

BỘ GIAO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

VĂN QUÝ ĐỨC

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN LÂM ĐẶC SẢN XUẤT KHẨU
QUẢNG NAM (FOREXCO QUẢNG NAM)

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 THỊ BÍCH
THU**

Phản biện 1: PB1: TS. Nguyễn Phúc Nguyên

Phản biện 2: PB2: TS. Trương Hồng Trình

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 19 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. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực luôn là mối quan tâm của các doanh nghiệp, công ty. Bởi lẽ vai trò của nguồn nhân lực lại luôn là yếu tố quyết định sự thắng lợi của các doanh nghiệp.

Phát triển nguồn nhân lực là một việc làm hết sức cần thiết nhằm nâng cao chất lượng lao động và phát triển tài nguyên nhân lực, đảm bảo khả năng cạnh tranh lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp.

Để có thể phát triển ổn định và bền vững thì công tác quản trị nguồn nhân lực nói chung và phát triển nguồn nhân lực nói riêng là vấn đề được đặt lên hàng đầu. Tuy nhiên, công tác này của công ty Forexco trong những năm qua còn chưa được quan tâm đúng mức, tồn tại nhiều bất cập, hạn chế.

Đó là lý do tác giả chọn đề tài ***“Phát triển nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Lâm Đục Sản Xuất Khẩu Quảng Nam (Forexco Quảng Nam)”*** làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

➤ Hệ thống hoá vấn đề lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

➤ Phân tích, đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty Forexco Quảng Nam

➤ Đề xuất giải pháp để phát triển nguồn nhân lực của Công ty Forexco Quảng Nam trong thời gian tới

3. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu

➤ Đối tượng nghiên cứu :

Những vấn đề về phát triển nguồn nhân lực tại Forexco Quảng Nam

Nghiên cứu những phương pháp phát triển nguồn nhân lực tại công ty Forexco Quảng Nam.

➤ Phạm vi nghiên cứu :

Công ty cổ phần Lâm Đặc Sản Xuất Khẩu Quảng Nam (FOREXCO QUẢNG NAM)

➤ Thời gian nghiên cứu thực trạng công ty là 3 năm từ 2011 đến năm 2013 và đưa ra giải pháp cho công ty đến 2017

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện những mục tiêu trên, trong quá trình thực hiện đề tài tác giả đã sử dụng một số phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau:

➤ Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp phân tích chuẩn tắc.

➤ Phương pháp điều tra, phương pháp khảo sát, phương pháp chuyên gia.

➤ Để phục vụ quá trình nghiên cứu tác giả cũng tiến hành thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau

5. Bộ cục đề tài

Phần mở đầu: Ở phần này tác giả trình bày các nội dung lý do chọn đề tài, mục tiêu nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu, đối tượng và phương pháp nghiên cứu, đóng góp của đề tài.

Chương 1: Một số vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lâm Đặc Sản Xuất Khẩu Quảng Nam (Forexco Quảng Nam)

Chương 3: Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại công ty Forexco Quảng Nam.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

- Luận văn là công trình nghiên cứu chuyên sâu đầu tiên về vấn đề phát triển nguồn nhân lực tại một doanh nghiệp cổ phần hoá.

- Làm sáng tỏ một số nội dung cơ bản liên quan đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp sản xuất như khái niệm, các đặc điểm đặc trưng của nguồn nhân lực ngành gỗ, cơ cấu lao động, nội dung quản lý nhà nước đối với phát triển nguồn nhân lực ngành sản xuất chế biến gỗ.

- Tập trung phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong thời gian qua của công ty

- Đề xuất hệ thống các giải pháp đồng bộ nhằm phát triển nguồn nhân lực tại công ty Forexco Quảng Nam.

CHƯƠNG 1

KHÁI QUÁT CƠ SỞ LÝ LUẬN

VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Nguồn nhân lực (NNL)

Theo GS.TS. Bùi Văn Nhơn thì “NNL doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [2, Tr 72].

Theo PGS.TS Võ Xuân Tiến – Đại học Đà Nẵng thì “NNL 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”.

1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực (PTNNL).

Theo Leonard Nadler, “PTNNL là các kinh nghiệm học tập có tổ chức được diễn ra trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tăng khả năng cải thiện kết quả thực hiện công việc, tăng khả năng phát triển của tổ chức và cá nhân”.

Theo Henry J. Sredl & Willam J. Rothwell, “PTNNL đề cập đến kinh nghiệm học tập có tổ chức do người chủ doanh nghiệp tài trợ. Nó được thiết kế và thực hiện với mục tiêu nâng cao kết quả thực hiện công việc và cải thiện điều kiện con người thông qua việc đảm bảo kết hợp giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân”

1.1.3 . Vai trò của nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động; duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực; tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Đối với người lao động, vai trò của phát triển nguồn nhân lực tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp; tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động; tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

1.2. PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.2.1. Đặc điểm NNL và PTNNL của doanh nghiệp

1.2.2. Mục đích của PTNNL trong doanh nghiệp

Đối với doanh nghiệp, phát triển nguồn nhân lực nhằm mục đích:

- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong

doanh nghiệp.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời.
- Giải quyết các vấn đề tổ chức.
- Chuẩn bị đội ngũ quản lý, chuyên môn kế cận.
- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

1.2.3. Nội dung cơ bản của PTNNL trong doanh nghiệp

a. Đảm bảo số lượng và cải tiến cơ cấu nguồn nhân lực

b. Nâng cao năng lực cho người lao động

**Nâng cao kiến thức cho người lao động*

Kiến thức là những điều hiểu biết có được hoặc do từng trải, hoặc nhờ học tập. Nó gồm 3 yếu tố: kiến thức tổng hợp (những hiểu biết chung về thế giới), kiến thức chuyên ngành (về một vài lĩnh vực đặc trưng như kế toán, tài chính,...) và kiến thức đặc thù (những kiến thức đặc trưng mà người lao động trực tiếp tham gia hoặc được đào tạo).

** Nâng cao kỹ năng cho 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 cho người lao động đó hoàn thành tốt công việc của mình, quy định tính hiệu quả của công việc.

Trình độ kỹ năng nghề nghiệp của cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp được tăng dần và nâng lên khi có sự quan tâm và giải quyết tốt việc lập kế hoạch và quản lý nghề nghiệp.

** Nâng cao nhận thức (thái độ và hành vi) của người lao động*

Trình độ nhận thức của nguồn nhân lực là trình độ phản ánh mức độ sự hiểu biết về chính trị, xã hội và tính tự giác trong hoạt động lao động tạo ra sản phẩm.

1.2.4. Tiến trình phát triển nguồn nhân lực

a. Xác định nhu cầu đào tạo

***Khái niệm Balanced Scorecard**

***Các khía cạnh của Balanced Scorecard**

***Quy trình xây dựng Balanced Scorecard trong xác định nhu cầu đào tạo nhân lực**

- **Xác định sứ mệnh và viễn cảnh của công ty**
- **Xác định chiến lược cho nguồn nhân lực**
- **Xây dựng bản đồ chiến lược**
- **Từ bản đồ chiến lược xây dựng thể điểm cân bằng theo**

bốn khía cạnh tài chính của công ty:

b. Xác định mục tiêu phát triển

c. Lựa chọn đối tượng phát triển.

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

d.1. Đào tạo tại nơi làm việc

- * **Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ**
- * **Luân chuyển và chuyển công việc**
- * **Tổ chức khoá đào tạo chính thức trong tổ chức**

d.2. Đào tạo ngoài nơi làm việc

- **Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp**
- **Phương pháp cử nhân viên đi học tạo các trường, trung tâm**
- + **Các chương trình tiếp tục đào tạo chung về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh,...** Các chương trình này có thể kéo dài từ vài ngày đến vài tháng.

+ Các chương trình, các khoá đào tạo riêng biệt nhằm cung cấp thêm các kiến thức cơ bản về từng lĩnh vực như tài chính, kế toán,...

+ Các chương trình đào tạo cấp bằng tốt nghiệp như Cao học Quản trị Kinh doanh, hoặc bồi dưỡng sau đại học,... Các khoá này thường được tổ chức theo kiểu học không tập trung, học viên học ngoài giờ vào buổi tối hoặc mỗi quý tập trung một đợt học khoảng một đến hai tuần.

- Đào tạo chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính

- Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

- Phương pháp đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ

e. Dự tính chi phí đào tạo và phát triển.

f. Đánh giá chương trình đào tạo

f.1. Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo

f.2. Các phương pháp đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo nguồn nhân lực

* Phân tích thực nghiệm

* Đánh giá những thay đổi của học viên theo các tiêu thức

* Đánh giá định lượng hiệu quả đào tạo

1.2.5. Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến PTNNL trong doanh nghiệp

a. Môi trường kinh tế

b. Khoa học công nghệ

c. Các yếu tố văn hoá, xã hội

d. Đối thủ cạnh tranh

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LÂM ĐẶC SẢN XUẤT KHẨU QUẢNG NAM (FOREXCO QUẢNG NAM)

2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN LÂM ĐẶC SẢN XUẤT KHẨU QUẢNG NAM

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty.

2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh

- Sản xuất, kinh doanh hàng đồ gỗ ngoài trời
- Trồng rừng, kinh doanh nguyên liệu giấy

2.1.3. Tổ chức bộ máy quản lý tại công ty

2.1.4. Thực trạng kinh doanh của công ty

a. Tình hình tài sản của công ty

b. Tình hình nguồn vốn công ty

c. Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh.

2.2. THỰC TRẠNG VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY FOREXCO QUẢNG NAM

2.2.1. Thực trạng về số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực

a. Thực trạng về số lượng lao động

Số lượng lao động tại văn phòng công ty chỉ chiếm một tỷ lệ thấp so với tổng số lao động toàn công ty. Trong 1300 lao động toàn công ty thì có 38 lao động ở văn phòng chiếm 2,92%. Do đặc thù của công việc cần nhiều lao động trong công tác sản xuất, vận chuyển, lưu thông hàng hoá, làm việc ở các khu cầu cảng nên số lao động này chiếm tỷ trọng lớn so với lao động làm việc ở khối hành chính. Quy mô lao động của công ty tương đối lớn, số lao động ở các xí nghiệp trực thuộc so với tổng số lao động trong công ty chiếm tỷ lệ 97,08%. Lao động của công ty chủ yếu là lao động trực tiếp.

b. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính

Do tính chất công việc của công ty, tỷ lệ lao động nam chiếm trên 70% chủ yếu tập trung tại các đơn vị trực thuộc chuyên sản xuất, khai thác cũng như ở các công việc có độ phức tạp như: cơ khí, vận tải, các kho bãi.... Lao động nữ trong công ty chỉ chiếm dưới 30% và thường là lao động gián tiếp tập trung ở các khối phòng ban chức năng và lao động phổ thông các công việc nhẹ

c. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

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

Lao động của công ty có độ tuổi trải từ 18 tuổi đến 60 tuổi, cụ thể năm 2011 người lao động dưới 40 tuổi có người chiếm tỷ lệ 58,15%, năm 2012 có người chiếm tỷ lệ 62,48% và năm 2013 có người chiếm tỷ lệ 67%.

d. Cơ cấu lao động theo trình độ

Lực lượng lao động công nhân kỹ thuật và công nhân lao động phổ thông chiếm trên 90%, có xu hướng tăng dần qua các năm là hoàn toàn hợp lý với điều kiện phát triển sản xuất của công ty hiện nay hiện nay. Ngoài ra, với tỷ lệ trên 7% lực lượng lao động có trình độ đào tạo cao đẳng, đại học và trên đại học; đây là một tỷ lệ tương đối phù hợp với yêu cầu quản lý của công ty và có lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh mặt hàng gỗ xuất khẩu trên địa bàn.

2.2.2 Thực trạng về phát triển năng lực

a. Thực trạng về công tác nâng cao kiến thức cho người lao động

Theo số liệu điều tra, những chương trình đào tạo mà các nhân viên của công ty tham gia được xem là có chất lượng tốt chỉ chiếm tỷ lệ khoảng 12%, khá chiếm khoảng 23%, trung bình và yếu chiếm 65%. Qua đó, cho thấy sự hài lòng của nhân viên khi tham gia chương trình đào tạo là không cao, mục tiêu và chương trình đào tạo chưa thực sự phù hợp.

b. Thực trạng về công tác phát triển kỹ năng cho người lao động.

Qua việc phân tích ở trên ta thấy rằng nhìn chung hiện nay công ty vẫn chưa thật sự quan tâm đến việc nghiên cứu về sự phù hợp của nhân viên với công việc, chưa có những chương trình nhằm tạo điều kiện hoặc hỗ trợ nhân viên nhận biết được sự phù hợp hay không phù hợp giữa năng lực chuyên môn, tính cách, sở thích của mình với công việc hiện tại.

c. Thực trạng về công tác nâng cao thái độ cho người lao động

Qua số liệu điều tra tại công ty, cho thấy khoảng 43% người lao động không thật sự hài lòng về công việc hiện tại của mình, 14% là không hài lòng và rất không hài lòng. Nguyên nhân của sự không hài lòng này một phần cũng do các vấn đề về điều kiện thực hiện công việc, môi trường làm việc, mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên... và một phần là do sự không phù hợp giữa năng lực, tính cách, sở thích với công việc.

2.3. ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN TẠI CÔNG TY FOREXCO QUẢNG NAM

2.3.1. Những kết quả đạt được

- Đào tạo chuyên trường, công nhân chế biến gỗ được tiến hành thường xuyên.

- Công ty có đội ngũ cán bộ công nhân viên có ý thức học hỏi, nâng cao tay nghề.

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

2.3.2. Những tồn tại cần khắc phục

- Do chưa thống nhất tiêu chuẩn về công nhân chế biến gỗ nên nội dung chương trình đào tạo công nhân chế biến gỗ cũng như chất lượng chưa cao.

- Mục tiêu đào tạo xác định còn chung chung, chưa cụ thể đối với từng đối tượng lao động trong công ty.

- Các chương trình đào tạo thường có quy mô nhỏ và nội dung đơn giản.

- Về phương pháp đào tạo: Chủ yếu áp dụng các phương pháp đào tạo truyền thống

- Công tác đánh giá chương trình đào tạo chưa được thực hiện khoa học

- Chưa quan tâm đến việc phát triển nghề nghiệp và hỗ trợ người lao động nhận biết sự phù hợp công việc với bản thân...

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY FOREXCO QUẢNG NAM

3.1. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY FOREXCO QUẢNG NAM.

3.1.1 Môi trường kinh tế

3.1.2 Yếu tố văn hoá xã hội.

3.1.3 Yếu tố khoa học công nghệ

3.1.4 Yếu tố đối thủ cạnh tranh.

3.2 VIỄN CẢNH, SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY FOREXCO QUẢNG NAM.

Viễn cảnh

Tầm nhìn của công ty FOREXCO QUẢNG NAM là trở thành công ty hàng đầu Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực sản xuất hàng mộc xuất khẩu, tạo thế phát triển bền vững hơn trong tương lai.

Sứ mệnh của công ty

Không ngừng sáng tạo, phấn đấu tạo ra những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao với giá hợp lý. Lấy sự thoả mãn nhu cầu của khách hàng làm mục tiêu phấn đấu.

Mục tiêu của công ty

Tiếp tục xây dựng Công ty đạt được 3 mục tiêu lớn là hiệu quả kinh tế, hiệu quả xã hội và thân thiện với môi trường.

Tiếp tục củng cố, duy trì các giải pháp nhằm xây dựng thương hiệu Forexco Quảng Nam trở thành thương hiệu có uy tín đối với khách hàng.

Tối đa hoá giá trị của cổ đông và theo đuổi chiến lược phát triển kinh doanh dựa trên những yếu tố chủ lực sau:

- Mở rộng thị phần tại các thị trường hiện tại và thị trường mới
- Phát triển toàn diện danh mục sản phẩm gỗ nhằm hướng tới một lực lượng tiêu thụ rộng lớn
- Phát triển các dòng sản phẩm mới nhằm thoả mãn nhiều thị hiếu tiêu dùng khác nhau.
- Xây dựng thương hiệu.

3.3 GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHO CÔNG TY

3.3.1 Vận dụng Balanced Scorecard trong PTNNL của công ty

a. Khái quát hoá các mục tiêu chiến lược công ty

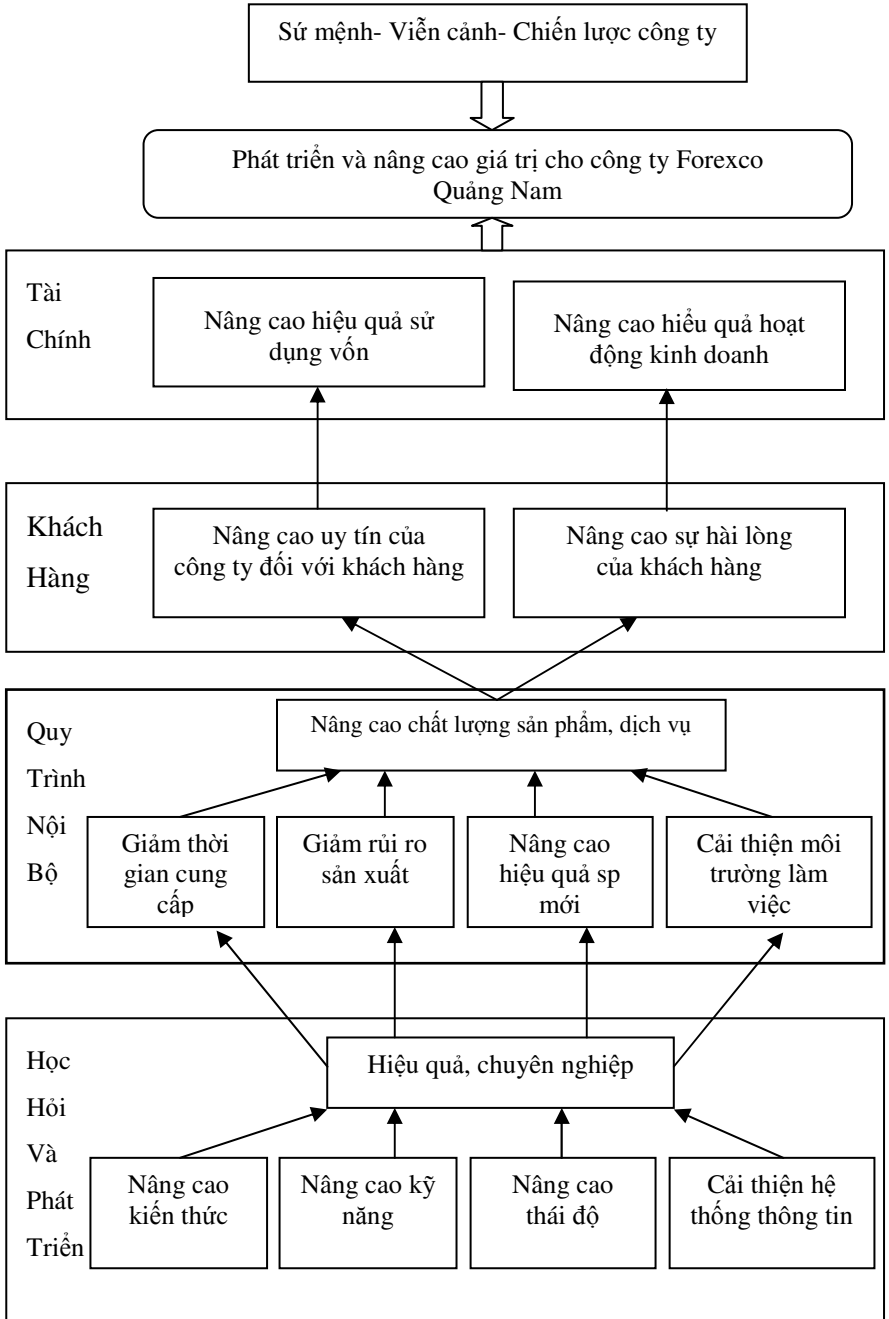
a.1. Viễn cảnh tài chính:

a.2. Viễn cảnh khách hàng

a.3. Viễn cảnh quy trình nội bộ

a.4. Viễn cảnh học hỏi và phát triển

b. Phác hoạ bản đồ chiến lược về nguồn nhân lực của công ty



Hình 3.1. Bản đồ chiến lược của công ty Forexco Quảng Nam

c. Xây dựng mục tiêu phát triển bằng cách sử dụng chỉ số đo lường cốt lõi (Key Performance Indicators– KPIs)

c.1. Phát triển chỉ số đo lường cốt lõi KPIs

Bảng 3.1. Bảng phát triển hệ số đo lường cốt lõi KPIs

VIÊN CẢNH	MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC	KPI
TÀI CHÍNH	Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn	Tỷ suất sinh lợi trên tài sản (ROA)
		Tỷ suất sinh lợi trên tổng vốn cổ phần (ROE)
	Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh	Lợi nhuận ròng trên sản phẩm
		Chi phí bình quân cho sản phẩm
KHÁCH HÀNG	Nâng cao uy tín công ty	Tỷ lệ khách hàng thoả mãn về chất lượng và dịch vụ
	Nâng cao sự hài lòng của khách hàng	Tỷ lệ khiếu nại khách hàng được xử lý hài lòng
QUY TRÌNH NỘI BỘ	Thời gian cung cấp sản phẩm và dịch vụ	Thời gian hoàn thành sản phẩm
	Giảm thiểu rủi ro sản xuất	Tỷ lệ sản phẩm hỏng
	Nâng cao hiệu quả sản phẩm mới	Tỷ lệ hàng mẫu được khách hàng chấp nhận
	Cải thiện môi trường làm việc	Tỷ lệ nhân viên hài lòng với môi trường công ty
HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN	Nâng cao kiến thức cho nhân viên	% Những người được đi học tập nâng cao kiến thức
	Nâng cao kỹ năng cho nhân viên	Mức độ huấn luyện cho NV
	Nâng cao thái độ cho nhân viên	Tỷ lệ khách hàng phàn nàn về nhân viên
	Cải thiện hệ thống công nghệ, thông tin	Số lượng máy móc cơ sở vật chất được nâng cấp

c.2. Nhận dạng và xác định trọng số cho các KPIs

Sau khi đã thu thập được dữ liệu về kết quả thực hiện từng KPI cho từng tiêu chí thì chúng ta tiến hành cho điểm. Theo nhận xét của ban điều hành thì kết quả được đánh giá theo thang điểm 5. Cụ thể: điểm 1 tương ứng với điểm yếu và điểm 5 tương ứng với rất tốt. Quy đổi điểm của các KPI ra % hoàn thành và phân loại điểm mạnh, điểm yếu: từ 0%-39% là điểm yếu, 40-59% là điểm trung bình, 60-79% là điểm khá, 80-100% điểm mạnh.

d. Bảng Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard)

Bảng 3.2. Bảng thẻ điểm cân bằng của công ty Forexco Quảng Nam

BSC	Mục tiêu	Đo lường	Mục đích	Tần suất BC	Công thức
Tài chính	Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn	Tỷ suất sinh lợi trên tài sản	Tăng 20%	Quý	Lợi nhuận trước thuế và lãi vay/tổng tài sản
		Tỷ suất sinh lợi trên tổng vốn cổ phần	Tăng 20%	Quý	Lợi nhuận sau thuế/vốn cổ phần
	Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh	Lợi nhuận ròng trên sản phẩm	Tăng 20%	Quý	Tổng lợi nhuận/ tổng sản phẩm
		Chi phí bình quân cho sản phẩm	Giảm 10%	Quý	Tổng chi phí/ Tổng sản phẩm sản xuất
Khách hàng	Nâng cao uy tín công ty	Tỷ lệ khách hàng thoả mãn về chất và dịch vụ	Đáp ứng 100%	Quý	Khách hàng thoả mãn/ khách hàng khảo sát

BSC	Mục tiêu	Đo lường	Mục đích	Tần suất BC	Công thức
	Nâng cao sự hài lòng của khách hàng	Tỷ lệ khách hàng được xử lý khiếu nại hài lòng	Đáp ứng 100%	Tháng	Khiếu nại KH được xử lý / KH khiếu nại
Quy trình nội bộ	Thời gian cung cấp sản phẩm và dịch vụ	Thời gian hoàn thành sản phẩm	Giảm 5%	Tháng	Tổng thời gian hoàn thành/ Tổng số sản phẩm
	Giảm thiểu rủi ro sản xuất	Tỷ lệ sản phẩm hỏng	Giảm 100%	Tháng	Số sản phẩm hỏng/ Tổng số sản phẩm
	Nâng cao hiệu quả sản phẩm mới	Tỷ lệ sản phẩm mẫu được khách hàng chấp nhận	Tăng 100%	Quý	Số sản phẩm mẫu KH chấp nhận/ Tổng số sản phẩm mẫu test
	Cải thiện môi trường làm việc	Tỷ lệ nhân viên hài lòng với môi trường công ty	Tăng 100%	Quý	Số nhân viên hài lòng/ Tổng số nhân viên khảo sát
Học hỏi và phát triển	Nâng cao kiến thức cho người lao động	Số người lao động đi học tập nâng cao kiến thức	Đáp ứng 100%	Quý	Số người đưa đi học nâng cao
	Nâng cao kỹ năng cho người	Mức độ huấn luyện cho công nhân và	Đáp ứng 100%	Quý	Số người được huấn luyện và đào tạo kỹ năng

BSC	Mục tiêu	Do lường	Mục đích	Tần suất BC	Công thức
	lao động	nhân viên			
	Nâng cao thái độ cho người lao động	Giảm thiểu mức độ phàn nàn của khách hàng và nhân viên công ty	Đáp ứng 100%	Tháng	Số khách hàng và số nhân viên được khảo sát
	Cải thiện hệ thống công nghệ thông tin	Số lượng máy móc công nghệ và cơ sở hạ tầng được nâng cấp	Tăng 20%	Năm	Số lượng máy móc và cơ sở vật chất được tăng thêm

Tất cả phần trăm kỳ vọng mà công ty mong muốn được đưa ra và áp dụng vào Balanced Scorecard sau khi phân tích tổ chức, phân tích công việc, phân tích cá nhân của công ty, các bảng mẫu được trình bày trong phần phụ lục.

e. Đánh giá và xác định nhu cầu đào tạo

Theo bảng Thẻ điểm cân bằng để đạt được những mục tiêu kỳ vọng trên thì công ty đưa ra các chỉ tiêu học hỏi và phát triển về nguồn nhân lực để đáp ứng được các phương diện tài chính, khách hàng, và quy trình nội bộ cụ thể như sau:

	Tài chính	Khách hàng	Học hỏi và phát triển
Nhóm công việc chiến lược	-Ban giám đốc -Nhân viên kế toán -Nhân viên tài vụ	-Nhân viên xúc tiến thương mại -Nhân viên biên dịch hỗ trợ -Nhân viên tư vấn kỹ thuật	-Giám đốc -Công nhân chế biến gỗ bậc 4,5 -Chuyên trưởng -Nhân viên kỹ thuật thiết kế mẫu
Danh mục			
Kiến thức	Kiến thức về tài chính, kiến thức về ngành	Kiến thức về khách hàng Kiến thức về sản phẩm	Kiến thức về quản lý Kiến thức về kỹ thuật chế biến gỗ Kiến thức về thiết kế mẫu
Kỹ năng	Kỹ năng xử lý số liệu, kỹ năng xử dụng phần mềm hỗ trợ	Kỹ năng ngoại ngữ Kỹ năng tư vấn Kỹ năng quan hệ	Kỹ năng sản xuất trên chuyên Kỹ năng phần mềm đồ họa Kỹ năng làm kế hoạch
Thái độ	Nhạy bén, cẩn thận	Sự cộng tác với khách hàng	Tinh thần làm việc tập thể, chịu khó
Số lượng cần thiết	7 Người	12 Người	150 Người
Số lượng đạt	4 Người	7 Người	89 Người
Sự sẵn sàng của nguồn nhân lực	57%	58%	59%

Hình 3.2. Sự sẵn sàng về nguồn nhân lực hiện có của công ty so với nguồn nhân lực chiến lược viễn cảnh.

Qua hình 3.2 ta thấy sự sẵn sàng của nguồn nhân lực hiện có tại công ty chiếm tỷ lệ dưới 60% ,để đáp ứng được chiến lược mà công ty đề ra công ty cần tăng cường đào tạo nhân viên và công nhân cụ thể :

Nhân lực mảng tài chính cần đào tạo thêm 3 người (1 giám đốc và 2 nhân viên)

Nhân viên phòng xúc tiến thương mại cần nâng cao kỹ năng tiếng Anh 3 người và 2 người nâng cao kỹ năng quan hệ khách hàng.

Về phần mảng Quy trình nội bộ để đáp ứng yêu cầu thì phải cần thêm 20 thợ bậc 5, 25 thợ bậc 4, 8 chuyên trưởng, hiện nay xi nghiệp Hoà Nhơn đang có một giám đốc chuẩn bị về hưu nên công ty có chỉ tiêu đào tạo 1 người để lên thay vị trí, ngoài ra công ty cũng đưa thêm 3 nhân viên kế hoạch mới xuống nhà máy để nâng thực tế công việc sản xuất, cuối cùng cho 4 nhân viên kỹ thuật đi học thêm các lớp kỹ thuật thiết kế đồ gỗ.

3.3.2. Xây dựng chương trình đào tạo và phát triển

Xây dựng kế hoạch cụ thể cho từng đối tượng đào tạo :

Bảng 3.4. Kế hoạch đào tạo cho công nhân

TT	Lĩnh vực đào tạo	Thời gian	Địa điểm	Giáo viên
1	Kỹ năng chế biến gỗ FSC	4 tuần	Xí nghiệp	Công ty
2	Kỹ năng năng hoạt động trên chuyên	5 tuần	Xí nghiệp	Công ty
3	Phòng cháy chữa cháy.	4 tuần	Đà Nẵng	Công an Thành phố Đà Nẵng
4	An toàn vệ sinh lao động.	6 tuần	Đà Nẵng	Công ty.
5	Kỹ năng vận hành chuyên xử lý độ ẩm gỗ theo tiêu chuẩn FSC	6 tuần	Xí nghiệp	Công Ty

Bảng 3.5. Kế hoạch đào tạo cho lao động gián tiếp

TT	Lĩnh vực đào tạo	Thời gian	Địa điểm	Giáo viên
1	Phần mềm thiết kế	12 tuần	Đà Nẵng	Thuê chuyên gia
2	Tập huấn nghiệp vụ chuyên ngành sản xuất gỗ	7 tuần	Tại công ty	Công ty
3	Ngoại ngữ	4 tuần	Đà Nẵng	Thuê chuyên gia.
4	Kỹ năng lập kế hoạch	6 tuần	Đà Nẵng	Thuê chuyên gia.

Bảng 3.6. Kế hoạch đào tạo cho cán bộ quản lý

TT	Lĩnh vực đào tạo	Thời gian	Địa điểm	Giáo viên
1	Tin học.	12 tuần	Đà Nẵng	Thuê chuyên gia
2	Chính trị cao cấp	1 năm	Trường chính trị Đà Nẵng	GV của trường
3	Quản lý doanh nghiệp	2 năm	ĐHKT Đà Nẵng	Công ty.
4	Giám đốc xí nghiệp	3 tháng	Đà Nẵng	Thuê chuyên gia.

Dựa vào các chương trình đào tạo đã được xây dựng như trên, công ty sẽ lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp cho từng đối tượng, có như thế mới có thể nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực.

3.3.3. Xây dựng kế hoạch nguồn kinh phí cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

3.3.4 Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

+Thành lập bộ phận phụ trách chương trình đào tạo để điều khiển toàn bộ quá trình đào tạo và đánh giá đào tạo.

+Lựa chọn đối tượng đào tạo căn cứ vào định hướng nghề nghiệp, tiềm năng, năng lực và thành tích của mỗi cá nhân mà xác định đối tượng nào cần được đào tạo.

+Thiết lập hồ sơ đào tạo kết hợp với hồ sơ của từng nhân viên và định hướng nghề nghiệp của họ để theo dõi, đánh giá sự thay đổi trong năng lực và hành vi của mỗi người có theo đúng định hướng được thiết lập hay không.

3.3.5. Đánh giá chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- * Tổ chức kiểm tra kết thúc chương trình đào tạo.
- * Theo dõi hành vi sau đào tạo.
- * Đánh giá thành tích công tác sau đào tạo.
- * Đối chiếu với mục tiêu khi xây dựng chương trình đào tạo.

3.3.6. Các giải pháp khác

- a. Thực hiện chế độ trả lương, thưởng phạt, trợ cấp cho cán bộ công nhân viên một cách hợp lý*
- b. Tổ chức các hoạt động thi đua trong công ty*
- c. Cải tiến điều kiện môi trường làm việc*

KẾT LUẬN

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là công tác quan trọng và là nhân tố chính quyết định sự thành công của mọi tổ chức xã hội. Chính vì lẽ đó, mỗi nhà quản trị nhân lực cần có những kỹ năng, kinh nghiệm để có thể phát huy tối đa nguồn nhân lực trong công ty. Alvin Toffler đã nhận xét: “Tài sản lớn nhất của công ty ngày nay không phải là lâu đài hay công xưởng mà nó nằm trong vỏ não của nhân viên”. Như vậy, việc đầu tư vào đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là tập trung cho sự phát triển trong tương lai của công ty.

Cùng với sự nghiệp đổi mới của đất nước, Công ty Forexco Quảng Nam đã có những thay đổi đáng kể về quy mô, năng lực tài chính và đội ngũ, ngày càng thể hiện rõ vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế của thành phố Đà Nẵng. Đóng góp vào thành công đó là đội ngũ nhân lực của công ty. Tuy nhiên, đất nước đang bước vào giai đoạn mới, tự do hoá và mở cửa hội nhập mạnh mẽ với thế giới, đội ngũ nhân lực của công ty đã bộc lộ nhiều yếu kém và còn phải đương đầu với những thách thức, khó khăn và cam go mới. Điều đó đang đặt ra nhiều vấn đề nảy sinh trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty. Từ những lý do trên luận văn chọn đề tài nêu trên làm mục tiêu nghiên cứu. Trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành những nhiệm vụ chính sau:

Thứ nhất, hệ thống hoá những vấn đề lý luận và thực tiễn về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, kinh nghiệm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của một số công ty thành công; luận văn đã xác định đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là yếu tố quyết định thành

công của một tổ chức trong nền kinh tế thị trường nói chung và hội nhập nói riêng.

Thứ hai, qua phân tích thực trạng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty Forexco Quảng Nam, luận văn đã chỉ ra những thiếu hụt về năng lực của đội ngũ nhân lực, những tồn tại trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và nguyên nhân của những hạn chế đó.

Thứ ba, thông qua lý luận, thực trạng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, luận văn đã đưa ra những định hướng và giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty nhằm góp phần xây dựng một đội ngũ nhân lực có chất lượng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty cũng như hội nhập kinh tế quốc tế.