

## **LỜI CAM ĐOAN**

*Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học của riêng tôi. Các số liệu và trích dẫn trong luận văn đảm bảo độ tin cậy, chính xác và trung thực. Những kết luận khoa học của luận văn chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.*

## **TÁC GIẢ LUẬN VĂN**

**Nguyễn Thùy Linh**

## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	6
<b>1.1. Một số khái niệm</b> .....	6
<i>1.1.1. Nhân lực</i> .....	6
<i>1.1.2. Nguồn nhân lực</i> .....	8
<i>1.1.3. Đào tạo nguồn nhân lực</i> .....	10
<i>1.1.4. Chính sách đào tạo nguồn nhân lực</i> .....	11
<b>1.2. Mục đích, vai trò của đào tạo NNL trong doanh nghiệp</b> .....	11
<i>1.2.1. Mục đích</i> .....	11
<i>1.2.2. Vai trò</i> .....	12
<i>1.2.2.1. Đối với doanh nghiệp</i> .....	12
<i>1.2.2.2. Đối với cá nhân được đào tạo</i> .....	13
<b>1.3. Mục đích, vai trò của chính sách đào tạo NNL trong doanh nghiệp</b> .....	14
<i>1.3.2. Mục đích</i> .....	14
<i>1.3.3. Vai trò</i> .....	14
<b>1.4. Nội dung của chính sách đào tạo NNL trong doanh nghiệp</b> .....	15
<i>1.4.1. Chính sách đào tạo đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý</i> .....	15
<i>1.4.2. Chính sách đào tạo cán bộ, nhân viên</i> .....	16
<i>1.4.3. Chính sách điều tra, phân tích nhu cầu thực tế về đào tạo nguồn nhân lực</i> .....	21
<i>1.4.4. Chính sách quy định tiêu chuẩn, yêu cầu để lựa chọn những đối tượng đi đào tạo:</i> .....	21
<i>1.4.5. Chính sách về các chương trình đào tạo:</i> .....	22
<i>1.4.6. Chính sách đào tạo đội ngũ giảng viên cho những chương trình đào tạo của đơn vị:</i> .....	22

<i>1.4.7. Chính sách đãi ngộ, phúc lợi, khen thưởng, đề bạt thăng tiến hợp lý, kịp thời với các giảng viên và cán bộ có thành tích công tác và học tập tốt:</i>	22
<i>1.4.8. Chính sách quy định trách nhiệm ràng buộc với các giảng viên và cán bộ tham gia đào tạo:</i>	23
<i>1.4.9. Chính sách kiến tạo con đường phát triển sự nghiệp cho nhân viên:</i>	23
<i>1.4.10. Các chính sách khác:</i>	24
<i>1.5. Cấu trúc của chính sách đào tạo NNL</i>	24
<b>1.6. Kinh nghiệm về đào tạo và chính sách đào tạo của một số doanh nghiệp và bài học cho Viglacera</b>	24
<i>1.6.1. Tổng công ty cổ phần Ford Thăng Long</i>	24
<i>1.6.2. Tập đoàn dầu khí Việt Nam</i>	26
<i>1.6.3. Tập đoàn Danone</i>	28
<b>CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH</b>	33
<b>2.1. Khái quát về sự hình thành và phát triển của Tổng công ty Viglacera</b>	33
<i>2.1.1. Khái quát lịch sử hình thành và phát triển của Tổng công ty Viglacera</i>	33
<i>2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức</i>	34
<i>2.1.2.1. Chức năng, nhiệm vụ</i>	34
<i>2.1.2.2. Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của Viglacera</i>	35
<i>2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Viglacera giai đoạn 2010 – 2012</i>	37
<b>2.2. Một số nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến chính sách đào tạo NNL tại Tổng công ty Viglacera</b>	40
<b>2.2.1. Môi trường kinh tế vĩ mô:</b>	40

2.2.1.1. <i>Thể chế- Luật pháp</i> .....	41
2.2.1.2. <i>Các yếu tố Kinh tế</i> .....	41
2.2.1.3. <i>Các yếu tố văn hóa xã hội</i> .....	42
2.2.1.4. <i>Yếu tố công nghệ</i> .....	42
2.2.1.5. <i>Yếu tố hội nhập</i> .....	43
<b>2.2.2. <i>Quan điểm của ban lãnh đạo Viglacera về công tác đào tạo và phát triển NNL:</i></b> .....	44
<b>2.2.3. <i>Các nguồn lực của Viglacera:</i></b> .....	44
2.2.3.1. <i>Cơ sở vật chất</i> .....	45
2.2.3.2. <i>Nguồn vốn</i> .....	45
2.2.3.3. <i>Nguồn nhân lực</i> .....	45
<b>2.2.4. <i>Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Viglacera:</i></b> .....	45
<b>2.2.5. <i>Kế hoạch và chiến lược đào tạo NNL:</i></b> .....	46
<b>2.2.7. <i>Các nhân tố khác:</i></b> .....	48
<b>2.3. <i>Phân tích, đánh giá nội dung chính sách đào tạo NNL tại Tổng công ty Viglacera</i></b> .....	49
<b>2.3.1. <i>Chính sách điều tra, phân tích nhu cầu thực tế về đào tạo nguồn nhân lực của Viglacera</i></b> .....	49
<b>2.3.2. <i>Chính sách về chương trình đào tạo :</i></b> .....	50
2.3.2.1. <i>Chính sách đa dạng hóa loại hình và phương pháp đào tạo</i> .....	50
2.3.2.2. <i>Chính sách chú trọng đào tạo nước ngoài và đào tạo theo các dự án</i> .....	51
<b>2.3.3. <i>Chính sách lựa chọn cán bộ cử đi đào tạo</i></b> .....	51
2.3.3.1. <i>Tiêu chuẩn lựa chọn cán bộ đi đào tạo:</i> .....	51
2.3.3.1. <i>Điều kiện đối với những cán bộ được cử đi đào tạo:</i> .....	52
<b>2.3.4. <i>Các chính sách đối với cán bộ được cử đi đào tạo</i></b> .....	54
2.3.4.1. <i>Chính sách về quyền lợi của cán bộ được cử đi đào tạo</i> .....	54

2.3.4.2. Chính sách quy định trách nhiệm, nghĩa vụ của cán bộ được cử đi đào tạo.....	55
2.3.4.3. Chính sách đối với giảng viên tham gia đào tạo .....	57
<b>2.3.5. Chính sách khuyến khích, tạo điều kiện và đãi ngộ trong đào tạo ...</b>	<b>58</b>
<b>2.4. Đánh giá hiệu quả đạt được thông qua việc thực hiện chính sách đối với nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera.....</b>	<b>60</b>
<b>2.4.1. Thực trạng đội ngũ nhân viên văn phòng.....</b>	<b>60</b>
2.4.1.2. Về cơ cấu .....	61
2.4.1.3. Về kết quả đào tạo .....	69
2.2.3.2. Kết quả đào tạo .....	74
<b>2.4.2. Thực trạng thực hiện chính sách đào tạo nhân viên văn phòng.....</b>	<b>81</b>
2.4.2.1. Xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo.....	81
2.4.2.2. Công tác xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo ..	84
2.4.2.3. Lựa chọn giáo viên đào tạo .....	87
2.4.2.4. Kinh phí đào tạo.....	89
2.4.2.5. Lựa chọn đối tượng đào tạo.....	90
2.4.2.6. Tổ chức thực hiện đào tạo. ....	93
2.4.2.7. Đánh giá hiệu quả đào tạo .....	94
<b>2.5. Đánh giá hiệu quả thực hiện chính sách đào tạo nhân viên văn phòng .....</b>	<b>95</b>
2.5.1. Những thành công trong công tác đào tạo nhân viên văn phòng .....	95
2.5.2. Những tồn tại của công tác đào tạo nhân viên văn phòng và nguyên nhân .....	97
<b>3.1. Định hướng về chính sách đào tạo nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera .....</b>	<b>101</b>
3.1.1. Dự báo triển vọng phát triển của công ty .....	101

<b>3.1.2. Quan điểm của Ban giám đốc Tổng công ty Viglacera về chính sách đào tạo nhân viên văn phòng trong thời gian tới.....</b>	<b>103</b>
<b>3.2. Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đào tạo nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera .....</b>	<b>103</b>
<b>3.2.1. Hoàn thiện văn bản quy định chính sách đào tạo .....</b>	<b>103</b>
3.2.1.1. Về chiến lược đào tạo .....	103
3.2.1.2. Về kế hoạch đào tạo.....	104
3.2.1.3. Quy hế đào tạo .....	105
<b>3.2.2 Nhóm giải pháp về hình thức và phương pháp đào tạo.....</b>	<b>105</b>
<b>3.2.3 Nhóm giải pháp liên quan đến nội dung đào tạo .....</b>	<b>110</b>
<b>3.2.4 Nhóm giải pháp liên quan đến tổ chức công tác đào tạo.....</b>	<b>112</b>
<b>3.2.5. Đối với giai đoạn đánh giá hiệu quả đào tạo .....</b>	<b>115</b>
<b>3.2.6. Một số giải pháp khác.....</b>	<b>117</b>
<b>3.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả thực hiện chính sách đào tạo NNL thông qua việc nghiên cứu thực tế đối với nhân viên văn phòng. ....</b>	<b>118</b>
3.3.1. Hoàn thiện việc đánh giá chương trình đào tạo NNL sau khóa học của doanh nghiệp: .....	118
3.3.2.Lập và quản lý tốt nguồn kinh phí cho đào tạo và phát triển NNL: ....	119
3.3.3.Thay đổi cách xác định nhu cầu đào tạo:.....	119
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>121</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>.....</b>

**DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Ý nghĩa</b>
NNL	: Nguồn nhân lực
DN	: Doanh nghiệp
SX	: Sản xuất
KD	: Kinh doanh
CĐN	: Cao đẳng nghề

### DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Giá trị tổng sản lượng của Viglacera trong thời gian qua.....	38
Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh của Tổng công ty Viglacera .....	39
Bảng 2.5. Số lượng đội ngũ nhân viên văn phòng của Tổng công ty .....	60
Bảng 2.6: Cơ cấu theo trình độ của đội ngũ nhân viên văn phòng.....	62
Bảng 2.7: Quy mô đào tạo theo mục đích đào tạo tại .....	74
Bảng 2.8: Quy mô đào tạo theo phương pháp đào tạo tại.....	77
Bảng 2.9: Chi phí đào tạo tại Tổng công ty Viglacera.....	78
Bảng 2.10: Chất lượng đào tạo tại Tổng công ty Viglacera. ....	79
Bảng 2.11: Tần suất của hoạt động xác định nhu cầu đào tạo.....	82
Bảng 2.12: Nguyên nhân tổ chức đào tạo .....	83
Bảng 2.13: Đánh giá của nhân viên về nội dung đào tạo.....	85
Bảng 2.14: Ý kiến của nhân viên về phương pháp đào tạo .....	86
Bảng 2.15: Đánh giá của nhân viên về khả năng truyền đạt của giáo viên. ...	88
Bảng 2.16: Đánh giá của nhân viên về mức độ hỗ trợ .....	90
Bảng 2.17: Đánh giá của nhân viên về vấn đề lựa chọn đối tượng đào tạo .....	93
Bảng 2.18: Đánh giá của nhân viên về một số vấn đề thuộc điều kiện học tập ....	94
Bảng 2.19: Mức độ áp dụng kiến thức kỹ năng sau đào tạo tại.....	96
Bảng 2.20: Sự rõ ràng trong quy định đào tạo tại Tổng công ty Viglacera ....	97
Bảng 3.1: Nhu cầu đào tạo của đội ngũ nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera .....	112



## DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

<b>Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của Viglacera .....</b>	<b>36</b>
Biểu đồ 2.1: Quy mô đội ngũ nhân viên văn phòng 2010-2012.....	61
<b>Biểu đồ 2.2: Cơ cấu theo trình độ của đội ngũ nhân viên văn phòng .....</b>	<b>63</b>
<b>Biểu đồ 2.3: Đánh giá mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc.....</b>	<b>65</b>
Biểu đồ 2.4: Quy mô đào tạo theo mục đích đào tạo tại .....	76
Biểu đồ 2.5: Quy mô đào tạo theo phương pháp đào tạo tại .....	77
<b>Biểu đồ 2.6: Chi phí đào tạo tại Tổng công ty Viglacera.....</b>	<b>79</b>
<b>Biểu đồ 2.7: Nguyên nhân tổ chức đào tạo tại Tổng công ty Viglacera ...</b>	<b>83</b>
<b>Biểu đồ 2.8: : Đánh giá của nhân viên về khả năng truyền đạt của giáo viên.....</b>	<b>88</b>
<b>Biểu đồ 2.9: Đánh giá của nhân viên về vấn đề lựa chọn đối tượng đào tạo</b>	<b>93</b>
<b>Biểu đồ 2.10: Đánh giá của nhân viên về một số vấn đề thuộc điều kiện học tập .....</b>	<b>94</b>

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Con người là yếu tố đầu vào quan trọng của quá trình sản xuất, trình độ phát triển của **Nguồn nhân lực** là lợi thế phát triển của mỗi doanh nghiệp. Trong lĩnh vực nào thì con người **Cũng** đứng ở vị trí trung tâm. Quan tâm đến sự phát triển con người sẽ góp phần đảm bảo cho sự phát triển đất nước bởi vì quá trình phát triển nguồn nhân lực là thước đo đánh giá sự phát triển về kinh tế, xã hội của mỗi quốc gia.

Trong xu thế hội nhập toàn cầu, các doanh nghiệp được mở ra nhiều cơ hội phát triển. Sự phát triển của **Doanh nghiệp** thúc đẩy sự phát triển của cả quốc gia. Tuy nhiên đây **Cũng** là thách thức đối với doanh nghiệp, để tồn tại và phát triển các doanh nghiệp phải cạnh tranh, điều đó **Cũng** có nghĩa doanh nghiệp phải phát huy lợi thế của mình. Chất lượng **Nguồn nhân lực** là lợi thế hàng đầu bởi con người là một tài nguyên vô giá. Vì vậy, **Đào tạo Nguồn nhân lực** là một nhiệm vụ quan trọng không chỉ của một doanh nghiệp mà còn là nhiệm vụ của cả một đất nước.

Đào tạo **nhân sự** là một trong những điều kiện nâng cao năng suất lao động, phát triển toàn diện đội ngũ nhân sự và nâng cao vị thế của doanh nghiệp. Hơn nữa, suy cho cùng mọi quản trị đều là quản trị con người, chúng ta thấy rằng máy móc dù có hiện đại đến mấy **Cũng** không thay thế được con người. Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển được thì phải luôn đổi mới: đổi mới về mục tiêu, đổi mới về công nghệ,... đó là tất yếu khách quan và để đạt được điều này chỉ có thể nhờ vào đào tạo nhân sự để thích ứng và nâng cao khả năng bền vững của doanh nghiệp.

Nhận thức được tầm quan trọng của chính sách đào tạo nguồn nhân lực với sự tồn tại, phát triển và thành công của doanh nghiệp, em xin mạnh dạn đi sâu nghiên cứu đề tài: ***“Hoàn thiện chính sách đào tạo nguồn nhân lực tại***

*Tổng công ty Viglacera*” làm luận văn tốt nghiệp, nghiên cứu để tìm ra một số giải pháp phù hợp đề xuất nhằm tăng cường chính sách đào tạo nguồn nhân lực cho Tổng công ty Viglacera trong giai đoạn hiện nay.

## 2. Mục đích nghiên cứu đề tài

Mục đích nghiên cứu đề tài là làm rõ những vấn đề lý luận chung về đào tạo nguồn nhân lực, phân tích thực trạng chính sách đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Viglacera để đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đào tạo nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera.

Để thực hiện được mục đích nêu trên cần phải triển khai 3 nhiệm vụ cơ bản:

- Hệ thống hoá lý luận về đào tạo nhân viên trong doanh nghiệp, các hình thức đào tạo, các phương pháp đào tạo nhân viên, quy trình xây dựng chương trình đào tạo nhân viên trong doanh nghiệp.
- Nghiên cứu thực trạng thực hiện chính sách đào tạo nhân viên văn phòng của Tổng công ty Viglacera, những vấn đề cấp bách mà Tổng công ty Viglacera đang gặp phải trong 3 năm gần đây 2010 – 2012 thông qua điều tra, phỏng vấn, thu thập và xử lý thông tin sơ cấp, thứ cấp.
- Đề xuất một giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera.

## 3. Đối tượng và Phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: chính sách đào tạo nguồn nhân lực. tại

...

Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: Tổng công ty Viglacera.
- Về thời gian: Nghiên cứu dữ liệu trong 3 năm 2010-2012.
- Đề tài giới hạn nghiên cứu vào chính sách đào tạo nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Font: Bold, Vietnamese (Vietnam)

— Về nội dung nghiên cứu: chính sách đào tạo nhân viên

— Về đối tượng nghiên cứu của đề tài: Nhân viên văn phòng của Tổng công ty Viglacera

#### 4. Phương pháp nghiên cứu

- Dựa trên cơ sở phương pháp luận của Chủ nghĩa Mác – Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh kết hợp với các quan điểm của Đảng cộng sản Việt Nam về giáo dục đào tạo.

- Phương pháp thống kê, phân tích: dùng để xử lý số liệu sơ cấp và thứ cấp.

— Phương pháp điều tra xã hội học: thu thập số liệu sơ cấp.

- Phương pháp tiếp cận hệ thống: để tiếp cận vấn đề một cách bao quát, có hệ thống.

—

— Tổng quan tình hình nghiên cứu

— Những đóng góp của luận văn

#### 5. Tổng quan tình hình nghiên cứu ~~những công trình năm trước.~~

Trong thời gian vừa qua đã có nhiều nghiên cứu về vấn đề liên quan chính sách đào tạo nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp ở nhiều khía cạnh, phạm vi và địa bàn khác nhau như:

Hà Thị Minh Huyền (2010), Hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực ở Công ty Minh Long, Đại học kinh tế quốc dân. Đề tài đã tập trung nghiên cứu về cơ sở lý luận đào tạo phát triển để thấy rõ vai trò, ý nghĩa của đào tạo phát triển trong doanh nghiệp, để hiểu rõ hơn về công tác lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, lãnh đạo, kiểm tra công tác đào tạo nguồn nhân lực. Trên cơ sở phân tích thực trạng đội ngũ lao động và một số đặc điểm của hoạt động quản lý nguồn nhân lực để thấy rõ tồn tại về trình độ kiến thức và năng

Formatted: Indent: First line: 1,27 cm, No bullets or numbering

Formatted: Indent: First line: 1,27 cm, No bullets or numbering

Formatted: No bullets or numbering

Formatted: Font: Not Italic

lực của lao động so với yêu cầu của Công ty, từ đó có chiến lược đào tạo mới. Đề tài đã khẳng định ý nghĩa của công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong sự phát triển của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp lớn mạnh không thể tồn tại một đội ngũ cán bộ nhân viên trì trệ, thiếu kỹ năng và không có chuyên môn. Nắm vững và vận dụng lý thuyết đào tạo phát triển nguồn nhân lực phù hợp với đặc điểm hoạt động của từng doanh nghiệp là một trong những yếu tố nhằm đảm bảo thắng lợi của doanh nghiệp đó. Tuy vậy, việc ứng dụng lý thuyết vào thực tế xây dựng được một chương trình đào tạo hay, đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực lại là một khó khăn, thử thách mới mà doanh nghiệp cần phải nỗ lực tìm ra.

Trần Hải Long (2009), Chiến lược đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH BMG Việt Nam, Đại học kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội. Đề tài đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược đào tạo nguồn nhân lực. Cụ thể đã đưa ra những khái niệm liên quan đến chiến lược đào tạo nguồn nhân lực một cách khá đầy đủ và chi tiết như: chiến lược, chiến lược đào tạo,... Bên cạnh đó đề tài Cũng đã phân tích được thực trạng chiến lược đào tạo nguồn nhân lực tại công ty thông qua các phân tích các yếu tố bên ngoài Cũng như các yếu tố bên trong ảnh hưởng quá trình xây dựng chiến lược đào tạo của công ty. Tuy nhiên các chiến lược mà tác giả đề xuất đã không thật sự thuyết phục vì chỉ dựa trên những ý kiến chủ quan của tác giả.

Lê Thị Nhật Mai (2010), Đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Bia Hà Nội, Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội. Đề tài sử dụng phương pháp điều tra khảo sát với đối tượng khảo sát là đội ngũ nhân viên, đội ngũ cán bộ lãnh đạo của công ty về các vấn đề liên quan đến công tác đào tạo. Chính vì thế tác giả đã có những phân tích, đánh giá khá sắc sảo và chính xác về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại trung tâm. Tuy nhiên các giải pháp

mà tác giả đưa ra dựa trên các hạn chế về công tác đào tạo và phát triển thì chưa chính xác chưa góp phần nâng cao công tác đào tạo tại trung tâm.

#### **6. NĐư kiến những đóng góp mới của luận văn.**

Luận văn sẽ hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực được tổng hợp từ nhiều nguồn khác nhau để đưa ra một những giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực nói chung và nhân lực văn phòng nói riêng cho doanh nghiệp một cách cơ bản nhất để áp dụng trong thực tế.

Luận văn sẽ là tài liệu tham khảo có giá trị phục vụ cho công tác quản trị nguồn nhân lực cũng như hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và cũng là tài liệu tham khảo, là cơ sở để cho Tổng công ty xây dựng kế hoạch trong ngắn hạn và dài hạn.

#### **7. Kết cấu luận văn tốt nghiệp**

Ngoài phần tóm lược, lời cảm ơn, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục sơ đồ, hình vẽ và danh mục từ viết tắt thì luận văn được cấu trúc gồm 3 chương:

- **Chương 1:** Một số vấn đề Cơ sở khoa học về đào tạo và chính sách đào tạo NNL

- **Chương 2:** Thực trạng chính sách đào tạo nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera.

- **Chương 3:** Các kết luận và đề xuất Giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đào tạo nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera.

Formatted: Font: Not Italic, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Font: Not Italic

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

## CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm và định nghĩa cơ bản

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

#### 1.1.1. Nhân lực

##### Các quan niệm và cách thức tiếp cận về nhân lực

Nhân lực là đối tượng nghiên cứu của nhiều ngành khoa học khác nhau, tùy theo những cách tiếp cận khác nhau mà có những quan niệm khác nhau về nhân lực. Trên phạm vi quốc gia nhân lực là bộ phận dân số trong độ tuổi quy định và có khả năng tham gia vào quá trình lao động. Nhân lực của quốc gia phụ thuộc vào việc quy định của Nhà nước về độ tuổi lao động và khả năng tham gia lao động của từng cá nhân cụ thể (Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải 2008).

Trong hoạt động sản xuất ra của cải vật chất của loài người, năng lực lao động của con người có tác dụng chi phối chủ yếu, là nhân tố có tính quyết định đối với sự phát triển của lực lượng sản xuất xã hội. Sự phân công lao động xã hội càng sâu sắc, xã hội hóa nền sản xuất càng cao thì tính chất xã hội hóa của sức lao động của mỗi con người càng nhiều hơn. Trong quá trình xây dựng và phát triển kinh tế xã hội cần phải phát huy đầy đủ nguồn tài nguyên nhân lực, phát huy tính chủ động sáng tạo của người lao động.

Trong cuốn, Một số thuật ngữ hành chính các tác giả đã phân biệt nghĩa rộng và nghĩa hẹp của nhân lực. Theo các tác giả của cuốn sách này thì: “Nhân lực theo nghĩa rộng được hiểu như nguồn lực con người”; Nhân lực theo nghĩa hẹp (hay nhân lực xã hội và nhân lực doanh nghiệp) được hiểu như sau: “Nhân lực xã hội (còn gọi là nguồn lao động xã hội) là dân số trong độ tuổi có khả năng lao động” và “nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp” (Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh, 2008).

Nói đến nhân lực là nói đến con người, đã có nhiều quan điểm nói tới nhân lực, một khái niệm phản ánh chung nhất: Nhân lực là toàn bộ khả năng thể lực và trí lực của con người tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động.

#### **Quan niệm hiện đại về nhân lực**

Thông nhất với các quan điểm trên, nhân lực là năng lực mà các cá nhân sử dụng vào quá trình hoạt động, bao gồm cả số lượng các cá nhân Cũng như tất cả các tiềm năng của cá nhân một con người sẵn sàng hoạt động trong một tổ chức hoặc một xã hội. Nói cách khác, nhân lực là tổng hợp các cá nhân cùng kiến thức, kỹ năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức của họ để thành lập, duy trì, đóng góp cho sự phát triển của tổ chức, của xã hội. Từ định nghĩa chung này có thể xem xét thuật ngữ nhân lực dưới một số khía cạnh.

Nhân lực là sức lực của 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.

Nhân lực là bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo của doanh nghiệp) tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả



năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển doanh nghiệp.

Theo TS.Đỗ Minh Cương và PGS.TS Nguyễn Thị Doan thì: “Nhân lực là những cá nhân có nhân cách, có khả năng lao động sản xuất” (Đỗ Minh Quyên, Nguyễn Thị Doan, 2008).

Nhân lực còn được hiểu là lực lượng lao động với kỹ năng tương ứng sử dụng các nguồn lực khác nhau tạo ra sản phẩm phù hợp với yêu cầu của thị trường và xã hội.

Vậy nhân lực là lực lượng người lao động với kỹ năng nhất định để làm công việc nào đó mà xã hội hay thị trường có nhu cầu.

### ***1.1.2. Nguồn nhân lực***

Thuật ngữ “nguồn nhân lực” (humans resources) xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX khi có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Nguồn nhân lực (NNL) là nguồn lực con người, là yếu tố quan trọng nhất trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội. Khái niệm NNL được hiểu theo nhiều cách khác nhau:

NNL là tiềm năng về lao động trong một thời kỳ xác định của một quốc gia, một địa phương, một ngành, một vùng. Theo cách hiểu này, NNL được coi là nguồn lực con người với các yếu tố thể chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia.

Ở nước ta, khái niệm NNL được sử dụng rộng rãi từ khi bắt đầu công cuộc đổi mới. Điều này được thể hiện rõ trong các công trình nghiên cứu về NNL. Theo giáo sư viện sỹ Phạm Minh Hạc, nguồn lực con người được thể hiện thông qua số lượng dân cư, chất lượng con người (bao gồm thể lực, trí lực và năng lực phẩm chất). Còn theo PGS.TS Phạm Văn Đức thì: “Nguồn lực con người chỉ khả năng và phẩm chất của lực lượng lao động, đó không chỉ là số lượng và khả năng chuyên môn mà còn cả trình độ văn hóa, thái độ

đối với công việc và mong muốn tự hoàn thiện của lực lượng lao động”(Trần Kim Dung, 2006).

Như vậy, NNL không chỉ bao hàm chất lượng NNL hiện tại mà còn bao hàm cả nguồn cung cấp nhân lực trong tương lai, trình độ văn hóa, thái độ đối với công việc.

Theo như Nicolas Herry trong cuốn *Public Administration and Public affairss* (Quản trị công và vấn đề công) thì: NNL là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới. Cách hiểu này về NNL xuất phát từ quan niệm coi NNL là nguồn lực với các yếu tố thể chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của các tổ chức.

Báo cáo đánh giá về những tác động của toàn cầu hóa đối với NNL của Liên hợp quốc đã đưa ra định nghĩa: NNL là trình độ lành nghề, kiến thức và năng lực thực có thực tế cùng với những năng lực tồn tại dưới dạng tiềm năng của con người. Quan niệm về NNL theo hướng tiếp cận này có phần thiên về chất lượng của NNL. Trong quan niệm này, điểm được đánh giá cao là coi các tiềm năng của con người Cũng là năng lực, khả năng để từ đó có những cơ chế thích hợp trong quản lý, sử dụng.

Trong lý thuyết về tăng trưởng kinh tế, con người được coi là một phương tiện hữu hiệu cho việc đảm bảo tốc độ tăng trưởng kinh tế bền vững thậm chí con người còn được coi là một nguồn vốn đặc biệt cho sự phát triển - vốn nhân lực. Về phương diện này Liên Hiệp Quốc cho rằng: nguồn lực con người là tất cả những kiến thức kỹ năng và năng lực con người có quan hệ tới sự phát triển kinh tế xã hội đất nước. Ngày nay, NNL còn bao hàm khía cạnh về số lượng và chất lượng, không chỉ những người trong độ tuổi mà cả những người ngoài độ tuổi lao động.

Tiếp cận dưới góc độ của Kinh tế Chính trị cho thấy: NNL là tổng hoà thể lực và trí lực tồn tại trong toàn bộ lực lượng lao động xã hội của một quốc gia, trong đó kết tinh truyền thống và kinh nghiệm lao động sáng tạo của một dân tộc trong lịch sử được vận dụng để sản xuất ra của cải vật chất và tinh thần phục vụ cho nhu cầu hiện tại và tương lai của đất nước.

Từ các quan niệm trên, NNL được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, NNL là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, NNL bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường; Theo nghĩa hẹp, NNL là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực và kỹ năng nghề nghiệp của họ được huy động vào quá trình lao động.

### ***1.1.3. Đào tạo nguồn nhân lực***

Nhằm nâng cao và duy trì chất lượng cho nguồn nhân lực trong mỗi một tổ chức thì một hoạt động không thể thiếu đó là công tác đào tạo nguồn nhân lực. Thông qua các hoạt động đó giúp cho các tổ chức tạo được vị thế của mình trong môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Để nguồn nhân lực trong các tổ chức đó đáp ứng được với sự phát triển ngày càng cao của quá trình sản xuất kinh doanh thì công tác đào tạo nguồn nhân lực phải được thực hiện một cách có tổ chức và kế hoạch. Theo đó, hoạt động này được hiểu như sau:

Đào tạo là các hoạt động học tập có tổ chức, diễn ra trong những khoảng thời gian xác định nhằm hướng vào việc giúp cho người lao động nắm rõ hơn chuyên môn, nghiệp vụ của mình ở công việc hiện tại, bổ sung những kỹ năng, kiến thức còn thiếu để thực hiện công việc hiện tại một cách tốt hơn.

Do đó, hoạt động này chủ yếu hướng vào phục vụ cho sự đòi hỏi của các công việc trước mắt và cần phải thực hiện ngay, mang tính chất nền tảng.

Đào tạo nguồn nhân lực là việc huấn luyện người lao động tập trung vào những công việc hiện tại, chú trọng đến các công việc mang tính cá nhân, thời gian thực hiện việc đào tạo thường ngắn và với mục đích chủ yếu là để khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng thực hiện công việc hiện tại. Mặc dù sự thành công trong kinh doanh của một doanh nghiệp phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố nhưng nguồn nhân lực vẫn là một yếu tố quyết định cho sự thành công đó. Vì vậy, để phát triển toàn diện tiềm năng chất lượng của đội ngũ lao động, phục vụ mục tiêu của doanh nghiệp thì các doanh nghiệp cần phải chú trọng tổ chức tốt công tác đào tạo nguồn nhân lực (Trần Quốc Hà, 2002).

#### ***1.1.4. Chính sách đào tạo nguồn nhân lực***

Chính sách đào tạo là hệ thống các quan điểm, mục tiêu về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cùng những phương thức hành động được ban lãnh đạo khẳng định và thực hiện nhằm giải quyết những vấn đề lặp đi lặp lại trong một giai đoạn phát triển nhất định của mỗi doanh nghiệp.

### **1.2. Mục đích, vai trò của đào tạo NNL trong doanh nghiệp**

#### ***1.2.1. Mục đích***

Mục tiêu chung của đào tạo nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có nhằm 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 nhằm nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

Vấn đề đào tạo nguồn nhân lực chủ yếu nhằm mục đích sau (Hà Minh Trung, 2002):

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

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

- Tránh tình trạng lỗi thời: các nhà quản lý cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật tổ chức.

- Giải quyết vấn đề tổ chức: đào tạo phát triển nguồn nhân lực có thể giúp các nhà quản lý giải quyết các xung đột giữa nhân viên và nhà quản lý để đề ra các chính sách quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức một cách hiệu quả.

- Hướng dẫn cho công nhân viên mới: nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày làm việc đầu tiên trong tổ chức. Các định hướng về công việc đối với nhân viên sẽ giúp họ thích ứng nhanh với môi trường làm việc.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.

- Thoải mãn những nhu cầu phát triển cho nhân viên: được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên làm việc tốt hơn, muốn được giao những nhiệm vụ thử thách hơn.

## **1.2.2. Vai trò**

### **1.2.2.1. Đối với doanh nghiệp**

Việc đào tạo đúng nhu cầu của doanh nghiệp luôn mang lại những lợi ích cho doanh nghiệp, có thể tóm tắt như sau:

Đào tạo mang lại những lợi ích hữu hình bao gồm tăng sản lượng, giảm chi phí, tiết kiệm thời gian, tăng chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Đào tạo nguồn nhân lực giúp cải thiện thói quen làm việc, cải thiện thái độ và hành vi thực hiện công việc, tạo môi trường làm việc tốt hơn, tạo điều

kiện để nhân viên phát triển, nâng cao hình ảnh của công ty trên thương trường. Cụ thể như:

- Việc đào tạo giúp rút ngắn thời gian học hỏi và giám sát. Ngày nay, khi việc cạnh tranh trở ngày càng trở nên gay gắt thì doanh nghiệp càng mong muốn nhân viên thạo việc trong khoảng thời gian ngắn nhất, trong những trường hợp như thế, đào tạo là giải pháp ưu việt. Mặt khác, khi nắm được những kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc, cá nhân có thể làm việc một cách độc lập mà không cần đến sự giám sát thường trực của cấp trên, khi đó người quản lý có thể dành nhiều thời gian hơn cho những việc mang tính chiến lược hơn.

- Đào tạo giúp tăng hiệu quả làm việc, giúp cho cá nhân làm việc nhanh chóng và chính xác hơn, có thể tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới, tăng chất lượng dịch vụ, giảm nguyên vật liệu thừa, giảm tai nạn lao động...

- Đào tạo làm tăng niềm tin và động lực làm việc của nhân viên từ đó giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu đã đặt ra vì đào tạo kích hoạt sự yêu thích công việc và mở ra những cơ may mới cho cá nhân, làm tăng sự ổn định trong công việc vì kết quả thực hiện công việc gia tăng và cá nhân có thể thực hiện được những công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng.

- Đào tạo nguồn nhân lực thường xuyên Cũng tạo ra một lực lượng lao động lành nghề, linh hoạt và có khả năng thích nghi với những thay đổi trong hoạt động của công ty.

#### *1.2.2.2. Đối với cá nhân được đào tạo*

Việc được đào tạo giúp cho cá nhân thỏa mãn với công việc hiện tại, khiến cho họ cảm thấy công việc thú vị và hấp dẫn hơn.

Được đào tạo, có thêm nhiều kiến thức và kỹ năng sẽ làm tăng giá trị của cá nhân đối với công ty. Việc đào tạo mang đến cho cá nhân cơ hội để

chứng tỏ họ có thể làm được gì và tiềm năng của họ là gì, vì thế công ty quan tâm tới họ khi có những vị trí khuyết trong công ty.

Việc được đào tạo giúp cho cá nhân có thái độ tích cực và có động lực làm việc. Nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn khiến cho cá nhân tự tin và rất lạc quan về công việc của mình.

Điều này giúp cá nhân vượt qua những căng thẳng trong công việc và góp phần tạo nên bầu không khí làm việc tích cực. Mặt khác, khi được đào tạo, cá nhân sẽ cảm thấy được quan tâm và tin tưởng. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với công ty và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới.

### **1.3. Mục đích, vai trò của chính sách đào tạo NNL trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.2. Mục đích***

Nắm được sự thiết yếu và quan trọng của công tác đào tạo nguồn nhân lực như vậy, các lãnh đạo đã chú trọng nhiều hơn đến việc thiết lập và hoàn thiện hệ thống chính sách đào tạo, phát triển nhân sự cho tổ chức nhằm mục tiêu thúc đẩy và tạo điều kiện để nhân viên tham gia tích cực vào công tác học tập, trau dồi những kiến thức, kỹ năng cần thiết nhằm tăng khả năng thích ứng cho các cá nhân.

#### ***1.3.3. Vai trò***

Chính sách đào tạo nguồn nhân lực có vai trò quan trọng nhất trong hệ thống chính sách phát triển của doanh nghiệp. Nó giữ vị trí quyết định và có mối quan hệ chặt chẽ với các chính sách khác của doanh nghiệp. Cùng với các chính sách khác tạo nên hệ thống chính sách quy định, điều chỉnh hoạt động của các thành viên trong đơn vị hoạt động một cách khoa học, hiệu quả nhất.

Chính sách đào tạo nguồn nhân lực trực tiếp góp phần vào việc nâng cao trình độ chuyên môn, xây dựng và phát triển con người có đủ đức và tài, qua đó đáp ứng được mục tiêu trước mắt của doanh nghiệp, góp phần thực hiện mục

tiêu xóa đói giảm nghèo của quốc gia (vì một trong những nguyên nhân quan trọng nhất dẫn đến đói nghèo là do con người không có học, không có nghề nghiệp).

Chính sách đào tạo nguồn nhân lực hợp lý còn góp phần phát triển khả năng tiềm ẩn trong mỗi các nhân, Giúp đào tạo ra đội ngũ nhân viên giỏi thực sự cho doanh nghiệp, chuẩn bị đội ngũ lãnh đạo kế cận cho tổ đơn vị, đảm bảo sự phát triển đáp ứng đòi hỏi của điều kiện phát triển của nền kinh tế.

#### **1.4. Nội dung của chính sách đào tạo NNL trong doanh nghiệp**

##### ***1.4.1. Chính sách đào tạo đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý***

Đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp gồm: các thành viên Hội đồng quản trị (đối với các doanh nghiệp có Hội đồng quản trị); tổng giám đốc, giám đốc, phó tổng giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng và những chức danh trưởng phòng, phó trưởng phòng (ban) trong doanh nghiệp; các chuyên gia và các viên chức chuyên môn, nghiệp vụ. Ngoài ra, trong tiến trình mở rộng cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước, thì những cán bộ được giao đại diện phần vốn của nhà nước tại các doanh nghiệp cổ phần cũng thuộc đội ngũ này.

Trong đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp thì tổng giám đốc (giám đốc) có vai trò đặc biệt quan trọng; năng lực quản lý điều hành của giám đốc ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Xét về mặt tổ chức và kỹ thuật thì doanh nghiệp là một hệ thống, vai trò của giám đốc trong hệ thống này chính là sự kết hợp được mọi nỗ lực chung của con người (nguồn nhân lực) trong hệ thống đó, sử dụng tốt nhất các nguồn tài lực, vật lực thuộc quyền quản lý để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp. Sự thành công hay thất bại trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (kể cả quy mô lớn, vừa hoặc nhỏ) phụ thuộc vào hiệu quả quản lý, điều hành của giám đốc doanh nghiệp. Giám đốc doanh nghiệp được coi là



một nghề, đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn riêng về phẩm chất chính trị, phẩm chất đạo đức, năng lực chuyên môn và năng lực tổ chức quản lý doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế thị trường, hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

Việc hình thành đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp là một quá trình gồm nhiều giai đoạn, phụ thuộc vào phương pháp kết hợp hay kết nối các khâu tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng, bổ nhiệm và sử dụng. Các phương pháp kết hợp hay kết nối giữa các khâu này như sau:

Một là, tuyển chọn – bổ nhiệm và sử dụng: là phương pháp tuyển chọn rồi bổ nhiệm và sử dụng ngay vào vị trí cán bộ quản lý (không qua khâu đào tạo, bồi dưỡng).

Hai là, tuyển chọn – bổ nhiệm - đào tạo bồi dưỡng: là phương pháp bắt đầu bằng tuyển chọn rồi bổ nhiệm, sau đó mới đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí chức danh đảm nhiệm trong doanh nghiệp.

Ba là, tuyển chọn - đào tạo, bồi dưỡng – bổ nhiệm: là phương pháp được bắt đầu bằng việc tuyển chọn những người có khả năng và triển vọng, sau đó tiến hành đào tạo bồi dưỡng và cất nhắc lên các vị trí lãnh đạo quản lý doanh nghiệp.

Bốn là, đào tạo, bồi dưỡng – tuyển chọn – bổ nhiệm: phương pháp này dựa trên nền tảng là đào tạo các kiến thức, kỹ năng chuyên môn cho mỗi chức danh theo nghề quản trị kinh doanh, việc tuyển chọn và bổ nhiệm được dựa trên cơ sở nguồn nhân lực qua đào tạo, đáp ứng đủ tiêu chuẩn để bổ nhiệm vào vị trí chức danh quản lý doanh nghiệp nhà nước.

Để nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp, thì quy trình “đào tạo, bồi dưỡng – tuyển chọn – bổ nhiệm” có ưu việt hơn.

#### ***1.4.2. Chính sách đào tạo cán bộ, nhân viên***

“Đào tạo nhân viên là những hoạt động cung cấp cho nhân viên những kiến thức, kỹ năng thiết hụt, giúp nhân viên cập nhật những kiến thức, kỹ năng nhằm hoàn thành tốt các công việc ở hiện tại và trong tương lai”.

Thị trường lao động hiện nay cạnh tranh rất khốc liệt, để có được đội ngũ nhân viên chất lượng cao, có trình độ, kỹ năng cao thì cần phải có đào tạo.

Khi nói đến đào tạo nhân viên là đề cập đến việc cung cấp các hoạt động cho nhân viên đang thiếu hụt về học vấn, để giúp cho họ cập nhật các kiến thức, kỹ năng đáp ứng được yêu cầu về công việc, chẳng hạn như nhân viên văn phòng cần có kiến thức, kỹ năng về giao tiếp, cách xử lý các tình huống, hiểu chức năng nhiệm vụ của nó là gì? ....

#### ***Nội dung chính sách đào tạo nhân viên***

##### ***Đào tạo chuyên môn - kỹ thuật***

Đào tạo chuyên môn - kỹ thuật cần được thực hiện thường xuyên, liên tục trong suốt quá trình làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp.

##### ***Mục đích:***

Nhằm giúp cho nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật để thực hiện tốt nhất công việc hiện tại, cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới cho nhu cầu phát triển tương lai. Chuyên môn kỹ thuật được cấu thành từ các yếu tố: kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm nghề nghiệp, kỹ năng chuyên môn. Mỗi loại công việc lại đòi hỏi chuyên môn kỹ thuật khác nhau.

##### ***Nội dung:***

Đào tạo chuyên môn - kỹ thuật bao gồm các nội dung sau:

*Đào tạo các tri thức về nghề nghiệp.* Đó là những kiến thức căn bản và chuyên sâu về nghề nghiệp.

*Đào tạo các kỹ năng nghề nghiệp.* Để thực hiện tốt nhất các công việc được giao, mỗi người nhân viên phải có các kỹ năng nghề nghiệp nhất định.

*Đào tạo phẩm chất, kinh nghiệm nghề nghiệp.* Trong doanh nghiệp, mỗi người lao động có những phẩm chất khác nhau, tùy thuộc vào ngành nghề mà họ lựa chọn.

*Đào tạo chính trị và lý luận*

Đào tạo chính trị và lý luận nhằm nâng cao phẩm chất chính trị, nắm vững lý luận, nhân cách cho nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra con người vừa “*hồng*” vừa “*chuyên*”.

*a) Đào tạo chính trị:*

*Mục đích:* Đào tạo chính trị để nhân viên :

Biết kết hợp hài hòa giữa mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu toàn xã hội, giữa mục tiêu của cá nhân với mục tiêu chung của doanh nghiệp; Có quan điểm quản trị doanh nghiệp đúng đắn, không trái với định hướng chung thể hiện trong đường lối, chính sách của Đảng và Chính phủ, của Bộ, Ngành, Địa phương, pháp luật của Nhà nước. Trung thành với doanh nghiệp, với đồng nghiệp, có niềm tin vào sự thành công của doanh nghiệp, niềm tin vào đồng nghiệp. Có lập trường tư tưởng vững vàng, bản lĩnh trước những thách thức. Trong sáng về đạo đức, có trách nhiệm với công việc được giao, quan tâm đến các thành viên trong doanh nghiệp. Trung thực trong công việc và trong quan hệ ứng xử.

*Nội dung:* bao gồm:

- Các nghị quyết, chính sách, chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước. Các văn bản pháp luật có liên quan đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và liên quan đến nhân viên trong doanh nghiệp.

- Các quy định của cơ quan chủ quản và các cơ quan ban ngành khác có liên quan và đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

*b) Đào tạo về lý luận*

*Mục đích:* Đào tạo lý luận nhằm giúp, nhân viên hiểu bản chất của sự vật, biết cách hành động cũng như biết được phương hướng trong công việc thực tế. Để thực hiện công việc có hiệu quả cần kết hợp học đi đôi với hành, lý luận kết hợp với thực tiễn, lý luận soi đường cho thực tiễn, thực tiễn hoàn thiện lý luận.

*Nội dung:* Bao gồm:

- Tập trung vào các lý luận thường thức liên quan đến công việc và cuộc sống xung quanh họ, như lý luận về sản xuất, lưu thông hàng hoá, tiêu dùng, lý luận về tinh thần hợp tác trong công việc...

*Đào tạo văn hoá doanh nghiệp*

*Mục đích:* Đào tạo văn hoá doanh nghiệp giúp cho nhân viên hiểu và nhận thức đúng về tổ chức doanh nghiệp – nơi họ làm việc, từ đó thích ứng với tổ chức, hội nhập vào môi trường làm việc của doanh nghiệp. Văn hoá tạo ra sự thống nhất về ý chí hành động của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp với tư cách là một cộng đồng người. Giúp phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác, tạo ra bản sắc riêng cho doanh nghiệp

*Nội dung:*

- Các giá trị và quan điểm. Đây là yếu tố quan trọng đặc trưng cho văn hoá doanh nghiệp; Lối ứng xử và phong tục (thói quen), các quy định, quy tắc nội bộ, truyền thống, thói quen trong doanh nghiệp, tác phong làm việc, sinh hoạt.

cách thức ứng xử, giải quyết các mối quan hệ trong doanh nghiệp. Sử dụng quỹ thời gian làm việc và ngoài giờ làm việc...

*Đào tạo phương pháp công tác*

*Mục đích:* Đào tạo phương pháp công tác cho nhân viên dưới dạng thủ tục, quy trình làm việc, các phương pháp làm việc khoa học để làm việc tốn ít

thời gian, công sức mà thu được hiệu quả cao, góp phần nâng cao năng suất lao động.

*Nội dung:*

- *Phương pháp tiến hành công việc:* nhân viên sắp xếp các thao tác, công việc hợp lý hơn: công việc gì trước, việc gì sau, việc gì cấp bách, việc gì thông thả, công cụ lao động là gì?.....

- *Phương pháp bố trí, sắp xếp thời gian hợp lý:* giúp nhân viên biết cách phân bổ thời gian hợp lý nâng cao hiệu suất công tác, đảm bảo sự dẻo dai trong công việc.

- *Phương pháp phối hợp công việc với các bộ phận và các cá nhân có liên quan:* giúp nhân viên dễ tìm được sự hợp tác từ bên ngoài, làm thuận lợi cho quá trình làm việc.

#### ***1.4.3. Chính sách điều tra, phân tích nhu cầu thực tế về đào tạo nguồn nhân lực***

Đào tạo nguồn nhân lực phải đảm bảo các mục tiêu nâng cao kỹ năng, trình độ chuyên môn cho nguồn lực phù hợp với nhu cầu thực tiễn ngân hàng và đáp ứng đòi hỏi của thực tiễn. Do đó, cần có những chính sách cụ thể để xác định đúng nhu cầu đào tạo doanh nghiệp:

- Điều tra, phân tích môi trường thường xuyên để kịp thời cập nhật những yêu cầu, đòi hỏi mới của môi trường kinh doanh.

- Chính sách định hướng sự phát triển của công ty trong tương lai để tiến hành đào tạo các kiến thức đón đầu.

#### ***1.4.4. Chính sách quy định tiêu chuẩn, yêu cầu để lựa chọn những đối tượng đi đào tạo:***

Chính sách đào tạo nguồn nhân lực là chính sách mang tính chiến lược, lâu dài của công ty. Do đó, khi cử các cán bộ đi đào tạo, công ty phải đưa ra những yêu cầu về thâm niên công tác, cống hiến với cơ sở và những điều kiện cống hiến sau đào tạo... đòi hỏi đối tượng được cử đi đào tạo phải có trách nhiệm với những quyền lợi được hưởng từ công ty. Nhờ đó có những chính

sách thích hợp với từng đối tượng và đảm bảo hiệu quả của công tác đào tạo, lợi ích thu về bù đắp được chi phí đào tạo.

***1.4.5. Chính sách về các chương trình đào tạo:***

Dựa trên chiến lược kinh doanh và điều kiện các nhân tố ảnh hưởng, công ty lên kế hoạch và xây dựng những chương trình đào tạo phù hợp. Chương trình đào tạo phải đáp ứng được những đòi hỏi trước mắt về chất lượng nhân lực cho công ty. Không chỉ vậy, các chính sách về chương trình đào tạo phải mang tính định hướng cho sự phát triển nguồn nhân lực trong tương lai nói riêng.

***1.4.6. Chính sách đào tạo đội ngũ giảng viên cho những chương trình đào tạo của đơn vị:***

Đẩy mạnh công tác tuyên truyền ý thức trách nhiệm đối với chất lượng giảng dạy cho các giảng viên kiêm chức của đơn vị. Tạo điều kiện thuận lợi cho các giảng viên học tập, nghiên cứu nâng cao kiến thức, hoàn thiện tư tưởng đạo đức của mình, đảm bảo chất lượng đạt yêu cầu thực tiễn đề ra. Đây là một chính sách rất quan trọng nhằm nâng cao chất lượng đào tạo của các khóa học do đơn vị tự tổ chức.

***1.4.7. Chính sách đãi ngộ, phúc lợi, khen thưởng, đề bạt thăng tiến hợp lý, kịp thời với các giảng viên và cán bộ có thành tích công tác và học tập tốt:***

Đề tạo điều kiện thuận lợi và khuyến khích cho NNL tham gia tích cực, chủ động vào công tác đào tạo, công ty đưa ra những chính sách đãi ngộ về kinh phí nhằm hỗ trợ cho nhân viên tham gia đào tạo. Đồng thời kết hợp với các chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ nhân viên tham gia đào tạo, chính sách tạo động lực phấn đấu và phát huy hết năng lực của mỗi cá nhân. Bên cạnh đó có thể kết hợp tổ chức các chuyến tham quan du lịch, các phong trào thể dục thể thao theo định kỳ tạo điều kiện cho tất cả nhân viên có cơ hội giao lưu học hỏi, cũng như vui chơi giải trí để tái tạo sức lao động.

**1.4.8. Chính sách quy định trách nhiệm ràng buộc với các giảng viên và cán bộ tham gia đào tạo:**

Năng lực chuyên môn, kỹ năng truyền đạt, đạo đức cá nhân... của đội ngũ giảng viên là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của các chương trình đào tạo. Vì vậy, công ty phải đưa ra những quy định về trách nhiệm của giảng viên đối với công tác giảng dạy. Giảng viên phải giảng nhiệt tình, có trách nhiệm cao trong công việc, luôn chủ động trong việc trau dồi thêm kiến thức, kỹ năng mới đáp ứng yêu cầu đặt ra của thực tiễn.

**1.4.9. Chính sách kiến tạo con đường phát triển sự nghiệp cho nhân viên:**

“ Một trong những phần việc đáng làm nhất trong vai trò của một nhà lãnh đạo là giúp người khác bật lên thế mạnh của họ và làm cho những điểm yếu trở nên không đáng kể” [ Peter Drucker ]. Không thể phủ nhận rằng con người có thể học kỹ năng mới, kiến thức mới để nâng cao khả năng sẵn có của mình. Điều này vượt qua khả năng tự nhiên của con người, do đó đào tạo là việc cần thiết phải làm. Nhưng mục đích của đào tạo không phải là tìm cách để sửa chữa con người. Một nhà lãnh đạo giỏi phải biết điểm mạnh của nhân viên là gì, họ đã được đào tạo thích hợp chưa? Có hiểu nhiệm vụ mình cần làm chưa? Và nhân viên đó đã được đặt đúng vị trí chưa? Đến khi nào mỗi nhân viên đều đã đặt đúng vị trí thích hợp thì các chính sách đào tạo nguồn nhân lực mới thực sự có ý nghĩa. Muốn vậy, ban lãnh đạo công ty phải quan tâm đến hai chính sách:

- Tiến hành phân tích tình trạng nguồn nhân lực thường xuyên để xem xét sự phù hợp của công việc từ đó cơ cấu lại sơ đồ tổ chức, hoạt động trong từng giai đoạn nhằm đảm bảo hệ thống luôn trong trạng thái hoạt động hiệu quả nhất.



- Tiến hành đánh giá năng lực từng nhân viên theo định kỳ và khả năng của từng người để lên kế hoạch đào tạo hoặc tái đào tạo với mục đích nâng cao hơn nữa hiệu quả công việc của nhân viên.

- Quy hoạch các nguồn lãnh đạo kế cận trong tương lai để có chiến lược đào tạo hợp lý để bổ sung vào hàng ngũ lãnh đạo của công ty trong tương lai.

#### ***1.4.10. Các chính sách khác:***

Trên đây là những nội dung chính của chính sách đào tạo NNL. Ngoài ra còn một số chính sách khác được áp dụng bên cạnh như: chính sách tuyển dụng nhân sự, chính sách về đánh giá và tự đánh giá, chính sách giữ chân người tài, chính sách tiền lương tiền thưởng, chính sách thu hút khuyến khích đào tạo.....

#### ***1.5. Cấu trúc của chính sách đào tạo NNL***

Cấu trúc của chính sách đào tạo nguồn nhân lực gồm các phần sau:

- Mục tiêu của chính sách
- Đối tượng áp dụng của chính sách.
- Các nội dung chủ yếu của chính sách
- Việc tổ chức thực hiện chính sách.
- Việc kiểm tra giám sát tình hình thực hiện chính sách

### **1.6. Kinh nghiệm về đào tạo và chính sách đào tạo của một số doanh nghiệp và bài học cho Viglacera**

#### ***1.6.1. Tổng công ty cổ phần Ford Thăng Long***

Công ty Cổ phần Ford Thăng long tiền thân là Công ty Cổ phần Vận tải Dịch vụ và Du lịch được thành lập theo quyết định số 2604/QĐ-UB ngày 01/07/1998. Trong lịch sử hình thành và phát triển của mình, từ một đơn vị nhỏ của Thành phố Hà Nội, Công ty đã được cổ phần hóa thành một công ty Cổ phần. Qua nhiều lần thay đổi cơ cấu tổ chức, tên gọi trong quá trình 15

năm phát triển, đến nay Công ty Cổ phần Ford Thăng long đã trở thành một Công ty Cổ phần lớn, vận hành theo mô hình Tổ hợp Công ty mẹ - Công ty Con và các đơn vị phụ thuộc. Trong đó Công ty mẹ là Công ty Cổ phần Ford Thăng long.

Coi trọng và phát triển nguồn nhân lực 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. 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

### ***1.6.2. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam***

Tập đoàn Dầu khí Việt Nam là Công ty nhà nước được quyết định chuyển thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu theo Quyết định số 924/QĐ-TTg ngày 18-6-2010 của Thủ tướng Chính phủ. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam là một tập đoàn kinh tế mạnh của Việt Nam, được biết nhiều trong khu vực và trên thế giới.

Trong giai đoạn 2009-2012, Công ty Mẹ – Tập đoàn Dầu khí Việt Nam và các đơn vị thành viên đã tổ chức cho 277.544 lượt CBCNV tham gia các

khoá đào tạo ở nhiều loại hình. Với tổng chi phí thực hiện công tác đào tạo & phát triển nhân lực là 1.627 tỉ đồng. Bình quân mỗi CBCNV của Tập đoàn được tham gia đào tạo 1,36 lần/năm. Tuy nhiên, khi so sánh tổng chi phí đào tạo với tổng doanh thu của toàn Tập đoàn trong bốn năm (năm 2009: 272,47 nghìn tỉ đồng; năm 2010: 478,4 nghìn tỉ đồng; năm 2011: 675,3 nghìn tỉ đồng; năm 2012: 773,7 nghìn tỉ đồng) thì chi phí bình quân được sử dụng để đào tạo cho mỗi CBCNV trong một năm còn khá khiêm tốn. Bình quân chi phí đào tạo cho mỗi CBCNV trong Tập đoàn đạt 7,98 triệu đồng/năm trong khi năng suất lao động bình quân của một CBCNV đạt 10,79 tỉ đồng/năm.

Hai đơn vị có đóng góp chính nguồn nhân lực cho ngành dầu khí nước nhà là Trường Cao đẳng nghề Dầu khí (PVMTC) và đại học dầu khí (PVU). Trong đó, PVMTC đã tổ chức đào tạo được 2.375 khoá với 49.993 lượt học viên, trong đó, đào tạo theo kế hoạch Tập đoàn giao là 322 khoá với 12.992 lượt học viên tham dự, đạt vượt mức kế hoạch được giao; tổng kinh phí phục vụ cho công tác đào tạo theo kế hoạch Tập đoàn giao là 192.976 triệu đồng.

Tổng công ty Phân bón và Hóa chất Dầu khí - CTCP (PVFCCo) chia sẻ kinh nghiệm trong công tác đào tạo chuyên sâu, đào tạo chuyên gia và tự đào tạo. Viện Dầu khí Việt Nam nhấn mạnh đến việc phát triển nguồn nhân lực ngành dầu khí nên gắn liền 3 công tác là nghiên cứu khoa học, đào tạo và ứng dụng nghiên cứu khoa học vào thực tế sản xuất; đặc biệt là công tác đào tạo chuyên sâu của ngành. Liên doanh Việt – Nga Vietsovpetro, một trong những đơn vị chủ lực của Tập đoàn dầu khí Việt Nam cũng thực hiện rất tốt công tác đào tạo nguồn nhân lực và đạt nhiều kết quả quan trọng.

Tổng công ty Cổ phần Khoan và Dịch vụ khoan Dầu khí (PV Drilling) chia sẻ kinh nghiệm xây dựng mô hình nâng cao năng lực lãnh đạo. Nhấn mạnh mô hình lãnh đạo của PVD phải phù hợp với nhiều tiêu chí: phù hợp với chuẩn chung của của thế giới, văn hóa Việt Nam, văn hóa doanh nghiệp

PVD. Tổng công ty Thăm dò và Khai thác dầu khí (PVEP) là một trong những đơn vị đi đầu trong việc xây dựng hệ thống chức danh lãnh đạo. Tại Hội nghị đã cho thấy những thành công của đơn vị trong quá trình xây dựng và áp dụng Hệ thống quản trị nhân sự theo năng lực tiêu chuẩn chức danh và chia sẻ kinh nghiệm đào tạo trực tuyến rất hiệu quả.

Thực tế cho thấy kinh phí dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của Tập đoàn Dầu khí là cao nhất trong các Tập đoàn kinh tế nhà nước. Riêng Viện Dầu khí Việt Nam, Cao đẳng Nghề Dầu khí và Đại học Dầu khí mỗi năm Tập đoàn đầu tư không dưới 500 tỉ đồng... Và trong các đơn vị của Tập đoàn đứng số một về kinh phí đào tạo là Vietsovpetro, tiếp sau là PV Gas, PVEP, PVD, PTSC...

Trong thời gian sắp tới phải hướng đến 6 nội dung quan trọng là tiếp tục xây dựng và hoàn thiện hệ thống quản trị nhân lực (HRM) của Tập đoàn theo chuẩn mực quốc tế, trong đó trọng tâm là xây dựng và hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chức danh, hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc, hệ thống trả lương theo năng lực; Tiếp tục xây dựng đội ngũ quản lý, thực hiện các chương trình đào tạo về quản lý cho cán bộ có chức danh lãnh đạo, cán bộ nguồn trước khi bổ nhiệm; Tiếp tục xây dựng đội ngũ chuyên gia kỹ thuật cho 5 lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh chính của Tập đoàn, đặc biệt là các chương trình đào tạo chuyên sâu; ...

### ***1.6.3. Tập đoàn Danone***

Tập đoàn Danone đứng đầu thế giới về sản phẩm sữa tươi, thứ hai thế giới về nước uống đóng chai và các loại bánh ngọt, ngũ cốc với các nhãn mác nổi tiếng như Dannon, Evian, Volvic, Aqua, LU... Một mạng lưới kinh doanh khổng lồ với 92.209 nhân viên, để đạt được thành công như ngày hôm nay, việc nâng cao năng lực của nhân viên đối với tập đoàn Danone là một đòi hỏi cấp bách. Công tác đào tạo quan tâm tới tất cả nhân viên, từ người quản lý tới

nhân viên hành chính, từ quản đốc tới công nhân đã khiến cho tập đoàn ngày càng trở nên vững mạnh.

#### **Công tác đào tạo dành cho những người lãnh đạo.**

Đối với những người lãnh đạo, tập đoàn Danone đã tiến hành nhiều chương trình khác nhau. Từ 10 năm nay, tập đoàn tổ chức các nhóm đào tạo chuyên môn như mua hàng, nhân lực, marketing và phổ biến rộng rãi các chương trình đào tạo này cho những công ty thành viên của tập đoàn (đào tạo qua mạng\_e-learning). Bắt đầu từ năm 2000, xây dựng chương trình đào tạo cốt ngang, tức là phân theo vùng địa lý tập trung vào đào tạo về cơ bản cho giới lãnh đạo. Năm 2000 trở đi, hãng tổ chức câu lạc bộ Danone Campus nhiều lần trong năm nhằm tập hợp những người quản lý khắp nơi trên thế giới với mục đích quốc tế hoá và truyền bá văn hoá kinh doanh của tập đoàn cũng như chia sẻ những kinh nghiệm hay trong giới lãnh đạo. Từ năm 2001, tổ chức chương trình “Odyssee” nhằm nâng cao khả năng thu hút, phát triển nhân tài của tập đoàn, phát triển kỹ năng lãnh đạo ở tất cả các cấp, từ Tổng giám đốc tới trưởng nhóm. Chương trình này bao gồm hai phần, thứ nhất thúc đẩy động lực cá nhân dựa trên bảng đánh giá 360 độ: mỗi người tham gia yêu cầu khoảng 8 người khác điền vào bảng câu hỏi mô tả người tham gia này trên các bình diện quản lý khác nhau. Mục tiêu của bảng câu hỏi cho phép mỗi người lãnh đạo xây dựng cho mình một kế hoạch phát triển cá nhân. Thứ hai, lập kế hoạch tiến bộ tập thể trong mỗi công ty thành viên để thu hút và phát triển nhân tài. Thu hút dựa trên một chính sách tuyển dụng mở, năng động và sáng tạo. Phát triển là chính sách quản lý con người trên phương diện cá nhân và sự gia nhập vào quá trình phát triển của tổ chức. Nâng cao năng lực lãnh đạo là mục tiêu cơ bản nhằm phát triển bền vững của tập đoàn.

### **Công tác đào tạo nguồn nhân lực, quản đốc và công nhân.**

Với đối tượng này, các công ty thuộc tập đoàn đã áp dụng nhiều chương trình khác nhau. Một số chương trình được liên kết với các cơ sở giáo dục có uy tín và các trung tâm dạy nghề. Để phát triển từng cá nhân, giúp họ thăng tiến và tăng lương, tập đoàn Danone khuyến khích các chi nhánh thực hiện chương trình “Năng lực và phân loại nhân lực”. Đó là những biện pháp cho phép xác định năng lực và đánh giá tối ưu tùy theo nhu cầu tổ chức hiện tại và trong tương lai. Ngoài ra, nhân viên còn có khả năng phát triển năng lực nhờ vào sơ đồ đào tạo được đổi mới và tự nhận biết mình thông qua việc xếp loại dựa trên năng lực từng cá nhân.

#### ***1.5.4. Bài học kinh nghiệm cho Tổng công ty Viglacera:***

Có thể nói để đạt được thành tích trên là cả một quá trình nỗ lực và phấn đấu của cả tập thể cán bộ, công nhân viên của Tổng Công ty qua các thời kỳ, từ lúc thành lập đến nay. Mà mấu chốt nhất, như trình bày ở trên, đó là tư tưởng dám đổi mới để đi đầu về công nghệ trong lĩnh vực của mình. Ngoài ra, không thể không kể đến sự hiệu quả của công tác quản lý mà Ban lãnh đạo Tổng Công ty đã tổng kết, đúc rút ra 3 bài học, đó là:

*Một là, coi trọng việc đào tạo và sử dụng cán bộ*

Trong suốt chặng đường phát triển của mình, Viglacera luôn xác định năng lực cán bộ là nhân tố quan trọng tạo nên sức mạnh của mình. Chính vì vậy, chính sách đào tạo cán bộ luôn được quan tâm.

Từ năm 1998, Tổng Công ty đã thành lập trường đào tạo công nhân và bồi dưỡng cán bộ vật liệu xây dựng để đào tạo mới và thường xuyên bổ túc, nâng cao trình độ nghề nghiệp cho cán bộ, công nhân, cập nhật những công nghệ mới trong các lĩnh vực thủy tinh, gốm xây dựng, vật liệu chịu lửa.... đưa vào giảng dạy. Trong các năm qua, đã đào tạo hơn 5000 công nhân kỹ thuật cho các nhà máy trong và ngoài Tổng Công ty, mở lớp đào tạo bồi dưỡng kiến thức quản trị kinh doanh cho 250 cán bộ quản lý tại các đơn vị thành viên, bồi dưỡng kiến thức chuyên ngành si-li-cát cho gần 200 cán bộ kỹ thuật. Hàng năm, Tổng Công ty cử hàng trăm lượt cán

bộ nhân viên đi nước ngoài để học tập kinh nghiệm, tiếp thu những công nghệ tiên tiến trên thế giới.

Đối với cán bộ kỹ thuật nghiệp vụ yêu cầu phải phấn đấu liên tục, Tổng Công ty đã tạo điều kiện để anh chị em nâng cao kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp. Tổng công ty đã liên kết với các trường Đại học Xây dựng, Đại học Bách khoa mở các lớp bồi dưỡng về công nghệ vật liệu xây dựng về tự động hóa. Song song với việc đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, hằng năm, Tổng Công ty còn cử các cán bộ chủ chốt tham dự các lớp Chính trị cao cấp. Hiện nay, tỷ lệ lao động qua đào tạo của Viglacera rất cao, chiếm trên 80%.

Về sử dụng cán bộ, Viglacera luôn coi trọng việc tìm kiếm, phát hiện, thu hút, tuyển dụng lao động có khả năng làm việc thực sự, tâm huyết với công việc và gắn bó với đơn vị. Công tác tuyển dụng lao động phải xuất phát từ yêu cầu sản xuất kinh doanh thực tiễn, được phản ánh trong chiến lược, chính sách nhân sự và kế hoạch tuyển dụng của mỗi bộ phận doanh nghiệp. Nguyên tắc của Viglacera trong sử dụng lao động là trọng dụng người có tài, có đức, không căn cứ đơn thuần vào bằng cấp, cơ cấu, quá trình công hiến hay thành phần xuất thân... Ngoài ra, nhiều đơn vị trong Tổng Công ty còn có chính sách khuyến khích tuyển dụng con em cán bộ công nhân viên đã, đang làm việc tại các đơn vị với mục đích xây dựng văn hóa truyền thống doanh nghiệp, coi doanh nghiệp như gia đình thứ hai của người lao động. Đã có những gia đình bố mẹ là công nhân, con nay thành các kỹ sư giữ vị trí quản lý điều hành.

#### *Hai là, quan tâm tới đời sống của người lao động*

Từ những năm trước và giai đoạn hiện nay các nhà máy đã được đầu tư công nghệ và thiết bị cập nhật trình độ tiên tiến hiện đại hàng đầu thế giới, vì vậy điều kiện lao động được cải thiện rõ rệt, từ lao động thủ công chuyển sang cơ giới hoá, tự động hoá. Việc đổi mới trang thiết bị, công cụ lao động đã tạo ra năng suất lao động và hiệu quả công tác cao. Công tác an toàn, vệ sinh lao động, chăm sóc sức khoẻ cho người lao động luôn được Tổng công ty chú trọng. Hằng năm, các đơn vị trực thuộc Tổng Công ty triển khai kế hoạch bảo hộ lao động nghiêm túc; khám sức



khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên, trang bị kỹ thuật an toàn, phương tiện phòng hộ lao động đầy đủ. Tổng công ty còn tổ chức kiểm tra định kỳ, kiểm tra đột xuất việc thực hiện kế hoạch bảo hộ lao động, do đó tai nạn lao động giảm rõ rệt, không để xảy ra tai nạn lao động nặng.

Cùng với việc đầu tư, xây dựng hàng loạt nhà máy trong chiến lược phát triển của mình, Tổng Công ty phối với Công đoàn và các đơn vị đã xây dựng các khu chung cư mới để giải quyết chỗ ở cho người lao động mới, như: chung cư Vĩnh Phúc, các khu chung cư tại KCN Bình Dương, Từ Sơn - Bắc Ninh, khu nhà ở tập thể Công ty CP Viglacera Hạ Long... Tất cả các đơn vị trong Tổng Công ty đều có nhà ăn giữa ca phục vụ cho công nhân.

*Ba là, đoàn kết nội bộ, phát triển hợp tác đối ngoại*

Để xây dựng thành một tập thể mạnh, Viglacera luôn chủ trương trao đổi, bàn bạc cởi mở, chi tiết và dân chủ để sự phối hợp, hợp tác được chặt chẽ, hiệu quả nhằm tìm ra hướng đi tốt nhất để phát triển; trong đó cần tôn trọng và tuân thủ một số nguyên tắc: Phát huy được thế mạnh của các đơn vị thành viên; tập hợp được thế mạnh các đơn vị thành viên tạo thành thế mạnh của Tổng Công ty để hình thành nguồn nhân lực, tài chính, thương hiệu và văn hóa của Tổng Công ty. Chỉ có như vậy, mới thúc đẩy việc phát huy tinh thần sáng tạo, tự chủ và ngày càng gắn với cơ chế thị trường hơn.

Với hoạt động đối ngoại, Viglacera luôn chú trọng việc đa phương hoá, đa dạng hoá các hoạt động kinh doanh, tăng cường quan hệ với các đối tác nước ngoài nhằm góp phần đưa ngành VLXD Việt Nam lên ngang tầm với các nước trong khu vực. Viglacera đã mở rộng hợp tác về kỹ thuật và công nghệ với các hãng của I-ta-li-a, Đức, Anh, Mỹ, Nhật, Tây Ban Nha... Ngoài ra, còn liên kết với các trường đại học chuyên ngành trong và ngoài nước để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nhiều dự án và các chương trình hợp tác với các đối tác tại nhiều nước trên thế giới đã và đang được tiến hành với những nội dung đa dạng và qui mô khác nhau.

## CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH

### ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY VIGLACERA

#### 2.1. Khái quát về sự hình thành và phát triển của Tổng công ty Viglacera

##### 2.1.1. Khái quát lịch sử hình thành và phát triển của Tổng công ty Viglacera

Sau cuộc chiến tranh chống Mỹ thắng lợi, trước yêu cầu cấp thiết về vật liệu xây dựng để phục hồi, xây dựng lại đất nước. Ngày 25/7/1974 theo Quyết định 366/BXD của Bộ trưởng Bộ xây dựng, Công ty gạch ngói sành sứ xây dựng chính thức được thành lập. Ban đầu chỉ có 18 xí nghiệp miền Bắc, phần lớn chuyên sản xuất gạch ngói. Năm 1979, được đổi tên là liên hiệp các xí nghiệp thuỷ tinh và gốm xây dựng. Theo Quyết định số 991/BXD- TCLĐ ngày 20/11/1995, Bộ trưởng Bộ xây dựng quyết định thành lập Tổng công ty thuỷ tinh và gốm xây dựng trên cơ sở sắp xếp và cơ cấu lại các doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng trực thuộc Bộ xây dựng. Tổng công ty thuỷ tinh và gốm xây dựng với tên giao dịch quốc tế là Viglacera (Việt Nam glass and ceramic for construction corporation) là một doanh nghiệp Nhà nước được đặt tại địa điểm số 628- đường Hoàng Hoa Thám- Tây Hồ- Hà Nội. Tổng công ty chịu sự quản lý của Nhà nước, của Bộ xây dựng và các cơ quan quản lý Nhà nước khác theo qui định của pháp luật.

Tổng công ty bao gồm 40 nhà máy, xí nghiệp thành viên với trên 15.000 cán bộ công nhân viên. Đến nay, do có sự sáp nhập của nhiều Nhà máy nên Tổng công ty còn 26 đơn vị thành viên trong đó có 20 đơn vị hạch toán độc lập, 6 đơn vị hạch toán phụ thuộc. Bên cạnh đó còn có 5 Công ty có vốn góp của Viglacera, các chi nhánh trong và ngoài nước và một đơn vị sự nghiệp chuyên đào tạo công nhân và bồi dưỡng cán bộ vật liệu xây dựng.

Từ khi mới thành lập cho đến năm 1990, Viglacera chủ yếu sản xuất gạch xây, ngói lợp và gạch lát nền xi măng. Hầu hết các nhà máy có công

nghệ và thiết bị lạc hậu, chất lượng sản phẩm không cao, tiêu hao nhiều nguyên liệu. Nhưng từ năm 1990 đến nay Viglacera không ngừng phát triển, đi đầu đột phá trong việc đầu tư chiều sâu vào sản xuất ở Việt Nam. Đây là doanh nghiệp có uy tín với đội ngũ kỹ sư, cán bộ kỹ thuật, công nhân lành nghề có khả năng đáp ứng mọi yêu cầu về thiết kết thi công các công trình sản xuất thủy tinh và gốm xây dựng với công nghệ hiện đại. Hiện nay Viglacera đã thiết lập được mối quan hệ về kinh tế, kỹ thuật với nhiều đối tác trên 22 quốc gia trên thế giới.

Trải qua gần 30 năm hoạt động, với bề dày kinh nghiệm Tổng công ty đã và đang đi vào ổn định, củng cố và ngày càng phát triển lớn mạnh xứng đáng là một trong những Tổng công ty hàng đầu sản xuất và kinh doanh xuất nhập khẩu lớn nhất ở Việt Nam.

### ***2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức***

#### ***2.1.2.1. Chức năng, nhiệm vụ***

- Thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng theo qui hoạch, kế hoạch phát triển ngành xây dựng của Nhà nước và theo yêu cầu của thị trường bao gồm các lĩnh vực sản xuất kinh doanh các chủng loại vật liệu phục vụ xây dựng.

- Thi công các công trình dân dụng, công nghiệp, công trình kỹ thuật hạ tầng đô thị và khu công nghiệp. Kinh doanh phát triển nhà, tư vấn đầu tư và xây dựng.

- Xuất nhập khẩu vật tư, phụ tùng, thiết bị, vật liệu xây dựng và công nghệ sản xuất vật liệu xây dựng và các ngành kinh doanh khác theo qui định của pháp luật.

- Liên doanh, liên kết với các tổ chức kinh tế khác trong và ngoài nước phù hợp với luật pháp và các chính sách của Nhà nước.

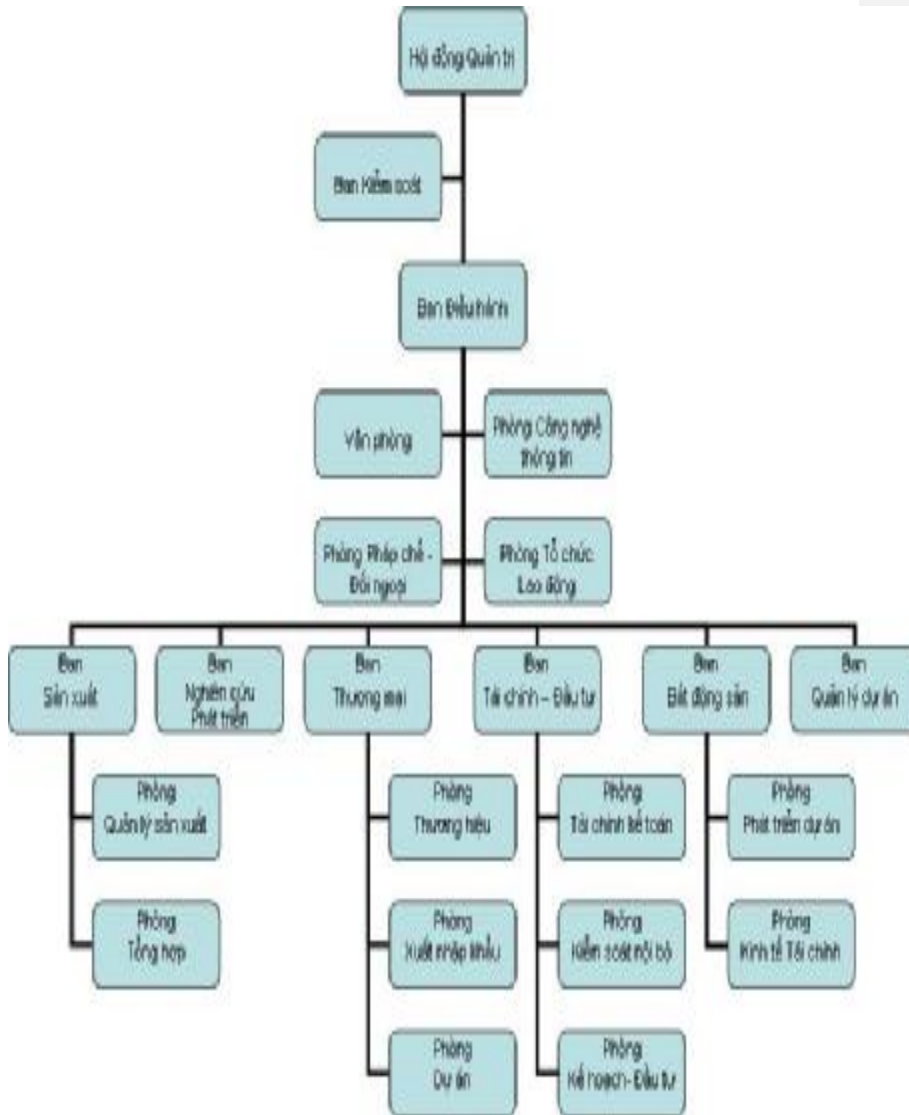
- Nhận và sử dụng vốn có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn do Nhà nước giao.

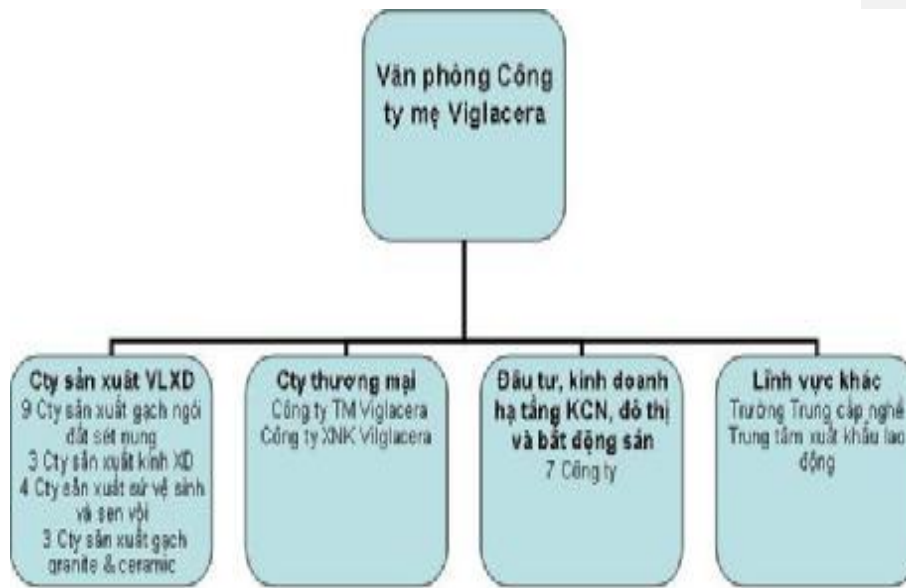
- Tổ chức quản lý công tác nghiên cứu ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ và đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty.

Ngoài ra Tổng công ty còn được Bộ xây dựng và Bộ thương mại giao thêm một số nhiệm vụ khác theo từng giai đoạn cụ thể như: xuất khẩu các loại sản phẩm của Tổng công ty, nhập khẩu các mặt hàng vật tư thiết bị thuộc phạm vi sản xuất kinh doanh của ngành như kính xây dựng, gốm xây dựng ... nhằm điều tiết thị trường kính xây dựng và các sản phẩm đi từ thủy tinh, xuất nhập khẩu uỷ thác cho các đơn vị khác trong Tổng công ty.

*2.1.2.2. Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của Viglacera*

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của Viglacera





### 2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Viglacera giai đoạn 2010 – 2012

#### **Các lĩnh vực sản xuất kinh doanh**

Qua hơn 30 năm hình thành và phát triển để phù hợp với chức năng nhiệm vụ được giao và nhu cầu thị trường. Hiện nay, Viglacera đang tập trung sản xuất kinh doanh rất nhiều chủng loại sản phẩm và dịch vụ nhưng được chia làm hơn 30 nhóm sản phẩm và được phân thành các lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính như sau:

- Sản xuất các vật liệu xây dựng bao gồm:
  - Gạch ốp lát ceramic, granit
  - Kính tấm xây dựng các loại: kính trắng, kính mờ, kính an toàn, kính phản quang, kính màu...
  - Các sản phẩm từ thủy tinh: bông sợi thủy tinh cách nhiệt, thủy tinh lỏng...

- Sứ vệ sinh, bồn tắm, gạch lát nền và gạch ốp tường tráng men...
- Tấm lợp và các sản phẩm phục vụ cho trang trí nội thất
- Vật liệu chịu lửa: gạch chammat, kiềng tính và các loại bột vữa tương ứng
- Gạch ngói thông dụng: gạch xây các loại có độ rỗng từ 30-70%, ngói thường ngói tráng men và các sản phẩm khác được làm từ đất sét nung
  - Tư vấn đầu tư, xây dựng và chuyển giao công nghệ sản xuất VLXD.
  - Thi công lắp đặt máy móc thiết bị phục vụ sản xuất vật liệu xây dựng.
  - Thi công xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, công trình kỹ thuật, hạ tầng đô thị và khu công nghiệp.
  - Trực tiếp xuất nhập khẩu vật tư, phụ tùng thiết bị, vật liệu xây dựng và công nghệ sản xuất vật liệu xây dựng.

Ngoài các lĩnh vực trên Viglacera còn sản xuất kinh doanh:

- Khai thác và chế biến nguyên liệu
- Sản xuất má phanh ô tô
- Sản xuất bao bì carton
- May quần áo bảo hộ

**Bảng 2.1: Giá trị tổng sản lượng của Viglacera trong thời gian qua**

*Đơn vị: triệu đồng*

Các chỉ tiêu	2010	2011	2012
Giá trị SXCN	781.027,3	1.200588,5	1.884023
Giá trị xây lắp	50.212,1	87.426,0	223.418,9
Giá trị khác	116.362,3	306.337,3	277.994
<b>Tổng giá trị</b>	<b>947.601,7</b>	<b>1.594.351,8</b>	<b>2.395.435,9</b>

*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010 - 2013*

Các lĩnh vực sản xuất kinh doanh trên đã làm đa dạng hoá thêm sản phẩm và góp phần đáng kể vào sự tăng trưởng của Viglacera

**\* Vốn**

Tính đến cuối năm 2012 Tổng công ty thủy tinh và gốm xây dựng có tổng số vốn sản xuất kinh doanh là 1350,839 tỷ đồng.

Xét về mặt nguồn vốn thì tổng số vốn hiện có của Viglacera được cấu thành trên các nguồn chủ yếu như sau:

- Vốn ngân sách Nhà nước cấp: 372,164 tỷ đồng chiếm 28,5%
- Vốn tự huy động: 330,900 tỷ đồng chiếm 25,34%
- Vốn vay ngân hàng: 489,690 tỷ đồng chiếm 37,5%
- Vốn liên doanh liên kết: 113,086 tỷ đồng chiếm 8,66%

Dự tính trong năm 2015, tổng số vốn sẽ tăng lên 1297 tỷ đồng (không kể vốn ngân sách).

**Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh của Tổng công ty Viglacera**

*Đơn vị: triệu đồng*

TT	Chỉ tiêu	2010	2011	2012
<b>1</b>	<b>Vốn kinh doanh</b>	1.171.136	1.164.406	1.305.839
	Vốn cố định	762.409,54	777.823,21	859.242,06
	Vốn lưu động	408.726,46	386.582,79	446.596,94
<b>2</b>	<b>Doanh thu</b>	<b>946.492,2</b>	<b>1.445.000,3</b>	<b>2.168.706,5</b>
	Doanh thu VLXD	787.933,2	1.106.395,9	1.536.250,3
	Doanh thu xây lắp	39.168,5	75.601,6	218.078
	Doanh thu khác	119.390,5	263.002,8	414.378,2
<b>3</b>	<b>Lợi nhuận</b>	<b>22.000</b>	<b>23.610</b>	<b>46.390</b>

*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010 - 2013*



**\* Doanh thu**

Nhìn chung tình hình doanh thu của Viglacera liên tục tăng qua các năm với tốc độ tăng bình quân là 24,5%. Năm 2010 doanh thu mới chỉ ở mức 787.933,2 triệu đồng. Đến năm 2012 đạt tới 2.168.706,5 triệu đồng. Trong đó, chủ yếu là doanh thu về sản xuất vật liệu xây dựng. Bên cạnh đó, hai nguồn doanh thu xây lắp và doanh thu khác Cũng góp phần đánh kể trong tổng doanh thu của Viglacera.

**\* Lợi nhuận:**

Trong điều kiện kinh tế xã hội Việt Nam hiện nay, số các doanh nghiệp Nhà nước làm ăn có hiệu quả còn ở mức khá khiêm tốn. Trong khi đó, Viglacera làm ăn rất có hiệu quả, đóng góp vào ngân sách một khoản khá lớn. Lợi nhuận của Tổng công ty liên tục tăng qua các năm. Năm 2010 mới chỉ đạt ở mức 22 tỷ đồng cho đến năm 2012 đạt 46,39 tỷ. Đây là con số đáng khích lệ với bước đi đột phá về lợi nhuận của Tổng công ty.

**2.2. Một số nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến chính sách đào tạo NNL tại Tổng công ty Viglacera**

Chính sách đào tạo chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố, các nhân tố khác nhau thì ảnh hưởng ở các mức độ khác nhau.

**2.2.1. Môi trường kinh tế vĩ mô:**

Môi trường kinh tế vĩ mô theo mô hình PEST bao gồm 4 yếu tố:

Political (Thể chế- Luật pháp)

Economics (Kinh tế)

Sociocultrural (Văn hóa- Xã Hội)

Technological (Công nghệ)

Đây là những yếu tố khách quan bên ngoài có ảnh hưởng trực tiếp đến các tổ chức kinh tế nói chung và Viglacera. Dựa trên các điều kiện môi trường vĩ mô cụ thể, Viglacera sẽ đưa ra những chiến lược kinh doanh cũng như

những chính sách về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực khác nhau theo hướng phù hợp với đặc điểm môi trường, đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu thực tiễn đặt ra.

#### *2.2.1.1. Thể chế- Luật pháp*

Thể chế luật pháp có sự bình ổn cao, không có các yếu tố xung đột về chính trị, ngoại giao sẽ tác động tốt đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Viglacera và ngược lại. Bên cạnh đó, chính sách Thuế (thuế xuất khẩu, nhập khẩu, thuế tiêu thụ, thuế thu nhập...) và các đạo luật liên quan (luật đầu tư, luật doanh nghiệp, luật lao động, luật chống độc quyền, chống bán phá giá ...) sẽ ảnh hưởng đến hành vi của các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước đối với các dịch vụ của Viglacera, do đó ảnh hưởng đến doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp. Từ đó tác động trực tiếp đến nguồn kinh phí có thể đầu tư cho công tác đào tạo Tổng công ty. Dựa vào đó, Viglacera mới đưa ra những chính sách đào tạo phù hợp với điều kiện tài chính của đơn vị.

#### *2.2.1.2. Các yếu tố Kinh tế*

Viglacera đưa ra các chính sách đào phải chú ý đến các yếu tố kinh tế cả trong ngắn hạn, dài hạn và sự can thiệp của chính phủ tới nền kinh tế. Thực vậy:

Trước tiên tình trạng của nền kinh tế đang phát triển mạnh mẽ hay rơi vào tình trạng khủng hoảng sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu tiền mặt để tiêu dùng, đầu tư...hay tiết kiệm. Do đó sẽ tác động đến nhu cầu của người dân về các dịch vụ của Viglacera do đó ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của Viglacera. Không chỉ vậy, sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng sẽ đặt ra những yêu cầu mới cho NNL Viglacera, do đó tác động đến các chính sách đào tạo NNL. Nền kinh tế nhìn chung vận hành theo những quy luật nhất định, do đó, Viglacera phải có những chính sách đào tạo NNL khác nhau để phù hợp với từng giai đoạn phát triển của nền kinh tế.

Không chỉ vậy, các chính sách kinh tế vĩ mô của chính phủ (chính sách tài khóa, chính sách tiền tệ, luật tiền lương cơ bản, các chiến lược phát triển kinh tế của chính phủ, các chính sách ưu đãi cho ngành...) sẽ tác động tới sự vận hành của nền kinh tế, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Viglacera, do đó ảnh hưởng đến các quyết định về chính sách đào tạo và phát triển NNL.

Cuối cùng, Triển vọng kinh tế trong tương lai: Tốc độ tăng trưởng, mức gia tăng GDP, cơ cấu kinh tế... sẽ có tác động định hướng cho những chính sách đào tạo và phát triển NNL của Viglacera trong tương lai.

#### *2.2.1.3. Các yếu tố văn hóa xã hội*

Mỗi quốc gia, vùng lãnh thổ đều có những giá trị văn hóa và các yếu tố xã hội đặc trưng. Những yếu tố này cũng chính là đặc điểm của người tiêu dùng tại các khu vực đó. Mỗi xã hội có những giá trị văn hóa, xã hội là khác nhau, điều này tạo nên sự khác biệt về lối sống, học thức, các quan điểm về vấn đề học tập, tâm lý sống... của đại bộ phận người dân các quốc gia khác nhau. Do đó các Viglacera phải căn cứ vào những đặc điểm văn hóa, xã hội của quốc gia mình để có những chính sách đào tạo và phát triển NNL về nội dung, phương pháp... phù hợp với đặc điểm dân cư, điều kiện sống, truyền thống học tập, tâm lý... chung của dân tộc.

#### *2.2.1.4. Yếu tố công nghệ*

Công nghệ và tốc độ phát triển khoa học công nghệ luôn tạo ra nhiều cơ hội phát triển song cũng đặt Viglacera trong sự cạnh tranh khốc liệt. Điều này đòi hỏi nguồn nhân lực Viglacera phải nắm bắt được công nghệ, áp dụng những thành tựu của khoa học công nghệ vào thực tế hoạt động kinh doanh, tạo ra những dịch vụ mới ngày càng hiện đại, thuận tiện hơn cho người tiêu dùng. Do đó, các chính sách về nội dung đào tạo, số lượng các chuyên đề đào

tạo... phải được thiết lập dựa trên sự phát triển của khoa học công nghệ, đảm bảo tính kịp thời, đáp ứng được yêu cầu của thực tiễn.

Không chỉ vậy, Viglacera cũng phải có những chính sách để cải tiến phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, áp dụng những thành tựu của khoa học công nghệ vào việc cải tiến phương pháp giảng dạy, nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo.

Ngoài các yếu tố cơ bản trên, hiện nay khi nghiên cứu hoạch định chính sách đào tạo và phát triển NNL, Viglacera phải đưa yếu tố toàn cầu hóa trở thành một yếu tố vĩ mô tác động đến nội dung các chính sách.

#### *2.2.1.5. Yếu tố hội nhập*

Xu thế phát triển theo hướng toàn cầu hóa, quốc tế hóa của nền kinh tế tạo ra nhiều cơ hội tốt cho Viglacera. Các rào cản về thương mại sẽ dần dần được gỡ bỏ, Viglacera có cơ hội hợp tác với các đối tác ở cách xa khu vực địa lý, khách hàng của Viglacera lúc này không chỉ giới hạn trong thị trường nội địa mà được mở rộng ra thị trường quốc tế. Điều này đòi hỏi NNL của Viglacera phải có những hiểu biết nhất định về những khách hàng tiềm năng của mình ở các quốc gia khác nhau. Do đó, phải quan tâm đến vấn đề này trong quá trình hoạch định các chính sách đào tạo và phát triển NNL Viglacera.

Không chỉ vậy, việc hội nhập kinh tế quốc tế sẽ đặt Viglacera trong sức ép cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn với các đối thủ đến từ mọi khu vực. Quá trình hội nhập sẽ khiến các doanh nghiệp phải điều chỉnh phù hợp với các lợi thế so sánh, phân công lao động của khu vực và của thế giới. Điều này cũng ảnh hưởng đến quá trình nghiên cứu hoạch định chính sách đào tạo và phát triển NNL Viglacera.

### ***2.2.2. Quan điểm của ban lãnh đạo Viglacera về công tác đào tạo và phát triển NNL:***

Các chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chủ yếu do ban lãnh đạo của tổ chức ban hành đến các bộ phận. Quan điểm của ban lãnh đạo có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đào tạo của Viglacera. Lãnh đạo càng coi trọng và đầu tư nhiều hơn về tiền bạc, thời gian, công sức cho việc nghiên cứu xác định nhu cầu đào tạo cho Viglacera, thì những chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đưa ra càng đúng đắn hơn, thực tế hơn.

Trước đây, Tổng Công ty Viglacera cũng như một số công ty nhà nước khác, ban lãnh đạo thường có quan điểm chủ quan, không coi trọng công tác đào tạo nhân viên, chưa thấy được hết tầm quan trọng của chính sách đào tạo nhân viên có ảnh hưởng như thế nào đến sự phát triển của công ty. Nhưng từ khi cổ phần hoá tới nay, đứng trước sự phải chịu trách nhiệm đến sự sống còn của Công ty và thấy được tầm quan trọng do nhân viên mang lại cùng với có bộ phận tổ chức lao động riêng chuyên sâu về chất lượng nhân sự nên chính sách đào tạo nhân viên đã có phần được quan tâm hơn. Nhà nước lại có chính sách trẻ hoá đội ngũ cán bộ nên thế hệ này rất năng động và giỏi. Vì vậy hiện nay tại Tổng Công ty Viglacera ban lãnh đạo công ty đã có quan điểm đặt chất lượng đào tạo đội ngũ nhân sự lên làm mục tiêu hàng đầu trong mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp, làm mục tiêu cạnh tranh, và công tác đào tạo nhân viên vẫn phòng được coi trọng. Tuy nhiên bên cạnh đó bộ phận tổ chức lao động và ban lãnh đạo vẫn còn mang nặng quan điểm chủ quan, lên kế hoạch về đào tạo không dựa trên nguyện vọng của nhân viên, từ đó làm ảnh hưởng đến chất lượng của công tác đào tạo.

### ***2.2.3. Các nguồn lực của Viglacera:***

Các nguồn lực của Viglacera ảnh hưởng đến chính sách đào tạo được tiếp cận trên 3 yếu tố chính: cơ sở vật chất, vốn, và nguồn nhân lực.

#### 2.2.3.1. Cơ sở vật chất

Mỗi công ty thành viên với sự phát triển khác nhau sẽ có những điều kiện khác nhau về cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động kinh doanh và cho công tác đào tạo. Do đó, những chính sách đào tạo đưa ra phải căn cứ vào thực tế nguồn lực vật chất của cơ sở đảm bảo tính khả thi và sử dụng tối đa cơ sở vật chất sẵn có của cơ sở.

#### 2.2.3.2. Nguồn vốn

Tiềm lực tài chính Viglacera sẽ ảnh hưởng rất lớn đến kinh phí dành cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Do đó, quy mô nguồn vốn sẽ quyết định đến quy mô và chất lượng của các chính sách đào tạo được hoạch định.

#### 2.2.3.3. Nguồn nhân lực

Đây là nguồn lực có ảnh hưởng lớn nhất đến các chính sách đào tạo và phát triển của Viglacera, bởi lẽ nguồn nhân lực chính là đối tượng trực tiếp của các chính sách. Do đó, các chính sách phải được hoạch định dựa trên sự nghiên cứu, phân tích kỹ lưỡng nguồn nhân lực của cơ sở trên các tiêu chí: giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn...

#### 2.2.4. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Viglacera:

Mỗi Công ty thành viên có một lĩnh vực hoạt động chủ đạo khác nhau, do đó thị trường mục tiêu và đối tượng khách hàng chính cũng khác nhau. Vì vậy, nội dung của chính sách đào tạo NNL của mỗi công ty phải phù hợp với nhu cầu thực tế, phải chú trọng vào đào tạo nâng cao hiểu biết về mảng kinh doanh của cơ sở.

Bên cạnh đó, kết quả hoạt động kinh doanh cũng ảnh hưởng ko nhỏ đến các chính sách được hoạch định. Qua đó, ban lãnh đạo có thể đánh giá được những lĩnh vực đã làm tốt cần phát huy, những lĩnh vực chưa tốt cần cải thiện. Từ đó có những chính sách đào tạo nguồn nhân lực kịp thời, chuẩn xác với

nhu cầu của cơ sở. Không chỉ vậy, kết quả sản xuất kinh doanh còn phản ánh lợi nhuận của Viglacera, do đó ảnh hưởng đến chính sách về kinh phí có thể sử dụng dành cho công tác đào tạo của Viglacera.

#### **2.2.5. Kế hoạch và chiến lược đào tạo NNL:**

Kế hoạch và chiến lược đào tạo NNL là nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp và lớn nhất đến chính sách đào tạo của Viglacera.

Nhằm phát triển đội ngũ cán bộ ngày càng giỏi các nghiệp vụ và dịch vụ khác trong hệ thống, Trường Cao đẳng nghề Viglacera ra đời. Đây là Đơn vị sự nghiệp trực thuộc Tổng công ty Viglacera.

Bằng công tác rà soát thực trạng nguồn nhân lực một cách chân thực và hiệu quả, Viglacera đã đánh giá được các điểm mạnh, nhận diện được những yếu điểm và đang nỗ lực triển khai tổ chức một chiến dịch đào tạo trên diện rộng toàn Tổng công ty, tạo điều kiện hỗ trợ 100% kinh phí cho cán bộ có năng lực. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực 2010-2012 đang nhanh chóng được áp dụng tại cơ quan Tổng công ty và các đơn vị thành viên, tập trung xây dựng chiến lược nhân sự của mình, đồng thời triển khai gấp Chương trình Quản trị tri thức, thiết lập chế độ đãi ngộ hợp lý, hợp tình, xem yếu tố con người là tài sản quý giá nhất và là tiền đề cho mọi thành công.

Thông qua Trường CDN Viglacera, là đơn vị tổ chức phối hợp với Chuyên gia từ Công ty Tư vấn Quản lý MCG và các giảng viên từ Trường ĐH KTQD và ĐH LĐTĐ&XH, những chương trình, khóa học ngắn hạn và dài hạn đã được thiết kế sát với thực tế, phù hợp theo đặc thù Viglacera. Mục tiêu cần đạt được của chiến dịch là: bổ xung, đồng bộ hóa và nâng lên chuẩn quốc tế những kiến thức, năng lực làm việc cần thiết của mỗi cá nhân ; nâng cao ý thức và sự yêu thích công việc theo tổ nhóm ê kíp, cũng như hợp tác ngang giữa các phòng ban, chuyên môn ; đồng thời củng cố tính đoàn kết cùng phát triển giữa các đơn vị thành viên và ý chí cùng nhau xây dựng văn

hóa đậm đà bản sắc Viglacera, cùng xây dựng thương hiệu Viglacera phát triển mạnh mẽ.

Với tư cách là một chuyên gia dày dặn 20 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị và đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Tư vấn Quản lý MCG, chị Phương Anh nói: “Thực sự, đặc thù của Viglacera là rất hiếm gặp, thứ nhất vì là một Tổng công ty lớn có hàng chục nhà máy, đây chuyên sản xuất các loại vật liệu XD, trong đó có nhiều nhóm đơn vị doanh nghiệp khác nhau cùng sản xuất một mặt hàng sản phẩm, luôn bị đưa vào thế cạnh tranh lẫn nhau trên thị trường, nhưng rất lành mạnh và vẫn duy trì được tính thống nhất trong chiến lược sản xuất kinh doanh của toàn Tổng công ty. Hơn nữa, sản phẩm Viglacera có một vòng đời rất trọn vẹn, được nâng niu ở mọi khâu: từ khai thác nguyên liệu tự nhiên, đến chế biến nguyên phối liệu đầu vào, rồi tạo ra những thành phẩm chất lượng, và cuối cùng, ngoài công tác phân phối ra thị trường nội địa và xuất khẩu, Viglacera sử dụng cho chính những dự án đầu tư bất động sản của mình. Do vậy, con người Viglacera, có sự gắn kết với nhau bằng một bản sắc chung thắm đượm tình người, Tập thể Viglacera có một cơ chế quản lý truyền thống rõ ràng nhưng luôn biết đổi mới rất linh hoạt và hợp thời”.

Nói về MCG, trong 10 năm qua, đơn vị tư vấn này đã có cơ hội cung cấp các dịch vụ tư vấn về Tổ chức đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực cho hơn 200 doanh nghiệp là các Công ty, Tổng Công ty, Tập đoàn lớn và các Bộ, ban, ngành Trung ương, địa phương trong nước, cũng như nhiều tổ chức quốc tế như Ngân hàng Thế giới (World Bank), Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB), Bộ ngoại giao Đan Mạch, Ủy ban châu Âu, Liên hợp quốc và các tổ chức liên kết (UNDP)...

Hình ảnh về một trong những khóa học do Viglacera-VC tổ chức đào tạo:





#### **2.2.6. Văn hoá của doanh nghiệp:**

Văn hoá doanh nghiệp là một tập hợp các niềm tin, giá trị được chia sẻ và học hỏi bởi các thành viên trong tổ chức, được xây dựng và truyền bá trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Văn hoá của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng khá lớn đến công tác đào tạo nhân viên văn phòng. Văn hoá của Tổng Công ty Viglacera là phương châm luôn coi trọng con người, hướng đến tất cả vì lợi ích của Công ty và những con người trong công ty đó, tạo ra sự khác biệt nhưng không được đi ngược lại với truyền thống. Xây dựng văn hoá cũng là một phần của Công tác đào tạo nhân viên văn phòng, góp phần vào hiệu quả của công tác đào tạo đó. Văn hoá của Công ty với bề ngoài là đồng phục, tôn trọng giờ giấc làm việc, tác phong nhanh nhẹn, chuyên nghiệp của nhân viên văn phòng, hay phong cách ứng xử giữa các nhân viên với nhau, thái độ tinh thần làm việc.... Tất cả những điều đó cần phải có đào tạo.

#### **2.2.7. Các nhân tố khác:**

Bên cạnh các nhân tố trên, chính sách đào tạo nguồn nhân lực Viglacera còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác : khả năng cung cấp các dịch

vụ đào tạo của thế giới và quốc gia, xu hướng của các dạng hoạt động giáo dục trong tương lai, vào trình độ của giảng viên, hệ thống tài liệu giảng dạy...

Tóm lại phải đặt chính sách đào tạo nhân lực Viglacera vào hoàn cảnh cụ thể của nền kinh tế và điều kiện xã hội của đất nước mới có thể thành công được.

### **2.3. Phân tích, đánh giá nội dung chính sách đào tạo NNL tại Tổng công ty Viglacera**

Trên cơ sở lý thuyết nội dung của chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, căn cứ vào đặc điểm của đơn vị, và thực trạng những nhân tố ảnh hưởng đến chính sách. Viglacera đã kết hợp, sáng tạo các nội dung để đưa ra những chính sách cụ thể phù hợp với đơn vị mình.

#### ***2.3.1. Chính sách điều tra, phân tích nhu cầu thực tế về đào tạo nguồn nhân lực của Viglacera***

Phân tích, xác định nhu cầu thực tế về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là công việc rất quan trọng, biết người học mong muốn gì để đưa ra nội dung bài giảng sát thực nhất, phương pháp truyền đạt tốt nhất thì việc đào tạo mới thật sự có ý nghĩa và thật sự gần gũi với người học. Xác định được điều đó, cán bộ Viglacera đã đề ra chính sách cụ thể để xây dựng được những chương trình đào tạo ngày càng tốt hơn, phù hợp hơn.

Thông qua điều tra thái độ của cán bộ tham gia đào tạo về việc đánh giá các chương trình đào tạo trước trên các phương diện: kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình đào tạo, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực... Từ đó phân tích đánh giá về mức độ hoàn thành mục tiêu đào tạo, những điểm yếu, điểm mạnh của chương trình đào tạo và tính hiệu quả kinh tế của chương trình (bằng việc đánh giá chi phí và kết quả của chương trình, so sánh chi phí và lợi ích của công tác đào tạo).

### **2.3.2. Chính sách về chương trình đào tạo :**

#### *2.3.2.1. Chính sách đa dạng hóa loại hình và phương pháp đào tạo*

Nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo cấp bách, thường xuyên nguồn nhân lực của cơ sở đảm bảo yêu cầu của thực tiễn, Viglacera đã đưa ra chính sách đa dạng hóa các loại hình và phương pháp đào tạo trong tổ chức. Cụ thể:

- Đào tạo tập trung nhằm giải quyết dứt điểm một số đối tượng theo những mục tiêu nhất định như: trả nợ trình độ cho các cán bộ nghiệp vụ nhưng chưa có bằng cấp tương xứng với công việc đang làm; đào tạo công nghệ mới do yêu cầu phát triển, đào tạo ngoại ngữ cho cán bộ lãnh đạo, đào tạo trên đại học cho cán bộ trẻ có năng lực tạo nguồn phát triển.

- Đào tạo phân tán, rộng rãi, tập huấn triển khai nghiệp vụ nhằm phổ cập kiến thức văn bản nghiệp vụ mới tới cơ bản đại bộ phận cán bộ trong hệ thống.

- Đào tạo kỹ năng nghiệp vụ, dịch vụ sản phẩm mới.

- Đào tạo kiến thức hỗ trợ ngoại ngữ (chủ yếu là tiếng Anh trình độ B,C; tiếng Anh biên-phiên dịch, tiếng Anh chuyên ngành tài chính ngân hàng...), một số ít ngoại ngữ khác (tiếng Trung, tiếng Pháp), tiếng dân tộc; đào tạo về kỹ năng giao tiếp khách hàng, kiến thức hội nhập quốc tế.

- Đào tạo cơ bản theo những chương trình nội dung bắt buộc theo tiêu chuẩn hóa cán bộ viên chức và thuộc diện quy hoạch trong toàn hệ thống.

- Đào tạo chuyên gia đầu ngành về các mặt nghiệp vụ nhằm tạo lực lượng nòng cốt trong hệ thống. Đào tạo nâng cao là hình thức đào tạo cơ bản ở trình độ cao gắn với các bằng cấp được nhà nước công nhận, nằm trong danh mục bằng cấp quốc gia hoặc quốc tế công nhận. Khuyến khích cán bộ nhân viên tự học tập, bồi dưỡng kiến thức để không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu hiện tại và tương lai phục vụ cho sự phát triển của hệ thống.

### 2.3.2.2. Chính sách chú trọng đào tạo nước ngoài và đào tạo theo các dự án

Nắm bắt được xu thế phát triển theo hướng quốc tế hóa, toàn cầu hóa của nền kinh tế, và để quản lý hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách khoa học, chuyên nghiệp và hữu hiệu nhất, Viglacera đã mạnh dạn đề ra chính sách chú trọng việc đào tạo ngoài nước và đào tạo theo các dự án, chủ yếu dưới hai hình thức:

- + Cử cán bộ đi khảo sát ngăn ngày về các hoạt động ngân hàng, các mô hình nghiệp vụ với các chủ đề cụ thể giúp cho hoạch định chiến lược, xây dựng mô hình kinh doanh...

- + Cử cán bộ có trình độ ngoại ngữ tốt, có chuyên môn đi đào tạo ở các trường nước ngoài, thời gian qua chủ yếu là cán bộ tham gia các khóa đào tạo master, thường là dưới 2 năm, ít có đào tạo trung dài hạn.

Việc đào tạo theo các dự án quốc tế chủ yếu thực hiện dưới hình thức tư vấn, tổ chức các khóa đào tạo bằng tài trợ của dự án hoặc cử cán bộ tham gia hội thảo khoa học trong và ngoài nước.

### 2.3.3. Chính sách lựa chọn cán bộ cử đi đào tạo

#### 2.3.3.1. Tiêu chuẩn lựa chọn cán bộ đi đào tạo:

Viglacera đã đưa ra chính sách về tiêu chuẩn lựa chọn cán bộ đi đào tạo bồi dưỡng như sau:

- Ưu tiên những cán bộ có năng lực chuyên môn giỏi, có phẩm chất đạo đức tốt và có nhiều đóng góp, tâm huyết, gắn bó với Viglacera.

- Cán bộ có năng lực chuyên môn, hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao, giỏi chuyên môn, giỏi ngoại ngữ, tin học, cán bộ trẻ, cán bộ thuộc diện ưu đãi về chính sách, chấp hành tốt nội quy lao động, quy định của cơ quan, đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước.

- Cán bộ có khả năng thích ứng nhanh chóng trong điều kiện thay đổi vị trí công tác, tích cực học tập trong môi trường và nghiệp vụ mới; có khả năng

nghiên cứu, tham gia công tác quản lý điều hành, các chuyên gia quản lý từng mặt nghiệp vụ .

- Cán bộ đảm nhận chức vụ và công việc mới.

- Đối với cán bộ được cử đi đào tạo nâng cao phải hội đủ các tiêu chuẩn quy định trên, ngoài ra, quy định này ưu tiên cử các cán bộ có thêm các tiêu chuẩn sau

• Là cán bộ trong diện quy hoạch của đơn vị Viglacera.

• Có khả năng nghiên cứu độc lập và đủ tiêu chuẩn theo quy định của cơ sở đào tạo triệu tập.

#### 2.3.3.2. Điều kiện đối với những cán bộ được cử đi đào tạo:

\*. Đối với đào tạo thường xuyên

- Các khóa đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ thường xuyên được áp dụng cho tất cả các cán bộ Viglacera không phân biệt thời gian công tác , độ tuổi, cán bộ do đơn vị cử đi bồi dưỡng nghiệp vụ yêu cầu phải phù hợp với công việc chuyên môn mà cán bộ đó đang đảm nhiệm .

\*. Đối với đào tạo đại học, thạc sỹ, tiến sỹ và các bằng cấp tương đương:

- Các cán bộ được cử đi học đại học, không kể hình thức đào tạo chuyên tu, tại chức hay đào tạo từ xa (trừ trường hợp cán bộ tự học ngoài giờ) yêu cầu cán bộ đó phải thuộc biên chế của Viglacera và phải có thời gian làm việc trong Viglacera ít nhất 2 năm (không kể thời gian tập sự, thử việc)

- Đào tạo thạc sỹ, tiến sỹ và các bằng cấp tương đương hoặc học bằng hai phải là cán bộ trong chỉ tiêu biên chế của Viglacera. Cán bộ được cử đi học phải đúng chuyên môn nghiệp vụ để phục vụ cho Viglacera cán bộ được cử đi học phải có thời gian công tác trong Viglacera tối thiểu là 3 năm (không kể thời gian tập sự, thử việc). Trường hợp chưa đủ 3 năm nhưng do yêu cầu

cấp bách của công việc giám đốc đơn vị có tờ trình Viglacera xem xét quyết định.

- Đối với cán bộ ngành khác chuyển đến thuộc biên chế của Viglacera phải có thời gian công tác trong Viglacera tối thiểu 3 năm (không kể thời gian tập sự, thử việc).

- Về độ tuổi cán bộ được cử đi học: dưới 45 tuổi đối với nữ , dưới 50 tuổi đối với nam.

- Về hồ sơ tuyển sinh phải hội đủ các điều kiện theo quy định của cơ sở đào tạo và các quy định khác có liên quan của ngành và nhà nước và của Viglacera.

- Nội dung đăng ký học tập của cán bộ đi học phải phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ đang làm.

- Ưu tiên đối với cán bộ có thành tích trong công tác như đạt được các giải trong các kỳ thi nghiệp vụ được Tổng giám đốc chỉ định tham dự một số chương trình đào tạo tại các trường trong nước và nước ngoài nhằm tạo khả năng phát triển lâu dài cho Viglacera.

\* Viglacera chỉ cử cán bộ đi đào tạo bồi dưỡng trên cơ sở nhu cầu và yêu cầu công tác của Viglacera, của đơn vị có đầy đủ các tiêu chuẩn và điều kiện quy định này.

\* Các cán bộ làm việc theo chế độ hợp đồng có thời hạn dưới 3 năm không được cử tham dự các khóa đào tạo nâng cao.

\* Cán bộ được cử đi đào tạo nâng cao phải cam kết bằng văn bản hoàn thành chương trình học tập; cam kết công tác phục vụ lâu dài trong Viglacera theo quy định của Viglacera.

\* Cán bộ không được đăng ký hoặc tham dự 02 khóa học trở lên cùng một thời gian.

\* Cán bộ sau khi hoàn thành bậc đào tạo nâng cao phải có thời gian công tác ít nhất 2 năm mới được cử đi đào tạo ở bậc nâng cao tiếp theo (nếu có). Trường hợp được cơ sở đào tạo đề nghị học chuyển tiếp phải được Tổng giám đốc chấp thuận bằng văn bản.

#### **2.3.4. Các chính sách đối với cán bộ được cử đi đào tạo**

##### *2.3.4.1. Chính sách về quyền lợi của cán bộ được cử đi đào tạo*

Đề tạo điều kiện thuận lợi cho các cán bộ được tham gia đào tạo, bồi dưỡng với hiệu suất cao nhất. Viglacera đã đưa ra những chính sách phù hợp với đặc điểm của cơ sở quy định về quyền lợi của các cán bộ được cử đi đào tạo. Cụ thể:

- Được bố trí nghỉ làm việc để thực hiện chương trình học theo thông báo của TTĐT và cơ sở đào tạo trong nước. Trong thời gian đi học, nếu thực sự cần thiết, Viglacera sẽ cử cán bộ khác đảm nhiệm và giải quyết thay công việc tại cơ sở để có thể tập trung hoàn thành tốt các khóa đào tạo. Nếu được cử đi học ngoài giờ hành chính, nội dung khoá học đáp ứng yêu cầu chuyên môn đang đảm nhận, thì được đơn vị bố trí nghỉ làm việc trong thời gian ôn thi đầu vào và thi cuối khoá.

- Với các khoá đào tạo kỹ năng nghiệp vụ, bồi dưỡng nghiệp vụ ngắn ngày trong nước do Viglacera tổ chức thì có chính sách đảm bảo thu nhập như trong thời gian công tác và thanh toán chi phí học tập theo quy định đối với các cán bộ đi tham dự.

- Đối với các khoá học tập trung trong nước gồm: học nâng cao (thạc sỹ, tiến sỹ), học tại chức, chuyên tu, từ xa... Sau khi kết thúc khoá học đạt kết quả khá trở lên sẽ được thanh toán 50% các khoản chi phí học tập như tiền tài liệu, tiền học phí, tiền ở, tiền tàu xe... căn cứ vào phiếu thu thực tế, được hưởng lương và phụ cấp (nếu thời gian đi học dưới 3 tháng) và các khoản thu nhập khác như trong thời gian công tác. Nếu chỉ đạt kết quả trung bình thì

đơn vị chỉ thanh toán 30% chi phí học tập đồng thời chi hưởng 90% lương, phụ cấp và các khoản thu nhập khác so với cán bộ đang công tác.

- Đối với những khoá học do cán bộ tự liên hệ, người học phải tự túc kinh phí và học ngoài giờ, nếu xét chương trình học phù hợp và đáp ứng được nhiệm vụ chuyên môn có thể xem xét bố trí cho nghỉ việc vào thời gian ôn thi đầu vào và ôn thi tốt nghiệp. Kết thúc khoá học đạt kết quả khá, giỏi được thanh toán 20% chi phí.

- Những trường hợp chưa đủ thời gian công tác mà có nhu cầu đi học thì cá nhân phải tự bố trí thời gian và kinh phí. Cán bộ giữ chức vụ lãnh đạo đi học liên tục trên 03 tháng không được hưởng phụ cấp chức vụ theo quy định.

- Cán bộ đi học kể trên từ một năm trở lên không kể trong nước hay nước ngoài và các hình thức đào tạo để được trở cấp như trên, bắt buộc khi làm luận văn tốt nghiệp hoặc đề tài nghiên cứu phải viết về nghiệp vụ và các đề tài phục vụ hoạt động kinh doanh của Viglacera. Nếu viết đề tài khác thì không được trợ cấp và không được thanh toán.

#### *2.3.4.2. Chính sách quy định trách nhiệm, nghĩa vụ của cán bộ được cử đi đào tạo*

##### *\*.Trách nhiệm:*

Được tham gia đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ, kỹ năng vừa là quyền lợi song cũng là trách nhiệm của các cá nhân đối với yêu cầu phát triển của Viglacera. Vì vậy, Cán bộ quản lý Viglacera cũng đề ra những chính sách yêu cầu trách nhiệm của các cán bộ được cử đi đào tạo nhằm thúc đẩy việc phấn đấu học tập đạt kết quả cao nhất để phục vụ tổ chức ngày một tốt hơn:

- Phải chấp hành đầy đủ nội quy, quy định về quản lý của cơ sở đào tạo và các quy chế hiện hành, thực hiện nghiêm túc chế độ đi học của Viglacera



- Phải cam kết bằng văn bản hoàn thành chương trình học tập và phục vụ lâu dài cho Viglacera sau khi kết thúc khoá đào tạo.

- Sau khi kết thúc khoá đào tạo (cả ngắn hạn và dài hạn, trong và ngoài nước) chậm nhất 15 ngày sau phải báo cáo kết quả học tập bằng văn bản kèm theo văn bằng tốt nghiệp cho Viglacera.

\*.Nghĩa vụ:

- Cán bộ được cử đi đào tạo, bồi dưỡng là yêu cầu bắt buộc phải thực hiện không được từ chối. Học tập và rèn luyện theo chương trình của cơ sở đào tạo.

- Đối với cán bộ được cử đi học mà không đi thì thời gian nâng lương kéo dài ít nhất 1 năm. Đồng thời cắt toàn bộ tiêu chuẩn danh hiệu thi đua, các quyền lợi khác có liên quan và có hình thức kỷ luật thích hợp theo quy định.

- Chấp hành nội quy, quy định của TTĐT, cơ sở đào tạo, kính trọng giảng viên và cán bộ nhân viên quản lý đào tạo.

- Tham gia các hoạt động nghiên cứu, thực hành, dịch vụ, văn hoá văn nghệ, thể dục, thể thao và các hoạt động lành mạnh khác.

- Giữ gìn và bảo vệ tài sản, công trình công cộng trong trường, bảo vệ môi trường và giữ gìn an toàn trật tự xã hội.

- Phải đóng học phí, tiền tài liệu, tiền ăn và các sinh hoạt khác theo quy định của cơ sở đào tạo.

- Kết thúc mỗi đợt học tập phải báo cáo kết quả cho Viglacera. Kết thúc chương trình đào tạo nâng cao chậm nhất 03 tháng phải báo cáo kết quả học tập, bản sao văn bằng đã công chứng cho nơi quản lý hồ sơ.

- Phải bồi hoàn chi phí đào tạo nếu trong quá trình học tập cá nhân để xảy ra các trường hợp: Tự ý bỏ học hoặc nghỉ học không được sự đồng ý của Viglacera; Đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động với Viglacera; Bị cơ sở

đào tạo cho thôi học do vi phạm nội quy, quy chế; Bị kỷ luật sa thải theo điều 85 Bộ luật lao động.

- Chi phí đào tạo mà cá nhân phải bồi thường sẽ được Viglacera căn cứ vào bộ luật lao động và những điều khoản đã được quy định trên.

- Trường hợp kết thúc khoá học không đạt yêu cầu thì theo từng trường hợp cụ thể việc bồi hoàn kinh phí sẽ do Tổng giám đốc Viglacera quyết định.

- Trường hợp phải thôi học theo yêu cầu của công tác sắp xếp cán bộ của Viglacera, do lệnh điều động của cấp trên, hoặc thay đổi vị trí nhiệm vụ công tác thì không phải bồi hoàn chi phí đào tạo.

Ngoài ra, để ghi nhận và khích lệ tinh thần cho các cán bộ tham gia nhiệt tình, nghiêm túc vào các khóa đào tạo và đạt kết quả cao trong quá trình học tập, Ban Giám đốc Viglacera còn đưa ra chính sách khen thưởng, kỉ luật đối với học viên:

- Tặng giấy khen của tổng giám đốc đối với cán bộ trong cơ sở. Đối với tập thể, lớp, khóa học có thành tích xuất sắc trong học tập và nghiên cứu môn học, Viglacera giúp đề xuất để được nhận bằng khen của chủ tịch hội đồng quản trị Viglacera. Ngoài ra còn có vật chất hoặc hiện vật kèm theo đối với cá nhân, tập thể lớp học theo quy chế hiện hành của Viglacera.

- Có hình thức kỷ luật xứng đáng đối với học viên yếu kém và đưa vào nội dung bình xét bình bầu thi đua cuối năm. Tùy theo mức độ và tính chất nghiêm trọng sẽ áp dụng hình thức kỷ luật tương ứng theo quy định của Viglacera và luật lao động.

#### *2.3.4.3. Chính sách đối với giảng viên tham gia đào tạo*

- Để đảm bảo chất lượng của giảng viên Viglacera đã hành chính sách tạo điều kiện thuận lợi tối đa cho các giảng viên được học tập nâng cao trình độ và có được điều kiện tốt nhất.

+ Giảng viên được ưu tiên cử đi học, hội thảo trong nước và ngoài nước về nghiệp vụ có liên quan đến nội dung môn học, nghiệp vụ được phân công giảng dạy. Được bố trí thời gian đi giảng bài, được sử dụng tài liệu tại thư viện cũng như các phương tiện dung cho giảng dạy tại trung tâm đào tạo và cơ sở đào tạo.

+ Giảng viên được sử dụng các phương tiện kỹ thuật, nghiệp vụ để giảng dạy, hướng dẫn học sinh thực hành, tài liệu, nghiên cứu theo nội dung của môn học, khóa học.

+ Ngoài lương kinh doanh và các chế độ khác theo cấp bậc trong công tác khi tham gia giảng dạy được hưởng quyền lợi về vật chất theo quy định của Viglacera.

+ Có hình thức khen thưởng , kỉ luật kịp thời, nghiêm minh với các thành tích trong giảng dạy và phục vụ đào tạo của giảng viên.

-Bên cạnh đó, Chính sách của Viglacera đối với các giảng viên còn quán triệt yêu cầu: Theo từng nghiệp vụ chuyên môn được giao, giảng viên kiêm chức phải cập nhật những kiến thức về lĩnh vực mình phụ trách, soạn thảo giáo trình giảng dạy theo yêu cầu của lớp học. Tài liệu giảng dạy phải được thông qua Hội đồng khoa học, do tổng giám đốc quyết định (nếu là chương trình tự đào tạo). Các chương trình phải phù hợp với nội dung đào tạo đã được bảo vệ kế hoạch hàng năm. Giảng viên phải chủ động rèn luyện đạo đức, học tập, bồi dưỡng nâng cao chuyên môn, năng lực sư phạm, giữ gìn phẩm chất, uy tín, danh dự của mình.

### ***2.3.5. Chính sách khuyến khích, tạo điều kiện và đãi ngộ trong đào tạo***

Nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, Công ty đã tạo mọi điều kiện cho người lao động yên tâm, gắn bó lâu dài, chính vì vậy chính sách đãi ngộ lao động luôn được Công ty xem trọng và liên tục hoàn thiện. Tại Viglacera, người lao động

được hưởng các chế độ tiền lương, tiền thưởng theo quy chế rõ ràng. Công ty luôn chú trọng đến việc xây dựng hệ thống lương, thưởng, phúc lợi, đãi ngộ cho người lao động phù hợp với từng thời kỳ và từng giai đoạn phát triển, đảm bảo tính linh hoạt, công bằng, tương xứng với mức độ cống hiến và cạnh tranh trong thị trường lao động. Dưới đây là các chính sách trong giai đoạn hiện nay:

- Người lao động được ký hợp đồng lao động, trích nộp cho người lao động đầy đủ các chế độ: BHXH, BHYT, BHTN...

- Lương thu nhập của người lao động bao gồm: Lương cơ bản và lương năng suất tương xứng với công sức, trách nhiệm và hiệu quả lao động, định kỳ Công ty xét điều chỉnh lương năng suất, lương cơ bản theo hiệu quả công việc; các trường hợp có thành tích xuất sắc nổi bật được điều chỉnh lương trước thời hạn.

- Những tập thể, cá nhân đạt thành tích xuất sắc sẽ được tôn vinh và khen thưởng xứng đáng, kịp thời, công khai và công bằng.

- Thưởng theo danh hiệu thi đua cuối năm cho tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc theo Quy chế thi đua khen thưởng do Công ty ban hành.

- Thưởng cho người lao động vào các ngày lễ, tết trong năm và tháng lương thứ 13 trong dịp tết nguyên đán.

- Người lao động được Công ty đãi thọ tiền ăn trưa theo số ngày làm việc thực tế trong tháng

- Được trang bị đồng phục và bảo hộ lao động

- Tổ chức cho người lao động được tham quan, nghỉ mát và tham gia các hoạt động văn thể mỹ

- Chăm lo đời sống vật chất, tinh thần (quà tặng cưới hỏi, ốm đau, hiếu hỷ, học bổng, ngày quốc tế thiếu nhi, rằm trung thu, quốc tế phụ nữ...)

## 2.4. Đánh giá hiệu quả đạt được thông qua việc thực hiện chính sách đối với nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera

### 2.4.1. Thực trạng đội ngũ nhân viên văn phòng

Lực lượng lao động hay nguồn nhân lực nói chung và đội ngũ nhân viên văn phòng Tổng công ty Viglacera là một trong những nhân tố quan trọng quyết định quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh. Khi còn trong thời kỳ cơ chế kinh tế kế hoạch hóa tập trung bao cấp, đại bộ phận các doanh nghiệp, Công ty đặc biệt là các đơn vị nhà nước đều có bộ máy cồng kềnh, hoạt động kém hiệu quả. Chính vì vậy khi chuyển sang nền kinh tế thị trường nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của các đơn vị là sắp xếp lại bộ máy tổ chức và lực lượng lao động sao cho có thể đáp ứng được yêu cầu công việc trong điều kiện mới. Có như vậy bản thân người lao động mới có thể thích nghi được với doanh nghiệp và doanh nghiệp mới có thể đứng vững và cạnh tranh được trong bối cảnh hội nhập ngày càng sâu rộng.

#### 2.4.1.1. Về số lượng

**Bảng 2.5. Số lượng đội ngũ nhân viên văn phòng của Tổng công ty**

*ĐVT: Người*

Chỉ tiêu	Năm			So sánh (%)	
	2010	2011	2012	2011/2010	2012/2011
Tổng số nhân viên văn phòng	112	117	112	4,46	-4,27

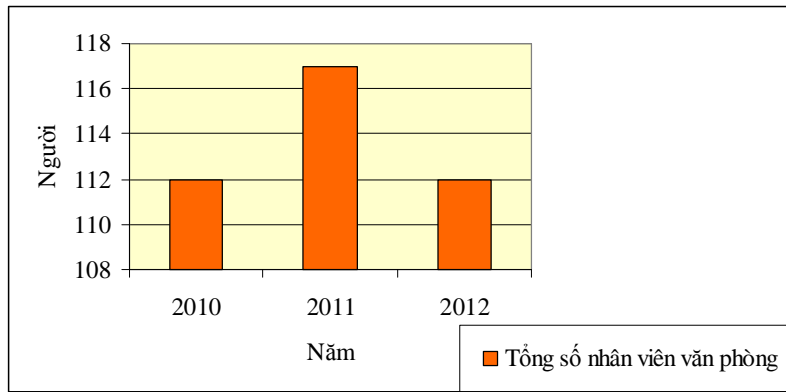
*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010 - 2013*

Formatted: Font: Not Bold

Formatted: Font: Not Bold

Formatted: Font: Not Bold

Formatted: Font color: Black

**Biểu đồ 2.1: Quy mô đội ngũ nhân viên văn phòng 2010-2012**

*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010 - 2013*

Quy mô lao động tương đối ổn định qua các năm và gần như không thay đổi nhiều, thường biến đổi không quá 5% giữa các năm, số lượng lao động ít và dao động trong khoảng 110 đến 120 người. Quy mô lao động lớn nhất trong 3 năm là 117 người vào năm 2011 và thấp nhất là 112 người vào năm 2012 và 2010. Vì vậy khó tổ chức chương trình đào tạo tập trung, trên quy mô lớn.

#### 2.4.1.2. Về cơ cấu

##### Cơ cấu theo trình độ của đội ngũ nhân viên văn phòng

Chất lượng đội ngũ nhân viên văn phòng được phản ánh thông qua trình độ học vấn của người lao động. Đó là một trong những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả công việc của người lao động.

Nhìn vào bảng và biểu đồ dưới đây ta thấy đội ngũ nhân viên văn phòng có trình độ tương đối cao hầu hết là trên đại học và đại học. Trong đó đội ngũ nhân viên được đào tạo trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao nhất trong 3 năm. Trong 3 năm đều chiếm trên 70%. Tuy nhiên đội ngũ nhân viên văn phòng có trình độ trên đại học chiếm tỷ lệ ít nhất nhưng lại có tốc độ tăng mạnh nhất và đội ngũ nhân viên văn phòng có trình độ cao đẳng và trung cấp

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

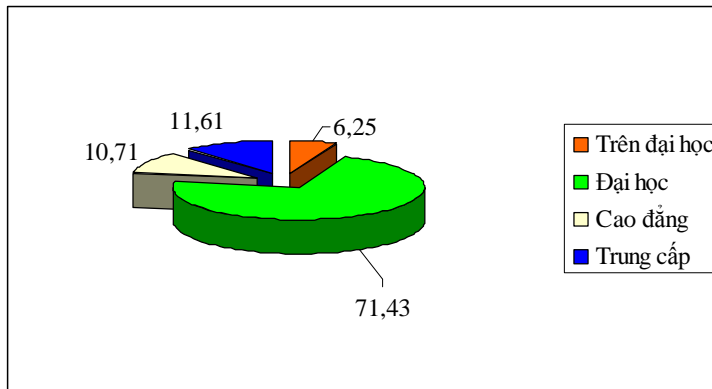
ngày càng giảm mạnh. Điều đó chứng tỏ rằng chất lượng đội ngũ nhân viên văn phòng đang ngày càng được nâng cao.

Đội ngũ nhân viên văn phòng Tổng công ty toàn bộ là lao động gián tiếp, phần lớn làm nhiệm vụ quản lý, do đó, công ty nên có kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn nhằm nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ quản lý. Do trình độ lao động tương đối cao nên tần suất lao động không cần nhiều nhưng phải đảm bảo chất lượng tốt, nội dung đào tạo ở mức độ chuyên sâu, thường xuyên cập nhật thông tin, kiến thức và được chuẩn bị kỹ lưỡng, giáo viên được lựa chọn phải là người có trình độ cao và giàu kinh nghiệm.

**Bảng 2.6: Cơ cấu theo trình độ của đội ngũ nhân viên văn phòng**

Giới tính	2010		2011		2012		So sánh	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	2011/2010	2012/2011
Trên đại học	6	5,17	6	5,19	7	6,25	0,00	16,67
Đại học	79	70,69	83	70,65	80	71,43	5,06	-3,61
Cao đẳng	14	12,07	14	11,98	12	10,71	0,00	-14,29
Trung cấp	14	12,07	14	12,18	13	11,61	0,00	-7,14
<b>Tổng</b>	112	100	117	100	112	100	4,46	-4,27

*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010 – 2013*

**Biểu đồ 2.2: Cơ cấu theo trình độ của đội ngũ nhân viên văn phòng**

*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010 – 2013*

### Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc tại Tổng công ty Viglacera với mục đích là đánh giá đúng mức kết quả công tác, công sức lao động của từng người và mức độ hoàn thành công việc được giao làm căn cứ để xếp loại thi đua từng quý và hàng năm được chính xác, công bằng. Đầy mạnh khí thế thi đua trong lao động sản xuất, phát huy tinh thần làm chủ của cán bộ công nhân viên, nêu gương người tốt, việc tốt của tập thể và cá nhân, nhân rộng các điển hình tiến tiến, khắc phục những tồn tại, khuyết điểm, phấn đấu vươn lên đạt danh hiệu thi đua xuất sắc trong các năm tới. Nâng cao tính tự giác, tinh thần trách nhiệm và tính cộng đồng trong công việc, tăng cường đoàn kết vì lợi ích chung của Tổng công ty, tích cực phấn đấu hoàn thành tốt các nhiệm vụ, kế hoạch được giao của từng cá nhân, đơn vị. Kết quả phân loại lao động và khen thưởng danh hiệu thi đua được xem xét để đề nghị giảm hoặc tăng thời hạn nâng lương hàng năm, ký kết hợp đồng lao động đối với người lao động.

Hiện nay, công tác đánh giá thực hiện công việc của Tổng Công ty được đưa vào các quy định trong các hệ thống văn bản quản lý của doanh nghiệp, thể hiện ở những tài liệu quản lý sau:

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Underline, Font color: Black

Formatted: Justified, Indent: First line: 1,27 cm



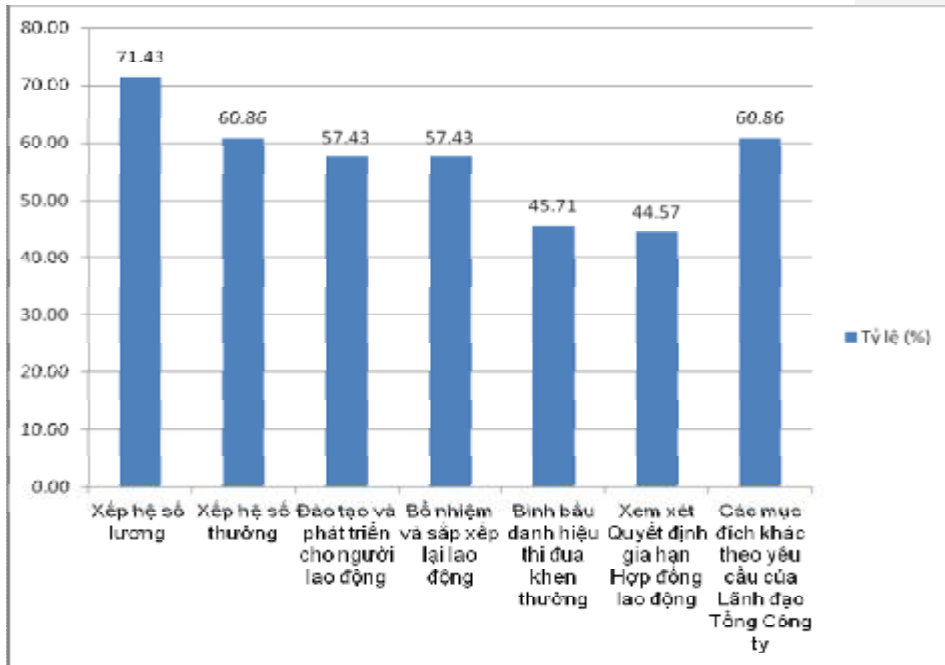
- Quy trình đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ công nhân viên Tổng công ty Viglacera.

- Bản mô tả công việc của người lao động

Mục đích của công tác đánh giá thực hiện công việc là cái đích cần hướng tới đối với hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Tổng Công ty và làm căn cứ để: Xếp hệ số lương chức danh theo Quy chế trả lương; Xếp hệ số thưởng theo Quy chế trả thưởng; Bình bầu danh hiệu thi đua khen thưởng hàng năm; Xem xét Quyết định gia hạn Hợp đồng lao động; Các mục đích khác theo yêu cầu của Lãnh đạo Tổng Công ty.

Đối tượng áp dụng: Người lao động ký Hợp đồng lao động với Tổng Công ty có thời hạn từ 12 tháng trở lên; Học viên ký Hợp đồng trợ giúp đào tạo với Tổng Công ty ở bất kỳ thời hạn nào; Các đối tượng khác theo Quyết định của Lãnh đạo Tổng Công ty.

Để tìm hiểu mục đích đánh giá thực hiện công việc tại Tổng Công ty mà người lao động đã nhận thức được, có thể tham khảo kết quả sau:



**Biểu đồ 2.3: Đánh giá mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc**

Từ biểu đồ trên ta thấy, người lao động tự nhận thấy mục tiêu đánh giá thực hiện công việc là để trả lương và trả thưởng, gần 70% lao động khác cho rằng mục tiêu đánh giá thực hiện công việc là vì mục đích khác như bình bầu khen thưởng, xem xét quyết định gia hạn hợp đồng lao động, các mục đích khác theo yêu cầu của lãnh đạo. Điều đó có thể thấy rằng người lao động trong tổng công ty chỉ suy nghĩ đến tiền thưởng mà họ nhận được chứ chưa suy nghĩ đến cơ hội phát triển nghề nghiệp trong tương lai và kết quả đánh giá cũng không làm thúc đẩy đến việc cải thiện hiệu suất làm việc của họ. Mục đích xem xét gia hạn hợp đồng lao động cũng là một trong những mục đích quan trọng đối với bất kỳ một lao động nào trong doanh nghiệp. Chứng tỏ rằng ở tổng công ty công tác tuyên truyền nhận thức ý nghĩa của mục đích đánh giá thực hiện công việc chưa thật sự hiệu

quả. Vẫn đang còn nhiều cán bộ công nhân viên hiểu sai về ý nghĩa của mục đích đánh giá thực hiện công việc. Chính vì vậy có thể trong quá trình đánh giá công việc của công ty chưa nhận được sự ủng hộ của đa số các nhân viên trong công ty.

Đối với tổng công ty thì nếu người lao động được nhận vào làm việc thì gia hạn hợp đồng là một điều tất yếu, chỉ có những trường hợp đặc biệt mới cắt hợp đồng lao động. Bởi vì đối với tổng công ty tuyển dụng lao động là vấn đề hết sức quan trọng để lựa chọn người lao động vào làm việc, tổng công ty đã rất khắt khe và lựa chọn kỹ càng ngay từ khâu tuyển dụng. Có thể chính vì điều đó, tổng công ty tự tin với nguồn nhân lực đầu vào chất lượng khá cao, nên họ đã không chú trọng vào công tác đào tạo và phát triển cho người lao động. Trong khi đó đối với bất kỳ một công ty nào thì công tác đào tạo và phát triển người lao động rất được quan tâm, là một trong những nhiệm vụ quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực của công ty. Công ty chưa có chiến lược và quy hoạch cụ thể hàng năm đối với đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Các kế hoạch đào tạo ở Viglacera hầu hết là do các cá nhân tự xây dựng khi xây dựng kế hoạch làm việc cho bản thân. Bên cạnh đó việc hỗ trợ, cơ chế khuyến khích cho nhân viên phát triển công tác đào tạo, nâng cao năng lực của bản thân cũng chưa có, ngoài việc tổng công ty chỉ tạo điều kiện về mặt thời gian và sắp xếp công việc.

#### 2.2.2.2. Cơ cấu theo giới tính của đội ngũ nhân viên văn phòng

~~Đội ngũ nhân viên văn phòng Tổng công ty, tỷ lệ lao động nam có xu hướng tăng trong những năm gần đây nhưng mức tăng không đáng kể, tỷ lệ lao động nam luôn cao hơn tỷ lệ lao động nữ. Lao động nam năm 2011 so với năm 2009 tăng 3,55% và lao động nữ giảm 3,55% xuống còn 40,2%. Lao động là nữ thường có nhiều mối quan tâm, lo lắng về vấn đề gia đình, chăm sóc con cái, khả năng chịu áp lực kém hơn lao động là nam giới. Chính vì~~

Formatted: Font color: Black

vậy, khi tổ chức đào tạo, công ty cần quan tâm đến việc bố trí, sắp xếp thời gian đào tạo cho phù hợp và tạo điều kiện để người lao động, đặc biệt là lao động nữ có thể tham gia đầy đủ để đảm bảo hiệu quả của chương trình đào tạo.

**Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo giới tính tại Tổng công ty Viglacera.**

*Đơn vị: người, %*

Giới tính	2010		2011		2012		So sánh	
	Số lượng	Trọng lượng	Số lượng	Trọng lượng	Số lượng	Trọng lượng	2011/2010	2012/2011
Nam	63	6,25	71	0,7	77	9,8	70	5,63
Nữ	49	3,75	46	9,3	35	0,2	6,12	2,17
Tổng	112	100	117	100	112	100	4,4	-

*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010–2013*

**Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính tại Tổng công ty Viglacera**



-30	6	4,29	8	5,38	9	6,96	50	6
30	2	2	2	2	2	2	8,7	-
-35	3	0,54	5	1,37	4	1,43	0	4,00
35	3	2	3	2	2	2	0,0	-
-40	1	7,68	1	6,5	8	5	0	9,68
40	2	1	1	1	1	1	-	-
-50	1	8,75	9	6,24	7	5,18	9,52	10,53
T	1	1	1	1	1	1	8	0,0
ên 50	2	0,71	2	0,26	0	,93	0	16,67
T	1	1	1	1	1	1	1	4,4
ổng	12	00	17	00	12	00	6	4,27

*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010–2013*

Đội ngũ nhân viên văn phòng Tổng công ty có xu hướng trẻ hóa khá rõ, độ tuổi trung bình của người lao động giảm dần qua các năm. Số lao động có độ tuổi dưới 30 có xu hướng tăng nhanh, năm 2009 chiếm 22,28%, năm 2011 tăng lên 29,46% tổng số lao động nên phù hợp với hình thức đào tạo kỹ năng nhằm bổ sung kiến thức kỹ năng thực hiện công việc hiện tại hoặc tương lai. Một lượng lớn lao động có độ tuổi từ 30 đến 50, dù có xu hướng giảm nhưng tốc độ giảm chậm, năm 2012 chiếm tỷ trọng khoảng 61%. Ở độ tuổi này, người lao động đã có trình độ, kỹ năng tốt nên phù hợp với các khóa đào tạo nghề nghiệp nhằm tránh việc kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp bị lạc hậu. Mặc dù có xu hướng giảm và năm 2012 chỉ có 9% lao động trên 50 tuổi, là độ tuổi sắp nghỉ hưu nhưng họ đều là những người giữ các vị trí lãnh đạo quan trọng trong doanh nghiệp, đòi hỏi phải bồi dưỡng, đào tạo và phát triển đội ngũ kế cận để thay thế đúng lúc, kịp thời ngay khi cần thiết.

#### **2.4.1.3. Về kết quả đào tạo**

*Chiến lược phát triển nguồn nhân lực 2011-2015 của Tổng Công ty*

*Viglacera*

Với mục tiêu trang bị kiến thức về lý luận chính trị, kiến thức kỹ năng quản lý DN, chuyên môn nghiệp vụ, tin học, ngoại ngữ và các kiến thức bổ trợ khác nhằm xây dựng đội ngũ CBCNV có phẩm chất đạo đức tốt, vững vàng về chính trị, tinh thông về nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực năm 2012 và giai đoạn 2012 – 2015 đã được đưa ra, trong đó có 3 mục tiêu và 12 kế hoạch hành động cụ thể như: xây dựng hệ thống đánh giá năng lực cán bộ, xác định các kỹ năng thiếu hụt để thông qua đào tạo; thiết kế xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo chuẩn, đặc thù theo từng nhóm cấp bậc, chức vụ, chuyên môn...

*Kế hoạch đào tạo*

Trong kế hoạch phát triển của Tổng công ty, công ty đã đưa ra kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh hàng năm, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực hàng năm, trong đó có kế hoạch triển khai đào tạo cho năm 2013 như sau:

Năm 2013 theo dự báo sẽ vẫn là một năm đầy khó khăn và thử thách, vì vậy kế hoạch đào tạo và phát triển trước hết phải xác định nhu cầu thực tế từng đơn vị để từ đó Ban chỉ đạo công tác đào tạo Tổng công ty kết hợp với Trường Cao đẳng nghề Viglacera hoàn thiện bộ giáo trình chuẩn phù hợp với thực tế sản xuất, bổ sung lượng giảng viên giỏi trong các ngành nghề trường đào tạo. Tiếp đến là khuyến khích, tạo điều kiện cho CBCNV nâng cao trình độ và lên kế hoạch ngân sách dành cho đào tạo tại từng đơn vị. Đối với những công ty gặp khó khăn, Tổng công ty sẽ có chính sách hỗ trợ. Tất cả những định hướng trên đều hướng tới một chiến lược là tăng khả năng cạnh tranh cho thương hiệu và sản phẩm của Viglacera trong tình hình kinh tế hiện nay...

*Quy chế đào tạo*

Quy chế đào tạo đã có quy định rõ ràng đối với người đi học về chế độ và nghĩa vụ:

**Chế độ đối với người đi học**

Tổng công ty đã quy định rất rõ ràng về chế độ đãi ngộ đối với người đi học trong quy chế đào tạo để động viên cán bộ được đào tạo.

*- Trường hợp được cử đi đào tạo tập trung dài hạn:*

- a. Được đài thọ kinh phí đào tạo.
- b. Được thanh toán công tác phí trong thời gian đi đường của lượt đi và về mỗi năm 2 lần (đợt tập trung đào tạo và nghỉ tết).
- c. Về chế độ tiền lương khuyến khích thu nhập:
  - + Được hưởng 100% hệ số lương cấp bậc hoặc chức vụ trước khi đi học và phụ cấp khu vực, phụ cấp đất đỏ (nếu có).
  - + Được hỗ trợ khuyến khích thu nhập tùy theo kết quả học tập: Giỏi - Khá - Trung bình.
  - + Được xét thưởng từ lợi nhuận cuối năm theo kết quả học tập, mức thưởng cao nhất của từng người không quá 50% mức thưởng của cán bộ công nhân viên hiện đang công tác.
- d. Về chế độ bảo hiểm xã hội: đơn vị cử cán bộ đi đào tạo có trách nhiệm trả lương và đóng bảo hiểm hàng tháng theo quy định chung của Nhà nước.
- e. Đối với lao động nữ có con nhỏ (thực hiện sinh đẻ có kế hoạch) trong thời gian đi đào tạo tập trung dài hạn: ngoài khoản tiền lương theo chế độ quy định cho cán bộ đi đào tạo tập trung dài hạn, tiền trợ cấp bảo hiểm xã hội trả thay lương, được hỗ trợ thêm từ các nguồn quỹ phúc lợi, quỹ tiền lương để đảm bảo mức thu nhập thấp nhất cũng bằng 70% tiền lương và kthu nhập như khi đang công tác tại đơn vị.

*- Trường hợp được cử đi đào tạo tại chức và bồi dưỡng ngắn hạn:*



- a. Được đài thọ tiền học phí.
- b. Được hưởng chế độ ăn giữa ca như thời gian làm việc.
- c. Được hưởng tiền lương, tiền thưởng phụ cấp như trong thời gian công tác tùy theo thành tích kết quả học tập của cá nhân.
- d. Thời gian đi đào tạo được tính như thời gian công tác để xét thưởng lợi nhuận cuối năm.
- e. Về chế độ công tác phí:
  - + Được thanh toán chế độ công tác phí trong thời gian đi đường theo quy định hiện hành.
  - + Về tiền thuê chỗ ở: cán bộ công nhân viên trong thời gian đi đào tạo được bố trí nghỉ tại ký túc xá của nhà trường; trường hợp đặc biệt cơ sở đào tạo không bố trí được nơi nghỉ phải thuê ngoài thì được thanh toán thuê chỗ ở theo mức chi thực tế nhưng không quá 30000 đồng/ người/ ngày.
    - *Đối với trường hợp đi đào tạo theo nguyện vọng riêng:*
      - + Được công ty hỗ trợ các thủ tục cần thiết để được nhập học.
      - + Cá nhân tự lo kinh phí đào tạo.
      - + Trong thời gian đi đào tạo được hưởng lương ít nhất bằng 40% tiền lương theo ngạch bậc, cấp bậc của thang lương, bảng lương.
      - + Thời gian đi đào tạo được tính như thời gian công tác liên tục trong hợp đồng lao động.
        - *Đối với cán bộ công nhân viên được cử đi đào tạo ở nước ngoài:*
          - + Được đài thọ kinh phí đào tạo (bao gồm chi phí đào tạo, tiền ăn, tiền ở, phương tiện đi và về) và các khoản phụ cấp khác (nếu có).
          - + Thời gian đi đào tạo được công ty đóng bảo hiểm xã hội và tính như thời gian công tác để xét theo mức hiệu quả bình quân chung của đơn vị.
          - + Được hưởng 100% tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp lương trong thời gian công tác theo mức hiệu quả bình quân chung của đơn vị.

+ Được hưởng 40% tiền lương theo ngạch, bậc, cấp bậc của thang lương, bảng lương (nếu đi đào tạo từ 30 ngày trở lên).

+ Được hưởng chế độ ăn giữa ca như thời gian làm việc.

+ Thời gian đi đào tạo được tính như thời gian công tác để xét hưởng lợi nhuận cuối năm.

Qua quy chế đào tạo, ta đã thấy được những chế độ mà người lao động được hưởng khi tham gia các khóa học đào tạo, bồi dưỡng tại Công ty. Điều này cho thấy Công ty đã rất quan tâm tới người lao động, khuyến khích họ tham gia học tập. Nhưng bên cạnh những quyền lợi được hưởng, người lao động phải có trách nhiệm thực hiện một số quy định của Công ty.

#### **Trách nhiệm của người được cử đi đào tạo và bồi dưỡng**

Mỗi cán bộ công nhân viên thuộc các đơn vị của Công ty được cử đi đào tạo trong nước và nước ngoài đều phải có trách nhiệm thực hiện hoàn thành tốt nhiệm vụ học tập và rèn luyện. Sau khi tốt nghiệp phải trở lại đơn vị cũ công tác.

Đối với cán bộ được cử đi đào tạo tại nước ngoài, cán bộ công nhân viên phải thực hiện đúng các quy định về xuất nhập cảnh của Việt Nam và của nước được cử đến học tập, nghiên cứu. Phải tôn trọng và thực hiện đúng pháp luật, tập quán của nước sở tại, thực hiện nghiêm chỉnh các hiệp định, quy định ngoại giao được ký giữa hai Chính phủ, các nội quy, quy định của các cơ sở đào tạo nơi theo học.

Người được cử đi đào tạo có trách nhiệm bồi hoàn 100% kinh phí đào tạo trong các trường hợp sau:

- Đối với đào tạo trong nước: sau khi tốt nghiệp chuyển công tác ra ngoài ngành làm việc.

- Đối với đào tạo ở nước ngoài:

+ Hết hạn không trở về nước hoặc trở về quá hạn từ 3 tháng trở lên

không có lý do chính đáng, không được sự chấp thuận của Công ty.

+ Phải về nước trước kỳ hạn vì bị đình chỉ học tập, không hoàn thành nhiệm vụ học tập mà không có lý do chính đáng hoặc tự ý bỏ học về nước.

+ Sau khi về nước, không trở lại đơn vị cũ công tác hoặc chuyển ra cơ quan ngoài ngành không được sự đồng ý của Công ty.

+ Xin định cư ở nước ngoài khi đang học tập, nghiên cứu, thực tập ở nước ngoài.

+ Về nước đúng hạn, đã trở lại công tác tại đơn vị nhưng tự ý bỏ việc hoặc xin định cư ở nước ngoài khi thời hạn phục vụ chưa bằng 3 lần thời gian học tập ở nước ngoài.

Như vậy, việc đề ra những trách nhiệm mà cán bộ công nhân viên khi được cử đi đào tạo phải thực hiện nhằm tạo ra hiệu quả cao trong quản lý và đảm bảo công tác đào tạo đạt được mục tiêu đã đặt ra.

2.2.3.2. *Số lượt nhân viên vẫn không được đào tạo theo mục đích đào tạo của Tổng công ty* **K***ết quả đào tạo*

Nhìn chung số lượt nhân viên được đào tạo tại Tổng công ty Viglacera tăng mạnh qua các năm, năm sau tăng gần gấp đôi so với năm trước. Cơ cấu đào tạo theo mục đích Cũng có nhiều biến đổi theo hướng tăng đào tạo nhằm bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ và ngoại ngữ, giảm tỷ trọng đào tạo thi nâng ngạch chuyên ngành.

**Bảng 2.7: Quy mô đào tạo theo mục đích đào tạo tại Tổng công ty Viglacera**

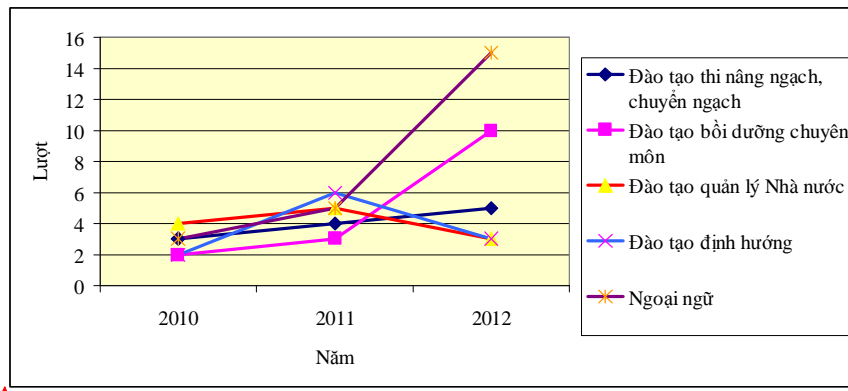
Chỉ tiêu	2009		2010		2011	
	Số lượt	%	Số lượt	%	Số lượt	%
Đào tạo thi nâng ngạch, chuyển ngạch	3	21,4	4	17,4	5	13,9
Đào tạo bồi dưỡng chuyên môn	2	14,3	3	13,0	10	27,8

Đào tạo quản lý Nhà nước	4	28,6	5	21,7	3	8,3
Đào tạo định hướng	2	14,3	6	26,1	3	8,3
Ngại ngữ	3	21,4	5	21,7	15	41,7
<b>Tổng</b>	14	100,0	23	100,0	36	100,0

*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010 - 2013*

Formatted: Font color: Black

**Biểu đồ 2.4: Quy mô đào tạo theo mục đích đào tạo tại  
Tổng công ty Viglacera**



Nhìn vào bảng trên ta thấy trước năm 2011 đào tạo bồi dưỡng chuyên môn và ngoại ngữ chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ, năm 2010 là 35,7%, năm 2011 là 34,7% nhưng đến năm 2012, tỷ lệ đào tạo bồi dưỡng chuyên môn và ngoại ngữ tăng gấp đôi so với năm 2010, đạt mức 69,5%.

*Số lượt nhân viên văn phòng được đào tạo theo phương pháp đào tạo*

Tổng công ty Viglacera áp dụng ba phương pháp đào tạo là cử đi học ở các trường, trung tâm; tổ chức lớp học, tham dự hội thảo và phương pháp kèm cặp chi bảo

**Bảng 2.8: Quy mô đào tạo theo phương pháp đào tạo tại Tổng công ty Viglacera**

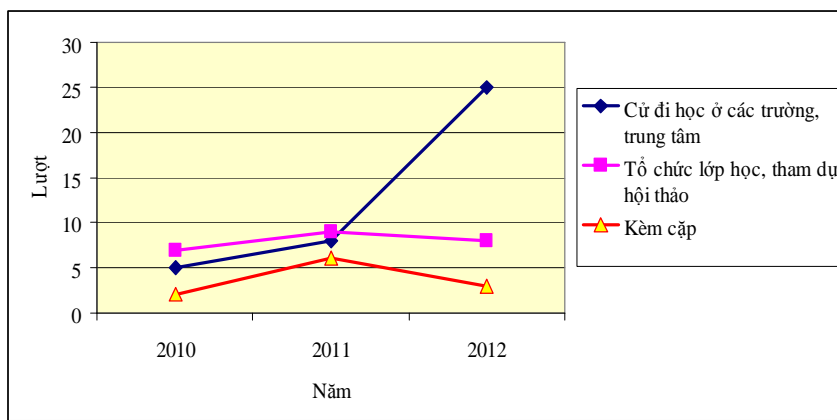
Chỉ tiêu	2009		2010		2011	
	Số lượt	%	Số lượt	%	Số lượt	%
Cử đi học ở các trường, trung tâm	5	35,7	8	34,8	25	69,5
Tổ chức lớp học, tham dự hội thảo	7	50,0	9	39,1	8	22,2
Kèm cặp	2	14,3	6	26,1	3	8,3
<b>Tổng</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010 – 2013.*

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

**Biểu đồ 2.5: Quy mô đào tạo theo phương pháp đào tạo tại Tổng công ty Viglacera**



Formatted: Font color: Black

*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010 – 2013.*

Formatted: Font color: Black

Nhìn vào bảng trên ta có thể nhận thấy hình thức đào tạo ngoài công việc chiếm tỷ lệ cao, thường chiếm khoảng 80% đến 90% và tăng dần qua các năm. Tỷ trọng đào tạo theo phương pháp cử đi học ở các trường, các trung tâm chỉ chiếm 35,5% vào năm 2010 nhưng đến 2012 đã tăng gần gấp đôi, lên đến 69,5%. Trong khi đó, hình thức đào tạo trong công việc, phương pháp đào

tạo theo kiểu kèm cặp, chỉ bảo chưa được áp dụng nhiều, thường chỉ chiếm 10% đến 20%, thậm chí còn có xu hướng giảm. Nguyên nhân là do phương pháp đào tạo theo kiểu kèm cặp chỉ bảo hiện nay chỉ được áp dụng trong đào tạo định hướng, còn đào tạo ngoài công việc được áp dụng cho đào tạo bồi dưỡng chuyên môn, đào tạo ngoại ngữ và các hình thức đào tạo còn lại. Trong khi đó, số lượng tuyển mới hàng năm tại Tổng công ty là không lớn mà quy mô đào tạo lại không ngừng tăng nhanh là nguyên nhân khiến cho đào tạo theo kiểu kèm cặp chỉ bảo giảm nhanh trong 3 năm gần đây.

#### *Kinh phí đào tạo*

Chính sách đào tạo đội ngũ nhân viên của Tổng công ty ngày càng được ban lãnh đạo Tổng công ty quan tâm, điều đó thể hiện qua kinh phí đào tạo ngày một tăng lên.

Nhìn vào bảng dưới đây ta thấy công ty ngày càng đầu tư nhiều hơn cho nguồn nhân lực trong vấn đề đào tạo, đặc biệt là trong năm 2012, tổng chi phí, chi phí đào tạo bình quân và số lượt đào tạo tăng vượt bậc, hơn 300% so với năm trước đó.

**Bảng 2.9: Chi phí đào tạo tại Tổng công ty Viglacera**

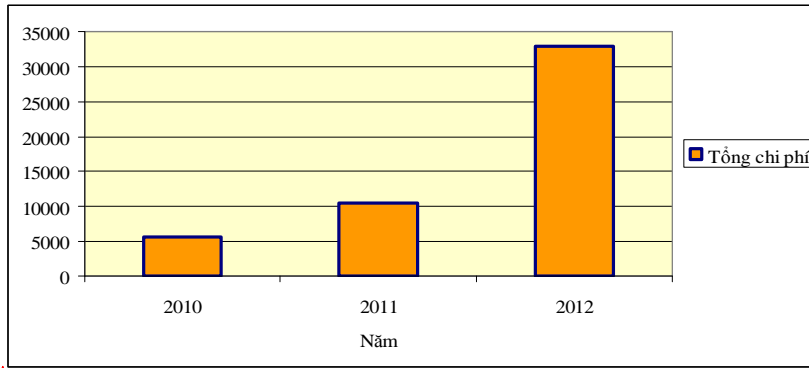
STT	Chỉ tiêu.	Đơn vị	2010	2011	2012
1	Số lượt đào tạo.	Lượt	14	23	36
2	Tổng chi phí	1000 đồng	5600	10500	32870
3	Chi phí đào tạo bình quân.	1000 đồng	400,0	456,5	913,1

*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010 – 2013.*

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: Not Italic, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

**Biểu đồ 2.6: Chi phí đào tạo tại Tổng công ty Viglacera****2.4.1.4. Về chất lượng đào tạo**

Về kết quả đào tạo, tỷ lệ không đạt yêu cầu sau đào tạo năm 2010 ở mức cao nhưng có xu hướng giảm nhanh trong 2 năm tiếp theo. Năm 2010, tỷ lệ kết quả không đạt sau đào tạo chiếm gần 30% tổng số lượt đào tạo nhưng đã giảm xuống còn 16,7% vào năm 2012. Kết quả này chứng tỏ chất lượng đào tạo tại Văn phòng Tổng công ty không ngừng được cải thiện và tăng lên trong những năm gần đây.

**Bảng 2.10: Chất lượng đào tạo tại Tổng công ty Viglacera.**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	2010	2011	2012
I	Kết quả đào tạo				
1	Số lượt đào tạo.	Lượt	14	23	36
2	Đạt	Lượt	10	18	30
3	Tỷ lệ đạt	%	71,4	78,3	83,3
II	Đào tạo với hoạt động SXKD của DN				
1	Chi khen thưởng và phúc lợi	triệu đồng	1885	1569	1995
2	Chi tiền lương.	triệu	9757	10530	10752



		đồng			
3	Chi đào tạo nguồn nhân lực.	triệu đồng	5,6	10,5	32,87
4	Tổng chi phí đầu tư nguồn nhân lực (4=1+2+3)	triệu đồng	11648	12110	12779
5	Tổng doanh thu	triệu đồng	121440	76104	127000
6	Lợi nhuận	triệu đồng	24750	8830	29400
7	Tỷ lệ chi phí đào tạo trong tổng chi phí NNL (7=3:4)	%	0,0005	0,0009	0,0026
8	Giá trị đóng góp của đào tạo vào doanh thu (8=7x5)	triệu đồng	58,386	65,988	326,656
9	Giá trị đóng góp của đào tạo vào lợi nhuận (9=7x6)	triệu đồng	11,899	7,656	75,620
10	Hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực theo doanh thu (10=8:3)	đồng	10,43	6,28	9,94
11	Hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực theo lợi nhuận (11=9:3)	đồng	2,12	0,73	2,30

*Nguồn: Tổng công ty Viglacera, 2010 - 2013*

Về tác động của đào tạo đến hoạt động sản xuất kinh doanh, có thể nhận thấy công tác đào tạo đã có ảnh hưởng tích cực đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thông qua xu hướng tăng của chỉ tiêu hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực theo lợi nhuận và theo doanh thu trong Bảng trên. Chỉ tiêu hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực theo doanh thu và lợi nhuận cho biết

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

một đồng chi cho đào tạo tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu và lợi nhuận. Trong năm 2011, cứ 1 đơn vị chi phí đào tạo tạo ra 9,94 đơn vị doanh thu và 2,3 đơn vị lợi nhuận, giá trị đóng góp của đào tạo vào lợi nhuận là 75,62 triệu đồng trong khi chi phí đào tạo là 32,87 triệu đồng. Điều này cho thấy, mặc dù tỷ lệ chi cho đào tạo trên tổng doanh thu và lợi nhuận còn khiêm tốn nhưng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty là có hiệu quả và đã có những đóng góp nhất định trong việc nâng cao kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, làm tăng doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

#### **2.4.2. Thực trạng thực hiện chính sách đào tạo nhân viên văn phòng**

##### **2.4.2.1. Xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo**

###### Xác định nhu cầu

Phòng Tổ chức lao động và trưởng các bộ phận chịu trách nhiệm chính trong vấn đề xác định nhu cầu đào tạo, cụ thể: Phòng Tổ chức lao động có trách nhiệm thông báo các khóa đào tạo đến các bộ phận, tổng hợp danh sách các nhân viên có nhu cầu đào tạo từ các bộ phận phản hồi lại, tiếp nhận đề xuất đào tạo, đào tạo đột xuất của các cá nhân và của các phòng chức năng. Trưởng các bộ phận: tập hợp nhu cầu đào tạo từ các nhân viên thuộc bộ phận mình quản lý theo yêu cầu của phòng Tổ chức lao động và gửi lên phòng Tổ chức lao động, đề xuất khóa học cho nhân viên dưới quyền nếu cần thiết.

Hàng năm, công tác đào tạo đội ngũ nhân viên văn phòng được tiến hành định kỳ vào quý IV hoặc khi có nhu cầu đào tạo đột xuất. Tổng công ty Viglacera tiến hành xác định nhu cầu đào tạo dựa vào các căn cứ sau:

Đối với đào tạo nâng ngạch, chuyển ngạch, doanh nghiệp căn cứ tình hình thực tế và nhu cầu của Tổng công ty, căn cứ chế độ quy định và hướng dẫn nâng bậc, nâng ngạch của Nhà nước và công ty mẹ, auk năm, Phòng Tổ chức lao động thông báo điều kiện dự thi nâng ngạch cho các bộ phận và cán bộ công nhân viên. Trưởng các phòng ban tập hợp nhu cầu của bộ phận do

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

mình phụ trách, lập kế hoạch đào tạo nâng ngạch, chuyển ngạch, sau đó gửi cho Phòng Tổ chức lao động để tổng hợp nhu cầu.

Nhu cầu đào tạo được tiến hành xác định khi các trường Đại học, Cao đẳng, các trung tâm đào tạo mở các lớp học và gửi thông báo, các thông tin về khóa học đến công ty. Nếu thấy nội dung đào tạo phù hợp, công ty lập thông báo về các lớp học gửi đến các bộ phận. Trưởng các bộ phận căn cứ vào thông báo nhận được, lập danh sách đào tạo dựa trên nhu cầu của nhân viên và của bộ phận, gửi lên Phòng Tổ chức lao động. Khóa học được tổ chức trên cơ sở hợp đồng đào tạo giữa công ty và cơ sở đào tạo. Ngoài các chương trình đào tạo như trên, cá nhân, đơn vị muốn được đào tạo hoặc tham gia đào tạo theo nhu cầu riêng phải gửi đơn đề nghị và các thông báo, các tài liệu liên quan đến khóa học mà cá nhân, đơn vị muốn tham gia như thông báo tuyển sinh, nội dung đào tạo... tới Phòng Tổ chức lao động. Theo kết quả điều tra khảo sát, [điều tra khi nào, bao nhiêu người, ai tiến hành, bao nhiêu phiếu](#) cho thấy hơn 90% số người được điều tra cho biết Tổng công ty có tìm hiểu nhu cầu đào tạo của họ. Bên cạnh đó thì số lượng người không được tìm hiểu nhu cầu đào tạo từ Tổng công ty Cũng chiếm tỷ lệ khá cao trên 7%.

**Bảng 2.11: Tần suất của hoạt động xác định nhu cầu đào tạo tại**

**Tổng công ty Viglacera.**

Chỉ tiêu	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Thường xuyên (ít nhất 1 lần/ năm)	51	52,04
Không thường xuyên lắm (<1 lần/năm)	40	40,82
Không thực hiện	7	7,14
<b>Tổng</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013*

Chính sách đào tạo được thực hiện khi các cá nhân tự đề xuất, đào tạo bắt buộc, cấp trên yêu cầu... Cũng theo kết quả điều tra khảo sát cá nhân tự

Formatted: Font color: Black

Formatted: Level 4, Indent: First line: 1,27 cm

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

đề xuất chiếm tỷ lệ cao nhất với 33,67% và chỉ có 15,31% là đào tạo bắt buộc. Đào tạo bắt buộc tại Tổng công ty thường là đào tạo định hướng, tất cả các nhân viên khi mới làm việc đều được hướng dẫn trong khoảng thời gian ít nhất là 2 tháng đầu. Tuy nhiên, việc xác định nhu cầu đào tạo như hiện nay không xác định được thực sự người lao động thiếu những kiến thức, kỹ năng gì và có mong muốn được đào tạo những kiến thức, kỹ năng nào.

**Bảng 2.12: Nguyên nhân tổ chức đào tạo tại Tổng công ty**

**Viglacera.**

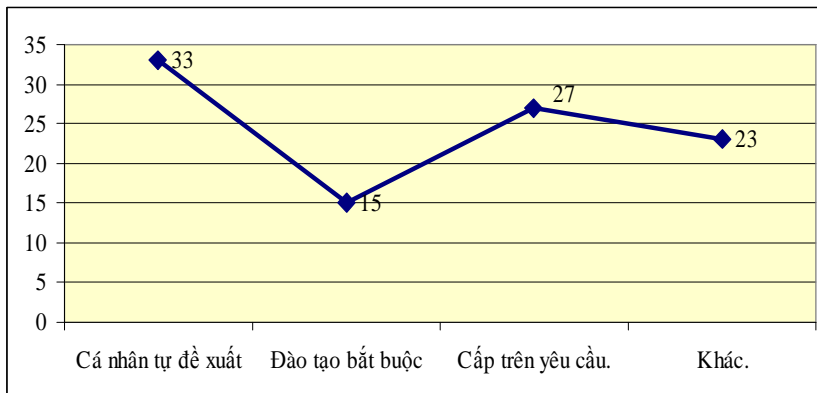
Nguyên nhân	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Cá nhân tự đề xuất	33	33,67
Đào tạo bắt buộc	15	15,31
Cấp trên yêu cầu.	27	27,55
Khác.	23	23,47
<b>Tổng</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013*

Formatted: Font color: Black

**Biểu đồ 2.7: Nguyên nhân tổ chức đào tạo tại Tổng công ty**

**Viglacera**



Formatted: Font color: Black

Đối với đào tạo nâng ngạch, sau khi nhận được biểu mẫu về nhu cầu đào tạo ở từng bộ phận, Phòng Tổ chức lao động tổng hợp các nhu cầu, tiến hành cân đối nhu cầu đào tạo của các đơn vị và cá nhân với khả năng đáp ứng của doanh nghiệp, lập báo cáo trình lên Tổng giám đốc để xem xét và phê duyệt.

Đối với các chương trình đào tạo đột xuất, các cá nhân, đơn vị sau khi viết đơn đề xuất, Phòng Tổ chức lao động cho ý kiến về sự phù hợp của khóa học và gửi lên Tổng giám đốc chờ quyết định cuối cùng.

#### Xác định mục tiêu đào tạo

Hiện nay, Tổng công ty Viglacera mới chỉ xác định mục tiêu chung của công tác đào tạo là không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của Tổng công ty mà chưa xác định mục tiêu rõ auk, cho từng chương trình với từng nội dung đào tạo cụ thể như sau kết quả thi cuối khóa của học viên, kết quả thực hiện công việc sau đào tạo... Mục tiêu đào tạo được thể hiện chủ yếu thông qua trách nhiệm, cam kết của người lao động khi tham gia các khóa đào tạo. Như vậy, từng khóa học chưa xây dựng được mục tiêu cụ thể là đào tạo ở mức độ nào và những kiến thức, kết quả thực hiện công việc cần đạt được sau khi chương trình đào tạo kết thúc Cũng như các mục tiêu tài chính của hoạt động đào tạo nên không có mục tiêu cụ thể cho học viên phấn đấu và yêu cầu đối với người dạy, thiếu căn cứ đánh giá hiệu quả đào tạo.

#### 2.4.2.2. Công tác xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo

##### Xây dựng chương trình đào tạo

Với đào tạo nâng ngạch, chuyển ngạch, Tổng công ty lập hội đồng thi gồm Giám đốc công ty, một Phó giám đốc, Trưởng phòng Tổ chức lao động, đại diện BCH công đoàn và các thành viên khác do Chủ tịch hội đồng lựa chọn. Hội đồng thi chịu trách nhiệm xây dựng đề án thi, ra đề thi, quy định nội quy thi, chấm điểm và chuẩn bị tài liệu học cho người dự thi. Đào tạo và

Formatted: Underline, Font color: Black

Formatted: Font: Not Italic, Underline, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: Not Bold, Font color: Black

thi nâng ngạch có ba nội dung là ngoại ngữ, chuyên môn nghiệp vụ và phần thi chung gồm kiến thức có tính lý luận chung như đường lối, quan điểm của Đảng trong sự nghiệp xây dựng và phát triển đất nước, nhiệm vụ chính của Bộ Xây dựng, các quy định của pháp luật về quản lý kinh tế...

Với hình thức cử đi học ở các trường, trung tâm và cơ sở bên ngoài, nội dung của chương trình đào tạo gồm cả hình thức kiểm tra cuối khóa được cơ sở đào tạo xây dựng, soạn thảo, gửi về phòng Tổ chức lao động để lấy ý kiến, kiểm tra, phê duyệt trước khi tiến hành đào tạo.

**Bảng 2.13: Đánh giá của nhân viên về nội dung đào tạo tại Tổng công ty Viglacera.**

Chỉ tiêu	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Sát với thực tế công việc, bố cục rõ ràng, ví dụ dễ hiểu.	48	48,98
Sát với thực tế công việc, bố cục rõ ràng, một số phần khó hiểu.	50	51,02
Không sát với công việc thực tế, bố cục, ví dụ khó hiểu, không phù hợp.	0	0
<b>Tổng</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013*

Theo kết quả điều tra khảo sát cho thấy 100% các ý kiến đánh giá của người lao động tại Tổng công ty về nội dung đào tạo đều mang tính tích cực. Có 48,98% ý kiến cho rằng nội dung đào tạo sát với thực tế công việc, bố cục rõ ràng với các ví dụ dễ hiểu, chỉ có 51,02% cho biết nội dung đào tạo có một số phần khó hiểu. Nội dung là phần quan trọng nhất của một chương trình đào tạo, với các ý kiến đánh giá tích cực của nhân viên phần nào cho thấy chất lượng tốt của hoạt động xây dựng nội dung và khung chương trình đào tạo tại Tổng công ty.

Formatted: Level 4, Indent: First line: 1,27 cm

Formatted: Font color: Black

Phương pháp đào tạo

Hiện nay Tổng công ty Viglacera sử dụng ba phương pháp đào tạo là cử tham gia hội thảo, kèm cặp chỉ bảo và cử đi học ở các cơ sở đào tạo hoặc trung tâm.

Đào tạo bằng phương pháp cử đối tượng đào tạo tham gia hội thảo, hội nghị được áp dụng với chương trình đào tạo quản lý Nhà nước, đào tạo cán bộ nguồn, cán bộ thuộc diện quy hoạch.

Phương pháp đào tạo bằng cách cử đi học ở các cơ sở, trung tâm được áp dụng với các chương trình đào tạo ngoại ngữ, đào tạo nâng cao trình độ, chuyên môn, đào tạo cán bộ nguồn, cán bộ thuộc diện quy hoạch.

Đào tạo theo phương pháp kèm cặp, chỉ bảo chỉ được áp dụng đối với đào tạo định hướng nhân viên mới tuyển dụng.

**Bảng 2.14: Ý kiến của nhân viên về phương pháp đào tạo tại Tổng công ty Viglacera.**

Phương pháp	Phù hợp		Không phù hợp	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Mở lớp học tập trung.	3	3,06	95	96,94
Cử đi học ở trường, trung tâm bên ngoài.	82	83,67	16	16,33
Tổ chức hội thảo.	59	60,2	39	39,8
Đào tạo từ xa.	54	55,1	44	44,9
Kèm cặp, chỉ bảo.	35	35,71	63	64,29
Luân chuyển, thuyên chuyển	22	22,45	76	77,55
Phương pháp khác.	-	0	-	0

*Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013*

Nhìn chung, đa số các khóa đào tạo đều sử dụng phương pháp đào tạo

ngoài công việc. Phương pháp được doanh nghiệp áp dụng phù hợp với nội dung đào tạo và phù hợp ý kiến của nhân viên. Có đến 83,67% nhân viên tham gia khảo sát tán thành với phương pháp cử đi học tại cơ sở bên ngoài, hơn 60% số nhân viên cho rằng phương pháp đào tạo thông qua các hội nghị, hội thảo là phù hợp, có 35,71% chủ yếu là nhân viên trẻ cho biết muốn đào tạo theo phương pháp kèm cặp, chỉ bảo. Tuy nhiên, tại cơ sở đào tạo bên ngoài, cách thức giảng bài nhiều khi mang tính truyền thống, giáo viên giảng bài, học viên ghi chép nên dễ gây ra tâm lý chán nản. Một phương pháp đào tạo được người lao động tại Tổng công ty đánh giá cao nhưng hiện nay chưa được áp dụng là đào tạo từ xa. Với phương pháp này, người lao động hoàn toàn chủ động, có thể làm việc trong suốt quá trình học tập.

#### **2.4.2.3. Lựa chọn giáo viên đào tạo**

Người đào tạo hay giáo viên đào tạo được Tổng công ty Viglacera lựa chọn căn cứ vào nội dung của chương trình học và phương pháp đào tạo đã xác định. Với phương pháp cử tham dự hội nghị, hội thảo, giáo viên được lựa chọn là những kỹ thuật viên, cán bộ, chuyên gia về lĩnh vực kinh tế, nông nghiệp, chế biến có kinh nghiệm. Với phương pháp cử đi học tại cơ sở bên ngoài, giáo viên tham gia đào tạo cho nhân viên của công ty là các giảng viên của các trường Đại học, trung tâm đào tạo được công ty lựa chọn và kí kết hợp đồng đào tạo đảm nhiệm.

Đối với phương pháp kèm cặp chỉ bảo, người kèm cặp là nhân viên có kinh nghiệm thuộc bộ phận tiếp nhận nhân viên mới đảm nhận. Khi người lao động được tuyển dụng vào công ty và được bộ phận tiếp nhận quản lý, trưởng bộ phận có trách nhiệm lựa chọn trong số các nhân viên trong phòng, thường là người có kinh nghiệm, để hướng dẫn giúp nhân viên mới làm quen, nhanh chóng hòa nhập với công việc và môi trường làm việc tại doanh nghiệp.

Do đa số sử dụng phương pháp đào tạo ngoài công việc, cử đi học ở cơ

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black



sở bên ngoài nên giáo viên chủ yếu là những giảng viên, chuyên gia có trình độ, kinh nghiệm, kiến thức cập nhật và hệ thống, chất lượng truyền đạt kiến thức Cũng vì thế mà tương đối tốt.

Theo kết quả điều tra khảo sát [điều tra khi nào, bao nhiêu người, ai tiến hành, bao nhiêu phiếu](#) về đánh giá của nhân viên về khả năng truyền đạt của giáo viên thì hầu hết các ý kiến đều cho rằng khả năng truyền đạt của giáo viên có một số phần khó hiểu, chiếm 71,43%. Còn 28,57% các ý kiến cho rằng khả năng truyền đạt của giáo viên rõ ràng, dễ hiểu, lôi cuốn. Không có đánh giá tiêu cực về khả năng truyền đạt của giáo viên. Nhưng vì lấy từ nguồn bên ngoài doanh nghiệp, người dạy khó có thể hiểu rõ về thực trạng của doanh nghiệp nên từ lý thuyết đến thực hành vẫn có khoảng cách nhất định.

**Bảng 2.15: Đánh giá của nhân viên về khả năng truyền đạt của giáo viên.**

Chất lượng truyền đạt	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Rõ ràng, dễ hiểu, lôi cuốn	28	28,57
Một số phần khó hiểu	70	71,43
Không rõ ràng, khó hiểu	0	0
Tổng	98	100

*Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013*

**Biểu đồ 2.8: : Đánh giá của nhân viên về khả năng truyền đạt của giáo viên**

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

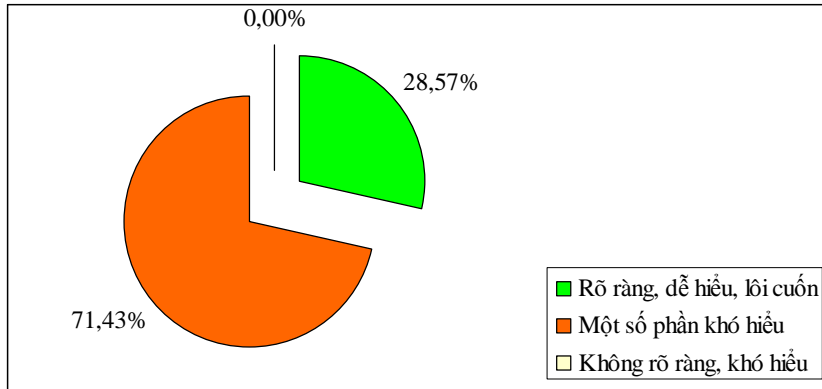
Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black



*Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013*

Formatted: Font color: Black

#### 2.4.2.4. Kinh phí đào tạo

Mức chi trả chi phí đào tạo đối với các đối tượng khác nhau là không giống nhau. Đối với đối tượng thuộc diện quy hoạch cán bộ, đào tạo nâng ngạch, chuyên ngạch, Tổng công ty hỗ trợ chi trả 100% học phí. Với các chương trình đào tạo do cá nhân có nhu cầu riêng, Tổng công ty tạo điều kiện về mặt thời gian và sắp xếp công việc để người lao động thuận tiện trong việc tham gia lớp học, học phí và các khoản chi phí phát sinh do cá nhân tự chi trả.

Kinh phí hỗ trợ cán bộ nhân viên được dự tính gồm tiền lương giảng dạy, tiền coi thi, chấm thi, ra đề thi... Cụ thể, tiền lương giảng dạy cho giáo viên như sau: Trong quá trình tham gia kèm cặp nhân viên mới trong đào tạo định hướng, người lao động được hưởng phụ cấp kiêm nhiệm chức vụ bằng 0,3 mức lương tối thiểu chung do Nhà nước quy định và được nhận cùng với tiền lương vào cuối tháng. Các chương trình đào tạo khác, nhân viên làm công tác giảng dạy được hưởng một ngày lương cho mỗi buổi học cộng với phụ cấp ăn và chi phí đi lại nếu có. Tiền lương giảng dạy được cộng dồn, giáo viên được nhận vào cuối khóa học. Đối với hình thức đào tạo do cơ sở bên ngoài tổ chức, chi phí được xác định thông qua hợp đồng đào tạo thỏa thuận giữa hai bên và thông qua thông báo chiêu sinh của cơ sở đào tạo gửi đến doanh

nghiệp.

**Bảng 2.16: Đánh giá của nhân viên về mức độ hỗ trợ khi tham gia đào tạo.**

Chỉ tiêu	Phù hợp		Không phù hợp.	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Học phí.	98	100	0	0
Chi phí đi lại.	91	92,86	7	7,14
Chi phí thi cấp chứng chỉ.	89	90,82	9	9,18
Tạo điều kiện về mặt thời gian.	98	100	0	0
Tạo điều kiện về mặt công việc.	98	100	0	0

*Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013*

Các ý kiến đánh giá của nhân viên tại Bảng 2.11 đều thể hiện thái độ hài lòng về sự hỗ trợ tài chính và phi tài chính của Tổng công ty đối với người lao động tham gia đào tạo. 100% nhân viên tham gia khảo sát đều cho rằng công ty đã tạo điều kiện về mặt thời gian và ưu tiên sắp xếp công việc để họ có thể tham dự các buổi học trên lớp, có hơn 90% nhân viên hài lòng với mức hỗ trợ tài chính như học phí hay chi phí đi lại. Điều này thể hiện sự nỗ lực của Tổng công ty trong việc khuyến khích người lao động tham gia đào tạo để phát triển năng lực bản thân.

#### **2.4.2.5. Lựa chọn đối tượng đào tạo**

##### **Ø Lựa chọn đối tượng đào tạo:**

Dựa vào nội dung chương trình đào tạo, các đơn vị đăng ký danh sách tham dự khóa đào tạo, gửi về phòng Tổ chức lao động. Phòng Tổ chức lao động gửi lên ban lãnh đạo để chọn lọc và lựa chọn đối tượng để đưa vào danh sách đào tạo. Bước này thường được thực hiện gộp với bước xác định nhu cầu đào tạo. Riêng đào tạo định hướng là bắt buộc đối với mọi nhân viên mới và đào tạo nâng ngạch, chuyển ngạch do Phòng Tổ chức lao động chọn lọc, lựa

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

chọn đối tượng đào tạo dựa vào nhu cầu của doanh nghiệp và hồ sơ lưu trữ, đối tượng đào tạo của các chương trình đào tạo khác đều do trưởng các bộ phận quyết định lựa chọn hoặc có ý kiến của trưởng bộ phận nếu là chương trình đào tạo do cá nhân đề xuất.

Đối tượng đào tạo được Tổng công ty lựa chọn căn cứ vào nội dung của chương trình đào tạo.

Với đào tạo nâng ngạch, chuyển ngạch, đối tượng đào tạo là các cán bộ nhân viên có đủ điều kiện theo quy định về nâng ngạch, chuyển ngạch của Tổng công ty. Cụ thể các điều kiện như sau: vị trí dự thi là vị trí mà công ty đang cần để phục vụ cho nhu cầu phát triển sản xuất kinh doanh hoặc mở rộng công ty, là người hoàn thành tốt nhiệm vụ, có phẩm chất đạo đức tốt, nghiêm chỉnh chấp hành nội quy, quy định của cơ quan, đạt tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ của ngạch viên chức đăng ký dự thi, đủ thời gian thâm niên ở ngạch hiện giữ, trong thời gian xét thi nâng ngạch không vi phạm kỉ luật lao động, có đơn xin thi nâng ngạch và được Giám đốc chấp thuận.

Với đào tạo bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, đối tượng đào tạo là tất cả các nhân viên thuộc các bộ phận có nhu cầu đào tạo phù hợp với nội dung của chương trình đào tạo và có sự chấp thuận của người quản lý trực tiếp, các nhân viên được trưởng bộ phận cử tham gia chương trình đào tạo.

Chương trình đào tạo quản lý Nhà nước chỉ được áp dụng đối với các đối tượng là những cán bộ lãnh đạo, những người giữ chức vụ từ Trưởng phòng trở lên hoặc cán bộ nguồn thuộc diện quy hoạch của doanh nghiệp.

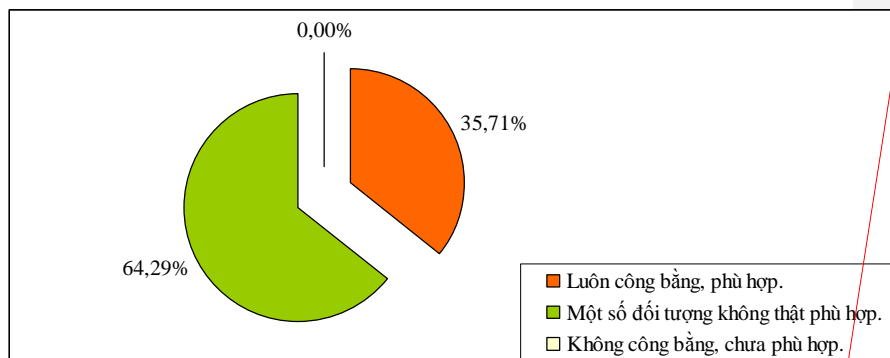
Mặc dù có đến 35,71% ý kiến đánh giá việc lựa chọn đối tượng đào tạo là hoàn toàn công bằng và phù hợp nhưng có một số lượng không nhỏ nhân viên được khảo sát chiếm 64,29% cho rằng một số đối tượng được lựa chọn để đào tạo không thật phù hợp. Do hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Tổng công ty Viglacera chưa thật hoàn thiện về cách thức và phương

pháp đánh giá nên trong quá trình đánh giá, người đánh giá dễ mắc phải lỗi như xu hướng bình quân và ảnh hưởng của sự kiện gần nhất. Chính vì vậy, trường các bộ phận khó xác định được một cách chính xác là nhân viên của mình có thật cần thiết phải được đào tạo hay không. Tuy nhiên, doanh nghiệp đã có những cố gắng nhất định trong việc lựa chọn đối tượng đào tạo, trong quá trình khảo sát, kết quả cho thấy, đến nay không có ý kiến phản hồi tiêu cực về việc lựa chọn của công ty.

**Bảng 2.17: Đánh giá của nhân viên về vấn đề lựa chọn đối tượng đào tạo**

Chỉ tiêu	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Luôn công bằng, phù hợp.	35	35,71
Một số đối tượng không thật phù hợp.	63	64,29
Không công bằng, chưa phù hợp.	0	0
Tổng	98	100

*Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013*

**Biểu đồ 2.9: Đánh giá của nhân viên về vấn đề lựa chọn đối tượng đào tạo**

*Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013*

### ***Tổ chức thực hiện đào tạo.***

Hình thức đào tạo tại Tổng công ty Viglacera chủ yếu là đào tạo ngoài công việc như cử đi học ở các cơ sở bên ngoài và cử tham dự hội thảo, hội nghị. Với hình thức đào tạo, trong quá trình thực hiện đào tạo, hai bên gồm cơ sở đào tạo và doanh nghiệp đều có vai trò, trách nhiệm nhất định. Cơ sở đào tạo có vai trò, trách nhiệm tiến hành đào tạo theo trình tự và nội dung đã soạn thảo và được hai bên thỏa thuận đồng ý. Việc thực hiện chương trình đào tạo hầu như do cơ sở đào tạo tiến hành theo trình tự: khai giảng lớp học, tiến hành đào tạo, thi lấy chứng chỉ/bằng/giấy chứng nhận.

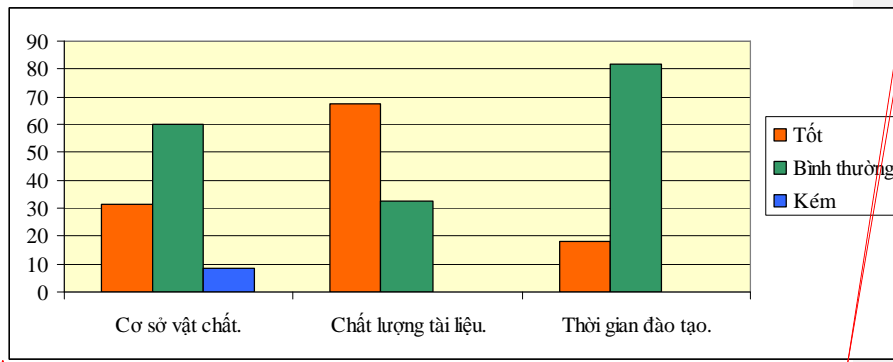
**Bảng 2.18: Đánh giá của nhân viên về một số vấn đề thuộc điều kiện học tập**

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Tốt	Bình thường	Kém
Cơ sở vật chất.	31,63	60,20	8,17
Chất lượng tài liệu.	67,35	32,65	0
Thời gian đào tạo.	18,37	81,63	0

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013

Formatted: Font color: Black

**Biểu đồ 2.19 : Đánh giá của nhân viên về một số vấn đề thuộc điều kiện học tập**

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013

Theo kết quả điều tra khảo sát thì điều kiện học tập bao gồm cơ sở vật chất, chất lượng tài liệu và thời gian đào tạo đều phần nào đáp ứng được nhu cầu học tập của học viên. Điều này thể hiện sự nỗ lực của công ty trong việc tạo điều kiện thuận lợi và tốt nhất để người lao động học tập có hiệu quả.

#### 2.4.2.6. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Formatted: Font: Not Bold

Tổng công ty Viglacera sử dụng nhiều hình thức đánh giá sau đào tạo khác nhau phụ thuộc vào từng loại hình chương trình đào tạo.

Đối với đào tạo nâng ngạch, chuyên ngạch, kết quả đào tạo được đánh

giá thông qua kết quả thi cuối sau khóa đào tạo. Điểm chấm thi quy định thang điểm 10 cho mỗi bài thi, riêng môn thi viết tính hệ số 2. Một trong ba môn thi có một môn dưới 05 coi như không đạt yêu cầu. Sau khi chấm xong, kết quả thi được công bố và xếp loại theo 3 mức là trung bình, khá và giỏi. Kết quả thi đánh giá xếp loại trung bình nếu tổng điểm đạt mức từ 21 đến 27 điểm, xếp loại khá nếu tổng điểm thi đạt từ 28 đến 35 và xếp loại giỏi nếu tổng điểm trên 35 điểm.

Đối với đào tạo theo phương pháp tham dự hội thảo, sau khi kết thúc hội thảo, hội nghị, cá nhân tham gia phải tự viết bản thu hoạch về nội dung và những thông tin học và tiếp thu được và nộp về phòng Tổ chức lao động. Hiệu quả đào tạo được đánh giá thông qua bản thu hoạch sau khóa đào tạo đó.

Đối với đào tạo theo phương pháp cử đi học ở cơ sở bên ngoài, trước khi tham gia khóa học, nhân viên bắt buộc phải làm bản cam kết với Tổng công ty. Sau khi kết thúc chương trình đào tạo, học viên làm bản báo cáo kết quả đào tạo hiệu quả đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo thực hiện căn cứ vào bản cam kết của người được đào tạo với Tổng công ty và bản báo cáo kết quả đào tạo của nhân viên gửi lên phòng Tổ chức lao động.

Sau khi tổng hợp kết quả, Phòng Tổ chức lao động báo cáo lên Tổng giám đốc để có phương án sử dụng, bố trí nhân viên sau đào tạo cho hợp lý.

Như vậy, hiệu quả đào tạo mới chỉ được đánh giá thông qua kiến thức mà người lao động đạt được mà chưa quan tâm đến mức độ hài lòng của người lao động đối với khóa đào tạo, mức độ ứng dụng các kiến thức đã học vào thực tế và hiệu quả của hoạt động đào tạo đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

## **2.5. Đánh giá hiệu quả thực hiện chính sách đào tạo nhân viên văn phòng**

### **2.5.1. Những thành công trong công tác đào tạo nhân viên văn phòng**

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black



Trong những năm gần đây, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã nhận được nhiều sự quan tâm của ban lãnh đạo đặc biệt là đối với lao động quản lý. Tổng công ty đã có hướng dẫn đến các bộ phận, phòng, ban chức năng, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi về mặt thời gian và kinh phí để người lao động yên tâm tham gia học tập, tạo điều kiện để người lao động áp dụng kiến thức đã học vào thực tiễn. Cụ thể mức độ áp dụng của các kiến thức, kỹ năng sau đào tạo thông qua khảo sát tại Tổng công ty Viglacera cho thấy có đến 43,88% nhân viên cho biết tất cả kiến thức đều được áp dụng vào công việc thực tế của họ. Mặc dù 56,12% chỉ áp dụng được một phần kiến thức nhưng Cũng đã phần nào cho thấy sự thiết thực, sát với thực tế của các chương trình đào tạo.

**Bảng 2.19: Mức độ áp dụng kiến thức kỹ năng sau đào tạo tại**

**Tổng công ty Viglacera**

Chỉ tiêu	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Tất cả kiến thức đều được áp dụng.	43	43,88
Chỉ áp dụng được một phần.	55	56,12
Không áp dụng được.	0	0
<b>Tổng</b>	98	100

*Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013*

Trong giai đoạn gần đây, đặc biệt là từ năm 2010-2012 số lượng các khóa đào tạo được công ty tổ chức ngày càng tăng, chất lượng được cải thiện, thiết thực hơn, không chỉ đơn thuần mang tính hình thức, giải quyết quyền lợi và nội dung đào tạo gắn với nhu cầu thực tế của người lao động Cũng như nhu cầu thực tế của doanh nghiệp.

Với từng loại chương trình đào tạo, đối tượng tham gia được phòng Tổ chức lao động quy định rõ trên thông báo khi gửi tới các bộ phận để tập hợp danh sách.

Formatted: Font color: Black

Công ty đã quy định trách nhiệm cụ thể của người lao động khi tham gia đào tạo thông qua bản cam kết đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý nhân viên trong quá trình đào tạo và đánh giá hiệu quả sau đào tạo.

Công ty chủ yếu lựa chọn phương pháp đào tạo ngoài công việc, phương pháp này đã giúp học viên được đào tạo bài bản, kiến thức có hệ thống, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

### **2.5.2. Những tồn tại của công tác đào tạo nhân viên văn phòng và nguyên nhân**

Bên cạnh những kết quả đạt được trong chính sách đào tạo đội ngũ nguồn nhân lực của Tổng công ty thì vẫn còn một số hạn chế, tồn tại sau:

Thứ nhất quy trình đào tạo tại Tổng công ty còn sơ sài, thiếu tính chi tiết, cụ thể, một số bước trong quy trình đào tạo tiến hành chồng chéo, không tách bạch rõ ràng, một số bị bỏ qua không thực hiện như bước xác định mục tiêu cụ thể cho từng chương trình đào tạo.

**Bảng 2.20: Sự rõ ràng trong quy định đào tạo tại Tổng công ty Viglacera**

Chỉ tiêu	Lượng phiếu	%
Rất rõ ràng	37	37,76
Một số quy định không rõ ràng	58	59,18
Không rõ ràng	3	3,06
<b>Tổng</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2013*

Để hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty, trước hết cần phải xây dựng được một quy chế đào tạo, bao gồm cả quy trình và các biểu mẫu liên quan trong thời gian sớm nhất.

Thứ hai, Tổng công ty Viglacera chưa thật sự chủ động trong việc xây dựng kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực trong từng năm, từng thời kỳ. Ngoài

đào tạo chuyên ngành, nâng ngạch, đào tạo đội ngũ cán bộ thuộc diện quy hoạch, các nội dung đào tạo khác đều không được sắp xếp và lên kế hoạch từ trước, chỉ khi nào có chương trình từ cơ sở bên ngoài gửi đến hoặc có nhu cầu đột xuất từ phía các cá nhân, các bộ phận đề xuất lên phòng Tổ chức lao động thì các chương trình đào tạo mới được xây dựng. Nguyên nhân là do kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực cho từng giai đoạn chưa được cụ thể hóa bằng các con số mà chỉ mang tính chung chung như “Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2011 – 2015, chuẩn bị nguồn cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn, kỹ thuật đáp ứng theo yêu cầu của các lĩnh vực sản xuất kinh doanh”...

Formatted: Font color: Black

Thứ ba, việc xác định nhu cầu đào tạo như hiện nay chưa thể đánh giá chính xác trình độ thực tế của nhân viên, dẫn đến bỏ sót một số nhu cầu quan trọng, chưa xác định được người lao động cần phải đào tạo những kiến thức, kỹ năng gì và muốn được đào tạo những kiến thức, kỹ năng nào. Nguyên nhân dẫn đến thực trạng này là do nhu cầu đào tạo chưa được xác định toàn diện, mới chỉ tiến hành ở cấp độ phân tích doanh nghiệp, chủ yếu căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, hướng dẫn và quy định của Nhà nước về nâng ngạch cho cán bộ công nhân viên chức. Vì mới chỉ xác định nhu cầu dựa vào phân tích tổ chức; xác định nhu cầu thông qua phân tích công việc và phân tích nhân viên chưa được thực hiện hoặc thực hiện chưa đầy đủ nên đôi khi bỏ sót một số nhu cầu quan trọng. Hoạt động đánh giá thực hiện công việc vẫn dựa vào sự quan sát của người quản lý trực tiếp là chính với các chỉ tiêu đánh giá như sự chấp hành nội quy, quy chế, số ngày công làm việc... nên chưa có cơ sở để xác định xem trình độ thật sự của người lao động còn thiếu và cần bổ sung những kiến thức, kỹ năng nào. Ngoài ra, một số trưởng bộ phận mặc dù có trình độ chuyên môn vững nhưng chưa tham gia khóa đào tạo nào về quản trị nhân lực nên không thực sự am hiểu về công tác đào tạo

Cũng như vai trò của công tác này. Một nguyên nhân khác quan nữa là do công ty đang trong quá trình thay đổi mô hình hoạt động, một số chính sách, quy định phải thay đổi theo để phù hợp với mô hình mới nên công ty gặp phải một số khó khăn trong việc thực hiện công tác đào tạo. Thêm vào đó, nhu cầu lao động cho từng thời kỳ mới chỉ dừng lại ở việc xác định quy mô lao động, chưa xác định nhu cầu cụ thể cho từng ngành nghề, phòng ban chức năng nên công ty Cũng gặp phải một số khó khăn trong việc xác định các nội dung đào tạo, số lượng lao động cần đào tạo... xuất phát từ chính nhu cầu của doanh nghiệp.

Thứ tư, với từng chương trình đào tạo, doanh nghiệp chưa xác định mục tiêu cụ thể cần đạt được trước khi tiến hành tổ chức chương trình đào tạo đó, thiếu các mục tiêu có thể lượng hóa được mà chủ yếu là các chỉ tiêu định tính như “nâng cao...”, “cải thiện...”.

Thứ năm, thiếu sự đa dạng trong phương pháp đào tạo, công ty chủ yếu sử dụng phương pháp đào tạo ngoài công việc với các khóa học do bên ngoài tổ chức, ít sử dụng phương pháp đào tạo trong công việc, giáo viên chủ yếu lấy từ nguồn bên ngoài, ít khi lấy từ nguồn bên trong doanh nghiệp. Trong khi đó có một lượng không nhỏ với 35,71% nhân viên có nhu cầu được đào tạo theo phương pháp kèm cặp, chỉ bảo. Chi phí cho phương pháp đào tạo ngoài công việc khá cao, đôi khi tạo ra khoảng cách giữ kiến thức học được với công việc thực tế, công ty có thể tăng cường sử dụng phương pháp đào tạo trong doanh nghiệp để khắc phục những nhược điểm do phương pháp đào tạo ngoài công việc mang lại. Nguyên nhân là do quy mô lao động tại Văn phòng Tổng công ty tương đối nhỏ, chỉ khoảng 100 người và ít biến động, hoạt động đào tạo tại các công ty hạch toán phụ thuộc và công ty con được tiến hành độc lập nên khó tiến hành đào tạo theo kiểu mở lớp học tập trung.

Thứ sáu, bước lựa chọn đối tượng đào tạo chịu ảnh hưởng của một số

yếu tố như cách thức lựa chọn đối tượng đào tạo ở một số nội dung đào tạo hoàn toàn do trường bộ phận thực hiện; một số cán bộ chưa thật sự hiểu rõ về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo chưa được thực hiện bài bản, quy trình chưa cụ thể, đánh giá chủ yếu dựa vào kết quả kiểm tra hoặc thi cuối khóa. Việc đánh giá mới chỉ quan tâm đến những kiến thức mà người lao động tiếp thu được thông qua chương trình đào tạo, chưa điều tra thái độ, phản ứng của học viên đối với khóa học, chưa đánh giá sự thay đổi hành vi sau đào tạo và mức độ ảnh hưởng, tác động của công tác đào tạo đến hoạt động sản xuất kinh doanh dựa vào các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận....

Formatted: Font color: Black

**CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN  
CHÍNH SÁCH ĐÀO TẠO NNL TẠI TỔNG CÔNG TY  
VIGLACERA**

**3.1. Định hướng về chính sách đào tạo nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera**

**3.1.1. Dự báo triển vọng phát triển của công ty**

Trước thời cơ và thách thức mới khi Việt Nam gia nhập WTO và sự phục hồi của nền kinh tế sau khủng hoảng, Tổng Công ty Viglacera đã chủ động xây dựng kế hoạch phát triển với phương châm kiểm soát đầu tư mở rộng sản xuất nâng cao năng lực tài chính và quy mô doanh nghiệp. Xây dựng Tổng Công ty phát triển ổn định bền vững với những mục tiêu cụ thể như sau:

***Thứ nhất: mở rộng kinh doanh, phát triển thị trường***

- Duy trì thường xuyên chính sách hợp lý với khách hàng truyền thống và không ngừng tìm kiếm khách hàng mới. Đẩy mạnh phát triển mạng lưới để tăng thêm khả năng tiếp cận với cơ hội kinh doanh mới và qua đó tăng thêm khả năng thu hút nhân lực chất lượng cao.

Duy trì thị trường truyền thống tại các tỉnh để từ đó tạo nền tảng vững chắc cho việc phát triển rộng khắp cả nước và tiến sang khu vực các nước bạn

- Tạo dựng hình ảnh tích cực của Tổng Công ty đối với xã hội và nhà đầu tư.

***Thứ hai: đầu tư phát triển***

Tiếp tục thực hiện đầu tư các Dự án còn dở dang. Hoàn thiện và nâng cao hiệu quả của Ban quản lý dự án; tăng cường việc giám sát, nghiệm thu các công trình đúng trình tự, thủ tục; xử lý kịp thời các vướng mắc trong quá trình thi công nhằm đảm bảo đúng tiến độ, chất lượng công trình

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

***Thứ ba: tài chính***

Vốn là yếu tố quan trọng đối với các doanh nghiệp, nhất là trong giai đoạn đầu tư phát triển chiếm lĩnh thị phần. Tổng Công ty tập trung:

- Tổ chức bộ máy tài chính kế toán tinh gọn, năng động, xây dựng và tiếp tục hoàn thiện quy chế quản lý tài chính phù hợp với thời kỳ mới
- Quản lý tài chính minh bạch, công khai.
- Thanh toán đầy đủ đúng hạn các khoản nợ vay, bảo đảm uy tín với các tổ chức tín dụng.
- Xác định chính xác nhu cầu vốn của từng thời kỳ. Cân đối và sử dụng mọi nguồn vốn hiện có cho sản xuất kinh doanh một cách hợp lý và hiệu quả theo hướng chủ động tài chính, bảo toàn và phát triển vốn.
- Đảm bảo Huy động vốn có hiệu quả phục vụ cho các dự án đầu tư phát triển của Tổng Công ty.

***Thứ tư, xây dựng hệ thống thông tin:***

- Xây dựng và hoàn thiện hệ thống báo cáo về sản xuất, tài chính phù hợp với các chuẩn mực và điều kiện kinh doanh của Tổng Công ty.
- Tiếp tục hoàn thiện phần mềm kế toán cung cấp số liệu cho công tác quản lý; Nghiên cứu xây dựng phần mềm tin học cập nhật thông tin thống nhất trong toàn Tổng Công ty.

**Mục tiêu cho năm 2015**

Doanh thu từ hoạt động kinh doanh phần đầu đạt tăng 45,1% so với thực hiện năm 2010; LNST tăng 57,6% so với năm 2010.

Ngoài ra tiếp tục đầu tư xây dựng thêm các kho bãi giúp công ty chủ động nguồn cung ứng nguyên vật liệu đáp ứng quy mô các công trình sắp tới và đảm bảo cung ứng đủ NVL trong giai đoạn bão giá một cách hợp lý nhất.

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: Not Bold, Not Italic, Font color: Black

### ***3.1.2. Quan điểm của Ban giám đốc Tổng công ty Viglacera về chính sách đào tạo nhân viên văn phòng trong thời gian tới***

Để đạt doanh thu 1 tỷ USD vào năm 2015, phần đầu là đơn vị sản xuất VLXD số 1 Việt Nam và nằm trong Top đầu các nhà sản xuất VLXD trong khu vực. Phát triển nguồn nhân lực là một trong những yếu tố “then chốt” thúc đẩy sự phát triển, tăng trưởng bền vững cho VIGLACERA.

Kiện toàn bộ máy theo hướng tinh gọn, chất lượng.

Chú trọng công tác đào tạo lại, đào tạo chuyên sâu, đào tạo đón đầu để nâng cao chất lượng lao động. Thực hiện việc nâng cao trình độ quản lý cho cán bộ có đủ năng lực lãnh đạo Tổng Công ty. Tăng cường bổ sung kiến thức cần thiết cho cho cán bộ đáp ứng yêu cầu trong cơ chế mới.

- Thu hút thêm nhân sự có năng lực. Hạn chế việc tăng số lượng tuyệt đối về lao động trong Tổng Công ty, song vẫn phải đạt ra chỉ tiêu tuyển dụng một số cán bộ chuyên gia thực sự có năng lực chuyên môn nhằm nâng cao chất lượng cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý Tổng Công ty.

### **3.2. Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đào tạo nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera**

#### ***3.2.1. Hoàn thiện văn bản quy định chính sách đào tạo***

##### ***3.2.1.1. Về chiến lược đào tạo***

Để công tác đào tạo theo kịp sự thay đổi của thị trường và tránh bị rơi vào trạng thái bị động, Tổng công ty phải xây dựng được chiến lược đào tạo trong dài hạn. Chiến lược này phải dựa trên định hướng phát triển và chiến lược sản xuất kinh doanh của Công ty như đã trình bày ở phần trên. Chiến lược đào tạo phải đặc biệt chú ý đến sự phát triển của công nghệ, nhu cầu sử dụng trong tương lai để có thể đi trước đón đầu, phục vụ cho việc cải tiến kỹ thuật và nâng cao chất lượng công trình. Đó chính là nền tảng vững chắc để Công ty phát triển mạnh mẽ trong tương lai.

Formatted: Font color: Black

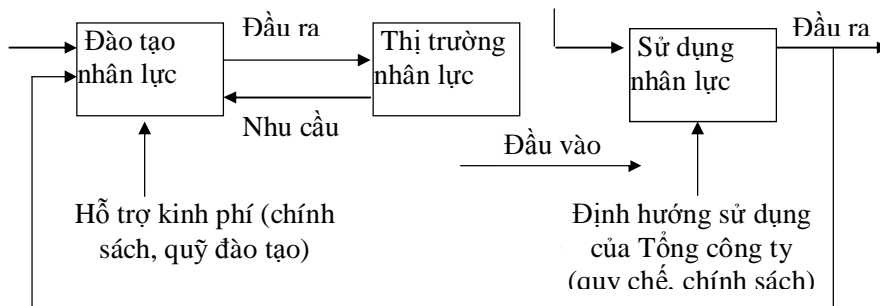
Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: Italic, Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)



Khi xây dựng chiến lược đào tạo thì quy mô, cơ cấu và chất lượng đào tạo cần phải được yêu cầu cao hơn so với thực trạng hiện tại. Một trong những giải pháp quan trọng để đẩy mạnh hoạt động đào tạo là thực hiện phổ biến mô hình đào tạo gắn kết với thị trường và nhu cầu sử dụng của công ty.



#### **Mô hình đào tạo gắn với nhu cầu sử dụng**

Mô hình trên cho thấy rằng việc đào tạo phải có đầy đủ các đầu vào cần thiết. Các khoản chi phí, hỗ trợ, nhu cầu của người sử dụng. Đầu ra của hoạt động đào tạo là các nhân lực phải thích ứng với các yêu cầu là đầu ra của các nhà sử dụng nhân lực. Các nhu cầu phục vụ cho sản xuất, xã hội lại nảy sinh các nhu cầu mới cho mình và trở thành đầu vào mới cho các hoạt động đào tạo.

#### **3.2.1.2. Về kế hoạch đào tạo**

Chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch đào tạo là Phòng Tổ chức lao động. Sau khi tiến hành phân tích doanh nghiệp và tiếp nhận nhu cầu đào tạo từ các bộ phận gửi lên, Phòng Tổ chức lao động tiến hành tổng hợp về mặt số lượng, nội dung đào tạo, đối tượng cần đào tạo, cân đối nhu cầu của tổ chức với nhu cầu của phòng ban và cá nhân, xác định thứ tự ưu tiên đối với từng nhu cầu đào tạo và lập thành bản kế hoạch đào tạo, gửi lên ban giám đốc để phê duyệt. Bản kế hoạch đào tạo cần có đầy đủ các nội dung sau: kiến thức, kỹ năng cần đào tạo, đối tượng, số khóa học, thời lượng, thời gian đào tạo, chi

phí dự tính. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo cho từng năm, giúp cho công tác đào tạo tiến hành một cách có định hướng và chủ động hơn.

### 3.2.1.3. Quy hệ đào tạo

Ngoài chiến lược và kế hoạch đào tạo, thì Tổng công ty cần tập trung hoàn thiện các quy chế chế độ đào tạo bồi dưỡng. Hàng năm khi tổ chức xong các khóa đào tạo, Phòng Tổ chức lao động cần tập trung tìm hiểu, cũng như nguyện vọng của những đối tượng đào tạo. Cần thu thập những ý kiến về mức độ hài lòng của các đối tượng đào tạo về quy chế, chế độ đào tạo, cụ thể như chế độ lương, chế độ phụ cấp, ràng buộc... Để từ đó hoàn thiện hơn về quy chế và chế độ đào tạo đối với từng đối tượng là nhân viên, là lãnh đạo tổng công ty.

### 3.2.2. Nhóm giải pháp ~~về~~ liên quan đến hình thức và phương pháp đào tạo

#### Hình thức đào tạo

Trong chính sách đào tạo, có nhiều đối tượng đào tạo khác nhau, chính vì vậy cần có những hình thức đào tạo khác nhau để từ đó nâng cao hiệu quả của chính sách đào tạo. Để chính sách đào tạo nhân viên vẫn phòng thể hiện được hiệu quả trong quá trình triển khai, Tổng công ty cần thực hiện đào tạo các hình thức phù hợp với các đối tượng khác nhau.

#### \* Đối với nhân viên

- Tập trung đào tạo chuyên sâu
- Tạo lập và nâng cao khả năng làm việc nhóm

Có một cách thức đào tạo khá hiệu quả hiện nay mà các nhà quản lý cụ thể áp dụng để nâng cao cả hai khả năng trên cho nhân viên đó là: “Giao việc qua khả năng”, cụ thể là:

Giao các nhiệm vụ vượt qua khả năng của nhân viên là cách làm đòi hỏi người nhân viên phải vượt ra khỏi những gì đã biết và qua đó học thêm được những kỹ năng mới.

Formatted: Font: Not Bold, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Field Code Changed

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Phương pháp này sẽ giúp những nhân viên nhiều triển vọng phát triển có cơ hội trau dồi thêm kinh nghiệm công tác. Mặt khác trong quá trình làm việc do công việc được giao là quá khả năng của nhân viên đó, điều này sẽ thực sự tương tác giữa các thành viên và anh ta sẽ cần nhiều hơn sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, từ đó mà nâng cao sự gắn kết giữa các thành viên và tăng hiệu quả làm việc nhóm.

Formatted: Font color: Black

Nhà quản lý có thể thực hiện điều này bằng cách yêu cầu người nhân viên phải sử dụng một công nghệ mới, hay nói cách khác là giao cho họ phụ trách một công việc đòi hỏi có trình độ cao hơn. Trên lý thuyết, cả công ty lẫn nhân viên đều có lợi. Công ty sẽ có thêm nhiều nhân viên tài năng. Còn nhân viên sẽ có thêm triển vọng phát triển nghề nghiệp của mình.

Tuy nhiên, trong thực tế cũng cần thận trọng với phương pháp này và nó hàm chứa nhiều rủi ro và công ty cần tính toán kỹ lưỡng với một vài tiêu chí sau:

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Font color: Black

#### *Chọn đúng người*

Điều đầu tiên cần lưu ý là phải chọn đúng người có khả năng hoàn thành một nhiệm vụ vượt qua năng lực của mình.

#### *Khuyến khích đúng cách*

Việc hoàn thành tốt một nhiệm vụ vượt qua khả năng đồng nghĩa với việc họ có thể được đề bạt lên những vị trí có mức lương cao hơn.

#### *Giao đúng việc*

Khi đó chọn được ứng viên cho việc giao nhiệm vụ vượt qua khả năng, kế tiếp bạn phải xác định đúng công việc để giao.

#### *Chấp nhận nếu thất bại*

Như đã nói ở trên phương pháp này hàm chứa nhiều rủi ro, nghĩa là có thành công Cũng có thất bại, do đó nhà quản lý công ty phải chấp nhận nếu điều tồi tệ nhất xảy ra. Quan trọng là phải cho người nhân viên đó biết anh ta

vẫn góp phần quan trọng trong sự phát triển của công ty. Có như thế, nhân viên của bạn sẽ khụng sợ thất bại để rồi một ngày nào đó họ lại tham gia vào các bài tập rèn luyện năng lực.

Như vậy việc giao các nhiệm vụ vượt qua khả năng của nhân viên một cách có khoa học sẽ giúp họ nâng cao năng lực và sẽ mang lại lợi ích cho cả hai bên.

Ngoài ra, Còn có một cách nữa để đào tạo nhân viên còn khá hiệu quả mà nhiều công ty nước ngoài áp dụng thành công đó là: “Luân chuyển nhân viên”.

Mục đích của phương pháp này là giúp nhân viên học hỏi thêm về các quy trình làm việc của công ty và cảm thấy thích thú hơn với công việc mới. Đây là một chiến lược quản trị nhân sự nhằm giúp cho việc quản lý tốt hơn, tạo môi trường làm việc năng động và sáng tạo.

Các chuyên gia khuyên rằng nên thay đổi vai trò nhân viên của mình 2 năm một lần. Khoảng thời gian này vừa đủ cung cấp cho nhân viên những kinh nghiệm và kiến thức cần thiết để đảm nhận vai trò mới. Cứ như vậy, nhân viên sẽ học hỏi thêm được những kiến thức mới và hoàn thiện kỹ năng giao tiếp nội bộ.

Từ việc luân chuyển này, nhân viên sẽ góp nhặt được những kinh nghiệm vô giá trong lĩnh vực mà họ đó tham gia. Do biết rõ vai trò và chức năng của từng bộ phận khác nhau trong công ty trong những lần luân chuyển, nếu được cân nhắc vào những vị trí mới, những người này thường có những ý tưởng rất mới lạ, và kết quả là công ty đó sở hữu một nguồn cảm hứng sáng tạo.

Cần hiểu rằng việc luân chuyển không giống như việc đào thải một ai đó, nếu như nhân viên đó không tốt hoặc không có khả năng phát triển thì không nên gửi những người này qua các bộ phận khác, điều này chỉ tốn công

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

vô ích thậm chí Còn phản tác dụng. Bên cạnh đó phải chắc rằng nhân viên của công ty hiểu rõ việc làm này và dễ dàng chấp nhận công việc mới trong bất kỳ một bộ phận nào trong công ty của bạn.

Ngoài ra phương pháp này Còn có một ưu điểm đáng kể nữa là tiết kiệm được rất nhiều chi phí tuyển dụng cho công ty, đồng thời giúp cho nhân viên của bạn tăng khả năng cạnh tranh trong công việc.

#### \* **Đối tượng là cán bộ quản lý**

Cán bộ quản lý được coi là đối tượng có tầm ảnh hưởng rất quan trọng trong bất kỳ doanh nghiệp nào, họ là những người làm công tác quản lý trong doanh nghiệp, họ điều tiết nhịp độ làm việc, đưa ra phương thức làm việc và đề ra những chiến lược công tác cụ thể.

Trong khoa học quản lý hiện đại có một phương thức đào tạo đối tượng này đang rất được sự quan tâm của nhiều nhà quản trị cao cấp đó là: Phương pháp sử dụng “mô hình Năng lực” để giáo dục và đào tạo nhà quản lý, công trình này là của nhà nghiên-nghiên cứu Boyatzis được ụng phát minh vào năm 1980.

Boyatzis đó xếp các năng lực của nhà quản lý thành năm nhóm như sau:

1) Quản lý mục tiêu và hành động: định hướng hiệu suất, chủ động hành động (proactivity), sử dụng các khái niệm để chẩn đoán, và quan tâm tới những ảnh hưởng;

2) Lãnh đạo: tự tin, sử dụng các trình bày bằng lời nói, tư duy logic, khái quát hoá;

3) Quản lý nguồn nhân lực: sử dụng quyền lực xã hội, quan tâm tích cực đến con người, quản lý các quá trình nhóm, tự đánh giá đúng đắn.

4) Chỉ đạo hoạt động của cấp dưới: phát triển người dưới quyền, sử dụng quyền lực đơn phương, không gò bó;

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

5) Quan tâm đến những người xung quanh: tự chủ, khách quan trong nhận thức, năng lực thích ứng và chịu đựng, quan tâm và gần gũi mọi người. Boyatzis Còn phân biệt sự cần thiết của các năng lực này ở những nhà quản lý kinh doanh và quản lý công, Cũng như ở những cấp độ quản lý khác nhau. Mô hình của Boyatzis có một ảnh hưởng rất rộng lớn trong những nghiên cứu về năng lực quản lý Cũng như thực tiễn về giáo dục, đào tạo, và phát triển quản lý.

Tuy nhiên để việc áp dụng mô hình năng lực có hiệu quả thì phải có một danh mục các năng lực được thiết kế một cách cẩn thận, có cơ sở khoa học, và phù hợp với bối cảnh thực tế của đất nước và của công ty.

#### **Phương pháp đào tạo**

Phương pháp đào tạo là nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả đào tạo của người lao động, nếu nội dung tốt mà phương pháp đào tạo không phù hợp thì hiệu quả thu được của công ty Cũng bị hạn chế rất nhiều và ngược lại. Do vậy khi hoàn thiện nội dung đào tạo của Tổng công ty thì Cũng không thể không thực hiện việc hoàn thiện các phương pháp đào tạo trong Tổng công ty. Đối với mỗi kỹ năng kiến thức mà người lao động được đào tạo đều phải có những phương pháp đào tạo thích hợp, với những kỹ năng và kiến thức để đáp ứng yêu cầu kế hoạch sản xuất hàng năm của tổng công ty thì phương pháp đào tạo của tổng công ty nên là những phương pháp đào tạo giúp người lao động có thể được học hỏi thông qua các phương pháp trực quan như các phương pháp mô hình hóa hành vi, đóng kịch, bài tập xử lý tình huống. Những phương pháp này không tốn nhiều thời gian do vậy không làm ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, đồng thời lại có thể giúp người lao động nhanh chóng nắm được và hoàn thiện những kỹ năng cần thiết trong quá trình làm việc. Những phương pháp trên phù hợp với các khóa đào tạo thời gian ngắn và với những công việc thiên về thực hành như công việc của

các nhân viên phục vụ, nhân viên chế biến sản phẩm... Tuy nhiên đối với những công việc đòi hỏi người lao động được đào tạo chuyên sâu thì công ty nên thực hiện các phương pháp đào tạo dài hạn với người lao động, vì với những khóa lao động ngắn hạn rất khó để người lao động nắm bắt được đầy đủ kiến thức để thực hiện tốt công việc. Dù việc áp dụng phương pháp đào tạo dài hạn này có thể ảnh hưởng tới đội ngũ lao động của công ty trong thời gian trước mắt nhưng trong tương lai thì sẽ gây dựng được đội ngũ lao động đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty một cách tốt nhất.

Đối với những người được cử đi học bên ngoài thì công ty nên liên hệ với các cơ sở đào tạo ở đó để cùng họ xây dựng phương pháp sao cho hiệu quả nhất với người lao động được cử đi đào tạo, Cũng như tận dụng được những kinh nghiệm kiến thức tiên tiến, các tri thức mới để có thể đưa về thực hiện trong công ty và nâng cao hiệu quả lao động

### ***3.2.3 Nhóm giải pháp liên quan đến nội dung đào tạo***

Xác định nhu cầu đào tạo đội ngũ nhân viên văn phòng trong tổng công ty là một trong những bước quan trọng và mang tính quyết định đến toàn bộ công tác đào tạo ở trong bất cứ doanh nghiệp nào. Nếu xác định nhu cầu đào tạo không chính xác thì hậu quả xảy ra sẽ rất khó khắc phục. Do đó để công tác đào tạo trong doanh nghiệp thực hiện có hiệu quả thì yêu cầu đầu tiên là công ty phải xác định được nhu cầu đào tạo của công ty mình thật chính xác. Để thực hiện được điều đó thì việc xác định nhu cầu đào tạo phải đảm bảo được dựa trên các căn cứ sau :

- Tổng công ty phải xác định nhu cầu đào tạo của mình dựa trên sự phân tích mục tiêu đội ngũ nhân viên văn phòng cũng như chiến lược sản xuất kinh doanh. Điều này sẽ cung cấp định hướng cho công tác đào tạo của công ty phải đào tạo những loại hình nào là hợp lý, hay trong cùng một khối ngành

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

thì những lao động nào được ưu tiên đào tạo thì mới mang lại hiệu quả cao nhất cho tổng công ty.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo phải được dựa trên cơ sở phân tích công việc trong tổng công ty để có thể xác định những công việc nào hiện nay đang là trọng tâm và phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của tổng công ty. Từ việc xác định được công việc trọng tâm trong từng thời kỳ mà có thể xác định được những kỹ năng và kiến thức cần được đào tạo cho người lao động của tổng công ty.

- Để xác định được nhu cầu đào tạo ngoài việc thực hiện quá trình phân tích mục tiêu nguồn nhân lực và phân tích công việc thì tổng công ty cần phải phân tích những người sẽ là đối tượng của quá trình đào tạo sắp tới để có thể xác định được cần phải đào tạo gì cho họ để đảm bảo công tác đào tạo và phát triển có tác dụng thật sự hiệu quả với người lao động.

Do đó để có thể thực hiện những căn cứ trên vào quá trình xác định nhu cầu đào tạo thì Tổng công ty nên tiến hành thực hiện các công việc sau:

Trước hết, để hoạt động xác định nhu cầu đạt hiệu quả, doanh nghiệp cần nhanh chóng hoàn thiện công tác phân tích công việc trong thời gian sớm nhất, nhằm hoàn thiện các bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, lấy đó làm cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo.

Có nhiều phương pháp phân tích công việc nhưng với điều kiện và thực trạng tại Văn phòng Tổng công ty, do lao động chủ yếu là lao động gián tiếp nên phương pháp thu thập thông tin phù hợp nhất bao gồm: Phương pháp sử dụng bảng câu hỏi được thiết kế sẵn kết hợp với phỏng vấn trực tiếp; Phương pháp hội thảo chuyên gia.

Các thông tin thu thập được được sử dụng vào mục đích xây dựng bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc với người thực hiện và tiêu chuẩn



thực hiện công việc.

Tổng công ty nên điều tra nhu cầu đào tạo của người lao động thường xuyên, định kì mỗi năm một lần thông qua bảng hỏi để xác định sự sẵn sàng của người lao động với hoạt động đào tạo, mặt khác có định hướng kết hợp hài hòa giữa nhu cầu đào tạo từ phía doanh nghiệp và nhu cầu đào tạo từ phía nhân viên.

Từ phiếu điều tra cho thấy, nhu cầu đào tạo tại Tổng công ty là rất lớn với 55 trên 98 người được khảo sát cho biết họ có nhu cầu đào tạo, chiếm 76,53%. Nội dung đào tạo có nhu cầu nhiều nhất từ phía người lao động là đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ chiếm 19% tổng nhu cầu, trong khi nhu cầu đào tạo kỹ năng tin học là 0%

**Bảng 3.1: Nhu cầu đào tạo của đội ngũ nhân viên văn phòng  
tại Tổng công ty Viglacera**

Nhu cầu	Lượng phiếu	%
Không có nhu cầu.	23	23,47
Có nhu cầu.	55	76,53
Trong đó:		
Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ.	23	19
Đào tạo kiến thức pháp luật.	4	3,32
Tin học	0	0
Ngoại ngữ	19	15,7
Kiến thức Quản trị nhân lực	5	4,13
Kỹ năng giao tiếp.	8	6,61
Kỹ năng đàm phán.	16	13,22
Kỹ năng thuyết trình.	13	10,74
Kỹ năng quản lý thời gian.	14	11,57
Kỹ năng lãnh đạo.	7	5,79
Kỹ năng lập kế hoạch.	12	9,92
Khác.	0	0
Tổng	121	100

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra, 2013

### 3.2.4 Nhóm giải pháp liên quan đến tổ chức công tác đào tạo

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Sau khi có kế hoạch đào tạo, đối với từng nội dung đào tạo, chương trình đào tạo, Tổng công ty tiến hành đầy đủ các bước xác định mục tiêu đào tạo, xây dựng nội dung và lựa chọn phương pháp đào tạo, dự tính chi phí đào tạo, lựa chọn đối tượng, và tiến hành đào tạo.

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

Các mục tiêu cho từng chương trình đào tạo cần được cụ thể hóa và đảm bảo nguyên tắc SMART. Với mỗi chương trình khác nhau, mục tiêu đặt ra cũng khác nhau. Ví dụ mục tiêu đào tạo cho chương trình đào tạo “Tiếng anh thương mại”: sau khi kết thúc khóa học, người lao động phải đạt tối thiểu số điểm 650 điểm trong bài thi cuối kỳ gồm 4 kỹ năng nghe – nói – đọc – viết và không có kỹ năng nào dưới 600 điểm, có khả năng thuyết trình, báo cáo, giao dịch thư tín, đọc hiểu và soạn thảo các hợp đồng thương mại bằng tiếng anh, tự tin trong giao tiếp, 100% học viên tham gia đầy đủ các buổi học và thi đạt bài thi cuối kỳ.

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

Với chương trình đào tạo định hướng, doanh nghiệp cần xây dựng nội dung cụ thể để người chịu trách nhiệm định hướng biết được cần hướng dẫn và cung cấp thông tin cho nhân viên mới về những vấn đề gì cũng như hiểu rõ trách nhiệm, vai trò của mình.

#### ***Ø Lựa chọn giáo viên.***

Dù là lựa chọn giáo viên từ nguồn bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp, mỗi nguồn đều có những ưu điểm và nhược điểm cần khắc phục. Để hạn chế những nhược điểm của từng nguồn, doanh nghiệp nên tiến hành các hoạt động sau trước khi tiến hành đào tạo:

Đối với giáo viên tại các cơ sở đào tạo, lấy từ bên ngoài tổ chức, doanh nghiệp phải trao đổi với giáo viên về mục tiêu, đối tượng đào tạo và cung cấp những thông tin, tài liệu về công ty. Nếu cần thiết, nên tạo điều kiện thuận lợi

để tiếp cận với hoạt động tại công ty, từ đó, họ sẽ có những điều chỉnh về nội dung, phương pháp truyền đạt, cách thức tiếp cận bài học phù hợp và sát với thực tế công việc tại doanh nghiệp.

Với giáo viên lựa chọn từ bên trong, doanh nghiệp tiến hành tổ chức đào tạo về kỹ năng truyền đạt bài giảng, trang bị những kiến thức cần thiết, người được lựa chọn giảng dạy phải là người có kiến thức chuyên môn, phẩm chất đạo đức, nhiệt tình với việc truyền đạt kinh nghiệm để công tác đào tạo đạt hiệu quả tốt nhất có thể.

#### **Ø Lựa chọn đối tượng đào tạo.**

Tổng công ty cần sử dụng bản đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên và phiếu điều tra nhu cầu đào tạo để xác định chính xác đối tượng đào tạo. Lựa chọn đối tượng đào tạo phải căn cứ vào nhu cầu, động cơ học tập, khả năng tiếp thu, tiềm năng nghề nghiệp để xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể trong việc xác định đối tượng đào tạo. Khi lựa chọn, doanh nghiệp nên xem xét họ có phù hợp với mục tiêu đào tạo hay không và bắt buộc những người có kết quả làm việc thấp phải tham gia đào tạo.

#### **Ø Tiến hành đào tạo.**

Giai đoạn chuẩn bị: Phòng Tổ chức lao động thông báo danh sách tham gia đào tạo, thời gian bắt đầu và kết thúc khóa học, cung cấp giáo trình học tập, mục đích của chương trình đào tạo, học viên ký cam kết về kết quả đào tạo, thời gian bắt đầu và kết thúc khóa học, thời gian học trước khi khóa học bắt đầu ít nhất 7 ngày để họ có thể điều chỉnh thời gian phù hợp. Phương pháp thông báo có thể sử dụng là gửi email, thông báo trên bảng thông tin của tổ chức.

Thực hiện đào tạo: nhân viên chịu trách nhiệm về công tác đào tạo cần phải theo dõi tiến độ của khóa học để sẵn sàng thay đổi khi cần thiết, cập nhật thường xuyên thông tin của học viên, ngừng đào tạo đối với học viên

không đáp ứng được yêu cầu. Đối với khóa đào tạo bên ngoài, cần auk hệ với cơ sở đào tạo để theo dõi và nắm bắt tiến độ đào tạo, sự tiến bộ, thái độ học tập của học viên trong quá trình học.

### **3.2.5. Đối với giai đoạn đánh giá hiệu quả đào tạo**

Để đánh giá chính xác hiệu quả đào tạo, công ty nên tiến hành đánh giá ở bốn cấp độ. Bên cạnh hình thức đánh giá thông qua những kiến thức mà nhân viên học được nhờ bài thi, bài kiểm tra cuối khóa, Tổng công ty nên bổ sung các hình thức đánh giá khác là đánh giá thông qua phản hồi của học viên, đánh giá thông qua nhận xét của giáo viên, đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo, đánh giá ảnh hưởng của đào tạo đối với hoạt động của doanh nghiệp.

Đánh giá thông qua phản hồi của học viên: Mục đích của hình thức đánh giá này là nhằm tìm hiểu mức độ hài lòng, ý kiến đánh giá của người học về khóa đào tạo mà họ đã tham gia về các vấn đề như nội dung, môi trường học tập, chất lượng giáo viên hướng dẫn... Từ kết quả đánh giá đó, doanh nghiệp sẽ rút ra kinh nghiệm và có sự điều chỉnh thích hợp cho những khóa đào tạo trong tương lai, nhằm tạo ra môi trường và điều kiện học tập tốt nhất. Môi trường và điều kiện học tập là yếu tố có vai trò quan trọng ảnh hưởng đến quá trình tiếp thu kiến thức của người lao động trong quá trình đào tạo nên cần được doanh nghiệp lưu ý, quan tâm. Khóa đào tạo nào càng có nhiều ý kiến phản hồi tích cực, chứng tỏ khóa học đó càng hiệu quả. Để thu thập thông tin phản hồi của học viên về khóa đào tạo, doanh nghiệp có thể sử dụng phương pháp điều tra bảng hỏi hoặc phương pháp phỏng vấn đánh giá. Về thời điểm tiến hành thu thập thông tin, hình thức đánh giá này nên được thực hiện ngay sau khi khóa học kết thúc, vì khi đó các ý kiến đánh giá là chính xác nhất.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo: Với hình thức đánh

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

giá kết quả thực hiện sau đào tạo, doanh nghiệp có thể xác định được mức độ áp dụng của những kiến thức, kỹ năng đã học được, sự tiến bộ của người lao động sau khóa học trong sự so sánh với kết quả thực hiện công việc của người lao động trước khi tham gia đào tạo, có sự kết hợp với xem xét kết quả thi cuối khóa của nhân viên. Người chịu trách nhiệm đánh giá là quản lý trực tiếp của nhân viên, họ là người thường xuyên tiếp xúc với nhân viên trong quá trình làm việc nên thấy rõ nhất sự thay đổi và tiến bộ của người lao động. Thời điểm phù hợp nhất để thực hiện hình thức đánh giá này là 3 tháng sau khi khóa đào tạo kết thúc, vì khi đó, người lao động mới có đủ thời gian cần thiết để ứng dụng những gì đã học vào công việc và thể hiện bằng kết quả công việc.

Đánh giá tác động của đào tạo đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp: Đây là hình thức đánh giá chỉ thực hiện được sau mỗi chu kỳ hoạt động của doanh nghiệp, thường là một năm sau khi hoàn thành khóa đào tạo. Doanh nghiệp nên sử dụng các chỉ số tài chính để định lượng được mức độ ảnh hưởng của công tác đào tạo đến hoạt động sản xuất kinh doanh như thời gian thu hồi chi phí đào tạo, lợi nhuận hoặc doanh thu thu được trên một đơn vị chi phí đào tạo.

Việc đánh giá không chỉ được tiến hành sau khi khóa học kết thúc mà nên được thực hiện trước và trong quá trình đào tạo để đánh giá chính xác được hiệu quả của khóa đào tạo. Muốn đánh giá sự tiến triển của học viên trong quá trình đào tạo, doanh nghiệp điều tra ý kiến đánh giá của giáo viên hướng dẫn sau khóa học.

Không chỉ thực hiện các hoạt động đánh giá nhằm xác định hiệu quả của công tác đào tạo, sau khi đánh giá, doanh nghiệp nên có **auk** một bước là giải thích kết quả đánh giá. Mục đích của bước này là giải thích nguyên nhân gây ra hạn chế và các yếu tố góp phần vào sự thành công của chương

trình đào tạo để có thông tin phản hồi tới học viên, Cũng là để rút kinh nghiệm trong việc tổ chức các khóa đào tạo sau này.

### **3.2.6. Một số giải pháp khác**

▼ Nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ tham gia vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Đội ngũ cán bộ quản lý, trưởng các bộ phận, phòng ban chức năng và cán bộ phụ trách đào tạo là những người trực tiếp tham gia vào quá trình xác định nhu cầu, tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả đào tạo. Chính vì vậy, trong thời gian tới doanh nghiệp cần nâng cao kiến thức chuyên môn và hướng dẫn nghiệp vụ về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho đội ngũ này bằng các biện pháp sau:

Đào tạo, phổ biến kế hoạch, quy định, chính sách về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty.

Cử họ tham gia các khóa đào tạo về kỹ năng mềm như kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng tổ chức sự kiện, kỹ năng quản lý.

Đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao kiến thức về quản trị nhân lực cho các cán bộ phụ trách công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Đối với trưởng các bộ phận, phòng, ban chức năng, cần đào tạo về hệ thống đánh giá, mục đích, quy trình và các bước đánh giá thực hiện công việc, tránh mắc một số lỗi trong đánh giá như thái cực, xu hướng trung bình, ảnh hưởng của sự kiện gần nhất... để việc đánh giá được công bằng, đảm bảo thông tin đánh giá được chính xác.

▼ Quan tâm đến chính sách sau đào tạo. auk hi hoàn thành khóa học, doanh nghiệp cần tạo mọi điều kiện thuận lợi để nhân viên ứng dụng kiến thức vào thực tế công việc, quan tâm, bố trí công việc phù hợp với trình độ và chuyên môn đã được đào tạo.

▼ Đối với người lao động, doanh nghiệp cần có chính sách cụ thể để

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

khuyến khích họ tham gia đào tạo ví dụ như có phần thưởng cho nhân viên đạt kết quả cao sau khóa học để tạo ra thói quen, mong muốn học tập ở nhân viên, cao hơn nữa là tạo ra môi trường, văn hóa học tập tại công ty.

▼ Bên cạnh công tác đánh giá thực hiện công việc, doanh nghiệp thực hiện đánh giá tiềm năng của nhân viên thông qua trắc nghiệm tính cách, đánh giá của người quản lý trực tiếp để có hướng phát triển cho các cá nhân trong doanh nghiệp.

### ***3.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả thực hiện chính sách đào tạo NNL thông qua việc nghiên cứu thực tế đối với nhân viên văn phòng.***

#### ***3.3.1. Hoàn thiện việc đánh giá chương trình đào tạo NNL sau khóa học của doanh nghiệp:***

Đánh giá chương trình đào tạo là bước cuối cùng trong thực hiện chính sách đào tạo NNL. Bước này có tác dụng đo lường hiệu quả và lợi ích của chính sách đào tạo để rút kinh nghiệm cho đào tạo ở các giai đoạn sau. Để có thể đánh giá chính xác nhất kết quả thực hiện chính sách đào tạo có thể sử dụng các phương pháp sau để thu thập ý kiến của nhân viên:

- Sử dụng các bảng hỏi hoặc phỏng vấn trực tiếp để lấy ý kiến phản ánh của người tham gia khóa đào tạo hoặc sau khóa đào tạo để biết được cảm nhận và thái độ của họ về các phương diện đào tạo như: mục tiêu đào tạo có hợp lý không, nội dung đào tạo có thiết thực không, phương thức đào tạo có thích đáng không, phương pháp đào tạo có hiệu quả không, giáo viên dạy có hay không?...

- Trao đổi trực tiếp với các cán bộ quản lý về sự thay đổi hành vi và thái độ của người được đào tạo sau khóa đào tạo. Từ đó so sánh hiệu quả làm việc của người được đào tạo với người chưa được đào tạo.

- Để thu được thông tin mang tính toàn diện cho việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo, có thể kết hợp các phương pháp trên với nhau phù hợp mỗi đối tượng đào tạo cụ thể nhằm giúp việc cho đánh giá đạt hiệu quả cao nhất.

### *3.3.2. Lập và quản lý tốt nguồn kinh phí cho đào tạo và phát triển NNL:*

Với trình độ khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển như hiện nay thì đào tạo cũng phải được chú trọng hơn để theo kịp tiến trình đó. Chính vì thế mà doanh nghiệp nên bổ sung nguồn kinh phí đào tạo bằng một số cách như: trích quỹ đào tạo và phát triển từ lợi nhuận doanh thu; bổ sung kinh phí đào tạo từ quỹ khen thưởng, phúc lợi hay khuyến khích cán bộ nhân viên cùng doanh nghiệp góp kinh phí để mở rộng các hình thức đào tạo sau đó công ty sẽ bù đắp lại cho họ bằng hình thức lương thưởng thông qua việc thực hiện công việc.

Để quản lý tốt và tiết kiệm chi phí đào tạo thì doanh nghiệp cần phải làm rõ các khoản chi sau:

- Chi phí đào tạo gồm lương giáo viên giảng dạy, phương tiện đào tạo, máy móc thiết bị....

- Chi phí cho học tập bao gồm: học phí, tài liệu, đi lại.....

- Tiền lương phải trả cho người lao động trong quá trình đào tạo.

Với bất kỳ hình thức đào tạo ngắn hạn hay dài hạn cũng cần hoạch toán chi phí đầy đủ chính xác. Bộ phận được giao nhiệm vụ lập kế hoạch chi phí cho hoạt động đào tạo thì phải có sổ sách ghi chép, tính toán riêng cho các chi phí này. Việc quản lý tốt chi phí đào tạo sẽ kích thích người học tham gia các khóa đào tạo nhiều hơn.

### *3.3.3. Thay đổi cách xác định nhu cầu đào tạo:*

Xác định đúng nhu cầu đào tạo có một vai trò quan trọng, giúp cho công ty tránh được những tổn thất, lãng phí về thời gian, chi phí và nhân lực.



Xác định nhu cầu đào tạo không chỉ đơn thuần là xác định về số lượng đào tạo, nội dung, hình thức đào tạo, thời gian, chi phí,... mà cụ thể phòng tổ chức lao động cần tập trung hơn nữa vào công tác phân tích công việc, đánh giá tình hình thực hiện công việc và kế hoạch hóa nguồn nhân lực. Đánh giá thực hiện công việc là một trong những nội dung quan trọng để xác định nhu cầu đào tạo chính xác.

Cụ thể, đối với người lãnh đạo, quản lý thì cần các yếu tố như: trình độ cao, khả năng tổ chức quản lý, giao tiếp xã hội, có nghị lực, uy tín, có sang kiến tìm tòi nghiên cứu, cải tiến các phương pháp điều hành, có tinh thần trách nhiệm cao. Còn đối với cán bộ - người lao động thì cần trình độ chuyên môn nhất định, chăm chỉ, sáng tạo, nhiệt tình.

Ngoài ra, doanh nghiệp có thể áp dụng các phương pháp khác bằng cách quan sát khả năng thực hiện công việc, tác phong làm việc, lượng hóa bằng các cho điểm. Trên cơ sở này, bộ phận nhân sự kết hợp chặt chẽ với lãnh đạo để đưa ra một cách chính xác nhất về: số lượng, đối tượng và loại kiến thức kỹ năng cần được đào tạo.

## KẾT LUẬN

Đào tạo nguồn nhân lực hiện đang là vấn đề đáng quan tâm của từng doanh nghiệp nói riêng và của Việt Nam nói chung. Hiện nay, doanh nghiệp Việt Nam không chỉ phải đối đầu với đối thủ cạnh tranh trong nước mà còn phải đối mặt với sự cạnh tranh của đối thủ nước ngoài, khoa học công nghệ thay đổi nhanh chóng cùng với thị trường lao động thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao nên nhiều doanh nghiệp lựa chọn đào tạo làm chìa khóa để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra nguồn lao động tốt từ bên trong tổ chức. Đây Cũng là điều kiện để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển bền vững.

Đề tài "*Hoàn thiện chính sách đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Viglacera*" đã hoàn thành một số nội dung theo mục tiêu đã đặt ra như sau:

Thứ nhất đã góp phần hệ thống hoá lý luận về đào tạo nhân viên trong doanh nghiệp, các hình thức đào tạo, các phương pháp đào tạo nhân viên, quy trình xây dựng chương trình đào tạo nhân viên trong doanh nghiệp.

Thứ hai, mô tả, đánh giá thực trạng thực hiện chính sách đào tạo nhân viên văn phòng của Tổng công ty Viglacera, những vấn đề cấp bách mà Tổng công ty Viglacera đang gặp phải trong 3 năm gần đây 2010 – 2012 thông qua điều tra, phỏng vấn, thu thập và xử lý thông tin sơ cấp, thứ cấp.

Thứ ba, đề xuất một giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên văn phòng tại Tổng công ty Viglacera nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại, hy vọng những giải pháp đó sẽ giúp nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp và góp phần vào sự phát triển chung của Tổng công ty.

Luận văn được hoàn thành nhờ sự hướng dẫn của TS. Ngô Thành Can và sự giúp đỡ của Phòng Tổ chức lao động tại Tổng công ty Viglacera. Trong quá trình thực hiện không tránh khỏi thiếu sót, rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo.

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

## TÓM TẮT LUẬN VĂN

### CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN

#### VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

—**Đào tạo nguồn nhân lực:** hoạt động đào tạo là các hoạt động học tập có tổ chức, diễn ra trong những khoảng thời gian xác định nhằm hướng vào việc giúp cho người lao động nắm rõ hơn chuyên môn, nghiệp vụ của mình ở công việc hiện tại, bổ sung những kỹ năng, kiến thức còn thiếu để thực hiện công việc hiện tại một cách tốt hơn.

—**Nội dung về chính sách đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp:** Xác định nhu cầu đào tạo; Xác định mục tiêu đào tạo; Lựa chọn đối tượng đào tạo; Xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo; Dự tính chi phí đào tạo; Lựa chọn giáo viên; Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo.

### CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG TẠI TỔNG CÔNG TY VIGLACERA

—*Thực trạng xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo*

Theo kết quả điều tra khảo sát, cho thấy hơn 90% số người được điều tra cho biết Tổng công ty có tìm hiểu nhu cầu đào tạo của họ. Bên cạnh đó thì số lượng người không được tìm hiểu nhu cầu đào tạo từ Tổng công ty Cũng chiếm tỷ lệ khá cao trên 7%.

—*Xây dựng chương trình đào tạo*

Theo kết quả điều tra khảo sát cho thấy 100% các ý kiến đánh giá của người lao động tại Tổng công ty về nội dung đào tạo đều mang tính tích cực. Có 48,98% ý kiến cho rằng nội dung đào tạo sát với thực tế công việc, bổ cục rõ ràng với các ví dụ dễ hiểu, chỉ có 51,02% cho biết nội dung đào tạo có một số phần khó hiểu.

*Phương pháp đào tạo*

Formatted: Font color: Black

Có đến 83,67% nhân viên tham gia khảo sát tán thành với phương pháp cử đi học tại cơ sở bên ngoài, hơn 60% số nhân viên cho rằng phương pháp đào tạo thông qua các hội nghị, hội thảo là phù hợp, có 35,71% chủ yếu là nhân viên trẻ cho biết muốn đào tạo theo phương pháp kèm cặp, chỉ bảo.

#### **— Thực trạng lựa chọn giáo viên đào tạo**

Theo kết quả điều tra khảo sát về đánh giá của nhân viên về khả năng truyền đạt của giáo viên thì hầu hết các ý kiến đều cho rằng khả năng truyền đạt của giáo viên có một số phần khó hiểu, chiếm 71,43%. Còn 28,57% các ý kiến cho rằng khả năng truyền đạt của giáo viên rõ ràng, dễ hiểu, lời cuốn. Không có đánh giá tiêu cực về khả năng truyền đạt của giáo viên.

#### **— Thực trạng kinh phí đào tạo**

Các ý kiến đánh giá của nhân viên đều thể hiện thái độ hài lòng về sự hỗ trợ tài chính và phi tài chính của Tổng công ty đối với người lao động tham gia đào tạo. 100% nhân viên tham gia khảo sát đều cho rằng công ty đã tạo điều kiện về mặt thời gian và ưu tiên sắp xếp công việc để họ có thể tham dự các buổi học trên lớp, có hơn 90% nhân viên hài lòng với mức hỗ trợ tài chính như học phí hay chi phí đi lại.

#### **— Lựa chọn đối tượng đào tạo:**

Mặc dù có đến 35,71% ý kiến đánh giá việc lựa chọn đối tượng đào tạo là hoàn toàn công bằng và phù hợp nhưng có một số lượng không nhỏ nhân viên được khảo sát chiếm 64,29% cho rằng một số đối tượng được lựa chọn để đào tạo không thật phù hợp.

#### **— Thực trạng tổ chức thực hiện đào tạo.**

Theo kết quả điều tra khảo sát thì điều kiện học tập bao gồm cơ sở vật chất, chất lượng tài liệu và thời gian đào tạo đều phần nào đáp ứng được nhu cầu học tập của học viên.

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

— *Thực trạng đánh giá hiệu quả đào tạo.* —

Tổng công ty Viglacera sử dụng nhiều hình thức đánh giá sau đào tạo khác nhau phụ thuộc vào từng loại hình chương trình đào tạo.

**CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG TẠI TỔNG CÔNG TY VIGLACERA**

Nhóm giải pháp liên quan đến hình thức và phương pháp đào tạo

Nhóm giải pháp liên quan đến nội dung đào tạo

Nhóm giải pháp liên quan đến tổ chức công tác đào tạo

Đối với giai đoạn đánh giá hiệu quả đào tạo

— Một số giải pháp khác —

**DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Vũ Thuỳ Dương, Hoàng Văn Hải (2008), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Đại học Thương mại, Nhà xuất bản Thống Kê.
2. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Quản trị Nhân lực*, Đại học Kinh tế quốc dân, Nhà xuất bản Thống Kê
3. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2008), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Nhà xuất bản Thống Kê.
4. Hà Minh Trung (2002), *Bồi dưỡng và đào tạo lại đội ngũ nhân lực trong điều kiện mới*, NXB Thống kê, Hà Nội.
5. Nguyễn Văn Minh (2002), *Con người, chìa khóa của thành công, Nghệ thuật sử dụng nguồn nhân lực trong kinh doanh*, NXB Thống kê, Hà Nội.
6. Trần Quốc Hà (2002), *Giáo dục và đào tạo trong thời kỳ đổi mới- Chủ trương, thực hiện, đánh giá*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

7. Hà Hữu Tình (2002), *Vai trò của Nhà nước trong việc tạo tiền đề nguồn nhân lực trong công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở nước ta*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

8. Hương Huy (2008), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Giao thông Vận tải, Hà Nội.

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

9. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

10. Trần Kim Hải (1999), *Sử dụng nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở nước ta*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

11. Nguyễn Hữu Thân (2006), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

12. Trần Thị Thu (2008), *Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong các Doanh nghiệp*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 132.

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

13. Dr. Alex Bunjes: (2008.)“*Bài giảng về quản trị năng lực*”. trường Đại học Cambige

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

14. Trần Xuân Cầu (năm 2002) Giáo trình “*Phân tích lao động xã hội*”. Nhà xuất bản LĐ - XH.

Formatted: Font color: Black, Vietnamese (Vietnam)

Formatted: Vietnamese (Vietnam)

15. Marshall Dimock: (2007.)“*Business & Management in PME*”,

Formatted: Font color: Black

16. Felix Migro: (2006.)“*Microstructure Statistical Geometry of Multi-component Material Systems*”,

Formatted: Font color: Black

17. Nhóm tác giả: (tháng 04/2006)“*Quản trị nguồn nhân lực*”. Nhà xuất bản thống kê.

Formatted: Font color: Black

18. Lưu Văn Nghiêm: (Nhà xuất bản Thống kê 2004.)“*Marketing trong kinh doanh dịch vụ*”. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Formatted: Font color: Black

19. Nguyễn Văn Nghiễn: (2005), “*Chiến lược doanh nghiệp*”. Chương trình đào tạo cao học quản trị kinh doanh.

Formatted: Font color: Black

20. Lê Quân: Bài giảng “Đãi ngộ nhân sự”. Trường Đại học thương mại. – 2008

Formatted: Font color: Black

21. Lê Quân Giáo trình “*Gestion d’entreprise*” (*Quản trị doanh nghiệp*). Trường Đại học thương mại 2003.

Formatted: Font color: Black

22. Tổng Giám Đốc Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông: “*Quy trình bảo dưỡng thiết bị và dịch XDSL*” - Quyết định 1693/2006/QĐ-VT ngày 31/10/2006.

Formatted: Font color: Black

23. Nguyễn Minh Trí (Biên soạn- 2007) “*Kỹ năng quản trị kinh doanh*”. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.

Formatted: Font color: Black

24. Business Edge (2005), *Tạo động lực làm việc*, Nhà xuất bản Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.

Formatted: Font color: Black

25. Business Edge (2005), *Đánh giá hiệu quả làm việc, phát triển năng lực nhân viên*, Nhà xuất bản Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.

Formatted: Font color: Black

26. Trần Thanh Bình (2003), *Đào tạo nguồn nhân lực phục vụ quy trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá nông thôn Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.

Formatted: Font color: Black

27. Vũ Thuỳ Dương, Hoàng Văn Hải (2008), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.

Formatted: Font color: Black

28. Nguyễn Trọng Đăng, Nguyễn Doãn Thị Liễu, Vũ Đức Minh, Trần Thị Phùng (2003), *Quản trị kinh doanh Khách sạn - Du lịch*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

Formatted: Font color: Black

29. Đỗ Thanh Năm (2006), *Thu hút và giữ chân người giỏi*, Nhà xuất bản Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.

Formatted: Font color: Black

30. Nguyễn Thị Anh Thu (2000), *Đổi mới chính sách sử dụng nhân lực khoa học và công nghệ trong cơ quan nghiên cứu - phát triển*, Nhà xuất bản Khoa học Xã hội, Hà Nội.

Formatted: Font color: Black

31. Hà Hữu Tình (2002), *Vai trò của Nhà nước trong việc tạo tiền đề nguồn nhân lực trong công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở nước ta*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.

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

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

34. Website: [www.Doanhnhân360.com.vn](http://www.Doanhnhân360.com.vn)

35. Báo cáo tài chính của phòng Tài chính kế toán Tổng Công ty Viglacera.

36. Báo cáo Nhân sự của phòng Tổ chức Tổng Công ty Viglacera.

## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CHÍNH SÁCH ĐÀO TẠO

Thưa quý Anh/chị!

Nhằm phục vụ cho luận văn tốt nghiệp với đề tài “Hoàn thiện chính sách đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Viglacera”, tôi xin gửi đến quý Anh/chị phiếu điều tra nhằm khảo sát, đánh giá chính sách đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Viglacera. Xin quý Anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây bằng cách điền vào chỗ trống (...) hoặc đánh dấu (X) vào ô vuông mà quý Anh/chị lựa chọn và gửi lại phiếu này.

(Bài khảo sát chỉ nhằm phục vụ cho hoạt động nghiên cứu, mọi thông tin trong phiếu trả lời đều sẽ được bảo mật).

#### Thông tin chung:



1. Họ và tên:.....

2. Bộ phận:.....

3. Chức danh/Vị trí công việc hiện tại:.....

4. Giới tính:  Nam  Nữ

5. Độ tuổi hiện nay của ông (bà):.....

6. Trình độ chuyên môn hiện nay của ông (bà):  
 Trên đại học.  Cao đẳng  
 Đại học.  Trung cấp.

---

**Thông tin về hoạt động đào tạo:**

**Câu 1: Trong 3 năm trở lại đây, quý Anh/chị đã tham gia loại hình đào tạo nào sau đây:**

Đào tạo định hướng.  Đào tạo nâng ngạch, chuyển ngạch.  
 Đào tạo bổ sung kiến thức, kỹ năng.  Đào tạo quản lý Nhà nước.  
 Đào tạo kỹ năng mềm.  Khác:

---

**Câu 2: Tổng công ty có tìm hiểu nhu cầu đào tạo của quý Anh/chị không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)**

Có, thường xuyên (ít nhất 1 lần/năm)  
 Có, nhưng không thường xuyên (ít hơn 1 lần/năm)  
 Không

---

**Câu 3: Quý Anh/chị đánh giá như thế nào về nội dung của các chương trình đào tạo do Tổng công ty tổ chức? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)**

Tốt  
 Bình thường  
 Kém

---

**Câu 4: quý Anh/chị đánh giá như thế nào về các hỗ trợ của Tổng công ty đối với người tham gia đào tạo. (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)**

Chế độ hỗ trợ	Phù hợp	Không phù hợp.
1. Học phí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Chi phí đi lại.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Chi phí thi cấp chứng chỉ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tạo điều kiện về mặt thời gian.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tạo điều kiện về mặt công	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

việc.

**Câu 5: Theo quý Anh/chị quy định về hoạt động đào tạo của Tổng công ty như thế nào? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)**

Rất rõ ràng  
 Bình thường  
 Không rõ ràng

**Câu 6: Khóa đào tạo gần đây nhất Tổng công ty tổ chức mà ông (bà) tham gia là do:**

Cá nhân ông (bà) tự đề xuất.       Cấp trên yêu cầu.  
 Đào tạo bắt buộc.       Lý do khác:

**Câu 7: Theo quý Anh/chị đối tượng được lựa chọn đi đào tạo có phù hợp và công bằng không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)**

Luôn công bằng, phù hợp  
 Một số đối tượng không thật phù hợp.  
 Không công bằng, chưa phù hợp.

**Câu 8: Theo quý Anh/chị, khả năng truyền đạt của giáo viên trong các đợt đào tạo ông (bà) đã tham gia như thế nào? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)**

Tốt (rõ ràng, dễ hiểu, lôi cuốn).  
 Bình thường (một số phần không rõ ràng).  
 Kém (không rõ ràng, khó hiểu).

**Câu 9: Kiến thức mà các khóa đào tạo cung cấp cho quý Anh/chị có áp dụng được vào công việc thực tế không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)**

Tất cả các kiến thức đều áp dụng được.  
 Chỉ áp dụng được một phần.  
 Không áp dụng được.

**Câu 10: Theo quý Anh/chị phương pháp đào tạo nào là phù hợp nhất với công việc và với bản thân quý Anh/chị? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)**

Phương pháp đào tạo.	Phù hợp	Không phù hợp
1. Công ty mở lớp học tập trung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Cử đi học ở bên ngoài.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tham dự hội thảo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Đào tạo từ xa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Đào tạo theo kiểu kèm cặp, chỉ bảo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Luân chuyển, chuyển chuyên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Khác (nêu rõ):		

.....

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

**Câu 11: quý Anh/chị đánh giá như thế nào về các vấn đề sau của các lớp đào tạo: (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp cho mỗi chỉ tiêu)**

Chỉ tiêu	Tốt	Bình thường	Kém
----------	-----	-------------	-----

1. Cơ sở vật chất.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2. Chất lượng tài liệu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. Thời gian đào tạo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Câu 12: Trong thời gian tới, để thực hiện tốt công việc hiện tại Cũng như chuẩn bị cho tương lai, quý Anh/chị có muốn được đào tạo không?**

Có  Không

*Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của quý Anh/chị!*

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
HỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI  
CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

**NHẬN XÉT LUẬN VĂN THẠC SĨ**

Họ và tên học viên: Nguyễn Thùy Linh ( 01/12/1988)

Đề tài luận văn: Hoàn thiện chính sách đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Viglacera.

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Giáo viên hướng dẫn: TS. Ngô Thành Can

Đơn vị công tác: Công ty Cổ phần Thương mại và du lịch Sơn Hà

**Ý KIẾN NHẬN XÉT**

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font color: Black

Formatted: Font: Times New Roman, 14 pt, Font color: Black

Formatted: Font: Times New Roman, Font color: Black

Formatted: Font: Times New Roman, 14 pt, Font color: Black

**Về nội dung & đánh giá thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu của học viên:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Formatted: Font: 14 pt, Not Bold, Font color: Black

**Ý kiến kết luận (đồng ý cho phép học viên sinh hoạt khoa học):**

.....

.....

.....

.....

Formatted: Font: Times New Roman, 14 pt, Font color: Black

Formatted: Tab stops: Not at 17,78 cm

Formatted: Font: Times New Roman, 14 pt, Font color: Black

*Hà Nội, ngày tháng năm 2013.*

**GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN**