

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

**NGUYỄN THỊ LY**

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**  
**TẠI CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU ĐÀ NẴNG**  
**(COTIMEX DANANG)**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2015**

**Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học : **TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN**

Phản biện 1: **TS. Nguyễn Trung Kiên**

Phản biện 2: **TS. Nguyễn Văn Hùng**

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 18 tháng 01 năm 2015.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng

Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Thực tế cho thấy: trong tất cả các nguồn lực thì con người là nguồn lực quan trọng nhất, có tính chất quyết định trong sự tăng trưởng và phát triển của mọi quốc gia và doanh nghiệp. Những nguồn lực khác muốn phát huy tác dụng thì phải thông qua nguồn lực con người. Xuất phát từ lý do này, tác giả đã chọn đề tài **“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng (Cotimex Danang)”** để làm luận văn tốt nghiệp của mình, nhằm đề xuất một số giải pháp giúp Công ty định hướng phát triển nguồn nhân lực trong tương lai.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại các cơ quan, doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng
- Đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng trong thời gian tới.

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

- Đối tượng nghiên cứu: Những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng.
- Phạm vi nghiên cứu:
  - + Về nội dung: Đề tài chỉ tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan đến phát triển nguồn nhân lực.
  - + Về không gian: Đề tài nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng

+ Về thời gian: Các giải pháp được đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong thời gian ngắn.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài đã sử dụng những phương pháp nghiên cứu chung của khoa học kinh tế như phương pháp biện chứng duy vật và duy vật lịch sử, phương pháp thống kê mô tả, thống kê phân tích, phân tích so sánh và tổng hợp.

Phân tích định tính, định lượng, thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn thông tin khác nhau.

#### **5. Bố cục của đề tài**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được trình bày thành 3 chương:

*Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực*

*Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng thời gian qua*

*Chương 3: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng*

#### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

Từ những đóng góp trong nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực của các tác giả đi trước; tôi hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong phần nghiên cứu của mình, đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong thời gian qua tại Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng. Từ đó, đưa ra những giải pháp để phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng trong thời gian đến.

## **CHƯƠNG 1**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.1. KHÁI QUÁT VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

##### **1.1.1. Nguồn nhân lực**

Tuy có những quan điểm khác nhau tùy theo giác độ tiếp cận nghiên cứu nhưng khái quát nhất, có thể hiểu: Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng về lao động), gồm cả phẩm chất, trình độ chuyên môn, kiến thức, óc sáng tạo, năng lượng, nhiệt huyết và kinh nghiệm sống của con người nhằm đáp ứng cơ cấu kinh tế - xã hội.

##### **1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực**

Phát triển NNL được nhiều tác giả bàn đến và đã có nhiều cách hiểu mới được bổ sung theo thời gian.

Phát triển nguồn nhân lực là tạo lập cơ hội học tập nhằm phát triển năng lực và phát triển toàn diện các khía cạnh của nghề nghiệp và cuộc sống của con người trong tổ chức.

Theo PGS.TS Võ Xuân Tiến: “Thực chất của việc phát triển nguồn nhân lực là tìm cách nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực đó”. Và “nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là quá trình tạo lập và phát triển năng lực toàn diện của con người vì sự tiến bộ kinh tế và sự hoàn thiện bản thân mỗi con người...”

##### **1.1.3. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực**

Mục tiêu của phát triển nguồn nhân lực là nhằm tối đa nguồn lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một

cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

#### **1.1.4. Ý nghĩa của việc phát triển nguồn nhân lực.**

- Giúp nhân viên nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc.
- Tạo điều kiện áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp.
- Tạo động lực thúc đẩy phát triển.
- Tạo ra một lực lượng lao động lành nghề.
- Đề ra chính sách quản lý nguồn nhân lực hiệu quả.
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên.
- Tạo ra sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp

### **1.2. NỘI DUNG CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.2.1. Đánh giá nhu cầu phát triển**

Mục đích của việc đánh giá nhu cầu phát triển là xác định yêu cầu thực hiện và các kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết cho lực lượng lao động của một cơ quan để đạt được các yêu cầu. Các tổ chức cần đánh giá khả năng của mỗi nhân viên về năng lực của họ trong công việc và trong tổ chức. Việc đánh giá nhân viên giúp xác định sự phù hợp của mỗi nhân viên đối với những công việc riêng biệt trong tổ chức.

#### **1.2.2. Xác định nội dung năng lực**

##### ***a. Về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ***

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kiến thức tổng hợp, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật, kiến thức đặc thù cần thiết để đảm đương các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động khác, là phát triển, nâng cao kiến thức về kỹ thuật, kinh tế, xã hội. Vì vậy, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nguồn nhân lực có được

chủ yếu là thông qua đào tạo. Cho nên bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào cũng phải coi trọng công tác đào tạo.

### ***b. Về kỹ năng của người lao động***

Kỹ năng của người lao động là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình hoàn thành một công việc cụ thể nào đó. Những kỹ năng sẽ giúp người lao động đó hoàn thành tốt công việc của mình, quy định tính hiệu quả của công việc. Sự rèn luyện, tích lũy kinh nghiệm thực tiễn, sẽ giúp con người nâng cao kỹ năng nghề nghiệp.

Có nhiều cách tiếp cận để phân loại kỹ năng và thường được chia thành 2 loại: Kỹ năng cứng và kỹ năng mềm.

### ***c. Về thái độ của người lao động***

Thái độ của người lao động cho thấy cách nhìn nhận của người đó về vai trò, trách nhiệm, mức độ nhiệt tình đối với các công việc, điều này sẽ được thể hiện qua các hành vi của họ. Một người có kỹ năng tốt nhưng thái độ không đúng thì hiệu quả đóng góp sẽ không cao.

Thái độ là yếu tố hàng đầu quyết định sự thành công của người lao động với công việc cũng như với tổ chức. Một người có thể có kiến thức sâu rộng, kỹ năng chuyên nghiệp nhưng thái độ bàng quan với cuộc sống, vô trách nhiệm với xã hội thì chưa chắc đã làm tốt công việc.

## **1.2.3. Tạo lập môi trường học tập**

### ***a. Thiết lập tổ chức học tập***

+ *Học tập trong tổ chức:*

Học tập trong tổ chức có thể được mô tả như là một quá trình ba giai đoạn phức tạp bao gồm việc mua lại kiến thức, phổ biến và thực hiện chia sẻ.

+ *Quản trị tri thức:*

Hiện nay, tồn tại rất nhiều cách tiếp cận về khái niệm quản lý tri thức, nhưng nhìn chung bản chất của quản lý tri thức là quá trình kiến tạo, chia sẻ, khai thác, sử dụng và phát triển nguồn tài sản tri thức trong tổ chức và biến những tài sản vô hình đó thành những giá trị kinh tế hay vật chất của tổ chức.

***b. Tạo dựng văn hóa học tập***

Một nền văn hóa học tập là một nền văn hóa trong đó khuyến khích học tập bởi vì nó được công nhận bởi sự quản lý cấp trên, cán bộ và nhân viên cấp dưới, thường được xem là một quá trình tổ chức cần thiết để mà họ có cam kết và trong đó họ tham gia liên tục.

**1.2.4. Phát triển nghề nghiệp cho người lao động**

***a. Khái niệm phát triển nghề nghiệp***

Phát triển nghề nghiệp bao gồm quản lý nghề nghiệp và lập kế hoạch nghề nghiệp.

Lập kế hoạch nghề nghiệp là quá trình thông qua đó từng cá nhân nhận dạng và thực hiện các bước nhằm đạt tới mục tiêu của nghề nghiệp.

Quản lý nghề nghiệp là quá trình thông qua đó các tổ chức tuyển chọn, đánh giá, phân công và phát triển nhân viên nhằm đảm bảo một tập thể những người đủ trình độ để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.

***b. Trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc phát triển nghề nghiệp cho nhân viên***

- Thiết lập hệ thống thông báo về các vị trí nghề nghiệp
- Phát triển hệ thống kèm cặp/ chi bảo



- Sử dụng cán bộ quản lý cấp trung như chuyên gia tư vấn nghề nghiệp

- Thực hiện các cuộc hội thảo về nghề nghiệp
- Lập kế hoạch nhân sự
- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên
- Tạo ra văn hóa phát triển

***c. Trách nhiệm của nhân viên trong phát triển nghề nghiệp.***

- Tự nhận biết về nghề nghiệp
- Lập kế hoạch về nghề nghiệp
- Nhận biết về tổ chức
- Nhận biết bản thân

### **1.2.5. Đào tạo theo tiếp cận hệ thống**

#### ***a. Đánh giá nhu cầu đào tạo***

Để xác định nhu cầu đào tạo cần thực hiện các phân tích:

- Phân tích tổ chức: Đánh giá nhu cầu ở mức độ tổ chức đòi hỏi sự đánh giá rộng lớn về hiệu quả của toàn tổ chức và các nhu cầu duy trì tổ chức.

- Phân tích công việc: Phân tích công việc sẽ xác định các kỹ năng và hành vi cần thiết cho nhân viên thực hiện tốt công việc.

- Phân tích nhân viên: Loại phân tích này chú trọng đến các năng lực và đặc tính cá nhân của nhân viên.

#### ***b. Xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo***

- Xác định mục tiêu đào tạo
- Xác định đối tượng đào tạo

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

- Xác định nội dung chương trình đào tạo:
- Lựa chọn phương pháp đào tạo

- + Đào tạo trong công việc
- + Đào tạo ngoài công việc
- Những chi phí đào tạo

#### ***d. Tổ chức thực hiện***

Để đào tạo có hiệu quả cần sự nỗ lực của cả hai bên, nhân viên phải quyết tâm nâng cao khả năng làm việc và nhà quản lý phải tạo điều kiện về mặt thời gian và kinh phí để nhân viên nâng cao khả năng làm việc và phải kiểm soát được việc họ đã áp dụng các kiến thức đã học được vào công việc.

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

- Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo
- + Giai đoạn 1: Học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa đào tạo?
- + Giai đoạn 2: Học viên áp dụng kiến thức, kỹ năng đã học hỏi vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào?
- Các phương pháp đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo

### **1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.3.1. Nhân tố bên ngoài đơn vị**

- a. Môi trường kinh tế***
- b. Pháp luật về lao động và thị trường lao động***
- c. Khoa học công nghệ***
- d. Các yếu tố văn hóa, xã hội của quốc gia***

#### **1.3.2. Nhân tố bên trong đơn vị**

- a. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của đơn vị***
- b. Chiến lược kinh doanh của đơn vị***
- c. Môi trường làm việc***
- d. Tài chính***

*e. Công nghệ*

*f. Các nhân tố thuộc bản thân người lao động*

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU ĐÀ NẴNG THỜI GIAN QUA 2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU ĐÀ NẴNG**

#### **2.1.1 Lịch sử hình thức và phát triển**

Tên giao dịch đối ngoại: DA NANG TERRITORIOL  
IMPORT EXPORT COMPANY.

Tên giao dịch: COTIMEX – DANANG.

Trụ sở chính: 06-Lê Lợi-Đà Nẵng.

#### **2.1.2 Các giai đoạn phát triển của Công ty**

+ Giai đoạn 1976 - 1989

Đây là thời kỳ thành lập và ổn định của Công ty. Trong giai đoạn này, vừa làm công tác quản lý vừa thực hiện kinh doanh XNK.

+ Giai đoạn 1989 đến nay.

Giai đoạn này, Công ty không còn đảm nhận chức năng quản lý nữa mà chỉ đảm nhận chức năng kinh doanh XK. Công ty XNK Đà Nẵng được thành lập dưới hình thức là một doanh nghiệp nhà nước theo quyết định số 2887/QĐ-UB ngày 9/10/1992 của uỷ ban nhân dân tỉnh được cấp giấy phép kinh doanh số 310005/GP ngày 18/12/1992 của Bộ thương mại để phù hợp với cơ chế xuất nhập khẩu hiện hành, các xí nghiệp và Công ty trực thuộc Công ty XNK trước đây đã được bàn giao cho các cơ sở chuyên ngành quản lý.

#### **2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty**

Công ty thực hiện chức năng bán buôn bán lẻ, XNK trực tiếp, liên doanh, liên kết hợp tác đầu tư trong và ngoài nước.

Kết hợp XNK tiêu thụ các sản phẩm nhập khẩu vào thị trường nội địa nhằm mở rộng các thị trường chung toàn Công ty...

#### **2.1.4. Qui mô, cơ cấu, chức năng bộ máy quản lý của Công ty**

### **2.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG XUẤT NHẬP KHẨU ĐÀ NẴNG THỜI GIAN QUA**

#### **2.2.1. Thực trạng đánh giá nhu cầu phát triển**

Hiện tại, hàng tháng Công ty có xác định hệ số thành tích tháng để đánh giá năng lực từng nhân viên ở các phòng ban. Tuy nhiên, công tác này chỉ dừng lại ở việc xác định mức độ hoàn thành công việc của cá nhân nên vẫn chưa đánh giá năng lực của các nhân viên có phù hợp với vị trí hiện tại không. Khi công tác đánh giá nhu cầu phát triển nguồn nhân lực được quan tâm sẽ giúp cho phòng Tổ chức xác định chính xác hơn năng lực từng nhân viên. Từ đó có hướng phát triển phù hợp để việc sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao hơn.

#### **2.2.2. Thực trạng về xác định nội dung năng lực**

##### ***a. Thực trạng về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ***

Qua bảng 2.1, số liệu phân tích cho thấy: lực lượng lao động có trình độ đại học trong Công ty có xu hướng tăng lên qua các năm, với tỷ lệ 49,7 % năm 2011 và 54,5% năm 2013. Đây là lợi thế của Công ty trong việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn. Nhưng ngược lại, trình độ trên đại học lại chiếm tỷ trọng khá nhỏ (dưới 2%) và số lượng không biến động trong các năm, đây là điểm yếu trong công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty. Đồng thời tỷ lệ lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp vẫn chiếm tỷ trọng khá cao trong Công ty năm 2013 chiếm 34,8%.



(Nguồn: Phòng Tổ chức và nhân sự)

***Đồ thị 2.1: Tỷ lệ lao động theo trình độ chuyên môn năm 2013***

Qua số liệu khảo sát cho thấy: hơn 70% lực lượng lao động có chuyên môn phù hợp với vị trí công việc hiện tại, điều này là lợi thế rất lớn của Công ty, giúp cho công tác đào tạo lại về chuyên môn không còn là gánh nặng. Tuy nhiên, công tác bồi dưỡng các lớp chuyên sâu chưa thực sự thường xuyên với nguyện vọng của CBNV (chiếm 25% CBNV không đồng ý). Hơn nữa, chế độ chính sách dành cho cán bộ học tập nâng cao trình độ chuyên môn chưa cao (gần 30% không đồng ý) nên không có tác dụng khuyến khích lao động.

***b. Thực trạng về kỹ năng của người lao động***

Một số kỹ năng cần thiết đối với vị trí làm việc của mình vẫn chưa được người lao động chú ý, chẳng hạn:

- Nhân viên kế toán: chưa thành thạo phần mềm kế toán
- Nhân viên mua hàng: chưa phối hợp với bên kế toán để có thể làm thanh toán nhanh nhất giải phóng hàng

- Nhân viên bán hàng: kỹ năng xử lý tình huống còn yếu, đặc biệt là các lao động phổ thông...

Qua số liệu điều tra cho thấy:

Điểm mạnh nhất là các kỹ năng tổ chức thực hiện, có tới 70% số người được hỏi đạt mức thành thạo.

Ngoài ra, kỹ năng giao tiếp và truyền thông, kỹ năng sử dụng tin học chiếm tỷ trọng khá cao ở mức độ từ thành thạo trở lên.

Tuy nhiên, điểm yếu của đội ngũ cán bộ là trình độ tiếng anh chỉ có 25 % sử dụng thành thạo tiếng Anh, còn lại đa số cán bộ nhân viên Công ty sử dụng tiếng Anh còn yếu.

Kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng lập kế hoạch công tác, kỹ năng xử lý tình huống còn nhiều hạn chế, chiếm tỷ trọng lớn ở dưới mức độ thành thạo.

### ***c. Thực trạng về thái độ của người lao động***

Qua điều tra cho thấy: nhận thức của CBNV về việc chấp hành, thực hiện chủ trương, chính sách của Nhà nước trong những năm đến rất cao (gần 100%).

Trên 80% ý kiến được hỏi cho rằng luôn nhận được sự quan tâm, giúp đỡ của đồng nghiệp, có ý thức trách nhiệm cao đối với công việc được giao, khắc phục hoàn cảnh khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ và có sự tâm huyết yêu ngành, yêu nghề.

Đối với tiêu chí “ có ý thức với công việc được giao” đạt được sự đồng ý rất cao với 85%.

54% số người được hỏi đều cho rằng ý kiến tham gia đều xuất phát từ tinh thần xây dựng và khi tham gia xây dựng đơn vị đều được lãnh đạo tiếp thu, phản hồi kịp thời, từ đó tạo tâm lý thoải mái và có thái độ tích cực đối với bản thân và tổ chức.

100% người lao động luôn hy vọng vào sự phát triển của tổ chức, điều đó cho thấy người lao động luôn muốn hướng đến sự thành công của Công ty.

Tuy nhiên, một số tiêu chí nhận thức của CBNV còn cho rằng mọi người trong đơn vị chưa có sự phối hợp với nhau để triển khai, thực hiện nhiệm vụ. Đặc biệt, đối với nhận thức về văn hóa Công ty, hầu như các nhân viên chưa mấy quan tâm tới tiêu chí này (chiếm 80%).

### **2.2.3. Thực trạng về môi trường học tập tại Công ty**

Theo điều tra khảo sát thực tế mức độ trao đổi và giúp đỡ nhau trong công việc ở mức trung bình. Mọi người trong Công ty ít chia sẻ kiến thức và ý tưởng.

Ngoài ra, hiện tại Công ty chưa có tiêu chí rõ ràng và nhất quán trong việc đề bạt cán bộ quản lý. Cách đề bạt cán bộ còn phụ thuộc rất nhiều quan hệ cá nhân lãnh đạo từng đơn vị, phòng ban. Các quy định cụ thể về quyền và trách nhiệm của người quản lý các bộ phận, các đơn vị chưa gắn kết với kết quả và hiệu quả hoạt động. Vì vậy, việc quy hoạch, lựa chọn lãnh đạo, quản lý các bộ phận nhiều khi mang tính chủ quan, hình thức, thiếu căn cứ.

### **2.2.4. Thực trạng về phát triển nghề nghiệp cho người lao động tại Công ty**

Công tác phát triển nghề nghiệp tại Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng trong thời gian qua làm chưa tốt, chưa khuyến khích người lao động tự nhận biết về tổ chức, về cá nhân và lập kế hoạch phát triển cá nhân để phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ nhân viên. Không có kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho tất cả nhân viên mà chỉ cho những vị trí chủ chốt trong Công ty.

Mặt khác, nhân viên không biết cách đánh giá cá nhân để tìm ra những năng lực, điểm mạnh của mình cần phát huy và những điểm yếu cần khắc phục. Chính vì vậy, nhiều người lao động cảm thấy không có cơ hội phát triển và một số người bỏ đi tìm cơ hội làm việc tại các doanh nghiệp khác, số còn lại họ tự hài lòng với công việc hiện tại hoặc ngại phấn đấu để phát triển bản thân và đóng góp cho sự phát triển của Công ty.

### **2.2.5. Thực trạng về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty**

#### ***a. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo***

Hàng năm, đến cuối năm Công ty tiến hành đánh giá chất lượng CBNV để làm rõ năng lực, trình độ, kết quả công việc, ưu khuyết điểm về chuyên môn nghiệp vụ, phẩm chất chính trị, lối sống và hiệu quả công tác. Qua đó làm căn cứ để xác định những kiến thức, kỹ năng nào còn thiếu, những ai còn thiếu cần phải được bổ sung, rồi xác định nhu cầu đào tạo phù hợp trong kỳ tới.

#### ***b. Thực trạng xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo***

Qua kết quả đánh giá CBNV cuối năm, phòng Tổ chức và nhân sự trực tiếp tổng hợp các nguyện vọng, nhu cầu của nhân viên, đồng thời căn cứ vào các yêu cầu thực hiện mục tiêu chiến lược để xác định kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của từng khóa học.

Tuy nhiên, công tác này ở Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng còn nhiều bất cập, vì việc xác định đối tượng đào tạo còn mang tính chủ quan. Thường áp dụng đối với các nhân viên mới, hoặc chuyển đổi vị trí công việc.



**c. Thực trạng xây dựng chương trình đào tạo**

Căn cứ vào mục tiêu và đối tượng đào tạo đã xác định, kết hợp với chiến lược đào tạo nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian tới; phòng Tổ chức nhân sự đã xây dựng một kế hoạch đào tạo riêng cho Công ty bao gồm: nội dung, phương pháp, thời gian và cả kinh phí đào tạo.

Qua số liệu khảo sát cho thấy: vẫn còn 35% lực lượng lao động không hài lòng và hơi hài lòng với những chương trình đào tạo trong thời gian gần đây, trong đó chủ yếu là do nội dung đào tạo chưa thích hợp.

**d. Tổ chức thực hiện**

Việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo rất quan trọng, cần sự hợp tác của nhà quản lý và nhân viên thì mới đem lại hiệu quả cao. Trong năm 2013, Công ty đã tổ chức nhiều khóa đào tạo ngắn hạn, bao gồm đào tạo bên trong và bên ngoài đơn vị.

**Bảng 2.6: Tình hình đào tạo năm 2013**

<b>Phòng ban</b>	<b>Tổng LĐ (người)</b>	<b>Số người được đào tạo</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Ban giám đốc	8	2	50
Tổ chức hành chính	10	1	13
Văn phòng	35	1	4
Kinh doanh	40	25	83
Tài chính - Kế toán	15	8	53
Quản lý xuất nhập khẩu	32	3	43
Kế hoạch	15	3	50
<b>Tổng</b>	<b>178</b>	<b>60</b>	<b>47</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự)

Tỷ lệ người lao động được đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng trong năm 2013 là khoảng 47% cho toàn Công ty. Trong đó, chiếm tỷ lệ cao nhất là phòng kinh doanh. Tuy nhiên, khối văn phòng lại chiếm tỷ lệ rất ít (4%) trong số được đào tạo, số lượng này chỉ tập trung vào một số khóa đào tạo ngắn hạn trong nội bộ Công ty.

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

Kết quả khảo sát hiệu quả của các chương trình đã được tổ chức tại Công ty trong thời gian qua cho thấy: 10% rất hài lòng, 51% hài lòng với các chương trình đào tạo hiện tại, trong đó còn 39% không hài lòng và hơi hài lòng.

### **2.3. NGUYÊN NHÂN CỦA NHỮNG HẠN CHẾ TRÊN**

#### **2.3.1. Thiếu chiến lược phát triển nguồn nhân lực**

Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng chưa xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực hoàn chỉnh, vì vậy có bộ phận, đơn vị vừa thừa, vừa thiếu về số lượng.

#### **2.3.2. Chưa làm tốt công tác quy hoạch nguồn nhân lực**

Trong thời gian qua công tác quy hoạch cán bộ của Công ty chưa tốt, còn mang tính chấp vá và chưa đảm bảo tính kế thừa.

#### **2.3.3. Các chính sách đối với nguồn nhân lực còn nhiều bất cập**

Việc thực hiện các chính sách sử dụng đội ngũ nhân lực còn nhiều hạn chế, bất cập. Cơ chế xét tuyển công chức trong ngành hiện nay cũng không phản ánh thực chất đội ngũ nhân lực khi bước vào nghề nên dẫn đến tình trạng số người được trúng tuyển thì yếu về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

## CHƯƠNG 3

### GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU ĐÀ NẴNG

#### 3.1. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

**3.1.1. Cơ hội và thách thức quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.**

***a. Cơ hội:***

Cơ hội về thị trường được mở rộng, được tiếp cận với tất cả các hàng hóa dịch vụ của các nước thành viên. Khi gia nhập WTO các Doanh nghiệp Việt Nam có nhiều cơ hội, quan hệ với các đối tác nước ngoài tiềm năng mà trước kia bị các rào cản về thuế xuất cũng như các chính sách bảo hộ của nước bạn ngăn chặn.

***b. Thách thức***

**Thách thức về đối thủ cạnh tranh**

Tính cạnh tranh của thị trường càng trở nên mạnh mẽ và khốc liệt hơn, gay gắt hơn. Bởi chính sách mở cửa nền kinh tế, liên doanh liên kết với các đối tác nước ngoài nhằm thu hút vốn và học hỏi các kinh nghiệm quản lý tiên tiến của các nước trên thế giới vào Việt Nam.

Các Công ty có nhiều vốn, kinh nghiệm quản lý tiên tiến và các lợi thế cạnh tranh khác đã là những thách thức tiềm tàng trong tương lai cho sự phát triển của các Công ty nói chung, Công ty cổ phần XNK Đà Nẵng nói riêng.

**Thách thức về quy chế mới, định chế mới**

Không chỉ các định chế, quy định của tổ chức ta gia nhập, mà bản thân khi chúng ta gia nhập cũng phải thay đổi các hệ thống

chính sách, quy định, đặc biệt là một loạt các luật mới được Quốc hội thông qua, có tác động đến bản thân hoạt động kinh doanh của Công ty, và các tác động gián tiếp của các đối tác đến hoạt động của Công ty cũng buộc Công ty phải thích nghi thay đổi.

### **3.1.2. Chiến lược phát triển Công ty**

- Nâng cao chất lượng quản lý và chất lượng dịch vụ, tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của Công ty

- Chú trọng công tác nghiên cứu, khảo sát nhằm khai thác thị trường kinh doanh và xuất nhập khẩu trong cả nước và trên thế giới.

- Kết hợp các yếu tố về con người với các kế hoạch khác.

- Củng cố và phát triển thương hiệu nhằm phục vụ lợi ích kinh doanh của Công ty trên thị trường trong nước và quốc tế.

### **3.1.3. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại Công ty**

- Coi trọng đào tạo và nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn và tinh thần trách nhiệm cao để đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty.

- Liên kết với trường Đại học để mở các lớp đào tạo ngắn hạn nhằm nâng cao kỹ năng, nghiệp vụ cho nhân viên.

- Xây dựng và triển khai một cách toàn diện, đồng bộ hệ thống các chính sách động viên nhân viên nhằm phát huy tối đa năng lực làm việc cá nhân, nhóm người lao động.

## **3.2. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

### **3.2.1. Đánh giá nhu cầu phát triển**

Đối với nhà quản lý thì năng lực tư duy chiến lược vẫn chưa cao, một số lãnh đạo cấp dưới vẫn bị động, thiếu năng lực giải quyết vấn đề, đặc biệt nhân viên là còn hạn chế về kỹ năng ngoại ngữ; kỹ năng xử lý tình huống; nhân viên kế toán phải sử dụng thành thạo phần mềm kế toán, đọc được báo cáo thuế và kỹ năng về tin học...

Như vậy, trong thời gian tới, cán bộ phòng nhân sự cần thiết phải xây dựng khung cơ cấu năng lực cho từng vị trí công việc thật hoàn chỉnh giúp cho Công ty hoàn thiện công tác đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.

### **3.2.2. Nội dung năng lực cần phát triển**

#### ***a. Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ***

Năng lực của người lao động thể hiện qua kiến thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Thời gian qua việc nâng cao trình độ cho đội ngũ còn nhiều bất cập, không hợp lý. Vì vậy, muốn nâng cao trình độ kiến thức, chuyên môn của đội ngũ cán bộ nhân viên thì Công ty phải làm tốt công tác đào tạo. Để có đội ngũ cán bộ đáp ứng được yêu cầu phát triển trong điều kiện nền kinh tế thị trường, hội nhập kinh tế thế giới thì cần những giải pháp cụ thể sau:

+ Đối với ban lãnh đạo của Công ty thì nhất thiết phải được đào tạo trình độ tiến sỹ hoặc thạc sỹ chuyên ngành.

+ Đối với cán bộ quản lý cần đào tạo lại những kiến thức cơ bản trên một số lĩnh vực quan trọng như quản lý điều hành xuất nhập khẩu hàng hóa...

+ Đối với CBNV: tiếp tục cử CBNV đi học đại học, cao học tại các trường đại học có uy tín.

#### ***b. Nâng cao kỹ năng cho người lao động***

*Thứ nhất*, rà soát lại công tác sắp xếp, bố trí sử dụng cán bộ nhân viên.

*Thứ hai*, phải thường xuyên cho đi đào tạo, học tập các kỹ năng về chuyên môn nghiệp vụ ở các tổ chức trong khu vực và trên thế giới.

*Thứ ba*, xây dựng văn bản quy định về nâng cao trình độ ngoại ngữ.

*Thứ tư*, trên cơ sở rà soát, đánh giá phân loại trình độ chuyên môn phòng tổ chức làm tham mưu cho Ban Giám đốc để xây dựng kế hoạch cử cán bộ nhân viên học tập bồi dưỡng để tiếp cận kiến thức mới và nâng cao trình độ cho người lao động.

*Thứ năm*, xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo và phát triển kỹ năng theo định kỳ

### ***c. Nâng cao thái độ cho người lao động***

Nhận thức là cơ sở của hành vi và thái độ của người lao động, muốn hành động đúng bắt buộc phải có nhận thức đúng. Do đó, cần nâng cao nhận thức tạo sự chuyển biến mạnh mẽ và nhận thức được thể hiện qua thái độ tích cực, hành vi đúng đắn đối với công việc và các quan hệ xã hội khác.

Để nâng cao nhận thức của đội ngũ cán bộ nhân viên Công ty cần thực hiện một số giải pháp sau:

- Nhận thức về vai trò của công tác phát triển đội ngũ cần được cụ thể hóa trong Nghị quyết của cấp ủy Đảng, trong chỉ đạo điều hành của Ban giám hiệu về chiến lược phát triển, phương hướng, kế hoạch đào tạo.

- Tổ chức thường xuyên, định kỳ sinh hoạt chuyên môn để cán bộ nhân viên trao đổi học tập.

- Việc tổ chức các ngày lễ kỷ niệm, các ngày truyền thống, các đợt sinh hoạt chính trị phải thật sự sâu sắc.

- Xây dựng yếu tố văn hóa làm việc, phong cách chuyên nghiệp của đội ngũ cán bộ nhân viên trong Công ty

- Xây dựng phong cách ứng xử giữa các thành viên trong đơn vị, với khách hàng, đối tác, chủ đầu tư, các cơ quan hữu quan liên quan dựa trên nền tảng văn hoá doanh nghiệp.

### **3.2.3. Nhóm giải pháp phát triển môi trường học tập**

#### ***a. Thiết lập tổ chức học tập***

- Xây dựng thành tố của tổ chức học tập: cần xây dựng cấu trúc nền tảng bằng các dự án như dự án cải tiến chất lượng nguồn nhân lực và dự án phát triển năng lực quản lý điều hành lãnh đạo.

- Xây dựng chiến lược quản trị tri thức:

#### ***b. Tạo dựng văn hóa học tập***

- Chú trọng việc tuyên dương khen thưởng cho các kết quả, thành tích học tập.

- Tổ chức các phong trào thi đua học tập sáng tạo trong công việc để làm cơ sở xét hệ số thành tích, tính lương cho cán bộ nhân viên.

### **3.2.4. Thực hiện hoạt động phát triển nghề nghiệp cho người lao động.**

- Thực hiện hội thảo nghề nghiệp để nhân viên thấy rõ những cơ hội nghề nghiệp

- Công ty cần lập kế hoạch bổ nhiệm cán bộ, có kế hoạch hỗ trợ thực hiện kế hoạch Công ty.

- Việc cất nhắc, tạo những cơ hội thăng tiến cho nhân viên có thể giúp họ nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp

- Công ty cần tạo điều kiện cho nhân viên tiếp xúc và trau dồi thêm kinh nghiệm ở những công việc khác ngoài công việc mà họ đảm trách.

### **3.2.5. Nhóm giải pháp về đào tạo nguồn nhân lực**

#### ***a. Đánh giá nhu cầu đào tạo***

Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Bởi vì khi đề cập đến nguồn nhân lực thì chúng ta nói đến trình độ học vấn, trình

độ chuyên môn, kỹ năng, sức khỏe... mà các yếu tố đó có được đều thông qua quá trình giáo dục đào tạo. Song, để xác định chính xác nhu cầu cần được đào tạo của nhân viên thì phòng nhân sự cần khảo sát nhu cầu của CBNV Công ty để có thể đánh giá những điểm hạn chế và phát hiện ra những thiếu sót cần đào tạo.

***b. Xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo***

Việc đề ra mục tiêu đào tạo phải đạt được những mục đích sau:

- Nâng cao năng suất lao động và chất lượng dịch vụ.
- Phát triển tay nghề và tính chuyên nghiệp trong công việc
- Xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ nhân viên thành thạo nghiệp vụ chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp và nhiệt tình khi được giao công việc.

***c. Xây dựng chương trình đào tạo***

- **VỀ NỘI DUNG ĐÀO TẠO:** Đối với Công ty trong những năm tới cần tiến hành đào tạo theo 2 chương trình sau:

- + Chương trình đào tạo cho cấp quản lý:
- + Chương trình đào tạo kiến thức lập báo cáo tài chính và phân tích tài chính

+ Chương trình đào tạo kiến thức nghiệp vụ xuất nhập khẩu

**- VỀ PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO:**

+ Đào tạo trong công việc:

+ Đào tạo ngoài công việc:

***d. Tổ chức đào tạo:*** đối với nhu cầu đào tạo thì một đơn vị thường gồm nhiều lĩnh vực khác nhau. Do đó, không thể có kinh phí để đào tạo cùng một lúc mà phải sắp xếp thứ tự ưu tiên theo từng thời kỳ, của từng cấp quản lý khác nhau cũng như từng vị trí công việc khác nhau.



### ***e. Đánh giá kết quả đào tạo***

Việc đánh giá kết quả đào tạo có những ý nghĩa rất thực tiễn. Đánh giá kết quả đào tạo cho ra những thông tin để đánh giá toàn bộ quá trình đào tạo, để khắc phục các sai sót và cải tiến.

Nội dung đánh giá cần bao gồm:

- Việc phân tích nhu cầu đào tạo có chính xác không, tại sao?
- Thiết kế đào tạo có phù hợp không, tại sao?
- Thực hiện đào tạo có tốt không, có đúng theo thiết kế không, tại sao?
- Kết quả đào tạo: Năng lực, kỹ năng và kết quả công việc có tốt không, tại sao?

Việc đánh giá các khóa học, các hoạt động đào tạo hoặc toàn bộ chương trình đào tạo là rất cần thiết. Nhờ công tác này giúp Công ty có thể kịp thời điều chỉnh nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo thông qua các biện pháp cụ thể sau:

- + Phương pháp trắc nghiệm.
- + Phương pháp đánh giá rút kinh nghiệm.
- + Phương pháp đánh giá bằng giá trị.
- + Học viên tự đánh giá.
- + Nơi đào tạo bên ngoài gửi báo cáo tổng kết từng khóa học và chung cả chương trình đào tạo cho bộ phận đào tạo của Công ty.

## KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực luôn có vai trò quan trọng trong tăng trưởng và phát triển – xã hội nói chung và của mỗi tổ chức kinh tế nói riêng. Đối với Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng, nguồn nhân lực trở thành yếu tố quyết định đến chất lượng phát triển và năng lực hội nhập. Tuy nhiên, nguồn nhân lực ở Công ty vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của tổ chức, nên yêu cầu phát triển nguồn nhân lực càng trở nên cấp bách. Luận án "*Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng*" đã tập trung nghiên cứu và giải quyết một số vấn đề cơ bản sau:

- Hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực.
- Xác định các nguyên nhân chủ yếu, làm rõ những hạn chế trong quá trình phát triển nguồn nhân lực của Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng.
- Trên cơ sở đó đề xuất những giải pháp và kiến nghị nhằm phát triển nguồn nhân lực của Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng trong thời gian sắp tới.