thực hành thì học viên còn có cơ hội được rèn luyện những kỹ năng thực hành, nâng cao khả năng làm việc với mọi người và ra quyết định. Tuy nhiên, phương pháp này thì tốn nhiều công sức, thời gian, tiền bạc để xây dựng lên những tình huống mẫu.

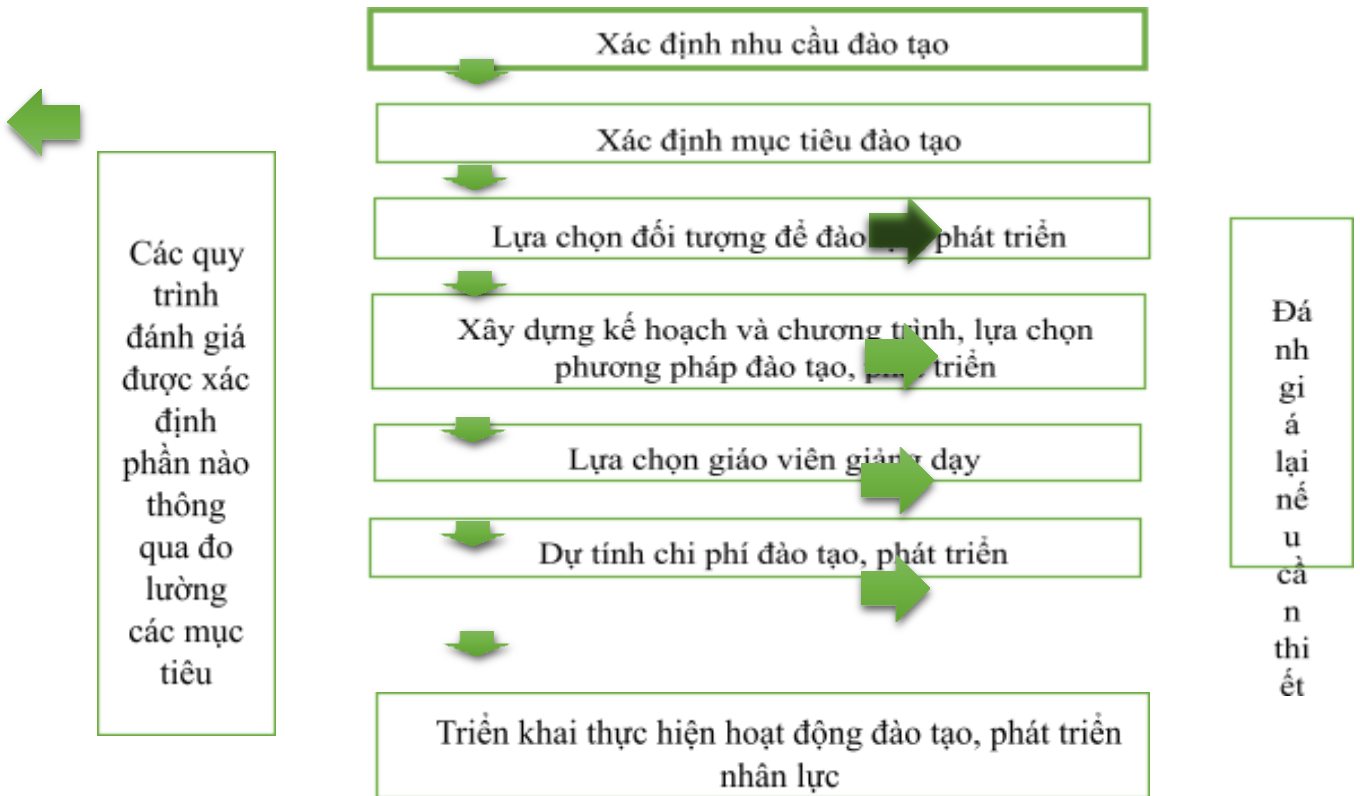
1.5.2.7 Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ

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

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

1.6 Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực

Hình 1.2 Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực



(Nguồn: Giáo trình quản trị nhân lực - Trường ĐHCN Hà Nội)

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

1.6.1.1 Xác định và phân tích nhu cầu đào tạo

□ Xác định nhu cầu đào tạo

Trong thời đại mà công nghệ thông tin đang bùng nổ như hiện nay thì công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đang chiếm một vị trí vô cùng quan trọng và được các doanh nghiệp quan tâm hàng đầu. Bởi vì xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nguồn nhân lực là bước đầu tiên quan trọng trong xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức.

Đào tạo và phát triển là hoạt động tốn kém nhưng nếu xác định không đúng nhu cầu đào tạo, phát triển thì chẳng những tổ chức không thu được lợi ích mà còn có thể rơi vào tình thế bất lợi như sự bất hợp lý trong cơ cấu lao động càng trở nên trầm trọng, lòng nhiệt huyết, niềm tin của nhân viên đối với tổ chức bị giảm sút... Chính vì vậy, xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức là bước đầu tiên quan trọng trong xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức.

Vì là quá trình mà doanh nghiệp nào cũng cần phải thực hiện nên nhu cầu đào tạo, phát triển của mỗi doanh nghiệp đều có điểm khác nhau do mục tiêu khác nhau. Trước khi tiến hành việc đào tạo cần phải phân tích xem có cần thiết

phải đào tạo hay không. Nhu cầu đào tạo cần được phân tích dựa trên nhiều yếu tố như nhu cầu về lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để phục vụ cho công việc, kỹ năng hiện có của người lao động.

Trong giai đoạn như hiện nay cần phải:

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

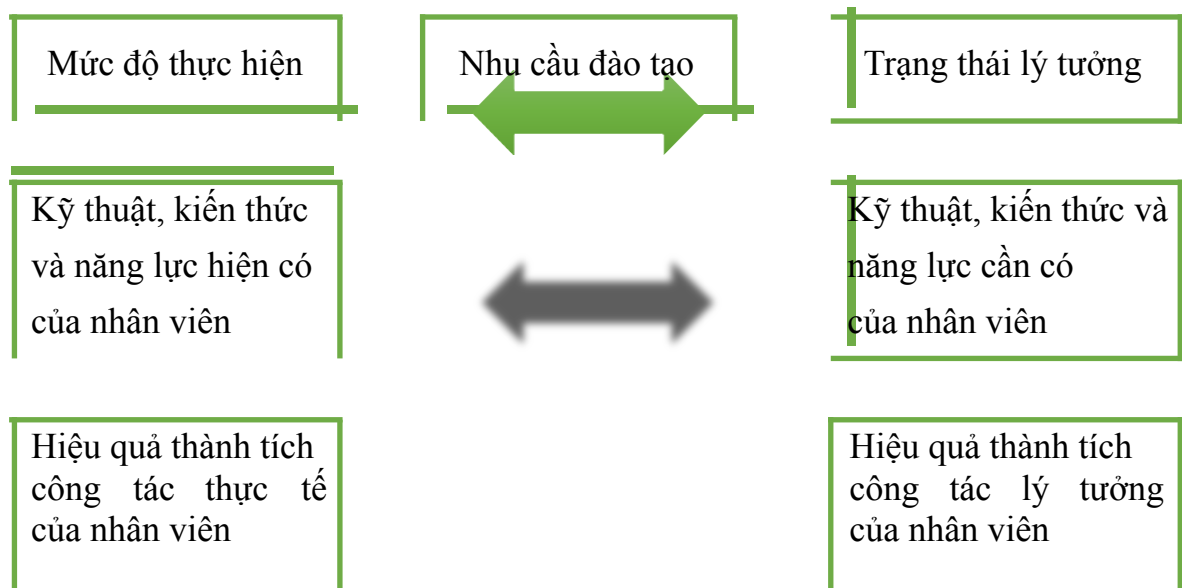
Xác định khoảng cách giữa kết quả thực hiện công việc mong muốn và kết quả thực tế mà nhân viên đạt được.

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 qua ba yếu tố trên ta có thể hiểu bản chất của xác định nhu cầu đào tạo, phát triển như sau:

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



Sơ đồ 1.1 Sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo

□ Phân tích nhu cầu

Đào tạo thường được sử dụng nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo nên lưu ý là các nguyên nhân dẫn đến năng suất và hiệu quả làm việc thấp rất đa dạng: năng lực nhân viên yếu kém; cách tổ chức kém; nhân viên không biết các yêu cầu, tiêu chuẩn mẫu

trong các công việc; v.v... Nhu cầu đào tạo thường đặt ra khi nhân viên không có đủ kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo cần thực hiện các nghiên cứu:

- + Doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu ở mức độ như thế nào (phân tích doanh nghiệp)?
- + Đội ngũ lao động cần có những kỹ năng gì để thực hiện tốt công việc (phân tích tác nghiệp)?
- + Điểm mạnh và điểm yếu của đội ngũ lao động doanh nghiệp là gì (phân tích nhân viên)?

Các yếu tố trên được hiểu như sau:

- Phân tích doanh nghiệp.

Phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được các chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức.

Phân tích tổ chức bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, vắng mặt, tỷ lệ chuyển chuyển, kỷ luật lao động, tai nạn v.v... sẽ giúp nhà quản trị xác định những vấn đề cơ bản của doanh nghiệp và xác định sự cần thiết áp dụng các hình thức đào tạo và phát triển. Mặc dầu các chỉ số này chịu tác động của rất nhiều yếu tố, nhưng doanh nghiệp cần đánh giá được khả năng ảnh hưởng do nhân viên được đào tạo đầy đủ.

Trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, doanh nghiệp cần xác định được những chức vụ sẽ trống. Nếu doanh nghiệp sử dụng biện pháp đề bạt nội bộ, doanh nghiệp cần có dự kiến các chương trình đào tạo để giúp nhân viên có được các kỹ năng theo yêu cầu của công việc. Nếu doanh nghiệp có chính sách tuyển chọn bên ngoài, doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường lao động và các biện pháp để có thể tuyển chọn được nhân viên với các phẩm chất mong đợi.

Trong phân tích môi trường tổ chức cần đánh giá đầy đủ về quan điểm, tình cảm và niềm tin của nhân viên trong doanh nghiệp đối với tổ chức, doanh nghiệp và tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.

- Phân tích tác nghiệp

Phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp hơi giống với phân tích công việc, tuy nhiên phân tích tác nghiệp là định hướng nhân viên không phải định hướng công việc. Phân tích tác nghiệp sẽ chú trọng xác định xem nhân

viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt. Loại phân tích này thường được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc các công việc mới được thực hiện lần đầu với nhân viên.

- Phân tích nhân viên

Loại phân tích này chú trọng về 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 quá trình đào tạo và phát triển. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng vào đối tượng thực sự cần thiết được đào tạo. Đào tạo kiểu phong trào, lôi kéo cả những người không có nhu cầu đào tạo sẽ vừa làm lãng phí tài chính, thời gian cho tổ chức, doanh nghiệp, vừa gây khó chịu cho nhân viên. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng năng lực cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên.

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

Là xác định các kết quả cần đạt được của hoạt động đào tạo. Bao gồm:

- + Nhân viên sẽ tiếp thu được những kiến thức và kỹ năng gì ?
- + Công việc của nhân viên sẽ được cải tiến ra sao ?
- + Số lượng và cơ cấu học viên.
- + Thời gian đào tạo bao lâu ?
- + Chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

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

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

1.6.2 Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực

1.6.2.1 Địa điểm của chương trình đào tạo và phát triển

Có hai địa điểm được lựa chọn:

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

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

1.6.2.2 Lựa chọn đối tượng đào tạo

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

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

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

1.6.2.3 Hình thức đào tạo

Gồm 4 hình thức để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phổ biến:

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

- Đào tạo lại là đào tạo những người yếu kém về chuyên môn và nghiệp vụ nên cần đào tạo lại để củng cố kỹ năng nghề nghiệp, hoặc những người đã có một nghề nhưng vì lý do nào đó họ phải chuyển sang nghề khác.

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

- Đào tạo chuyên môn là đào tạo chuyên sâu về lĩnh vực hay ngành nghề đang làm.

1.6.2.4 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

Sau khi xác định được đối tượng đào tạo, mục tiêu đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo phải phù hợp với đối tượng cần đào tạo cũng như mục tiêu đào tạo. Bởi vì chương trình đào tạo 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 các phương pháp đào tạo phù hợp.

Chương trình đào tạo phải được xây dựng thật cụ thể về: số môn học, các môn học sẽ cung cấp trong chương trình, số giờ học, tiết học của từng môn, chi phí cho mỗi môn, mỗi tiết, các phương tiện cần thiết cho chương trình như: giáo trình, tài liệu, trang thiết bị,...

Chương trình đào tạo được xây dựng trên cơ sở nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo đã xác định. Sau đó doanh nghiệp sẽ căn cứ vào tình hình cụ thể về năng lực tài chính, cơ sở vật chất... để chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp.

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

1.6.3 Lựa chọn giáo viên để đào tạo

Sau khi đã xác định kế hoạch đào tạo gồm nội dung, mục tiêu và phương pháp đào tạo thì cần tiến hành xác định một yếu tố khác khá quan trọng đó là đội ngũ giảng viên. Tùy theo tình hình sản xuất kinh doanh, theo từng đối tượng đào tạo cũng như nhu cầu đào tạo mà lựa chọn lực lượng này sao cho phù hợp với các đối tượng. Để xác định được số lượng giảng viên cần dựa vào số lượng học viên đã được ước tính trong kế hoạch đào tạo.

Các doanh nghiệp có thể cân nhắc để chọn giáo viên theo hai phương án:

+ **Mời giáo viên bên trong doanh nghiệp:** gồm những công nhân lành nghề, những quản lý có kinh nghiệm, thâm niên làm việc lâu năm để tham gia giảng dạy, người dạy có khả năng thì sẽ cung cấp được cho học viên kỹ năng thực hiện công việc có tính thực tế, cộng thời tiết kiệm được chi phí nhưng lại có một nhược điểm đó là không có được những kiến thức, thông tin mới nhất.

+ **Mời giáo viên đào tạo bên ngoài:** với phương pháp này thì giáo viên có thể cung cấp cho học viên những kiến thức, những thông tin mới nhất. Nhược

điểm của phương án này chính là chi phí thường rất cao và các bài học thì không sát được với thực tiễn sản xuất của doanh nghiệp.

Dù là giáo viên trong hay ngoài doanh nghiệp thì cũng cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo.

1.6.4 Chi phí đào tạo

Đây là một trong những vấn đề quan trọng nhất trong việc ra quyết định đào tạo của doanh nghiệp. Đối với những doanh nghiệp có kinh phí dành cho đào tạo hạn hẹp thì nên chọn các phương pháp đào tạo ít tốn kém mà vẫn có thể mang lại hiệu quả. Vì thế để thực hiện được một khóa đào tạo cần phải dự tính rất nhiều chi phí. Vì thế chi phí đào tạo được chia thành 2 loại:

Những chi phí về học tập: là những chi phí phải trả trong quá trình người lao động học việc bao gồm: Những khoản tiền cho người lao động trong khi học việc, chi phí nguyên vật liệu dùng cho học tập, giá trị hàng hoá bán do gia công không đúng khi thực tập, giá trị sản lượng bị giảm xuống do hiệu quả làm việc thấp của học viên học nghề...

Những chi phí về đào tạo bao gồm: Tiền lương của những người quản lý trong thời gian học quản lý bộ phận học việc; tiền thù lao cho giáo viên hay những nhân viên đào tạo và bộ phận giúp việc của họ; những dụng cụ giảng dạy như: Máy chiếu phim, tài liệu, sách báo, bài kiểm tra, chương trình học tập,... Doanh nghiệp phải tính toán để xác định chi phí đào tạo cho hợp lý và có hiệu quả.

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

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

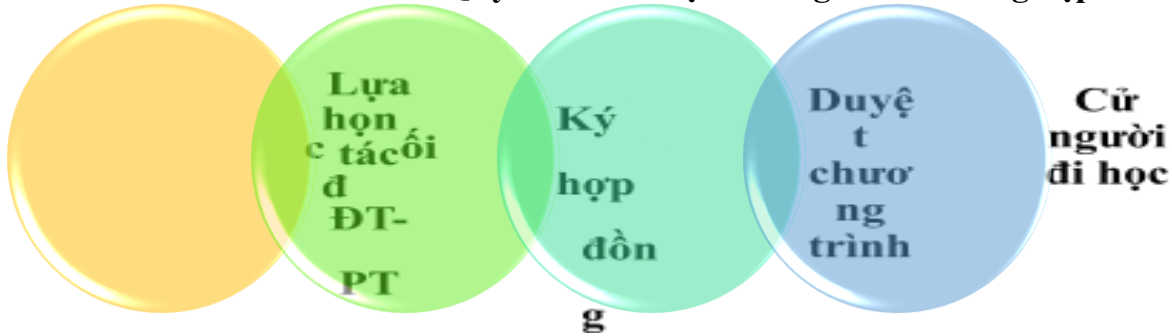
Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo thì công ty cần triển khai kế hoạch đó. Công ty cần xem đối tượng đào tạo, hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo nhằm đạt được hiệu quả cao nhất. Trong quá trình thực hiện nếu xảy ra những vấn đề phát sinh ngoài kế hoạch thì phải kịp thời báo cáo ngay với lãnh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

Sơ đồ 1.2 Quy trình đào tạo tại doanh nghiệp



(Nguồn: Giáo trình quản trị nhân lực - Trường ĐHCN Hà Nội)

Sơ đồ 1.3 Quy trình đào tạo bên ngoài doanh nghiệp



(Nguồn: Giáo trình quản trị nhân lực - trường ĐHCN Hà Nội)

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

Công ty dựa vào:

- + Yêu cầu công việc.
- + Năng khiếu của nhân viên: trong quá trình làm việc đào tạo nhận thấy được năng khiếu của nhân viên từ đó sắp xếp được những công việc cụ thể nhằm khai thác tối đa nguồn nhân lực.
- + Có các chương trình định hướng nghề nghiệp cho nhân viên.
- + Việc chuyển đổi, đề bạt nhân viên.

1.6.6 Thiết lập quy trình đánh giá

Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo. Các giai đoạn đánh giá:

- *Giai đoạn 1:* Xác định mục tiêu đặt ra có đạt hay không? (2 phương pháp)
 - + Phương pháp 1: Kiểm tra kiến thức, kinh nghiệm của học viên sau khóa học.
 - + 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.

Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo đó là việc kiểm tra xem sau khi đào tạo các học viên đã áp dụng các kiến thức đã học được vào trong thực tế để

thực hiện công việc như thế nào? Hoặc có thể thống kê năng suất lao động, sự chuyển chuyên trong công việc...

- Phương pháp đánh giá:

+ Phân tích thực nghiệm:

Chọn hai nhóm thực nghiệm, ghi lại kết quả thực hiện công việc của mỗi nhóm lúc trước khi áp dụng chương trình đào tạo. Chọn một nhóm tham gia vào quá trình đào tạo, còn nhóm kia vẫn thực hiện công việc bình thường. Sau thời gian đào tạo ghi lại kết quả thực hiện về cả số lượng và chất lượng giữa hai nhóm: nhóm đã được đào tạo và nhóm không được đào tạo. Phân tích, so sánh kết quả thực hiện công việc giữa hai nhóm với chi phí đào tạo sẽ cho phép xác định mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo.

- Đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 vấn đề cơ bản:

Phản ứng: Cần đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình hay không? Nội dung chương trình có phù hợp với nội dung công việc thực tế hay không?...

Hành vi: Hành vi của người được đào tạo có thay đổi gì do kết quả tham dự khóa học hay không?

Học thuộc: Kiểm tra xem các học viên đã nắm vững những nguyên tắc, kỹ năng, các vấn đề theo yêu cầu của khóa đào tạo 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 hay không?

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI JTRUE

2.1 Tổng quan chung về công ty

Tên công ty: CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI JTRUE

Mã số thuế: 0201715600

Tên giao dịch: JTRUE CO.,LTD

Giấy phép kinh doanh: 07/03/2016

Ngày hoạt động: 07/03/2016 (Đã hoạt động 2 năm)

Điện thoại: 0986 174 029

Chủ sở hữu: Phạm Anh Tuấn

Địa chỉ: Số 38 phố Thịnh Liệt, phường Thịnh Liệt, quận Hoàng Mai, Hà Nội.

Sau 2 năm thành lập với những khó khăn vất vả, công ty đã không ngừng phát triển và dần mở rộng quy mô với 1 trụ sở chính và các Showroom tại 2 thành phố lớn là Hà Nội và Hồ Chí Minh.

Trụ sở chính:

Đ/c: Số 38 phố Thịnh Liệt, phường Thịnh Liệt, quận Hoàng Mai, Hà Nội.

Showroom tại Hà Nội: + 1191 Giải Phóng, Q.Hoàng Mai, Hà Nội.
+ 194 Láng, Q.Đống Đa, Hà Nội.

Showroom Hồ Chí Minh: + 79 Trần Tấn, Q.Tân Phú, TP. Hồ Chí Minh.
+ 31 Dương Văn An, Q.2, TP. Hồ Chí Minh.

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công Ty TNHH Thương Mại JTRUE

Từ một cơ sở sản xuất nhỏ lẻ, trải qua nhiều lần thay đổi và phát triển, công ty TNHH Thương Mại JTRUE đã được thành lập. Mặc dù mới thành lập nhưng công ty đã có những bước đi vững chắc và đang dần lấy được lòng tin của quý khách hàng. Với mục tiêu trở thành tập đoàn hàng đầu sản xuất và cung cấp các sản phẩm phục vụ các nhu cầu trong cuộc sống hàng ngày cũng như chăm sóc sức khỏe cho người tiêu dùng của Việt Nam, chúng tôi cam kết sẽ làm Quý khách hài lòng !

2.1.2 Chức năng nhiệm vụ của công ty TNHH Thương Mại JTRUE

2.1.2.1 Lĩnh vực kinh doanh của công ty

Là một doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau:

- Bán buôn, bán lẻ đồ gia dụng.
- Bán buôn đồ uống, thực phẩm.

- Bán buôn máy tính, thiết bị ngoại vi và phần mềm.
- Bán buôn thiết bị và linh kiện điện tử, viễn thông.
- Bán buôn các vật liệu, thiết bị lắp đặt trong xây dựng.
- Lắp đặt hệ thống điện, cấp/thoát nước, lò sưởi và điều hòa không khí.
- Sửa chữa thiết bị, đồ dùng gia đình.
- Hoàn thiện công trình xây dựng...

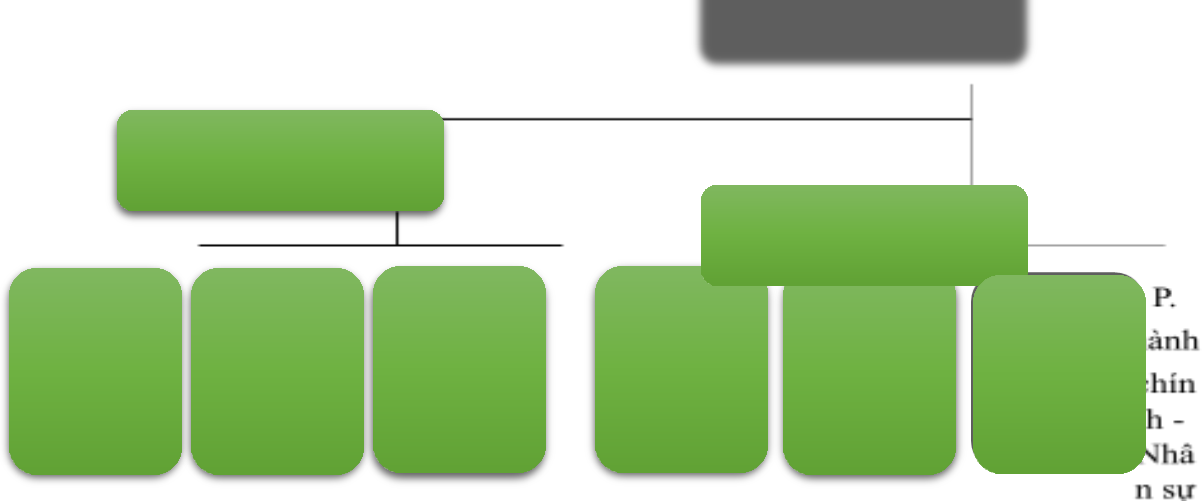
2.1.2.2 *Nhiệm vụ của công ty*

Với mục tiêu trở thành tập đoàn hàng đầu chuyên phân phối các sản phẩm phục vụ cho cuộc sống hàng ngày của người tiêu dùng Việt Nam. Với 1 trụ sở chính và các showroom được phân bố tại 2 thành phố lớn cùng đội ngũ nhân viên có trình độ và kỹ năng tốt sẽ mang đến cho người tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ tốt nhất, phục vụ khách hàng trên cơ sở lợi ích của người tiêu dùng đặt ở mức ưu tiên cao nhất. Đối với chúng tôi, niềm vui sướng và vinh dự lớn lao hơn cả là mỗi một sáng mai thức dậy, quý khách hàng đón chào một ngày mới với niềm hân hoan, tràn đầy năng lượng sống, tươi trẻ và yêu đời.

2.2 **Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Thương Mại JTRUE**

2.2.1 *Cơ cấu tổ chức của công ty*

Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty JTRUE



2.2.2 *Chức năng và trách nhiệm của các phòng ban trong công ty*

□ **Giám đốc (Tổng giám đốc)**

Là người phụ trách bộ phận Tài chính và Kinh doanh, Giám đốc phụ trách sản xuất và các phòng ban liên quan. Ban giám đốc còn là người đại diện về mặt pháp lý của Công ty trước pháp luật và cơ quan Nhà nước, chịu trách nhiệm về tất cả các

hoạt động của công ty.

□ Bộ máy giúp việc

Gồm văn phòng, các phòng ban chuyên môn có chức năng tham mưu, giúp việc cho Giám đốc trong quản lý, điều hành công việc phù hợp với điều lệ của tổ chức và hoạt động của Công ty.

□ Phòng kỹ thuật

Phụ trách về kinh tế, kế hoạch, kỹ thuật và có sự hiểu biết đối với các dự án. Nhân viên của phòng đòi hỏi phải có trình độ chuyên môn cao. Sử dụng thành thạo máy vi tính.

□ Phòng vật tư thiết bị

Có chức năng, nhiệm vụ lo cung ứng vật tư thiết bị cho việc sửa chữa hay lắp ráp sản phẩm, kế hoạch dự trữ sản phẩm của Công ty, kế hoạch dự trữ thiết bị nhằm phục vụ cho việc tiêu thụ sản phẩm.

□ Phòng phần mềm máy tính

Hỗ trợ các công việc liên quan đến thiết kế đồ họa, thiết kế và quản lý website, các vấn đề liên quan đến kỹ thuật. Quản lý mạng thông tin nội bộ và khắc phục những sự cố có thể xảy ra. Đồng thời hỗ trợ các phòng ban khác các vấn đề liên quan đến kỹ thuật chuyên môn.

□ Phòng tài chính kế toán

Có nhiệm vụ cung cấp thông tin kinh tế, quản lý toàn bộ các công tác tài chính - kế toán, quản lý vốn, thu hồi vốn, huy động vốn. Tập hợp các khoản chi phí kinh doanh, đánh giá về giá thành sản phẩm qua các lần xuất nhập sản phẩm, tính toán kết quả sản xuất kinh doanh, theo dõi tăng giảm tài sản và thanh quyết toán các hợp đồng kinh tế, đồng thời thực hiện đầy đủ nghĩa vụ đối với Nhà nước về các khoản phải nộp.

□ Phòng kinh doanh

Có nhiệm vụ nắm bắt những biến động trên thị trường tiêu thụ, tìm kiếm khách hàng có nhu cầu tiêu thụ sản phẩm của Công ty, giúp doanh nghiệp tăng cường lợi nhuận và ngày càng phát triển. Các nhân viên của phòng Kinh doanh phải biết sử dụng máy vi tính, thành thạo nghiệp vụ kinh doanh, am hiểu về thị

trường cũng như các lĩnh vực mà Công ty đang kinh doanh.

□ Phòng hành chính - Nhân sự

Tham mưu cho Tổng giám đốc về công tác quản lý văn phòng, hội nghị, văn thư lưu trữ, quản lý và điều hành công việc phù hợp với điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty.

2.3 Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty JTRUE

2.3.1 Sản phẩm của doanh nghiệp

- Bếp từ.
- Điện lạnh như: điều hòa, máy giặt, tủ lạnh, nồi cơm điện,...
- Điện gia dụng: đèn trần, quạt, máy lọc nước, lò vi sóng,...
- Đồ dùng nhà bếp: máy sinh tố, ấm siêu tốc, nồi áp suất,...
- Các thiết bị vệ sinh: bồn rửa tay, vòi hoa sen,...
- Tủ rượu.
- Thực phẩm - đồ uống: rượu,...
- Tủ bếp,...

2.3.2 Công nghệ sản xuất

Máy móc, thiết bị luôn được sản xuất bởi công nghệ tiên tiến và hiện đại nhất từ đất nước Nhật Bản và được nhập khẩu trực tiếp, không qua bất kỳ đơn vị trung gian nào đảm bảo mang đến sự hài lòng và tin cậy cho người tiêu dùng về nơi sản xuất cũng như chất lượng của từng sản phẩm.

2.4 Phương hướng phát triển của công ty

Phát triển thị trường:

Công ty sẽ triển khai tiếp cận các thiết bị mới nhất, công nghệ tiên tiến nhất với giá cả chấp nhận được và khả năng tiếp cận dễ dàng để phục vụ khách hàng. Trên cơ sở quan hệ trực tiếp với các hãng sản xuất thiết bị nổi tiếng thế giới. JTRUE luôn sẵn sàng phục vụ mọi lúc, mọi nơi giúp khách hàng giải quyết được khó khăn, đồng thời cung cấp thiết bị nhanh chóng với thái độ nhiệt tình, tận tâm với nghề đảm bảo uy tín lâu dài và sự tin cậy của khách hàng.

Về thị trường: ngoài những mảng thị trường có sẵn trong lĩnh vực phân phối đồ dùng gia đình khác, Công ty liên tục đi sâu nghiên cứu, khai thác những mảng thị trường tiềm năng khác như: Lắp đặt hệ thống điện; Lắp đặt hệ thống cấp, thoát nước, lò sưởi và điều hoà không khí; Lắp đặt hệ thống xây dựng khác; Hoàn thiện công trình xây dựng cùng nhiều lĩnh vực như thuốc men, lương thực...

Công nghệ:

JTRUE luôn tiếp cận với các công nghệ mới và tiên tiến nhất để phục vụ đảm bảo mang lại sự hài lòng cho mỗi khách hàng.

 Khách hàng:

Tăng cường mở rộng quan hệ hợp tác với các hãng trong và ngoài nước để cung cấp những mặt hàng thiết bị gia dụng với chất lượng cao mà giá cả lại hợp lý nhằm đáp ứng được nhu cầu và thị hiếu ngày càng cao của khách hàng.

 Đội ngũ nhân viên:

Toàn bộ các nhân viên trong công ty đều được tham gia các khóa tập huấn về các kỹ năng chuyên môn cũng như các kỹ năng ứng xử, giao tiếp với khách hàng. Chất lượng nhân viên của công ty đang ngày càng được đẩy mạnh hứa hẹn mang đến cho quý khách hàng một không gian mua sắm thoải mái và thân thiện.

2.5 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

Bảng 2.1 Bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty JTRUE

(ĐVT: Nghìn đồng)

STT	Chỉ tiêu	Năm		Chênh lệch	
		2016	2017		
				Số tiền	Tỷ lệ (%)
1	DT bán hàng và cung cấp dịch vụ	246.360.000	1.815.521.361	1.569.161.361	636,93
2	Các khoản giảm trừ	2.463.600	-	(2.463.600)	
3	DT thuần về bán hàng & cung cấp DV	243.896.400	1.815.521.361	1.571.624.961	644,38
4	Giá vốn hàng bán	220.857.129	1.713.886.693	1.493.029.564	676,02
5	LN gộp về bán hàng và cung cấp DV	23.039.271	101.634.668	78.595.397	341,14
6	Doanh thu hoạt động tài chính	2.935	85.816	82.881	2823,88
7	Chi phí quản lý kinh doanh	46.764.860	582.252.700	535.487.840	1145,06
8	Lợi nhuận thuần từ HĐKD	(23.722.654)	(480.532.216)	(456.809.562)	1925,63
9	Thu nhập khác	-	69.348.454	69.348.454	
10	Chi phí khác	-	39.171	39.171	
11	Lợi nhuận khác	-	69.309.283	69.309.283	
12	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	(23.722.654)	(411.222.933)	(387.500.279)	1633,46
13	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	-	-	-	-
14	Lợi nhuận sau thuế	(23.722.654)	(411.222.933)	(387.500.279)	1633,46

(Nguồn: Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh - Phòng Tài chính - Kế toán)

*** Nhận xét:**

Lợi nhuận sau thuế của Công ty năm 2017 giảm so với năm 2016 là 387.500.279 đồng tương ứng với tỷ lệ giảm là 1633,46%.

Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ năm nay tăng so với năm

trước là 1.571.624.961 đồng tương ứng với tỷ lệ tăng là 644,38% , theo sau

đó tốc độ tăng của giá vốn hàng bán tăng là 676,02% tương đương tăng là 1.493.029.564 đồng vì trong năm 2017 không có các khoản giảm trừ doanh thu phát sinh.

Doanh thu hoạt động tài chính cũng tăng mạnh từ 2.935 đồng lên 85.816 đồng. Mặt khác chi phí quản lý doanh nghiệp tăng 535.487.840 đồng tương ứng với tỷ lệ tăng là 1145,06%. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là nguyên nhân chính dẫn đến lợi nhuận sau thuế giảm mạnh trong năm 2017.

Cùng với sự tăng mạnh của chi phí quản lý doanh nghiệp do vậy làm lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2017 giảm đi so với năm 2016 là 456.809.562 đồng tương ứng với tỷ lệ hạ là 1925,63%.

Thu nhập khác: năm 2016 không có thu nhập thì năm 2017 thu nhập khác là 69.348.454 , chi phí khác năm 2016 không phát sinh thì năm 2017 chi phí khác phát sinh 39.171 đồng cùng với sự tăng lên của thu nhập khác do đó làm cho lợi nhuận khác năm 2017 tăng lên 69.309.283 đồng

Với những thay đổi trên làm cho lợi nhuận trước thuế của Công ty năm 2017 so với năm 2016 giảm đi 387.500.279 đồng (1633,46%). Do không phải mất chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp. Vì vậy làm lợi nhuận sau thuế của công ty năm 2017 so với 2016 vẫn giảm đi là 1633,46% tương ứng với 387.500.279 đồng.

2.6 Tình hình lao động và sử dụng lao động của công ty TNHH Thương Mại Jtrue

2.6.1 Cơ cấu lao động của công ty

Mỗi loại hình công ty đều có cách thức vận hành khác nhau trên từng nhiệm vụ, từng bộ phận, và từng yêu cầu cụ thể để phù hợp với nhu cầu cấp thiết trong khoảng trống mà công ty cần.

□ Về tổng số lao động:

Qua bảng trên ta thấy số lượng lao động của công ty có sự tăng lên đáng kể trong 2 năm từ 56 lên 90 người.

Trong đó: lao động trực tiếp là 83,16% ở năm 2016 còn sản đến năm 2017 là 79,55%, điều này cho thấy số lượng quản lý của công ty đã tăng lên. Đây là một dấu hiệu tốt cho thấy tình hình kinh doanh của công ty đang có sự phát triển. Điều này khẳng định công ty nghiêng về khía cạnh sản xuất kinh doanh, không qua trung gian.

**Bảng 2.2 Diễn biến quy mô và chất lượng lao động tại
Công ty TNHH Thương Mại JTRUE**

Chỉ tiêu	2016		2017		So sánh	
	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số người	%
Theo tổng lao động	70	100	90	100	20	128
Lao động trực tiếp	58	83,16	72	79,55	14	124
Lao động gián tiếp	12	16,84	18	20,45	6	150
Theo giới tính	70	100	90	100	20	128
Nam	48	68	61	67,78	13	127
Nữ	22	32	29	32,22	7	131
Theo trình độ	70	100	90	100	20	128
Đại học	62	88,4	79	88,4	17	127
Cao đẳng	3	4,3	3	3,8	0	100
Trung cấp	3	4,3	4	4,3	1	133
Lao động phổ thông	2	3	4	3,5	2	200

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

□ Về giới tính:

Nguồn nhân lực theo giới tính nam và nữ có sự chênh lệch đáng kể: năm 2016 là 26 người (36%) còn năm 2017 thì tỷ lệ này tăng lên là 32 người (35,6%). Điều này cho thấy công ty sử dụng lao động nam nhiều hơn lao động nữ. Nguyên nhân là do đặc thù của mặt hàng kinh doanh nghiêng về mặt hàng công nghệ, thiết bị, máy móc, vận chuyển,... đòi hỏi cần đến nhiều sức khỏe hơn nên sự chênh lệch giữa nam nữ là hợp lý. Lao động nữ phù hợp làm ở các bộ phận hành chính, tài chính kế toán và kinh doanh.

□ Về trình độ:

Qua bảng trên ta thấy trình độ của nhân viên có sự thay đổi:

+ Trình độ đại học: năm 2016 số lượng nhân viên có trình độ đại học là 62

người vào khoảng 88,4% trong tổng số 70 người. sang năm 2017 số lượng này tăng lên là 79 người chiếm 88,4% trong tổng số 90 người. Như vậy cả về số lượng và tỷ trọng nhân viên đạt trình độ đại học có sự tăng lên. Chứng tỏ nhu

cầu về trình độ của nhân viên đối với công ty ngày càng được chú trọng, đây là một điều khá tốt trong cơ cấu lao động. Trong năm 2016 thì:

+ Trình độ cao đẳng: số lượng nhân viên có trình độ cao đẳng trong hai năm 2016 và 2017 vẫn là 3 người nhưng tỷ trọng lại có xu hướng giảm dần.

+ Trung cấp, lao động phổ thông: số nhân viên có trình độ này chiếm tỷ trọng nhỏ trong cơ cấu lao động của công ty. Năm 2016 chiếm 7,3% thì năm 2017 có sự tăng nhẹ lên 7,8% nhằm phù hợp với mục đích yêu cầu của công việc.

=> Điều này chứng tỏ chất lượng của nguồn lao động được nâng cao, quản lý của công ty đã có sự quan tâm rất lớn đến trình độ của nhân viên.

Bảng 2.3 Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017	
	Số lượng	%	Số lượng	%
Tổng số lao động	70	100	90	100
1. Dưới 30 tuổi	60	85,7	79	87,78
2. Từ 30 – 40 tuổi	8	11,4	9	10
3. Từ 40 – 50 tuổi	2	2,9	2	2,2
4. Trên 50 tuổi	0		0	

(Nguồn: Phòng hành chính)

*** Nhận xét:**

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

Bên cạnh đó, số lượng cán bộ công nhân viên ở độ tuổi từ 30 - 40 chỉ chiếm khoảng 10% (năm 2017) nhưng họ là những người có trình độ, dày dặn kinh nghiệm. Họ là đội ngũ lao động chính, có năng lực và trình độ chuyên môn cao, do vậy trong công việc thì họ chính là lực lượng chủ chốt.

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

2.6.2 Sự phân bố lao động giữa các phòng ban

Bảng 2.4 Lao động trong các phòng ban (2017)

Phòng ban	Tổng CBCNV hiện có	%
Tổng số lao động	90	100
Ban lãnh đạo	3	3,33
Phòng tài chính kế toán	10	11,1
Phòng kỹ thuật	17	18,9
Phòng kinh doanh	22	24,4
Phòng hành chính	5	5,56
Phòng vật tư thiết bị	19	21,1
Phòng phần mềm máy tính	14	15,6

(Nguồn: Phòng hành chính)

* Nhận xét:

Số lao động bố trí trong các phòng ban của công ty không đồng đều nhau, có phòng nhiều nhân viên và cũng có phòng lại ít nhân viên như phòng hành chính chỉ có 5 người chiếm 5,56% nhưng ở phòng kinh doanh thì có 22 người chiếm 24,4%. Tình trạng này là do mỗi phòng ban lại có nhiệm vụ khác nhau. Ban lãnh đạo chỉ có 2 người đó là 1 Tổng giám đốc và 1 Giám đốc. Với ban lãnh đạo chỉ gồm 2 người như vậy việc quản lý các phòng ban sẽ gặp phải nhiều khó khăn. Vì vậy công ty nên bổ trí thêm 2 người nữa vào ban lãnh đạo là Giám đốc phần mềm và Giám đốc kỹ thuật để hợp lý hơn trong việc quản lý và điều hành các phòng ban để đạt hiệu quả tốt hơn.

2.6.3 Năng suất lao động của công ty

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

**Bảng 2.5 Phân tích năng suất lao động của công ty trong
2 năm 2016 - 2017**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Thực hiện		2017/2016	
		2016	2017	Giá trị	%
1. Tổng doanh thu	Triệu	9,664	12,883	3,219	3,3
2. Lợi nhuận sau thuế	Triệu	686,9	724,28	37,32	5,4
3. Tổng số lao động	Người	70	90	20	2,56
4. Số lao động trực tiếp	Người	58	72	14	2,48
5. Số lao động gián tiếp	Người	12	18	6	3,1
6. Năng suất lao động (1/3)	Triệu/Người/Năm	138,05	143,14	5,09	2,1
7. DT lao động trực tiếp (6×4)	Triệu đồng	8006,9	10306,08	2299,18	2,62
8. DT lao động gián tiếp (6×5)	Triệu đồng	1656,6	2576,52	919,92	3,16
9. Sức sinh lời	Triệu/Người/Năm	9,8	3,05	-1,76	2,36

(Nguồn: Phòng hành chính - nhân sự)

*** Nhận xét:**

Từ bảng phân tích trên ta thấy: từ năm 2016 đến năm 2017 năng suất lao động tăng 5,09 triệu/người/năm (2,1%). Mức tăng năng suất này là do trình độ tay nghề của công nhân viên có sự tăng lên đáng kể, công ty đã cung cấp các thiết bị, các mặt hàng đầy đủ, kịp thời và đúng quy cách với mỗi sản phẩm cũng như việc tổ chức lao động trong công ty khá hợp lý. Điều này đã làm cho doanh thu của công ty tăng lên 3,219 triệu tương ứng với tỷ lệ 3,3%.

Mặc dù ta thấy số lượng công nhân tăng là 20 người nhưng tốc độ tăng của nó lại nhỏ, tốc độ tăng về số lượng lao động nhỏ hơn rất nhiều so với tốc độ tăng về doanh thu. Điều đó chứng tỏ công ty sử dụng và bố trí lao động đúng người, đúng việc, không có tình trạng công nhân nghỉ chờ việc từ đó làm tăng mức lãi thực tế cho công ty và đảm bảo hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh.

2.7 Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty TNHH Thương Mại Jtrue

2.7.1 Quan điểm lãnh đạo về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty

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

Vì vậy để chạy đua với sự phát triển của nền kinh tế thì chất

lượng nguồn lực cũng phải luôn cải tiến lại mình một cách kịp thời. Để thực hiện được điều đó thì mọi tổ chức luôn phải tự đổi mới, đào tạo nguồn nhân lực của mình. Đào tạo nguồn nhân lực là một công tác cần thiết và quan trọng với bất kỳ một tổ chức nào.

Ban lãnh đạo của công ty TNHH Thương Mại Jtrue đã nhận thức được vai trò quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Điều đó được thể hiện bằng việc ban lãnh đạo đã có các chính sách nghiên cứu và vận dụng khá tốt quan điểm nhìn nhận, đánh giá về con người, đồng thời qua đó quyết định phương hướng xây dựng, tổ chức, sắp xếp nhân sự và cơ cấu lao động hợp lý nhằm thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển (điều này được thể hiện qua quy mô đào tạo nguồn nhân lực ở trên).

2.7.2 Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue

2.7.2.1 Thực trạng về công tác đào tạo của công ty

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

- Xác định khả năng làm việc, trình độ làm việc của người lao động trong doanh nghiệp, từ đó tìm ra những thiếu sót trong kỹ năng, trình độ chuyên môn như:

- + Thiếu bằng cấp cũng như chuyên môn, tay nghề do đó họ không có khả năng hoàn thành tốt công việc được đảm nhiệm.

- + Thiếu những kỹ năng cần thiết hay thiếu sai sót trong khi thực hiện các thao tác trong quá trình làm việc.

- Xác định những nhu cầu của công ty về kiến thức, kỹ năng mới của cán bộ công nhân viên trong công ty để từ đó họ có kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc, đáp ứng được các yêu cầu và đòi hỏi trong công việc.

- Căn cứ sự thay đổi trong khâu tổ chức, từ đó xác định được nhu cầu đào tạo.

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

- Xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên nguồn kinh phí hiện có của công ty

sau đó mới lập ra các chương trình đào tạo phù hợp.

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

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

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

+ Xây dựng sơ đồ chuyển công tác, phiếu thăng chức: để từ đó doanh nghiệp có thể xác định được nhu cầu đào tạo nâng cao năng lực quản trị và người lao động trong công ty cũng như tiềm năng phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Vào quý đầu tiên của năm, người phụ trách có liên quan nằm trong phòng hành chính - nhân sự cần xác định các nhu cầu đào tạo chung cho nhân viên rồi gửi cho nhân viên của mình, gửi cho trưởng phòng của công ty. Nhu cầu đào tạo có thể được xác định dựa trên các cơ sở khác nhau:

□ Các nội dung đào tạo và phát triển nhân sự:

✓ Đào tạo và phát triển về mặt chính trị và lý luận:

Mục đích:

Nâng cao phẩm chất chính trị, nắm vững lý luận, hoàn thiện nhân cách cho các thành viên trong doanh nghiệp, nhằm tạo ra con người hoàn thiện.

Nội dung:

- Nghị quyết, chính sách, chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước.
- Pháp luật kinh doanh và lao động.
- Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.
- Các học thuyết kinh tế, quản trị.
- Các quy luật kinh tế, tự nhiên và xã hội.
- Các phương pháp tư duy khoa học.

✓ **Đào tạo và phát triển về mặt chuyên môn kỹ thuật:**

Mục đích:

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

Nội dung:

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

Quy mô đào tạo qua các năm của công ty:

Bảng 2.6 Quy mô đào tạo cán bộ, nhân viên trong công ty

Các chỉ tiêu	2016	2017	2017/2016
Tổng công nhân viên được đào tạo	25	36	44%
Đào tạo học cấp cao lý luận chính trị, quản lý tổ chức	3	5	67%
Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ	7	10	42%
Đào tạo tin học	11	13	18%
Đào tạo ngoại ngữ	4	8	100%

(Nguồn: Phòng hành chính - Nhân sự)

*** Nhận xét:**

Quy mô đào tạo các qua mỗi năm tăng đều: năm 2016 so với năm 2017 tăng 44% tương ứng tăng 11 người. Điều này chứng tỏ đào tạo đang dần được công ty coi trọng. Trong 2 năm thì việc đào tạo ngoại ngữ có tỷ lệ tăng nhanh nhất 100% điều đó chứng tỏ công ty rất coi trọng vấn đề nâng cao trình độ ngoại ngữ của người lao động. Bên cạnh đó, công ty còn chú ý trang bị cho cán bộ công nhân viên các kiến thức về lý luận chính trị và chuyên môn nghiệp vụ.

Tin học là phần quan trọng được sử dụng phổ biến trong các công ty, bởi các kiến thức về tin học rất được coi trọng. Theo điều tra cho thấy: những yêu cầu về tin học và ngoại ngữ được công ty đưa vào trong tiêu chuẩn để tuyển chọn nhân viên hàng năm. Khách hàng của công ty không chỉ trong nước mà còn có một bộ

phận nhỏ nước ngoài, vì vậy ngoại ngữ cũng được công ty chú trọng đặc biệt là các phòng ban về kinh doanh. Nhìn bảng trên cho ta thấy công

ty mở các lớp đào tạo học cấp cao lý luận chính trị nhằm phục vụ các đối tượng được thăng chức, ban lãnh đạo công ty.

Quy mô đào tạo của công ty TNHH Thương Mại Jtrue còn được thể hiện qua số lượng công nhân viên được đào tạo ở các phòng ban.

Bảng 2.7 Thông kê số lượng công nhân viên được đào tạo ở các phòng, ban

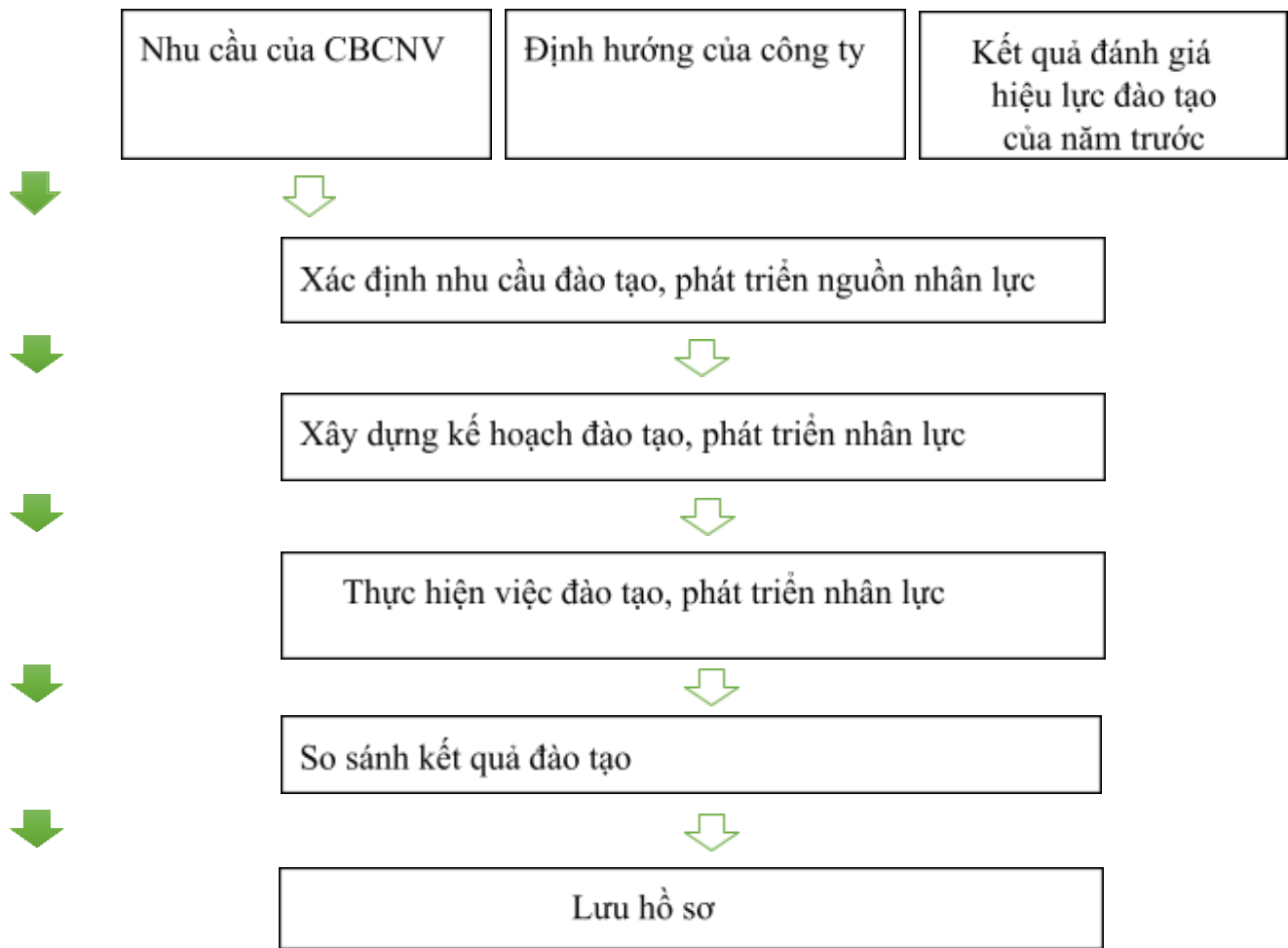
Các phòng ban	Năm 2016	Năm 2017	So sánh	
			Tuyệt đối	Tương đối (%)
Phòng kỹ thuật	2	4	2	100
Phòng vật tư thiết bị	5	6	1	20
Phòng phần mềm máy tính	6	8	2	33
Phòng tài chính kế toán	4	5	1	25
Phòng kinh doanh	3	6	3	100
Phòng hành chính - nhân sự	5	7	2	40

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

*** Nhận xét:**

Qua bảng trên ta thấy các phòng phần mềm máy tính, phòng hành chính nhân sự có số lượng công nhân viên đã qua đào tạo nhiều nhất. Năm 2017, phòng phần mềm máy tính là 8 người còn phòng hành chính nhân sự là 7 người. Nhưng tỷ lệ về số công nhân viên ở phòng kỹ thuật và phòng kinh doanh tăng nhanh nhất. Từ năm 2016 tới năm 2017 thì số lượng công nhân viên được đào tạo tăng đáng kể. Phòng kỹ thuật tăng 100% tương ứng với 2 nhân viên. Phòng kinh doanh cũng tăng 100% tương ứng với 3 nhân viên. Các phòng còn lại đều tăng nhưng tỷ lệ tăng không đáng kể. Phòng vật tư thiết bị tăng 20% so với năm trước. Phòng phần mềm máy tính tăng 33% so với năm 2016.

2.7.2.2 Sơ đồ quy trình đào tạo của công ty



Sơ đồ 2.2 Quy trình đào tạo của công ty Jtrue

(Nguồn: Phòng hành chính - Nhân sự)

2.7.3 Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH

Thương Mại Jtrue

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

2.7.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Để xác định được nhu cầu đào tạo, công ty thu thập thông tin từ 3 nguồn:

 **Nguồn 1:** Nhu cầu của cán bộ công nhân viên.

Từ năm 2016 - 2017 thì công ty tuyển dụng thêm 20 lao động bao gồm cả lao động qua đào tạo và chưa qua đào tạo. Tất cả những nhân viên chưa qua đào tạo họ đều mong muốn có một chương trình đào tạo để nâng cao tay nghề và phù hợp với môi trường làm việc của doanh nghiệp.

Ngoài ra, trong công ty việc đề bạt, thăng chức được diễn ra theo quý, bất kỳ cán bộ nào cũng muốn nâng cao năng lực quản lý cũng như trình độ chuyên môn để có

thể được thăng chức.

 **Nguồn 2:** Theo định hướng của công ty đó là đưa ra những định hướng phát triển dài hạn.

Tạo một nguồn lực vững chắc, có năng lực cạnh tranh để đáp ứng phát triển mở rộng về quy mô cũng như chất lượng để dẫn dắt công ty thành một tập đoàn hàng đầu chuyên phân phối các sản phẩm dịch vụ cho cuộc sống hàng ngày của người tiêu dùng Việt Nam. Có thể nâng cao năng lực của nhân viên thông qua giao tiếp bán hàng và trình độ ngoại ngữ.

 **Nguồn 3:** Kết quả kinh doanh của năm trước.

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

Năng suất lao động năm 2016 là 138,05 triệu/đồng/người và tới năm 2017 là 143,14 triệu/đồng/người. Mức năng suất này đã tăng nhưng còn chậm vì vậy để cải thiện năng suất lao động được nâng lên thì cần phải nâng cao năng lực trình độ của người lao động thông qua hoạt động đào tạo.

=> Qua quá trình tổng hợp các nguồn thì năm 2017 công ty đã đưa ra được nhu cầu đào tạo, phát triển nhân lực như sau:

Nhu cầu cán bộ lãnh đạo: Hàng năm cử cán bộ lãnh đạo thuộc các phòng ban theo học các lớp nghiệp vụ ngắn ngày và các lớp lý luận chính trị cao cấp. Trong năm 2017 công ty đã cử 36 người đi đào tạo. có 34 người được đào tạo tại trung tâm, đi học các lớp cấp cao về lý luận chính trị, các lớp nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cũng như các lớp đào tạo về tin học, ngoại ngữ, còn 2 người sẽ được đào tạo tại chỗ.

Nhu cầu cán bộ công nhân viên: Mỗi phòng ban của công nhân viên đi học để nâng cao nghiệp vụ. Tính tới năm 2017, trung bình mỗi công nhân viên trong công ty đều được đi đào tạo 1 lần.

Bảng 2.8: Kế hoạch đào tạo cán bộ công nhân viên năm 2017

Nội dung chương trình đào tạo	Đối tượng	Số lượng (người)
Đào tạo lý luận chính trị	Cán bộ lãnh đạo	3
Học lớp quản lý, tổ chức	Cán bộ tổ chức	2
Đào tạo marketing, phát triển thị trường, nghiệp vụ khác	Công nhân viên	10
Đào tạo tin học	Công nhân viên	13
Đào tạo ngoại ngữ	Công nhân viên	8
Tổng số lượng		36

(Nguồn: Phòng hành chính - Nhân sự)

2.7.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo

Kỹ năng:

Cán bộ quản lý:

- + Có khả năng hoạch định tổ chức, điều hành công ty.
- + Thiết lập các mục tiêu, xây dựng các chiến lược, kế hoạch để thực hiện mục tiêu đó.
- + Dự kiến được khó khăn, trở ngại, biến động của môi trường kinh

doanh.

- + Có khả năng ứng xử và giao tiếp tốt.
- + Tạo ra môi trường làm việc tốt (thu nhập, cơ hội thăng tiến,...)

Đối với công nhân viên:

- + Có kỹ năng nghiên cứu và chuẩn bị: trang bị
- cho nhân viên cách

nghiên cứu khách hàng của mình để dễ dàng tiếp cận khách hàng hơn nữa.

- + Kỹ năng chuẩn đoán: trang bị cho nhân viên nắm bắt được tâm lý của khách hàng cũng như các đồng nghiệp.
- + Kỹ năng cộng tác: nhân viên tạo mối quan hệ với khách hàng, mở rộng phạm vi khách hàng.

Kiến thức:

Cán bộ quản lý:

- + Có chuyên môn cụ thể về nghề nghiệp, chức trách nắm giữ.
- + Có kiến thức tổng quan về doanh nghiệp và ngành, các hoạt động liên quan, môi trường kinh doanh, pháp lý, chính trị, kinh tế xã hội.
- + Có kiến thức phân tích tài chính và định lượng.

+ Thành thạo tin học văn phòng.

Đối với công nhân viên:

- + Có kiến thức tổng quan về công ty và ngành nghề đang kinh doanh.
- + Có chuyên môn cụ thể về ngành nghề được giao.
- + Làm tốt các công việc thường ngày.
- + Thành thạo tin học văn phòng.

2.7.3.2 Xây dựng kế hoạch đào tạo

Thứ nhất: Xác định địa điểm đào tạo.

Đào tạo tại doanh nghiệp: giảng viên chính là nhân viên tại công ty. Công ty không mời giảng viên từ bên ngoài vào để giảng dạy.

Đào tạo bên ngoài doanh nghiệp: công ty cử các cán bộ công nhân viên tới các cơ sở, trung tâm để đào tạo.

Thứ hai: Lựa chọn hình thức đào tạo.

Doanh nghiệp tự đào tạo nhân viên mới: Công ty lựa chọn nhân viên cũ có kinh nghiệm và có trình độ để hướng dẫn hoặc kèm cặp những nhân viên có nhu cầu và được đào tạo. Năm 2017, phòng kinh doanh của công ty có 22 nhân viên. Trong đó có 2 nhân viên mới. Cả 2 vừa tốt nghiệp nên kinh nghiệm làm việc chưa có, đồng thời chưa có kiến thức vững chắc về các lĩnh vực của công ty nên đào tạo là rất cần thiết.

Công ty tổ chức các khóa học: công ty thường xuyên liên kết với một số các trung tâm đào tạo để tổ chức các khóa học cho nhân viên.

Thứ ba: Lựa chọn phương pháp đào tạo.

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

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

+ Phương pháp cử người đi học: Công ty cử các học viên tới các trung tâm đào tạo để học tập và tiếp thu các kiến thức cùng kỹ năng mới.

Thứ tư: Lựa chọn đối tượng được đào tạo.

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

- Đối tượng đào tạo là lãnh đạo, phải đảm bảo những yêu cầu sau:

- + Phải có khả năng lãnh đạo tốt.

- + Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ lãnh đạo để công ty đạt chỉ tiêu đề ra.
- + Có được sự tín nhiệm của nhân viên trong công ty.
- Đối với cán bộ công nhân viên phải đảm bảo những yêu cầu về trình độ và phẩm chất:

- + Hoàn thành tốt công việc.
- + Có trình độ và khả năng đáp ứng được chương trình đào tạo.
- + Có sức khỏe, điều kiện gia đình cho phép.
- + Cam kết làm việc lâu dài với công ty sau khi đã được cử đi đào tạo.

Thứ năm: Lựa chọn giáo viên.

Vì công ty sử dụng hai phương pháp đào tạo là kèm cặp và cử đi học nên giáo viên của công ty có hai nguồn chính:

Tại công ty: cử những nhân viên có kinh nghiệm làm việc đồng thời hiểu rõ về mọi tình hình hoạt động của công ty. Những người này sẽ làm cùng để chỉ bảo cho những nhân viên mới hay những người yếu kém có nhu cầu muốn được đào tạo đồng thời truyền cho họ những kinh nghiệm làm việc mà mỗi người dạy đã tích lũy được từ trước.

Tại các trung tâm: giáo viên do trung tâm lựa chọn. Những giáo viên này là người đã có nhiều năm kinh nghiệm giảng dạy và được nhiều công ty tin tưởng. Có thể là các giáo viên có tiếng tại các trường đại học như Đại học Thương mại hay Đại học Kinh tế,...

Thứ sáu: Dự tính chi phí đào tạo.

Trong năm 2017 doanh nghiệp có 36 công nhân viên được tham gia đào tạo trong đó có 34 người được đào tạo tại trung tâm (theo bảng 2.8: Kế hoạch đào tạo công nhân viên năm 2017) và 2 nhân viên còn lại được đào tạo tại doanh nghiệp.

Ta có bảng chi phí sau:

Bảng 2.9 Thống kê chi phí đào tạo năm 2017

Nội dung đào tạo	Số lượng	Chi phí/1 người (triệu đồng)	Tổng chi phí (triệu đồng)
Đào tạo học cấp cao lý luận chính trị, quản lý tổ chức	5	2.500.000	12.500.000
Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ	8	1.800.000	14.400.000
Đào tạo tin học	12	1.500.000	18.000.000
Đào tạo ngoại ngữ	9	2.000.000	18.000.000

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Tổng chi phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được trích từ các nguồn quỹ và tài trợ sau:

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

2.7.3.4 Triển khai thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự

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

Đối với các lớp mở tại công ty, phòng hành chính nhân sự sẽ là đơn vị thực hiện trực tiếp các chương trình đào tạo: thông báo cho học viên, mời giáo viên giảng dạy, chuẩn bị địa điểm và trang thiết bị học tập, theo dõi quá trình tham gia của các học viên.

Đào tạo bên ngoài doanh nghiệp:

Công ty sẽ hỗ trợ cho nhân viên về thời gian cũng như chi phí trong quá trình đi đào tạo. Trong quá trình nhân viên đi đào tạo thì công ty cũng bổ xung người vào làm thay thế vị trí, nhưng chủ yếu thời gian đi học của cán bộ nhân viên là buổi tối nên dễ dàng hơn với công việc của công ty. Trong quá trình đào tạo có sự thay đổi thì phòng nhân sự sẽ báo cáo với ban lãnh đạo của công ty để có những xử lý kịp thời.

Đào tạo tại nơi làm việc:

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

Bảng 2.10 Chi phí đào tạo của công ty qua các năm

Chỉ tiêu	Đơn vị	2016	2017	2017/2016	
				Tuyệt đối	Tương đối (%)
Tổng chi phí đào tạo	Triệu	40	62,9	22,9	57,25
Tổng số lao động được đào tạo	Người	25	36	11	44
Chi phí đào tạo trung bình	Triệu/Người/Năm	1,6	1,75	0,15	9,34

(Nguồn: Phòng tài chính - Kế toán)

*** Nhận xét:**

Qua bảng thống kê chi phí đào tạo cho ta thấy tổng chi phí đào tạo tăng đều từ 33,9 triệu (2016) lên 57,25 (2017). Việc tăng này do số lượng công nhân viên được đào tạo tăng. Điều đó chứng tỏ nguồn quỹ dành cho đào tạo nguồn nhân lực tăng lên đáng kể và công ty đã nhận thấy vai trò và quan trọng của quá trình đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Điều này tạo tâm lý ổn định cho cán bộ công nhân viên khi được đi đào tạo, đồng thời thể hiện sự hỗ trợ về phía tài chính của công ty.

2.8 Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty TNHH Thương Mại Jtrue

2.8.1 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 nào đánh giá được 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

2.8.2 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 có thể đào tạo theo phương pháp kèm cặp,... vì thế công ty phân riêng ra để tiện quản lý. Sau khi xác định được những nội dung cần phải đào tạo ở từng cấp thì công ty tiến hành lựa chọn phương pháp 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 phù hợp 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 ra.

- Nhược điểm:

- + Đào tạo ồ ạt, chưa xác định được nhu cầu đào tạo nào là vừa quan trọng, vừa khẩn cấp để tập trung đào tạo trước.
- + Các phương pháp học còn thiếu, cần bổ sung thêm, 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.
- + Trong phương pháp đào tạo theo kiểu kèm cặp thì người hướng dẫn là những nhân viên lành nghề hoặc những nhân viên có kinh nghiệm trong công ty. Những người này có thể kinh nghiệm thực hành khá 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. Ngoài ra vì không có trình độ sư phạm nên trình độ giảng dạy, khả năng truyền đạt của họ có thể bị khó hiểu, dẫn đến người được đào tạo khó có thể tiếp thu được hết những gì người dạy truyền đạt.
- + Công ty đặt ra các mục tiêu thường cao hơn với học viên đi học nên đôi khi đã tạo áp lực cho các học viên.

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

- Ưu điểm:

- + Việc triển khai được tiến hành nhanh chóng.

thể.

- + Công ty lựa chọn các hình thức đào tạo dựa vào từng đối tượng cụ

- + 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 nhiều hơn so với thực hành.

2.8.4 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 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 cả. Việc đánh giá kết quả đào tạo của học viên cũng tạo sẽ tạo động lực cho học viên, sau khi được đào tạo họ có thể tham gia kỳ thi nhằm nâng cao tay nghề để có thể được tăng lương và được hưởng nhiều quyền lợi hơn. Vì vậy có thể nói đánh giá kết quả đào tạo cũng góp phần tạo động lực cho nhân viên trong công ty.

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

- Nhược điểm:

- + Đánh giá kết quả còn chưa được chính xác.

- + Chưa phản ánh được kết quả đào tạo thực chất của mỗi học viên.

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

2.8.5 Thành tựu

- + Công ty đã nhận thức được đào tạo và phát triển NNL là một sự đầu tư đúng đắn và đem lại lợi ích cao nên công ty đã đặc biệt quan tâm đến việc xây dựng và thực hiện các khóa đào tạo và phát triển NNL.

- + Công ty đã sử dụng các phương pháp rất hợp lý để đào tạo và phát triển NNL đó là đào tạo là chính và tuyển chọn bổ sung nếu cần thiết.

- + Công ty có điều kiện thuận lợi để tổ chức các lớp bồi dưỡng chuyên môn và dễ dàng chọn được các giáo viên có trình độ năng lực và chuyên môn cao.

- + Xây dựng được một chế độ, chính sách tiền lương, tiền thưởng hợp lý

cho CBCNV.

- + Bố trí nhân viên phù hợp với trình độ.

- + Tổ chức cho người lao động học tập với các thiết bị hiện đại và dễ dàng được tiếp cận với nền giáo dục hiện đại thông qua các thiết bị truyền thông.

2.8.6 Hạn chế

- Chưa xây dựng được chiến lược đào tạo, phát triển cho toàn công ty, còn thiếu những quy định bổ sung để điều chỉnh thích hợp, những phát triển trong thực tế công ty đào tạo phát triển.

- Tình trạng đào tạo phát triển chưa thống nhất, chưa đồng bộ trong nội bộ các đơn vị cũng như trong toàn công ty điều này làm ảnh hưởng lớn đến công tác chỉ đạo của ban lãnh đạo công ty.

- Một tồn tại và cũng khó khăn của công ty cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty đó là kinh phí đào tạo và nguồn phát triển của công ty còn hạn hẹp, do đó nhiều khi kế hoạch đã được lập nhưng không đủ kinh phí và không thực thi được hoặc giảm quy mô, giảm chất lượng đào tạo.

2.8.7 Nguyên nhân

- + Do nguồn kinh phí còn hạn hẹp.

- + Chưa có chính sách cụ thể.

- + Chưa khuyến khích được lòng say mê của nhân viên.

Mặt khác có quá nhiều lãnh đạo trung gian rồi mới đến cơ sở. Nhiều lao động gián tiếp như vậy nên chi phí quản lý của công ty còn cao. Cơ cấu tổ chức còn lỏng lẻo, đội ngũ CBCNV trong công ty chưa đoàn kết.

Đó là những trở ngại mà không thể một sớm một chiều khắc phục được.

Những trở ngại này gây ảnh hưởng hết sức lớn trong quản lý NNL.

CHƯƠNG 3

CÁC GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NGUỒN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI JTRUE

3.1 Các định hướng chung của công ty về công tác đào tạo và phát triển

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

□ Về con người:

Công ty luôn đặt ra chiến lược chung là phải hoàn thiện đội ngũ cán bộ công nhân viên cả về chất lượng và số lượng. Xác định vị thế của công ty trong tương lai, phương hướng hoạt động nhằm đào tạo một đội ngũ cán bộ giỏi về nghiệp vụ chuyên môn, giàu 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 ngoại ngữ, tin học,... cho hầu hết cán bộ nhân viên, làm sao để mỗi người lao động đều phải biết ít nhất một ngoại ngữ và phải có bằng B trở lên. Ngoài ra người lao động còn phải biết sử dụng thành thạo máy vi tính, có thể thực hiện công việc vận hành 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 được một nguồn nhân lực nội tại có kiến thức, có kỹ năng và năng lực đáp ứng yêu cầu phát triển mới. Song song với đó là bổ sung thêm người giỏi bằng việc xây dựng một cơ chế chính sách tạo lực hút để đáp ứng 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 sản phẩm mà còn là tổ chức hoạt động đào tạo nguồn nhân lực 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 phân phối đồ gia dụng là ngành chủ đạo.
- ✓ Thiết lập các đại diện và chi nhánh của Công ty tại các thành phố, các tỉnh trọng điểm trong cả nước theo tiến độ phát triển sản xuất kinh doanh.
- ✓ Liên doanh, liên kết với các đơn vị sản xuất trang thiết bị, đồ dùng gia dụng trong và ngoài nước để sản xuất một số sản phẩm phù hợp với thị trường trong nước cũng như xuất khẩu ra nước ngoài.

□ Về điều hành quản lý:

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 có hiệu quả, công ty đã đề ra các chương trình:

- ✓ Chương trình tái cấu trúc - tổ chức lại doanh nghiệp - hiện đại hóa quản lý: Công ty hoạt động theo Luật doanh nghiệp Việt Nam năm 2005 dưới hình thức công ty TNHH, 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 thị trường trong và ngoài nước đang mỗi lúc mỗi khó tính. 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 sức khỏe và sự hài lòng của khách hàng luôn phải đặt lên hàng đầu bởi công ty TNHH Thương Mại JTrue tôn trọng cuộc sống và hạnh phúc của mỗi con người, và phải có trách nhiệm làm tất cả để cung cấp cho người tiêu dùng những sản phẩm có chất lượng cao và được sống trong môi trường lành mạnh, đảm bảo an toàn và sức khỏe. Công

ty luôn ý thức được rằng chúng tôi phải không ngừng cải tiến

các kỹ thuật để nâng cao chất lượng và giảm thiểu các yếu tố bất lợi tác động đến môi trường, các yếu tố ảnh hưởng đến an toàn và sức khỏe của cán bộ - công nhân viên, phong phú hóa mặt hàng, giảm giá thành, đảm bảo giao hàng đúng hạn.

3.1.2 Chiến lược nguồn nhân lực

Việc đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho nguồn nhân lực sự cần thiết, vì hàng năm nhiều thanh niên bước vào độ tuổi lao động nhưng chưa được đào tạo một nghề nhất định phù hợp với bản thân mình. Không những vậy, nền kinh tế mở cửa, nhiều thành phần kinh tế hoạt động, cơ cấu công nghệ thay đổi, sản xuất ngày càng phát triển, trong điều kiện cách mạng kỹ thuật ngày càng sâu sắc, nhiều ngành nghề có chuyên môn cũ bị thay đổi, nhường chỗ cho nhiều ngành nghề mới. Qua đó đòi hỏi trình độ lành nghề cần phải được nâng cao phù hợp với yêu cầu sản xuất. Phải có những cơ cấu thích hợp với những biện pháp khác nhau đối với việc nâng cao trình độ lành nghề cho công nhân viên và cán bộ chuyên môn về xác định nhu cầu, phương pháp, hình thức đào tạo. Vậy chiến lược về nguồn nhân lực cần phải đảm bảo những nội dung chính sau đây:

- + Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.
- + Nâng cao số lượng nguồn nhân lực.
- + Đảm bảo đầu tư kinh phí hiệu quả tránh lãng phí.
- + Đáp ứng nhu cầu học hỏi ngày càng cao của người lao động.

3.2 Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue

3.2.1 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 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 nổi 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 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, 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.

3.2.2 Đối với ban lãnh đạo công ty

Ban lãnh đạo là những người đứng đầu chịu mọi trách nhiệm về kết quả hoạt động của công ty đồng thời là người nắm rõ nhất mục tiêu và tình hình hoạt động của công ty. Vì vậy muốn công tác đào tạo diễn ra thuận lợi và đạt hiệu quả cao cần phải có sự ủng hộ tuyệt đối của ban lãnh đạo. Cụ thể:

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

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

- + Hoàn thiện cơ cấu chức năng cũng như quy định rõ chức năng nhiệm vụ những người làm trong ban hành chính nhân sự nói chung và những người làm công tác đào tạo phát triển nói riêng.

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

3.1.3 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 khoa học và cần phải nộp văn bằng, chứng chỉ, các tài liệu của khoa 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: Gắn kết công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty với nhu cầu thực tế trong công việc

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 3.1 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, nhưng công tác đào tạo chưa được chú ý, chưa có sự 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 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 bản thợ bậc cao cần được đào tạo ở đội ngũ bán hàng số 1:

**Bảng 3.2 Danh sách 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 Quốc Đông	Bán hàng	4/5	2,5 năm
2	Trần Văn Nam	Bán hàng	5/5	2 năm
3	Lê Đức Minh	Bán hàng	4/5	2 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: 1,5 năm trở lên, độ tuổi từ 25 - 35 tuổi, sức khỏe tốt, chấp hành tốt quy 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, Vũ Thùy Linh là nhân viên phòng kinh doanh tổng hợp cần được đào tạo nâng cao nghiệp vụ nhưng do chưa đủ 1,5 năm công tác ở Công ty nên không được cử đi đào tạo hay có các lý do khác như chị Ngọc Hương, 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.

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 Hoàng	Hỗ trợ khách hàng	7h15' - 9h45'	15h15' - 17h15'	10h00' - 11h15'	13h45' - 15h00'
Vũ Đức Nam	Hỗ trợ khách hàng	9h45' - 11h	13h45' - 15h15'	7h15' - 9h30'	15h15' - 17h00'

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.

Ta có thể xác định chi phí đào tạo 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 :

$$13 \times 550.000 = 7.150.000\text{đ}$$

*) 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:

$$8 \times 3.000.000 = 24.000.000\text{đ}$$

- 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)

$$11 \times 2.300.000 = 18.400.000đ$$

- 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 khóa 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 2.000.000đ/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.

Bảng 3.3 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

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 kỳ vọng tăng 10% doanh thu sau đào tạo ta có :

Bảng 3.4 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 giải pháp	Sau giải pháp	Chênh lệch	
					SL	%
1	Tổng lao động	Người	39	39	-	-
2	Doanh thu	Tr.đồng	12,883	1417,13	1404,247	10,9
3	Lợi nhuận	Tr.đồng	724,28	727,05	2,77	38,25
4	Hiệu suất sử dụng lao động (2/1)	Tr.đồng/ Người	330,3	363,35	33,05	10
5	Hiệu quả sử dụng lao động (3/1)	Tr.đồng/ Người	18,57	18,64	0,07	37,7

Trong đó :

DT sau giải pháp là : $12,883 \times (1+10\%) = 1417,13$ triệu đồng. CP

sau giải pháp là: $582,30 \times (1+0,1)+49,55 = 690,08$ triệu đồng.

Từ bảng dự kiến kết quả trên cho thấy với kỳ vọng doanh thu tăng 10,9% thì hiệu suất sử dụng lao động tăng từ 330,3 lên 363,35 dẫn đến hiệu quả sử dụng lao động cũng tăng từ 18,57 lên 18,64.

3.2.4 Đối với hoạt động của phòng hành chính nhân sự

3.2.4.1 *Thực hiện đào tạo, nâng cao thêm kiến thức, kinh nghiệm về nhân sự cho các cán bộ phòng đào tạo*

Tổ chức các khóa đào tạo có chất lượng cao dành cho cán bộ giữ vai trò chủ chốt trong hoạt động quản trị nhân sự đại chúng và công tác đào tạo dài hạn ở nước ngoài. Còn đối với những cán bộ khác nên thực hiện các khóa đào tạo

trong nước hoặc có thể sử dụng phương pháp đào tạo chỉ dẫn về công việc để họ có thể nắm bắt được những kiến thức cơ bản về các hoạt động quản trị nhân sự trong công ty.

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

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

3.2.4.3 Đào tạo nhân sự cho người trúng tuyển

Những nhân viên mới trúng tuyển cần phải đào tạo ngay, mỗi công ty sẽ có một môi trường làm việc khác nhau. Vì vậy nếu muốn họ có thể nắm bắt được ngay với công việc thì cần phải có các phương pháp như kèm cặp, đào tạo tại chỗ,... để cho họ nhanh chóng bắt kịp với công việc mới, vị trí mới.

Với phương pháp đào tạo tại chỗ (thường áp dụng cho công nhân kỹ thuật): Công ty TNHH Thương Mại Jtrue có lĩnh vực kinh doanh chủ yếu về đồ dùng và các thiết bị gia dụng đòi hỏi nhân viên phải biết lắp đặt và sử dụng, kiểm tra chức năng hoạt động của máy móc thiết bị. Vì vậy, mỗi nhân viên sẽ phải trực tiếp thực hành dưới sự giám sát và giúp đỡ của các nhân viên lành nghề để có thể tiếp thu và nắm bắt được các kỹ năng một cách tốt nhất.

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

3.2.5 Hoàn thiện chương trình đào tạo và phát triển nhân lực

Như đã phân tích ở chương 2, chương trình đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue vẫn còn những hạn chế, muốn nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân lực cần phải hoàn thiện các chương trình.

3.2.5.1 Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo phải được cụ thể tới từng yếu tố chứ không phải chung chung như hiện nay. Việc xác định mục tiêu rõ ràng, cụ thể cho đào

tạo có tác dụng làm cho người học nhận thức được trách nhiệm của mình với công ty và từ đó sẽ nỗ lực cố gắng hơn trong quá trình đào tạo. Mục tiêu của công ty cần đáp ứng một số yêu cầu sau:

- + Mục tiêu đưa ra phải mang tính khả thi tức là phù hợp với đặc điểm kinh doanh và khả năng hiện tại của công ty. Mục tiêu đó phải phù hợp và cần có biện pháp cụ thể để thực hiện mục tiêu.

- + Mục tiêu phải có chỉ tiêu cụ thể để đánh giá: công ty hướng tới việc tăng thêm hiệu quả làm việc lên 10 - 15% so với trước.

- + Phải có giới hạn về số lượng, cơ cấu học viên, về thời gian chương trình đào tạo. Mỗi phòng ban sẽ cử một người tham gia vào khóa đào tạo ở cấp độ quản lý. Thường xuyên đề cử nhân viên đi học.

- + Phải được thống nhất trong toàn công ty từ cấp lãnh đạo đến nhân viên.

- + Đào tạo đội ngũ cán bộ có trình độ năng lực để đáp ứng việc quản lý có hiệu quả. Nâng cao trình độ học vấn cho nhân viên có khả năng trong toàn công ty.

- + Đào tạo đội ngũ nhân viên về các kỹ năng bổ sung cần thiết cung cấp cho thị trường nhiều sản phẩm, mở rộng và phát triển mạng lưới khách hàng, tăng doanh thu và sức cạnh tranh trong thị trường nội địa.

3.2.5.2 Xác định đối tượng đào tạo

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

Các đối tượng được lựa chọn tham gia đào tạo phải đáp ứng được các tiêu chí về mong muốn đào tạo thể lực, trí lực. Trả lời được các câu hỏi: Là những người đang thiếu hụt kỹ năng nào, họ đủ sức khỏe và thời gian tham gia không ?

Thái độ của người đó đối với đào tạo thế nào ?

Việc bố trí và sử dụng họ ra sao ?...

Cần trả lời được các câu hỏi trong thì việc xác định nhu cầu của công ty sẽ chính xác hơn: Ví dụ đối với các khóa đào tạo dài hạn không nên chọn đối tượng trên 50 tuổi mà sẽ chọn những lao động trẻ. Vì khả năng tiếp thu kiến thức của người già sẽ bị hạn chế, người lao động sẽ ngại đi học và đào tạo, sau khi đào tạo họ không thể cống hiến được nhiều cho công ty. Điều này dẫn đến việc lãng phí và thiếu hiệu quả.

3.2.5.3 Xây dựng chương trình, lựa chọn phương pháp, lựa chọn giáo viên đào tạo cho các học viên

Công ty chủ yếu áp dụng các hình thức đào tạo như: kèm cặp chỉ dẫn, 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. Những 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 một năm rưỡi đến hai năm tại các trường dạy nghề hoặc các trường trung cấp. Để công nhân đó có thể nắm vững được cả lý thuyết và thực hành.

3.2.6 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.

3.2.7 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 thực hiện 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 quả 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.

3.2.8 Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo

Để đánh giá chương trình đào tạo được tốt hơn nữa cần xây dựng thêm các phương pháp mới để bổ sung. Đặc biệt cần có những nghiên cứu để xác định chính xác xem hiệu quả có tác động đến doanh thu và lợi nhuận không, một đồng vốn cho đào tạo thì thu được bao nhiêu đồng cho doanh thu. Bên cạnh đó, công ty nên thường xuyên tổ chức các đoàn kiểm tra theo dõi tiến độ học tập đào tạo. Đồng thời trong thời gian tới công ty cần xây dựng hệ thống phản hồi tốt, đảm bảo tính đáng tin cậy của kết quả đánh giá. Hiệu quả đào tạo được đánh giá ở những mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng. Nếu làm được điều này thực sự công ty đã đánh giá được chính xác hiệu quả đào tạo phát triển.

3.3 Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để bố trí, sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo.

Công ty có thể sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Trong phương pháp này người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao. Để xây dựng phương pháp cần thực hiện các bước sau:

- Xây dựng các tiêu thức đánh giá: Tùy từng bản chất của loại công việc, người xây dựng tiêu thức có thể thông qua bản yêu cầu công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và trao đổi trực tiếp với người có kinh nghiệm về công việc đó để xây dựng các tiêu thức phù hợp.
- Tiến hành chia các tiêu thức thành các mức độ ứng với một điểm nhất định. Để đánh giá một cách chi tiết dễ dàng hơn, mẫu phiếu đánh giá có thể được thiết kế chi tiết hơn bằng cách mô tả ngắn gọn tiêu thức đánh giá và từng thứ hạng.
- Gửi mẫu phiếu đánh giá đến các đơn vị, các đơn vị phổ biến tới cán bộ nhân viên. Định kỳ (có thể hàng quý hoặc 6 tháng một lần) người đánh giá, có thể là trưởng các đơn vị, căn cứ vào mức độ thực hiện công việc và đánh dấu vào thứ hạng tương ứng trên phiếu đánh giá. Việc kết hợp điểm số có thể là tổng số điểm hoặc trung bình số điểm. Tùy từng loại công việc, để đảm bảo tính đặc trưng của công việc đó, ta có thể gán cho các tiêu thức trọng số thích hợp.
- Phiếu đánh giá được tổng hợp lại, nếu như có sự chênh lệch lớn trong kết quả đánh giá của người lao động và người quản lý thì cần đánh giá lại hoặc có thể trao đổi thảo luận để đưa đến thống nhất.
- Thông báo kết quả đánh giá tới người lao động để cung cấp thông tin về tình hình thực hiện công việc của họ giúp họ hoàn thiện hơn bản thân.
- Lưu trữ các kết quả trong hồ sơ nhân viên để làm cơ sở cho các quyết định nhân sự: Đề bạt, đào tạo...

3.4 Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để duy trì (giữ chân) nguồn nhân lực chất lượng cao cho Công ty

Đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho cán bộ công nhân viên mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu. Nhân viên có năng lực, điều đó chưa có nghĩa là họ làm việc tốt. Vậy làm thế nào để nhân viên trung thành với công ty, làm việc tận tụy hết mình và luôn cố gắng tìm tòi sáng tạo để đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả cao hơn? Đó là khoa học và nghệ thuật lãnh đạo của các quản trị gia. Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn

trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Để làm được điều này, công ty nên áp dụng các hình thức sau:

- Người lao động sau khi được đào tạo phải được công ty bố trí công việc phù hợp với trình độ, khả năng của họ.

Để người lao động có thể toàn tâm toàn ý với công việc, công ty cần tạo cho 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 tính tự giác trong việc tham gia đào tạo và làm việc với thái độ tích cực để hoạt động này có thể trở thành một biện pháp động viên, khích lệ. Công ty cần tạo động lực để kích thích người lao động. Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Chính vì vậy công ty nên áp dụng những hình thức sau:

- Tăng cường công tác thưởng phạt đối với người lao động: Thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Nhưng ngược lại để nâng cao được hiệu quả đào tạo, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo thì sẽ bị giảm tiền thưởng trong tháng hoặc cuối năm, có thể hủy bỏ tư cách được đào tạo đối với những người không muốn được đào tạo.

- Hàng năm công ty nên tổ chức các cuộc thi như xây dựng ý tưởng kinh doanh, kỹ năng bán hàng... đạt doanh thu cao nhằm tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của người lao động trong công ty.

đó cần tạo bầu Bên cạnh không khí làm việc giúp đỡ nhau. Nếu thiếu sự ủng hộ của đồng nghiệp và cán bộ cấp trên, trực tiếp, người được đào tạo sẽ rất khó chuyển hướng ý tưởng đào tạo vào công việc thực tế. Cán bộ quản lý phải quan tâm đến việc đào tạo của cấp dưới, chỉ đạo và động viên cấp dưới trong công việc hàng ngày, tạo cơ hội vào điều kiện cho nhân viên ứng dụng thành quả đào tạo vào công việc thực tế.

3.5 Một số giải pháp khác nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue

**** Xây dựng mô hình văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp***

Để tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững, tổ chức cần xây dựng mô hình văn hóa doanh nghiệp lành mạnh riêng phù hợp với tổ chức.

- Công ty cần tổ chức những chương trình giao lưu như thể dục thể thao, văn hóa văn nghệ... giữa các phòng ban nhằm tạo điều kiện cho mọi người gần gũi nhau hơn, đoàn kết hơn để dễ dàng hợp tác trong công việc.

- Hàng năm nên tổ chức cho toàn công ty đi du lịch, nghỉ mát có kèm theo người thân, gia đình, thưởng tết... nhằm tạo cho người lao động có động lực làm việc tốt hơn.

- Ngoài ra, thường xuyên tổ chức thăm hỏi người thân, gia đình của người lao động khi gặp khó khăn như ốm, đau, bệnh tật, hiếu hỉ... tạo sự gần gũi và tình cảm cho các nhân viên trong tổ chức.

**** Đảm bảo số lượng và chất lượng của đội ngũ cán bộ chuyên trách.***

Như đã phân tích ở phần thực trạng về năng lực đội ngũ cán bộ chuyên trách đào tạo thì hiện tại công ty chỉ có một cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo với chuyên ngành cử nhân hành chính học và kinh nghiệm dày dặn. Công ty ngày càng coi trọng công tác đào tạo nên khối lượng công việc cũng tương đối lớn. Vì vậy, công ty cần đảm bảo số lượng và chất lượng của đội ngũ cán bộ chuyên trách này.

- Nếu như công việc quá nhiều, một mình cán bộ chuyên trách không thể thực hiện hết công việc thì công ty nên tổ chức tuyển dụng thêm người có năng lực, trình độ, chuyên môn và có kinh nghiệm làm việc. Hình thức tuyển có thể tổ chức thi nội bộ hoặc đề nghị công ty tuyển người mới từ bên ngoài.

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

- Tổ chức hội thảo, hội nghị hay các hoạt động trao đổi về kiến thức, phương thức đào tạo với các chi nhánh của Công ty TNHH Thương Mại Jtrue để giúp cho cán bộ đào tạo trao đổi và học hỏi kinh nghiệm về công tác đào tạo.

- Tiến hành thi định kỳ 2 lần/năm cho các cán bộ phụ trách công tác đào tạo trong công ty. Nội dung thi có thể là các môn như: Kỹ năng soạn thảo văn bản, Luật lao động, xử lý tình huống diễn ra, kỹ năng soạn thảo văn bản quy định về công tác đào tạo đang lưu hành tại công ty... hình thức thi là thi tự luận.

Để thực hiện được điều này thì cần có sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty như tạo điều kiện cho các cán bộ đào tạo đi học để nâng cao kiến thức, liên kết với các trung tâm, các trường đào tạo chuyên ngành Quản trị nhân lực, công ty cung cấp đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo, góp phần làm giảm công việc cho các cán bộ đào tạo: Cung cấp đủ máy tính nối mạng internet, máy in, xây dựng các phần mềm hỗ trợ công tác đào tạo...

KẾT LUẬN

Sau hơn 2 năm thành lập và phát triển công ty TNHH thương mại Jtrue đã và đang không ngừng phát triển, mở rộng thị phần. Với phương châm: “Để tên tuổi và hình ảnh của mình luôn tồn tại trong trí nhớ khách hàng” công ty đã không ngừng phấn đấu và bước đầu đã đạt được một số thành tựu đáng ghi nhận.

Trong thời gian thực tập và nghiên cứu tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue đã đem lại cho em nhiều kiến thức thực tiễn từ hoạt động kinh doanh của công ty. Thời gian này đã giúp em học hỏi thêm được nhiều kiến thức mà trong trường lớp em chưa được biết đến, giúp em hiểu hơn về cách thức cũng như quá trình đào tạo, phát triển nhân sự phải thực hiện ra sao.

Kết quả của khóa luận đã đạt được đó là hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue, nhằm nâng cao năng suất lao động góp phần tích cực vào việc thực hiện mục tiêu của công ty là nâng cao hiệu quả trong quá trình công tác, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong giai đoạn chuyển mình của kinh tế đất nước, trong xu hướng hội nhập quốc tế thì việc nâng cao năng suất lao động của nguồn nhân lực là cần thiết. Qua quá trình thực tập tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue em đã tìm hiểu được những tồn tại trong kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty, kết hợp với môi trường cũng như tiền năng, nguồn lực thực tế của công ty. Nhằm đưa ra giải pháp và kiến nghị, nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đến hết năm 2018.

Với thời gian thực tập ngắn, đặc biệt là kiến thức, kinh nghiệm còn hạn hẹp nên những nhận định về ưu điểm, nhược điểm của công ty còn chưa được chính xác. Nhưng với sự giúp đỡ nhiệt tình của cô, chú, anh, chị trong công ty TNHH Thương Mại Jtrue, dưới sự hướng dẫn nhiệt tình của cô Nguyễn Thị Hoàng Đan và bằng sự nỗ lực của bản thân trong thời gian qua đã giúp em có cơ hội tìm hiểu và áp dụng kiến thức đã được học vào thực tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty TNHH Thương Mại Jtrue (2016), *Báo cáo công tác quản trị nhân lực công ty 2016*
2. Công ty TNHH Thương Mại Jtrue (2016), *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2016*
3. Công ty TNHH Thương Mại Jtrue (2017), *Báo cáo công tác quản trị nhân lực công ty 2017*
4. Công ty TNHH Thương Mại Jtrue (2017), *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2017*
5. Trần Kim Dung (2011), “Quản trị nguồn nhân lực”. Nhà xuất bản Thống Kê.
6. Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), “Quản trị nhân lực”, Đại học Kinh tế Quốc dân.
7. Bùi Văn Nhơn (2006), “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội”. Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.

THÔNG TIN LIÊN HỆ:

Nếu còn bất kỳ thắc mắc nào hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn, tiểu luận mới mẻ khác của Trung tâm [Tri Thức Công Đồng](#),

Liên hệ dịch vụ viết thuê luận văn: <https://trithuccongdong.net/gia-viet-thue-luan-van.html>

Hoặc qua SĐT: 0946 88 33 50 hoặc email: ttcd.group@gmail.com để được giúp đỡ nhé!