

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG  
\*\*\*\*\***

**NGUYỄN DUY MINH**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC –  
VIETRANSTIMEX**

**Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH  
Mã số : 60.34.05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS NGUYỄN THỊ NHƯ LIÊM**

**Đà Nẵng- Năm 2010**

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Hội nhập kinh tế quốc tế đang bước vào giai đoạn quan trọng với việc thực hiện các cam kết quốc tế, các doanh nghiệp Việt Nam cũng đã và đang phải đối mặt với những thách thức và cơ hội mà nền kinh tế tri thức cùng với xu thế toàn cầu và hội nhập kinh tế quốc tế đặt ra. Các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không thể không coi trọng nguồn nhân lực – nguồn lực quan trọng nhất trong các nguồn lực. Thực tế chứng minh rằng chất lượng nguồn nhân lực hay trí thức mà doanh nghiệp sở hữu chính là nhân tố tạo ra lợi thế cạnh tranh. Giải pháp hàng đầu để doanh nghiệp có một đội ngũ lao động hùng mạnh về số lượng, vững vàng về trình độ chuyên môn, thành thạo về tay nghề, nhạy bén về sự thay đổi chính là đầu tư cho công tác đào tạo nguồn nhân lực. Đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực là đầu tư cho tương lai, giúp cho doanh nghiệp tồn tại và vươn lên trong cạnh tranh.

Không nằm ngoài xu thế chung đó, Công ty Vận tải Đa phương thức đã có sự phát triển đáng kể cả về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, trong công tác đào tạo nguồn nhân lực về của công ty vẫn tồn tại nhiều bất cập. Hoạt động đào tạo về cơ bản vẫn thực hiện theo cách thức truyền thống, có nghĩa vẫn thực hiện các quy định hiện hành của Nhà nước trong tuyển dụng, sử dụng, đào tạo nhân viên. Trong những năm qua, do nhiều yếu tố khách quan và chủ quan, hiệu quả thực hiện các chức năng phát triển của quản lý nguồn nhân lực chưa cao, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng của đội ngũ nhân lực trong công ty và không tương xứng với yêu cầu về phát triển của công ty. Điều đó đặt ra yêu cầu cấp thiết cho hoạt động phát triển nguồn nhân lực của công ty Vận tải Đa phương thức là xây dựng đội ngũ quản lý, đội ngũ nhân viên có chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển ngày càng cao của ngành và hội nhập kinh tế quốc tế.

Xuất phát từ những vấn đề trên, tôi chọn đề tài “ *Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Vận tải Đa phương thức*” là luận văn tốt nghiệp của mình.

### 2. Mục đích nghiên cứu của đề tài

- Hệ thống hóa các lý luận cơ bản về đào tạo nguồn nhân lực, đưa ra một số kinh nghiệm về đào tạo nguồn nhân lực của một số công ty.
- Phân tích thực trạng về đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Vận tải Đa phương thức.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Vận tải Đa phương thức.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Vận tải Đa phương thức.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, phương pháp logic và nghiên cứu so sánh, phương pháp tổng hợp, hệ thống hóa số liệu và phân tích.

Các số liệu sử dụng trong luận văn là những số liệu của các báo cáo và đề tài nghiên cứu đã công bố chính thức của công ty.

#### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong thời kỳ hội nhập theo quan điểm tổng thể thống nhất.
- Mô tả và phân tích thực trạng về đào tạo nguồn nhân lực của công ty Vận tải Đa phương thức.
- Đề xuất định hướng và giải pháp đào tạo nguồn nhân lực của công ty Vận tải Đa phương thức.

#### **6. Nội dung luận văn**

Luận văn ngoài phần mở đầu, phần kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, gồm có 3 chương:

**Chương I: Những vấn đề lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực**

**Chương II: Thực trạng kinh doanh và đào tạo nguồn nhân lực tại công ty vận tải Đa phương thức**

**Chương III: Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Vận tải Đa phương thức.**

# CHƯƠNG I

## MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

### 1.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ, YÊU CẦU CỦA NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NGUYÊN TẮC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

#### 1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực

##### 1.1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người, bao gồm cả phẩm chất, trình độ chuyên môn, kiến thức, óc sáng tạo, năng lượng, nhiệt huyết và kinh nghiệm sống của con người, nhằm đáp ứng cơ cấu kinh tế xã hội đòi hỏi.

##### **Đặc điểm**

- Nguồn nhân lực là nguồn lực căn bản của mọi tổ chức
- Nguồn nhân lực là nguồn lực năng động
- Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược

##### 1.1.1.2. Khái niệm về đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là một hoạt động có tổ chức, được thực hiện trong một thời gian nhất định nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách, năng lực của người được đào tạo.

#### 1.1.2. Vai trò, ý nghĩa của đào tạo nguồn nhân lực

##### *Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực :*

- Về mặt xã hội đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội, là một trong những giải pháp để chống lại thất nghiệp.
- Về phía doanh nghiệp đào tạo nguồn nhân lực là để đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức, nghĩa là đáp ứng được nhu cầu tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.
- Về phía người lao động nó đáp ứng nhu cầu học tập của người lao động, là một trong những yếu tố tạo nên động cơ lao động tốt.

##### *Ý nghĩa của đào tạo nguồn nhân lực :*

- Đối với doanh nghiệp : đào tạo nguồn nhân lực sẽ đảm bảo cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp có thể thích ứng và theo sát sự tiến hoá và phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đảm bảo cho doanh nghiệp có một lực lượng lao động giỏi, hoàn thành thắng lợi các mục tiêu của doanh nghiệp, đáp ứng được yêu cầu của cạnh tranh.
- Đối với người lao động : trong điều kiện sự phát triển của khoa học công nghệ, người lao động luôn phải nâng cao trình độ văn hoá và nghề nghiệp chuyên môn để không bị tụt hậu.

#### 1.1.3. Nguyên tắc của đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực dựa trên 4 nguyên tắc sau :

*Thứ nhất*, con người hoàn toàn có năng lực phát triển.

*Thứ hai*, mỗi người đều có giá trị riêng.

*Thứ ba*, lợi ích của người lao động và những mục tiêu của tổ chức có thể kết hợp với nhau.

*Thứ tư*, đào tạo nguồn nhân lực là một nguồn đầu tư sinh lời đáng kể.

## **1.2. NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.2.1. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực**

Việc xác định mục tiêu đào tạo là hết sức cần thiết, nhất là trong giai đoạn hiện nay, khi xã hội còn quá chú trọng đến vấn đề bằng cấp mà quên đi sự phù hợp cần thiết giữa yêu cầu của công việc và tiêu chuẩn cần có của người lao động. Nói cách khác, bất cứ công việc nào cũng vậy, đều có những yêu cầu nhất định điều kiện tiến hành, kỹ năng thao tác, khả năng hoàn thành của người thực hiện.

### **1.2.2. Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực**

Để thực hiện mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp phải xác định được nhu cầu về đào tạo nguồn nhân lực. Để xác định được chính xác nhu cầu đào tạo chúng ta phải xác định được bộ phận nào có nhu cầu đào tạo? Đào tạo những kiến thức kỹ năng nào? Cho loại lao động nào? Số lượng người? Thời gian đào tạo bao lâu?

### **1.2.3. Xác định đối tượng đào tạo**

Xác định đối tượng phải căn cứ vào nhu cầu đào tạo và đánh giá được chất lượng lao động hiện có, đánh giá việc thực hiện công việc của từng người lao động, dựa vào đó xác định đối tượng đào tạo là những người chưa đủ yêu cầu đáp ứng công việc. Phải đảm bảo tính công bằng và hiệu quả, kịp thời đối với lao động và đối với yêu cầu công việc.

#### *1.2.3.1. Đội ngũ cán bộ quản lý :*

Đội ngũ cán bộ quản lý của doanh nghiệp là hạt nhân quan trọng có ý nghĩa quyết định đến việc phát huy nội lực, tiềm năng lao động của con người, quyết định xu hướng và phát triển của đơn vị. Các chức danh của cán bộ quản lý thường là Giám đốc, Phó Giám đốc, Chủ tịch và Phó Chủ tịch, Trưởng phòng ban, các phó phòng, các chánh phó quản đốc các phân xưởng...

#### *1.2.3.2. Đội ngũ nhân viên :*

Đội ngũ nhân viên là những người chịu trách nhiệm trực tiếp đối với việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đội ngũ này thường giỏi về chuyên môn, nghiệp vụ, thường là những kỹ sư, chuyên viên, công nhân...

### **1.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo, lựa chọn phương pháp đào tạo**

#### *1.2.4.1. Xây dựng chương trình đào tạo*

Căn cứ vào nhu cầu đào tạo, đối tượng đào tạo mà xây dựng chương trình đào tạo cho phù hợp. Trong một chương trình đào tạo có thể áp dụng nhiều phương pháp đào tạo khác nhau cho những đối tượng khác nhau.

#### *1.2.4.2. Lựa chọn phương pháp đào tạo*

Cơ sở của việc lựa chọn phương pháp đào tạo là dựa vào các chương trình đào tạo và chi phí đào tạo của doanh nghiệp. Bao gồm hai phương pháp đào tạo :

- \* Đào tạo trong công việc
- \* Đào tạo ngoài công việc.

#### **1.2.5. Dự tính chi phí đào tạo**

Trước khi thực hiện đào tạo, chúng ta cần phải tiến hành dự tính chi phí cho đào tạo để từ đó căn cứ vào tình hình tài chính của doanh nghiệp quyết định hình thức đào tạo cho phù hợp. Ngoài ra, dự tính chi phí đào tạo cũng là căn cứ để đánh giá hiệu quả đào tạo sau này.

#### **1.2.6. Thực hiện chương trình đào tạo**

Sau khi có đầy đủ kế hoạch đào tạo, doanh nghiệp tiến hành tiến trình đào tạo. Việc tiến hành tiến trình đào tạo được phân rõ trách nhiệm cho một đối tượng trực tiếp quản lý, báo cáo và chịu trách nhiệm trước cấp trên. Trong quá trình thực hiện tiến trình nếu có điều không phù hợp xảy ra thì phải kịp thời báo ngay với lãnh đạo cấp trên để trực tiếp xem xét, thay đổi, điều chỉnh cho phù hợp.

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

##### *1.2.7.1. Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo*

Hiệu quả của chương trình đào tạo thường được đánh giá qua hai giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa đào tạo?
- Giai đoạn 2: Học viên áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học hỏi vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào?

##### *1.2.7.2. Các phương pháp đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo nguồn nhân lực*

- \* Phân tích thực nghiệm
- \* Đánh giá những thay đổi của học viên theo các tiêu thức.
- \* Đánh giá định lượng hiệu quả đào tạo.

### **1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

- Thứ nhất, nhân tố con người.
- Thứ hai, nhân tố bộ máy quản lý.
- Thứ ba, nhân tố cơ sở vật chất và công nghệ.
- Thứ tư, nhân tố chi phí giành cho đào tạo và phát triển nhân lực.
- Thứ năm, nhân tố đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Thứ sáu, nhân tố về quan điểm của nhà quản trị.

## CHƯƠNG II

### THỰC TRẠNG KINH DOANH VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC

#### 2.1. ĐẶC ĐIỂM SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

##### 2.1.1. Quá trình xây dựng, phát triển của Công ty Vận tải Đa phương thức

###### 2.1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tên công ty : Công ty vận tải Đa phương thức

Tên giao dịch quốc tế : VIETRANSTIMEX - Vietnam Multi- Modal  
Transport Company

Trụ sở chính : 80-82 Bạch Đằng, quận Hải Châu, TP Đà Nẵng

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

Điện thoại : (84-511) 3822057; Fax : (84-511) 3810286

###### 2.1.1.2. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty Vận tải Đa phương thức

###### Lĩnh vực hoạt động

Lĩnh vực hoạt động chủ yếu của công ty là kinh doanh vận tải đường bộ, đường  
thủy; kinh doanh các dịch vụ, hoạt động hỗ trợ cho vận tải thông thường, hàng xuất  
nhập khẩu, hàng quá cảnh, hàng siêu trường siêu trọng, hành thiết bị trong và ngoài  
nước.

###### Mạng lưới kinh doanh :

Mạng lưới kinh doanh của công ty với nhiều công ty con, chi nhánh, xí  
nghiệp được phân bố ở hầu hết các tỉnh, thành phố lớn trong cả nước có thể  
đáp ứng yêu cầu của khách hàng mọi lúc mọi nơi một cách tốt nhất.

##### 2.1.2. Sơ đồ, bộ máy tổ chức của Công ty Vận tải Đa phương thức

Cơ cấu tổ chức và quản lý của công ty được xây dựng theo mô hình  
trực tuyến chức năng; quan hệ điều hành thuộc cấp được phân rõ, sự phân  
cấp quyền hạn và tầm quản trị tương đối hợp lý.

##### 2.1.3. Chiến lược kinh doanh của công ty

###### 2.1.3.1. Mục tiêu của công ty

Xu thế của thế giới về kinh doanh vận tải không còn phổ biến hình thức  
phân công chuyên môn hoá từng cung đoạn, vận tải không còn dừng lại ở khâu  
lưu thông mà phải chuyển đổi theo cơ chế thị trường đi sâu phục vụ cả quá trình  
sản xuất, phân phối bằng nội dung dịch vụ vận tải khép kín đa phương thức từ  
kho đến kho, từ cảng quốc tế vào Việt Nam đến chân công trình, trong đó đón  
đầu phục vụ các công trình trọng điểm quốc gia là mục tiêu chính của Công ty.

###### 2.1.3.2. Chiến lược của công ty

Tự tìm ra hướng đi cho hoạt động sản xuất kinh doanh, Công ty chủ  
trương không bó hẹp kinh doanh trên địa bàn Miền Trung - Tây nguyên,

manh dạn mở rộng mạng lưới kinh doanh vươn ra tầm quốc tế.

#### **2.1.4. Kết quả kinh doanh của Công ty Vận tải Đa phương thức những năm gần đây**

Nhìn chung doanh thu thuần của Công ty Vận tải đa phương thức từ năm 2007 đến năm 2009 đều tăng lên. Giá trị sản xuất tăng là do tác động của nhiều yếu tố nhưng một phần cũng là do công tác đào tạo nguồn nhân lực những năm qua đã mang lại hiệu quả, lãnh đạo công ty tận tụy, mẫu mực và tinh thần đoàn kết của CBCNV toàn công ty.

### **2.2. THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC**

#### **2.2.1. Số lượng và cơ cấu lao động của công ty**

Đội ngũ cán bộ quản lý là 213 người chiếm tỷ lệ 27,95% tổng số lao động toàn công ty. Công nhân trực tiếp tham gia sản xuất là 549 người chiếm tỷ lệ 72,05%. Quy mô lao động của công ty tương đối lớn, số lao động ở các công ty con và các đơn vị cơ sở chiếm tỉ lệ cao 88,2%. Vì vậy, đòi hỏi trong thời gian tới trong công tác đào tạo phải chú trọng đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn của cán bộ quản lý nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về đội ngũ quản lý hiện tại. Đồng thời, phải chú trọng đào tạo nâng cao trình độ kỹ năng nghề nghiệp của đội ngũ công nhân để tăng chất lượng đội ngũ lao động.

#### **2.2.2. Cơ cấu lao động phân theo trình độ chuyên môn**

Hiện nay, tổng số CBCNV của công ty có 762 người, trong đó số lao động có trình độ chuyên môn từ trung cấp trở lên là 92 người, chiếm 12,07% trên tổng số lao động toàn công ty; số lao động có trình độ Đại học trở lên là 273 người, chiếm 35,83 % trên tổng số lao động tại công ty.

Đối với đội ngũ cán bộ quản lý: Đây là đội ngũ lao động gián tiếp, có vai trò rất quan trọng trong quá trình tổ chức, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tính đến năm 2009, hầu hết đội ngũ cán bộ tại trụ sở công ty mẹ đều có trình độ từ Đại học trở lên, trong đó có 12 người có trình độ Thạc sỹ. Điều này chứng tỏ rằng công tác tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực của công ty ngày càng được chú trọng, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sự phát triển.

Đối với đội ngũ nhân viên, công nhân kỹ thuật: Số lượng công nhân kỹ thuật đã qua đào tạo chiếm 56,6% số lao động trực tiếp. Hàng năm công ty đều có kế hoạch bổ sung đội ngũ công nhân đã qua đào tạo. Số lao động chưa qua đào tạo phần lớn là lao động thời vụ và thử việc.

Tuy nhiên, số lao động có trình độ công nhân kỹ thuật và trung cấp của công ty còn tương đối lớn. Vì vậy, nhiệm vụ trọng tâm của công ty trong thời gian tới là tăng cường đào tạo cho đối tượng lao động này và thường xuyên tổ chức các cuộc thi nâng bậc cho lao động nhằm động viên người lao động gắn bó với công ty.



### **2.2.3. Cơ cấu lao động phân theo giới tính và độ tuổi**

Cơ cấu lao động theo giới tính phải phù hợp với đặc điểm kinh doanh của công ty. Bởi vì khối lượng công việc nhiều, nặng nhọc, lại phải đi đến các công trình ở xa, điều kiện sinh hoạt khó khăn và ở nhiều địa phương khác nhau trong cả nước để thi công. Vì vậy, lao động nam chiếm phần lớn trong tổng số lao động của công ty. Lao động nam trong công ty chiếm khoảng 88,8% tổng số lao động của công ty. Do đó cơ cấu lao động theo giới rất phù hợp với đặc điểm của ngành.

Cơ cấu lao động theo độ tuổi trong công ty khá phù hợp cho công tác đào tạo, chủ yếu là lực lượng lao động trẻ có độ tuổi dưới 40 chiếm đến 85,04% trong tổng số lao động toàn công ty. Vì vậy, công ty nên tận dụng tối đa ưu điểm này để tổ chức thực hiện công tác đào tạo nhằm tăng cường chất lượng nguồn nhân lực của mình đáp ứng nhu cầu trước mắt cũng như lâu dài.

### **2.2.4. Quan điểm, quy chế của công ty về đào tạo nguồn nhân lực**

#### *2.2.4.1. Quan điểm của công ty về đào tạo nguồn nhân lực*

Đào tạo nguồn nhân lực là một công tác cần thiết với bất kỳ một doanh nghiệp nào. Bởi lẽ, vai trò của con người ngày càng trở lên quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Dù doanh nghiệp có sở hữu hệ thống máy móc trang bị hiện đại đến đâu đi nữa nhưng không có đội ngũ lao động tay nghề giỏi để sử dụng hệ thống máy móc hiện đại đó thì cũng chẳng có ý nghĩa.

#### *2.2.4.2. Quy chế của công ty về đào tạo nguồn nhân lực*

Áp dụng trong toàn Công ty Vận tải Đa phương thức (trừ các Công ty Con hạch toán độc lập) với đối tượng có chức danh từ Phó Tổng giám đốc trở xuống và có hợp đồng lao động có thời hạn từ 01 năm trở lên.

## **2.3. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY**

### **2.3.1. Xác định mục tiêu đào tạo**

Thông thường mục tiêu của chương trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty một năm được xác định như sau:

- Nâng cao chất lượng đội ngũ người lao động trong công ty nhằm hoàn thành tốt công việc được giao.
- Tăng năng suất lao động của người lao động.
- Hoàn thành kế hoạch kinh doanh đặt ra trong năm.

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

Hàng năm các phòng, công ty con trực thuộc chủ động tham gia xác định nhu cầu đào tạo và chịu sự quản lý, điều chỉnh của Phòng Tổ chức – Lao động về kế hoạch đào tạo, phải phân tích được các vấn đề sau :

- Trong những nguyên nhân dẫn đến việc đơn vị không hoàn thành nhiệm vụ được giao, nguyên nhân nào do CBCNV thiếu kiến thức, kỹ năng

cần thiết; do đó, ai cần phải đào tạo và đào tạo khi nào? ở đâu?

- Tất cả CBCNV đã đạt được tiêu chuẩn, chức danh vị trí công việc chưa?

- Nguồn nhân lực kế cận, từng mục tiêu cụ thể, hình thức đào tạo nào là hiệu quả nhất.

Để việc đào tạo không gây lãng phí về thời gian cũng như kinh phí đào tạo thì hàng năm công ty thường xác định nhu cầu đào tạo như sau :

- Đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ

- Đào tạo đại học tại chức

- Đào tạo nâng cao cho công nhân kỹ thuật

- Đào tạo mới, đào tạo thêm nghề

Như vậy việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty được tiến hành đơn giản, chủ yếu dựa vào sự tự nguyện của người lao động, chưa dựa vào mục tiêu chiến lược dài hạn của công ty; chưa dựa vào kết quả phân tích công việc. Còn thiếu tính chủ động trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo điều đó dẫn đến việc không phát huy được năng lực làm việc của lao động.

### **2.3.3. Xác định đối tượng đào tạo**

Công ty đã cân nhắc lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp với mục đích của công ty và khả năng của các đối tượng để có được kết quả đào tạo tốt nhất.

- Đội ngũ cán bộ quản lý: đào tạo về cao cấp lý luận chính trị, Giám đốc điều hành, Giám đốc tài chính, Giám đốc nhân sự, Cao học Tài chính doanh nghiệp, Cao học Quản trị kinh doanh, bồi dưỡng các lớp về kỹ năng quản lý, kỹ năng lãnh đạo...

- Đội ngũ nhân viên: đào tạo, bồi dưỡng các lớp như Đánh giá viên ISO, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng tổ chức sự kiện, kỹ năng đàm phán, lái xe hạng E, FC, điều khiển romooc thủy lực, móc cáp phụ cầu...

### **2.3.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo**

\* *Xây dựng chương trình đào tạo*: Các chương trình đào tạo mà công ty tiến hành xây dựng khá đa dạng về mặt nội dung và thời gian đào tạo.

\* *Lựa chọn phương pháp đào tạo*: là một bước quan trọng nó quyết định hiệu quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực. Trên thực tế, phương pháp mà công ty áp dụng chủ yếu đó là đào tạo định kỳ và đào tạo không định kỳ.

### **2.3.5. Dự tính chi phí đào tạo**

Trong những năm qua, Công ty đã có sự quan tâm đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu của sự phát triển. Trong 3 năm, cán bộ quản lý được đi đào tạo và tập huấn 62 người, kinh phí đào tạo là 229,4 triệu đồng, gồm có học phí và các khoản thu có chứng từ hợp lệ của các đơn vị đào tạo. Đối với công nhân được đi đào tạo, tập huấn, thi tay nghề là 315 người, kinh phí đào tạo là 507,6 triệu đồng, gồm có học phí, các chi phí

cho phương tiện, thiết bị hoạt động để phục vụ cho đào tạo. Trong thời gian đến, Công ty cần quan tâm hơn nữa tới công tác đào tạo nguồn nhân lực với đối tượng là công nhân, trang bị cho họ kiến thức chuyên môn vượt ra khỏi phạm vi công việc đang làm để chuẩn bị cho việc hội nhập kinh tế quốc tế.

### **2.3.6. Đánh giá công tác đào tạo**

Để đánh giá kết quả của công tác đào tạo thì công ty có đưa ra các căn cứ đánh giá sau:

- Đối với những người được đào tạo tại các trung tâm thì căn cứ đánh giá dựa vào chứng chỉ, chứng nhận của nơi đào tạo sau mỗi khoá học.

- Đối với các chương trình đào tạo tại đơn vị thì kết quả được thông qua chất lượng làm việc của người lao động sau quá trình đào tạo và số lượng người được nâng bậc trong các cuộc thi nâng bậc do công ty tổ chức.

- Đối với lao động tự nguyện tham gia các khoá đào tạo đại học, cao đẳng, tại chức thì công ty căn cứ vào ngành nghề đào tạo mà họ đã học so với nhu cầu thực tế của công ty. Nếu người lao động học đúng ngành nghề mà công ty đang cần thì sẽ được bố trí lại công tác cho phù hợp nhất với mức lương tốt nhất.

Trong thời gian vừa qua công ty có áp dụng một số chỉ tiêu sau:

- *Đánh giá về mặt lượng* : Khi thực hiện chương trình đào tạo, công ty thường dự tính đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng thông qua việc so sánh, phân tích tổng chi phí và tổng lợi ích do đào tạo mang lại. Tuy nhiên, trên thực tế công ty chỉ dựa vào các kết quả học tập để đánh giá như thông qua chứng chỉ, bằng cấp sau mỗi khoá đào tạo là giỏi, khá, trung bình; Đánh giá kết quả đào tạo thông qua thực hiện công việc.

- *Đánh giá về mặt chất* : Chất lượng sau đào tạo được thể hiện ở năng lực lãnh đạo, năng lực tham mưu, năng lực vận hành của đối tượng sau đào tạo tăng lên. Công ty nên có những biện pháp hợp lý để sử dụng đội ngũ lao động này nhằm mang lại hiệu quả kinh tế cao trong sản xuất kinh doanh.

## **2.4. ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY**

### **2.4.1. Những kết quả đạt được**

- Đào tạo kỹ sư, công nhân, lái xe cầu, xe tải được tiến hành thường xuyên.

- Lãnh đạo Công ty luôn quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực coi đây là công tác quyết định sự tồn tại và phát triển của công ty.

- Công ty có đội ngũ CBCNV có ý thức học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ thuật trong công tác.

- Công ty đã xây dựng được một quy trình đào tạo khá hoàn chỉnh, điều này tạo cơ sở cho việc thực hiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực.

- Chi phí cho đào tạo cũng tăng lên hàng năm điều đó thể hiện sự quan tâm đầu tư của công ty.

### **2.4.2. Những tồn tại cần khắc phục**

- Đội ngũ quản lý cấp cao ít có điều kiện tham gia các chương trình đào tạo với nội dung nâng cao kiến thức và kỹ năng quản trị doanh nghiệp. Chưa mạnh dạn chủ động đào tạo ở nước ngoài theo những chương trình có chất lượng.

- Số lượng lao động trực tiếp chưa qua đào tạo còn chiếm tỷ lệ tương đối cao.

- Mục tiêu đào tạo xác định còn chung chung, chưa cụ thể đối với từng đối tượng lao động trong công ty. Xác định nhu cầu đào tạo còn thiếu tính chủ động, phụ thuộc nhiều vào người lao động.

- Các chương trình đào tạo thường có quy mô nhỏ và nội dung đơn giản, phương pháp đào tạo chủ yếu là truyền thống, kinh phí đào tạo còn thấp, chất lượng đào tạo chưa cao, chưa thật sự đáp ứng được mục tiêu của tổ chức...

- Công tác đánh giá chương trình đào tạo chưa được thực hiện khoa học: Cụ thể là chưa có cán bộ chuyên trách, chưa có hệ thống tiêu thức đánh giá.

## **CHƯƠNG III HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC**

### **3.1. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC TRONG THỜI GIAN TỚI**

#### **3.1.1. Mục tiêu kinh doanh của công ty trong thời gian tới**

- Khai thác mọi tiềm năng hiện có của công ty, đảm bảo tăng trưởng ổn định, sản xuất kinh doanh có lãi, doanh thu tăng, nộp ngân sách tăng, thu nhập bình quân đầu người tăng, đầu tư có chiều sâu....

- Mở rộng hợp tác liên doanh, liên kết với các đối tác truyền thống trong và ngoài nước nhằm tạo ra thị trường mới, nhất là những lĩnh vực chủ đạo của nền kinh tế như điện lực, dầu khí, khoáng sản...

- Tập trung đầu tư phương tiện thiết bị, mở rộng sản xuất kinh doanh, nâng cao sức cạnh tranh, tính bền vững và chất lượng dịch vụ vận tải nhất là vận tải hàng dự án và hàng siêu trường, siêu trọng là lĩnh vực có lợi thế, có tiềm năng phát triển lớn, có hiệu quả kinh tế cao.

- Tăng cường phối hợp, gắn kết giữa các công ty con, công ty phụ thuộc trong dây chuyền vận tải đa phương thức theo chức năng trong quá trình xây dựng, tổ chức thực hiện các phương án vận tải.

### **3.1.2. Quan điểm, chiến lược của công ty về đào tạo nguồn nhân lực**

- *Nâng cao năng lực quản trị, điều hành của đội ngũ cán bộ quản lý:*
  - + Xây dựng và làm tốt công tác quy hoạch, đào tạo cán bộ vừa đáp ứng yêu cầu trước mắt vừa đáp ứng nhiệm vụ lâu dài của công ty.
  - + Kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và mô hình tổ chức quản lý của công ty.
  - + Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý.
  - + Kết hợp việc đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao năng lực quản lý doanh nghiệp với đào tạo trình độ chính trị và trình độ ngoại ngữ.
- *Tăng cường năng lực thực hiện công việc của đội ngũ tác nghiệp:*
  - + Đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về số lượng cán bộ kỹ thuật thi công, cán bộ tư vấn giám sát, cán bộ kinh tế tại các công trình, dự án trọng điểm của công ty.
  - + Thường xuyên tổ chức các lớp cho đội ngũ cán bộ quản lý các dự án, cán bộ làm công tác tư vấn giám sát.
  - Xây dựng đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề, có kỹ thuật cao, nhất là các nghề theo chuyên ngành mạnh của công ty.
  - Chú trọng nâng cao trình độ và tay nghề của người lao động.
  - Xây dựng tiêu chuẩn hoá cán bộ của từng Phòng ban, xí nghiệp chấn chỉnh công tác thi tuyển và ký hợp đồng thử việc, đáng giá đúng trình độ, năng lực trước khi ký hợp đồng chính thức.
  - Hoàn thiện quy chế trả lương, thưởng và phúc lợi của công ty cho phù hợp, gắn với mức độ đóng góp với công sức lao động, trí tuệ của người lao động.
  - Khuyến khích, tạo điều kiện cho CBCNV tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề.

## **3.2. HOÀN THIỆN VIỆC XÁC ĐỊNH NHU CẦU CẦN ĐÀO TẠO**

### **3.2.1. Tiến hành phân tích công việc nhằm xác định nhu cầu đào tạo theo định hướng phát triển của công ty**

Công việc quan trọng có ý nghĩa quyết định đến công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty là phải dựa vào phân tích công việc để có thể xác định chính xác mục tiêu, nhu cầu đào tạo nhân lực. Muốn làm được điều đó thì công ty phải tiến hành các hoạt động phân tích công việc, bản mô tả công việc và bản yêu cầu thực hiện công việc một cách khoa học.

### **3.2.2. Xây dựng tiến trình xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực**

Việc xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực trong chiến lược phát triển công ty, công ty có thể thực hiện:

- + Xác định nguồn cung nhân lực, chú trọng nguồn nhân lực chất lượng cao.
- + Xác định tổng cầu nhân lực.
- + Phân tích cung cầu nhân lực, khả năng điều chỉnh phù hợp với từng thời kỳ phát triển.

+ Lựa chọn các giải pháp, xây dựng chính sách, thiết kế chương trình và kế hoạch thực hiện.

+ Xác định các bước triển khai, phân công trách nhiệm và kinh phí.

Để hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo, công ty cần xây dựng được kế hoạch nguồn nhân lực dựa trên mục tiêu, chiến lược, kế hoạch của doanh nghiệp, dựa trên việc nghiên cứu sự biến động của môi trường kinh doanh. Từ kế hoạch nguồn nhân lực, công ty sẽ xác định được số lượng người cần được đào tạo với cơ cấu ra sao, trình độ như thế nào, ngành nghề nào cần được đào tạo, đào tạo cho bộ phận nào và khi nào thì cần được đào tạo.

### **3.2.3. Đánh giá quá trình thực hiện công việc theo các loại lao động để đưa ra các chương trình đào tạo thích hợp**

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản trị khó. Làm tốt được công việc này thì người đánh giá phải được đào tạo để hiểu biết, nắm rõ mục đích của việc đánh giá, biết cách sử dụng các phương pháp đánh giá thực hiện công việc một cách có hiệu quả cao nhất. Đánh giá là một hoạt động ít nhiều mang tính chủ quan nên cần sử dụng cách thức khoa học nhất để đạt được kết quả một cách khách quan và chính xác.

## **3.3. TUYỂN CHỌN ĐỐI TƯỢNG ĐÀO TẠO**

Việc tuyển chọn đối tượng phải mang tính chủ động, dựa vào nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm tới; số lượng lao động hiện có; phân tích cung, cầu nhân lực bên ngoài thị trường dự tính số nhân lực cần có để thực hiện các mục tiêu của công ty.

- Đối với đội ngũ cán bộ quản lý:

- Đối với đội ngũ nhân viên, công nhân

## **3.4. NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

### **3.4.1. Đa dạng hóa các phương pháp đào tạo**

Theo quan điểm về phát triển nguồn nhân lực hiện đại, người lao động được xem là tài sản của doanh nghiệp, nên đào tạo và đào tạo lại là một hoạt động đầu tư mang lại lợi ích dài hạn cho doanh nghiệp, vì đào tạo là biện pháp chiến lược để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Đào tạo tại nơi làm việc: là phương pháp học viên học được cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc dưới sự hướng dẫn chỉ bảo của đồng nghiệp đi trước.

- Đào tạo theo chỉ dẫn: là sự liệt kê ở mỗi công việc những nhiệm vụ, quy trình thực hiện cùng với những điểm mấu chốt cần lưu ý khi thực hiện nhằm hướng dẫn các học viên thực hành theo từng bước.

- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm: trong các buổi hội thảo học tập cần xây dựng những bài tập tình huống, những bài tập giải quyết vấn đề gắn với yêu cầu thực tế của công việc trong công ty để những người tham gia góp

ý, cùng nhau giải quyết vấn đề.

- Đào tạo theo bài giảng : được áp dụng khi cần cung cấp kiến thức chuyên môn có tính hệ thống hoàn chỉnh cho một nhóm học viên tập trung.

### **3.4.2. Đào tạo nâng cao trình độ của các cán bộ làm công tác đào tạo**

- Dựa vào yêu cầu của chương trình đào tạo mà có thể lựa chọn các giáo viên từ những người trong biên chế của công ty hoặc thuê ngoài.

- Cần hoàn thiện và nâng cao chất lượng của đội ngũ những cán bộ làm trong công tác đào tạo.

- Trong công tác xây dựng kế hoạch đào tạo, nên ưu tiên cho những cán bộ làm công tác đào tạo, những người cán bộ làm công tác này ở các đơn vị phải được thường xuyên cho đi học tập nâng cao trình độ, đi tập huấn tiếp thu, lĩnh hội những kiến thức mới, công nghệ mới, những lớp đào tạo về khoa học quản lý tiên tiến và công nghệ hiện đại và đem áp dụng vào trong công ty mình.

## **3.5. XÂY DỰNG KẾ HOẠCH NGUỒN KINH PHÍ CHO CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

Xây dựng kế hoạch nguồn kinh phí cho đào tạo là một trong những công việc quan trọng của quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty. Công ty nên xây dựng một quỹ riêng cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Ngoài ra, công ty cũng có thể huy động từ người lao động bằng cách tạo điều kiện thuận lợi về thời gian để người lao động nâng cao nghiệp vụ chuyên môn bằng tiền của chính bản thân họ bỏ ra, đồng thời công ty có chính sách đãi ngộ cụ thể sau đào tạo để nhằm động viên người đi học.

## **3.6. ĐỔI MỚI TRONG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG**

Tuyển dụng nhân lực là hoạt động phát triển nhân sự chiều rộng. Thành công của công tác tuyển dụng là lựa chọn được những ứng viên có trình độ chuyên môn, có khả năng phù hợp với yêu cầu đồng thời có tiềm năng để đáp ứng xu thế phát triển của công ty.

Cũng giống như các quy trình khác, tuyển dụng cũng có quy trình riêng và được cải tiến liên tục. Khi công ty nỗ lực để cải thiện quy trình tuyển dụng, chất lượng của người công ty tuyển dụng cũng sẽ tăng lên.

## **3.7. CHÚ TRỌNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ SAU ĐÀO TẠO**

### **3.7.1. Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả đào tạo**

- Ý thức học tập của các học viên
- Chất lượng CBCNV sau khoá đào tạo, bồi dưỡng

### **3.7.2. Tổ chức hội thi thợ giỏi thường xuyên.**

- Mục đích :

+ Khuyến khích người lao động tích cực học tập.

+ Phát hiện các nhân tố tích cực để xây dựng thành các cá nhân điển hình tiên tiến, nêu gương cho toàn công ty.

- Yêu cầu : Hội thi phải đẩy lên được phong trào hăng say học tập nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật cho người lao động. Khi đánh giá kết quả phải chính xác và công bằng.

- Đối tượng : Mọi cá nhân có ý thức, kỷ luật tốt, có sáng kiến, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có nhu cầu dự thi đều được tham gia hội thi.

Chính vì vậy, nên tổ chức các đợt thi đua khen thưởng một cách thường xuyên và cần có những phần thưởng xứng đáng như : Tăng bậc lương trước hạn, tặng bằng khen và thưởng bằng hiện vật dưới dạng quà hoặc bằng tiền mặt...

### **3.7.3. Tổ chức thi nâng bậc cho công nhân**

Đối với đội ngũ công nhân, sau các khoá học công ty cần tổ chức thi nâng bậc cho công nhân để họ được hưởng quyền lợi xứng đáng với những đóng góp trong công việc của họ.

Việc nâng bậc kéo theo nâng lương sẽ ảnh hưởng tới chi phí sản xuất, do đó cán bộ làm công tác đào tạo phải biết đánh giá chính xác hiệu quả của đào tạo với hiệu quả của sản xuất kinh doanh.

### **3.7.4. Có chế độ khuyến khích vật chất gắn với kết quả đào tạo của người lao động.**

*\* Có chế độ thưởng phạt hợp lý*

Tăng cường công tác thưởng, phạt đối với người lao động; thưởng cho những cá nhân, những đội 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 phát triển và thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Ngược lại, những cá nhân không hoàn thành chương trình đào tạo, không qua được các đợt thi nâng bậc thì hạ bậc hoặc giảm trừ tiền thu nhập.

*\* Phát động các đợt thi đua giữa các đơn vị trong công tác đào tạo*

Để tạo bầu không khí hăng say, tích cực học tập, nâng cao trình độ của người lao động và nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở từng đội, từng xí nghiệp, công ty nên tổ chức các đợt thi đua giữa các đơn vị, xem đơn vị nào có hiệu quả đào tạo cao nhất. Chu kỳ tiến hành có thể là một, hai hoặc ba năm, dựa vào các tiêu chuẩn sau để đánh giá :

- Đơn vị có thực hiện được mục tiêu, kế hoạch đào tạo đã trình lên công ty không?

- Số lượng công nhân viên tham gia các lớp học, thái độ khi học tập.

- Chất lượng cán bộ công nhân sau các khoá đào tạo bồi dưỡng, nâng cao kiến thức, kỹ năng.

- Tình hình sử dụng lao động sau đào tạo.

Với mỗi chỉ tiêu trên công ty nên cho một thang điểm khác nhau và có hệ số khác nhau theo mức độ quan trọng của từng chỉ tiêu để đánh giá.



## **KẾT LUẬN**

Cùng với sự nghiệp đổi mới của đất nước, Công ty Vận tải Đa phương thức đã có những thay đổi đáng kể về quy mô, năng lực tài chính, uy tín của doanh nghiệp. Đóng góp vào thành công đó là đội ngũ nhân lực của công ty. Tuy nhiên, đất nước đang bước vào giai đoạn mới, tự do hóa và mở cửa hội nhập mạnh mẽ với thế giới, đội ngũ nhân lực của công ty đã bộc lộ nhiều yếu kém và còn phải đương đầu với những thách thức, khó khăn và cam go mới. Điều đó đang đặt ra nhiều vấn đề nảy sinh trong đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Từ những vấn đề lý luận và thực tiễn về đào tạo và nguồn nhân lực; qua phân tích thực trạng về đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Vận tải Đa phương thức, luận văn đã chỉ ra những thiếu hụt về năng lực của đội ngũ nhân lực, những tồn tại trong công tác đào tạo nguồn nhân lực và nguyên nhân của những hạn chế đó đã đưa ra những định hướng và giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty nhằm góp phần xây dựng một đội ngũ nhân lực có chất lượng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty cũng như hội nhập kinh tế quốc tế.