

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM THỊ MY NGA

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM YÊN BÁI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM THỊ MY NGA

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM YÊN BÁI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. MẠC VĂN TIẾN

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Phạm Thị My Nga

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG	vi
DANH MỤC HÌNH.....	viii
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Những đóng góp của luận văn	5
7. Kết cấu luận văn.....	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN	
LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1 Một số khái niệm	7
1.1.1 Nguồn nhân lực	7
1.1.2 Phát triển nguồn nhân lực	8
1.2 Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	9
1.2.1 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	11
1.2.2 Phát triển số lượng nguồn nhân lực.....	15
1.2.3 Hợp lý cơ cấu nguồn nhân lực thông qua bố trí và sử dụng nguồn nhân lực	17
1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	24
1.3.1 Nhân tố bên ngoài.....	24

1.3.2 Nhân tố bên trong doanh nghiệp	25
1.4 Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	27
1.4.1 Kinh nghiệm quốc tế	27
1.4.2 Kinh nghiệm của Việt Nam	31
1.4.3 Bài học rút ra	34
TIỂU KẾT CHƯƠNG 1.....	35
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM YÊN BÁI (YPHARCO)	36
2.1 Khái quát về công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái.....	36
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái	36
2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ.....	38
2.1.3 Cơ cấu tổ chức.....	38
2.1.4 Đặc điểm lao động của công ty	40
2.2 Thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái.....	42
2.2.1 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	42
2.2.2 Phát triển về số lượng nguồn nhân lực.....	53
2.2.3 Hợp lý cơ cấu nguồn nhân lực thông qua bố trí và sử dụng nguồn nhân lực	57
2.3 Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái.....	76
2.3.1 Ưu điểm	77
2.3.2 Hạn chế và nguyên nhân.....	77
TIỂU KẾT CHƯƠNG 2.....	81

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI	
CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM YÊN BÁI	82
3.1 Định hướng phát triển của công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái.....	82
3.2 Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực của công ty cổ phần dược	
phẩm Yên Bái	83
3.2.1 Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với nhu	
cầu thực tế.....	83
3.2.2 Đưa ra mục tiêu đào tạo và phát triển rõ ràng.	85
3.2.3 Lựa chọn chính xác đối tượng đào tạo	87
3.2.4 Hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo.....	89
3.2.5 Nâng cao thể lực cho người lao động.....	91
3.2.6 Hoàn thiện hoạt động tuyển dụng	92
3.2.7 Hoàn thiện công tác bố trí, sử dụng nguồn nhân lực	93
3.2.8 Hoàn thiện cơ cấu tổ chức	95
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3.....	96
KẾT LUẬN.....	99
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	101
PHỤ LỤC.....	101

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
TCĐLCL	Tiêu chuẩn đo lường chất lượng
PTNNL	Phát triển nguồn nhân lực
NNL	Nguồn nhân lực
DN	Doanh nghiệp
ĐT&PTNNL	Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
UBND	Ủy ban nhân dân
HĐQT	Hội đồng quản trị
SXKD	Sản xuất kinh doanh
BHXH	Bảo hiểm xã hội

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2. 1: Tình hình nhân lực tại công ty giai đoạn 2012 – 2014	40
Bảng 2. 2: Cơ cấu đào tạo tính theo nội dung đào tạo của Công ty giai đoạn 2010– 2014	46
Bảng 2. 3: Số lượng nhân viên đào tạo tính theo phương pháp đào tạo của công ty giai đoạn 2010 – 2014.....	48
Bảng 2.4: Đánh giá của nhân viên công ty về nội dung đào tạo	49
Bảng 2.5: Đánh giá của nhân viên về chương trình đào tạo của Công ty	50
Bảng 2. 6 Tình hình tài chính của công ty giai đoạn 2010 – 2014.....	52
Bảng 2.7: Số lượng hồ sơ đăng ký tuyển dụng tại công ty phân theo nguồn tuyển dụng giai đoạn 2010 – 2014.....	54
Bảng 2. 8: Một số tiêu chí đánh giá hoạt động tuyển dụng tại công ty giai đoạn 2010 - 2014.....	55
Bảng 2. 9: Công tác bố trí nhân sự tại công ty giai đoạn 2010 – 2014	59
Bảng 2.10: Tiền lương của nhân viên công ty giai đoạn 2010 – 2014.....	63
Bảng 2.11: Mức độ hài lòng về chế độ tiền lương của cán bộ nhân viên công ty	64
Bảng 2.12: Số lượng nhân viên được khen thưởng tại công ty trong giai đoạn	66
2010 - 2014	66
Bảng 2.13: Kết quả bổ nhiệm cán bộ giai đoạn 2010-2014.....	68
Bảng 2.14: Mức độ hài lòng về cơ chế thăng tiến của nhân viên tại công ty được phẩm Yên Bái.....	68
Bảng 2. 15: Tình trạng sức khỏe người lao động theo tiêu chuẩn phân loại sức khỏe của công ty giai đoạn 2010 – 2014.....	70
Bảng 2.16: Cơ cấu lao động theo trình độ tại công ty giai đoạn 2010 - 2014	71

Bảng 2.17: Khả năng giải quyết công việc, tình huống của bộ phận lãnh đạo, quản lý của công ty	74
Bảng 2.18: Đánh giá khả năng giải quyết công việc của bộ phận chuyên môn, nghiệp vụ của công ty.....	75
Bảng 2.19: Đánh giá khả năng giải quyết công việc của bộ phận công nhân, nhân viên của công ty.....	76
Bảng 3.1: So sánh kết quả thực hiện sau đào tạo với tiêu chuẩn	86

DANH MỤC HÌNH

HÌNH 2.1: CƠ CẤU TỔ CHỨC CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM YÊN BÁI.....	39
HÌNH 2. 2: SỐ LAO ĐỘNG ĐƯỢC CỬ ĐI ĐÀO TẠO PHÂN THEO ĐỐI TƯỢNG ĐÀO TẠO CỦA CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2010 – 2014.....	43
HÌNH 2.3: TỶ LỆ VẮNG MẶT CỦA NHÂN VIÊN CÔNG TY TRUNG BÌNH GIAI ĐOẠN 2010 - 2014	61
2010 - 2014	66
HÌNH 3. 1: CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ PHẬN NHÂN SỰ CÔNG TY	96

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong quá trình công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước với cơ chế thị trường cạnh tranh hiện nay, nhân lực đóng vai trò quan trọng cho sự phát triển và tồn tại của các doanh nghiệp. Muốn phát triển nhanh và bền vững, doanh nghiệp phải tạo dựng nguồn nhân lực chất lượng cao và có chính sách phát huy tối đa nguồn nhân lực đó. Việc quản lý và sử dụng đúng nguồn nhân lực sau khi đã được đào tạo phù hợp với năng lực của mỗi người cho các công việc cụ thể là nhân tố quyết định dẫn đến thành công của doanh nghiệp. Do vậy, việc phát triển đội ngũ lao động nói chung, và đội ngũ lao động trong các doanh nghiệp nhà nước của Việt Nam nói riêng lại càng được đặt ra cấp thiết hơn lúc nào hết, nhất là trong điều kiện Việt Nam đang hội nhập ASEAN, AFTA và WTO, các doanh nghiệp (DN) không chỉ phải cạnh tranh với các công ty trong nước, mà còn phải cạnh tranh với nhiều công ty nước ngoài có kinh nghiệm hơn trong kinh tế thị trường. Để có thể cạnh tranh thành công, việc đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực là điều tất yếu.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đầu tư này, nhiều DN đã chú trọng vào công tác phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên việc thực hiện công tác này còn có nhiều bất cập do nhiều nguyên nhân. Một trong những nguyên nhân cơ bản là DN chưa có tầm nhìn cũng như phương pháp phát triển nguồn nhân lực một cách bài bản có hệ thống xuyên suốt cả quá trình hoạt động.

Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái đang trong quá trình phát triển cả về quy mô lẫn chất lượng tuy nhiên hiện nay cái khó khăn nhất của công ty là vấn đề nhân lực nhất là nhân sự cho đội ngũ kế cận. Xuất phát từ tình hình thực tiễn đó và quá trình tìm hiểu công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái, tôi xin

chọn đề tài “*Phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái*” làm đề tài luận văn của mình với mong muốn có thể đưa ra các giải pháp thực tiễn, có tính khả thi để đảm bảo cho công ty một nguồn nhân lực đủ mạnh về số cũng như chất lượng nhằm vượt qua được những thử thách khắc nghiệt của nền kinh tế thị trường đang hội nhập ngày càng sâu rộng với nền kinh tế thế giới.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Theo tác giả được biết, hiện nay chưa có công trình nghiên cứu độc lập nào về phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái. Tuy nhiên có công trình nghiên cứu có liên quan đến phát triển nguồn nhân lực như:

- Phát triển nguồn nhân lực - kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta do Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm làm chủ biên (1996). Cuốn sách giới thiệu về kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực ở phạm vi quốc gia, trong đó có chính sách phát triển nguồn nhân lực của một số nước trên thế giới.

- PGS.TS Mạc Văn Tiến (2005), An sinh xã hội và phát triển nguồn nhân lực, Nxb Lao động - Xã hội.

- TS Lê Thị Hồng Điệp: “*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao nhằm đáp ứng yêu cầu xây dựng nền kinh tế tri thức ở Việt Nam*”, NXB Đại học quốc gia Hà Nội, 2012.

- Lương Công Lý: “*Giáo dục đào tạo với việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam hiện nay*”, luận án tiến sĩ triết học, học viện chính trị hành chính quốc gia Hồ Chí Minh.

- Đinh Văn Toàn: “*Phát triển nguồn nhân lực tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2015*”, luận án tiến sĩ ngành kinh tế phát triển, đại học kinh tế quốc dân.

- Trần Quốc Tuấn: “*Phát triển nguồn nhân lực quản lý nhà nước về tiêu chuẩn đo lường chất lượng của Việt Nam*”, luận án tiến sĩ kinh tế, đại học kinh tế - đại học quốc gia Hà Nội. Tác giả đã tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước về phát triển nguồn nhân lực quản lý nhà nước về tiêu chuẩn đo lường chất lượng (TCĐLCL), xây dựng các tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực quản lý nhà nước về TCĐLCL với các nội dung đánh giá về số lượng, cơ cấu, chất lượng nguồn nhân lực, công tác quản lý, tạo lập môi trường phát triển nguồn nhân lực quản lý nhà nước về TCĐLCL. Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực quản lý nhà nước về TCĐLCL tại Việt Nam hiện nay trên cơ sở các tiêu chí đã xây dựng. Đề xuất các giải pháp phát triển nguồn nhân lực quản lý nhà nước về TCĐLCL tại Việt Nam trong các giai đoạn tiếp theo.

- Lê Thị Mỹ Linh: “*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ trong quá trình hội nhập kinh tế*”, luận án tiến sĩ ngành kinh tế lao động, đại học kinh tế quốc dân.

- Nguyễn Thế Phong: “*Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước kinh doanh nông sản khu vực phía Nam*”, Luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế thành phố Hồ Chí Minh. Luận án khẳng định: Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là quá trình thực hiện tổng thể các chính sách và biện pháp thu hút, duy trì và đào tạo nguồn nhân lực nhằm hoàn thiện, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên cả ba phương diện thể lực, trí lực, tâm lực (đức lực); điều chỉnh hợp lý quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực một cách bền vững và hiệu quả. Nội dung phát triển nguồn nhân lực bao gồm: hợp lý hóa quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, trong đó, phát triển nguồn nhân lực về chất lượng (thể lực, trí lực và tâm lực) là nội dung trọng yếu.

Các công trình nghiên cứu này đã đề cập đến một số vấn đề lý luận và thực tiễn đối với việc phát triển nguồn nhân lực cấp vĩ mô tuy nhiên chưa nghiên cứu đến phát triển nguồn nhân lực đối với công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái. Vì vậy đề tài này là cần thiết và có ý nghĩa lý luận, thực tiễn đối với công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái trong giai đoạn phát triển hiện nay.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục đích

Trên cơ sở phân tích lý luận về nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực và đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty dược phẩm Yên Bái, tác giả đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị thời gian tới.

3.2 Nhiệm vụ

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận về nguồn nhân lực đối với sự phát triển của doanh nghiệp, và sự phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu, mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh của công ty.

- Thu thập các tư liệu, số liệu có liên quan để đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái, những ưu điểm, tồn tại hạn chế và nguyên nhân.

- Đề xuất một số giải pháp về phát triển nguồn nhân lực để phát triển sản xuất kinh doanh tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Vấn đề phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

4.2 Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái.
- Về thời gian: sử dụng số liệu nghiên cứu từ năm 2010 đến 2014, đề xuất giải pháp cho giai đoạn 2015 đến 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Trên cơ sở phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, luận văn sử dụng các phương pháp cụ thể sau:

Phương pháp điều tra xã hội học: mẫu khảo sát 150 lao động của công ty (Trong đó số phiếu phát ra là 150 phiếu, số phiếu thu về là 145 phiếu và số phiếu hợp lệ là 140 phiếu); với mục đích khảo sát trình độ chuyên môn, kỹ năng và nhu cầu được đào tạo của cá nhân và đánh giá của cá nhân lao động đối với công tác phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Đối tượng khảo sát lấy ngẫu nhiên ở các phân xưởng sản xuất và cả nhân viên làm công việc văn phòng, các cán bộ quản lý tại công ty.

Phương pháp Thống kê: được sử dụng để chỉ ra những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được từ nghiên cứu nhằm cung cấp những thông tin về hệ thống ĐGTHCV.

Phương pháp Phân tích và tổng hợp số liệu: phân tích số liệu nhằm hiểu bản chất vấn đề nghiên cứu. Trên cơ sở số liệu đã phân tích tác giả tổng hợp lại thành một hệ thống để thấy được mối quan hệ của chúng trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc để từ đó hiểu sâu hơn về vấn đề tác giả đang nghiên cứu.

6. Những đóng góp của luận văn

- Hệ thống hóa lý luận về phát triển nguồn nhân lực nói chung và nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

- Rút ra được kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực một số doanh nghiệp trong và ngoài nước.

- Mô tả và phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái.

- Đưa ra các nhóm giải pháp nhằm đẩy mạnh công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái giai đoạn 2015 – 2020

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được chia làm 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

- Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

- Chương 3: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Nguồn nhân lực

Nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công hay không thành công trong phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, do vậy phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao luôn là mối quan tâm hàng đầu của tất cả các nước trên thế giới.

Hiện nay, có khá nhiều cách tiếp cận cũng như cách hiểu khác nhau về nguồn nhân lực:

“Nguồn nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động” (Mai Quốc Chánh, 2011). Quan niệm này xem nhân lực là yếu tố nội tại, tồn tại trong bản thân mỗi con người, không phụ thuộc nhiều vào các yếu tố môi trường bên ngoài xã hội.

“Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động), gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức hoặc một cơ cấu kinh tế - xã hội nhất định” (Nguyễn Ngọc Quân, 2013). Theo cách hiểu này thì nguồn nhân lực cũng là yếu tố nội tại trong con người nhưng được đặt trong mối quan hệ với chủ thể khác là tổ chức hay cơ cấu kinh tế - xã hội.

“Nguồn nhân lực với tư cách là sự phát triển của kinh tế xã hội, cũng có thể hiểu là tổng hợp các cá nhân những người cụ thể tham gia vào lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động” (Đình Việt Hòa, 2009). Với cách hiểu này nguồn nhân lực bao gồm những người trong độ tuổi lao động.

“Nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng” (Nguyễn Lộc, 2010).

Như vậy, có rất nhiều khái niệm về nguồn nhân lực nhưng ta có thể xem khái niệm nguồn nhân lực trên hai góc độ:

- Nguồn nhân lực xã hội: nguồn nhân lực xã hội là dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động.
- Nguồn nhân lực doanh nghiệp: là lực lượng lao động của doanh nghiệp, chính là số người có tên trong danh sách của doanh nghiệp và được doanh nghiệp trả lương.

1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực

Khái niệm về phát triển nguồn nhân lực (PTNNL) được tiếp cận theo nhiều cách khác nhau.

Theo cách tiếp cận của các nhà kinh tế hiện đại: Con người là mục tiêu của sự phát triển chứ không phải là nhân tố sản xuất thông thường. Vì vậy, việc phát triển con người là sự mở rộng các cơ hội lựa chọn, nâng cao năng lực nhằm hưởng thụ một cuộc sống hạnh phúc, ấm no và bền vững. Vì thế việc phát triển con người không chỉ là sự gia tăng về thu nhập, của cải vật chất mà còn bao gồm cả việc mở rộng khả năng của con người, tạo cho con

người có thể tiếp cận nền giáo dục tốt hơn, chỗ ở tiện nghi hơn và việc làm có ý nghĩa hơn (Đình Việt Hòa, 2009).

Theo UNESCO: PTNNL là làm cho toàn bộ sự lành nghề của dân cư luôn phù hợp với sự phát triển của đất nước. Và chỉ nên giới hạn trong phạm vi kỹ năng lao động và thích ứng với nhu cầu việc làm.

Theo tổ chức lao động thế giới: PTNNL không chỉ là sự phát triển về trình độ lành nghề thông qua đào tạo nói chung mà còn phát triển năng lực để tiến tới có việc làm hiệu quả, cũng như thoả mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân.

Theo tổ chức phát triển công nghiệp Liên Hợp Quốc (UNIDO): Phát triển con người một cách hệ thống vừa là mục tiêu, vừa là đối tượng của sự phát triển một quốc gia. Nó bao gồm một khía cạnh kinh tế và khía cạnh xã hội như khả năng cá nhân, tăng năng lực sản xuất và khả năng sáng tạo, bồi dưỡng chức năng chỉ đạo thông qua giáo dục, đào tạo và hoạt động thực tiễn.

Tuy nhiên, trong nội dung luận văn này, tác giả tiếp cận khái niệm PTNNL là quá trình biến đổi cả về số lượng và chất lượng, cơ cấu nhân lực và đảm bảo sự phù hợp của nhân lực đối với doanh nghiệp. Đó là chuỗi các hoạt động từ công tác quy hoạch phát triển nhân lực, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và công tác quy hoạch đào tạo cán bộ như thế nào để có nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đòi hỏi cho sự phát triển của doanh nghiệp trong từng giai đoạn (Nguyễn Lộc, 2010).

1.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp là phát triển cả về chất lượng, số lượng và cơ cấu. Luận văn tiếp cận đề tài theo cách này nhưng được đánh giá trên các tiêu trí thể lực, tâm lực và trí lực (đạo đức nghề nghiệp)

** Một số tiêu chí đánh giá công tác phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*

Thực tế tại các doanh nghiệp, khi đề cập đến PTNNL ta thường đề cập đến phát triển về thể lực, phát triển về tâm lực và phát triển về trí lực cho người lao động. Trong đó:

- Thể lực: là năng lực thể chất của NNL, đây là tiêu chí khá quan trọng về chất lượng NNL, thường bao gồm tiêu chí về tình trạng sức khỏe của con người như: chiều cao, cân nặng, bệnh tật, tuổi thọ, trạng thái thoải mái về tinh thần cũng như thể chất và xã hội của con người.

- Trí lực: biểu hiện ở trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, chuyên môn kỹ thuật của NNL, tinh thần, thái độ, tác phong làm việc...

- Tâm lực thể hiện qua thái độ làm việc và khả năng chịu áp lực công việc của nguồn nhân lực.

Thái độ là những phát biểu hay những đánh giá có giá trị về sự vật, con người hay đồ vật. Thái độ phản ánh con người cảm thấy như thế nào về một điều nào đó.

Thái độ của người lao động được thể hiện qua:

+ Thái độ với cấp trên: luôn tôn trọng, lịch sự với cấp trên, nghiêm túc tuân thủ những mệnh lệnh có liên quan đến công việc, tiếp thu ý kiến đóng góp xây dựng để nâng cao hiệu quả công việc cá nhân...

+ Thái độ với đồng nghiệp: luôn tôn trọng, lịch sự, hòa đồng với đồng nghiệp, sẵn sàng hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp trong phạm vi chức trách của mình.

+ Thái độ với khách hàng: luôn tôn trọng, lịch sự, nhiệt tình, tận tâm, sẵn sàng lắng nghe ý kiến của khách hàng và có tinh thần hợp tác nhằm cung cấp tới khách hàng dịch vụ, sản phẩm tốt nhất.

+ Trong công việc luôn có sự đam mê: đó là việc dành hết tâm huyết đối với công việc mình đang làm để làm sao hoàn thành công việc một cách

tốt nhất. Không ngừng học tập để nâng cao khả năng cũng như kỹ năng đáp ứng yêu cầu của công việc bằng việc tự học, tự mày mò nghiên cứu tìm kiếm tài liệu để đọc, tham gia các khóa học đào tạo có liên quan đến công việc... Tự nhận thức được bản thân mình cần gì và nên làm gì, biết được điểm mạnh, điểm yếu và tiềm năng của mình để phát huy và học hỏi nâng cao nghiệp vụ kỹ năng trong công việc.

Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực được thể hiện ở các mặt chất lượng, số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực. Đề tài tiếp cận nội dung theo cách này.

1.2.1. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực, thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bên trong của nguồn nhân lực (Mai Quốc Chánh, 2008).

Trên cơ sở khái niệm về chất lượng nguồn nhân lực nêu trên ta có thể hiểu phát triển chất lượng nguồn nhân lực chính là tổng thể các hình thức, phương pháp và chính sách nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý – xã hội) đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội nói chung và của doanh nghiệp, tổ chức nói riêng trong từng giai đoạn nhất định (Vũ Bá Thê, 2005).

Có nhiều hoạt động mà các doanh nghiệp sử dụng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, trong đó hoạt động đào tạo, bồi dưỡng NNL được xem là hoạt động cơ bản nhất.

Đào tạo và bồi dưỡng NNL là phương pháp phát triển nhân viên được các DN sử dụng nhiều nhất. Khi đầu tư cho đào tạo các DN mong muốn người lao động có kiến thức, kỹ năng làm việc tốt hơn để đạt năng suất lao động cao hơn. Để làm được điều này DN cần hoạch định và thiết kế sao cho

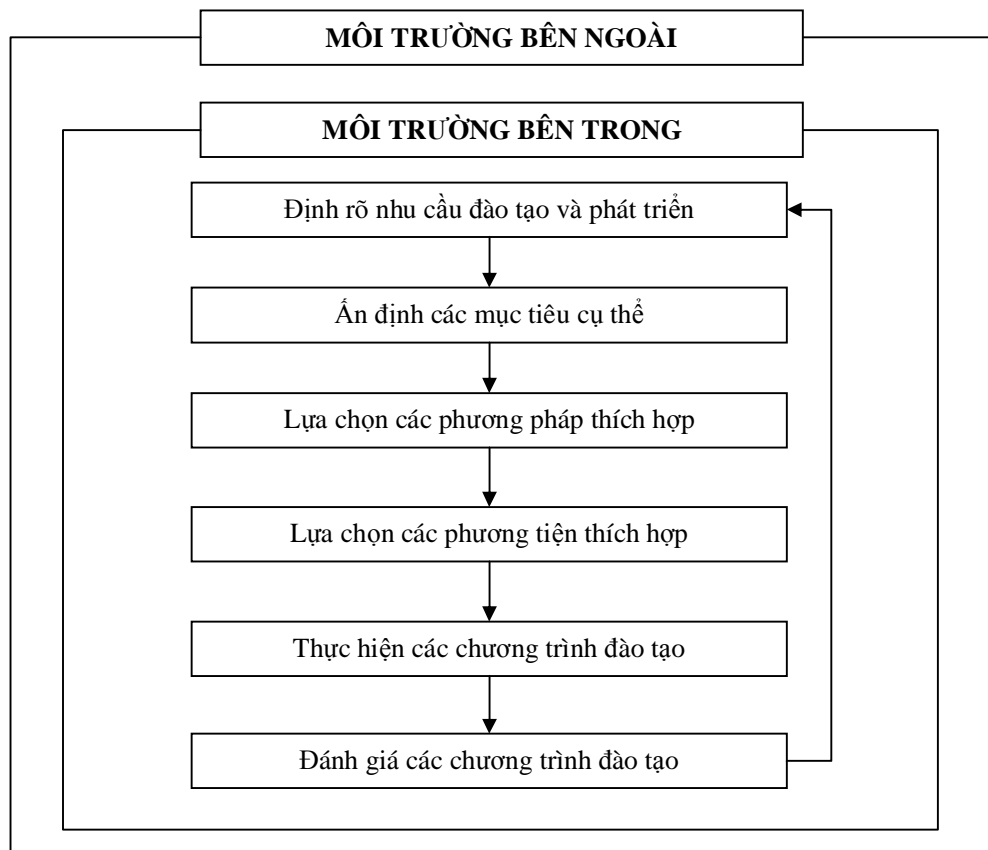
việc đào tạo phải thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người tham gia, và có xác định mục tiêu rõ ràng. Như vậy, để việc đào tạo có hiệu quả cao, DN cần tạo ra động lực ở người lao động, cần cho người lao động thấy rõ sự liên quan của việc được đào tạo và những cơ hội mà họ sẽ nhận được trong quá trình làm việc thực tế. Bên cạnh đó DN cũng nên chú trọng tạo ra bầu không khí khích lệ việc học tập và áp dụng những kiến thức mới vào công việc. Đây chính là nội dung quan trọng nhất của phát triển trí lực cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Mục tiêu của đào tạo và bồi dưỡng NNL là nhằm sử dụng có hiệu quả NNL hiện có và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của DN thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn cũng như nâng cao khả năng thích ứng của người lao động trong tương lai (Nguyễn Hữu Thân, 2007). Việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc của mình giúp cho người lao động thêm yêu công việc, gắn bó với công việc của mình, nâng cao tâm lực của người lao động đối với doanh nghiệp

Đào tạo đối với nhân sự mới: Với nhân sự mới được tuyển dụng, mặc dù sau quá trình tuyển chọn năng lực làm của họ đã phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, sự phù hợp này chỉ ở mức độ tương đối. Khi phân tích công việc đã cho chúng ta biết những kỹ năng cần cho mỗi công việc cụ thể, và người mới tuyển dụng ít khi có đủ tất cả các kỹ năng yêu cầu (Nguyễn Hữu Thân, 2007). Vì thế họ vẫn cần phải được đào tạo thêm một số kỹ năng, tránh sai sót trong quá trình làm việc ngay từ đầu, gây ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của họ.

Đào tạo và đào tạo lại đối với nhân sự hiện tại: Trong xu hướng phát

triển, để tồn tại các công ty phải không ngừng cải tiến, đổi mới nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Do đó công ty cần có các chương trình đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân viên, bổ sung cho họ kiến thức, kỹ năng để có thể sử dụng và khai thác những công nghệ được cải tiến và đổi mới đồng thời nâng cao khả năng thích ứng với những thay đổi trong quá trình làm việc. Đây chính là quá trình gia tăng chất lượng lực lượng lao động đảm bảo nhân sự từ bên trong công ty (Nguyễn Hữu Thân, 2007). Tiến trình đào tạo thông qua các bước như phân tích các nhân tố môi trường để xác định rõ nhu cầu đào tạo, thiết lập các mục tiêu cụ thể về chương trình và đối tượng đào tạo, lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp, thực hiện chương trình đào tạo và cuối cùng là đánh giá chương trình đào tạo. Kết quả của chương trình đã đáp ứng được nhu cầu đặt ra như thế nào.



Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự (NXB LĐ - XH, 2007)

Hình 1.1: Quy trình đào tạo phát triển

Sự phát triển của DN phụ thuộc nhiều vào việc được đào tạo và bồi dưỡng của người lao động. Đây được xem như là một phương tiện để giúp DN thay đổi, phá vỡ những rào cản ngăn không cho DN đạt kết quả cao nhất về hiệu quả công việc cũng như về lợi nhuận trong hoạt động của mình. Việc DN khuyến khích và tạo điều kiện cho người lao động học hỏi thông qua những hoạt động đào tạo là hết sức cần thiết.

Ngoài phát triển nguồn nhân lực thông qua đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ thì việc bồi dưỡng thể lực cho người lao động cũng hết sức quan trọng. Người lao động có đủ sức khỏe mới có thể làm việc có hiệu quả, cống hiến được tài năng chuyên môn cho sự phát triển của công ty. Việc

phát triển thể lực cho người lao động thông qua các hoạt động thể dục thể thao tại doanh nghiệp, các hoạt động thăm hỏi khi người lao động ốm đau. Ngoài ra còn có hoạt động kiểm tra sức khỏe thường niên cho người lao động để kịp thời phát hiện tình trạng sức khỏe để bồi dưỡng sức khỏe kịp thời cho người lao động. Không những thế việc chăm sóc sức khỏe cho người lao động còn thể hiện ở việc cung cấp môi trường làm việc hoặc chất lượng bữa ăn của người lao động. Những việc làm trên giúp cho người lao động có sức khỏe tốt nhất để cống hiến cho doanh nghiệp. Từ đó doanh nghiệp mới có nguồn nhân lực thực sự chất lượng.

1.2.2. Phát triển số lượng nguồn nhân lực

PTNNL về số lượng chính là việc gia tăng số lượng và đảm bảo cân đối nhân lực trong doanh nghiệp thông qua hoạt động nhất định (Vũ Bá Thế, 2005).

Tại các doanh nghiệp, các hoạt động được tiến hành để phát triển số lượng nguồn nhân lực thường bao gồm hoạt động tuyển dụng và hoạt động bố trí, sử dụng và tạo động lực cho nguồn nhân lực.

1.2.2.1. Hoạt động tuyển dụng

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người để thỏa mãn nhu cầu lao động và bổ sung cho lực lượng lao động hiện có. Tuyển dụng giúp DN tuyển được nhân viên mới có kiến thức, kỹ năng và động cơ phù hợp với các đòi hỏi công việc và các mục tiêu dài hạn của công ty (Nguyễn Hữu Thân, 2007).

Tuyển dụng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tổ chức, vì quá trình tuyển dụng tốt sẽ cung cấp cho tổ chức những người có năng lực, có phẩm chất và đặc biệt là phù hợp với yêu cầu. Thêm vào đó, tuyển dụng tốt cũng sẽ giúp

cho tổ chức giảm được các chi phí tuyển dụng, đào tạo lại cũng như tránh được rủi ro giảm năng suất do ảnh hưởng của nhân viên kém chất lượng.

Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực là quá trình thu hút những người lao động có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài xã hội hay lực lượng bên trong tổ chức và đánh giá các ứng cử viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào yêu cầu công việc để tìm ra được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra (Nguyễn Hữu Thân, 2007).

Công tác tuyển dụng cần chú trọng đến việc đảm bảo số lượng nhân viên với những phẩm chất phù hợp công việc của doanh nghiệp. Cơ sở để tuyển đủ người, đúng người trước hết là kế hoạch sản xuất kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp. Từ đây, xác định được những công việc cần tuyển thêm người.

Các nhà quản trị NNL có thể tuyển người ở bên trong tổ chức hoặc thị trường nhân lực bên ngoài. Quyết định tìm kiếm ở thị trường nào phụ thuộc vào nhiều yếu tố như chính sách cán bộ của tổ chức, nhu cầu và khả năng tuyển chọn từ nguồn bên trong, thời gian cho tuyển dụng hay chi phí cho tuyển dụng.

Mục tiêu chung của tuyển dụng nhân sự là thu hút những hồ sơ ứng viên tốt nhất. Do đó một khi gặp những khó khăn trong tuyển dụng, các nhà quản trị NNL cần giải quyết những vấn đề cản trở nỗ lực tìm kiếm NNL. Khi việc tuyển dụng người cho một vị trí cụ thể nào đó chỉ thu hút được một số ít những người đăng ký dự tuyển, thì công việc cần phải được thiết kế lại để có thể có nhiều người muốn làm hơn. Ngoài ra, các yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn lao động sẽ ảnh hưởng đến khả năng thu hút nhân sự. Thành công của quá trình tuyển dụng sẽ bị tác động bởi các cơ hội đào tạo, phát triển và

thù lao của tổ chức. Chú trọng những khía cạnh này sẽ bảo đảm cho thành công trong việc thu hút NNL, kể cả NNL chất lượng cao.

Thực hiện tốt công tác tuyển dụng giúp cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực chất lượng để thực hiện công việc nhằm thực hiện thắng lợi mục tiêu của doanh nghiệp. Đồng thời giúp cho doanh nghiệp có được những lao động có kỹ năng, khả năng đủ tiêu chuẩn từ nhiều nguồn khác nhau phù hợp với sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai, đồng thời cũng giúp doanh nghiệp tiết kiệm được các chi phí do tuyển dụng lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện công việc. Như vậy, chú trọng đến hoạt động tuyển dụng, không chỉ giúp doanh nghiệp tạo được nguồn nhân lực chất lượng cao ngay từ khâu đầu vào mà còn góp phần nâng cao được thể lực của nguồn nhân lực. (Nguyễn Hữu Thân, 2007).

Việc tuyển dụng không chỉ là tuyển đủ số lượng thuần túy mà còn cần tuyển được nguồn nhân lực có đầy đủ thể lực, tâm lực và trí lực để công việc đạt hiệu quả cao nhất.

1.2.3. Hợp lý cơ cấu nguồn nhân lực thông qua bố trí và sử dụng nguồn nhân lực

Việc bố trí và sử dụng có hiệu quả NNL của một DN là quá trình sắp đặt nhân lực vào các vị trí của tổ chức để khai thác, phát huy hiệu quả năng lực làm việc của người lao động sao cho đạt kết quả lao động cao nhất (Bùi Văn Nhơn, 2006).

Việc bố trí và sử dụng hiệu quả NNL phải phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ, mục tiêu của DN, có nghĩa là thành phần, tỷ trọng, vai trò của các bộ phận NNL đó phải xuất phát từ nhiệm vụ, mục tiêu của DN. Nếu sử dụng thừa NNL sẽ gây lãng phí, còn nếu sử dụng thiếu NNL thì sẽ

không hoàn thành nhiệm vụ theo mục tiêu của DN. Nó sẽ ảnh hưởng đến đến năng suất lao động cao hay thấp trong toàn bộ DN, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và giá thành sản phẩm, từ đó có ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của DN, ảnh hưởng đến khả năng thực hiện kế hoạch sản xuất và ảnh hưởng đến các mối quan hệ trong DN.

1.2.3.1. Mục tiêu và nguyên tắc bố trí, sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả

Trong bất kỳ các doanh nghiệp nào muốn hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả thì công tác bố trí và sử dụng lao động cần phải đạt được các mục tiêu chính sau:

- Đảm bảo bố trí lao động đúng người, đúng số lượng yêu cầu.

Bố trí sử dụng lao động đúng người, đúng số lượng yêu cầu là công việc quan trọng đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh được diễn ra trôi chảy (Bùi Văn Nhơn, 2006).

+ Bất kỳ hình thức nào số lượng lớn hơn yêu cầu hoặc thấp hơn yêu cầu đều có thể làm cho quá trình sản xuất bị gián đoạn, hoặc không hiệu quả.

+ Việc bố trí không đúng người, đúng số lượng vào các vị trí công việc sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc, đến năng suất và thời gian hoàn thành tiến độ công việc theo như kế hoạch đã định.

+ Nếu bố trí lao động không phù hợp với sở trường người lao động sẽ không phát huy được khả năng năng lực của mỗi người lao động. Điều này có thể dẫn đến làm cho người lao động có tâm lý chán nản, không gắn bó với công việc.

+ Bố trí không đúng người, đúng việc còn tạo nên những tiềm ẩn những rủi ro trong các mối quan hệ giữa người với người trong quan hệ

sản xuất. Nó có thể gây ra những mâu thuẫn trong tổ chức, gây khó khăn cho việc chi trả thù lao cho người lao động (Bùi Văn Nhơn, 2006).

+ Để bố trí sử dụng đúng người, đúng số lượng phù hợp yêu cầu công việc. Muốn vậy, người cán bộ quản lý cần hiểu đặc điểm công việc, quy trình công việc. Nói khác đi, người cán bộ quản lý cần phải biết phân tích công việc để xác định trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm thậm chí là số lượng mà vị trí công việc đó cần.

- Đảm bảo bố trí lao động đúng nơi đúng chỗ, đúng thời điểm.

Bố trí lao động còn phải đảm bảo việc đúng thời điểm công việc yêu cầu mới đảm bảo được hiệu quả của sản xuất. Trong những trường hợp lao động được bố trí sớm quá cũng chưa chắc đã tốt, gây ra sự lãng phí nguồn lực không cần thiết. Trái lại, bố trí muộn hơn yêu cầu có thể gây ra ách tắc sản xuất, không đáp ứng được yêu cầu sản xuất. Tóm lại, trong việc bố trí nhân lực cần phải đảm bảo bố trí đúng nơi, đúng chỗ, đúng thời điểm mới đem lại hiệu quả cao.

Sau khi đã xác định rõ mục tiêu, để đảm bảo bố trí và sử dụng lao động có hiệu quả cao, đòi hỏi doanh nghiệp phải tuân thủ một số nguyên tắc cơ bản sau:

- Việc bố trí sử dụng lao động cần phải có kế hoạch trước

Để sử dụng lao động hiệu quả, doanh nghiệp không thể bố trí sử dụng lao động mang cảm tính, mang tính đối phó mà cần phải có tính toán từ trước. Có như vậy, việc sử dụng lao động mới chủ động và hiệu quả.

- Phải đảm bảo tính hiệu quả.

Tính hiệu quả trong việc bố trí sử dụng lao động thể hiện ở những điểm cơ bản sau đây:

+ Khi bố trí sử dụng lao động, doanh nghiệp căn cứ vào mục đích hiệu quả công việc làm trọng. Nói khác đi, khi bố trí lao động trong doanh nghiệp cần thực hiện theo phương châm “từ việc mới đi tìm người phù hợp”, không phải “từ người mới tìm việc thích hợp”. Những tình trạng vì nể nang, vì giải quyết các mối quan hệ để bố trí người vào những vị trí công việc không phù hợp đều làm cho hiệu quả công việc bị giảm sút và gây ra những hệ lụy không tốt khác như bè cánh, bất hoà trong tổ chức,...

+ Tính hiệu quả của việc bố trí sử dụng lao động còn được thể hiện ở chỗ bố trí đúng người, đúng việc và tạo ra nhóm làm việc phù hợp. Một nhóm làm việc tốt sẽ đảm bảo mỗi người trong nhóm có khả năng phát huy được năng lực của mình nhất, điều đó sẽ tạo ra công việc chung có tính hiệu quả cao nhất.

+ Trong bố trí lao động, bố trí các nhóm không những cần quan tâm đến sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm mà còn khả năng hợp tác giữa các nhóm làm việc với nhau. Có như vậy hiệu quả công việc chung mới nâng cao.

+ Việc bố trí công việc cần phải gắn trách nhiệm với quyền hạn của người được bố trí vào từng vị trí công việc. Có như vậy họ mới có trách nhiệm với công việc được giao và đồng thời phát huy được tính chủ động để xử lý các vấn đề nảy sinh khi thực hiện.

+ Cuối cùng để đảm bảo tính hiệu quả, việc bố trí phải căn cứ vào sở trường và các tố chất cá nhân của người được giao việc.

- Bố trí phải đảm bảo phát triển cá nhân và làm giàu công việc.

Ngoài mục tiêu cơ bản đảm bảo tính hiệu quả trong công việc, việc bố trí nhân lực còn phải đảm bảo phát triển năng lực cá nhân cho người

lao động. Muốn vậy, trong quá trình bố trí sử dụng lao động cần tuân thủ một số nguyên tắc sau:

+ Việc xem xét đánh giá một con người cần phải xem xét cả một quá trình làm việc của họ, không nên căn cứ vào một vài sự kiện, một vài kết quả để đánh giá một người có khả năng hay không có khả năng để bố trí công việc.

+ Cần thực hiện nguyên tắc “sử dụng người không quá cầu toàn”, nên mạnh dạn giao việc khó cho người dưới quyền.

+ Cấp trên sẵn sàng làm người cố vấn cho cấp dưới khi cần, biết kiểm tra theo dõi ở những khâu, những điểm quan trọng và sẵn sàng ngăn chặn những sai hỏng có thể xảy ra.

+ Giúp nhân viên hứng thú trong công việc bằng cách làm giàu công việc, phát triển công việc theo chiều sâu.

1.2.3.2. Hoạt động khuyến khích, tạo động lực cho NNL

Hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng giúp cho doanh nghiệp có chính sách gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động. Một khi nhu cầu của người lao động được thoả mãn thì mức độ hài lòng của người lao động về công việc và tổ chức của mình sẽ tăng lên và nhờ vậy họ sẽ gắn kết nhiều hơn với doanh nghiệp.

Các nhà khoa học chỉ ra rằng, nhu cầu của con người không chỉ giới hạn ở hình thái vật chất mà còn là những nhu cầu về mặt tinh thần; nhu cầu của con người ngày càng phong phú về số lượng cũng như về chất lượng; đó chính là động cơ, là nguyên nhân thúc đẩy các cá nhân tham gia vào các hoạt động sản xuất xã hội. Để nâng cao động cơ thúc đẩy người lao động thì tổ chức phải có hoặc tạo ra những yếu tố động lực thúc đẩy, bao gồm:

- Tạo động lực thông qua kích thích vật chất

Yếu tố vật chất được hiểu là: Lương cơ bản, thưởng, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội... Đây là những yếu tố con người cần phải có và dùng nó để thoả mãn các nhu cầu tối thiểu của mình. Chính vì vậy yếu tố vật chất được sử dụng như là một đòn bẩy để kích thích tính tích cực của người lao động.

- Tạo động lực thông qua kích thích tinh thần

Yếu tố tinh thần là những yếu tố thuộc về tâm lý con người và không thể định lượng được: khen, tuyên dương, ý thức thành đạt, sự kiểm soát của cá nhân đối với công việc và cảm giác công việc của mình được đánh giá cao, củng cố lại cách hành xử của các cấp quản lý đối với người lao động, phát động các hoạt động phong trào tập thể.

Các yếu tố này đem lại sự thoả mãn về tinh thần cho người lao động, tạo ra tâm lý tin tưởng, yên tâm, cảm giác an toàn cho người lao động. Nhờ vậy họ sẽ làm việc bằng niềm hăng say và tất cả sức sáng tạo của mình.

Người lao động khi đi làm không chỉ có động lực duy nhất là kiếm tiền mà còn có những nhu cầu không thể thoả mãn bằng vật chất nói chung và tiền bạc nói riêng, nói cách khác họ còn theo đuổi những giá trị vô hình khác trong công việc. Vì vậy để có thể khai thác hết tiềm năng của người lao động thì cần phải kết hợp những kích thích tinh thần với những kích thích tài chính.

Thực chất của kích thích tinh thần là quá trình chăm lo cuộc sống tinh thần của người lao động thông qua các công cụ không phải vật chất. Những nhu cầu đời sống tinh thần của người lao động rất đa dạng và ngày càng đòi hỏi được nâng cao: niềm vui trong công việc, sự hứng thú, sự say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng,...

Tạo động lực thông qua kích thích tinh thần gồm hai hình thức chủ yếu: tạo động lực thông qua công việc và tạo động lực thông qua môi trường làm việc.

+ Tạo động lực thông qua công việc

Đối với người lao động trong doanh nghiệp, công việc được hiểu là những hoạt động cần thiết mà họ được tổ chức và giao cho và họ có nghĩa vụ phải hoàn thành. Công việc mà người lao động phải thực hiện có ý nghĩa rất quan trọng và vì nó gắn liền với mục đích và động cơ của họ. Nếu người lao động được phân công thực hiện một công việc quan trọng, phù hợp với trình độ chuyên môn, phẩm chất cá nhân và sở thích, họ có những hứng thú trong công việc, có trách nhiệm với kết quả công việc. Tuy nhiên nếu giao cho họ những công việc quan trọng hơn, đòi hỏi trình độ cao hơn, nhiều kinh nghiệm hơn, lương thưởng cao hơn... so với công việc hiện tại thì người lao động sẽ cảm thấy hài lòng và thỏa mãn hơn.

Tâm lý của người lao động luôn mong muốn nhà quản trị giao cho họ những công việc phải hấp dẫn, có sự thách thức, đòi hỏi sự phấn đấu và kết quả công việc của họ phải được đánh giá một cách nghiêm túc, nhìn nhận một cách khách quan và đúng với công sức mà họ đã bỏ ra để thực hiện. Đặc biệt họ luôn mong có cơ hội để thể hiện bản thân, nhận được sự chú ý của cấp trên và sự kính nể của đồng nghiệp.

Để có thể đáp ứng những nhu cầu cơ bản về công việc cho người lao động một cách tối ưu nhất, nhà quản trị cần áp dụng các biện pháp sáng tạo nhằm tạo động lực cho người lao động, chẳng hạn như làm phong phú công việc, luôn tạo sự mới mẻ trong công việc để người lao động làm việc một cách hiệu quả hơn.

+ Tạo động lực qua môi trường làm việc

Môi trường này bao gồm: môi trường tự nhiên, môi trường tâm lý, môi trường văn hoá. Việc tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động cũng thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng, tín nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp đối với cá nhân của người lao động. Đây là sự nhìn nhận đúng mức, sự đánh giá cao năng lực của người lao động, và cũng chính nhận thức được vấn đề này, người lao động sẽ cố gắng phấn đấu hơn nữa để đạt những bậc cao hơn trong nấc thang thăng tiến. Tạo môi trường làm việc thuận lợi nhằm tạo động lực cho người lao động đóng một vai trò quan trọng. Khi được làm việc trong môi trường thuận lợi người lao động cảm thấy thoải mái tinh thần, khả năng phục hồi năng lực làm việc tốt hơn, động lực làm việc sẽ tăng lên.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Nhân tố bên ngoài

Môi trường bên ngoài là giới hạn không gian mà doanh nghiệp đang tồn tại phát triển. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự, đó là: các nhân tố về chính trị, trình độ phát triển kinh tế, văn hoá xã hội... Các nhân tố này có mức độ ảnh hưởng đến việc PTNNL là khác nhau, những tác động này có thể tạo ra những lợi thế hoặc những khó khăn đối với doanh nghiệp.

Trước hết là nhân tố về chính trị, thể chế chính sách. Bất kỳ một doanh nghiệp, tổ chức nào hoạt động trong nền kinh tế quốc dân đều phải tuân theo các luật lệ của Nhà nước đó như luật lao động, đầu tư, liên doanh... Và do đó, để nâng cao hiệu quả công tác PTNNL phù hợp cũng cần phải tuân thủ các quy định này. Đồng thời thể chế chính sách tại mỗi quốc gia cũng ảnh hưởng tới nhân sự của mỗi doanh nghiệp. Nếu quốc gia nào có các chính sách bảo đảm quyền lợi của người lao động thì sẽ tạo điều kiện cho người lao

động trong các doanh nghiệp phát huy khả năng của mình và do đó họ sẽ phấn đấu hết mình vì mục tiêu phát triển của doanh nghiệp đó (Vũ Bá Thế, 2005).

Thứ hai là khung cảnh kinh tế. Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân sự. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

Thứ ba là ảnh hưởng của khoa học - kỹ thuật. Các nhà quản trị phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học - kỹ thuật. Khi khoa học - kỹ thuật thay đổi một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa do đó doanh nghiệp phải đào tạo lại lực lượng lao động của mình. Sự thay đổi về khoa học đồng nghĩa với việc là cần ít người hơn nhưng vẫn phải sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa (Vũ Bá Thế, 2005).

1.3.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

Việc đánh giá các nhân tố bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến PTNNL được thể hiện ở các điểm sau:

- *Mục tiêu và chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.*

Trong mỗi doanh nghiệp thì mục tiêu sản xuất kinh doanh chi phối cả vận mệnh của toàn doanh nghiệp đó. Do đó công tác quản trị NNL cũng chịu tác động bởi mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên trong mỗi giai đoạn phát triển của mình thì doanh nghiệp đều có những mục tiêu

sản xuất kinh doanh riêng làm cho công tác PTNNL trong doanh nghiệp cũng thay đổi theo từng giai đoạn.

Cụ thể là khi mô hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có những thay đổi thì công tác PTNNL của doanh nghiệp cũng cần phải thay đổi để phù hợp với mô hình mới đó. Đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng có mục tiêu và chiến lược của riêng mình, sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp phụ thuộc lớn vào mục tiêu, chiến lược mà doanh nghiệp đặt ra từ đầu (Nguyễn Lộc, 2010). Ví dụ đối với doanh nghiệp sản xuất bánh kẹo, để chiếm được thị phần lớn trên cả nước hay trên một vùng lãnh thổ nào đó về sản phẩm bánh kẹo của mình thì doanh nghiệp đó phải có mục tiêu phát triển sản phẩm cho năm hoạt động như thế nào về tất cả các mặt, từ khâu sản xuất đến khâu marketing sản phẩm bánh kẹo trên thị trường và từ đó có những chiến lược thực hiện như thế nào cho từng khâu. Và để mỗi khâu, mỗi giai đoạn thực hiện được một cách hoàn chỉnh và đạt được chất lượng cao nhất thì đòi hỏi trước hết là có một đội ngũ nhân lực có chất lượng cao, lúc này nội dung PTNNL trong quản trị NNL lại quan trọng hơn bao giờ hết. Đó là việc đào tạo cho nhân viên những công nghệ mới về chất lượng sản phẩm, như về cách đóng gói, mẫu mã bao bì của sản phẩm, ngoài ra còn đào tạo cả khâu phân phối sản phẩm đó trên thị trường như thế nào để đảm bảo được tốt nhất sản phẩm bánh kẹo của công ty đạt thị phần lớn nhất có thể.

Tuy nhiên không chỉ đối với sản phẩm bánh kẹo, mà tất cả những sản phẩm khác trên thị trường nếu doanh nghiệp không có mục tiêu và chiến lược thực hiện ngay từ đầu thì sản phẩm đó khó mà thành công trong thị trường được. Và để thực hiện được mục tiêu chiến lược đó thì đòi hỏi doanh nghiệp cần phải nỗ lực thực hiện trên tất cả các mặt trong đó có việc đào tạo cho tốt hơn đội ngũ lao động trong doanh nghiệp.

- *Yếu tố tài chính của công ty*: Kinh phí thực hiện công tác PTNNL là yếu tố then chốt quyết định việc xây dựng nên một chương trình quản trị hiệu quả. Kinh phí PTNNL vững mạnh sẽ cho phép công ty thực hiện các hoạt động tuyển dụng chất lượng cao hay tổ chức các chương trình đào tạo phù hợp, giáo viên chất lượng cao, cơ sở vật chất phục vụ đào tạo hiện đại (Nguyễn Lộc, 2010). Nếu không có đủ kinh phí, công tác PTNNL sẽ trở nên nghèo nàn và không mang lại hiệu quả cao.

- *Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp*: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa, được giao những trách nhiệm và quyền hạn nhất định và được bố trí theo từng cấp nhằm thực hiện các chức năng quản trị doanh nghiệp. Quản trị doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến hoạt động lao động sáng tạo của đội ngũ lao động, đến sự đảm bảo cân bằng giữa doanh nghiệp với môi trường bên ngoài cũng như cân đối có hiệu quả các bộ phận bên trong doanh nghiệp. Mô hình cơ cấu tổ chức càng ổn định và hoàn thiện càng tạo điều kiện tốt cho sự PTNNL của doanh nghiệp.

1.4. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Kinh nghiệm quốc tế

1.4.1.1. Kinh nghiệm của Mỹ

Để PTNNL, Mỹ rất coi trọng môi trường sáng tạo và khuyến khích phát triển nhân tài, bồi dưỡng và thu hút nhân tài trong nhiều lĩnh vực. Chiến tranh thế giới thứ hai đã mang lại cho nước Mỹ - nước duy nhất trên thế giới, cơ hội thu hút nguồn chất xám rất lớn, đó là rất nhiều các nhà khoa học, nhà nghiên cứu giỏi từ Châu Âu và nhiều nước khác đã nhập cảnh vào Mỹ. Bên cạnh chính sách thu hút nhân tài của Chính phủ thì bản thân các doanh nghiệp trên đất nước này cũng rất chú trọng đến công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân viên

(Trịnh Xuân Thắng, 2014). Những tên tuổi lớn của Mỹ như Công ty chế tạo điện tử tiêu dùng General Electric; Công ty bảo hiểm Berkshire Hathaway; Công ty chế tạo máy tính và điện tử tiêu dùng công nghệ cao Apple... đều có một số đặc điểm chung khi xây dựng chiến lược hay kế hoạch đào tạo nhân sự của mình, cụ thể là:

- Tại các công ty bộ phận nhân sự được tổ chức một cách chuyên nghiệp và đầy đủ các ban theo chức năng từ tuyển dụng, đào tạo hay phát triển nhân viên.

- Chú trọng chương trình Orientation (đào tạo định hướng) cho nhân viên mới: Sau khi được tuyển dụng, ngày đầu làm việc, clicker thường được đồng nghiệp hoặc nhân viên L&D (hoặc HR) dẫn đi tham quan toàn bộ công ty, giới thiệu về cơ sở vật chất. Tiếp theo đó, tại buổi Orientation, các nhân viên mới sẽ được cung cấp thông tin tổng quan về doanh nghiệp, giá trị cốt lõi, văn hóa, con người, các phòng ban liên quan... với mục đích làm cho các nhân viên hiểu rõ được vị trí công việc của mình có ảnh hưởng đến công ty như thế nào.

1.4.1.2. Kinh nghiệm của Trung Quốc

Trung Quốc với dân số hơn 1,343 tỷ người, diện tích tự nhiên 9.597 km, hiện đang là nền kinh tế lớn thứ hai thế giới. Năm 2011, chỉ số phát triển con người (HDI) của Trung Quốc là 0,687, GDP bình quân đầu người năm 2011 là 8.382 USD (Trịnh Xuân Thắng, 2014). Trung Quốc đặt mục tiêu trở thành nước hiện đại và phát triển. Chính phủ và nhân dân Trung Quốc, một mặt nhấn mạnh yếu tố tự lực tự cường, mặt khác không ngừng tìm tòi và áp dụng các công nghệ tiên tiến và các phương pháp quản lý tiên tiến của nước khác, trong đó phải kể đến sự nhấn mạnh về phát triển nguồn nhân lực. Từ sau ngày giải phóng (1949) Trung Quốc thực hiện chính sách đầu tư mạnh cho

phát triển giáo dục. Ưu tiên giáo dục – đào tạo trong nước, đầu tư xây dựng, mở rộng, nâng cấp, cải tạo nội dung chương trình, ưu tiên cho việc cập nhật tri thức mới, công nghệ mới, mời chuyên gia... Mặt khác, Trung Quốc tiến hành cải cách nền giáo dục đại học theo các phương hướng: đa dạng hóa các cấp đào tạo và các hình thức trường lớp, giao cho các trường đại học và các trường tổng hợp nhiệm vụ lập thêm các chi nhánh đào tạo, các khóa đào tạo ngắn hạn, các khóa đặc biệt đào tạo cán bộ kỹ thuật... thành lập các trường trung học dạy nghề và tăng số lượng sinh viên các loại. Tăng cường đào tạo sau đại học.

Các doanh nghiệp của Trung Quốc có xu hướng đổi mới lại quản lý nguồn nhân lực với các đặc trưng sau đây:

Việc tuyển dụng và thuê lao động dựa trên sự cần thiết phải đáp ứng các sự thiếu hụt về lao động. Các công ty thường xuyên quảng cáo trên báo cho tất cả các vị trí lao động mà họ cần.

Chính sách tuyển dụng lao động hoàn toàn dựa vào kỹ năng và khả năng thực sự của những người xin việc chứ không dựa vào các mối quan hệ quen biết hay người bảo trợ; việc tuyển dụng sẽ ưu tiên cho những người có kinh nghiệm hay có các kỹ năng được học trong hệ thống đào tạo chính qui.

Tuy nhiên xu hướng cá nhân hoá trong tuyển dụng vẫn được duy trì. Các cuộc kiểm tra vẫn được tiến hành nhưng kết quả của nó chỉ thường được sử dụng như một tài liệu tham khảo thêm; Việc phỏng vấn sẽ quyết định các cá nhân có được tuyển vào công ty hay không.

Mặc dù một số cán bộ quản lý được phát triển từ nội bộ công ty thông qua quá trình đề bạt từ cơ sở, song rất nhiều nhân viên được thuê cho các vị trí quản lý thông qua các hình thức “săn nhân viên” hoặc qua các công ty

tuyển dụng. Song tiêu chuẩn quan trọng nhất là những người xin việc phải phù hợp với các giá trị và cách tiếp cận của chủ công ty.

Mức lương trả cho các nhân viên mới tuyển dụng dựa vào kinh nghiệm làm việc và mức lương trước đó mà các công ty khác trả cho họ. Tuy nhiên, trong một số trường hợp khẩn cấp, các vị trí mới sẽ được trả một mức lương hậu hĩnh để thu hút số đông các ứng cử viên.

Các công ty thường hứa hẹn những khoá đào tạo trong nội bộ công ty một cách rộng rãi. Đôi khi một số công nhân viên sẽ được gửi ra nước ngoài để đào tạo một số kỹ năng đặc biệt.

Các công việc được thiết kế phù hợp với từng cá nhân. Trong phân xưởng nhiều công việc có thể được luân chuyển cho nhau.

1.4.1.3. Kinh nghiệm của Nhật

Ở Châu Á, Nhật Bản là một trong những nước đi đầu trong PTNNL. Xuất phát từ việc xác định rằng, nước Nhật nghèo tài nguyên thiên nhiên, để phát triển, chỉ có thể trông chờ vào chính mỗi người dân Nhật Bản, Chính phủ nước này đã đặc biệt chú trọng tới giáo dục - đào tạo, thực sự coi đây là quốc sách hàng đầu, tư tưởng này ăn sâu vào chiến lược phát triển con người trong nội bộ các doanh nghiệp của Nhật Bản.

Các công ty liên doanh Nhật Bản có xu hướng duy trì cách làm việc đặc trưng của người Nhật. Luân chuyển trong công việc được áp dụng để nâng cao tính linh hoạt trong việc phân công công việc. Các hoạt động đào tạo và sự phát triển các kỹ năng thực hành được coi trọng nhằm giữ được đội ngũ lao động có năng suất và có kiến thức (Trịnh Xuân Thắng, 2014). Những nhà quản lý Nhật Bản có xu hướng duy trì việc kiểm soát các hoạt động về quản lý nguồn nhân lực. Các công ty Nhật Bản có xu hướng:

- Hướng người lao động vào hình tượng của công ty thông qua việc tổ chức các khoá đào tạo theo nhóm.
- Xây dựng và củng cố lòng trung thành trong công ty thông qua các hoạt động phát triển nguồn nhân lực.
- Các công việc được thiết kế theo kiểu chung chung nhằm tạo ra một sự linh hoạt nhất định trong đội ngũ lao động.
- Luân chuyển trong công việc được áp dụng như là một biện pháp để khuyến khích việc phát triển kỹ năng, củng cố kiến thức và tạo ra sự linh hoạt đối với các thói quen trong công việc.
- Tổ chức các khoá đào tạo trên công việc để duy trì hiệu suất làm việc của đội ngũ lao động và hoặc có thể tạo ra các cơ hội để nhân viên được tham gia các khoá đào tạo ngoài doanh nghiệp.

1.4.2. Kinh nghiệm của Việt Nam

1.4.2.1. Công ty cổ phần Ford Thăng Long

Coi trọng và PTNNL có chất lượng là điều kiện tiên quyết để công ty có thể tồn tại cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh. Với mục tiêu nâng cao chất lượng chuyên môn và nghiệp vụ của nguồn nhân lực, Công ty đã xây dựng Quy trình đào tạo nhằm đảm bảo thực hiện việc đào tạo một cách khoa học, hệ thống và mang lại hiệu quả cao. Bên cạnh đó, việc đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực còn nhằm mục đích: xây dựng, giữ gìn và quảng bá hình ảnh, thương hiệu của Công ty qua đó thu hút nhân tài vào làm việc góp phần cùng Công ty phát triển hoạt động sản xuất, kinh doanh và đóng góp cho xã hội.

Với đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh tại Công ty, Công ty đảm bảo cho toàn bộ nhân viên Công ty được đào tạo để có đủ năng lực chuyên môn thực hiện tốt công việc được giao. Các chương trình đào tạo đa dạng và

phong phú, được cung cấp dưới các hình thức lớp học, đào tạo thông qua công việc hay tự học. Nhân viên được hỗ trợ tài chính và khuyến khích duy trì việc không ngừng học tập cũng như được cung cấp các cơ hội phát triển tương ứng (Lê Thị Hồng Điệp, 2014). Các hình thức đào tạo tại Công ty bao gồm:

- Đào tạo tại chỗ: Áp dụng cho:

+ Người mới được tuyển dụng: Nội dung đào tạo gồm phổ biến nội quy, chính sách của Công ty và hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ

+ Người đổi vị trí công tác: Nội dung đào tạo bao gồm việc hướng dẫn nghiệp vụ và những quy định ở vị trí công tác mới

+ Trong quá trình làm việc, người nhiều kinh nghiệm hơn sẽ truyền đạt, trao đổi kinh nghiệm với người bạn đồng nghiệp ít kinh nghiệm hơn. Công việc này được tiến hành thường xuyên ở mọi vị trí công tác.

- Đào tạo nội bộ: Việc đào tạo, huấn luyện các kỹ năng làm việc là động đào tạo thường xuyên của công ty, chương trình đào tạo chủ yếu tập trung vào đào tạo nội quy, quy chế, quy trình, sản phẩm mới và kỹ năng bán hàng... cho cán bộ công nhân viên của Công ty. Ban huấn luyện gồm những nhân viên có chức năng, nhiệm vụ được giao, có kinh nghiệm chuyên môn cao, có khả năng truyền đạt và giảng dạy để phổ biến về sản phẩm, những kinh nghiệm cũng như những kiến thức thực tế cho nhân viên.

- Đào tạo bên ngoài: Căn cứ vào nhu cầu công việc nhân viên sẽ được lựa chọn cử đi học bên ngoài tham dự các khóa học về: Kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng quản lý, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng marketing bán hàng... hoặc công ty sẽ mời những chuyên gia có trình độ chuyên môn cao, có uy tín về giảng dạy cho cán bộ nhân viên tại Công ty như: Kỹ năng soạn thảo hợp đồng, Kỹ năng đàm phán, giao tiếp với khách hàng,

Bên cạnh đó, các hãng cung cấp sản phẩm cho Công ty đều có những khoá học riêng về sản phẩm của đơn vị đó hay những khoá đào tạo do các hãng đối tác hỗ trợ cho cán bộ, công nhân viên tại Công ty.

1.4.2.2. Tập đoàn dầu khí Việt Nam (PVN)

Nhìn chung, công tác đào tạo, PTNNL của PVN đã được đầu tư cả về chiều sâu và chiều rộng, với nhiều loại hình đào tạo đa dạng từ đào tạo cơ bản, nâng cao, chuyên sâu cho đến đào tạo cao học, tiến sĩ. Các hình thức đào tạo cũng rất đa dạng từ các lớp ngắn hạn đến dài hạn được tổ chức trong nước và nước ngoài, với nhiều nguồn kinh phí khác nhau. Các loại hình đào tạo bao gồm: Đào tạo chính quy, dài hạn (tuyển chọn và đào tạo sinh viên đại học, sau đại học ở nước ngoài; đào tạo công nhân kỹ thuật, trung cấp nghề, cao đẳng nghề); đào tạo bồi dưỡng thường xuyên (đào tạo nhập ngành; đào tạo cập nhật theo chuyên đề nghiệp vụ, chuyên môn kỹ thuật, quản lý; đào tạo ngoại ngữ, tin học...); đào tạo lấy chứng chỉ quốc tế; đào tạo trước tuyển dụng đội ngũ vận hành cho các dự án trọng điểm; đào tạo nhân sự vận hành các công trình dầu khí; đào tạo chuyên sâu/chuyên gia cho các lĩnh vực (từ một năm trở lên); đào tạo chuyên giao công nghệ mới; đào tạo kèm cặp tại chỗ, trong nội bộ công ty... Loại hình đào tạo nội bộ, đào tạo kèm cặp tại chỗ là hình thức đào tạo rất có hiệu quả. Đây là những hình thức đào tạo thực hiện phổ biến ở hầu hết các đơn vị thành viên.

Năm 2012, PVN tổ chức 1.684 khóa, năm 2010 tổ chức 6.671 khóa. Theo đó, nếu năm 2012, số lượng cán bộ được đào tạo là 39.853 người thì năm 2013 là 63.128 người; số lượng cán bộ tham gia các chương trình về quản lý, chuyên sâu, kỹ năng đã tăng vượt bậc, thể hiện rõ chủ trương và định hướng đào tạo của PVN. Đào tạo về quản lý, nếu năm 2012 là 1.425 người thì

năm 2013 là 4.443 người; tương tự đào tạo chuyên sâu 196 và 1.886, kỹ năng 3.333 và 5.152 người (Lê Thị Hồng Điệp, 2014).

Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam ngay từ ngày đầu thành lập đã rất quan tâm đến công tác đào tạo phát triển nhân lực và xác định công tác thu hút nhân tài là nhiệm vụ quan trọng. Ngoài các quy chế về đào tạo và phát triển nhân lực, Tập đoàn cũng đã xây dựng và ban hành các quy chế, như Quy chế trả lương kèm các chế độ phúc lợi: nghỉ mát, trang phục, trợ cấp khi ốm đau,...hay chế độ khuyến khích thu hút cán bộ trình độ cao... đặc biệt công tác quản lý cán bộ, công tác quy hoạch, bố trí, sử dụng lao động được quan tâm và thực hiện nghiêm túc, đúng theo các quy định của Nhà nước, đáp ứng kịp thời thực hiện nhiệm vụ sản xuất.

1.4.3. Bài học rút ra

- Một là, cần xây dựng được chiến lược PTNNL

Bên cạnh việc xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh, công ty cần phải có một chiến lược PTNNL tương xứng vì chính nguồn nhân lực là một yếu tố sống quan trọng biến chiến lược kinh doanh thành hiện thực. Và hơn nữa, hoạt động PTNNL không thể làm ngày một ngày hai mà phải lâu dài, thường xuyên. Hiệu quả của hoạt động ĐT&PTNNL khó đo lường trực tiếp thông qua giá cả thị trường và phải mang tính đón đầu trong chiến lược hoạt động của công ty. Điều đó nghĩa là để có được lực lượng lao động chuyên nghiệp, năng động sáng tạo và tận tâm ngày hôm nay, công tác ĐT&PTNNL phải được thực hiện trước đó.

- Hai là, phát triển hệ thống đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên:

Cần đánh giá lại hệ thống đào tạo để xem xét những điểm yếu, điểm thiếu và cập nhật, nâng cấp chương trình, đổi mới toàn diện cơ chế quản lý,

phương pháp dạy và học mới mang tính đột phá và phù hợp với xu hướng phát triển, xây dựng chuẩn đầu ra phù hợp với nhu cầu của công ty.

- Ba là, chú trọng phát triển nguồn nhân lực theo hướng chuyên sâu, tăng cường kỹ năng thực hành; đào tạo theo nhu cầu xã hội: Do tác động mạnh mẽ của tiến bộ kỹ thuật và công nghệ trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hoá, các nước đều chuyển hướng mạnh từ đào tạo đại trà sang đào tạo chuyên sâu, chú trọng đến kỹ năng thực hành trong bất cứ ngành nghề hay lĩnh vực nào trong đó có cả lĩnh vực dược phẩm.

TIÊU KẾT CHƯƠNG 1

Phát triển nguồn nhân lực là tất yếu nhằm thực hiện thắng lợi sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hóa cho phát triển kinh tế xã hội. Trong một doanh nghiệp thì việc phát triển nguồn nhân lực là tất yếu. Sức mạnh nguồn nhân lực không chỉ ở số lượng đông mà còn ở chất lượng cao. Đó là sự kết hợp hài hòa giữa thể lực, trí lực và tâm lực. Phát triển nguồn nhân lực là phát triển cả về chất lượng, số lượng và hợp lý về cơ cấu.

Như vậy, thông qua chương 1 tác giả đã hệ thống hóa được một số kiến thức lý luận cơ bản liên quan đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, từ khái niệm, vai trò đến các nội dung cơ bản của hoạt động này. Đây là cơ sở quan trọng để phần tìm hiểu và đánh giá thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái đảm bảo tính khoa học và đúng đắn.

Chương 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM YÊN BÁI (YPHARCO)

2.1. Khái quát về công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Tên Công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM YÊN BÁI

Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái tiền thân là xí nghiệp liên hợp dược Hoàng Liên Sơn, thành lập năm 1983. Khi tỉnh Hoàng Liên Sơn được tách ra thành 2 tỉnh Yên Bái và Lào Cai, tỉnh Yên Bái đã thành lập các công ty Dược phẩm Yên Bái I, Dược phẩm Yên Bái II và xí nghiệp dược phẩm Yên Bái. Năm 1996 tỉnh Yên Bái đã quyết định sát nhập 3 đơn vị này thành Công ty Dược phẩm Yên Bái. Tháng 12/2002 công ty đã đi vào cổ phần hóa với tên gọi Công ty Cổ phần Dược phẩm Yên Bái.

Định hướng phát triển của công ty là ổn định phát triển lưu thông, tập trung các nguồn lực đẩy mạnh phát triển sản xuất. Mục tiêu hướng tới của YPHARCO là chất lượng, hiệu quả và an toàn. Để phấn đấu đạt được mục tiêu này, Công ty đã mời các chuyên gia đầu ngành về Y, Dược học cổ truyền hợp tác nghiên cứu chế thử, sản xuất và phân phối, lưu thông. Vì vậy các sản phẩm của công ty đã thể hiện sự kết hợp hài hòa giữa bản sắc cổ truyền và công nghệ hiện đại, luôn luôn đạt tiêu chuẩn chất lượng cao, hiệu quả trong điều trị và an toàn cho người sử dụng.

Các sản phẩm của Công ty đã và đang được nhiều người tiêu dùng đánh giá cao như Cẩm xuyên hương, An thảo, Trita - YBA, Phu Gia... Ngoài các đơn đặt hàng, Công ty cũng đã nhận được rất nhiều thư cảm ơn, chia sẻ niềm

vui khỏi bệnh của khách hàng. Điều đó vừa là sự động viên lớn lao cho toàn thể cán bộ công nhân viên Công ty vừa khẳng định sự bền vững về chất lượng, sản phẩm và thương hiệu của YPHARCO.

Sau khi cổ phần hoá, xác định rõ hướng đi của ngành Dược Yên Bái, Công ty đã mạnh dạn đầu tư thêm nhiều máy móc, thiết bị sản xuất mới, nâng cấp nhà xưởng, tập trung vào nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, đổi mới dây chuyền công nghệ, nâng cấp các cơ sở kinh doanh, dịch vụ bước đi đầu tiên này đã mở ra cho Công ty một chặng đường phát triển mạnh mẽ, số lượng mặt hàng sản xuất dần tăng lên, chất lượng thuốc từ đó cũng phát huy được hết ưu điểm, sản lượng sản xuất cũng tăng nhanh đáp ứng nhu cầu tiêu dùng ngày càng lớn của khách hàng.

Trong 4 năm liên tiếp từ 2005 đến 2008 tiếp tục đầu tư gần 4 tỷ đồng để nâng cấp các cơ sở kinh doanh, dịch vụ, phương tiện vận tải, quản lý điều hành và mua thêm máy móc, thiết bị sản xuất.

Đời sống của cán bộ công nhân viên được nâng cao đáng kể, hiện tại, toàn Công ty có gần 200 cán bộ công nhân viên với mức lương bình quân 2,2 triệu đồng/tháng.

Khẳng định đầu tư sản xuất là đúng hướng, nhằm tự tin, chủ động hội nhập WTO và nâng cao hơn nữa năng lực phục vụ người tiêu dùng, Công ty Cổ phần Dược phẩm Yên Bái lập dự án xây dựng xưởng sản xuất theo tiêu chuẩn GMP - WHO; Dự án đã được UBND Tỉnh Yên Bái cấp chứng nhận đầu tư và đang triển khai thực hiện, dự kiến khánh thành và đi vào hoạt động trong quý IV - năm 2009. Sau khi xưởng GMP – WHO hoàn thành, Công ty có bước phát triển vượt bậc trong tương lai.

Từng bước vượt qua khó khăn, đến nay Công ty đã bước đầu xây dựng được thương hiệu YPHARCO, củng cố được vị trí của mình trên thị trường.

Trong suốt quá trình phát triển, Công ty vinh dự nhận được nhiều giải thưởng có giá trị như: Tại hội chợ Medi pharm Expo 2006, Công ty đã được trao Cúp Vàng Thương hiệu Dược phẩm an toàn, sản phẩm Cẩm Xuyên Hương được tặng Huy chương vàng, Năm 2007 Công ty được trao 2 giải thưởng: Thương hiệu vàng và Giải thưởng Chất lượng Việt nam 2007. Giải thưởng nhân ái Việt Nam 2008, Cúp vàng hội nhập kinh tế quốc tế 2008 và đặc biệt, năm 2008 Công ty đã vinh dự đứng vào Top 100 thương hiệu hàng đầu Việt Nam do tạp chí Thương hiệu Việt bình chọn và trao giải

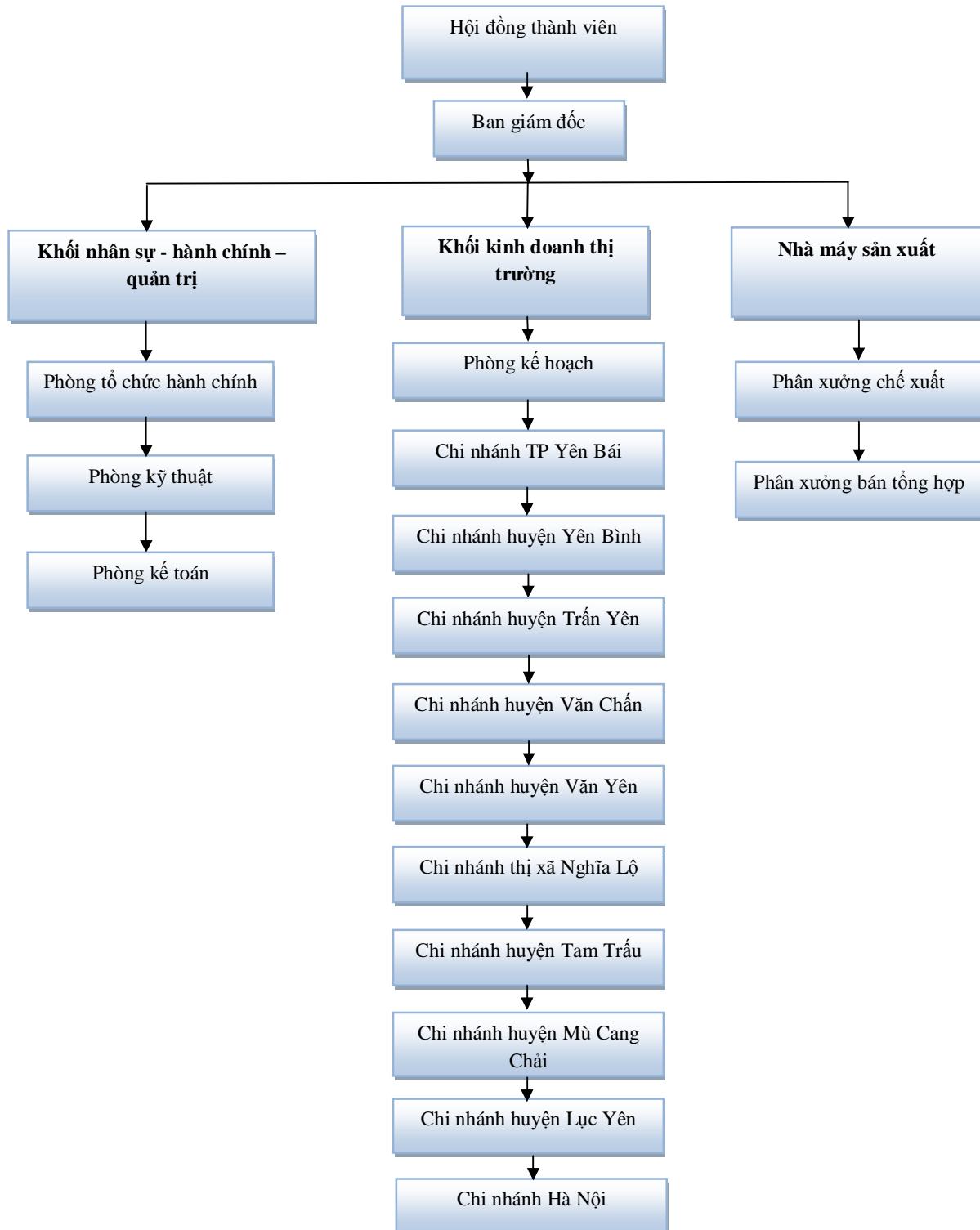
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ

- Sản xuất thuốc đặc trị bệnh cho người; Xuất nhập khẩu các mặt hàng: thuốc thành phẩm, bao bì, nguyên phụ liệu, hương liệu phục vụ sản xuất, hóa chất xét nghiệm, sản phẩm sinh học.

- Kinh doanh thuốc đặc trị bệnh cho người; Kinh doanh các loại máy móc, trang thiết bị y tế; Kinh doanh thực phẩm chức năng (thực phẩm dinh dưỡng).

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái



Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

2.1.4. Đặc điểm lao động của công ty

Bảng 2. 1: Tình hình nhân lực tại công ty giai đoạn 2012 – 2014

Tiêu chí	2012		2013		2014	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	268	100	274	100	316	100
1. Phân theo độ tuổi						
18 - 35	219	81,71	228	83,21	268	84,81
36 - 60	49	18,29	46	16,79	48	15,19
2. Phân theo giới tính						
Nữ	91	33,95	96	35,03	111	35,13
Nam	177	66,05	178	64,97	205	64,87
3. Phân theo chức danh						
Quản lý, điều hành	37	13,81	41	14,96	44	13,92
Nhân viên các bộ phận	231	86,19	233	85,04	272	86,08

Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

- Tổng số nguồn nhân lực của công ty giai đoạn 2012 – 2014 có xu hướng tăng lên theo các năm. Theo đó năm 2012 công ty có 268 nhân viên, năm 2013 tăng lên 274 nhân viên (tăng 2,23% so với năm 2012) và năm 2014 số lượng này tiếp tục tăng lên 316 người (tăng 15,32% so với năm 2013). Với

sự gia tăng này phần nào phản ánh được việc mở rộng quy mô hoạt động kinh doanh của đơn vị trong thời gian này.

- Cơ cấu nhân sự phân theo độ tuổi: số lượng nhân viên trẻ (từ 18 đến 35 tuổi) chiếm tỷ lệ chủ yếu và có xu hướng tăng lên theo các năm trong giai đoạn. Năm 2012 số nhân viên trong độ tuổi 18 đến 35 là 219 người (tương đương với 81,71%). Năm 2013 tăng lên 228 người (tăng 4,11% so với năm 2012) và năm 2014 tăng lên 268 người (tăng 17,54% so với năm 2013).

Số lượng nhân viên trong độ tuổi từ 36 đến 60 tuổi chiếm tỷ lệ không đáng kể, cả 3 năm trong giai đoạn đều dưới 20% tổng số nhân lực của công ty, đây chủ yếu nằm trong bộ phận lãnh đạo và quản lý hoặc trưởng các bộ phận. Với cơ cấu nhân sự trẻ bên cạnh ưu điểm về tính năng động, khả năng nắm bắt nhanh các tiến bộ công nghệ vào quá trình hoạt động thì công ty cũng sẽ phải đầu tư khá nhiều chi phí để nâng cao trình độ cũng như kinh nghiệm cho đội ngũ này.

- Cơ cấu nhân sự phân theo giới tính: tại công ty giai đoạn 2012 – 2014 số lượng nhân sự là nam chiếm ưu thế và sự chênh lệch giữa nam và nữ khá ổn định về tỷ trọng. Năm 2012 số lượng nhân viên nam là 177 người (tương đương với 66,05%); đến năm 2013 số lượng này tăng lên 178 người (tương đương với 64,97%) và năm 2014 là 205 người (tương đương với 64,87%). Với cơ cấu nhân sự nam chiếm ưu thế phù hợp với đặc thù hoạt động kinh doanh của công ty, chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và phân phối dược phẩm.

- Cơ cấu lao động phân theo chức danh: số lượng nhân viên tại các bộ phận chiếm tỷ lệ chủ yếu và tăng lên theo các năm. Năm 2012 số lượng nhân viên là 231 người, tương đương với 86,19% tổng số nhân lực toàn công ty.

Năm 2013 tăng lên 233 người (tăng 0,86% so với năm 2012) và năm 2014 tăng lên 272 người (tăng 16,74% so với năm 2013).

2.2. Thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

2.2.1. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

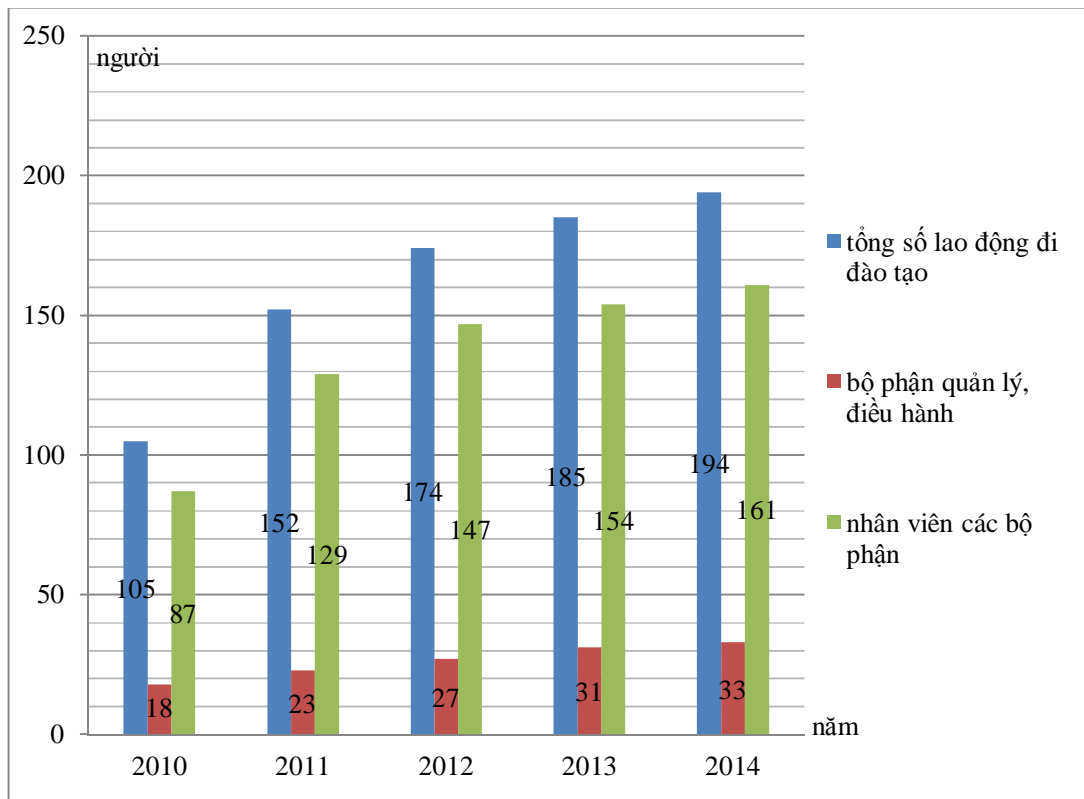
Công ty Cổ phần dược phẩm Yên Bái đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực, nâng cao trình độ cho người lao động, vì vậy công ty quan tâm đầu tư rất nhiều vào việc tổ chức học tập, đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho người lao động; Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty được thực hiện theo các quy trình của Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 : 2008 Quy trình đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực; chính vì vậy từ khâu xác định nhu cầu; đánh giá nhu cầu; xây dựng chương trình học tập, tổ chức học tập; đánh giá đào tạo... được thực hiện bài bản. Việc phát triển cá nhân được công ty tiến hành từ những nhân viên mới tuyển dụng cho đến những cán bộ đang làm việc không phân biệt đối tượng, mọi người lao động đều được đối xử công bằng và đều có cơ hội được học tập như nhau.

Tùy vào yêu cầu thực tế công việc trong từng giai đoạn, năng lực, trình độ chuyên môn của người lao động hiện có và mục tiêu chiến lược của Công ty mà các phòng, ban, chi nhánh lập kế hoạch đào tạo và đề nghị ban lãnh đạo công ty cử lao động đi đào tạo, trong đó phải trình bày rõ ràng, cụ thể về số lượng lao động cần đào tạo, ngành nghề cần đào tạo, thời gian đào tạo, kinh phí đào tạo.

*** Lựa chọn đối tượng đào tạo**

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty được xác định dựa trên kế hoạch đào tạo và phù hợp với mục tiêu đào tạo. Công ty chia làm 02 đối tượng đào tạo là cán bộ quản lý và nhân viên để bố trí các khóa đào tạo phù hợp.

Hình 2. 2: Số lao động được cử đi đào tạo phân theo đối tượng đào tạo của công ty giai đoạn 2010 – 2014



Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Đối với các khóa học mà người lao động được cử đi học ngắn hạn để nâng cao kiến thức thì đơn vị thường ưu tiên lựa chọn những cán bộ nguồn để đào tạo, những cán bộ có khả năng, kiến thức cao trong lĩnh vực mà đơn vị đang hoạt động kinh doanh. Những người này phải thỏa mãn những yêu cầu

như: phải là những người có trình độ, độ tuổi chưa cao và phải ký hợp đồng dài hạn với công ty (để đảm bảo sự gắn bó với trong thời gian dài), đang làm việc tại những bộ phận chính và quan trọng trong đơn vị.

Trong những năm gần đây, cụ thể là giai đoạn 2010 – 2014, đối tượng là các cán bộ quản lý của công ty được đi đào tạo có xu hướng tăng lên theo các năm. Năm 2010 công ty cử 18 người là cán bộ quản lý đi đào tạo, năm 2011 số lượng này tăng lên 23 người . Năm 2012 công ty có 27 người thuộc đối tượng này được đi đào tạo, năm 2013 và 2014 tăng lên lần lượt có 31 và 33 người. Với sự gia tăng của số lượng cán bộ nhân viên công ty được đi đào tạo hàng năm, chứng tỏ cho sự đầu tư của công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái để đạt được sự phát triển về chất lượng của NNL.

Danh sách các đối tượng đào tạo của công ty thường được kèm theo cùng với phương pháp được sử dụng trong giảng dạy và các chi tiết có liên quan tới quá trình đào tạo như những yêu cầu với người quản lý của công ty tạo điều kiện vật chất và các điều kiện về thời gian hay phương tiện đi lại nếu cần thiết... Sau khi danh sách này được trình lên phòng hành chính tổng hợp và được ban giám đốc xét duyệt thì người lao động sẽ được đưa vào kế hoạch đào tạo của đơn vị trong năm đó.

**** Chương trình đào tạo***

Trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng như hiện nay thì việc phát triển doanh nghiệp gắn liền với đổi mới công nghệ là xu hướng tất yếu, quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Vì vậy cần phải có chiến lược phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng lẫn chất lượng nhằm đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Nhận thức được điều đó, trong thời gian qua, cổ phần dược phẩm Yên Bái đã quan tâm đầu tư cho nhiệm vụ đào tạo nâng

cao trình độ kiến thức, chuyên môn kỹ thuật cho đội ngũ cán bộ, công nhân viên.

**Bảng 2. 2: Cơ cấu đào tạo tính theo nội dung đào tạo của Công ty giai đoạn
2010– 2014**

(Đơn vị: người)

Tiêu chí	2010		2011		2012		2013		2014	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Đào tạo chuyên môn, kỹ thuật	51	48,9	79	51,9	99	56,8	102	55,3	107	55,3
Kỹ năng quản trị	28	26,7	38	25,0	45	25,7	50	27,1	49	25,5
Kinh doanh	5	4,4	6	3,8	7	4,1	6	3,5	10	5,3
Khác	21	20,0	29	19,2	23	13,5	27	14,1	28	13,8
Tổng số đào tạo	105	100	152	100	174	100	185	100	194	100

Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Hàng năm công ty tổ chức đào tạo cho nhân viên với các nội dung chủ yếu là: nội dung đào tạo về chuyên môn, kỹ thuật, về quản trị, kinh doanh và một số nội dung khác. Trong những năm gần đây, số lượng nhân viên được tham gia đào tạo theo các nội dung này không có chênh lệch nhiều. Trong đó đào tạo về ngoại ngữ ít được chú trọng nhất so với các nội dung còn lại. Năm 2010 số nhân viên được đi đào tạo kinh doanh là 5 người, tương đương với 4,4%; sang năm 2011 tỷ lệ này là 3,8% tổng số lao động được đi đào tạo của công ty. Năm 2012 trong tổng số 174 người được tham gia đào tạo thì chỉ có 7 người, tương đương với 4,1% được tham gia đào tạo kinh doanh. Năm 2013 tỷ lệ này là 3,5% và năm 2014 là 5,3%.

Nội dung đào tạo chuyên môn và kỹ năng chiếm tỷ trọng chủ yếu. Tính đến năm 2014, tỷ lệ nhân viên được đi đào tạo chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng lần lượt là 55,3% và 25,5%. Công ty chú trọng những nội dung này nhằm mục đích: Cập nhật kiến thức mới cho nhân viên, giúp nhân viên áp dụng thành công khi có các thay đổi về công nghệ trong doanh nghiệp; Khuyến khích, động viên nhân viên, thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên; Đào tạo nhằm không ngừng hoàn thiện và nâng cao kỹ năng chuyên môn của cán bộ nhân viên để đáp ứng nhu cầu ngày càng phát triển của công việc, phục vụ tốt cho mục tiêu phát triển lâu dài của Công ty – đây cũng là bước đi quan trọng để không ngừng phát triển NNL.

**** Phương pháp đào tạo***

Để công tác đào tạo mang lại hiệu quả cao thì bên cạnh chương trình, nội dung đào tạo hợp lý, thì việc đưa ra một phương pháp đào tạo thích hợp cũng là yếu tố vô cùng quan trọng.

Bảng 2. 3: Số lượng nhân viên đào tạo tính theo phương pháp đào tạo của công ty giai đoạn 2010 – 2014

(Đơn vị: người)

Tiêu chí	2010		2011		2012		2013		2014	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Đào tạo trong công việc	29	27	38	25	38	22	41	22	45	23
Đào tạo ngoài công việc	76	73	114	75	136	78	144	78	149	77
Tổng số đào tạo	105	100	152	100	174	100	185	100	194	100

Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Phương pháp đào tạo chủ yếu được Công ty dược phẩm Yên Bái áp dụng là các phương pháp đào tạo ngoài công việc. Mặc dù tỷ lệ nhân viên tham gia phương pháp đào tạo này không ổn định theo các năm trong giai đoạn, nhưng đây là những tỷ lệ cao. Năm 2010 toàn công ty có 105 nhân viên được tham

gia đào tạo thì có đến 76 người, tương đương với 73% tham gia phương pháp đào tạo ngoài công việc. Trong các năm còn lại có năm 2012, 2013 tỷ lệ này ở mức cao nhất với 78%;

*** Đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo của công ty**

- Về nội dung đào tạo

Bảng 2.4: Đánh giá của nhân viên công ty về nội dung đào tạo

Nội dung	Mức độ					
	Rất phù hợp		Ít phù hợp		Không phù hợp	
	Số phiếu	Tỉ lệ (%)	Số phiếu	Tỉ lệ (%)	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
Kiến thức kỹ năng của chương trình đào tạo phù hợp với công việc	118	84	22	16	0	–
Kiến thức kỹ năng của chương trình đào tạo phù hợp với mong muốn	106	76	28	20	6	4

Nguồn: tổng hợp và tính toán từ kết quả khảo sát của tác giả

Phần lớn người tham gia đào tạo cho rằng, các kiến thức kỹ năng của chương trình đào tạo đã phù hợp với yêu cầu công việc đặt ra. Nhưng vẫn có 8 phiếu trên tổng số 50 phiếu chiếm tỉ lệ 16% thì cho rằng nó cũn ít phù hợp. Điều này nói lên việc công ty cần phải có nghiên cứu, xem xét sao cho các khoá đào tạo phù hợp với thực tế của công việc đặt ra. Nghĩa là cần bám chắc vào các bản mô tả công việc, phân tích các công việc cho chính xác.

Mặc dù các kiến thức kỹ năng phù hợp với công việc mang tỉ lệ cao nhưng những kiến thức này lại không đáp ứng được nhiều so với mong đợi

của người đi đào tạo. Có tới 10 người (chiếm tỉ lệ 20%) nhận thấy nội dung đào tạo không được như những gì mình mong muốn và có 2 người (chiếm tỉ lệ 4%) cho rằng không có một sự phù hợp nào giữa nhu cầu với kiến thức kỹ năng giảng trong khoá đào tạo. Điều này có thể do phương pháp giảng dạy và truyền đạt của người giảng hoặc do việc lên chương trình chưa sát với mong muốn của người lao động.

- Về chương trình đào tạo

Bảng 2.5: Đánh giá của nhân viên về chương trình đào tạo của Công ty

TT	Tiêu chí	Tốt		Trung bình		Kém	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Chương trình đào tạo đáp ứng yêu cầu của công việc	77	55	39	28	24	17
2	Phương pháp đào tạo hợp lý	73	52	34	24	33	22
3	Số lượng đào tạo đáp ứng nhu cầu nâng cao trình độ và nghiệp vụ của nhân viên	77	55	36	26	27	19
4	Sử dụng sau đào tạo hợp lý	71	51	39	28	30	21
5	Có hứng thú với các khóa đào tạo Công ty tổ chức	81	58	32	23	27	19

Nguồn: tổng hợp và tính toán từ kết quả khảo sát của tác giả

Nhìn bảng đánh giá trên cho thấy tỷ lệ người đánh giá mức độ tốt chiếm tỷ lệ chủ yếu với 55%, tương đương với 77 người. Mức độ kém chiếm tỷ lệ không đáng kể, chỉ có 17%, tương đương với 24 người tham gia khảo sát.

Phương pháp đào tạo và số lượng người được đi đào tạo cũng thu được kết quả khả quan: Mức độ đánh giá tốt về 2 yếu tố này cũng chiếm tỷ lệ cao, lần lượt đạt 52% và 55% tổng số người tham gia khảo sát. Tương tự như phương pháp đào tạo và số lượng người được đào tạo, tiêu chí sử dụng lao động sau đào tạo và sự hứng thú của nhân viên đối với các khóa đào tạo của Công ty thì số người đánh giá mức độ tốt chiếm ưu thế hơn hẳn so với mức độ trung bình và kém. Như vậy, nhìn chung công tác đào tạo nhân lực được đánh giá khá cao, Công ty cần duy trì phát huy ưu điểm này.

Mục tiêu của công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái là đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng bằng cách phát triển công nghệ và nâng cao năng lực của bộ phận sản xuất cũng như tiếp thị, phân phối.

Dịch vụ cung ứng có đủ độ tin cậy, nhanh chóng và thích hợp là điều mà đơn vị đảm bảo với khách hàng

Cốt lõi trong chiến lược phát triển công ty là sự cam kết đạt tới những tiêu chuẩn cao nhất về chất lượng.

Với những nội dung nêu trên thì công ty sẽ phải đầu tư nhiều hơn cho công tác đào tạo nhân lực – một trong những hoạt động cơ bản để phát triển chất lượng nguồn nhân lực để có thể đáp ứng các mục tiêu về chất lượng và kế hoạch sản xuất kinh doanh. Công tác đào tạo cũng chịu sự ảnh hưởng bởi tài chính của công ty. Yếu tố tài chính của công ty:

Bảng 2. 6 Tình hình tài chính của công ty giai đoạn 2010 – 2014

Chỉ tiêu	Đơn vị	2010	2011	2012	2013	2014
Tổng tài sản	Triệu đồng	30.122	36.323	37.519	31.339	26.454
Tài sản ngắn hạn	Triệu đồng	25.784		31.411	25.893	21.959
Tài sản dài hạn	Triệu đồng	4.338	4.794	6.108	5.446	4.495
Nợ phải trả	Triệu đồng	23.937	29.302	27.902	21.321	16.119
Nguồn vốn chủ sở hữu	Triệu đồng	6.185	7.021	9.617	10.018	10.335
Nợ phải trả/ Tổng tài sản	%	79,5	80,67	74,37	68,03	60,9
Nợ phải trả/ Vốn chủ sở hữu	%	3,87	4,17	2,90	2,12	1,56
Tài sản dài hạn/ Tổng tài sản	%	14,4	13,2	16,28	17,38	16,9

Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Tình hình tài chính của công ty giai đoạn 2010 – 2014 gặp khá nhiều khó khăn, điều này thể hiện qua một số chỉ tiêu như:

Giá trị tổng tài sản không ổn định theo các năm, theo đó, năm 2010 tổng tài sản công ty là 30.122 triệu đồng, năm 2011 tăng lên 36.323 triệu đồng (tăng 20,6% so với năm 2010); năm 2012 tiếp tục tăng lên đạt 37.519 triệu đồng (tăng 3,3% so với năm 2011). Nhưng từ năm 2013 đến nay giá trị tổng tài sản công ty liên tục giảm, năm 2013 còn 31.339 triệu đồng (giảm 16,5% so với năm 2012), còn năm 2014 tỷ lệ giảm của giá trị tổng tài sản của công ty là 15,7%.

Tỷ lệ nợ phải trả/tổng tài sản luôn ở mức cao, năm 2010 tỷ lệ này là 79,5%; năm 2011 là 80,67%; từ năm 2012 đến nay tỷ lệ nợ phải trả/tổng tài sản có xu hướng giảm dần, từ 74,37% năm 2012 xuống còn 60,9% năm 2014, nhưng đây vẫn là những tỷ lệ cao, cho thấy hoạt động kinh doanh của công ty chủ yếu phụ thuộc vào nguồn vốn vay, khả năng tự chủ về tài chính thấp, và tất nhiên với thực tế tình hình tài chính này công ty sẽ khó có khả năng để đầu tư nhiều cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực hàng năm.

2.2.2. Phát triển về số lượng nguồn nhân lực

2.2.2.1. Hoạt động tuyển dụng

Công ty luôn xác định yếu tố nhân lực giữ vai trò cốt lõi trong hoạt động sản xuất kinh doanh, nếu số lượng lao động không đảm bảo thì sẽ ảnh hưởng rất lớn đến quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Vì thế số lượng lao động phải luôn đảm bảo tính đầy đủ, đáp ứng quy mô hoạt động của công ty.

Hằng năm, trước ngày 25 của tháng cuối năm, căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và nhu cầu về lao động cho các vị trí cần bổ sung, các đơn vị, phòng ban sẽ rà soát nguồn nhân lực hiện có, xây dựng kế hoạch điều chuyển nội bộ, sắp xếp lại nguồn nhân lực dôi dư, xác định nhu cầu tuyển dụng và lập kế hoạch tuyển dụng, chuyển về phòng Tổ chức hành chính để tổng hợp và trình lãnh đạo công ty xét duyệt kế hoạch tuyển dụng cho năm tiếp theo. Thực tế chú trọng vào hoạt động tuyển dụng, nâng cao chất lượng tuyển dụng thông qua các tiêu chí từ nguồn tuyển dụng, hồ sơ, quy trình tuyển dụng... là điều kiện tất yếu để phát triển nguồn nhân lực tại bất cứ đơn vị kinh doanh nào, tất nhiên không thể loại trừ công ty dược phẩm Yên Bái.

- Nguồn tuyển dụng: nguồn tuyển dụng nhân sự chủ yếu là bên trong

doanh nghiệp. Công ty chỉ thông báo nội bộ cho nên có sự hạn chế về chất lượng cũng như số lượng người tham gia dự tuyển và công ty không có nhiều cơ hội chọn lựa những nhân sự giỏi hay lao động có trình độ cao.

Bảng 2.7: Số lượng hồ sơ đăng ký tuyển dụng tại công ty phân theo nguồn tuyển dụng giai đoạn 2010 – 2014

Đơn vị: ứng viên

Tiêu chí	2010	2011	2012	2013	2014
Tổng số ứng viên nộp hồ sơ	198	202	289	328	391
Nguồn ứng viên từ bên ngoài	54	76	95	85	94
Nguồn nội bộ	144	126	194	243	297

Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Khi công ty có nhu cầu cần tuyển thêm nhân sự để bổ sung đáp ứng khối lượng công việc mới hoặc có một số vị trí trống, phòng nhân sự sẽ thực hiện công tác điều chuyển nhân sự đủ điều kiện, tiêu chuẩn tại nơi thừa sang nơi thiếu. Hoặc tuyển nhân viên vào một chức vụ trống theo kiểu thăng chức nội bộ, phòng nhân sự sẽ tham mưu cho ban lãnh đạo cấp cao của công ty danh sách những ứng viên đã được quy hoạch, đào tạo và thực hiện theo một quy trình đánh giá, bổ nhiệm cho ứng viên sáng giá nhất. Trong những năm gần đây công ty dược phẩm Yên Bái luôn ưu tiên nguồn tuyển dụng này. Năm 2010 trong tổng số 198 ứng viên nộp hồ sơ tuyển dụng thì có đến 144 ứng viên từ nguồn nội bộ, chiếm đến 72,7%; đến năm 2014, sau 5 năm xu hướng này vẫn không thay đổi, khi mà số ứng viên từ nguồn nội bộ vẫn chiếm đến 75,9% tổng số ứng viên nộp hồ sơ tuyển dụng.

Chỉ khi nào nguồn các ứng viên từ nội bộ không đáp ứng được yêu

cầu công việc hoặc thiếu số lượng, thì công ty mới tuyển các ứng viên từ bên ngoài.

Để thực hiện việc tuyển dụng nguồn lao động này, công ty thường thông báo ưu tiên tuyển con, em công nhân viên đang làm việc tại công ty để nộp hồ sơ xin việc làm; hoặc liên hệ với cơ quan - chính quyền địa phương nơi đơn vị có nhu cầu lao động trú đóng, hoặc tại các trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đào tạo.v.v... Việc tìm nguồn lao động bên ngoài trên internet và các phương tiện thông tin báo chí chưa được thực hiện nhiều. Tính đến năm 2014, chỉ có 94 hồ sơ ứng viên tuyển dụng từ nguồn bên ngoài. Việc ưu tiên nguồn tuyển dụng bên trong, ưu tiên con em cán bộ nhân viên trong công ty mới chỉ đáp ứng được yếu tố phát triển NNL về mặt số lượng; còn yếu tố chất lượng thì vẫn chưa đáp ứng. Bởi, với mối quan hệ thân quen, nhiều trường hợp trong quá trình tuyển dụng, các ứng viên chưa đạt được trình độ, kinh nghiệm như yêu cầu ban lãnh đạo công ty đề ra nhưng vẫn được “ưu tiên” hơn so với các đối tượng từ nguồn bên ngoài.

- Chất lượng tuyển dụng

Bảng 2. 8: Một số tiêu chí đánh giá hoạt động tuyển dụng tại công ty giai đoạn 2010 - 2014

Tiêu chí	Đơn vị	2010	2011	2012	2013	2014
Tổng số hồ sơ nộp	Bộ	198	202	289	328	391
Số hồ sơ đạt yêu cầu	Bộ	177	176	256	269	312
Số hồ sơ không đạt yêu cầu	Bộ	21	26	33	59	79
Số lượng tuyển dụng	Người	54	62	120	139	191

Số lượng nhân viên bỏ việc (trong 2 tháng thử việc)	Người	4	5	4	7	8
-----------------------------------------------------	-------	---	---	---	---	---

Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Trong giai đoạn 2010 – 2014 những chính sách tuyển dụng của công ty gần như không có nhiều thay đổi, vẫn ưu tiên tuyển dụng từ nguồn bên trong công ty, vẫn áp dụng những hình thức thông báo tuyển dụng truyền thống... tuy nhiên hiệu quả mang lại không giống nhau. Đặc biệt là những năm gần đây, từ năm 2012 đến năm 2014. Năm 2012 trong các đợt tuyển dụng có tổng 289 bộ hồ sơ đăng ký tham gia dự tuyển, năm 2013 tăng lên 328 bộ (tăng 13%) và năm 2014 tăng lên 391 bộ (tăng 19% so với năm 2013). Tuy nhiên số lượng hồ sơ đạt yêu cầu lại có xu hướng giảm xuống. Năm 2012 trong tổng 289 bộ hồ sơ đăng ký có 256 bộ đạt yêu cầu (chiếm 89%), sang năm 2013 và 2014 tỷ lệ này lần lượt là 82% và 80%. Điều này chứng tỏ các kênh thông báo tuyển dụng và nội dung thông báo chưa phát huy hiệu quả.

Việc số lượng hồ sơ đạt yêu cầu có xu hướng giảm đồng nghĩa với số lượng hồ sơ không đạt sẽ tăng lên. Năm 2012 số lượng hồ sơ không đạt yêu cầu trong quá trình tuyển dụng tại công ty dược phẩm Yên Bái là 33 bộ, năm 2013 tăng lên 59 bộ (tăng 78,7% so với năm 2012) và năm 2014 tiếp tục tăng lên 79 bộ (tăng 33,9% so với năm 2013). Nguyên nhân chủ yếu mà phòng nhân sự loại hồ sơ ứng viên là không đủ trình độ hoặc trình độ không phù hợp với vị trí tuyển dụng yêu cầu (chiếm khoảng hơn 80%); một số ít do nộp hồ sơ muộn hơn so với thời gian công ty quy định hoặc thiếu tài liệu, giấy tờ liên quan nhưng không bổ sung trước thời điểm tổ chức tuyển dụng.

Số lượng nhân viên được tuyển dụng tăng lên theo các năm trong giai đoạn. Tăng từ 54 người năm 2010 lên 191 người năm 2014 (đạt tốc độ tăng trưởng trung bình là 50,7%/năm). Tỷ lệ gia tăng lượng ứng viên được tuyển dụng cũng một phần bắt nguồn từ nhu cầu tuyển dụng của công ty, ngoài ra nó còn phản ánh năng lực cũng như trình độ của ứng viên các năm sau cao hơn năm trước, đồng thời phản ánh được phần nào hiệu quả hoạt động tuyển dụng của đơn vị trong những năm gần đây. Tuy nhiên tỷ lệ nhân viên bỏ việc trong số được tuyển dụng cũng tăng lên khá nhanh. Năm 2012 trong tổng số 120 người, có 4 người bỏ việc, năm 2013 là 7 người và năm 2014 là 8 người.

Nguyên nhân chủ yếu mà nhân viên bỏ việc trong 2 tháng thử việc là không thích nghi được với môi trường và điều kiện làm việc tại công ty. Đối với nhân viên kinh doanh tại các địa bàn theo sự phân công của ban lãnh đạo công ty, thường chịu nhiều áp lực về doanh thu nên không phải tất cả các ứng viên được tuyển dụng đều có khả năng đáp ứng. Mặc dù trong quá trình tuyển dụng đã có khâu phỏng vấn về kinh nghiệm làm việc của các ứng viên, nhưng chưa thể đạt được mục tiêu như mong muốn. Còn đối với bộ phận lao động gián tiếp, làm việc tại các phòng ban chuyên môn thường đòi hỏi áp lực công việc cao, khối lượng công việc khá lớn, một số nhân viên đã không vượt qua được thử thách này trong thời gian thử việc.

2.2.3. Hợp lý cơ cấu nguồn nhân lực thông qua bố trí và sử dụng nguồn nhân lực

Tùy theo từng thời kỳ và yêu cầu sản xuất kinh doanh mà công ty được phẩm Yên Bái có sự quy hoạch bố trí sử dụng lao động khác nhau, người lao động được ưu tiên sắp xếp, bố trí đúng việc, được xếp mức lương chức danh công việc phù hợp với trình độ chuyên môn đã được đào tạo, cụ thể:

- Rà soát lại toàn bộ cơ cấu tổ chức ở các bộ phận. Tiến hành sắp xếp, bố trí, chuyển chuyển, cho nghỉ, bổ sung, điều chỉnh một số cán bộ, nhân viên làm đúng vị trí và ngành nghề được đào tạo.

- Xây dựng các chỉ tiêu định mức kinh tế - kỹ thuật cho cá nhân, tập thể người lao động trong các lĩnh vực ngành nghề phù hợp, đồng thời khuyến khích cải tiến kỹ thuật, tăng năng suất lao động, tạo điều kiện để cán bộ, nhân viên phát huy hết năng lực cá nhân và nâng cao kỹ năng nghề cho người lao động.

- Định kỳ tổ chức thi tay nghề cho từng lĩnh vực, kết quả đạt được của các cá nhân, tập thể sẽ được Công ty khen thưởng về vật chất, tinh thần. Điều này kích thích người lao động luôn phấn đấu học tập rèn luyện kỹ năng nghề nghiệp.

- Tuy nhiên, do nhận thức chưa đầy đủ về trình độ nghề trong thời gian qua nên công tác phát triển kỹ năng nghề cho người lao động còn có một số tồn tại trong việc bố trí, sử dụng lao động đúng ngành nghề.

*** Công tác bố trí nhân lực**

Đối với công tác bố trí sắp xếp nhân lực, trong những năm qua, ban lãnh đạo công ty đã có nhiều nỗ lực trong việc rà soát nguồn nhân lực hiện có, bố trí sắp xếp lại các vị trí công tác cho phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khả năng làm việc và sức khỏe của mỗi nhân viên. Tuy nhiên, đây là một công việc mất khá nhiều thời gian và phụ thuộc vào việc đánh giá khả năng của mỗi người nên thực hiện tốt công tác này không phải là công việc một sớm một chiều. Theo kết quả số liệu cập nhật từ bộ phận hành chính – nhân sự của công ty, công tác bố trí nhân sự được cụ thể hóa qua bảng sau:

Bảng 2. 9: Công tác bố trí nhân sự tại công ty giai đoạn 2010 – 2014

Tiêu chí	2010		2011		2012		2013		2014	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
Số người làm việc đúng chuyên môn	182	68	189	69	234	74	212	79	219	80
Số người làm việc không đúng chuyên môn	86	32	85	31	82	26	56	21	55	20
Tổng số nhân lực	268	100	274	100	316	100	268	100	274	100

Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Số người làm việc đúng chuyên môn tại công ty chiếm tỷ lệ tương đối cao theo các năm trong giai đoạn. Năm 2010 trong tổng số 268 lao động toàn công ty thì có 182 người làm việc đúng chuyên môn, tương đương với 68%. Năm 2011 trong tổng số 274 lao động toàn công ty thì có 189 người được làm việc đúng với chuyên môn nghiệp vụ của mình, tương đương với 69%; năm 2012, năm 2013 và năm 2014 tỷ lệ này lần lượt là 74%, 79% và 80%.

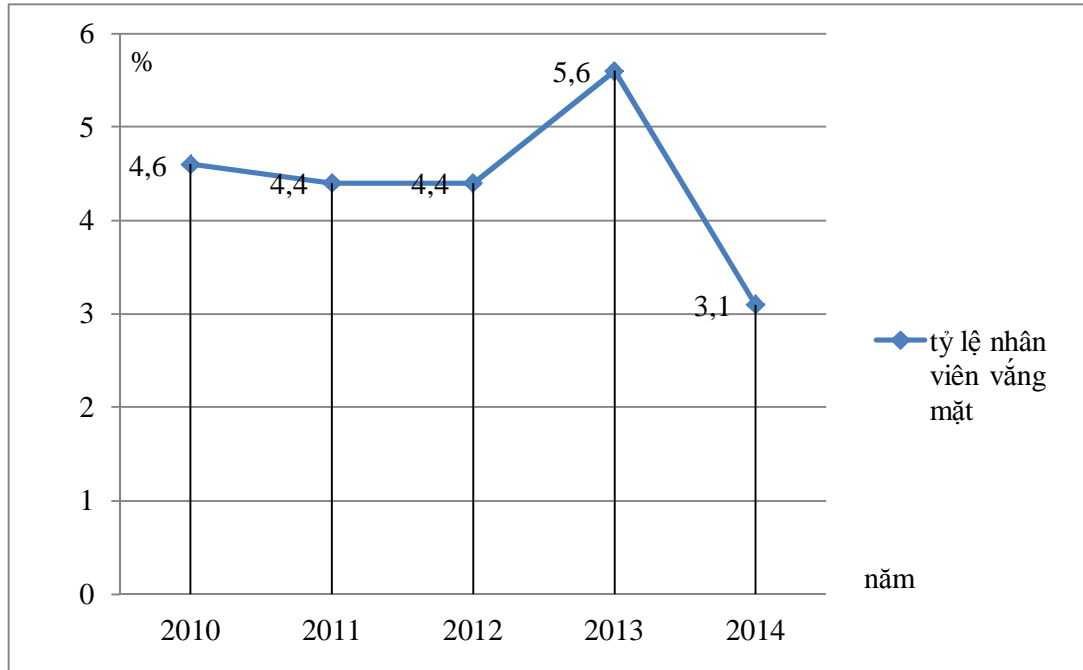
Song song với tình hình gia tăng tỷ lệ lao động làm việc đúng chuyên môn thì số người làm việc không đúng chuyên môn có xu hướng giảm xuống. Các năm trong giai đoạn 2010 – 2014 tỷ lệ này lần lượt là 32%; 31%; 26%, 21% và 20%.

Với những số liệu cũng như tỷ lệ này cho thấy công tác bố trí nhân sự tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái được triển khai tương đối hiệu quả.

*** Công tác sử dụng nhân lực**

Sử dụng nhân lực về mặt thời gian: nội dung này được thể hiện qua chỉ số tỷ lệ nhân viên vắng mặt. Chỉ số này cho biết số ngày nhân viên không đi làm và có thể được xem là một thước đo đánh giá sự thỏa mãn của nhân viên trong công việc.

Hình 2.3: Tỷ lệ vắng mặt của nhân viên công ty trung bình giai đoạn 2010 - 2014



Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Tỷ lệ nhân viên vắng mặt tại công ty mặc dù không ổn định theo các năm trong giai đoạn, tuy nhiên từ năm 2013 đến nay tỷ lệ này đã có xu hướng giảm dần, giảm từ 5,6% năm 2013 xuống còn 3,1% năm 2014. Số liệu này chứng tỏ việc sử dụng nguồn nhân lực tại công ty dược phẩm Yên Bái tính theo thời gian ngày càng có hiệu quả.

2.2.2.3. Hoạt động khuyến khích, tạo động lực cho NNL

* Chính sách phân phối tiền lương

Lương bổng được xem là một trong những công cụ quan trọng nhất trong việc tạo động lực, khuyến khích, duy trì nguồn nhân lực. Không những vậy nó còn được sử dụng để thu hút những lao động có trình độ cao vào doanh nghiệp, mang lại lợi thế cạnh tranh rõ rệt. Mặt khác, đó là hình

thức thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, khuyến khích người lao động trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

Phân phối tiền lương, tiền thưởng luôn là vấn đề nhạy cảm, đòi hỏi cao về tính hợp lý và công bằng. Vì vậy Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái đã tự xây dựng cho riêng mình một chính sách tiền lương, tiền thưởng phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh, đồng thời phân phối tiền lương, thưởng phải bảo đảm sự công bằng, hợp lý để nó thực sự trở thành đòn bẩy kinh tế, khuyến khích người lao động tham gia tích cực vào quá trình sản xuất kinh doanh.

- Công ty đã xây dựng và ban hành quy chế tiền lương áp dụng thống nhất trong toàn bộ Công ty và các đơn vị thành viên.

- HĐQT Công ty phê duyệt kế hoạch lao động – tiền lương hàng năm trên cơ sở phương án SXKD hàng năm đã được đại hội cổ đông thông qua gắn với các mục tiêu chính: Sản lượng, doanh thu, lợi nhuận, thu tiền về tài khoản.

- Công ty đã trả lương cho người lao động theo kết quả và hiệu quả công việc: Mức lương được phân phối theo tính chất công việc, mức độ trách nhiệm/chức vụ và được sử dụng như là đòn bẩy kinh tế quan trọng, tạo động lực để thúc đẩy người lao động tích cực làm việc, tăng năng suất lao động, gia tăng sản lượng, tăng hiệu quả SXKD của Công ty

- Trong năm tiền lương được trả trực tiếp cho người lao động và được chi trả từng tháng. Sau mỗi quý hoặc năm, đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh sẽ quyết toán quỹ lương để chi trả bổ sung lương cho người lao động như là lương tháng 13 tháng 14. Hàng năm, công ty công khai trước cho người lao động về việc phân phối tiền lương,

thường thông qua Đại hội Công nhân viên chức thường niên. Tiền lương hàng tháng được phân phối như sau:

Trả lương cơ bản theo chế độ cho người lao động theo đúng thang, bảng lương của Nhà nước quy định và được lấy làm căn cứ đóng Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và giải quyết các chế độ chính sách cho người lao động (không áp dụng đối với lao động thời vụ).

Trả lương theo kết quả SXKD được phân phối cho tất cả đối tượng tham gia hoạt động SXKD. Đối với lao động làm việc theo hợp đồng vụ việc thì trả theo lương khoán (thấp nhất bằng mức lương tối thiểu do nhà nước quy định).

Bảng 2.10: Tiền lương của nhân viên công ty giai đoạn 2010 – 2014

Năm	Tổng quỹ lương năm (triệu đồng)		Lương bình quân (triệu đồng/người/tháng)	
	Số tiền	% tăng	Số tiền	% tăng
2010	59.876	-	4,1	-
2011	66.957	11,8	4,6	12,2
2012	56.359	15,8	4,6	-
2013	53.244	(5,5)	4,5	(2,2)
2014	73.623	38,2	5,1	13,3

Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Mức lương bình quân của người lao động tại công ty từ năm 2010 – 2014 không ổn định. Năm 2013 mức lương bình quân có giảm 5,5% so với năm 2012, chỉ đạt 4,5 triệu đồng/người/tháng. Tuy nhiên, sang đến năm 2014, giá trị này lại bắt đầu có xu hướng tăng trở lại, đạt 5,1 triệu đồng/người/tháng (tăng 13,3% so với năm 2013).

Tương tự như mức lương bình quân của người lao động thì giá trị tổng quỹ lương của Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái giai đoạn 2010 – 2014 cũng không ổn định. Tính đến năm 2014, tổng quỹ lương của công ty ở mức 73.623 triệu đồng – đạt giá trị cao nhất so với các năm trong giai đoạn.

- Đánh giá của cán bộ nhân viên công ty về chế độ tiền lương

Bảng 2.11: Mức độ hài lòng về chế độ tiền lương của cán bộ nhân viên công ty

TT	Tiêu chí	Tốt		Trung bình		Kém	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Hệ thống tiền lương rõ ràng, minh bạch	45	32	52	37	43	31
2	Thời điểm trả lương hợp lý	123	88	17	12	-	-
3	Duy trì mức lương hiện tại	35	25	67	48	38	27

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả

Trong số những người mà tác giả mời tham gia khảo sát lấy ý kiến về chế độ tiền lương của Công ty thì số người đánh giá tính minh bạch, rõ ràng trong chính sách tiền lương của Công ty chỉ ở mức trung bình chiếm tỷ lệ khá cao (37% trong tổng số người được khảo sát), số người đánh giá mức độ kém cũng lên đến 31%; còn số người đánh giá tốt chỉ ở mức 32%. Cho thấy, mức độ hài lòng của nhân viên đối với công tác tiền lương của công ty là chưa cao.

Với tiêu chí duy trì mức lương hiện tại của nhân viên Công ty nhận được cho thấy: Mức độ đánh giá trung bình chiếm ưu thế với 48%. Mức độ đánh

giá kém cũng chiếm tỷ lệ khá cao là 27%, tức là cao hơn việc đánh giá tốt, chiếm tỷ lệ thấp nhất trong tổng số người tham gia khảo sát, chỉ có 25%.

Với những số liệu nêu trên, chúng tỏ công tác tiền lương tại Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái vẫn chưa được đa số nhân viên đánh giá cao và họ chưa thật sự hài lòng với công sức lao động mình bỏ ra với giá trị mình thu về để phục vụ cho mức sống hàng ngày.

** Chính sách khen thưởng phúc lợi*

Chính sách khen thưởng phúc lợi là một chính sách quan trọng trong duy trì và phát triển nguồn nhân lực của công ty. Thông qua chính sách này Công ty muốn hỗ trợ nhằm nâng cao chất lượng đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao. Vì vậy Công ty đã ban hành quy chế thi đua khen thưởng áp dụng cho toàn Công ty và các đơn vị thành viên, nguồn hình thành nên quỹ được trích từ lợi nhuận sau thuế để thực hiện thưởng cho CNCNV vào các ngày quốc lễ, thưởng quý, 6 tháng đầu năm và thưởng năm, thưởng hoàn thành nhiệm vụ, thưởng tiến độ, thưởng cho sáng kiến cải tiến trong sản xuất kinh doanh.

Một số nội dung chính sách thi đua, khen thưởng:

- Đại hội cổ đông Công ty quyết định mức trích quỹ thi đua khen thưởng, phúc lợi trên cơ sở kết quả SXKD hàng năm.

- Quỹ thi đua khen thưởng được sử dụng để thưởng trực tiếp cho các tập thể và các cá nhân người lao động có thành tích xuất sắc trong các phong trào thi đua, hoàn thành tốt nhiệm vụ, kế hoạch SXKD được giao, thi công vượt tiến độ...

- Quỹ phúc lợi được chi theo thỏa ước lao động tập thể với các chính sách khuyến khích động viên người lao động gắn bó tâm huyết với doanh

nghiệp. Công ty tổ chức cho NLD đi tham quan, nghỉ mát, có chính sách khuyến học cho con em NLD đạt thành tích trong học tập, tặng quà cho NLD trong các dịp lễ, tết, sinh nhật, nghỉ hưu, kịp thời giúp đỡ, hỗ trợ khi NLD có khó khăn. Công ty thực hiện các chính sách từ thiện xã hội, tổ chức phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao.

Bảng 2.12: Số lượng nhân viên được khen thưởng tại công ty trong giai đoạn 2010 - 2014

Tiêu chí	2010	2011	2012	2013	2014
Tổng số người được khen thưởng (người)	67	89	92	90	94
Lao động quản lý (người)	13	18	25	26	28
Nhân viên các bộ phận (người)	54	71	67	64	66
Tổng giá trị khen thưởng (triệu đồng)	541	579	689	589	692

Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Trong những năm qua, Công ty đã thực hiện khá tốt các chế độ đãi ngộ cho nhân viên, cụ thể, hàng năm công ty đều trích lập một phần lợi nhuận để khen thưởng, động viên tinh thần làm việc cho nhân viên. Tính đến năm 2014, giá trị khen thưởng của đơn vị ở mức 692 triệu đồng (tăng 17,5% so với năm 2013).

Bên cạnh trích lập chi phí để khen thưởng, động viên tinh thần làm việc cho nhân viên thì số lượng nhân viên quản lý và các bộ phận được khen thưởng hàng năm cũng tương đối nhiều. Cũng tính đến năm 2014, công ty dược phẩm Yên Bái khen thưởng cho 94 người, trong đó quản lý có 28 người,

còn lại 66 người là nhân viên tại các bộ phận khác nhau trong công ty, điều này chứng tỏ ban lãnh đạo đơn vị đã có những chú trọng nhất định đối với công tác phát triển nguồn nhân lực thông qua chế độ đãi ngộ.

** Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp*

Bất kỳ ai làm việc cũng muốn hướng tới một cái đích, trong công việc thì sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp là cái đích hay mục tiêu của nhiều người nhắm tới, đó là một trong những động cơ thúc đẩy làm việc hiệu quả.

Trước đây, trong xét tuyển thăng chức, số thâm niên công tác có ý nghĩa quan trọng, điều đó khuyến khích nhân viên gắn bó với công ty, mặt khác, lại không phát huy được năng lực của những người trẻ tuổi có tài năng. Do đó, công ty đã có những thay đổi thích đáng trong chính sách thăng tiến và phát triển nghề nghiệp.

Hiện nay, Công ty xét tiêu chuẩn thăng chức cho nhân viên thông qua việc lấy phiếu tín nhiệm từ đánh giá, kiểm điểm cán bộ cuối năm, thông qua một số tiêu chuẩn như: trình độ, thành tích công tác và năng lực thực tế của mỗi người, thâm niên công tác chỉ là yếu tố phụ. Song điều nay lại gây bất bình ở một số nhân viên có thâm niên công tác lâu năm, họ có thái độ lạnh nhạt với những nhân viên được đề bạt.

Công ty cũng tạo điều kiện khá thuận lợi cho cán bộ nhân viên tự phát triển mình như:

- Nhiều vị trí mở tạo điều kiện thăng tiến công bằng cho mỗi cá nhân.
- Tạo điều kiện cho các thành viên mới, trẻ nhanh chóng hòa nhập môi trường và phát triển trong thời gian ngắn nhất.
- Khuyến khích mọi cán bộ công nhân viên lấy các bằng cấp chuyên môn, học vị cần thiết cho công việc và sự phát triển bản thân.

Bảng 2.13: Kết quả bổ nhiệm cán bộ giai đoạn 2010-2014

Nội dung	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Số lượng cán bộ được bổ nhiệm	17	12	33	17	20

Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Theo thống kê của phòng Tổ chức hành chính, từ năm 2010 đến 2014, đã có 95 cán bộ công nhân viên được bổ nhiệm lên giữ chức vụ mới, trong đó 3 người được bổ nhiệm giữ chức Phó tổng giám đốc, 2 người được bổ nhiệm chức giám đốc chi nhánh, 13 người được bổ nhiệm chức phó giám đốc chi nhánh... ngoài ra còn được bổ nhiệm giữ chức trưởng, phó các phòng ban chức năng, đội trưởng các đội kinh doanh...

- Đánh giá của người lao động về cơ chế thăng tiến tại công ty

Bảng 2.14: Mức độ hài lòng về cơ chế thăng tiến của nhân viên tại công ty dược phẩm Yên Bái

TT	Tiêu chí	Tốt		Trung bình		Kém	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Thăng tiến hợp lý	34	24	67	48	39	28
2	Thăng tiến có tác dụng tạo động lực làm việc	25	18	71	51	44	31
3	Tiếp tục muốn gắn bó lâu dài với Công ty	38	27	64	46	38	27

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả

+ Số người đánh giá chế độ thăng tiến tại Công ty ở bảng trên là hợp lý, khi mức độ đánh giá trung bình chiếm tỷ lệ cao nhất, là 48%. Mức độ đánh giá kém cũng chiếm ưu thế hơn so với mức độ đánh giá tốt (28% so với 24%).

+ Cơ chế thăng tiến có tác dụng tạo động lực làm việc cho người lao động thì tỷ lệ người đánh giá ở mức độ trung bình cũng chiếm ưu thế với 51% tổng số người tham khảo sát, chỉ có 18% số người đánh giá mức độ tốt đối với tiêu chí này.

+ Tiếp tục muốn gắn bó lâu dài với Công ty: Con số này chỉ đạt mức độ trung bình tỷ lệ này tiếp tục duy trì ở mức độ cao, với 46% số lượng người khảo sát.

Như vậy, thời gian tới Ban lãnh đạo Công ty cần đầu tư thời gian, trí lực và cả chi phí thích đáng để có những chính sách, nội dung nhất định nhằm cải thiện cơ chế thăng tiến cho người lao động tại Công ty, để nó thực sự trở thành động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động. Thúc đẩy, gìn giữ và phát triển nguồn nhân lực cho Công ty như mục tiêu đã định ra ban đầu.

****Một số tiêu chí đánh giá công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái***

+) *Thứ nhất là thể lực*

Sức khoẻ hay thể lực là một tiêu chí quan trọng đánh giá chất lượng lao động. Sức khoẻ là trạng thái thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, là tổng hoà nhiều yếu tố tạo nên. Hiện nay, Bộ Y tế quy định 5 trạng thái sức khoẻ của người lao động: loại 1 là loại có thể lực rất tốt, loại 2 là tốt, loại 3 là trung bình, loại 4 là kém, loại 5 là rất kém. Yêu cầu về sức khoẻ của nhân viên không chỉ là tiêu chuẩn bắt buộc khi tuyển dụng mà còn là yêu cầu được duy

trì trong suốt quá trình làm việc. Nhân viên phải đảm bảo sức khoẻ mới có thể duy trì việc thực hiện công việc liên tục với áp lực cao, mang lại hiệu quả công việc cho doanh nghiệp, tổ chức.

Bảng 2. 15: Tình trạng sức khoẻ người lao động theo tiêu chuẩn phân loại sức khoẻ của công ty giai đoạn 2010 – 2014

Tiêu chí	2010		2011		2012		2013		2014	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	268	100	274	100	316	100	268	100	274	100
Loại 1 (rất tốt)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Loại 2 (tốt)	65	24,4	77	28	144	45,5	124	46,2	131	48,0
Loại 3 (trung bình)	134	50	126	46	99	31,4	81	30,4	89	32,3
Loại 4 (kém)	69	25,7	71	26	73	23,1	63	23,4	54	19,7
Loại 5 (rất kém)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Với đặc thù hoạt động vừa sản xuất vừa phân phối nên yêu cầu về thể lực đối với đội ngũ lao động của công ty càng cần phải được đề cao và quan tâm. Thời gian qua, tình trạng sức khoẻ của người lao động tại công ty có một số đặc điểm nổi bật sau:

Lao động trong nhóm 1 (rất tốt) trong cả 5 năm của giai đoạn 2010 – 2014 đều không có;

Lao động trong nhóm 2 (tốt) có xu hướng gia tăng dần về tỷ lệ cũng như số lượng. Năm 2010 số lao động trong nhóm 2 có 65 người, tương đương với 24,4%; sang năm 2011 số lao động trong nhóm này tăng lên 77 người, tương đương với 28%; đến năm 2012; 2013 và năm 2014 tỷ lệ lao động trong nhóm 2 của công ty ở mức lần lượt là 45,5%; 46,2% và 48%.

Lao động trong nhóm 3 (trung bình) chiếm tỷ lệ tương đối cao trong tổng số lao động toàn công ty. Tính đến năm 2014, tỷ lệ lao động trong nhóm 3 (trung bình) chiếm đến 32,3%, tương đương với 89 lao động.

Lao động trong nhóm 4 (kém) chiếm tỷ lệ thấp nhất trong tổng số lao động toàn công ty. Cũng tính đến năm 2014, số lao động trong nhóm 4 (kém) ở mức 19,7%.

Với số liệu trên cho thấy lao động của công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái vẫn chưa được đánh giá cao về tình trạng sức khỏe. Lao động trong nhóm 1 (rất tốt) không có và lao động nhóm 3 (trung bình) vẫn chiếm khá cao.

+) Thứ hai là trí lực nguồn nhân lực

Bảng 2.16: Cơ cấu lao động theo trình độ tại công ty giai đoạn 2010 - 2014

(Đơn vị: người)

Tiêu chí	2010		2011		2012		2013		2014	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	268	100	274	100	316	100	268	100	274	100

Cao đẳng, đại học	142	53	145	53	161	51	137	51	140	51
Trung cấp	62	23	63	23	76	24	64	24	66	24
Công nhân kỹ thuật	54	20	55	20	60	19	46	17	47	17
Lao động phổ thông	10	3	11	4	19	5	21	8	21	8

Nguồn: Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

Chất lượng lao động của Công ty không ngừng tăng lên để đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của xã hội. Số lao động có trình độ đại học, cao đẳng chiếm tỷ lệ cao trong tổng số nguồn nhân lực. Tính đến năm 2014 tỷ lệ này là 51%, những người này là ban lãnh đạo công ty, các cán bộ quản lý và cán bộ kỹ thuật. Điều này cho thấy công ty đang ngày càng cải thiện trình độ nhân viên nhằm tăng hiệu quả lao động, tăng kết quả kết doanh mặc dù tốc độ tăng chậm.

Bên cạnh đó, lao động có trình độ trung cấp chiếm tỷ trọng lớn 24% năm 2014. Có thể thấy số lượng lao động có trình độ trung cấp đang tăng so với các năm trước nhưng tốc độ tăng chậm và có xu hướng giảm.

Công ty có đội ngũ kỹ sư, cử nhân có trình độ cao, có nhiều kinh nghiệm trong quản lý và sản xuất. Đây là lực lượng nòng cốt, quan trọng, thường xuyên tìm tòi sáng tạo và áp dụng kỹ thuật mới vào sản xuất tạo sự nổi bật cho công ty giúp công ty cạnh tranh trên thị trường. Năm 2014 tổng số lao động của công ty là 274 lao động trong đó lao động phổ thông chiếm khoảng 8% đây là những lao động thuê ngoài hoặc làm thời vụ, với tỷ trọng như vậy công ty sẽ giảm được lượng lương phải trả cho công nhân, hơn nữa

những lao động này có nhiều kinh nghiệm ở nhiều công việc tay chân nên làm việc hiệu quả hơn.

+) *Thứ ba là tâm lực nguồn nhân lực*

* ***Bộ phận lãnh đạo, quản lý***

Bảng 2.17: Khả năng giải quyết công việc, tình huống của bộ phận lãnh đạo, quản lý của công ty

Tiêu chí	Tỷ lệ (%)
1. Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý không thể giải quyết	8%
2. Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết chậm và chưa triệt để	14%
3. Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết nhanh nhưng chưa triệt để	22%
4. Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết kịp thời và triệt để	56%

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả

Giải quyết vấn đề (Problem solving) là một kỹ năng rất cần thiết trong học tập và làm việc, nhất là đối với người đứng đầu một nhóm, một tổ chức, công ty thì kỹ năng này lại càng trở nên quan trọng. Đây cũng được xem là một tiêu chí quan trọng để đánh giá chất lượng đội ngũ lãnh đạo, quản lý tại bất cứ công ty hay tổ chức nào. Theo kết quả khảo sát cán bộ, nhân viên công ty về chất lượng lao động đội ngũ lãnh đạo, quản lý thì thu được kết quả sau.

+ Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý công ty không thể giải quyết chiếm tỷ lệ ít, chỉ có 3% trong tổng số người khảo sát đồng ý với ý kiến này.

+ Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết chậm và chưa triệt để cũng chiếm tỷ lệ không quá cao, với 14% tổng số người tham gia khảo sát tán thành.

+ Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết nhanh nhưng chưa triệt để chiếm tỷ lệ khá cao, tương đương 22% tổng số người tham gia khảo sát.

+ Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết kịp thời và triệt để chiếm tỷ lệ cao nhất so với các ý kiến trên, với 56%.

Với kết quả này cho thấy trình độ và khả năng giải quyết tình huống của đội ngũ lãnh đạo, quản lý công ty là khá cao. Mặc dù vẫn còn một số tình huống xảy ra chưa được giải quyết nhanh và triệt để, tuy nhiên đây là điều khó tránh khỏi do tác động từ các yếu tố khách quan và sẽ được cải thiện dần qua thời gian và khả năng tích lũy kinh nghiệm.

*** Bộ phận chuyên môn, nghiệp vụ**

Bảng 2.18: Đánh giá khả năng giải quyết công việc của bộ phận chuyên môn, nghiệp vụ của công ty

Tiêu chí	Tỷ lệ (%)
1. Công việc không phù hợp, chậm và sai lỗi đáng kể thường xuyên	32
2. Công việc không thực sự phù hợp, chậm nhưng sai lỗi không đáng kể thường xuyên	25
3. Công việc phù hợp, hoàn thành tốt nhiệm vụ	43

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả

Theo kết quả khảo sát cán bộ, nhân viên công ty về chất lượng lao động bộ phận chuyên môn, nghiệp vụ của công ty thì thu được kết quả sau.

+ Công việc không phù hợp, chậm và sai lỗi đáng kể thường xuyên chiếm tỷ lệ khá cao trong tổng số người tham gia khảo sát, với 32%.

+ Công việc không thực sự phù hợp, chậm nhưng sai lỗi không đáng kể thường xuyên: có đến 25% người tham gia khảo sát đồng ý với ý kiến này.

+ Công việc phù hợp, hoàn thành tốt nhiệm vụ chiếm tỷ lệ cao nhất so với các ý kiến còn lại, 43%. Nhưng thực tế vẫn là tỷ lệ thấp, bởi số lượng lao động có công việc phù hợp và hoàn thành tốt nhiệm vụ chưa đến 50% thì hiệu quả công việc sẽ khó có thể đáp ứng được như yêu cầu đặt ra.

** Công nhân, nhân viên chức năng trực tiếp sản xuất kinh doanh*

Bảng 2.19: Đánh giá khả năng giải quyết công việc của bộ phận công nhân, nhân viên của công ty

Tiêu chí	Tỷ lệ (%)
1. Công việc không phù hợp, sai lỗi đáng kể thường xuyên	24
2. Công việc không thực sự phù hợp, sai lỗi nhỏ thường xuyên	45
3. Công việc phù hợp, hoàn thành tốt nhiệm vụ	31

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả

Theo kết quả khảo sát cán bộ, nhân viên công ty về chất lượng lao động bộ phận công nhân, nhân viên của công ty thì thu được kết quả sau.

+ Công việc không phù hợp, sai lỗi đáng kể thường xuyên chiếm tỷ lệ khá cao trong tổng số người tham gia khảo sát, với 24%.

+ Công việc không thực sự phù hợp, sai lỗi nhỏ thường xuyên: có đến 45% người tham gia khảo sát đồng ý với ý kiến này.

+ Công việc phù hợp, hoàn thành tốt nhiệm vụ chỉ có 31% tổng số người tham gia khảo sát đồng ý với ý kiến này.

2.3. Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

2.3.1. Ưu điểm

- Công ty đã tiến hành xây dựng chính sách, chiến lược và kế hoạch đầy đủ theo các quy trình của Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2008 về quy trình tuyển dụng, quy trình đào tạo... Có sự định hướng cho sự phát triển lâu dài của công ty nói chung và nguồn nhân lực nói riêng. Phản ánh được mục tiêu sứ mệnh của công ty là lấy con người làm nền tảng cho sự phát triển bền vững.

- Công ty đã thường xuyên liên hệ và tổ chức tuyển dụng cán bộ nghiệp vụ và công nhân kỹ thuật từ các trường cao đẳng và trung cấp nghề, đảm bảo cho nhu cầu phát triển nguồn nhân lực cho yêu cầu sản xuất kinh doanh.

- Việc bố trí và sử dụng nhân lực theo đúng chuyên môn và bằng cấp được đào tạo. Điều này giúp cho người lao động thực hiện công việc theo đúng kỹ năng được đào tạo, đồng thời giúp cho Công ty giảm thiểu rủi ro phải đào tạo lại.

- Có cơ chế lương, thưởng rõ ràng đã khuyến khích người lao động trong thi đua sản xuất, làm tăng năng suất lao động.

- Công ty đã chú trọng tới việc đào tạo và bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực hiện tại: nâng cao, đồng bộ chất lượng trong tổ chức. Tạo môi trường làm việc lành mạnh, hợp tác giữa các thành viên, tăng sự gắn kết, chia sẻ kinh nghiệm, giúp đỡ nhau cùng tiến bộ.

- Công ty xác định được rõ mục tiêu lấy con người làm trung tâm cho sự phát triển, là yếu tố quan trọng nhất đảm bảo cho sự phát triển bền vững.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1. Hạn chế

Bên cạnh một số kết quả đạt được nêu trên thì công tác phát triển nguồn

nhân lực tại công ty dược phẩm Yên Bái vẫn còn một số hạn chế cần khắc phục như sau:

- Đối với hoạt động tuyển dụng

+ Nguồn tuyển dụng: mới chỉ chú trọng vào nguồn bên trong. Điều này làm cho đơn vị chưa có nhiều cơ hội để lựa chọn các ứng viên từ bên ngoài.

+ Trong quá trình thực hiện công tác tuyển dụng: số lượng hồ sơ không đạt yêu cầu còn cao và có xu hướng tăng. Ngoài ra, hiệu quả công tác tuyển dụng cũng chưa được đánh giá cao thông qua chỉ tiêu số lượng nhân viên bỏ việc trong 2 tháng đầu thử việc là khá cao. Đặc biệt, trong quá trình tuyển dụng, công ty chưa thực hiện khâu đánh giá hiệu quả tuyển dụng.

- Đối với hoạt động đào tạo và phát triển:

Đào tạo cần thiết phải có được một hệ thống đánh giá chất lượng chính xác và hiệu quả cao. Việc đánh giá phải được thực hiện ở cả 2 vấn đề là chương trình đào tạo và kết quả thực hiện công việc sau đào tạo. Hiệu quả của chương trình đào tạo là cơ sở nâng cao nhận thức cho người lao động về những kiến thức kỹ năng công việc hiện tại và tương lai để họ thực hiện công việc với kết quả mong muốn mà tổ chức đề ra. Vì vậy để có thể đem đến lợi ích tối đa cho tổ chức trước hết phải có được chương trình đào tạo tốt, sau đó là người lao động phải tự vận dụng một cách linh hoạt vào trong quá trình thực hiện công việc của mình. Trên thực tế, việc đánh giá này chưa được công ty dược Yên Bái thực hiện.

- Ban lãnh đạo đã nhận rõ tầm quan trọng của yếu tố nguồn nhân lực nhưng chưa đầu tư thích đáng cho việc phát triển, đào tạo nguồn nhân lực, chưa có kế hoạch và hoạch định nguồn nhân lực rõ ràng cụ thể.

- Đa số cán bộ lãnh đạo, quản lý của công ty dược phẩm Yên Bái đều

có xuất phát là những cán bộ làm công tác chuyên môn về kỹ thuật sản xuất, pha chế, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kỹ thuật, sản xuất trong khi đòi hỏi của công tác quản lý bao hàm nhiều lĩnh vực như kinh tế, tài chính, nhân lực... đã làm cho công tác quản lý chưa thật sự khoa học và hiệu quả.

- Việc bố trí sử dụng lao động hiện nay chủ yếu dựa vào chuyên môn bằng cấp được đào tạo mà chưa chú ý đến các kỹ năng và phẩm chất cá nhân làm hạn chế việc phát triển các năng lực cá nhân.

2.5.2.2. Nguyên nhân

* Nguyên nhân chủ quan

- Chính sách thu hút và phát triển nguồn nhân lực chưa được xây dựng hoàn chỉnh, vì vậy việc sử dụng nguồn nhân lực chưa đạt hiệu quả tối ưu, một số bộ phận vừa thừa, vừa thiếu và yếu về chuyên môn. Phát triển nguồn nhân lực thiếu trọng tâm, trọng điểm. Chưa chú trọng đến chuyển dịch cơ cấu chất lượng nguồn nhân lực theo hướng nâng cao về trình độ chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, toàn diện (về trí lực, năng lực chuyên môn...) ở tất cả các cấp. Nguồn tuyển dụng của công ty hiện nay chủ yếu ở là tuyển dụng nội bộ trong công ty, và con em cán bộ trong nội bộ. Chính sách có những hạn chế nhất định đối với việc cạnh tranh trong tuyển dụng, nhiều ứng viên bên ngoài mất cơ hội tìm việc đồng thời công ty cũng mất đi cơ hội có thể tuyển dụng được những ứng viên tốt nhất.

- Chưa chú trọng tới việc hoạch định nguồn nhân lực mà chỉ đơn thuần là làm công tác thống kê, tính toán giản đơn về nhu cầu nhân lực từ các đơn vị trực thuộc. Do đó kế hoạch lao động hàng năm chưa thực sự phù hợp với thực tế, thiếu căn cứ khoa học, mang tính hình thức, chủ quan, mặt khác cán bộ làm công tác quản lý chưa nhận thức đúng về công tác hoạch định nguồn nhân lực. Việc tiến hành lập kế hoạch nguồn nhân lực hàng năm chưa có góc nhìn

tổng thể từ các các góc độ như thực trạng nguồn nhân lực hiện tại, tiến bộ khoa học kỹ thuật của trang thiết bị máy móc.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực cũng chưa được thực hiện theo một trình tự khoa học: Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược của đơn vị. Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong đơn vị. Dự báo khối lượng công việc (đối với các kế hoạch dài hạn, trung hạn). Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch chương trình thực hiện giúp cho đơn vị thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

- Mặc dù trong những năm gần đây, Công ty đã chú trọng vào công tác công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực, tuy nhiên công tác đào tạo và đào tạo lại chưa thực sự đạt hiệu quả cao do: Quy trình đào tạo chưa khoa học; Công tác đào tạo thiếu bài bản, các chương trình đào tạo chưa sát với tình hình thực tế, chưa có chính sách bồi dưỡng, sử dụng nhân tài. Chưa xây dựng được kế hoạch tổng thể dài hạn về đào tạo nguồn nhân lực nên đã kéo theo rất nhiều hạn chế trong quá trình phát triển trình độ chuyên môn cũng như kỹ năng của người lao động.

- Công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi sự nỗ lực và chuyên nghiệp từ phía bộ phận làm công tác nhân lực tại đơn vị. Tuy nhiên thực tế tại công ty hiện chưa có bộ phận nhân sự chuyên trách, công tác này do bộ phận tổ chức hành chính đảm nhận, nhưng số lượng nhân viên phòng này chưa đủ để đáp ứng khối lượng công việc và trình độ còn thấp.

** Nguyên nhân khách quan*

Những hạn chế của cơ chế, chính sách đã ảnh hưởng đến hoạt động của

công ty và việc thực hiện chủ trương đổi mới, sắp xếp cơ cấu của công ty.

- Cơ chế quản lý nội bộ của Công ty cổ phần cũng còn những mặt tồn tại, chưa phát huy được vai trò làm chủ của người lao động, động viên sức lực, trí lực của cán bộ quản lý toàn tâm, toàn ý phục vụ doanh nghiệp.

- Cùng với sự phát triển chung của đất nước, các doanh nghiệp cùng ngành và đối thủ cạnh tranh cũng đang ra sức thu hút nguồn nhân lực.

Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái là đơn vị có lịch sử phát triển dài trong ngành dược phẩm Việt Nam. Hiện tại, cơ cấu tổ chức của đơn vị đã tương đối hoàn thiện và đảm bảo tính khoa học, với việc sản xuất và phân phối các sản phẩm phục vụ sức khỏe con người, trong những năm gần đây, đơn vị đã thu được một số kết quả nhất định, đóng góp không nhỏ vào ngân sách nhà nước hàng năm.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Từ đặc điểm tình hình nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái tác giả đi sâu phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái, để thấy rõ những nội dung trong công tác được tiến hành tại đơn vị như thế nào trong thời gian gần đây. Bên cạnh những kết quả đạt được thì tại công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái, các nội dung phát triển nguồn nhân lực vẫn còn một số hạn chế nhất định liên quan đến chất lượng, số lượng nguồn nhân lực. Khắc phục những hạn chế này là điều kiện cần thiết cần phải thực hiện trong thời gian tới nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như hiệu quả hoạt động kinh doanh cho công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái.

Chương 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC PHẨM YÊN BÁI

3.1. Định hướng phát triển của công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

- Định hướng về đầu tư:

+ Đầu tư cho Marketing mở rộng hệ thống phân phối:

+ Phát triển bán hàng vào hệ thống điều trị.

+ Xây dựng các chương trình hợp tác đầu tư từ các bệnh viện Nhà nước, tư nhân.

+ Tham gia quảng bá thương hiệu thông qua các hội chợ triển lãm, giới thiệu sản phẩm.

+ Xây dựng đội ngũ Marketing chuyên nghiệp, có trình độ cao để phát triển hệ thống phân phối.

+ Thực hiện chào hàng trên mạng, nâng cấp trang web, tham gia các kỳ hội chợ quốc tế.

- Đầu tư cho hệ thống quản trị:

+ Hoàn thiện các chương trình phần mềm quản trị hiện có.

+ Đầu tư xây dựng hiệu quả hệ thống thông tin nội bộ, thông tin thị trường.

+ Nghiên cứu về luật pháp và thông lệ kinh doanh quốc tế.

- Định hướng về nguồn nhân lực:

+ Nâng cao năng lực quản lý, đặc biệt phát triển nguồn nhân lực quản lý cấp cao. Đồng thời củng cố tổ chức nhân sự, huấn luyện đào tạo nhân viên, tăng cường tuyển chọn và thu hút nguồn nhân lực bên ngoài nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty.

+ Đầu tư đào tạo, nâng cao tay nghề cho người lao động, phát triển các phong trào thi đua sáng tạo.

+ Chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ nhân viên Công ty.

+ Xây dựng chính sách khen thưởng nhằm phát huy tính sáng tạo của cán bộ nhân viên công ty.

3.2. Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực của công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái

3.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu thực tế.

Xác định chính xác nhu cầu đào tạo là một khâu quan trọng mang tính xuyên suốt cả quá trình của công tác đào tạo đối với tổ chức. Công ty dược phẩm Yên Bái cần xác định một cách rõ ràng khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, và nếu đào tạo thì cần phải đào tạo những kỹ năng kiến thức gì, cho những loại lao động nào và số lượng là bao nhiêu.

Thời gian thực hiện đào tạo cần phải bố trí cho phù hợp với khả năng có thể tham gia của người lao động. Nếu không có lịch biểu thời gian cụ thể sẽ khó lòng tổ chức được lớp học đầy đủ, cuối cùng thì chi phí vẫn mất mà không đem lại được kết quả cho một số người.

Vấn đề đào tạo cần phải tập trung, nghĩa là không đào tạo một cách tràn lan, xác định những bộ phận nào làm việc chưa hiệu quả, bộ phận nào có tính chất thúc đẩy kinh doanh thì phải hướng tới đào tạo ở những bộ phận đó trước. Nhưng cũng không phải vì vậy mà lãng quên các đơn vị còn lại, bởi như đã biết thì các bộ phận có mối quan hệ ràng buộc vô hình thúc đẩy nhau, hỗ trợ nhau cùng hoạt động. Chỉ nhấn mạnh rằng, cái gì cũng cần phải đầu tư có tập trung, làm thật tốt ở những đơn vị mang tầm thúc đẩy lớn mạnh trước

để là sức bật cho các đơn vị còn lại. Tại Công ty dược phẩm Yên Bái, một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, phân phối dược phẩm tương đối lớn trên địa bàn, thì không thể không thúc đẩy, đào tạo cho đội ngũ nhân viên tại các bộ phận kinh doanh, marketing... Bên cạnh đó, đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin cũng phải không ngừng được nâng cao hiểu biết, tiếp cận với các hệ thống hiện đại, tránh xu hướng lạc hậu. Mở rộng lĩnh vực kinh doanh không chỉ trong thị trường nội địa mà còn hướng tới các nước phát triển, đòi hỏi đội ngũ cán bộ chủ chốt càng phải nâng cao năng lực quản lý, khả năng nhìn nhận phân tích và giải quyết vấn đề nhanh chóng và hiệu quả... Như vậy, thông qua những đánh giá về hiệu quả làm việc của từng bộ phận ta có thể biết bộ phận đó làm việc có hiệu quả hay không để có phương án đào tạo và bồi dưỡng thêm kiến thức cho các thành viên. Thông qua xem xét các bộ phận có ý nghĩa quan trọng và thúc đẩy nhất thì cần đầu tư vào đó nhiều hơn.

Khi đã xác định được bộ phận nào cần phải thực hiện đào tạo thì lại cụ thể hoá hơn kĩ năng nào cần phải đào tạo với số lượng người cần đào tạo là bao nhiêu.

Như vậy, với sự cụ thể hoá từng nhiệm vụ trong khâu xác định nhu cầu đào tạo công ty có thể đưa ra cho mình nhu cầu đào tạo chính xác. Nhu cầu đó cần phải được xác định một cách khoa học dựa trên sự phân tích kĩ lưỡng giữa tiêu chuẩn mà công việc đặt ra với khả năng thực hiện công việc hiện tại của từng bộ phận và người lao động.

Thông qua bảng so sánh này ta có thể nhận thấy ở những chức danh công việc nào người lao động cần phải được thực hiện đào tạo và đào tạo những gì cho họ để họ có thể ứng dụng vào trong thực tế công việc yêu cầu. Mức độ sử dụng lao động theo đúng chuyên môn phần nào làm giảm những khó khăn trong công việc mà người lao động có thể gặp phải trong quá trình

thực hiện công việc. Nếu mức độ phù hợp chưa cao thì cần phải đào tạo, bồi đắp cho họ những kiến thức kỹ năng để họ có thể thực hiện công việc của mình tốt hơn, góp phần vào sự hiệu quả công việc của cả bộ phận cũng như cả công ty.

3.2.2. Đưa ra mục tiêu đào tạo và phát triển rõ ràng.

Một trong những nhược điểm lớn của công tác đào tạo tại công ty là xác định mục tiêu đào tạo không rõ ràng. Có mục tiêu đến thì mới tạo cho người lao động có động lực học tập tu dưỡng. Trên thực tế để có thể lượng hoá được những kiến thức kỹ năng đào tạo được rất khó. Tuy nhiên đơn vị có thể đưa ra những yêu cầu tối thiểu cần đạt được đối với chương trình đào tạo và đối với người lao động sau quá trình đào tạo.

- Đối với chương trình đào tạo: kết thúc mỗi khoá đào tạo, những học viên đều được phát phiếu để đánh giá chương trình đào tạo có mang lại hiệu quả hay không. Vì vậy trước mỗi khoá học, có thể ước lượng số điểm tiêu chuẩn cho từng khoá. Ngoài ra, có thể xác định cụ thể số lượng chứng chỉ mà người lao động cần đạt được sau đào tạo, mức độ đạt được như thế nào?... Cần phải nhấn mạnh một điểm là tiêu chuẩn đặt ra với từng đối tượng sau khoá đào tạo là khác nhau. Bởi trên thực tế các khoá đào tạo của công ty được phẩm Yên Bái có thể phân loại thành đào tạo cơ bản và đào tạo nâng cao.

+ Đào tạo cơ bản là việc đào tạo cho người lao động những kiến thức cơ bản nhất, những kỹ năng để có thể xúc tiến thực hiện công việc nhanh chóng và có hiệu quả. Loại hình đào tạo này dành cho những nhân viên mới và một số nhân viên làm việc không đạt yêu cầu đề ra.

+ Đào tạo nâng cao là việc đào tạo cho người lao động những kiến thức, kỹ năng để thực hiện công việc, nhằm đạt tới mục tiêu cao hơn nhiều so với kết quả hiện tại. Các khóa đào tạo này cung cấp nhiều kỹ năng mới, giúp cho

người lao động có thể hiểu nhanh, nắm bắt nhanh và giải quyết nhanh chính xác vấn đề. Các khóa đào tạo này hướng tới những người quản lý, những nhân viên có cách làm việc sáng tạo, kết quả thực hiện công việc đã đáp ứng được yêu cầu đề ra.

- Đối với người lao động sau đào tạo: khả năng thực hiện công việc chính, khả năng thực hiện và hoàn thành các công việc mang tính đột xuất,

Như vậy, phải phân loại các khóa đào tạo sau đó đặt ra tiêu chuẩn, có thể lập bảng so sánh kết quả thực hiện sau đào tạo với tiêu chuẩn đó:

Bảng 3.1: So sánh kết quả thực hiện sau đào tạo với tiêu chuẩn

Tiêu chí Nội dung	Tiêu chuẩn đào tạo	Kết quả sau đào tạo	Đánh giá kết quả
Đào tạo nâng cao			
1. Điểm đánh giá khoá học			
2. Số lượng chứng chỉ đạt được (nếu có)			
3. Mức độ (loại chứng chỉ)			
4. Khả năng thực hiện công việc chính			
5. Khả năng thực hiện công việc đột xuất			
Đào tạo cơ bản			
1. Điểm đánh giá khoá học			
2. Khả năng thực hiện công việc chính			
3. Khả năng thực hiện công việc đột xuất			

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Mặc dù có thể có các tiêu chí giống nhau, nhưng tiêu chuẩn của các tiêu chí tương ứng với đào tạo nâng cao và đào tạo cơ bản lại không giống nhau. Điều tất yếu là việc xây dựng tiêu chuẩn cho đào tạo nâng cao phải cao hơn so với đào tạo cơ bản. Tùy thuộc vào tình hình thực tế của các kho đào tạo cũng như thống kê kết quả chương trình đào tạo đó qua các năm, kết hợp với mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty để đưa ra tiêu chuẩn chính xác và mang tính thúc đẩy.

3.2.3. Lựa chọn chính xác đối tượng đào tạo

** Hoàn thiện và thường xuyên cập nhật, bổ sung thông tin trong các bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện*

Các bản mô tả công việc hiện nay tại các bộ phận của công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái chưa thực sự hoàn chỉnh. Tuy nhiên trong thời gian tới cần hoàn thiện và cập nhật, bổ sung đầy đủ các thông tin. Trong môi trường biến động như ngày nay, các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện cũng giảm bớt tính cố hữu. Các công việc mang tính ổn định cũng thấp hơn do sự thay đổi liên tục của công việc. Vì vậy xem xét những sự thay đổi từ nhiệm vụ mà người lao động cần thực hiện để cung cấp thêm cho họ những kiến thức kỹ năng cần thiết là một vấn đề quan trọng cần có sự quan tâm của các cấp lãnh đạo và những người có trách nhiệm.

Hoàn thiện được các bản mô tả công việc chính là việc đưa ra những tiêu chuẩn, yêu cầu chính xác và gắn với thực tế khách quan hơn. Có được những tiêu chuẩn càng đúng thì việc so sánh giữa tiêu chuẩn và thực tế của từng cá nhân người lao động càng chính xác và vì vậy xác định được đối tượng đào tạo chuẩn hơn.

** Nâng cao chất lượng của hoạt động đánh giá thực hiện công việc*

Nếu phân tích công việc là biện pháp xác định thiếu hụt về kiến thức, chuyên môn thì đánh giá thực hiện công việc có thể được coi là biện pháp xác định sự thiếu hụt về kỹ năng thực hiện. Thông qua đánh giá thực hiện công việc ta mới có thể xác định được mỗi người làm việc ra sao. Bởi vì không phải cứ được đào tạo đúng chuyên ngành, đáp ứng được các tiêu chuẩn đặt ra là đã thực hiện tốt công việc, nhiệm vụ của mình. Những tiêu chuẩn chỉ là điều kiện cần chứ chưa phải là điều kiện đủ. Nhưng cũng không phải những người làm trái chuyên ngành, chưa đạt được các tiêu chuẩn là thực hiện công việc kém hơn. Điều này còn phụ thuộc lớn vào nỗ lực không ngừng học hỏi

của mỗi con người, và kết quả được đánh giá trong bản đánh giá thực hiện công việc.

Tại đây, một lần nữa lại phải đưa ra sự so sánh giữa kết quả thực hiện công việc với tiêu chuẩn thực hiện công việc. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc được xác định trong quá trình xây dựng các bản mô tả công việc. Các tiêu chuẩn này ngày càng phải hướng tới lượng hoá một cách khoa học và chính xác hơn. Khi so sánh ta có thể thấy được người lao động chưa đạt được chỉ tiêu gì đề ra: doanh thu, số lượng khách hàng,... Từ đó tìm hiểu nguyên nhân để có biện pháp xử lý có thể là phải thực hiện đào tạo thêm kỹ năng hay đào tạo ngoại ngữ hay chuyên môn cho các đối tượng nhân viên công ty.

3.2.4. Hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo

Giống như công việc khác, công tác đào tạo cũng cần tính toán kỹ lưỡng và xây dựng một quan niệm chắc chắn về hiệu quả tức là đầu vào ít, đầu ra nhiều. Đặc biệt trong trường hợp kinh phí đào tạo của Công ty thì có hạn thì muốn tăng hiệu quả đào tạo cần phải tăng các khâu đánh giá hiệu quả đào tạo. Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo để biết hoạt động đào tạo đem lại lợi ích gì, cải thiện được vấn đề gì, mặt tích cực, hạn chế nếu có thì còn thiếu sót ở khâu nào để bộ phận chuyên trách về đào tạo tìm cách khắc phục, điều chỉnh phù hợp hay tiếp tục phát huy...Tiếc rằng hiện nay rất nhiều doanh nghiệp vẫn triển khai công tác đào tạo trong khi không biết được chi phí đầu vào và lợi ích đầu ra có cân đối không. Nếu đào tạo có hiệu quả thì lợi nhuận của doanh nghiệp sau khoá đào tạo phải lớn hơn nhiều so với không đào tạo.

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo của Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái cần được tiến hành một cách chặt chẽ, thực tế và khoa học. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo chính là sự đánh giá ảnh hưởng tích cực của việc đào tạo đến mục tiêu của Công ty. Cụ thể là dựa vào ảnh hưởng ở các phương diện như:

tăng hiệu suất sản xuất kinh doanh, tăng lợi nhuận, mở rộng thị trường hoạt động của công ty, nâng cao chất lượng dịch vụ... để đánh giá giá trị và lợi ích của việc đào tạo.

* Về mặt chất:

- Sự cải thiện thực hiện công việc của người lao động sau đào tạo so với trước đào tạo. Có thể lập bảng so sánh sự cải thiện thực hiện công việc của người lao động bằng các chỉ tiêu như ở phiếu đánh giá thực hiện công việc ở phần trên đã trình bày. Mức độ thực hiện các chỉ tiêu từ: xuất sắc, tốt, khá, trung bình, đến yếu.

Chi tiêu	Mức độ thực hiện	
	Trước đào tạo	Sau đào tạo

(Nguồn: đề xuất của tác giả)

- Mặt khác Công ty có thể so sánh sự đánh giá thực hiện công việc giữa lao động đã qua đào tạo với lao động chưa qua đào tạo để thấy sự khác biệt về hiệu suất và tố chất giữa 2 loại đối tượng trên, từ đó thấy được tác dụng của việc đào tạo. Người đánh giá sẽ so sánh sự thực hiện công việc giữa 2 lao động cùng làm một công việc trong đó 1 người đã được đào tạo còn người kia chưa qua đào tạo

- Ngoài ra cần đánh giá bằng phiếu điều tra (bảng hỏi) để nắm tình hình, hiểu tâm tư, nguyện vọng của người lao động. Phiếu điều tra gồm các có nội dung về: thông tin cá nhân (tuổi, chức danh, thâm niên công tác...) và ý kiến về công tác đào tạo của công ty (đã từng tham gia khoá đào tạo nào chưa, đánh giá về nội dung chương trình đào tạo đã phù hợp với yêu cầu công việc chưa, chi phí để tham gia khoá đào tạo, hiệu quả chương trình đào tạo đối với sự thực hiện công việc...) cũng như mong muốn của người lao động để phát

triển bản thân. Phiếu điều tra phải được phát cho từng người lao động, họ phải được giải thích rõ ràng về ý nghĩa của việc khảo sát, cách trả lời... Phương pháp này dễ thực hiện, không tốn nhiều chi phí nhưng đòi hỏi người lập phiếu điều tra phải có trình độ nhất định và phải giải thích cụ thể cho người lao động về cách trả lời và ý nghĩa của những thông tin chính xác mà họ cung cấp nhằm phục vụ lợi ích của bản thân họ và của Công ty.

* Đánh giá về mặt lượng: Đánh giá qua so sánh lượng giá trị đầu vào với lượng giá trị đầu ra.

Lượng giá trị đầu vào (chi phí đào tạo) gồm chi phí đào tạo trực tiếp và chi phí đào tạo gián tiếp.

- Chi phí đào tạo trực tiếp: Tiền lương cho người được đào tạo, thù lao trả cho giáo viên giảng dạy, chi phí giáo trình đào tạo, chi phí tài liệu phục vụ đào tạo, chi phí lắp đặt, in ấn, photocopy, chi phí thuê địa điểm đào tạo, chi phí khấu hao thiết bị và cơ sở hạ tầng, chi phí sửa chữa, duy tu, chi phí đi lại, ăn ở, điện thoại và chi phí khác phát sinh từ đào tạo.

- Chi phí đào tạo gián tiếp: là chi phí cơ hội đào tạo, nghĩa là những tổn thất vô hình cho Công ty về nguồn tài nguyên và thời gian vì dùng cho việc đào tạo không thể dùng vào hoạt động khác.

Lượng chi phí đầu ra chính là lượng giá trị tăng thêm do năng suất lao động tăng.

3.2.5. Nâng cao thể lực cho người lao động

Công ty cần nâng cao thể lực cho người lao động để người lao động có sức khỏe tốt để cống hiến sức lực cho công ty, từ đó có thể tăng năng suất hiệu quả lao động.

Hàng năm công ty cần tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động. Hoạt động này cần được thực hiện một cách nghiêm túc và có hiệu quả thật sự nhằm phát hiện kịp thời tình trạng sức khỏe của người lao động. Cần liên kết với bệnh viện tỉnh hoặc thành phố, sử dụng các bác sĩ giỏi có tâm cùng các phương pháp khám hiện đại. Nếu sức khỏe có vấn đề cần được chữa trị kịp thời đảm bảo người lao động luôn có sức khỏe tốt.

Ngoài ra công ty cần quan tâm hơn nữa đến môi trường làm việc và sinh hoạt của người lao động. An toàn lao động, an toàn vệ sinh thực phẩm cần đặt lên hàng đầu. Cần có hòm thư góp ý lắng nghe kịp thời những vấn đề an toàn của người lao động để có biện pháp xử lý kịp thời. Đảm bảo người lao động luôn có sức khỏe tốt nhất để làm việc và cống hiến

3.2.6. Hoàn thiện hoạt động tuyển dụng

- Nguồn tuyển dụng: hiện nay được phẩm Yên Bái thực hiện tìm kiếm ứng viên thông qua 2 nguồn cơ bản là nguồn bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, trong đó vẫn chú trọng hơn đến nguồn bên trong. Thời gian tới, để hoàn thiện hơn công tác tuyển dụng, được phẩm Yên Bái có thể mở rộng thêm một số nguồn tuyển dụng như:

+ Liên kết với các trường đào tạo chuyên nghiệp về chuyên môn nghiệp vụ như tài chính kế toán, nhân sự... để tìm được những ứng viên có khả năng, kinh nghiệm làm việc tốt mà lại có thể tiết kiệm được chi phí đào tạo hay đào tạo lại sau quá trình tuyển dụng.

+ Bên cạnh việc chờ các ứng viên tự tìm đến với mình thì bộ phận nhân sự của công ty có thể chủ động hơn trong khâu này, đó là tìm kiếm các ứng viên đăng thông tin của mình trên mạng hoặc báo chí, tìm hiểu những hồ sơ nào phù hợp với tiêu chí và yêu cầu của đơn vị đặt ra thì có thể liên lạc mời

tham gia thi tuyển. Đây là cách thức vừa tiết kiệm được thời gian tuyển dụng và không phải thực hiện giai đoạn nghiên cứu sàng lọc hồ sơ.

- Ban lãnh đạo công ty cần kiểm tra, giám sát chặt chẽ quá trình tuyển dụng nhân sự: Bởi vì một kế hoạch tuyển dụng dù được xây dựng chi tiết, cụ thể đến đâu thì trong quá trình thực hiện cũng khó tránh khỏi sai sót. Mỗi hoạt động đều có thể mắc sai lầm với các nguyên nhân khác nhau. Việc kiểm tra giám sát công tác tuyển dụng cho phép xác định các sai lệch so với mục tiêu và các nguyên nhân dẫn đến sai lệch đồng thời có những sửa chữa kịp thời.

- Tăng cường nâng cao uy tín của công ty được phẩm Yên Bái trên thị trường: Một công ty có uy tín lớn trên thị trường sẽ được các ứng viên quan tâm nhiều hơn so với các công ty khác. Bởi vậy đơn vị nào có uy tín và tên tuổi thì mức độ thu hút ứng viên tất nhiên sẽ cao hơn.

- Tiến hành thẩm tra thông tin ứng viên

Thẩm tra thông tin giúp cho quyết định tuyển dụng đảm bảo độ chính xác tuyệt đối, tránh được những hậu quả đáng tiếc sau này do thông tin sai lệch mang lại. Trong thời gian qua do nguồn lực còn hạn chế nên việc thẩm tra thông tin chỉ được tiến hành với những vị trí cấp cao. Trong thời gian tới, công ty cần nhận thức đúng đắn ý nghĩa của việc thẩm tra thông tin và xúc tiến thực hiện với tất cả các vị trí vì thẩm tra thông tin sẽ cho biết khả năng làm việc trong quá khứ của ứng viên từ đó cho phép dự đoán khả năng làm việc trong tương lai. Bên cạnh đó, thẩm tra thông tin còn cho phép xác định tính trung thực của ứng viên.

3.2.7. Hoàn thiện công tác bố trí, sử dụng nguồn nhân lực

- Cân đối lao động của từng bộ phận, đơn vị. Thực hiện điều chuyển nội bộ, đào tạo mới, đào tạo lại để bố trí những lao động dôi dư vào những vị trí công tác phù hợp hơn.

- Căn cứ vào mục tiêu, nhiệm vụ và yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty, trên cơ sở phân tích thực trạng nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực của công ty trong thời gian qua cần thiết phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức.

- Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc được chuyên môn hóa và có trách nhiệm quyền hạn nhất định được bố trí theo từng cấp nhưng đảm bảo thực hiện các chức năng quản lý của công ty theo dạng trực tuyến chức năng.

- Thành lập hội đồng tuyển chọn và tổ chức tuyển chọn nguồn nhân lực cho công ty. Tiếp tục tuyển dụng bổ sung về số lượng cán bộ cho các phòng, ban, các đơn vị trực thuộc từ nguồn sinh viên tốt nghiệp đại học hoặc chiêu mộ từ các đơn vị khác.

- Sàng lọc và đào thải một số cán bộ không đáp ứng yêu cầu công việc, động viên những người lớn tuổi không có chuyên môn nghi theo chế độ, những người còn trẻ không có ý chí tự học tập nâng cao trình độ thì buộc họ phải chọn lựa giữa việc tự hoàn thiện mình để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của công ty hoặc là phải rời bỏ công việc của mình.

- Bố trí sử dụng nguồn nhân lực vào các phòng chuyên môn theo đúng ngành nghề đào tạo và phù hợp với năng lực của họ.

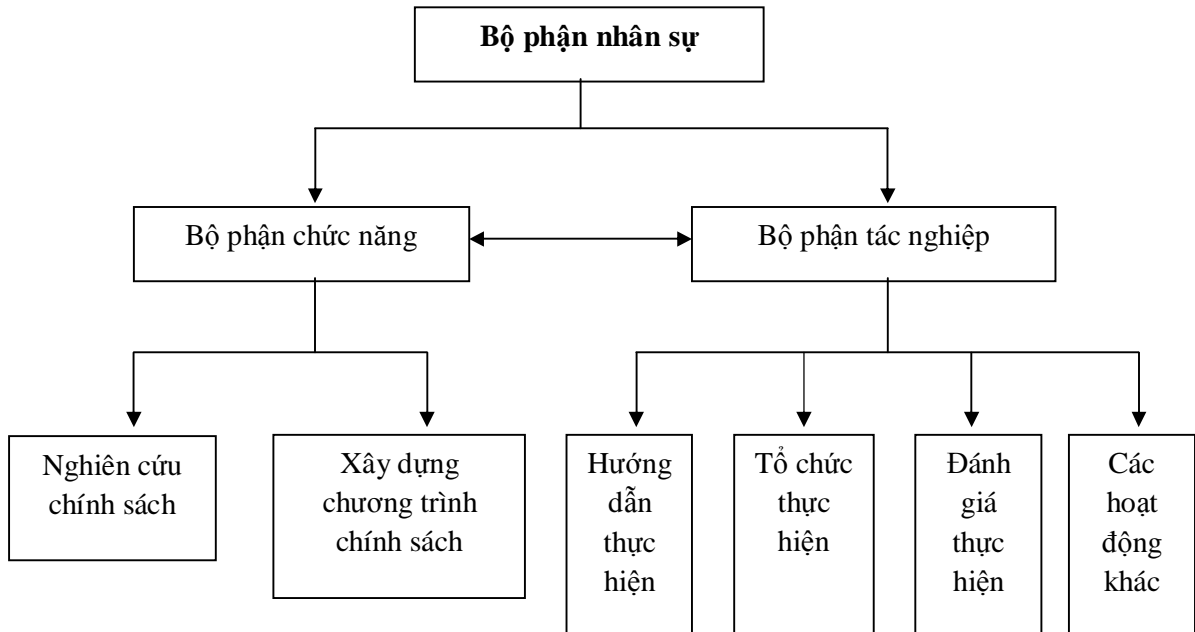
- Rà soát đánh giá lại toàn bộ đội ngũ cán bộ, nhân viên trên các lĩnh vực như trình độ, giới tính, trình độ đào tạo với năng lực làm việc thực tế tại công ty và khả năng phát triển, từ đó thực hiện công tác quy hoạch cán bộ, chuẩn bị một đội ngũ lãnh đạo chủ chốt kế thừa có đủ trình độ và năng lực. Lập chương trình đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và kỹ năng cho người lao động đồng thời với việc điều chỉnh một số người làm việc không đúng ngành nghề đào tạo.

- Công ty nên xây dựng bảng mô tả công việc cho từng bộ phận chức năng một cách đầy đủ, chi tiết, rõ ràng, phù hợp với tình hình thực tế trên thị trường lao động, nhằm có chính sách thu hút nguồn nhân lực tài giỏi về cho doanh nghiệp mình.

- Lựa chọn áp dụng phương pháp phân tích công việc phù hợp với công việc lựa chọn. Công ty cần xây dựng bảng câu hỏi mô tả công việc cho từng đối tượng tại các phòng trong công ty để họ tự trả lời các câu hỏi về công việc của mình. Qua đó, làm căn cứ để công ty xây dựng bản mô tả và tiêu chuẩn công việc; đồng thời giúp cho người lao động quan tâm hơn đến công việc của mình và biết nhiệm vụ của họ phải làm gì, chức năng quyền hạn của mình đến đâu trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

3.2.8. Hoàn thiện cơ cấu tổ chức

Xây dựng bộ phận nhân sự chuyên trách trực thuộc cơ cấu quản trị công ty: đánh giá được vai trò cũng như tầm quan trọng của vấn đề nhân sự nói chung đối với cán bộ nhân viên cũng như đối với sự phát triển của đơn vị, hàng năm ban lãnh đạo công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái đã đầu tư một lượng chi phí khá lớn cho việc hoàn thiện và nâng cao chất lượng của công tác này. Tuy nhiên hiện tại trong mô hình cơ cấu tổ chức của đơn vị lại không có bộ phận nhân sự chuyên trách. Đây là một trong những nguyên nhân dẫn đến hiệu quả kém của công tác quản trị nhân lực cũng như công tác lương, thưởng hay chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị thời gian qua. Bởi vậy trong thời gian tới nhằm hoàn thiện hơn nữa cơ cấu tổ chức, Công ty nên đầu tư chi phí xây dựng bộ phận nhân sự chuyên nghiệp với 2 bộ phận chính: bộ phận chức năng và bộ phận tác nghiệp trực tiếp.

Hình 3. 1: Cơ cấu tổ chức bộ phận nhân sự công ty

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Vấn đề nhân sự là công việc nằm trong cơ cấu về tổ chức nói chung của đơn vị. Do tính chất và phạm vi rộng của các hoạt động này có liên quan đến nhiều bộ phận khác trong công ty. Một chương trình, chính sách quản lý nguồn nhân lực hay chính sách tiền lương và thưởng chỉ có thể đem lại hiệu quả và đạt được mục đích của nó khi bộ phận nhân sự có sự gắn kết và hỗ trợ từ các phòng, ban, hội đồng cũng như các bộ phận khác trong công ty. Chính sách quản lý nguồn nhân lực không thể thực hiện được khi thiếu sự phối hợp từ phòng kế toán tài chính, hay những chính sách này không thể hình thành khi không có sự hỗ trợ từ bộ phận pháp chế... Chỉ khi có sự phối hợp đồng bộ và có sự nhất trí cao giữa các phòng, ban thì khi đó các chính sách quản lý nguồn nhân lực tại đơn vị mới có khả năng triển khai đạt hiệu quả cao nhất.

3.3 Khuyến nghị

3.1 Khuyến nghị với Nhà nước

- Hoàn thiện pháp luật về tiền lương: do hầu hết các văn bản quy định về chế độ chính sách tiền lương, BHXH còn nằm rải rác ở nhiều văn bản luật khác nhau, chưa được hệ thống hóa gây khó khăn chung cho cơ quan nhà nước, đơn vị hành chính sự nghiệp, doanh nghiệp. Để các doanh nghiệp, đơn vị có thể thuận tiện hơn trong việc tìm hiểu, thu thập, nghiên cứu, và thực hiện thì nhà nước cần có cơ chế chính sách đảm bảo thống nhất và nhất quán các quy định, văn bản hơn nữa.

- Chi phí cho công tác đào tạo nghề trong doanh nghiệp không nên chịu thuế thu nhập doanh nghiệp vì đây là một khoản đầu tư mang lại giá trị gia tăng nhiều nhất cho chính doanh nghiệp.

3.2 Khuyến nghị với UBND tỉnh Yên Bái

- Nhà nước tạo điều kiện thuận lợi cho Công ty vay vốn tại ngân hàng thương mại, Công ty tài chính, các tổ chức tín dụng khác của Nhà nước theo cơ chế lãi xuất như đối với doanh nghiệp nhà nước, để có nguồn vốn đầu tư mua sắm máy móc thiết bị hiện đại, phù hợp, đảm bảo an toàn cho người lao động, giảm sức người thay vào đó là hoạt động của máy móc thiết bị hiện đại, tạo môi trường làm việc phù hợp cho người lao động, chính sách, luật lao động và tiền lương phù hợp để đảm bảo cho đời sống của người lao động.

Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, không chỉ đem lại hiệu quả sản xuất kinh doanh cho công ty mà còn cung cấp những sản phẩm công trình chất lượng cao, đảm bảo phát triển bền vững của công ty nói riêng và làm tăng hiệu quả chung trong nền kinh tế, do đó cần có những biện pháp để tạo cho người lao động luôn tích cực làm việc và cống hiến hết mình trong công cuộc xây dựng và phát triển đất nước.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Phát triển nguồn nhân lực được xem là yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp. Số lượng và chất lượng nguồn nhân lực trở thành lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về tổ chức, chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, công nhân lao động, chuyên môn kế cận, và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của xã hội, của cơ chế thị trường

Trên cơ sở các nội dung phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực của công ty ở chương 2 và các định hướng, mục tiêu về sản xuất kinh doanh, về quản trị nhân lực của công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái đến năm 2020, tác giả đã xây dựng một số giải pháp để hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới. Các giải pháp chủ yếu nhằm:

- Hoàn thiện hoạt động phát triển chất lượng nguồn nhân lực;
- Hoàn thiện các hoạt động phát triển số lượng nguồn nhân lực;
- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức;

Để các giải pháp trên có điều kiện thực hiện thì không chỉ cần sự nỗ lực từ bản thân ban lãnh đạo công ty, mà còn cần sự phối hợp từ phía nhà nước thông qua hệ thống chính sách, pháp luật ngày càng hoàn thiện.

KẾT LUẬN

Phát triển nguồn nhân lực là một giải pháp quan trọng giúp doanh nghiệp thực hiện được các mục tiêu phát triển và vượt qua những thách thức của hội nhập kinh tế. Phát triển nguồn nhân lực là nhiệm vụ trọng tâm chiến lược lâu dài nhưng cũng cần có kế hoạch cụ thể trước mắt nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Luận văn đã hệ thống hóa những lý luận về phát triển nguồn nhân lực và đã nêu ra một cách tổng quát về nội dung, phương pháp và cách tiếp cận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Tác giả cũng đã thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần dược phẩm Yên Bái, chỉ ra những mặt còn tồn tại trong công tác này. Qua đó ta thấy rằng không phải bộ phận nhân sự mà Ban lãnh đạo công ty có vai trò trách nhiệm về phát triển nguồn nhân lực, không có chính sách và chiến lược phát triển nguồn nhân lực rõ ràng. Công tác quản lý đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp còn nhiều bất cập. Trên cơ sở đó luận văn đề ra những giải pháp cơ bản để phát triển nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu của công ty đến năm 2020: Gia tăng số lượng nguồn nhân lực, Hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực, nâng cao năng lực nguồn nhân lực, Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động.

Phát triển nguồn nhân lực vừa là mục tiêu vừa là động lực để tạo ra sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Nhận thức rõ tầm quan trọng của việc phát triển nguồn nhân lực, Công ty cổ phần dược phẩm Yên Bái đã và đang cố gắng cải tiến, hoàn thiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo đáp ứng tốt nhất những yêu cầu trong thời kỳ mới, theo xu hướng phát triển chung của đất nước. Đóng góp một phần vào công cuộc xây dựng hạ tầng kỹ thuật và thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội.

Luận văn tập trung nghiên cứu, phân tích, đưa ra những giải pháp đối với những nội dung cơ bản nhất nhằm góp phần phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần dược phẩm Yên Bái. Kính mong nhận được sự đóng góp ý kiến của quý Thầy, Cô giáo và những người quan tâm./.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2011). *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực. Trường đại học Kinh tế Quốc dân*. NXB đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Mai Quốc Chánh (1999) “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*” NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
3. Doanh nhân tự học. (2009). *Mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chuẩn hoàn thành công việc. Quản trị nguồn nhân lực trong DNVVN*. MPDF Nhà xuất bản trẻ .
4. Nguyễn Xuân Dũng (2009). “Đào tạo nghề: Tiếp tục đổi mới cho mục tiêu phát triển bền vững”, *tạp chí Kinh tế và phát triển*, số 140 tháng 2/2009
5. Trần Khánh Đức (2010), *Giáo dục và đào tạo: Phát triển nguồn nhân lực trong thế kỷ XXI*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
6. Nguyễn Minh Đường – *Bồi dưỡng và đào tạo lại đội ngũ nhân lực trong điều kiện mới* – Chương trình KHCN cấp Nhà nước KX – 07 Đề tài KX – 07 – 14, Hà Nội 1996.
7. Phạm Minh Hạc (1996) “*Vấn đề con người trong công cuộc đổi mới*” Chương trình khoa học – Công nghệ cấp nhà nước KX07
8. Bùi Hiền (2001) *Từ điển giáo dục học*, NXB Từ điển Bách Khoa, HN.
9. Đinh Việt Hòa (2009) “*Phát triển nguồn vốn nhân lực – Chiến lược tối ưu của nhà lãnh đạo*” Tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh.
10. Võ Xuân Hồng (2004) “*Lựa chọn phương pháp đào tạo nhân viên cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam*”, *Tạp chí phát triển Kinh tế*, số 161 tháng 3/2004.
11. Nguyễn Đắc Hưng, Phạm Xuân Dũng (2004) *Nhân tài trong chiến lược phát triển quốc gia*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

12. Nguyễn Đắc Hưng (2007) “ *Phát triển nhân tài chấn hưng đất nước*”, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
13. Nguyễn Mai Hương (2011) “ Kinh nghiệm của một số quốc gia Châu Á về phát triển nguồn nhân lực trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế - Bài học cho Việt nam”, *Tạp chí khoa học Đại học QGHN, khoa học xã hội và nhân văn*, 27, 52-58.
14. Phạm Văn Kha (2007) *Đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực trong nền kinh tế thị trường Việt Nam*, NXB Giáo dục.
15. Lê Thị Ái Lâm (2003) *Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo – Kinh nghiệm Đông Á*, NXB Khoa học xã hội
16. Quách Thị Hồng Liên “Bàn về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp hiện nay”, *Tạp chí Ngân hàng*.
17. Lê Thị Mỹ Linh (2009) “*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong qua trình hội nhập kinh tế*” Luận án Tiến sĩ. Đại học Kinh tế Quốc dân.
18. Nguyễn Lộc (2010) “Một số vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực” *Tạp chí khoa học giáo dục*.
19. Nguyễn Văn Long “Phát huy nguồn nhân lực bằng động lực thúc đẩy” *Tạp chí khoa học công nghệ*, số 4 năm 2010.
20. Thái Thảo Ngọc (2013) “*Phát triển nguồn nhân lực trong công ty cổ phần Lilama7*” Luận văn thạc sĩ, Đại học Đà Nẵng.
21. Bùi Văn Nhơn (chủ biên) cùng tập thể tác giả (2006) “*Quản lý nguồn nhân lực xã hội*” NXB Đại học Quốc gia.
22. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2013) *Giáo trình Quản trị nhân lực. Trường đại học Kinh tế Quốc dân*. Nhà xuất bản đại học Kinh tế Quốc dân.

23. Tạp chí cộng sản (2408/2012) – Hội thảo “*Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa, công nghiệp hóa và hội nhập quốc tế*” .
24. Vũ Bá Thể, (2005), “*Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá - hiện đại hoá đất nước*”, NXB thống kê.
25. Võ Xuân Tiến (2010) “Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực” *Tạp chí khoa học* số 5 năm 2010.
26. Vũ Văn Tuấn *Kinh nghiệm quản lý nguồn nhân lực trong các công ty vừa và nhỏ ở Châu Á* [12/06/2013]
27. Doanh nhân 360, *Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp* [Trực tuyến]. Địa chỉ: http://doanhnhan360.com/Desktop.aspx/Quan-ly-360/Quan-ly/Cac_hinh_thuc_dao_tao_nguon_nhan_luc_trong_doanh_nghiep/

PHỤ LỤC
PHIẾU ĐIỀU TRA VỀ MỘT SỐ CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN NGUỒN
NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY

Số người tham gia: 150

Số phiếu thu về: 145

Số phiếu hợp lệ: 140

Anh (chị) hãy đánh giá ý kiến của mình về các nội dung tạo động lực lao động được tiến hành trong thời gian vừa qua. Ý kiến của anh (chị) nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác này tại công ty trong thời gian tới.

Đánh dấu X vào ý kiến anh (chị) cho là đúng.

Họ và tên người tham gia:

Năm sinh:

Giới tính:

Bộ phận làm việc:

TT	Tiêu chí	Tốt	Trung bình	Kém
1	Anh (chị) đánh giá như thế nào về chính sách tiền lương hiện tại của công ty?			
	Hệ thống tiền lương rõ ràng, minh bạch			
	Thời điểm trả lương hợp lý			
	Duy trì mức lương hiện tại			
2	Anh (chị) đánh giá như thế nào về chính sách thưởng và phúc lợi hiện tại của công ty?			
	Chính sách phúc lợi hợp lý, đầy đủ			

	Cơ chế thưởng tạo được động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động			
3	Anh (chị) đánh giá như thế nào về công tác đào tạo tại công ty?			
	Chương trình đào tạo đáp ứng yêu cầu của công việc			
	Phương pháp đào tạo hợp lý			
	Số lượng đào tạo đáp ứng với nhu cầu được nâng cao trình độ và nghiệp vụ của nhân viên			
	Sử dụng sau đào tạo hợp lý			
	Có hứng thú với các khóa đào tạo công ty tổ chức			
4	Anh (chị) đánh giá như thế nào về công tác đánh giá thành tích tại công ty?			
	Công tác đánh giá thành tích được thực hiện rõ ràng, minh bạch			
	Phương pháp đánh giá phù hợp			
	Các tiêu chí đánh giá hợp lý			
5	Anh (chị) đánh giá như thế nào về môi trường thăng tiến tại công ty?			
	Chế độ thăng tiến hợp lý			
	Cơ chế thăng tiến có tác dụng tạo động lực làm việc			
	Tiếp tục muốn gắn bó lâu dài với công ty			

Cảm ơn sự hợp tác của anh (chị)!

**PHIẾU ĐIỀU TRA ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG CỦA CHƯƠNG
TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ THÁI ĐỘ, TINH THẦN LÀM VIỆC CỦA CÁN
BỘ NHÂN VIÊN CÔNG TY**

Họ và tên người tham gia:

Giới tính:

Bộ phận làm việc:

1. Xin các anh (chị) vui lòng cho biết tên khoá đào tạo và hình thức, địa điểm đào tạo:.....

2. Anh (chị) đánh giá như thế nào về chất lượng chung của khoá đào tạo?

Tốt Khá Trung bình Kém Rất kém

3. Nội dung có phù hợp với yêu cầu của công việc không?

Rất phù hợp Không phù hợp Phù hợp Hoàn toàn không phù hợp

4. Sự truyền đạt của giáo viên có dễ hiểu không?

Rất dễ hiểu Dễ hiểu Khó hiểu Rất khó hiểu

5. Trang bị cơ sở vật chất có đầy đủ không?

Có Không

6. Thời gian đào tạo có phù hợp không?

Phù hợp Không phù hợp

7. Khoá đào tạo có giúp ích gì cho anh (chị) không?

Rất có ích Có ích Không có ích Hoàn toàn không có ích

8. Khóa đào tạo có ý nghĩa thực tiễn không?

Rất thực tế Thực tế Không thực tế Hoàn toàn không thực tiễn

9. Khóa đào tạo có hấp dẫn, lôi cuốn không?

Rất hấp dẫn lôi cuốn Không hấp dẫn lôi cuốn
 Hấp dẫn lôi cuốn Hoàn toàn không hấp dẫn lôi cuốn

10. Chương trình có xứng đáng với chi phí mà công ty và anh (chị) đã bỏ ra không?

Rất xứng đáng Xứng đáng Không xứng đáng Hoàn toàn không xứng đáng

11. Những điều anh (chị) chưa hài lòng về chương trình đào tạo này?

1.....
 2.....
 3.....

12. Anh (chị) có yêu cầu, kiến nghị gì không?

1.....
 2.....
 3.....

13. Đánh giá của anh / chị về khả năng giải quyết công việc, tình huống của bộ phận lãnh đạo, quản lý của công ty. Đánh dấu x vào ô đúng ý kiến của anh/chị

- Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý không thể giải quyết

- Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết chậm và chưa triệt để

- Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết nhanh nhưng chưa triệt để

- Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết kịp thời và triệt để R

14. Đánh giá của anh/ chị về khả năng giải quyết công việc của bộ phận chuyên môn, nghiệp vụ của công ty. Đánh dấu x vào ô đúng ý kiến của anh/chị

- Công việc không phù hợp, chậm và sai lỗi đáng kể thường xuyên
- Công việc không thực sự phù hợp, chậm nhưng sai lỗi không đáng kể thường xuyên
- Công việc phù hợp, hoàn thành tốt nhiệm vụ

15. Đánh giá của anh/ chị về khả năng giải quyết công việc của bộ phận công nhân, nhân viên của công ty? Đánh dấu x vào ô đúng ý kiến của anh/chị

- Công việc không phù hợp, sai lỗi đáng kể thường xuyên
- Công việc không thực sự phù hợp, sai lỗi nhỏ thường xuyên
- Công việc phù hợp, hoàn thành tốt nhiệm vụ

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các anh (chị).