

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ THÙY DƯƠNG

ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG QUẢN LÝ
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN PHÚC LỘC

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI NĂM 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ THÙY DƯƠNG

**ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG QUẢN LÝ
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN PHÚC LỘC**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340401

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS LÊ THANH HÀ

HÀ NỘI NĂM 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình của riêng tôi. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa được công bố dưới bất cứ hình thức nào. Nếu có điều gì sai sót tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Hà Nội, ngày tháng năm 2019

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Thùy Dương

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này, trước hết tôi xin bày tỏ lòng biết ơn đến Khoa Quản trị nhân lực – Trường Đại học Lao động xã hội cùng các thầy cô giáo đã tận tình giảng dạy, chỉ bảo, tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình học tập.

Tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của lãnh đạo Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc, lãnh đạo các phòng, ban thuộc Công ty và nhân viên trong Công ty. Đặc biệt, tôi xin trân trọng cảm ơn sự hướng dẫn và chỉ bảo tận tình của PGS.TS Lê Thanh Hà đã giúp tôi hoàn thành luận văn này.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn đến gia đình, bạn bè và đồng nghiệp đã hỗ trợ tôi rất nhiều trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và thực hiện đề tài luận văn thạc sĩ một cách hoàn chỉnh.

Trong quá trình thực hiện đề tài, ngoài sự nỗ lực nghiên cứu, tìm hiểu của bản thân tôi, còn có sự kế thừa, tổng hợp tài liệu của các nhà nghiên cứu đi trước. Tuy nhiên do sự mới mẻ, tính chất phức tạp của đề tài và trình độ của bản thân còn hạn chế nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong sự giúp đỡ và góp ý của các thầy cô và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn.

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ	III
DANH MỤC HÌNH VẼ	V
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tổng quan tài liệu nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
2.1. Tình hình nghiên cứu trong nước.....	2
2.2. Tình hình nghiên cứu ngoài nước	5
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	6
3.1. Mục đích	6
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu.....	7
5.1. Phương pháp thông kê phân tích	7
5.2. Phương pháp điều tra xã hội học	8
6. Đóng góp của đề tài	8
Chương 1. Cơ sở lý luận về đào tạo lao động quản lý trong doanh nghiệp.....	10
1.1.Một số khái niệm cơ bản	10
1.1.1 Lao động quản lý	10
1.1.2 Đào tạo lao động quản lý cấp cao.....	12
1.1.3 Đào tạo lao động quản lý cấp trung	13
1.1.4 Đào tạo lao động quản lý cấp cơ sở.....	14
1.2.Nội dung đào tạo lao động quản lý trong doanh nghiệp.....	16
1.2.1 Xác định nhu cầu đào tạo	16
1.2.2 Lập Kế hoạch đào tạo.....	18
1.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo	24
1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo	25
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo lao động quản lý doanh nghiệp.....	29
1.3.1. Yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	29
1.3.2. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	30
1.4. Kinh nghiệm đào tạo lao động quản lý ở một số doanh nghiệp.....	33
1.4.1 Kinh nghiệm đào tạo lao động quản lý ở một số doanh nghiệp.....	33
1.4.2. Bài học kinh nghiệm về đào tạo lao động quản lý.....	36
Tiểu kết chương 1	38
Chương 2 Thực trạng đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc.....	39

2.1 Tổng quan về Tập đoàn Phúc Lộc	39
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	39
2.1.2. Cơ cấu tổ chức	41
2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh	41
2.2. Thực trạng đào tạo lao động quản lý của Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc	
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo	41
2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo.....	46
2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.....	55
2.2.4. Thực trạng sử dụng lao động sau đào tạo.....	60
2.2.5. Đánh giá kết quả đào tạo của Công ty	62
2.3. Phân tích các yếu tố tác động tới đào tạo.....	67
2.3.1. Các yếu tố bên ngoài công ty.....	67
2.3.2. Các yếu tố bên trong công ty.....	68
2.4. Đánh giá chung về đào tạo lao động quản lý tại Tập đoàn Phúc Lộc	72
2.4.1. Kết quả đạt được	72
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân	73
Tiểu kết chương 2.....	77
Chương 3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc	78
3.1. Phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới	78
3.1.1. Kế hoạch phát triển chung của Công ty	79
3.1.2. Kế hoạch về đào tạo lao động quản lý	79
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo lao động quản lý.....	81
3.2.1. Nâng cao chất lượng đội ngũ phụ trách đào tạo lao động quản lý	81
3.2.2. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo.....	83
3.2.3. Đa dạng hóa các loại hình và phương pháp đào tạo	85
3.2.4. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo.....	87
3.2.5. Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên.....	87
3.2.6. Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo.....	89
3.2.7. Đầu tư cơ sở vật chất cho công tác đào tạo	93
3.2.8. Hoàn thiện khâu đánh giá hiệu quả công tác đào tạo.....	96
3.2.9. Sử dụng hợp lý lao động sau đào tạo	99
Tiểu kết chương 3	102
KẾT LUẬN	103
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	105
PHỤ LỤC	

DANH MỤC BẢNG BIỂU

	TRANG	
Bảng 2.1	Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty từ 2015-2018	47
Bảng 2.2	Đội ngũ nhân sự của công ty tính đến 31/12/2018	48
Bảng 2.3	Độ tuổi nhân lực Công ty tính đến ngày 31/12/2018	49
Bảng 2.4	Bảng tổng kết phân tích nhân viên công ty	50
Bảng 2.5	Nhu cầu đào tạo nhân lực tại Công ty giai đoạn 2015-2018	52
Bảng 2.6	Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo tại các đơn vị	53
Bảng 2.7	Đánh giá của người lao động về nội dung được đào tạo	54
Bảng 2.8	Khóa học dành cho cán bộ lãnh đạo cấp cao	56
Bảng 2.9	Phương pháp đào tạo phổ biến tại Công ty giai đoạn 2015-2018	58
Bảng 2.10	Thực tế số lượt người được đào tạo của công ty qua các năm 2015-2018	60
Bảng 2.11	Đánh giá của người lao động về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên đào tạo	62
Bảng 2.12	Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty qua các năm	63
Bảng 2.13	Đào tạo nhóm lao động quản lý năm 2015-2018	64
Bảng 2.14	Đào tạo nâng bậc, đào tạo sử dụng trang thiết bị mới năm 2015-2018	66

Bảng 2.15	Đánh giá của người lao động về ứng dụng các kiến thức đã học vào công việc	68
Bảng 2.16	Kết quả đào tạo nguồn nhân lực và mức độ đáp ứng nhu cầu đào tạo của công ty giai đoạn 2015-2018	69
Bảng 2.17	Đánh giá kết quả đào tạo qua số lượng đào tạo các năm 2015-2018	71
Bảng 2.18	Tổng kết kết quả kiểm tra cuối khóa giai đoạn 2015-2018	71
Bảng 2.19	Năng suất lao động bình quân của người lao động giai đoạn 2015-2018	72
Bảng 2.20	Khả năng làm việc sau các khóa học đào tạo năm 2017	73
Bảng 2.21	Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo	74
Bảng 2.22	Cơ cấu nguồn nhân lực giai đoạn 2015-2018	76
Bảng 3.1	Bảng so sánh giữa yêu cầu công việc và thực tế làm việc của nhân viên	84
Bảng 3.2	Mô hình đánh giá của Tiến sĩ Donald Kir Patrick	96

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

	TRANG
Sơ đồ 2.1: Quy trình tổ chức đào tạo	64
Biểu đồ 2.1 Biểu đồ thể hiện mức độ phù hợp của chương trình đào tạo	70

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Những thành tựu nổi bật trong phát triển kinh tế từ những năm 80 của thế kỷ XX là kết quả thay đổi chiến lược của nhiều quốc gia trên thế giới. Trong nền kinh tế tri thức ngày nay, việc đầu tư cho phát triển nguồn lực là quan trọng hơn các lĩnh vực đầu tư khác, kinh nghiệm phát triển của khu vực Châu Á trong vài thập kỷ vừa qua đã cho thấy sự phát triển của họ là ở chiến lược con người. Có thể nói, chìa khóa sự thành công nằm ngay trong chân lý đơn giản đó là chiến lược trồng người.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng cùng với rất nhiều cơ hội, các doanh nghiệp Việt Nam đang đối diện với những thách thức lớn, đặc biệt là áp lực cạnh tranh ngày càng cao. Con người là yếu tố quan trọng quyết định thành công của doanh nghiệp. Họ là người tham gia vào quá trình sản xuất, trực tiếp tạo ra sản phẩm. Trong nền kinh tế hiện đại, vị trí quan trọng của con người ngày càng được khẳng định, là yếu tố quyết định sự thành bại của các hoạt động sản xuất kinh doanh. Cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật, trình độ của con người đòi hỏi phải được nâng cao để nắm bắt và điều khiển sự phát triển của khoa học kỹ thuật, tuy nhiên trình độ của lao động nước ta hiện nay vẫn chưa hoàn toàn đáp ứng được những yêu cầu của nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đặt ra và chưa đồng đều. Vì vậy, hiện nay các doanh nghiệp đang rất chú trọng đến đào tạo để giúp nguồn nhân lực thực hiện tốt công việc của mình.

Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc (sau đây gọi tắt là Tập đoàn Phúc Lộc) là một trong những Tập đoàn lớn tại tỉnh Ninh Bình. Tập đoàn Phúc Lộc bao gồm 18 công ty thành viên trực thuộc và các công ty liên kết góp vốn. Các lĩnh vực sản xuất kinh doanh trọng tâm của Tập đoàn Phúc Lộc bao gồm lĩnh vực xây dựng hạ tầng giao thông, thủy lợi và dân dụng công nghiệp; lĩnh

vực đầu tư kinh doanh địa ốc; lĩnh vực đầu tư phát triển hạ tầng Khu công nghiệp; lĩnh vực sản xuất công nghiệp và thương mại dịch vụ; lĩnh vực đầu tư kinh doanh dịch vụ du lịch, nghỉ dưỡng; lĩnh vực sản xuất nông nghiệp công nghệ cao; lĩnh vực đầu tư tài chính, đầu tư các dự án theo mô hình đối tác công tư. Trong chiến lược phát triển dài hạn, Tập đoàn Phúc Lộc luôn xác định nhân sự chính là nguồn lực quan trọng nhất quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp. Chính vì vậy Tập đoàn đặc biệt chú trọng đến nhân tố con người trong mọi lĩnh vực hoạt động. Điều này được thể hiện qua chính sách thu nhập và thăng tiến nghề nghiệp công bằng, khuyến khích người lao động cống hiến lâu dài, gắn quyền lợi của doanh nghiệp với quyền lợi của người lao động. Đồng thời Tập đoàn quy chuẩn hóa tất cả các khâu trong quy trình quản trị nhân sự từ tuyển dụng, đào tạo đến sử dụng và đánh giá theo mô hình quản lý hiện đại nhằm không ngừng nâng cao chất lượng nhân sự của Tập đoàn. Nhờ đó mặc dù Tập đoàn tăng trưởng quy mô hoạt động không ngừng qua các năm nhưng vẫn đảm bảo được chất và lượng của đội ngũ nhân sự.

Nhận thấy được sự cần thiết của đào tạo nguồn nhân lực và ý nghĩa của vấn đề này, tác giả đã đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài: ***“Đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình, với mục đích mang những kiến thức đã được học áp dụng vào một vấn đề mà thực tiễn đòi hỏi. Bên cạnh đó cũng muốn tìm hiểu lợi ích của đào tạo đến công tác quản lý lao động và chiến lược sản xuất, kinh doanh của Tập đoàn Phúc Lộc.

2. Tổng quan tài liệu nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu trong nước

Qua quá trình học tập tích lũy kiến thức ở trường và theo dữ liệu tìm kiếm của tác giả tại các thư viện, các website cho thấy có rất nhiều công trình

nghiên cứu, các đề tài, bài viết nói về đào tạo nguồn nhân lực. Điều này chứng tỏ đào tạo nguồn nhân lực đang ngày càng được quan tâm trong các doanh nghiệp, trở thành đề tài luôn nóng hổi trên các diễn đàn thông tin và nghiên cứu quốc tế.

Trong thời gian gần đây cũng đã có một số đề tài và bài viết nghiên cứu về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại các tổ chức, doanh nghiệp như:

Tác giả Thái Bá Cần (2004) với nghiên cứu “Đề xuất phương pháp đánh giá chất lượng đào tạo với đánh giá hiệu quả trong (đánh giá bằng cấp, kết quả điểm); đánh giá hiệu quả ngoài (thời gian có việc làm, thành công nghề nghiệp)”. Tác giả đã đưa ra được các tiêu chí đánh giá chất lượng đào tạo của Nhà trường không chỉ căn cứ vào bằng cấp đào tạo, mà còn phải căn cứ vào kết quả đạt được sau quá trình đào tạo như: có làm đúng nghề đã được đào tạo hay không? Mức độ hoàn thành công việc.

Tác giả Đỗ Minh Cương - Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004), với nghiên cứu “Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam – lý luận và thực tiễn”. Ngoài việc đi sâu nghiên cứu tìm ra các giải pháp phát triển lao động kỹ thuật tại Việt Nam, tác giả còn đưa ra các khái niệm nguồn nhân lực ở phạm vi vi mô và vĩ mô, kinh nghiệm đào tạo và phát triển lao động kỹ thuật ở một số nước như Đông Nam Á, Trung Quốc, Nhật, Mỹ.

Cuốn sách “Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng”- năm 2005- Tác giả: Trần Văn Tùng – NXB Thế giới, Hà Nội. Tác giả đã trình bày những kinh nghiệm trong việc phát hiện, đào tạo và sử dụng tài năng khoa học công nghệ, sản xuất kinh doanh, quản lý của Mỹ, Anh, Pháp, Đức, Nhật Bản, Hàn Quốc... công trình nghiên cứu của tác giả có ý nghĩa thực tiễn to lớn đối với người ta trong việc phát hiện, đào tạo, sử dụng tài năng khoa học – công nghệ phục vụ công nghệ phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Muốn làm được điều đó, thực tiễn đặt ra là Việt Nam cần đổi mới

chính sách đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn tài năng hiện có.

Tác giả Đường Vinh Sừng: “Giáo dục đào tạo với phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta hiện nay”, Tạp chí Cộng sản điện tử, ngày 4-12-2014. Tác giả nhận định trong điều kiện nền kinh tế thế giới đang bước vào giai đoạn toàn cầu hóa, lợi thế so sánh của sự phát triển kinh tế đang chuyển từ yếu tố giàu tài nguyên, nhiều tiền vốn, giá nhân công rẻ sang lợi thế về nguồn nhân lực chất lượng cao. Vấn đề đặt ra đối với Việt Nam là đổi mới cơ chế giáo dục đào tạo nhằm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.

Đề tài luận văn thạc sĩ chuyên ngành quản trị nguồn nhân lực của Phạm Thị Liên Hương (2016): “*Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần May Nam Định*”; tác giả đã nghiên cứu và nêu ra thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần May Nam Định. Từ đó tìm ra một số yếu tố tác động đến việc đào tạo của công ty và đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực công ty. Đề tài luận văn có nhiều tính mới, có tính cấp thiết cao xét từ nhiều phương diện. Luận văn đã tập trung nghiên cứu về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực ở công ty, và một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực ở công ty.

Luận văn thạc sĩ Quản trị nhân lực của Trần Thị Thu Huyền (2013) với đề tài: "Sự cần thiết về hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực Công ty Cổ phần Sông Đà". Bài luận văn đã khái quát hóa được những vấn đề lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực, nêu rõ quy trình đào tạo tại công ty. Có thể nói thành công nhất của bài luận là tác giả đã tìm ra được những bất cập trong công tác đào tạo tại đơn vị thời gian qua. Đồng thời, phát hiện ra những nguyên nhân chủ quan và khách quan dẫn tới một lượng lớn lao động sau khi được đào tạo lại không làm đúng chuyên môn khiến cho chất lượng lao động vẫn thấp, năng suất lao động không cao. Từ đó, tác giả đã đưa ra được một số giải pháp thiết thực nhằm nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo tại đơn vị.

Các đề tài nghiên cứu đều có tính lý luận và thực tiễn nhất định góp phần không nhỏ trong việc đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói chung. Cũng đã có một số đề tài nghiên cứu dẫn đi vào việc đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp; tuy nhiên các đề tài chưa thật cụ thể mà mới mang tính gợi mở hướng nghiên cứu cho các đề tài sau này.

2.2. Tình hình nghiên cứu ngoài nước

Tác giả Sergey Roshchin (Đại học nghiên cứu quốc gia Đại học Kinh tế, Moscow, Nga) với bài viết Determinants of on-the-job training in enterprises: the Russian case (Các yếu tố quyết định đào tạo tại chỗ trong các doanh nghiệp) trên Tạp chí đào tạo và phát triển châu Âu cho rằng: ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến sự phát triển doanh nghiệp khác nhau ở điểm đào tạo tại chỗ. Tác giả tập trung chủ yếu vào việc xác định ảnh hưởng của hoạt động đổi mới của công ty, năng lực công nghệ trong sản xuất và cạnh tranh thị trường sản phẩm phụ thuộc một phần vào việc công ty có chương trình đào tạo và cường độ đào tạo như thế nào.

Từ quá trình nghiên cứu các công trình khoa học của các tác giả cho thấy nguồn nhân lực có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức nói riêng và đất nước nói chung. Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng, vấn đề đào tạo nguồn nhân lực không chỉ là sự quan của các cơ quan Nhà nước mà còn là sự quan tâm của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, mới có rất ít tác giả nghiên cứu về vấn đề đào tạo lao động quản lý trong các doanh nghiệp. Đối với công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc chưa có ai nghiên cứu đến đề tài này. Đề tài luận văn có nhiều tính mới, có tính cấp thiết cao xét từ nhiều phương diện. Luận văn đã tập trung nghiên cứu về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực ở Tập đoàn, và một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực ở Tập đoàn.

Người quản lý đào tạo là một vai trò thiết yếu trong tổ chức học tập và

phát triển. Người đó có thể làm việc trong nhiều bộ phận và với nhiều bên liên quan để đảm bảo rằng việc đào tạo do tổ chức phát triển đáp ứng nhu cầu của từng chức năng và phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp. Ngoài năng lực lãnh đạo cần thiết của các nhà quản lý ở bất kỳ bộ phận nào, như liên chính, sự nhạy bén trong kinh doanh, một số năng lực bổ sung như khả năng lãnh đạo cũng góp phần tạo nên quá trình đào tạo thành công. Theo “According to the U.S. Bureau of Labor Statistics’ (BLS) Occupational Outlook Handbook” (Cẩm nang Outlook Nghề nghiệp của Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ (BLS)), việc làm của các nhà quản lý đào tạo và phát triển dự kiến sẽ tăng 10% từ năm 2016 đến 2026, nhanh hơn mức trung bình của tất cả các ngành nghề, do nhu cầu nâng cao liên tục trên các ngành công nghiệp. Có 34.500 cơ hội việc làm của người quản lý đào tạo trong năm 2016 và BLS dự kiến sẽ có 38.100 vào năm 2026. BLS cũng báo cáo mức lương trung bình trung bình cho các nhà quản lý đào tạo và phát triển là 108.250 đô la trong năm 2017.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích luận văn

Trên cơ sở làm rõ cơ sở lý luận về đào tạo lao động quản lý và thực trạng đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc, từ đó đưa ra những quan điểm và đề xuất những giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Tập đoàn.

3.2. Nhiệm vụ luận văn

Việc nghiên cứu của đề tài nhằm:

- Hệ thống hóa và làm rõ một số lý luận cơ bản về đào tạo lao động quản lý trong doanh nghiệp;
- Làm rõ thực trạng đào tạo lao động quản lý tại Tập đoàn, chỉ ra các tồn tại và nguyên nhân gây ra những tồn tại đó;
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào

nguồn nhân lực.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Là đào tạo lao động quản lý tại Tập đoàn Phúc Lộc

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: Công ty Cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc đóng tại Khu công nghiệp Khánh Phú, thành phố Ninh Bình, tỉnh Ninh Bình.

+ Về thời gian: Đề tài sử dụng các số liệu thống kê từ năm 2016 – 2018 và giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thống kê – phân tích

Luận văn chủ yếu sử dụng nguồn số liệu được cung cấp từ phương pháp thống kê các dữ liệu từ các nguồn nội bộ: tài liệu giới thiệu về Tập đoàn, các báo cáo tài chính, báo cáo thường niên về công tác đào tạo lao động quản lý của Tập đoàn.

Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Tập đoàn, còn có các tài liệu, văn bản khác từ sách báo, mạng internet và ý kiến trong các cuộc họp, hội thảo.

Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm tìm ra điểm mạnh, điểm yếu về hoạt động đào tạo lao động quản lý tại Tập đoàn Phúc Lộc.

5.2. Phương pháp điều tra xã hội học

Thu thập thông tin để xác định tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực tại Tập đoàn Phúc Lộc. Nghiên cứu về thực trạng và đánh giá về chất lượng đào tạo lao động quản lý để đề ra giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân của Tập đoàn.

+ Phương pháp phỏng vấn sâu:

Công cụ phỏng vấn: Đặt ra các câu hỏi chuyên sâu về đào tạo lao động quản lý

+ Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

Luận văn thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua điều tra bằng bảng hỏi. Tác giả luận văn thiết kế phiếu điều tra bằng bảng hỏi với số lượng 10 câu hỏi trong một phiếu điều tra.

Phiếu điều tra được phát trực tiếp tới:

+ 7 lao động là Tổng giám đốc, phó tổng giám đốc;

+ 21 lao động là giám đốc, phó giám đốc xí nghiệp,

+ 95 lao động là trưởng, phó các phòng ban chức năng, xí nghiệp sản xuất.

Kết quả điều tra bằng bảng hỏi được rút ra từ việc tổng hợp các phiếu khảo sát hợp lệ khi thu về; kết quả này giúp tác giả đánh giá mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực tại các bộ phận

Tất cả các cuộc phỏng vấn đều được ghi chép đầy đủ để làm nội dung viết luận văn.

+ Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu

- Việc xử lý số liệu điều tra được thực hiện thông qua việc sử dụng phần mềm Excel

6. Đóng góp của đề tài

- Về mặt lý luận: Hệ thống hóa, góp phần làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

- Về mặt thực tiễn:

+ Đánh giá thực trạng đào tạo lao động quản lý tại Tập đoàn Phúc Lộc qua hệ thống số liệu cập nhật; từ đó rút ra các nguyên nhân, tồn tại cho việc đào tạo lao động quản lý ở Tập đoàn Phúc Lộc.

+ Đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện đào tạo lao động quản lý ở Tập đoàn Phúc Lộc.

7. Nội dung chi tiết

Chương 1. Cơ sở lý luận về đào tạo lao động quản lý trong doanh nghiệp.

Chương 2. Thực trạng đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc.

Chương 3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc.

Chương 1.
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG QUẢN LÝ
TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Đào tạo lao động quản lý

1.1.1.1. Lao động quản lý

C. Mác coi lao động quản lý là một dạng đặc biệt của lao động sản xuất, tham gia vào quá trình sản xuất xã hội để hoàn thành chức năng quản lý cần thiết cho quá trình đó.

Lao động quản lý là loại lao động trí óc diễn ra theo quy trình: Quyết định - tổ chức thực hiện quyết định - kiểm tra - điều chỉnh - tổng kết.

Lao động quản lý là lực lượng lao động đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong tất cả các loại hình doanh nghiệp. Là người nắm giữ các chức vụ quan trọng trong bộ máy quản lý.

Lao động quản lý phải thông qua hệ thống tổ chức và tập thể lao động mới tác động vào sản xuất. Người quản lý làm chức năng vạch phương hướng, tổ chức điều hòa, phối hợp, kiểm tra... sự hoạt động của những người lao động, qua đó ảnh hưởng đến kết quả lao động trực tiếp nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả lao động trực tiếp. Đồng thời, năng suất và hiệu quả của bản thân lao động quản lý cũng ảnh hưởng trực tiếp tới năng suất lao động xã hội. Như vậy, để tăng năng suất lao động xã hội phải tổ chức tốt lao động quản lý để một mặt tác động nâng cao năng suất và hiệu quả của lao động trực tiếp, mặt khác tăng năng suất và giảm chi phí lao động quản lý.

Lao động quản lý là một phạm trù có bản chất đặc biệt thể hiện ở các thành tố của nó – như đối tượng, công cụ, quy trình công nghệ, kỹ thuật và sản phẩm của nó.

Trong lao động quản lý, chỉ số chất lượng có ý nghĩa cực kỳ to lớn. Vì

một quyết định đúng hay sai, chất lượng hoạt động quản lý cao hay thấp có thể dẫn tới hệ quả có liên quan đến nhiều người, nhiều hay ít kinh phí, lãi hay lỗ ở một phạm vi rộng hay hẹp, nghĩa là có hệ quả kinh tế - xã hội to lớn.

Chất lượng của lao động quản lý đòi hỏi ở người cán bộ quản lý và đội ngũ thừa hành một trình độ thành thạo nghiệp vụ, một trình độ tổ chức, kỹ thuật, chuyên môn và một tập thể lao động có không khí tâm lý lành mạnh. Đây là khía cạnh tổ chức và tài tổ chức của người lãnh đạo. Một tập thể có người lãnh đạo tốt sẽ tạo nên “hiệu ứng tổ chức”, nó nhân sức mạnh của hệ quản lý lên nhiều lần.

Lao động quản lý rất đa dạng, phức tạp và biến hóa không lặp lại, không bị gò bó về không gian, nó lại bao gồm rất nhiều thao tác trí tuệ và vật chất rất khác nhau về bản chất, thậm chí chúng lại rất trái ngược nhau. Do đó lao động quản lý là nặng nhọc và đầy trách nhiệm.

1.1.1.2. Đào tạo lao động quản lý

Theo quan điểm của tác giả Nguyễn Văn Điềm và tác giả Nguyễn Ngọc Quân trong giáo trình Quản Trị Nhân Lực xuất bản năm 2004 cho rằng “*Đào tạo là quá trình học tập làm cho người lao động có thể thực hiện được các chức năng nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ*”. [2]

Theo giáo trình Quản Trị Nhân Lực (Tập II) của trường Đại Học Lao Động - Xã Hội do tác giả Lê Thanh Hà chủ biên, in năm 2009 thì: “*Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc*” [4, tr.56]. Với cách hiểu này, việc đào tạo phải được thiết kế sao cho thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người đã tham gia và có xác định mục tiêu rõ ràng. Đào tạo trong tổ chức có bốn dạng cơ bản: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

Từ các khái niệm nêu trên, chúng ta có thể hiểu một cách đơn giản đào tạo lao động quản lý 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 quản lý nắm rõ hơn chuyên môn, nghiệp vụ của mình ở công việc hiện tại, bổ sung những kỹ năng, kiến thức còn thiếu để đưa ra quyết định quản lý kịp thời, chính xác.*

1.1.2. Đào tạo lao động quản lý cấp cao

Lao động cấp cao là các nhà quản trị hoạt động ở cấp bậc cao nhất trong một tổ chức. Họ sẽ là người chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng trong tổ chức. Nhiệm vụ của các nhà quản lý cấp cao là đưa ra các quyết định chiến lược, tổ chức thực hiện chiến lược, duy trì và phát triển tổ chức. Các chức danh chính của quản trị viên cao cấp trong sản xuất kinh doanh ví dụ như là: chủ tịch hội đồng quản trị, phó chủ tịch, các ủy viên hội đồng quản trị, các tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc...

Nhiệm vụ chủ yếu của người lao động quản lý ở cấp cao nhất là:

- Hoạch định các mục tiêu, phạm vi hoạt động của doanh nghiệp, cảm nhận những vấn đề khó khăn lớn và những nguyên nhân của chúng để tìm biện pháp giải quyết.
- Xác định kết quả cuối cùng mong muốn, phê duyệt những đường lối, các chính sách lớn trong doanh nghiệp.
- Phê duyệt cơ cấu tổ chức, các kế hoạch chương trình hành động lớn nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra.
- Xác định các nguồn nhân sự cần thiết và cung cấp kinh phí hoạt động theo yêu cầu công việc.
- Lựa chọn các quản trị viên chấp hành, giao trách nhiệm, ủy quyền.
- Phối hợp mọi hoạt động của ban tham mưu và chức năng điều hành.

- Phê duyệt chương trình kế hoạch nhân sự bao gồm: tuyển dụng, mức lương, thăng cấp, đề bạt, kỷ luật.
- Dự liệu các biện pháp kiểm soát như báo cáo, kiểm tra, đánh giá hiệu quả của tổ chức.
- Chịu trách nhiệm hoàn toàn về những ảnh hưởng tốt xấu của các quyết định.

1.1.3 Đào tạo lao động quản lý cấp trung

Người Quản lý cấp trung là người điều hành trực tiếp các hoạt động của từng phòng ban và là cầu nối giữa nhân viên trong phòng ban của mình với cấp lãnh đạo. Người quản lý cấp trung phải truyền tải một cách hiệu quả những ý tưởng của lãnh đạo cho nhân viên, biết triển khai thực hiện tốt mọi chỉ đạo công việc của lãnh đạo, đồng thời “chăm sóc” và quản lý tốt đội ngũ nhân viên của mình.

Lao động quản lý cấp trung trên họ và dưới họ còn có những nhà quản lý khác. Họ sẽ chịu trách nhiệm với phần việc thuộc cấp quản lý của mình trước nhà quản lý cấp cao. Đó là nhà quản trị hoạt động ở dưới các quản trị viên lãnh đạo (cao cấp) nhưng ở trên các quản trị viên cấp cơ sở. Nhiệm vụ của họ là đưa ra các quyết định chiến thuật, thực hiện các kế hoạch và chính sách của doanh nghiệp, phối hợp các hoạt động, các công việc để hoàn thành mục tiêu chung.

Các quản trị viên cấp giữa thường là các trưởng phòng ban, các phó phòng, các chánh phó quản đốc các phân xưởng...

Các nhà quản lý cấp trung là cốt cán trong các tổ chức, bộ phận bởi họ là cầu nối liên kết giữa việc quản lý cấp cao với toàn bộ phần còn lại của công ty. Họ như “keo hồ kết dính trung gian giữa các cấp cao hơn và thấp hơn cũng như ngang bằng cho những bộ phận khác.” Keo hồ kết dính trung gian này thường có một vai trò rất quan trọng. Bởi những nhà quản lý cấp trung thường

truyền đạt được chiến lược cùng toàn cảnh hoạt động chung đến cấp tạo cho nó có được ý nghĩa và đủ khả năng ứng dụng được cho những người lao động hàng ngày. Và khi đó, chính những người quản lý cấp trung lại là những người hết sức lưu tâm tới nhu cầu của những người lao động, có những quan sát của riêng họ về hoạt động giữa giao tiếp khách hàng với nơi bán hàng, cũng như chuyển những thông tin đó lên cho những người quản lý cấp cao. Thêm vào đó, họ trở thành một tấm đệm giữa những người quản lý cấp cao với những người lao động cấp thấp hơn.”

Lao động quản lý cấp trung chính là người trực tiếp quản lý đội ngũ nhân viên, truyền đạt tư tưởng cấp cao cho nhân viên.

Một nhà quản lý cấp trung giỏi, họ sẽ giúp nhà quản trị cấp cao quản lý tốt đội ngũ nhân viên của mình, truyền đạt tư tưởng quản trị một cách rõ ràng và hiệu quả, giúp doanh nghiệp vận hành mà không gặp mâu thuẫn trong nội bộ từ đó hoạt động tốt. Ngược lại, một nhà quản lý cấp trung không có năng lực, họ không những không thực hiện tốt công việc được giao, đồng thời không truyền đạt đúng ý chí lãnh đạo, không thể làm tấm gương cho nhân viên noi theo từ đó gây ra những bất bình, không tạo cho nhân viên của bạn động lực phấn đấu làm việc. Hậu quả là hệ thống vận hành không đi theo mục tiêu của nhà quản trị.

1.1.4. Đào tạo lao động quản lý cấp cơ sở

Lao động quản lý cấp cơ sở là những người thực hiện quản lý kỹ năng kỹ thuật mang tính chuyên môn nghiệp vụ. Đây là những quản trị viên ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Nhiệm vụ của họ là đưa ra các quyết định tác nghiệp nhằm đốc thúc, hướng dẫn, điều khiển các công nhân viên trong các công việc sản xuất kinh doanh cụ thể hàng ngày, nhằm thực hiện mục tiêu chung. Các chức danh

thông thường của họ là: đốc công, trưởng ca, tổ trưởng sản xuất, tổ trưởng các tổ bán hàng v.v.

Đội ngũ lao động quản lý cấp cơ sở (thường là Giám sát hoặc Trưởng nhóm) rất quan trọng với công ty, trong đó đội quản lý rất quan trọng vì họ làm trực tiếp với nhân viên là những người cung cấp sản phẩm, dịch vụ đến khách hàng. Họ thúc đẩy để đạt năng suất, chất lượng và giảm chi phí cho công ty... từ đó cung cấp sản phẩm, dịch vụ mang tính cạnh tranh và đạt mục tiêu chung doanh thu, lợi nhuận và tăng trưởng cho công ty.

Quản lý cấp cơ sở đưa ra quyết định về một quan trọng hàng ngày của công ty về sản phẩm, dịch vụ, năng suất, hiệu quả, công nhân .v.v.. Đó là cơ sở rất quan trọng cho sự hài lòng của nội bộ và khách hàng bên ngoài. Quản lý cấp cơ sở là vị trí vừa quản lý vừa làm việc mà có liên quan đến chất lượng và giá thành sản phẩm nên vai trò của họ rất quan trọng. Nhu cầu các doanh nghiệp cần các quản lý cấp cơ sở giỏi là rất lớn. Vì vậy, chúng tôi thiết kế một bộ chương trình riêng cho cấp quản lý này. Bộ chương trình này cung cấp đầy đủ các kỹ năng quản lý, các kinh nghiệm và đưa ra những phương pháp khả thi để Người quản lý cấp cơ sở làm tốt hơn nữa công việc của mình và đóng góp cho công ty nhiều hơn.

Đội ngũ quản lý cấp cơ sở đóng một vai trò quan trọng trong tổ chức. Họ thực hiện hiệu quả các kế hoạch, chính sách, quy trình...Để cung cấp ra sản phẩm chất lượng. Tổ chức phụ thuộc rất nhiều vị trí này vì họ đảm bảo việc công việc diễn ra hiệu quả, kỷ luật và lòng trung thành của nhân viên cấp dưới. Hơn nữa, quản lý cấp cơ sở là đại diện của người lao động trước nhà quản lý cao hơn để cung cấp phương tiện làm việc và môi trường, phúc lợi cho người lao động. Họ Là người giám sát, quản lý trực tiếp của người lao động, người lao động cần đến quản lý cấp cơ sở vì đơn đặt hàng, hướng dẫn, động viên, thu nhập, phúc lợi. Sự thành công của người giám sát phụ thuộc vào hợp tác, lòng trung thành và năng lực của người lao động. Quản lý cấp cơ

sở nhận việc từ cấp trên và triển khai công việc cho nhân viên qua các nhiệm vụ giao việc, thông tin, chính sách, hướng dẫn, đào tạo cũng như động viên, hỗ trợ kịp thời.

1.2. Nội dung đào tạo lao động quản lý trong doanh nghiệp

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Bước đầu tiên của tiến trình đào tạo là xác định được chính xác nhu cầu nhân lực cần được đào tạo. Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phát triển thông tin để làm rõ nhu cầu cải thiện khả năng thực hiện công việc và xác định liệu đào tạo có thực sự là giải pháp thiết thực.

Xác định nhu cầu đào tạo để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, để nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng và để xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình được vạch ra.

Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định đào tạo hiện tại có phải là giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc, khả năng phát triển với từng cán bộ, nhân viên cụ thể. Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên những phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, về kỹ năng cho việc thực hiện các công việc của nhân viên trong tổ chức.

Khi xác định nhu cầu đào tạo người ta thường bắt đầu từ quan điểm cho rằng kết quả làm việc tồi nên phải đào tạo. Hầu như các công ty chỉ nhận dạng các nhu cầu đào tạo theo phản ứng đối với các vấn đề khi chúng nảy sinh. Tuy nhiên, hiệu quả làm việc không như mong muốn của nhân viên do nhiều nguyên nhân; có những nguyên nhân liên quan đến đào tạo và có cả những nguyên nhân không liên quan đến đào tạo. Tùy thuộc vào từng yêu cầu của công việc, từng vấn đề của tổ chức, những vấn đề có được giải quyết bằng cách đào tạo hay không? Những kiến thức kỹ năng nào cần được đào tạo, để

từ đó tổ chức có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho chính xác. Thông thường việc xác định nhu cầu đào tạo trong các tổ chức được thực hiện qua các nghiên cứu phân tích sau:

- Phân tích doanh nghiệp:

Để có thể xác định được nhu cầu đào tạo thông qua việc phân tích doanh nghiệp, người làm công tác đào tạo cần căn cứ chiến lược, tầm nhìn của doanh nghiệp để phân tích mục tiêu phát triển từ ngắn hạn cho đến dài hạn là gì: chiếm lĩnh bao nhiêu thị phần, phát triển doanh số, gia tăng lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh... Phân tích nguồn nhân lực hiện có “cả về chất và lượng” để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên của doanh nghiệp. Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực như : năng suất lao động, chi phí nhân công để xác định xem thông qua đào tạo có thể tối ưu hóa được các chỉ tiêu này hay không.

- Phân tích người lao động quản lý:

Nội dung của phân tích người lao động quản lý bao gồm: phân tích hồ sơ cá nhân để lấy những thông tin và trình độ, năng lực, kỹ năng của họ để xem họ có đảm bảo được những yêu cầu tối thiểu của công việc hay không. Sau đó là phân tích kết quả thực hiện công việc để xem mức độ hoàn thành của họ, những kiến thức kỹ năng nào còn thiếu, cần bổ sung những kiến thức nào cho họ. Khi phân tích người lao động quản lý cần dựa vào kết quả thực hiện công việc của họ thông qua thực tế kết quả công việc mà họ thực hiện bản đánh giá thực hiện công việc. Từ bản đánh giá thực hiện công việc tìm ra được điểm mạnh, điểm yếu của từng người lao động quản lý, tìm ra các mặt mà họ chưa làm được, tìm ra nguyên nhân chưa làm được liệu có phải là do sự thiếu hụt những kỹ năng, kiến thức và khả năng của người lao động hay là do những vấn đề liên quan tới động lực làm việc của người lao động, thiết kế công việc không hợp lý để có phương pháp điều chỉnh kịp thời.

Khi xác định đào tạo là một giải pháp phù hợp thì ta dễ dàng xác định được nội dung đào tạo là gì, cần đào tạo kiến thức, kỹ năng gì, tùy từng công việc, từng người lao động mà có nội dung cụ thể.

1.2.2. Lập Kế hoạch đào tạo

1.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo là một hệ thống các chỉ tiêu kết quả định lượng và định tính cần đạt được sau kết quả đào tạo. Mục tiêu này rất quan trọng vì nó sẽ là kim chỉ nam chỉ đường cho phép doanh nghiệp xác định xem những kỹ năng nào cần đào tạo, yêu cầu về đối tượng học, số lượng, cơ cấu học viên...Mục tiêu đào tạo hay còn là kỳ vọng của doanh nghiệp vào người lao động sau khi kết thúc mỗi khóa học. Mỗi khóa học khác nhau sẽ đặt ra mục tiêu riêng. Việc xác định mục tiêu đào tạo nhân lực phải dựa trên nhu cầu đào tạo và phát triển của nhân viên cần phải được xác định một cách rõ ràng.

Xác định mục tiêu đào tạo sẽ có được phương hướng rõ ràng cho kế hoạch đào tạo, đó cũng là cái giá đỡ cho kế hoạch đào tạo. Có mục tiêu mới xác định được những nội dung cụ thể như: đối tượng, nội dung, thời gian, người dạy, phương pháp và sau đào tạo đối chiếu với mục tiêu ấy mới đánh giá được hiệu quả. Mục tiêu đào tạo lao động quản lý có thể chia làm nhiều cấp, từ mục tiêu tổng thể của một hoạt động đào tạo nào đó cho đến mục tiêu cụ thể của mỗi môn học, càng xuống dưới càng cụ thể. Xác định mục tiêu đào tạo phải chú ý đến tôn chỉ của doanh nghiệp và xuất phát từ góc độ người lao động, tức là có thể thực hiện được, viết thành văn rõ ràng tường tận, không mang tính trừu tượng chung chung, các mục tiêu đó phải: cụ thể, đo lường được sự thành công, có thể đạt được, có liên quan đến công việc và hạn định thời gian hợp lí. Định mục tiêu phải nói rõ ràng chính xác khi khóa học kết thúc, người lao động có được những tri thức, thông tin và năng lực nào.

Mục tiêu của đào tạo là nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và thái độ của người lao động. Cụ thể, mục tiêu đào tạo giúp người lao động hiểu rõ công việc để thực hiện tốt về nhiệm vụ được giao giúp cho người lao động có khả năng thích ứng và thái độ làm việc tốt.

1.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Lựa chọn đối tượng đào tạo là việc lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu, động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo với người lao động và khả năng nghề nghiệp của người lao động.

Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: đào tạo phải đúng người, đúng việc, đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với người lao động và đối với công việc. Vì vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng người lao động, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không hay công ty có thể đáp ứng được không.

Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: Việc đào tạo phải đúng người, đúng việc, phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với người lao động và đối với công việc. Muốn vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng người lao động, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không? hay doanh nghiệp có thể đáp ứng được không; mức độ cấp bách của việc đào tạo người đó như thế nào; đồng thời có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (gồm 3 bản: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc) để lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác hơn. Mặt khác, cần xác định số người cần đào tạo có thể huy động tham gia các lớp đào tạo. Trong mỗi thời điểm, ở từng đơn vị trong tổ chức chỉ có thể huy động được một số người đi

học, không thể huy động toàn bộ người lao động quản lý trong đơn vị đi học bởi đơn vị đó vẫn phải hoạt động sản xuất kinh doanh.

Sau khi xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo thì ta cần xây dựng chương trình cho phù hợp với từng khóa đào tạo để bổ sung kiến thức, kỹ năng cần thiết cho cán bộ nhân viên trong tổ chức.

Tùy từng đối tượng ta có thể lựa chọn nội dung đào tạo khác nhau; cùng một nội dung, sử dụng cho các nhóm đối tượng khác nhau thì thời lượng giảng dạy và mức độ kiến thức cũng khác nhau.

*** Các hình thức đào tạo:**

- Đào tạo mới: là việc tiến hành đào tạo cho những cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu giúp họ hiểu được lịch sử hình thành của công ty, nội quy lao động, chính sách và quy định về lương, các chế độ, giờ làm việc, tăng ca... và giúp cho họ có trình độ chuyên môn nhất định đáp ứng yêu cầu công việc của công ty.

- Đào tạo lại:

Đào tạo lại là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo song chuyên môn không phù hợp với công việc đảm nhận.

- Đào tạo định kì:

Đào tạo định kì nhằm giúp cho người lao động có kiến thức và kỹ năng được duy trì, qua đó giúp cho họ hoàn thành tốt được nhiệm vụ được giao với năng suất và hiệu quả ổn định.

*** Các phương pháp đào tạo:**

- Cầm tay chỉ dẫn công việc:

Quá trình đào tạo bắt đầu từ sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ theo từng bước về cách thực hiện các thao tác, tác nghiệp.

- Luân chuyển và thuyên chuyển công việc:

Phương pháp đào tạo này sẽ chuyển lao động làm những vị trí công việc khác nhau. Với phương pháp này người được đào tạo sẽ có thể tích lũy những kiến thức và kinh nghiệm khác nhau trong các lĩnh vực. Phương pháp này thường được dùng để đào tạo cán bộ quản lý vì phương pháp luân chuyển giúp người được đào tạo có thể đảm nhiệm những công việc phức tạp hơn trong tương lai.

Phương pháp này giúp giảm bớt sự nhàm chán của công việc, tạo động lực, mở ra cho các viên chức cũng như cán bộ quản lý những cơ hội mới và phương pháp này giúp cho lãnh đạo tổ chức có sự linh hoạt trong việc sử dụng lao động. Tuy nhiên phương pháp cũng có hạn chế là khiến học viên cần có sự kiên nhẫn và thích nghi nhanh đối với công việc mới. Bên cạnh đó khi ra quyết định luân chuyển hay thuyên chuyển một cán bộ sang một công việc mới với mục đích không tốt thì có thể gây ra những mâu thuẫn trong quan hệ đồng nghiệp cũng như có thể làm giảm đi sức lao động của người bị luân chuyển.

- Đào tạo thông qua các bài giảng từ hội nghị, buổi thảo luận:

Thông qua các hội nghị và các buổi thảo luận tại cơ quan hoặc có thể tại một cơ sở khác bên ngoài, phương pháp đào tạo có thể được tổ chức riêng biệt hoặc được kết hợp cùng với các chương trình đào tạo khác.

- Đào tạo thông qua các phương tiện nghe nhìn:

Phương pháp đào tạo từ xa là phương pháp mà người dạy và người học không cần trực tiếp gặp nhau. Người dạy và người học sẽ thông qua các phương tiện trung gian như: băng hình, băng tiếng, đĩa CD, VCD, mạng internet, hội thảo trực tuyến...

Phương pháp giúp chi phí đào tạo thấp, người học có thể tự tìm tài liệu kiến thức để bổ sung cho kỹ năng trong công việc. Đồng thời phương pháp này giúp người học có thể chủ động bố trí thời gian để tham gia học tập, người học được cung cấp một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực, các thông tin có tính cập nhật đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo. Tuy nhiên, phương pháp thiếu đi sự trao đổi trực tiếp giữa người học và người dạy vì vậy kiến thức mà học viên nhận được có thể mang tính chủ quan.

- Đào tạo ngắn hạn và dài hạn:

Đào tạo ngắn hạn từ vài ngày đến vài tuần có thể là đào tạo về một chương trình hoặc kỹ thuật mới trong chuyên môn. Đào tạo dài hạn là chương trình đào tạo mà khi cán bộ đó đã có một số năm kinh nghiệm làm việc tại đơn vị có đủ điều kiện tiêu chuẩn sẽ được ban lãnh đạo duyệt xét để đi học tại các trường cao đẳng, đại học hoặc sau đại học nhằm tăng cường kiến thức chuyên môn đảm bảo cho khả năng phục vụ tổ chức của cá nhân học viên sau này.

- Đào tạo mô hình hóa hành vi:

Đây là phương pháp sử dụng các kỹ thuật như: diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, bài tập tình huống hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là phương pháp giúp học viên có thể tiếp xúc được với các tình huống trong thực tế hoặc các tình huống có thể xảy ra trong tương lai.

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo là một bước quan trọng trong tiến trình đào tạo. Xác định được đúng đối tượng cần đào tạo mới xây dựng được chương trình đào tạo và lựa chọn được hình thức đào tạo cho hợp lý; có như vậy mới phát huy được tối đa hiệu quả của khóa đào tạo. Tùy từng thời điểm sẽ có những đối tượng được lựa chọn khác nhau để phù hợp với thực tế công

việc và nhu cầu tại doanh nghiệp, không thể lựa chọn tất cả các nhà lãnh đạo để tham gia vào các khóa đào tạo cùng một lúc bởi doanh nghiệp của họ vẫn phải duy trì các hoạt động sản xuất kinh doanh.

1.2.2.3. Xác định kinh phí đào tạo

Chi phí cho đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương pháp đào tạo, bao gồm chi phí cho việc học và việc dạy. Kinh phí đào tạo bao gồm:

- Chi phí bên trong: Chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: khấu hao tài sản cố định phục vụ đào tạo, trang bị kỹ thuật, thiết bị phục vụ cho công tác giảng dạy, học tập: laptop, máy chiếu...; chi phí cho đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo như: Cán bộ giảng dạy, công nhân huấn luyện thực hành, cán bộ quản lý, nhân viên phục vụ các cơ sở đào tạo của doanh nghiệp.

- Chi phí cơ hội: là loại chi phí khó xác định (bao gồm chi phí cơ hội của DN và chi phí cơ hội của học viên) và sẽ không thực tế nếu chúng ta muốn làm rõ chi phí này. Vì vậy, ta chỉ lấy loại chi phí cơ hội dễ nhận ra nhất là: tiền lương phải trả cho các học viên trong thời gian họ được cử đi đào tạo và không tham gia công việc ở công ty.

- Chi phí bên ngoài: thông thường các doanh nghiệp không tự tổ chức được các chương trình đào tạo mà phải thuê bên ngoài; khoản chi phí bên ngoài bao gồm: tiền chi phí đi lại, ăn ở và học bổng cho các học viên; tiền trả cho các tổ chức, cá nhân mà chúng ta thuê họ đào tạo.

Việc xác định nguồn ngân quỹ sử dụng cho hoạt động đào tạo là rất quan trọng để đưa ra quyết định có thực hiện chương trình đào tạo đã dự kiến hay không. Nguồn kinh phí này có thể được chi trả bởi quỹ đào tạo của công ty, quỹ đầu tư phát triển, đối tác tài trợ...Bộ phận chuyên môn phải xác định cụ thể nguồn

kinh phí này để kiểm soát tính khả thi của các chương trình đào tạo của doanh nghiệp.

1.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

Sau khi kế hoạch đã rõ ràng và việc chuẩn bị đã hoàn tất, các hoạt động đào tạo sẽ bắt đầu. Việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo cần tiến hành các khâu công việc sau:

- Thực thi kế hoạch đào tạo.
- Cần quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của những cá nhân và bộ phận phòng ban tham gia vào việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.
- Đảm bảo các hoạt động đào tạo được tiến hành. Tức là phải đảm bảo về tài chính, thời gian, về mặt nhân lực theo kế hoạch đề ra.

Nguồn tài chính cung cấp cho đào tạo phải thường xuyên, phải phù hợp với quỹ đầu tư phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và tương xứng với chi phí đào tạo bỏ ra như: chi phí cho giáo viên giảng dạy, chi phí cho dụng cụ trang thiết bị học tập, tài liệu học tập... ngoài ra còn những chi phí cơ hội của việc học tập đó là chi phí bù đắp giảm năng suất lao động.

- Sắp xếp thời gian hợp lý, đảm bảo thời gian đào tạo phải phù hợp không được làm xáo trộn tổ chức, hoạt động công việc của doanh nghiệp vẫn được triển khai đều đặn không bị ảnh hưởng hay bị trì hoãn bởi công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Về mặt nhân lực, đảm bảo số học viên, đối tượng đi học đầy đủ, giảng viên giảng dạy có chất lượng giúp cho khóa học đạt hiệu quả cao.

- Linh hoạt trong việc sử dụng các hình thức cũng như phương pháp đào tạo. Tiến hành đào tạo nguồn nhân lực theo phương pháp đào tạo đã đề ra trong kế hoạch. Tuy nhiên, chúng ta có thể thay đổi phương pháp đào tạo nếu thấy phương pháp đào tạo trước làm cho công tác đào tạo không thu được kết quả cao hoặc có thể phối hợp các phương pháp đào tạo, không nhất thiết là

chúng ta chỉ chọn một phương pháp đào tạo duy nhất. Căn cứ vào các quy định trên, cán bộ phụ trách đào tạo sẽ kết hợp các phòng ban khác trong công ty để xác định danh sách những người cần được cử đi đào tạo. Khi khóa đào tạo diễn ra cần đảm bảo các điều kiện hậu cần về lớp học, trang thiết bị giảng dạy, bố trí bàn ghế phù hợp với phương pháp giảng dạy...

- Theo dõi tiến độ và sẵn sàng thay đổi khi cần thiết (không có kế hoạch nào tránh khỏi sự thay đổi khi thực hiện).

Có thể vì lý do nào đó chẳng hạn như học viên hay giảng viên có việc đột xuất hoặc gặp khó khăn không thể tiếp tục tham gia công tác đào tạo... lúc đó phải thay đổi, phải tìm nguồn lực thay thế để đảm bảo hoạt động đào tạo vẫn diễn ra; đồng thời phải khẩn trương xây dựng kế hoạch đào tạo mới từ đó mới xác định được nguồn nhân lực thay thế, phương pháp đào tạo mới phù hợp để đạt được hiệu quả cao nhất có thể.

1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá công tác đào tạo được tiến hành trong và sau quá trình đào tạo dựa trên các tiêu chí đánh giá. Đánh giá đào tạo là đo lường mức độ tiến bộ về kiến thức, kỹ năng hay hành vi mà người học tiếp thu được từ chương trình đào tạo. Việc đo lường này cũng giúp đánh giá sự phù hợp giữa các chi phí phát sinh trong việc thiết kế và thực hiện chương trình đào tạo với các lợi ích liên quan. Đánh giá đào tạo giúp xem xét mức độ đạt được các mục tiêu đã đề ra hay thậm chí là khả năng ứng dụng những kiến thức và kỹ năng tiếp thu từ khóa học vào thực tiễn nghề nghiệp.

Để đánh giá kết quả đào tạo được hiệu quả ta có thể áp dụng mô hình KirkPatrick với bốn cấp độ ứng dụng trong đánh giá đào tạo như sau:

*** Cấp độ 1: Phản ứng - Xác định độ hài lòng của học viên sau khi được đào tạo**

Cấp độ này cho phép bạn đo lường được cách học viên phản ứng với chương trình đào tạo ra sao. Đánh giá ở cấp độ này chủ yếu tìm hiểu phản ứng của học viên đối với khóa học mà họ tham dự. Thông qua phiếu thăm dò thường được phát vào cuối khóa học, học viên sẽ bày tỏ ý kiến của mình về những khía cạnh khác nhau của khóa học, ví dụ như nội dung của chương trình đào tạo, cơ sở vật chất, giáo viên, ảnh hưởng và khả năng ứng dụng của những kiến thức và kỹ năng họ tiếp thu được từ khóa học đối với công việc mà họ đang đảm nhận.

Đo lường phản ứng là bước cực kỳ quan trọng giúp nhà đào tạo hiểu được mức độ tiếp thu kiến thức của học viên. Cũng như cải tiến chương trình đào tạo cho các học viên trong tương lai, bao gồm xác định các lĩnh vực quan trọng hoặc các chủ đề bị thiếu trong quá trình đào tạo.

*** Cấp độ 2: Học tập - Xác định những kiến thức, kỹ năng mà học viên học được sau khi đào tạo.**

Ở cấp độ 2, nhà đào tạo sẽ đo lường những gì học viên của mình đã học được. Kiến thức của họ đã tăng lên như thế nào sau khi đào tạo.

Cấp độ này liên quan đến kết quả học tập của học viên. Kết quả học tập được xác định dựa trên lượng kiến thức, kỹ năng, thái độ mà học viên tiếp thu được từ khóa học. Công tác đánh giá của cấp độ 2 nhằm xác định mức độ mà học viên có thể cải thiện, nâng cao, mở rộng kiến thức và kỹ năng của họ sau khi tham dự khóa học.

Cấp độ này có thể tiến hành trong suốt khóa học và sử dụng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau bao gồm bảng câu hỏi thăm dò ý kiến, khảo sát, quan sát, kiểm tra lý thuyết trên giấy, kiểm tra thực hành, đánh giá theo nhóm, tự đánh giá.

Khi nhà đào tạo lên kế hoạch cho buổi đào tạo, họ sẽ bắt đầu với một danh sách các mục tiêu học tập cụ thể, đó chính là điểm bắt đầu cho phép đo của bạn. Nhà đào tạo có thể đo lường việc học tập của học viên theo nhiều cách khác nhau dựa vào những mục tiêu đã đặt ra. Hoặc tùy theo các tiêu chí bạn muốn đánh giá là lượng kiến thức, các kỹ năng hay thái độ. Tại sao phải đo lường việc này. Bởi vì biết những gì học viên của bạn tiếp thu được hoặc ngược lại là cách tốt nhất giúp bạn cải tiến các chương trình đào tạo sắp tới.

*** Cấp độ 3: Hành vi - Đánh giá sự thay đổi hành vi của học viên sau chương trình đào tạo, cách mà học viên áp dụng các kiến thức đó.**

Ở cấp độ này, nhà đào tạo đánh giá xem học viên của mình đã thay đổi hành vi của họ như thế nào sau khi được đào tạo. Cụ thể là ở cách họ áp dụng các kiến thức và thông tin học được vào thực tế.

Đối tượng đánh giá chủ yếu của cấp độ 3 là khả năng và mức độ ứng dụng những kiến thức và kỹ năng mà học viên đạt được từ khóa học vào công việc của họ. Cấp độ này tìm đáp án cho câu hỏi liệu những kỹ năng, kiến thức kể trên có giúp ích cho học viên nâng cao hiệu quả công việc của mình không, và nếu có thì ở mức độ nào. Nhà đào tạo cần đánh giá biểu hiện công tác của học viên trước và sau khi tham gia đào tạo. Sự so sánh hai kết quả đánh giá sẽ chỉ ra liệu có thay đổi nào diễn ra nhờ vào kết quả đào tạo hay không. Tuy nhiên, chỉ vì hành vi không thay đổi, điều đó không có nghĩa là học viên không học được gì. Mà có lẽ sếp của họ không tạo điều kiện để họ có thể áp dụng kiến thức mới. Hoặc có thể họ đã học được tất cả mọi thứ bạn dạy, nhưng lại không muốn tự mình áp dụng.

Đánh giá ở cấp độ này tương đối phức tạp và khó thực hiện do cần có nhiều thời gian và công sức để thu thập dữ liệu và rất khó dự đoán khi nào những thay đổi trong biểu hiện công tác của học viên sẽ diễn ra. Hơn nữa, ngoài đào tạo, những biểu hiện công tác còn có thể bị ảnh hưởng do nhiều yếu

tổ khác liên quan đến bản thân người học (sự cam kết, hiệu suất làm việc, động lực, khả năng làm việc), môi trường (văn hóa đơn vị, sự phù hợp với công việc của học viên...) hoặc việc xác định mục tiêu học tập của học viên.

*** Cấp độ 4: Kết quả chương trình đào tạo có ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức, công ty, doanh nghiệp...**

Tới cấp độ này, nhà đào tạo phân tích kết quả cuối cùng của chương trình đào tạo. Điều này bao gồm các kết quả mà nhà đào tạo đã xác định là tốt cho việc kinh doanh, tốt cho mỗi nhân viên.

Đánh giá tại cấp độ này là xác định ảnh hưởng của khóa học lên hoạt động của đơn vị thông qua việc cải thiện hiệu năng làm việc của họ. Cấp độ này được sử dụng để đánh giá chi phí so với lợi ích của chương trình đào tạo, tức là tác động của tổ chức trong việc giảm chi phí, cải thiện chất lượng công việc, tăng năng suất, cải thiện mối quan hệ của con người, tăng doanh thu, tăng sự cam kết của nhân viên, ít tai nạn, sự hài lòng cao... Thu nhập, tổ chức và phân tích cấp độ bốn có thể gây khó khăn, tốn thời gian và tốn kém hơn so với ba cấp độ khác, nhưng kết quả thường khá đáng giá khi được xem trong bối cảnh đầy đủ về giá trị của nó đối với đơn vị.

Công tác đánh giá nên được tiến hành từ cấp độ 1, sau đó tùy thuộc vào thời gian và ngân sách chúng ta sẽ tiến hành tuần tự cấp độ 2, 3 và 4. Kết quả mong muốn của khóa học là thay đổi về hành vi thì cũng không thể nói được kết quả từ khóa học hay đến từ những nguồn khác. Vì vậy, để xác định được nguyên nhân dẫn đến những thay đổi về kết quả là rất quan trọng, và công tác đánh giá ở cấp độ học tập và biến đổi hành vi sẽ giúp trả lời câu hỏi đó.

Tóm lại, tùy vào nguồn lực sẵn có (nhân lực, tài chính, thời gian...) mà người đánh giá có thể quyết định nên thực hiện hết bốn cấp độ hay không.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới đào tạo lao động quản lý trong doanh nghiệp

1.3.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Sự phát triển kinh tế xã hội

Môi trường kinh tế bao gồm các nhân tố như tốc độ tăng trưởng kinh tế, suy thoái hay lạm phát, thu nhập, mức sống, tốc độ đầu tư, dân số... có ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu đào tạo và chính sách của tổ chức đối với nguồn nhân lực. Điều này sẽ tạo cơ hội hoặc áp lực cho công tác phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Trước tình hình kinh tế thế giới cũng như trong nước suy thoái hoạt động của tổ chức bị ảnh hưởng. Do đó tổ chức cũng phải để ý tới tiết kiệm chi phí quản lý như: không tăng biên chế, không tuyển thêm người mới. Ngược lại khi kinh tế phát triển ổn định, để đáp ứng với mục tiêu hoạt động của tổ chức trong tương lai cần nâng quy mô nguồn nhân lực, cải thiện điều kiện làm việc

Đào tạo nghề, chất lượng đào tạo nghề

Hiện nay, hệ thống các cơ sở đào tạo nghề phát triển mạnh đáp ứng nhu cầu phát triển của xã hội: cung cấp nghề nghiệp thị trường có nhu cầu, đáp ứng nhu cầu học tập của người lao động. Sau khi tốt nghiệp người lao động đã nắm được những kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu của tổ chức.

Đối thủ cạnh tranh

Những doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt, chính sách nhân sự tốt trong đó chú trọng chất và lượng của công tác đào tạo luôn thu hút được nguồn lao động hợp lý, chất lượng cao. Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, người lao động sẽ có xu hướng chuyển sang những doanh nghiệp khác mở ra cho họ cơ hội thăng tiến, học tập, đào tạo tốt hơn thậm chí là đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp họ đang làm việc.

1.3.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Quan điểm của lãnh đạo về phát triển nguồn nhân lực

Người lãnh đạo có vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động của tổ chức. Người có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu lực và hiệu của công tác chỉ đạo, kế hoạch và triển khai thực hiện phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Ngoài ra nhân tố này còn ảnh hưởng trực tiếp tới phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức thông qua cơ chế chính sách, bộ máy và phương pháp quản lý công tác phát triển nguồn nhân lực.

Chính sách thu hút và tuyển dụng nhân lực của tổ chức

Chính sách thu hút nguồn nhân lực thể hiện quan điểm về mục đích, yêu cầu, đối tượng và cách thức tuyển chọn lao động của tổ chức nhằm đảm bảo cho tổ chức có đủ số lượng và chất lượng nguồn nhân lực với cơ cấu phù hợp để thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của mình trong giai đoạn hiện tại hay tương lai.

Nhiệm vụ tuyển mộ là xúc tiến các hoạt động nhằm thu hút ứng viên thích hợp cho tổ chức. Các yêu cầu công bằng, dân chủ trong tuyển chọn các ứng viên cần được coi trọng làm cho quy trình lựa chọn ứng viên ngày càng chặt chẽ, hợp lý. Một tổ chức có chính sách thu hút nguồn nhân lực phù hợp và hấp dẫn, xuất phát từ việc hoạch định nguồn nhân lực chính xác và khoa học, sẽ thu hút được nhiều người đảm bảo chất lượng hơn, tức là nhân lực có chất lượng ban đầu cao hơn. Điều này góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển nguồn nhân lực tại tổ chức. Bên cạnh đó, nó cũng ảnh hưởng trực tiếp đến các yêu cầu và cách thức phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

Đánh giá thực hiện công việc

Thiết kế công việc là quá trình xác định nhiệm vụ, trách nhiệm cụ thể thực hiện bởi người lao động trong tổ chức cũng như các điều kiện cụ thể để thực hiện các nhiệm vụ, trách nhiệm đó. Đây là quá trình then chốt trong quá

trình quản trị nguồn nhân lực. Việc xây dựng quy trình, đánh giá, hệ thống đánh giá, phát triển hệ thống lương thích hợp và định hướng cho nỗ lực của nhân viên. Đánh giá thực hiện công việc là kiểm soát quá trình thực hiện công việc đó và thành quả của nó.

Đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức

Nguồn nhân lực được đào tạo cơ bản về kiến thức, giáo dục thường xuyên về đạo đức, kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động, việc nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động sẽ được duy trì và phát triển. Thông qua đào tạo, bồi dưỡng, người lao động hiểu được bản chất công việc, thành thạo các kỹ năng nghiệp vụ, làm việc có trách nhiệm, gắn bó với doanh nghiệp và dĩ nhiên hiệu suất lao động tăng, thu nhập của công nhân ổn định, doanh nghiệp phát triển bền vững. Chất lượng nguồn nhân lực là lợi thế so sánh hàng đầu của doanh nghiệp bởi vì nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ góp phần quan trọng trong việc duy trì và phát triển của doanh nghiệp. Vì thế, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa rất to lớn đối với các doanh nghiệp bởi:

- Qua quá trình đào tạo người lao động không ngừng nắm vững được lý thuyết mà còn tiếp thu được những kỹ năng nghề nghiệp.

- Người lao động tiếp thu, làm quen và có thể sử dụng thành thạo những công nghệ mới trong sản xuất kinh doanh và quản lý. Điều đó tạo điều kiện cho doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều tiến bộ kỹ thuật vào trong quá trình sản xuất của doanh nghiệp mình.

- Doanh nghiệp có khả năng thích ứng với sự thay đổi của cơ chế thị trường và sự cạnh tranh với các doanh nghiệp khác để có thể tồn tại và phát triển.

Các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần của tổ chức

Để phát triển chất lượng nguồn nhân lực, mỗi tổ chức, doanh nghiệp cần có các biện pháp khuyến khích vật chất, tinh thần cho người lao động, bao gồm một số yếu tố sau:

- Khả năng tài chính:

Tài chính là một trong những nhân tố cơ bản nhất cho sự tồn tại và phát triển của một tổ chức. Nó là điều kiện tiên quyết để đảm bảo cho việc thực thi các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Thật vậy, cho dù tổ chức đã xây dựng được những kế hoạch đào tạo, chế độ đãi ngộ...thật hấp dẫn, thuyết phục nhưng thiếu vắng nguồn lực tài chính thì chúng vẫn dừng lại trong ý tưởng mà thôi. Chính vì vậy, phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức cần phải được xem xét phù hợp với năng lực tài chính của tổ chức ấy.

- Thù lao: Đánh giá thực hiện công việc là cơ sở cho chi trả thù lao. Có hai loại thù lao: trực tiếp và gián tiếp. Thù lao trực tiếp là tiền lương còn thù lao gián tiếp là các lợi ích khác nhau cho NLĐ. Ý nghĩa của thù lao không chỉ là chi trả cho thành quả của người lao động mà còn là động lực để người lao động nỗ lực, vươn lên khẳng định mình làm tốt công việc.

- Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là nhân tố quan trọng để tổ chức có điều kiện thuận lợi hơn trong việc thu hút nguồn nhân lực cho mình, đặc biệt là nguồn nhân lực có chất lượng cao. Một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, mọi người đều yêu thích công việc, nhìn thấy sự phát triển nghề nghiệp trong tương lai thì sẽ gắn bó được nhân viên, là cơ hội rất tốt để nhân viên khẳng định và phát triển tối đa năng lực làm việc, học tập nâng cao trình độ của mình phục vụ thiết thực cho các yêu cầu của tổ chức.

Văn hóa tổ chức là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển tổ chức, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của tổ chức; chi phối tình

cảm, suy nghĩ và hành vi của mỗi thành viên trong tổ chức; tạo nên sự khác biệt giữa các tổ chức và được coi là truyền thống riêng của mỗi tổ chức. Chính những nhân tố khác biệt và truyền thống riêng của văn hóa tổ chức sẽ là động lực thúc đẩy sự thành công của mỗi tổ chức.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo lao động quản lý ở một số doanh nghiệp

1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo lao động quản lý ở một số doanh nghiệp

*** Kinh nghiệm của Công ty xây dựng Hòa Bình**

Năm 1989, song song với các công trình nhà ở, Hòa Bình bắt đầu nhận được nhiều công trình thương mại như nhà hàng, khách sạn, văn phòng... Lực lượng thi công đã bắt đầu lớn mạnh. Hòa Bình là một trong những đơn vị đầu tiên mạnh dạn đầu tư nhà xưởng và trang bị máy vi tính cá nhân cho văn phòng nhằm ứng dụng công nghệ tiên tiến vào chuyên môn và quản lý xây dựng. Việc đầu tư này không những làm tăng hiệu suất công tác mà còn thúc đẩy, nâng cao sự năng động, sáng tạo và tinh thần đổi mới của Cán bộ Công nhân viên.

Trong những năm gần đây, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và nền kinh tế thế giới. Công ty đã đẩy mạnh công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm tập hợp lực lượng đông đảo kỹ sư, kiến trúc sư, công nhân lành nghề đáp ứng những chiến lược đầy mạnh sản xuất kinh doanh của tổ chức. Cụ thể là công ty đã đưa ra một số phương pháp đào tạo nguồn nhân lực hiện nay đang phổ biến và thích hợp với điều kiện công ty như:

- Dạy kèm, luân chuyển, đào tạo theo kiểu học nghề, nhờ sự trợ giúp của máy tính, mở các lớp dạy nghề và kỹ năng cho công nhân kỹ thuật tại doanh nghiệp hay trong các xí nghiệp trực thuộc. Ngoài ra, hàng năm công ty còn mở thêm các lớp đào tạo cán bộ chuyên trách, tổ chức thi nâng bậc cho người lao động nhằm khuyến khích họ phấn đấu hơn trong công việc.

- Tạo điều kiện cho mọi cán bộ công nhân trong công ty đi học ở các trường: Đại học kinh tế quốc dân, Đại học Xây dựng, Đại học Công đoàn,

Giao Thông Vận Tải...Hình thức này áp dụng khá phổ biến cho các cán bộ các phòng ban như: phòng kế toán, phòng tổ chức lao động- tiền lương, cán bộ chuyên môn và cán bộ lãnh đạo trong công ty

Khi công ty diễn ra các chương trình hội nghị, hội thảo có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh thì công ty sẽ cử người đi học hỏi, thảo luận và nắm bắt các thông tin cần thiết từ đó rút ra những kinh nghiệm, thành phần tham gia chủ yếu là các Giám Đốc, Phó Giám Đốc, trưởng phòng, phó phòng, các phòng ban.

*** Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần Sông Đà**

Công ty cổ phần sông Đà là một công ty lớn, hoạt động mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực. Từ một đơn vị chỉ chuyên về thi công xây lắp thủy điện, đến nay Tổng công ty Sông Đà đã trở thành nhà thầu chuyên nghiệp với nhiều công trình dự án và trở thành nhà đầu tư lớn các lĩnh vực sản xuất công nghiệp, đầu tư kinh doanh bất động sản và dịch vụ khác...là một trong những Tổng công ty hàng đầu của ngành xây dựng Việt Nam, hoạt động trên khắp mọi miền của đất nước và nước ngoài.

Nghị quyết Đại hội Đảng bộ Tổng công ty Sông Đà lần thứ IX đã nêu rõ: “Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực con người Sông Đà mạnh về mọi mặt, đủ về số lượng với trình độ học vấn và tay nghề cao, có năng lực quản lý, có năng lực sáng tạo và ứng dụng công nghệ mới, lao động với năng suất, chất lượng và hiệu quả ngày càng cao hơn”.

- Công ty đã và đang chuẩn bị cho nguồn nhân lực trình độ cao trong tương lai bằng cách tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt.

- Tổng công ty kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và mô hình tổ chức quản lý của Tổng công ty.

- Thường xuyên tổ chức các lớp cho đội ngũ cán bộ quản lý các dự án, cán bộ làm công tác tư vấn giám sát.

- Kết hợp với các trường Đại học Thủy Lợi, Trường Đại học Xây Dựng, Trường Đại học Mở Địa chất và Trường đào tạo bồi dưỡng cán bộ xây dựng liên tục mở các lớp đào tạo kỹ sư tư vấn giám sát tại các công trường của Công ty.

- Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý.

- Thường xuyên quan tâm gìn giữ và phát huy đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật lành nghề tạo cho họ điều kiện học tập, rèn luyện, gắn bó họ bằng lợi ích trong cuộc sống và gắn bó bằng truyền thống của Tổng công ty.

- Tổng công ty đầu tư nâng cấp trường đào tạo công nhân kỹ thuật và bổ sung đội ngũ giáo viên của Tổng công ty để làm nhiệm vụ đào tạo cho đội ngũ công nhân kỹ thuật của Tổng công ty đạt được trình độ, tiêu chuẩn theo yêu cầu.

- Khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề. Đẩy mạnh phòng trào kèm cặp kỹ sư, cử nhân và công nhân kỹ thuật mới ra trường trong toàn Tổng Công ty.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm về đào tạo lao động quản lý

Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc nói riêng trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của các doanh nghiệp:

Trong một tổ chức nguồn nhân lực luôn ở vị trí trung tâm, chi phối mục đích cách thức khai thác sử dụng mọi nguồn lực khác. Nguồn nhân lực được sử dụng hiệu quả tác động tích cực đến sử dụng vốn, kỹ thuật, tài nguyên thiên nhiên. Nếu không có sức lao động của con người thì mọi nguồn lực khác chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng mà không phát huy tính hữu ích của nó trong hoạt động kinh doanh. Chất lượng nguồn nhân lực là một lợi thế cạnh tranh trong mỗi tổ chức. Do đó công tác đào tạo nguồn nhân lực cần được chú trọng ở bất cứ doanh nghiệp nào và phải coi việc đào tạo nguồn nhân lực nói chung và đào tạo lao động quản lý nói riêng; đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược sản xuất kinh doanh

của công ty. Lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với từng đối tượng lao động và tổ chức thực hiện có hiệu quả.

Để tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động được đào tạo, công ty nên tạo điều kiện cả về công việc cũng như kinh phí đào tạo cho họ, chẳng hạn giảm bớt khối lượng công việc của họ trong thời gian họ đi học... Nếu làm tốt công tác này tức là công ty đã sử dụng tốt yếu tố tạo động lực về tinh thần cho người lao động.

Quan tâm đến việc đào tạo nguồn nhân lực trong tương lai bằng tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt. Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo.

Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo: Để hoàn thành mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực, công ty cần tiếp tục đầu tư kinh phí và cơ sở vật chất thiết bị cho đào tạo. Đồng thời phải xây dựng các kế hoạch phân bổ chi tiêu nguồn chi phí đối với từng hoạt động của đào tạo nguồn nhân lực, tránh những lãng phí không cần thiết, mang lại hiệu quả cao cho đào tạo nguồn nhân lực. Công ty có thể bổ sung nguồn kinh phí cho đào tạo bằng nhiều cách như tăng tỉ lệ trích quỹ đào tạo, phát triển từ lợi nhuận hoặc bổ sung kinh phí đào tạo từ quỹ phúc lợi và khen thưởng...

Đó là một số kinh nghiệm về đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp lớn ở Việt Nam. Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng áp dụng hết những chính sách đào tạo của công ty đó mà còn phải chọn lọc sao cho phù hợp với chính sách, tình hình kinh tế tài chính, nguồn nhân lực... tại doanh nghiệp mình để đưa ra những chính sách riêng về đào tạo nguồn nhân lực.

TIÊU KẾT CHƯƠNG 1

Chương 1 tác giả đã hệ thống hoá đầy đủ, rõ ràng các vấn đề lý luận về nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó tác giả đã nêu ra hệ thống các chỉ tiêu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, nội dung các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc. Đồng thời rút ra bài học kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực dựa trên kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số công ty trên cả nước. Đó chính là cơ sở để phân tích, đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc sẽ được trình bày cụ thể ở chương 2.

Chương 2.

THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN PHÚC LỘC

2.1. Tổng quan về Tập đoàn Phúc Lộc

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tên đầy đủ: **Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc**

Tên giao dịch: Tập đoàn Phúc Lộc

Trụ sở chính: Lô C2, Khu Công nghiệp Khánh Phú, Thành phố Ninh Bình, tỉnh Ninh Bình.

Văn phòng đại diện tại Hà Nội: Số 18 Hồ Đắc Di, Phường Quang Trung, Quận Đống Đa, Hà Nội.

ĐKKD số: 2700561999

Vốn điều lệ: 2.650.000.000.000 (hai nghìn sáu trăm năm mươi tỷ đồng)

Điện thoại: 0229 3883344. Fax: 0229 3898833

Email: tdpl@phuclocgroup.com

Web: <http://www.phuclocgroup.com>

Năm 2005: Công ty trách nhiệm hữu hạn Phúc Lộc được thành lập, trụ sở tại số 1C, đường Lê Văn Tám, phố Thúy Sơn, thành phố Ninh Bình.

Năm 2006: Mua 100% vốn chủ sở hữu Công ty cổ phần Xây lắp điện Ninh Bình và đổi tên là Công ty cổ phần Phúc Lộc.

Năm 2007: Mua 92% vốn chủ sở hữu Công ty Cổ Phần Dược phẩm Ninh Bình; Liên doanh với Tập đoàn Thành Công, tham gia góp 40% vốn đầu tư Dự án nhà máy Sản xuất lắp ráp ô tô Hyundai Thành Công công suất 80.000 xe/năm tại Khu công nghiệp Gián Khẩu, Gia Viễn, Ninh Bình.

Năm 2008: Đầu tư dự án Tổ hợp dịch vụ hàng hóa xuất nhập khẩu (Cảng ICD, địa điểm kiểm tra hàng hóa tập trung và thông quan, kho ngoại

quan, cảng thủy nội địa và quốc tế...) tại Khu Công nghiệp Khánh Phú, thành phố Ninh Bình. Đầu tư mua lại trên 70% cổ phần Công ty cổ phần giống bò thịt sữa Yên Phú tại Nho Quan, Ninh Bình.

Năm 2009: Khởi công xây dựng Nhà máy sản xuất Dược phẩm đạt tiêu chuẩn GMP-WHO (Giai đoạn I) với tổng vốn đầu tư 16 triệu USD tại Thành phố Ninh Bình, tỉnh Ninh Bình. Đầu tư Dự án Nhà máy sản xuất Soda Phúc Lộc công suất 200.000 tấn/năm (Giai đoạn I) tại khu công nghiệp Khánh Phú, Thành phố Ninh Bình, tỉnh Ninh Bình với vốn đầu tư 160 triệu USD.

Năm 2010: Đầu tư mua lại Công ty CP Xi măng Tân Phú Xuân, đổi tên thành Công ty Cổ phần Xi măng Phúc Lộc, đồng thời đầu tư chuyển đổi dây chuyền sản xuất xi măng từ lò đứng sang lò quay, đầu tư mở rộng sản xuất giai đoạn I: nâng công suất nhà máy lên 1,8 triệu tấn xi măng/năm.

Thành lập Công ty Cổ phần Xuất nhập khẩu Phúc Lộc.

Tập Đoàn Phúc Lộc chính thức được thành lập vào năm 2010. Vốn điều lệ hơn 2 nghìn tỷ đồng. Có trụ sở chính đóng tại Thành phố Ninh Bình. Với 12 công ty con trực thuộc Tập Đoàn.

Năm 2011: Mở rộng thị trường đầu tư xây dựng tại các tỉnh thành

* Tại tỉnh Hưng Yên: Đầu tư Trung tâm phân phối oto Hyundai đạt tiêu chuẩn 3S tại Thành phố Hưng Yên trên diện tích 25.000 m², tổng vốn đầu tư 100 tỷ đồng.

Thành lập Công ty CP Hyundai Hưng Yên.

* Tại Thành phố Hải Phòng:

Thành lập Công ty Cổ phần Phúc Lộc Hải Phòng.

Tổ chức xây dựng Dự án đường, đê bao Đông Nam, quận Hải An, Tp Hải Phòng.

* Tại Bình Định thành lập Công ty Cổ phần Phúc Lộc Bình Định.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Phụ lục 04

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn

a. Đặc điểm sản xuất kinh doanh.

Các lĩnh vực hoạt động sản xuất Kinh doanh trọng tâm của công ty bao gồm:

- Lĩnh vực xây dựng hạ tầng giao thông, thủy lợi và dân dụng công nghiệp;

- Lĩnh vực đầu tư kinh doanh địa ốc;

- Lĩnh vực đầu tư phát triển hạ tầng khu công nghiệp;

- Lĩnh vực sản xuất công nghiệp và thương mại dịch vụ;

- Lĩnh vực đầu tư kinh doanh dịch vụ du lịch, nghỉ dưỡng;

- Lĩnh vực sản xuất nông nghiệp công nghệ cao;

- Lĩnh vực đầu tư tài chính, đầu tư các dự án theo mô hình đối tác công tư.

b. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty từ 2015-2018

Đơn vị tính: Tỷ VNĐ

STT	Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1300	1800	2050	2360
2	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	45	80	95	115
3	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	30	52	55	98
4	Lợi nhuận khác	20	24	32	52

(Nguồn Văn phòng công ty)

Qua bảng số liệu ta thấy, tổng doanh thu tăng mạnh qua các năm, cụ thể năm 2015 tổng doanh thu chỉ đạt hơn 1300 tỷ nhưng đến năm 2018 con số đó đã lên tới 2360 tỷ đồng. Điều đó cho thấy Công ty đang có chiến lược kinh doanh đúng đắn để tăng doanh thu. Một trong những nguyên nhân của sự tăng lên đó là Công ty đang mở rộng thị trường sang các tỉnh Hưng Yên, Hải Phòng, Bình Định...

2.2. Thực trạng đào tạo lao động quản lý của Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo lao động quản lý

a. Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo

*** Dựa trên bảng phân tích tổ chức**

Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc là công ty lớn với 3058 lao động trong đó có 446 người là lao động quản lý. Công ty có 18 công ty thành viên, 10 công ty liên kết, và kinh doanh trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Bảng 2.2. Đội ngũ nhân sự của Công ty tính đến 31/12/2018

Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Trên Đại học	63	2.06
Đại học, cao đẳng	383	12.5
Trung cấp	689	22.5
Công nhân kỹ thuật	911	29.8
Lao động phổ thông	1001	32.6
Tổng	3058	100

Mặc dù Tập đoàn tăng trưởng quy mô hoạt động không ngừng qua các năm nhưng vẫn đảm bảo được chất lượng và đội ngũ nhân sự.

Bảng 2.3: Độ tuổi nhân lực Công ty tính đến ngày 31/12/2018

TT	Bộ phận	Số người < 30 tuổi	Số người từ 30 -50 tuổi	Số người > 50 tuổi
1	Văn phòng chủ tịch	0	20	5
2	Ban trợ lý – thư ký pháp chế	11	40	3
3	Ban hành chính-nhân sự- đối ngoại	27	54	9
4	Ban Kế hoạch Kỹ thuật	41	62	22
5	Ban Tài chính kế toán	29	39	17
6	Ban đầu tư phát triển	8	16	0
7	Ban Thanh tra kiểm toán	7	41	24
8	Ban Kinh doanh và hợp tác quốc tế	9	46	19
9	Ban vật tư thiết bị	6	25	4
10	Văn phòng đại diện chi nhánh	6	10	0
11	Các ban điều hành dự án	0	13	3
12	Các ban quản lý dự án	0	21	3
13	Công nhân tại các công ty thành viên	1397	806	191

(Nguồn Phòng quản lý nhân sự)

*** Dựa vào bảng phân tích vị trí công việc**

Ngoài việc dựa vào hồ sơ cá nhân của cán bộ công nhân viên để lấy thông tin về trình độ, kinh nghiệm khả năng thực hiện công việc. Cán bộ phụ trách đào tạo còn dựa vào bảng tổng kết phân tích nhân viên của công ty để tìm ra những kiến thức, kỹ năng còn thiếu sót của họ và phát huy những mặt tích cực mà họ đạt được.

Hàng năm, công ty đều phát cho mỗi nhân viên bản đánh giá nhân viên (Phụ lục số 02). Qua đó nhân viên tự đánh giá và cán bộ phụ trách sẽ tổng hợp lại bản đánh giá nhân viên của bộ phận mình rồi trình lên cán bộ nhân sự.

Cán bộ nhân sự phụ trách việc đánh giá nhân viên sẽ phân tích và tổng kết lại thành bảng tổng kết phân tích nhân viên như sau:

Bảng 2.4: Bảng tổng kết phân tích nhân viên của Công ty

TT	Công việc	Ưu điểm	Hạn chế và nguyên nhân
1	Quản lý nhân sự	Cơ cấu hợp lý, nhân lực có kinh nghiệm và kỹ năng tốt	- Những cán bộ được giao đảm nhiệm công tác nhân sự đều được đào tạo không đúng chuyên môn. - Thiếu đào tạo bài bản về các kỹ năng sử dụng phần mềm quản lý
2	Quản lý tài chính kế toán	Cơ cấu hợp lý, nhân viên có kinh nghiệm thực hiện tốt các nghiệp vụ kế toán và quản lý tài chính.	Kỹ năng sử dụng tin học, phần mềm kế toán chưa chuyên nghiệp
3	Thanh tra	Nhân viên có kinh nghiệm	Cơ cấu chưa hợp lý, cán bộ còn kiêm nhiệm
4	Quản lý dự án	Cơ cấu hợp lý, nhân viên thực hiện tốt vai trò của mình	Phân công công việc còn chồng chéo

Qua bảng tổng kết phân tích nhân viên, ta có thể thấy được những kỹ năng và kiến thức mà nhân viên còn thiếu, từ đó có thể xác định được nhu cầu đào tạo một cách hợp lý. Đây là tài liệu hữu ích nhất giúp cho công ty có thể xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác cho công tác đào tạo tại công ty.

Ngoài bảng tổng kết phân tích nhân viên, công ty còn thu thập đơn xin đi học, bản cam kết thực hiện nghĩa vụ của người được đi đào tạo.

Với đơn xin đi học và bản cam kết thực hiện nghĩa vụ của người được

cử đi đào tạo được gửi lên, công ty sẽ thu thập được nhu cầu đào tạo, số lượng người có nhu cầu đào tạo và thấy được những cam kết đưa ra chính là nỗ lực mà nhân viên có thể thực hiện cho công ty và cho chính bản thân họ. Tuy nhiên, nếu dựa vào đơn xin đi học, bản cam kết thôi thì chưa chính xác bởi nội dung chưa thể hiện được nguyện vọng đi học của họ là vì công ty, vì bắt buộc hay có nhu cầu thực sự. Chính vì vậy mà phòng quản lý nhân sự phải xem xét kỹ lưỡng chứ không phải ai gửi đơn đi học đều được đào tạo.

*** Dựa vào bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo hàng năm của công ty**

- Các đơn vị thành viên đề nghị: vào tháng 1 hàng năm, các đơn vị thành viên trong công ty sẽ xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị mình dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, tình hình lực lượng lao động thực tế... sau đó gửi phiếu yêu cầu đào tạo theo mẫu lên văn phòng công ty (mẫu phiếu phụ lục).

Văn phòng công ty sẽ tập hợp tất cả các nhu cầu đào tạo để lập kế hoạch đào tạo bao gồm: nội dung đào tạo, số lượng, thời gian, địa điểm, kinh phí đào tạo, lựa chọn giáo viên...trình giám đốc phê duyệt, sau đó sẽ tiến hành việc tổ chức, thực hiện các chương trình đào tạo hợp lý và kịp thời. Nhìn chung, nhu cầu đào tạo tại công ty đã được căn cứ trên các nguồn rõ ràng tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình đào tạo.

Phòng quản lý nhân sự đã tổng hợp được nhu cầu đào tạo từ năm 2015-2018 như bảng dưới đây:

**Bảng 2.5. Nhu cầu đào tạo nhân lực tại
Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc giai đoạn 2015 – 2018**

ĐVT: Người

TT	Chỉ tiêu	Năm			
		2015	2016	2017	2018
I	Tổng số lao động quản lý Công ty	441	443	443	446
II	Theo giới tính				
1	Nam	52	50	53	64
2	Nữ	19	23	21	22
III	Theo tính chất công việc				
1	Nhân lực quản lý cấp cao	3	3	4	5
2	Nhân lực quản lý cấp trung	30	35	34	35
3	Nhân lực quản lý cấp cơ sở	68	65	55	72
IV	Theo trình độ chuyên môn				
1	Sau đại học	10	15	17	29
2	Đại học	45	32	58	69
3	Cao đẳng	0	0	0	0
4	Trung cấp	0	0	0	0
Tổng nhân lực đào tạo (II+III+IV)		227	243	261	296
Tỷ lệ (%)		51.5	54.8	58.8	66.3
V	Theo trình độ ngoại ngữ, tin học				
	Ngoại ngữ	156	157	162	168
	Tin học	130	122	114	137
Tổng nhân lực đào tạo ngoại ngữ, tin học		253	251	262	271
Tỷ lệ (%)		57.3	56.9	59.1	60.7

Theo đánh giá của tác giả về công tác xác định nhu cầu đào tạo và phổ

biến nhu cầu đào tạo của công ty thông qua phiếu điều tra bằng bảng hỏi, thu được kết quả như sau:

Thực tế việc xác định nhu cầu đào tạo tại các bộ phận trong công ty có sự tham gia trực tiếp của các cán bộ quản lý trực tiếp tại đơn vị đó, nên khi hỏi về công ty này tác giả đã phát tổng 75 phiếu điều tra, và thu về kết quả như sau:

Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo tại các đơn vị trong công ty

Câu hỏi: Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định:		
Phương án	Thường xuyên	Không thường xuyên
Số lượng trả lời (người)	96	0
Tỷ lệ % trả lời (%)	100	0

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy 100% số người được hỏi cho rằng công tác xác định nhu cầu đào tạo tại các đơn vị trong công ty được tiến hành thường xuyên, điều này hoàn toàn phù hợp với chủ trương của công ty đưa ra. Công việc xác định nhu cầu đào tạo luôn được quan tâm cho phù hợp với các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đề ra.

2.2.2. Thực trạng lập Kế hoạch đào tạo

2.2.2.1. Thực trạng xác định mục tiêu đào tạo

*** Mục tiêu đào tạo**

Dựa vào kết quả sản xuất kinh doanh và nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực hàng năm, công ty đưa ra mục tiêu của công tác đào tạo theo từng năm, cụ thể mục tiêu đào tạo năm 2017 đó là nhằm:

Nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, các kỹ năng thực hiện công việc, khả năng tổ chức quản lý cho người lao động để họ có thể thực hiện hiệu quả công việc của chính mình

Giúp người lao động có thể nắm bắt được những xu hướng phát triển của các ngành sản xuất kinh doanh của công ty sau khi tham gia khóa đào tạo, từ đó giúp họ có thể áp dụng những kiến thức thu được vào thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Giúp cho những người lao động có thể nắm bắt và ứng dụng kịp thời vào công việc với sự thay đổi của công nghệ sản xuất trong thời gian tới.

Đối với cán bộ quản lý chuyên môn: Bồi dưỡng và nâng cao các kiến thức về quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ... Qua đó đảm bảo cho những cán bộ này có đủ khả năng quản lý, có năng lực, phẩm chất cần thiết của một nhà quản lý để có thể điều hành tốt các hoạt động sản xuất kinh doanh thực tế của công ty; đảm bảo cho đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty có đủ năng lực, phẩm chất chính trị.

Với mỗi loại nhu cầu đào tạo khác nhau, công ty có những mục tiêu đào tạo tương ứng và rõ ràng nhằm tạo thuận lợi cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá sau đào tạo. Những năm vừa qua, bộ phận chịu trách nhiệm về công tác đào tạo và phát triển đã thực hiện tốt công tác xác định mục tiêu đào tạo cả trong ngắn và trung hạn. Các thông báo về khoá học được gửi đến cho các phòng ban phân xưởng đầy đủ: tên khoá học, số lượng người dự kiến đào tạo, thời gian, địa điểm dự kiến đào tạo, mục tiêu đào tạo là sẽ cung cấp những kiến thức, kỹ năng gì, đối tượng theo học là ai, trình độ như thế nào...?

*** Chương trình đào tạo**

Việc xây dựng nội dung đào tạo của công ty luôn hướng tới việc đảm bảo chất lượng cũng như phù hợp với nhu cầu đào tạo, mục đích đào tạo và

đối tượng đào tạo. Nội dung các chương trình đào tạo cũng được tiến hành lựa chọn kỹ càng và luôn đảm bảo sự phối hợp giữa lý thuyết và thực hành, yêu cầu phù hợp với thực tế sản xuất kinh doanh của công ty nhằm làm cho người học tiếp thu và vận dụng nhanh chóng, hiệu quả vào thực tế sau đào tạo.

Bảng 2.7: Đánh giá của NLD về nội dung được đào tạo

Chỉ tiêu	Lao động quản lý cấp cao		Lao động quản lý cấp trung		Lao động quản lý cấp cơ sở	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1. Hoàn toàn phù hợp	3	60	55	52.8	61	59.2
2. Phù hợp một phần	1	20	27	26	32	31.1
3. Không liên quan đến công việc	1	20	22	21.1	10	9.7
Tổng	5	100	104	100	103	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Theo số liệu khảo sát của tác giả thì còn 20% lao động quản lý cấp cao, 21.1% lao động quản lý cấp trung và 9.7% lao động quản lý cấp cơ sở cho biết những gì họ học không liên quan đến công việc của họ. Đây thực sự là một vấn đề trong việc xây dựng nội dung các khóa huấn luyện người lao động của công ty.

Để xây dựng được một chương trình đào tạo trước hết Phúc Lộc đã đi theo một quy trình khá là chi tiết. Sau khi đã xác định được nhu cầu đào tạo Giám đốc đã thống nhất với trưởng phòng nhân sự lập kế hoạch đào tạo. Những nhu cầu đào tạo phát sinh sau khi lập kế hoạch được đưa vào kế hoạch đào tạo bổ sung. Đào tạo bổ sung khi xuất hiện thêm nhiều nhu cầu học tập, chuyển giao công nghệ hay khi có một chương trình đào tạo được mời tham gia mà công ty thấy phù hợp cho người lao động tham gia.

Chương trình đào tạo gồm những nội dung sau: Lĩnh vực được đào tạo, nội dung cần đào tạo, yêu cầu và mục đích khóa đào tạo đó, thời gian thực

hiện bắt đầu từ khi nào đến khi nào, những ai tham gia khóa học, giảng viên giảng dạy là ai và tài liệu sử dụng trong quá trình học bao gồm những tài liệu nào...việc xác định chương trình đào tạo giúp tránh việc đào tạo tràn lan, không có sự kiểm soát gây lãng phí cho công ty. Do công ty đã phân tích trách nhiệm thiết lập cho cán bộ đào tạo nên chương trình đào tạo được xây dựng khá rõ ràng và chi tiết, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác triển khai thực hiện được dễ dàng. Chính điều đó cũng góp phần tạo điều kiện cho việc lựa chọn phương pháp đào tạo diễn ra thuận lợi hơn.

Tùy vào nhu cầu cầu mà công ty có những kế hoạch đào tạo khác nhau, sau đây là một số kỹ năng cơ bản :

Bảng 2.8: Khóa học dành cho cán bộ lãnh đạo cấp cao

STT	Tên khóa học	Thời gian (Ngày)
1	Kỹ năng lãnh đạo	3
2	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	3
3	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	5
4	Quản trị tài chính	6
5	Quản trị marketing chiến lược	5
6	Quản trị hệ thống kiểm soát nội bộ	5
7	Xây dựng, tổ chức và đánh giá thực hiện kế hoạch	5
8	Xây dựng chiến lược kinh doanh	3
9	Xây dựng giá trị cốt lõi của doanh nghiệp- văn hóa doanh nghiệp	3

Với các nội dung đào tạo này, cán bộ quản lý được đào tạo thường được gửi đi đào tạo các tổ chức bên ngoài công ty hoặc cử đi đào tạo tại nước ngoài. Kinh phí dành cho các khóa đào tạo này thường khá tốn kém mặc dù số lượng các khóa đào tạo theo hình thức này không nhiều.

Như vậy có thể thấy, các phương pháp đào tạo của công ty khá đa dạng. Đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc được kết hợp tổ chức cho nhiều đối tượng khác nhau, cũng tùy từng nội dung chương trình đào tạo mà lựa chọn các hình thức đào tạo phù hợp.

Đào tạo trong công việc: Chủ yếu được áp dụng ở các buổi định hướng, kiến thức định hướng và kèm cặp chuyên môn cho người mới vào công ty. Đây là phương pháp được sử dụng nhiều ở công nhân sản xuất trực tiếp và người lao động mới được tuyển dụng, thử việc ở công ty. Phương pháp đào tạo này trang bị kiến thức cho người lao động bước đầu vào công ty, đặc biệt là những sinh viên mới tốt nghiệp làm quen với công việc, những quy định chung của công ty, hiểu hơn về văn hóa doanh nghiệp, mối liên hệ giữa các bộ phận với nhau...

Phương pháp đào tạo này ít tốn kém chi phí và thời gian, người lao động nhanh quen với công việc, dễ tiếp thu kiến thức và chủ động cho doanh nghiệp. Các nội dung đào tạo thường đơn giản nhưng đòi hỏi sự nhiệt tình của những người phụ trách kèm cặp, đào tạo.

Đào tạo ngoài công việc:

- Phương pháp hội nghị hội thảo: Công ty thường xuyên tổ chức các cuộc hội thảo cho người lao động, đặc biệt là mời các chuyên gia về giảng dạy trực tiếp. Bên cạnh đó công ty còn cử người tham dự các cuộc hội nghị, hội thảo do các cơ quan đơn vị khác tổ chức.

- Phương pháp đào tạo bằng các lớp giảng dạy: Phương pháp đào tạo này phần lớn nằm trong kế hoạch đào tạo của doanh nghiệp. Các lớp đào tạo có thể do doanh nghiệp tự tổ chức nhưng phần lớn là do trung tâm đào tạo bên ngoài đào tạo. Trong năm 2014 có 89 người được đào tạo theo phương pháp

này với 25 khóa đào tạo nội bộ và đào tạo ngoài doanh nghiệp do các chuyên gia, các tổ chức chuyên nghiệp đào tạo.

Các lớp đào tạo thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau: Giao tiếp, chăm sóc khách hàng, kiến thức về nghiên cứu, sản xuất sản phẩm...các khóa đào tạo này chiếm chi phí lớn nhưng mang lại hiệu quả cao.

Đào tạo nước ngoài: Công ty đã kiên kết với một số quốc gia như Nhật, Hàn Quốc... đào tạo cho cán bộ và nâng cao về nghiên cứu sản xuất sản phẩm...phương pháp đào tạo nước ngoài thường được doanh nghiệp áp dụng cho cán bộ lãnh đạo cấp cao của công ty.

Công ty đã kết hợp được khá nhiều phương pháp đào tạo, song lại chú trọng quá nhiều vào các phương pháp đào tạo nội bộ, hội thảo. Các phương pháp đào tạo cho công nhân cũng chưa phong phú, chưa tổ chức được nhiều cuộc thi tay nghề, thi cấp chứng chỉ cho công nhân.

Tuy nhiên, trong giai đoạn 2015 – 2018 công ty đã có sự lựa chọn các phương pháp đào tạo khá phù hợp với đối tượng đào tạo của công ty như sau:

Bảng 2.9: Phương pháp đào tạo phổ biến tại công ty 2015 - 2018

Đơn vị: người

Các phương pháp đào tạo	Đối tượng			Nơi thực hiện	
	Quản lý cấp cao	Quản lý cấp trung	Quản lý cấp cơ sở	Nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
Kèm cặp chỉ dẫn		x	x	x	x
Mở lớp cạnh doanh nghiệp		x	x	x	x
Gửi đi học các trường Trường chính quy		x	x		x
Đào tạo theo kiểu học nghề		x	x		x
Hội nghị, hội thảo	x	x	x	x	x
Tu nghiệp nước ngoài	x	x			x
Thực tập		x	x		x

(Nguồn Phòng Quản trị hành chính)

2.2.2.2. *Thực trạng lựa chọn đối tượng đào tạo*

*** Đối tượng đào tạo**

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, chỉ tiêu đào tạo được phân bổ cho các đơn vị, quy định rõ cho từng cấp đào tạo, hội đồng tuyển chọn do giám đốc công ty làm chủ tịch tiến hành lựa chọn đối tượng đào tạo. Hội đồng sẽ xem xét kỹ yêu cầu của việc bố trí, sắp xếp lao động để đảm bảo nhiệm vụ và không ảnh hưởng đến quá trình sản xuất kinh doanh của công ty, đồng thời phải chọn đúng đối tượng cần tiến hành đào tạo. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo, công ty căn cứ vào hồ sơ người lao động và trình độ chuyên môn nghiệp vụ hiện tại của họ để xác định xem ai còn thiếu bằng cấp, chứng chỉ, chuyên môn thì xét vào diện đào tạo. Đồng thời phải căn cứ phù hợp với mục tiêu, nội dung của khoá đào tạo; trình độ và khả năng học tập của người lao động; Nhu cầu, động cơ đào tạo của người lao động; Tác dụng của đào tạo với người lao động...

Tiêu chuẩn lựa chọn đối với đối tượng là lao động gián tiếp, lao động quản lý:

- Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn về quản lý: là cán bộ nằm trong diện quy hoạch, có triển vọng phát triển vào các vị trí lãnh đạo từ bộ phận đến công ty. Thời gian đào tạo từ 6 tháng đến 2 năm.

- Đào tạo ngoại ngữ: là những cán bộ thường xuyên làm việc với các đối tác, khách hàng nước ngoài, có ít nhất 2 năm công tác, ưu tiên cho những người dưới 30 tuổi và có năng khiếu ngoại ngữ.

Bảng 2.10. Thực tế số lượt người được đào tạo của công ty qua các năm 2015-2018

STT	Bộ phận	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		Nhu cầu	Thực tế	Nhu cầu	Thực tế	Nhu cầu	Thực tế	Nhu cầu	Thực tế
1	Lao động quản lý cấp cao	4	2	3	1	4	3	5	5
2	Lao động quản lý cấp trung	30	30	35	30	34	28	35	31
3	Lao động quản lý cấp cơ sở	68	65	65	62	55	50	72	72
Tổng		102	97	103	93	93	81	112	108

(Nguồn Văn phòng công ty)

Nhìn vào bảng trên ta nhận thấy nhu cầu đào tạo của công ty luôn luôn cao hơn số lượng được cử đi đào tạo thực tế. Nguyên nhân do hoạt động kinh doanh của công ty ngày càng được mở rộng và phát triển nên việc điều động người đi học cũng tương đối khó khăn, một số người phải ở lại làm việc để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra bình thường.

*** Đội ngũ giáo viên tham gia giảng dạy**

Với hai hình thức là đào tạo trong doanh nghiệp và đào tạo ngoài doanh nghiệp nên giáo viên thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty Phúc Lộc bao gồm cả giáo viên thuộc bên trong và bên ngoài công ty:

- Đối với những giáo viên thuộc bên trong công ty thì công ty chủ yếu lựa chọn những người lao động là các cán bộ quản lý của công ty như là: Các phó tổng giám đốc, trưởng hoặc phó phòng các phòng ban chức năng, tổ trưởng hoặc là những người lao động giỏi có trình độ kỹ thuật lành nghề, có kinh nghiệm lâu năm trong công việc tham gia vào công việc đào tạo.

- Đối với những giáo viên đến từ bên ngoài công ty thì sẽ do các trường các trung tâm, tổ chức giáo dục mà người lao động đó theo học sắp xếp và bố trí giảng dạy.

Theo đó, tùy vào từng phương pháp đào tạo mà Công ty có thể xác định giáo viên thuộc bên trong hoặc bên ngoài công ty. Đồng thời các giáo viên tham gia công tác đào tạo nhân lực cho công ty phải:

- + Biên soạn nội dung phù hợp với chương trình học.
- + Tổ chức kiểm tra, đánh giá kết quả đào tạo cho mỗi học viên sau khóa học.

Theo kết quả khảo sát của tác giả về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của các giáo viên tham gia các khóa đào tạo nhận được kết quả phản ánh như sau:

Bảng 2.11: Đánh giá của người lao động về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên đào tạo

Chỉ tiêu	Lao động quản lý cấp cao		Lao động quản lý cấp trung		Lao động quản lý cấp cơ sở	
	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1. Tốt	4	80	55	28.8	68	27.9
2. Bình thường	1	20	98	51.3	123	50.5
3. Kém	0	0	26	13.6	35	14.3
4. Rất kém	0	0	12	6.3	18	7.3
Tổng	5	100	191	100	244	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát cho thấy, đa phần người lao động cho rằng kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên là bình thường, nhiều ý kiến cho rằng kém và rất kém. Thực tế trong những năm gần đây, công tác chọn lựa giáo viên của công ty Phúc Lộc là tận dụng được các lãnh đạo quản lý cấp cao của các công ty liên kết trong và ngoài nước. Do không được đào tạo nghiệp vụ sư phạm nên khả năng giảng dạy, truyền đạt của giáo viên chưa thật vững vàng, khó có thể mang lại cho học viên tham gia những kiến thức chuyên môn cập nhật và sâu rộng hơn. Thêm vào đó, các giáo viên là các lãnh đạo của công ty thường bận rộn với các công việc hiện tại nên việc sắp xếp giáo viên giảng dạy gặp rất nhiều khó khăn. Điều này cũng làm giảm hiệu quả của đào tạo lao động quản lý của công ty.

2.2.2.3. Thực trạng xác định kinh phí đào tạo

Nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực chủ yếu được lấy từ 3 nguồn:

- + Trích 10% lợi nhuận của công ty
- + Nguồn kinh phí hỗ trợ từ các công ty liên kết

+ Người lao động tự túc về kinh phí đào tạo tùy theo tính chất khóa đào tạo.

Phòng kế toán sẽ đảm nhiệm xác định kinh phí cho các khóa đào tạo. Do đó, kết quả dự tính và thực hiện có sự chênh lệch đáng kể vì bộ phận này chỉ dựa trên kế hoạch đào tạo do bộ phận phụ trách về công tác đào tạo trình lên.

Bảng 2.12: Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty qua các năm

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm	Năm	Năm	Năm
			2015	2016	2017	2018
1	Chi phí đào tạo kế hoạch	Triệu đồng	611,4	623,5	632	679,2
2	Chi phí đào tạo thực tế	Triệu đồng	601,7	615	628	677
3	Tình hình sử dụng	%	98,4	98,6	99,4	99,7
4	Chi phí đào tạo bình quân 01 lao động	Triệu đồng/ lượt người	1,1	1,5	1,9	2,1

(Nguồn: Văn phòng công ty)

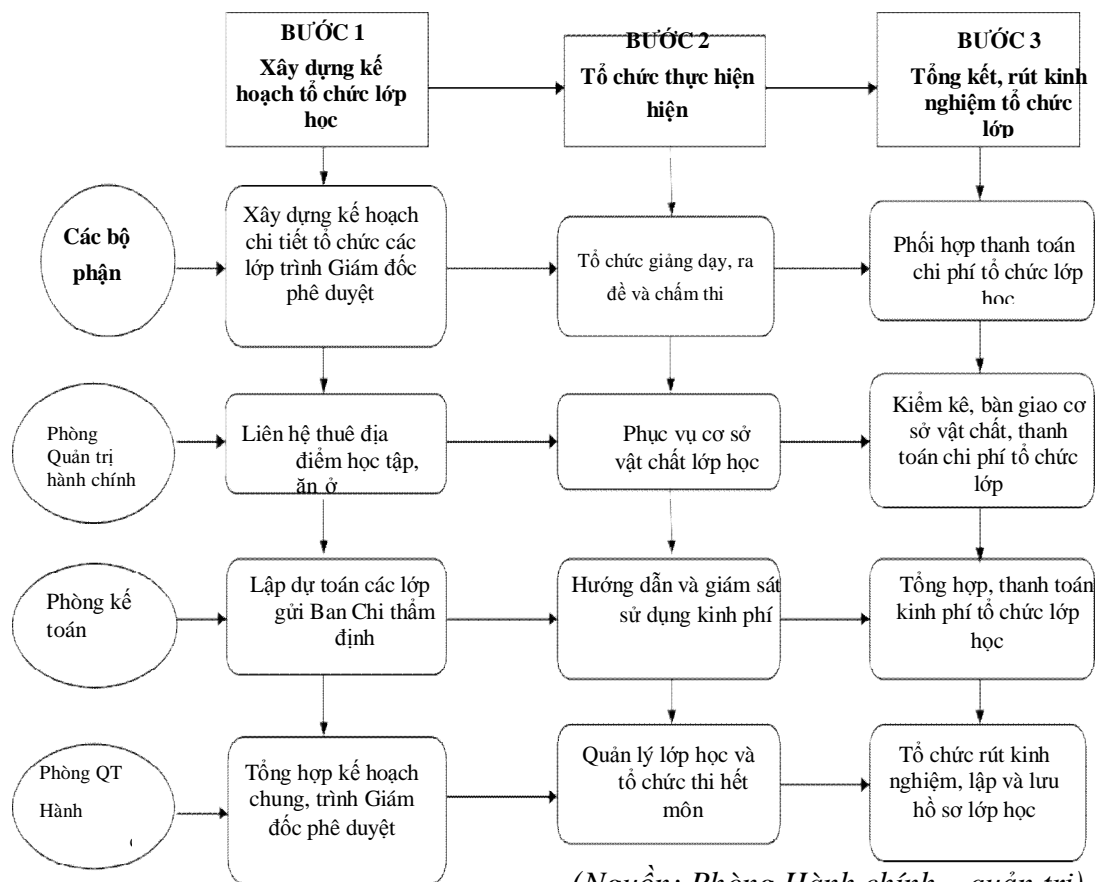
Ta thấy kinh phí đào tạo của công ty nhìn chung ổn định nhưng chưa cao do đó hàng năm công ty phải sử dụng hầu như toàn bộ và tình hình sử dụng ngày càng đạt tới con số tối đa kinh phí đào tạo. Điều này cũng cho thấy nhu cầu đào tạo của người lao động trong công ty hàng năm là khá cao. Chi phí đào tạo bình quân năm 2015 tăng từ 1,1 triệu đồng lên 2,1 triệu đồng (tăng 91%) cho thấy đào tạo NNL đang từng bước được sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty. Thời gian tới công ty cần chú trọng vấn đề cân bằng giữa nhu cầu đào tạo và kinh phí đào tạo.

2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

2.2.3.1. Phân công trách nhiệm trong một tổ chức đào tạo

Những năm qua, Công ty đã xây dựng được quy trình tổ chức, quản lý lớp, trong đó phân công nhiệm vụ cụ thể cho mỗi bộ phận: phòng Quản trị Hành chính chịu trách nhiệm tổng hợp kế hoạch tổ chức lớp, quản lý lớp học, tổ chức thi, kiểm tra; thuê địa điểm, phòng học, phòng nghỉ, giúp việc đón tiếp học viên, phục vụ cơ sở vật chất lớp học; giáo viên, cán bộ phụ trách các tổ sản xuất chịu trách nhiệm chuẩn bị bài giảng, đứng lớp, coi thi, chấm thi; Phòng Tài chính Kế toán lập dự toán các lớp, hướng dẫn và giám sát sử dụng kinh phí, thanh quyết toán... Một chu trình khép kín với sự tham gia, hỗ trợ của nhân viên tại các phòng chức năng là yếu tố quan trọng giúp công ty tổ chức thành công một chương trình đào tạo.

Sơ đồ 2.1: Quy trình tổ chức đào tạo



(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị)

2.2.3.2. Tổ chức các lớp đào tạo

Sau khi lập kế hoạch đào tạo xong trưởng phòng ký và đưa lên giám đốc xét duyệt, nếu được sẽ ban hành quyết định xuống đơn vị thực hiện.

- Phòng quản trị hành chính có trách nhiệm theo dõi, kiểm tra và lập báo cáo tình hình đào tạo toàn công ty để báo cáo Giám đốc theo định kỳ hàng quý, hàng năm.

- Sau khi lập kế hoạch đào tạo, theo tiến độ của kế hoạch, cán bộ phụ trách đào tạo chịu trách nhiệm quản lý, kiểm tra, theo dõi, phối hợp tiến hành các chương trình đào tạo: Xác định lại địa điểm, kinh phí đào tạo và giải quyết các vấn đề phát sinh. Cán bộ phụ trách đào tạo cũng phải đảm bảo mọi điều kiện cho quá trình đào tạo được diễn ra thuận lợi theo định kỳ kế hoạch. Đồng thời, trưởng các đơn vị trong công ty cùng phối hợp thực hiện chương trình đào tạo.

- Phòng tài chính kế toán có trách nhiệm chi kinh phí cho các khóa đào tạo theo đúng quy định của công ty. Người lao động tham gia các khóa đào tạo có thể làm thủ tục ứng trước một phần kinh phí của khóa học và làm thủ tục thanh toán chi phí đào tạo sau khi khóa học kết thúc.

- Đào tạo bồi dưỡng cán bộ quản lý:

Theo số liệu thông kê năm 2018 Công ty Cổ phần Phúc Lộc 446 lao động quản lý. Trong đó có 05 lao động mới bổ nhiệm chức vụ quản lý.

Bảng 2.13: Đào tạo nhóm lao động quản lý vào năm 2015 - 2018

Năm	Số lớp	Số lượng học viên (người)
2015	1	46
2016	1	50
2017	2	59
2018	2	45
Tổng cộng	6	200

(Nguồn: Phòng quản trị hành chính)

- Đào tạo nâng bậc, đào tạo sử dụng trang thiết bị mới

Từ năm 2015 đến năm 2018, Công ty đã đào tạo nâng bậc cho 29 tổ trưởng, tổ phó các tổ sản xuất; với hình thức tổ chức các lớp trong doanh nghiệp, thuê giáo viên từ trường bên ngoài. Điều này làm nâng cao tay nghề, năng suất lao động của lao động quản lý tại Công ty.

Bảng 2.14: Đào tạo nâng bậc, đào tạo sử dụng trang thiết bị mới năm 2015 - 2018

Năm	Loại hình đào tạo	Số lớp	Số lượng học viên (người)
2015	Nâng bậc	0	0
	Sử dụng trang thiết bị	1	19
2016	Nâng bậc	1	9
	Sử dụng trang thiết bị	0	0
2017	Nâng bậc	1	11
	Sử dụng trang thiết bị	1	36
2018	Nâng bậc	1	7
	Sử dụng trang thiết bị	1	44
Tổng cộng		6	126

(Nguồn Phòng Quản trị Hành chính)

Bảng 2.14 cho thấy, sau 4 năm với 6 lớp được tổ chức tại Công ty đã góp phần nâng cao tay nghề cho 126 lao động, nâng cao năng suất lao động, cập nhật với sự phát triển của khoa học, kỹ thuật các phương pháp sản xuất tiên tiến trong nước và trên thế giới. Qua đó doanh thu cho công ty, tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc, tạo ra sản phẩm tốt, hiệu quả, đáp ứng được yêu cầu của khách hàng khó tính như thị trường Hàn Quốc, Nhật Bản... Tuy nhiên, với nhu cầu đào tạo ngày càng gia tăng đòi hỏi Công ty phải có kế hoạch dài hạn trong việc hoàn thiện cơ sở vật chất, kiện toàn đội

ngũ giảng viên, giảm thiểu chi phí thuê mướn...để nâng cao số lượng và chất lượng đào tạo.

- Tổ chức đào tạo đào tạo thông qua các hình thức khác.

Ngoài ra, trong 4 năm qua Công ty đã phối hợp với các đơn vị đào tạo, bồi dưỡng kiến thức an toàn lao động, kỹ năng tin học, ngoại ngữ, kiến thức kinh doanh...nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo của lao động trong ngành may mặc, theo kịp với xu hướng của thế giới. Công ty đã cử 20 lao động đi học tập tại các Trung tâm Ngoại ngữ, Tin học trong địa bàn, cử 15 lao động tham gia buổi Hội thảo về an toàn lao động do Công đoàn hiệp hội may mặc tổ chức...

Tuy công tác đào tạo được giám đốc quan tâm và chú trọng. Tuy nhiên trong quá trình thực hiện còn gặp rất nhiều khó khăn làm ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác. Cụ thể:

Trong những năm qua, công ty luôn sử dụng nguồn kinh phí đào tạo trích từ 10% lợi nhuận và cán bộ công nhân viên tự bỏ kinh phí ra đi học, còn nguồn kinh phí từ tổng công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc hỗ trợ rất ít và hầu như rất khó khăn. Việc mời các cán bộ giảng dạy bên ngoài chi phí cũng không ít, thường chỉ giảng dạy trong thời gian ngắn. Các thiết bị sử dụng cho đào tạo đã cũ, hệ thống dụng cụ phục vụ cho học tập thiếu và hư hỏng nhiều chính vì thế gây ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo. Hơn nữa không có đội ngũ cán bộ riêng chuẩn bị, hỗ trợ lớp học như cung cấp văn phòng phẩm sắp xếp bàn ghế, chuẩn bị đồ ăn, nước uống. Vì vậy, quá trình giảng dạy còn gặp phải những trở ngại và bị gián đoạn.

2.2.4. Thực trạng sử dụng lao động sau đào tạo

Đối với những lao động được cử tham gia đào tạo lại để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, nắm bắt sự thay đổi của công nghệ thì công ty bố trí

họ vào những công việc yêu cầu trình độ cao hơn hay những công việc mới áp dụng những kỹ thuật mới hiện đại hơn.

Đối với những cán bộ quản lý sau khi đã hoàn thành xong những khoá đào tạo nâng cao sẽ tiếp tục đảm nhiệm vị trí cũ của mình hay được đề bạt vào những vị trí cao hơn trong công ty để phù hợp với năng lực và trình độ hiểu biết của họ.

Kết quả khảo sát về mức độ áp dụng kiến thức đã học vào công việc của NLD cho thấy.

Bảng 2.15: Đánh giá của người lao động về ứng dụng các kiến thức đã học vào công việc

Chỉ tiêu	Lao động quản lý cấp cao		Lao động quản lý cấp trung		Lao động quản lý cấp cơ sở	
	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1. Áp dụng hoàn toàn vào công việc	1	20	85	39	91	36.7
2. Áp dụng một phần vào công việc	3	60	123	56.4	134	54
3. Không áp dụng được vào công việc	1	20	10	4.6	23	9.3
Tổng	5	100	218	100	248	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Theo số liệu trong bảng khảo sát thì còn 20% lao động quản lý cấp cao, 4.6% lao động quản lý cấp trung và 9.3% lao động quản lý cấp cơ sở đánh giá rằng kiến thức đã học được không áp dụng vào công việc hiện tại của họ.

2.2.5. Đánh giá kết quả đào tạo của Tập đoàn Phúc Lợi

Sau mỗi khóa đào tạo thì giảng viên trực tiếp giảng dạy sẽ đánh giá chất lượng của mỗi học viên và gửi lên phòng Tổ chức hành chính. Trưởng phòng Tổ chức hành chính sẽ trực tiếp xem xét và cấp chứng chỉ cho những

học viên hoàn thành tốt khóa học, đạt được kết quả cao và không vi phạm nội quy, quy định.

Hàng năm công ty đều có thống kê số liệu đánh giá về kết quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, thể hiện trong bảng số liệu sau:

Bảng 2.16: Kết quả đào tạo nguồn nhân lực và mức độ đáp ứng nhu cầu đào tạo của công ty 2015-2018

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Tổng số lao động quản lý	174	207	272	295
Nhu cầu đào tạo	108	130	190	212
Kết quả đào tạo	99	100	157	185
Mức độ đáp ứng nhu cầu	91,7	76,9	82,6	87,3

(Nguồn: Phòng Hành chính)

Qua bảng thống kê về kết quả đào tạo nguồn nhân lực tại công ty giai đoạn 2015 – 2018, nhận thấy rằng số lượng đạt bằng cấp chứng chỉ đều bị giảm so với số lao động được đào tạo và thực trạng này diễn ra hàng năm với số lượng tăng dần: Năm 2015 nhu cầu đào tạo là 108 người và số người đạt chứng chỉ chỉ có 99 người chỉ được 91.7 %, đến năm 2016 tỷ lệ này còn thấp hơn 76.9%.

** Số lượng đào tạo*

Bảng 2.17: Đánh giá kết quả qua số lượng đào tạo qua các năm 2015-2018

TT	CHỈ TIÊU	ĐVT	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Số lượng người được đào tạo. Trong đó:	Người	170	185	191	196
1.1	Đào tạo trong công việc	Người	106	118	140	162
1.2	Đào tạo ngoài công việc	Người	64	67	51	34
2	Tổng chi phí cho đào tạo. Trong đó:	Trđ	187	277,5	362,9	411,6
2.1	Chi phí đào tạo trong công việc	Trđ	74,8	111	145,16	164,64
2.2	Chi phí đào tạo ngoài công việc	Trđ	112,2	166,5	217,74	246,96
3	Chi phí đào tạo BQ/ người (2/1)	Trđ/người	1,1	1,5	1,9	2,1

(Nguồn: Văn phòng công ty)

*** Nội dung đào tạo**

Biểu đồ 3.1: Biểu đồ thể hiện mức độ phù hợp của chương trình đào tạo



Qua biểu đồ trên ta thấy rằng mức độ phù hợp của học viên trong quá trình đào tạo của công ty cũng khá cao, số phiếu đánh giá nội dung đào tạo chiếm 60% là tương đối phù hợp, chứng tỏ các bước xác định đối tượng học tập và ngành nghề đào tạo của công ty được thực hiện khá tốt và khoa học.

Để đánh giá chính xác hơn về kết quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Phúc Lộc có đem lại hiệu quả hay không cần phải xem xét các học viên sau khóa học họ có công tác và làm việc như thế nào, họ có phát huy được hết các kiến thức kỹ năng, chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo, việc đánh giá này cần phải có thời gian

* *Chất lượng đào tạo*

**Bảng 2.18: Tổng kết kết quả kiểm tra cuối khoá giai đoạn
2015 – 2018**

TT	Xếp loại	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Giỏi	3	1,98	4	2,01	5	2,43	19	9,86
2	Khá	143	83,87	155	83,86	171	89,54	166	84,91
3	Trung bình	22	13,21	25	13,34	15	8,03	1797	917
4	Trượt	2	0,94	1	0,79	0	0	0	0
Tổng									

(Nguồn: Văn phòng công ty)

Qua bảng số liệu nhận thấy 4 năm vừa qua kết quả kiểm tra cuối các khoá học đã đạt chất lượng rất cao. Tỷ lệ đạt khá giỏi rất cao cho thấy công ty đã có những chính sách đào tạo và công tác hỗ trợ đào tạo phù hợp với người lao động đem lại kết quả tốt sau các khoá học. Chỉ có năm 2015 và năm 2016 có học viên không tốt nghiệp được các khoá học song chiếm tỷ lệ nhỏ 0,94% và 0,79%. Đến năm 2017 và 2018, 100% người lao động được cử đi học đều

đạt yêu cầu của kỳ kiểm tra. Số lượng học viên đạt loại khá luôn chiếm tỷ trọng cao, số lượng học viên giỏi tăng nhanh qua các năm (năm 2015 là 1,98%, năm 2013 là 2,01%, năm 2016 tăng lên 2,43% nhưng đến năm 2017 đã tăng lên tới 9,86%). Đây là điểm mạnh của công ty cho thấy hiệu quả của đào tạo nguồn nhân lực. Nguyên nhân của điều này là do: Lực lượng được cử đi học ngày càng được trẻ hoá. Đây là bộ phận có sự sáng tạo và đặc biệt là khả năng tiếp thu và nắm bắt kiến thức khá nhanh nhạy. Bên cạnh đó, họ ít bị chi phối bởi các điều kiện khách quan nên có thời gian tập trung vào việc học. Đặc biệt, đội ngũ lao động trẻ luôn có ý thức phấn đấu nâng cao trình độ nhằm phát triển sự nghiệp nên ý thức tự giác học tập của họ rất cao. Mặt khác những năm gần đây, công ty đã chú trọng vào việc đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, đây là bộ phận có trình độ, trách nhiệm cao do đó ý thức học tập của họ rất tốt.

Bên cạnh đó, kết quả thống kê còn cho thấy năng suất lao động giai đoạn 2015- 2018 của công ty có xu hướng tăng, đây là dấu hiệu tốt, một phần cho thấy hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của công ty.

Bảng 2.19: Năng suất lao động bình quân của người lao động giai đoạn 2015 -2018

STT	Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	NSLĐBQ/ người (trđ/người)	6,888	6,893	7,523	7,116
2	Doanh thu trên 1 đơn vị chi phí đào tạo	102,33	73,573	70,526	59,048
3	Lợi nhuận trên 1 đơn vị chi phí đào tạo	12,524	9,499	8,632	7,624

(Nguồn: Văn phòng công ty)

Nhìn vào bảng trên ta thấy, nhờ đào tạo mà trình độ năng lực tay nghề chuyên môn của người lao động được nâng lên đáng kể góp phần làm tăng năng suất lao động của mỗi lao động qua các năm. Tuy nhiên trong khi chi phí đào tạo qua các năm có xu hướng tăng lên thì doanh thu và lợi nhuận trên 1 đơn vị chi phí đào tạo lại giảm. Điều này cần phải xem xét lại tính đầu tư

nâng cao trình độ nghiệp vụ cho người lao động trong vấn đề tiếp cận và phát triển thị trường, tiết giảm chi phí sản xuất kinh doanh.

Theo điều tra của tác giả công tác đào tạo được đánh giá là góp phần làm cho khả năng làm việc của người lao động được tốt lên. Thông qua điều tra bằng câu hỏi “Anh/chị đánh giá như thế nào về năng lực của người lao động trong đơn vị sau khi tham gia các khóa học huấn luyện?”- đối với lao động gián tiếp và “Sau khóa học anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?” – đối với công nhân trực tiếp sản xuất và lao động phục vụ cho quá trình sản xuất, thu được kết quả như sau:

Bảng 2.20: Khả năng làm việc sau các khoá đào tạo năm 2017

TT	MỨC ĐỘ	Lao động quản lý cấp cao		Lao động quản lý cấp trung		Lao động quản lý cấp cơ sở	
		SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Tốt hơn nhiều	2	40	45	27.6	68	29.3
2	Tốt hơn	1	20	58	35.6	72	31
3	Tốt hơn ít	1	20	60	36.8	77	33.1
4	Không thay đổi	1	20	10	6.1	15	6.5
Tổng		5	100	173	100	232	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đa phần lao động được hỏi đều cho rằng người lao động làm việc tốt hơn sau khi được đào tạo, nhưng vẫn còn 6.1% ý kiến của lao động quản lý cấp trung và 6.5% ý kiến của lao động quản lý cấp cơ sở cho rằng khả năng làm việc của người lao động không thay đổi sau khi được đào tạo.

Khảo sát thông qua bằng phiếu điều tra của tác giả thu được kết quả cho thấy còn nhiều ý kiến chưa thực sự hài lòng về công tác đào tạo của công ty, cụ thể như sau:

Bảng 2.21: Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo

TT	MỨC ĐỘ	Lao động quản lý cấp cao		Lao động quản lý cấp trung		Lao động quản lý cấp cơ sở	
		SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ
		(Người)	(%)	(Người)	(%)	(Người)	(%)
1	Rất hài lòng	3	60	72	41.6	99	42.7
2	Hài lòng	1	20	81	46.8	108	46.6
3	Không hài lòng	1	20	20	11.6	25	10.8
	Tổng	5	100	173	100	232	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

2.3. Phân tích các yếu tố tác động tới đào tạo lao động quản lý trong Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc

2.3.1. Các yếu tố bên ngoài Công ty

Trong rất nhiều các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài tác động vào doanh nghiệp thì một số yếu tố điển hình sau đây chi phối mạnh mẽ đến đào tạo nguồn nhân lực của một tổ chức:

* Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội

Hệ thống CSDN phát triển rộng khắp trên 10 huyện/thành phố (với 38 cơ sở dạy nghề) đảm bảo công tác đào tạo, nâng cao tay nghề cho lao động tại địa phương, góp phần cung cấp nguồn lao động có tay nghề, kỹ thuật cho các khu công nghiệp nói chung và cho công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Edulazad Hoa nói riêng. Do đó, chất lượng NN1 đầu vào của doanh nghiệp là khá cao, giảm thiểu được chi phí đào tạo của doanh nghiệp.

* Đối thủ cạnh tranh

Là địa phương có truyền thống phát triển ngành dệt may, tại tỉnh Nam Định có nhiều doanh nghiệp trong và ngoài nước hoạt động trong lĩnh vực may mặc. Do đó, tính cạnh tranh của các doanh nghiệp rất cao. Chính vì vậy để tồn tại và phát triển trên thị trường, công ty cần phải nhận thức được lợi

ích của đào tạo nguồn nhân lực với mục tiêu nâng cao chất lượng NNL

2.3.2. Các yếu tố bên trong Tập đoàn

** Bộ phận phụ trách đào tạo nguồn nhân lực tại công ty*

+ *Văn phòng công ty*: chịu trách nhiệm chính đào tạo nguồn nhân lực: Xác định nhu cầu, lập kế hoạch về các hoạt động đào tạo trong phạm vi công ty, tổng hợp tài liệu đào tạo sử dụng trong công ty trình giám đốc. Sau đó, tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt; theo dõi, kiểm tra, đánh giá và tổng hợp kết quả đào tạo. Cuối cùng là lưu trữ hồ sơ đào tạo.

+ *Các bộ phận khác*: Cũng tham gia vào công tác đào tạo với nhiệm vụ xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị mình theo mẫu phiếu xác định nhu cầu đào tạo (BMĐT-01/ Phụ lục), gửi về văn phòng công ty theo mẫu phiếu yêu cầu đào tạo (BMĐT-02a/ phụ lục) hoặc phiếu yêu cầu đào tạo đột xuất (BMĐT-02b/ Phụ lục), đồng thời biên soạn tài liệu đào tạo theo sự phân công của văn phòng công ty, tham gia đào tạo theo sự phân công. Cuối mỗi khoá học các bộ phận gửi kết quả đào tạo về văn phòng công ty theo mẫu phiếu đánh giá chất lượng khoá học.

Ta thấy, đào tạo nguồn nhân lực tại công ty đã được phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng bộ phận, trong đó, văn phòng công ty chịu trách nhiệm chung, quản lý toàn bộ hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Sau khi kế hoạch đào tạo được giám đốc phê duyệt, văn phòng công ty tổ chức các chương trình học tập phù hợp và kịp thời về nội dung khoá học, thời gian, địa điểm, số lượng học viên, tổ chức thi, chấm thi... dựa trên nhu cầu đào tạo và mục đích đào tạo của từng đơn vị thành viên. Từ đó, từng bộ phận có nhu cầu sẽ cử người đi học. Tuy nhiên, cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo lại chưa có, điều này ảnh hưởng tới công tác đào tạo của công ty.

* *Chất lượng nguồn nhân lực hiện tại của công ty*

Bảng 2.22: Cơ cấu NNL giai đoạn 2015-2018

Chỉ tiêu	2015		2016		2017		2018	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1. Theo đối tượng								
Lao động quản cấp cao	22	0.81	22	1.12	23	0.83	25	1.21
Lao động Quản lý cấp trung	227	8.78	245	12.47	148	5.31	135	4.41
Lao động Quản lý cấp cơ sở	509	27.84	518	18.84	434	15.59	286	9.35
Công nhân và lao động khác	1828	70.71	1965	71.45	2178	78.26	2612	85.42
2. Theo giới tính								
Nữ	845	32.68	832	30.25	901	32.38	1077	35.22
Nam	1741	67.32	1918	69.75	1882	67.62	1981	64.78
3. Theo độ tuổi								
30	1384	53.52	1421	51.67	1431	51.49	1541	50.39
31 - 40	846	32.71	974	35.42	982	35.29	1117	36.53
41 - 50	294	11.37	263	9.56	275	9.88	289	9.45
51 - 60	62	2.40	92	3.35	93	3.34	111	3.63
4. Theo thâm niên								
10 năm	1405	54.33	1438	52.29	1421	51.06	1521	49.74
11 - 20 năm	841	32.52	982	35.71	1011	36.33	1045	34.17
21 - 30 năm	271	10.48	241	8.76	263	9.45	234	7.65

> 30 năm	60	2.67	89	3.24	88	3.16	258	8.44
5. Theo trình độ								
Trên đại học	45	1.74	52	1.94	55	1.98	63	2.06
Đại học	154	5.95	197	7.36	204	7.69	282	9.22
Cao đẳng	125	4.83	85	3.18	101	3.63	96	3.14
Trung cấp	452	17.48	612	22.87	607	21.81	689	22.53
Công nhân kỹ thuật	954	36.89	844	31.54	848	30.47	907	29.66
Phổ thông	856	33.10	896	33.11	958	34.42	1021	33.39
Tổng	2586	100	2750	100	2783	100	3058	100

Qua bảng số liệu trên ta thấy:

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo đối tượng: Ta thấy quy mô nguồn nhân lực của công ty tăng qua các năm trong giai đoạn 2015-2018. Năm 2016 tăng so với năm 2015 là 6 % tương ứng với 22 người, năm 2017 tăng so với năm 2016 là 7% tương ứng với 33 người, năm 2018 tăng so với năm 2017 là 10.2% tương ứng với 275 người. Lao động là các công nhân làm việc trực tiếp luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất, luôn lớn hơn 70% , điều này là phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp đa ngành luôn đòi hỏi lực lượng sản xuất trực tiếp lớn, song cũng đặt ra thách thức đối với công ty để duy trì lực lượng lao động trực tiếp phù hợp với các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh ngày càng lớn và khó khăn hơn.

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo đối tượng theo giới tính: Số lao động nam luôn chiếm tỷ trọng hơn 60% và có xu hướng tăng qua các trong giai đoạn 2015 – 2018.

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo đối tượng theo độ tuổi: Cơ cấu lao động của công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc là cơ cấu lao động ít biến động. Số lao động ở độ tuổi dưới 30 năm 2015 là 53.52%, đến năm 2016 có giảm một chút 51.67%, năm 2017 chiếm 51.49 năm 2018 chiếm 50.39%. Ở các độ tuổi khác

có tăng giảm qua các năm nhưng sự tăng giảm là rất ít, gần như không đáng kể.

- Cơ cấu NNL theo đối tượng theo thâm niên:

Số lượng lao động có thâm niên dưới 10 năm chiếm tỷ lệ lớn xong có xu hướng giảm (năm 2015 chiếm tỷ trọng 54,33% đến năm 2016 giảm xuống còn 52.29%, năm 2017 chiếm 51.06%, năm 2018 chiếm 49.74%). Điều này là do trong những năm gần đây công ty không tuyển được nhiều công nhân mới. Đồng thời, nền kinh tế phát triển, các công ty cạnh tranh càng nhiều, do đó, lực lượng lao động dưới 10 năm mang tư tưởng tìm kiếm những công việc mới ở công ty khác.

Lao động có thâm niên từ 11 – 30 năm chiếm tỷ lệ cao nhất. Trong đó, lao động làm việc từ 11 – 20 năm có xu hướng tăng, lực lượng lao động có thâm niên 21-30 năm cũng thay đổi qua các năm song biến động giữa các năm nhỏ. Bộ phận lao động này đã gắn bó với công ty trong thời gian dài do đó các khoá học nâng cao tay nghề đáp ứng tốt hơn nữa công việc được giao là khá cần thiết.

Đối với cán bộ có thâm niên trên 30 năm có xu hướng tăng nhẹ, do công ty mở rộng hoạt động trong lĩnh vực xây dựng nên có các chế độ ưu đãi “giữ chân” những người có kinh nghiệm.

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo đối tượng theo trình độ:

Nhìn chung trình độ chuyên môn của đội ngũ người lao động trong công ty còn thấp. Người có trình độ đại học và trên đại học chiếm tỷ lệ nhỏ, lao động có trình độ cao đẳng cũng ngày càng tăng với tốc độ khá ổn định. Đối tượng có trình độ trung cấp và công nhân kỹ thuật có xu hướng giảm, lao động phổ thông lại có xu hướng tăng là chiếm tỷ trọng lớn trong tổng lao động của công ty.

2.4. Đánh giá chung về đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc

2.4.1. Kết quả đạt được

Trong thời gian qua, nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực, công ty Cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc đã quan tâm tạo điều kiện thuận lợi trong công tác tiến hành đào tạo và đã thu được những kết quả nhất định:

Đào tạo nguồn nhân lực ngày càng được chú trọng đặc biệt là về chất lượng của các khoá học ngày càng được nâng cao từ khâu xác định nhu cầu phải sát với thực tế, mục tiêu rõ ràng và phù hợp với tình hình của công ty. Bên cạnh đó, công tác tổ chức và thực hiện khá tốt bởi có sự tham gia góp ý của lãnh đạo các bộ phận và được kiểm duyệt nghiêm ngặt bởi bộ phận phụ trách đào tạo, của các tài liệu, chương trình học tập được soạn thảo phù hợp với tình hình sản xuất của công ty và với trình độ của người lao động đảm bảo kiến thức lý thuyết cơ bản và kỹ năng thực hành sát với thực tế.

Đào tạo nguồn nhân lực của công ty những năm gần đây đã dần được người lao động quan tâm và ủng hộ. Nếu như trước đây họ mang nặng tâm lý ngại đi học thì giờ đã có những cá nhân tự nguyện xin đi đào tạo để nâng cao trình độ nghiệp vụ, nâng cao trình độ tiếng anh, ngoại ngữ... Mặt khác, kết quả học tập của học viên sau khoá học ngày càng cao cho thấy họ đã có ý thức, trách nhiệm với bản thân, bộ phận cơ sở và với đào tạo nguồn nhân lực của công ty.

Chất lượng của nguồn nhân lực cũng vì thế mà phát triển qua từng năm. Tuy mặt bằng trình độ của công ty chưa cao, nhưng đa số rơi vào bộ phận công nhân tại các phân xưởng, song trình độ của người lao động cũng ngày càng được nâng cao. Đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý từng bước được hoàn thiện thông qua các chương trình học tập nâng cao trình độ đáp ứng được yêu

cầu của nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

Các phương pháp được lựa chọn để đào tạo cho lao động quản lý của công ty cũng ngày càng được đổi mới, tiếp cận với nhiều phương pháp tiên tiến như các buổi hội thảo, hội nghị để huy động ý kiến, sự sáng tạo trong chính nội bộ công ty rất sát thực với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty ngay.

Nguồn kinh phí dành cho đào tạo ngày càng lớn và được huy động từ tất cả các nguồn. Mặt khác, việc sử dụng quỹ đào tạo cũng được thực hiện theo nguyên tắc tiết kiệm và phân bổ phù hợp đã đem lại kết quả rất khả quan.

Sau khi đào tạo, người lao động đã thực hiện các nhiệm vụ được giao tốt hơn, kiến thức được nâng cao, kỹ năng được hoàn thiện, đây chính là cơ sở để công ty phát triển các hoạt động của mình nhanh và bền vững.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Qua quá trình nghiên cứu thực tế và thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau ta có thể thấy công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty vẫn còn những hạn chế cần được khắc phục:

Trong việc xác định nhu cầu đào tạo, công ty mới chỉ dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm để lên kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực là chủ yếu. Do đó, nếu tình hình sản xuất kinh doanh của công ty có những thay đổi bất ngờ sẽ làm cho công tác đào tạo bị thay đổi theo. Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu nghiêng về phân tích doanh nghiệp làm căn cứ, chưa chú trọng đến phân tích nhân viên. Phân tích công việc chủ yếu dựa vào bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc mà chưa thực sự chú trọng vào bản mô tả công việc. Nguyên nhân là do đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đào tạo không đảm bảo, chỉ có một cán bộ chuyên trách thực hiện công tác đào tạo tại phòng hành chính quản trị và một số cán bộ quản lý trực tiếp hỗ trợ nên việc thực hiện công tác đào tạo không tránh khỏi những sai sót. Và cũng

một phần là do năng lực cán bộ đào tạo chưa thực sự tốt, chưa thực hiện nhiều công việc được do phải kiêm nhiệm thêm một số công việc khác.

Các trưởng ban, bộ phận, đơn vị trực thuộc trong công ty thực hiện việc xác định và lựa chọn các đối tượng đào tạo dựa trên cơ sở là các đánh giá của các trưởng ban, bộ phận đó đối với người lao động. Chính vì vậy mà việc lựa chọn này còn phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của cấp quản lý bộ phận, đơn vị trực thuộc đó.

Mục tiêu của công tác đào tạo mà công ty đưa ra chưa cụ thể, không đưa ra được căn cứ rõ ràng để có thể đo lường chính xác giữa mục tiêu đặt ra và kết quả thực hiện của công tác đào tạo.

Công ty sử dụng khá nhiều phương pháp đào tạo như kèm cặp, chỉ dẫn trong công việc, cử đi học tại các trường chính quy, hội nghị hội thảo... Để có thể vẫn đảm bảo việc điều hành thực hiện sản xuất bình thường thì công ty chủ yếu lựa chọn những phương pháp đào tạo ngắn hạn. Do đó, để nhân lực có thể đáp ứng tình hình sản xuất trong dài hạn của công ty sẽ rất khó. Hiện nay, do nhu cầu trong thiết kế và thi công công trình, công ty đã đầu tư, trang bị thêm thiết bị máy móc công nghệ hiện đại để nâng cao khả năng thi công và chất lượng sản phẩm. Do đó, những khóa đào tạo của công ty sẽ khó có thể đáp ứng nhu cầu nâng cao kỹ năng và kiến thức cho người lao động để thực hiện tốt công việc được giao. Vì vậy, để đáp ứng được sự thay đổi của hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng cao thì công ty cần phải quan tâm tới việc thực hiện đào tạo người lao động trong dài hạn và kỹ năng đáp ứng những thay đổi và yêu cầu của công việc trong thời gian tới.

Việc lập kế hoạch đào tạo năm chưa cụ thể chi tiết. Đặc biệt, là phân bổ nhân lực, rủi ro có thể xảy ra khi tiến hành các công tác khác gặp phải trục trặc, làm chậm tiến trình đào tạo, điển hình là công tác chuẩn bị lớp học, dụng

cụ phục vụ học tập thiếu cũ và hư hỏng...gây gián đoạn và làm chậm tiến độ đào tạo.

Nguồn kinh phí đào tạo hiện nay của công ty vẫn chưa được thành lập một quỹ riêng mà chủ yếu trích từ một phần lợi nhuận của công ty, rất hạn hẹp. Còn khoản hỗ trợ từ tổng công ty huy động rất khó khăn. Vì nguồn kinh phí hàng năm này phải dựa vào khả năng kinh doanh của công ty do đó nhiều khi kế hoạch đào tạo đã được lập nhưng không đủ kinh phí và không thực thi hoặc giảm quy mô, giảm chất lượng đào tạo.

Việc lựa chọn giáo viên tham gia giảng dạy cũng tồn tại nhiều bất cập như: Nếu là giáo viên từ bên trong công ty thì cũng do cán bộ quản lý lựa chọn mà không dựa trên những tiêu thức cụ thể, không được đánh giá kỹ lưỡng hay những giáo viên bên ngoài lại do các cơ sở, trung tâm giáo dục chọn thì cũng có thể không phù hợp với doanh nghiệp.

Số lượng lao động qua đào tạo không được cấp chứng chỉ vẫn chiếm tỷ lệ cao, hiệu quả đào tạo chưa thực sự tốt. Việc đánh giá kết quả của chương trình đào tạo chưa khoa học, chưa thực sự rõ ràng do chỉ dựa vào sự đánh giá nhiều khi là chủ quan của các giáo viên trực tiếp giảng dạy, chưa có các chỉ tiêu, hệ thống đánh giá mang tính định lượng, chỉ mang tính chất định tính.

Cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo tại công ty chưa thật sự đầy đủ mang tính chuyên sâu.

Một hạn chế nữa của đào tạo lao động quản lý mà công ty gặp phải là ở khâu đánh giá hiệu quả công tác này. Điều này là do công ty mới chỉ chú trọng tới kết quả học tập và kết quả thực hiện công việc sau đào tạo mà chưa thật sự quan tâm tới sự phù hợp của khoá học với người lao động và công việc của họ, cũng chưa tìm hiểu xem người lao động có ưu thích và hợp với điều kiện học tập, cách giảng dạy... không. Đối tượng lao động chủ yếu là các lao động quản lý nên việc đánh giá kết quả đào tạo còn e dè, nể nang.

Trình độ ngoại ngữ, tin học của cán bộ trong công ty chưa cao, song công ty chưa có biện pháp cụ thể nhằm nâng cao kiến thức cho họ. Điều này là do công ty là doanh nghiệp kinh doanh trên nhiều lĩnh vực khác nhau, người lao động quản lý chủ yếu là người đã trung tuổi nên việc tiếp xúc với ngoại ngữ, tin học khó khăn và mất nhiều thời gian.

Trong quá trình đào tạo công ty đã hỗ trợ kinh phí đào tạo cho từng người, mỗi khi tổ chức hội thảo, hội nghị hay lớp học tại công ty, cán bộ phụ trách đào tạo đã trang bị cả nước uống, đồ ăn nhẹ trong giờ nghỉ giải lao. Tuy nhiên, công ty chưa có chính sách tạo động lực cụ thể cho cán bộ công nhân viên đào tạo và được đào tạo. Điều này tạo cho cán bộ đào tạo không hứng thú làm việc mà cảm thấy áp lực công việc cao, các học viên không chủ động học tập mà chỉ theo kế hoạch của công ty nên hiệu quả của đào tạo chưa cao.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Toàn bộ chương 2 luận văn đã mang đến cái nhìn tổng quát về lịch sử hình thành và phát triển của Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc. Thông qua các số liệu khảo sát, thu thập tài liệu tại Công ty tác giả đã mô tả, đánh giá được thực trạng về chất lượng, nâng cao chất lượng đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc.

Những ưu điểm đạt được: Đội ngũ lao động quản lý hầu hết là những người có kinh nghiệm quản lý, cơ cấu độ tuổi hợp lý, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp được nâng lên đáng kể. Cùng với đó các công tác đào tạo ngày càng được chú trọng, công tác đào tạo được tiến hành liên tục, thường xuyên; chính sách quy hoạch, sử dụng và đánh giá cán bộ ngày càng hiệu quả.

Bên cạnh những ưu điểm đạt được thì vẫn còn tồn tại những hạn chế: trình độ chuyên môn của lao động quản lý chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra, công tác đào tạo còn dựa chủ yếu vào các quy định bắt buộc, công tác sử dụng và đánh giá cán bộ chưa sát thực tiễn, công tác đào tạo chưa đạt được hiệu quả, công tác đãi ngộ, hỗ trợ kinh phí chưa đủ mạnh để thu hút nhân tài.

Trên cơ sở những nguyên nhân tìm được, chương 3 của luận văn sẽ đề ra một số giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc.

Chương 3.

GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN PHÚC LỘC

3.1. Phương hướng phát triển của Tập đoàn Phúc Lộc trong thời gian tới

3.1.1. Kế hoạch phát triển chung của Tập đoàn

* *Khách hàng, thị trường, sản phẩm*

- Khách hàng: Tập trung thoả mãn nhu cầu khách hàng. Tập trung phát triển 5 lĩnh vực kinh tế trụ cột gồm: Lĩnh vực xây lắp hạ tầng giao thông, thủy lợi, dân dụng và công nghiệp; Lĩnh vực đầu tư hạ tầng theo mô hình đối tác công - tư, đầu tư kinh doanh bất động sản gồm các khu công nghiệp và đô thị; Lĩnh vực sản xuất công nghiệp; Lĩnh vực thương mại, xuất nhập khẩu hàng hóa, dịch vụ cảng, kho vận; Lĩnh vực sản xuất nông nghiệp.

- Thị trường: Phát triển và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm.

- SP: Nâng cao chất lượng sản phẩm

* *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

Cán bộ quản lý, điều hành doanh nghiệp từ Hội đồng quản trị, Ban giám đốc, trưởng các phòng ban xí nghiệp được lựa chọn công khai dân chủ trên cơ sở coi trọng cả đức, cả tài và đánh giá qua thực tế công tác.

Nhân viên các phòng ban, xí nghiệp được tuyển lựa, đào tạo và sử dụng chuyên môn hoá cao, tự giác và có khả năng độc lập trong công việc.

Công nhân – lao động: từng bước nâng cao chất lượng lao động thông qua đào tạo và tuyển chọn từ nhiều nguồn khác nhau.

* *Cải thiện điều kiện làm việc, tăng thu nhập cho người lao động*

Môi trường làm việc công ty đảm bảo sạch, đẹp, gọn gàng.

Phần đầu cải thiện thu nhập cho người lao động, đảm bảo thu nhập phù hợp với mức bình quân chung của thị trường và đáp ứng được nhu cầu cơ bản của người lao động, và đảm bảo tính tăng cường động lực cho đội ngũ lao động để họ yên tâm cống hiến cho công ty.

3.1.2. Kế hoạch về đào tạo lao động quản lý

Tư tưởng chiến lược quyết định chính sách của Phúc Lộc gồm:

- + Nhân lực là yếu tố quyết định;
- + Cạnh tranh là động lực phát triển;
- + Sự bền vững trường tồn của công trình xây dựng, chất lượng của hàng hoá và dịch vụ là chìa khóa tạo dựng thành công”.

- Mục tiêu đào tạo:

Với mục tiêu định hướng phát triển kinh doanh như trên thì nhân lực của công ty được xem là một yếu tố đặc biệt quan trọng. Nó có thể được coi là vốn hay cũng là tài sản của doanh nghiệp. Vì vậy, chiến lược sử dụng nhân lực luôn gắn kết với chiến lược kinh doanh của công ty. Theo đó, trong năm 2020, Công ty cổ phần Tập đoàn Phúc Lộc đã đặt ra mục tiêu cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty đó là:

Tiến hành đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, dần xây dựng được biện pháp xác định nhu cầu khoa học và chính xác, cải tiến quy định tham gia đào tạo, xây dựng thống nhất tài liệu đào tạo cho nhân viên mới, đào tạo trên cơ sở yêu cầu của công việc mà người lao động đủ năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

Đào tạo đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế quản lý tiếp tục kế tiếp nhau. Chất lượng của lao động quản lý, cán bộ kỹ thuật ngày càng được nâng lên, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, am hiểu cả các lĩnh vực khác liên quan đến ngành nghề, công việc đang làm. Hoàn thiện đội

ngũ cán bộ quản lý có năng lực, trình độ chuyên môn cao, có phẩm chất chính trị ...đặc biệt là những vị trí lãnh đạo quan trọng của công ty.

Đào tạo một đội ngũ công nhân lành nghề có ý thức kỷ luật, chấp hành tốt các nội quy, quy chế mà công ty đề ra, có tác phong công nghiệp trong lao động và có khả năng sử dụng và vận hành các thiết bị máy móc hiện đại hoàn toàn không xảy ra sự cố và tai nạn trong quá trình lao động.

Để đạt được mục tiêu đề ra thì công ty đã đặt ra một số phương hướng đào tạo đến năm 2025 cụ thể:

- + Hoàn thiện quy trình đào tạo lao động cho phù hợp với yêu cầu của công ty.

- + Xây dựng hệ thống nhà cung ứng đào tạo phong phú, có uy tín và chất lượng cao.

- + Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo.

- + Tăng cường khả năng phối hợp giữa các cấp, phòng ban trong công ty để thực hiện tốt hơn công tác đào tạo.

- + Vận dụng những tiến bộ của công nghệ thông tin vào công tác đào tạo.

- Phương thức đào tạo:

- + Đào tạo nội bộ: Phải cải tiến phương pháp đào tạo hiện tại, cần xác định đúng đối tượng đào tạo và có chính sách cụ thể cho từng đối tượng.

- + Đào tạo ngoài doanh nghiệp: Cần có chiến lược trong dài hạn để giữ chân và thu hút nhân tài.

- Năng lực hệ thống đào tạo của doanh nghiệp:

- + Dự báo chính xác nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực: Dự báo nhu cầu đào tạo nhằm xác định nhu cầu đào tạo cụ thể trong một thời điểm, một giai đoạn hoặc một xu hướng phát triển trong tương lai để đáp ứng thực hiện các

yêu cầu của công việc với những yêu cầu cụ thể về trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm.

+ Đưa ra mục tiêu đào tạo rõ ràng: Cần có mục tiêu cụ thể mới tạo ra được đích đến cho mọi người hướng tới, tạo cho người lao động có động lực học tập.

+ Xây dựng chương trình đào tạo hợp lý và đa dạng phương pháp đào tạo:

Thay đổi phương pháp đào tạo và giảng dạy phù hợp với thực tiễn. Có rất nhiều chương trình đào tạo chỉ chuẩn bị nội dung giảng giải là chính, ít chuẩn bị phần thực hành, phần kích thích suy nghĩ, sáng tạo và độc lập của từng học viên.

+ Nâng cao chất lượng hoạt động đánh giá hiệu quả: Cần xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá. Người đánh giá phải lựa chọn mục tiêu và các tiêu chí theo nó để thực hiện hoạt động đánh giá. Các tiêu chí phải được nghiên cứu một cách cụ thể tỉ mỉ để có hiệu quả cao nhất.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo lao động quản lý

3.2.1. Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ phụ trách đào tạo lao động quản lý

Để nâng cao hiệu quả của đào tạo nguồn nhân lực nói chung và lao động quản lý nói riêng thì vấn đề đầu tiên mà công ty cần phải làm là hoàn thiện bộ máy làm công tác này:

Cần phải thành lập một ban chuyên trách việc đào tạo trực thuộc văn phòng công ty để việc phân công nhiệm vụ được rõ ràng và họ sẽ tập trung vào công việc tổ chức thực hiện các đào tạo trong công ty. Hoàn thiện bộ máy quản lý đào tạo bằng việc tuyển chọn, đề bạt cán bộ phải căn cứ vào điều kiện và tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ yêu cầu phải là những người có trình độ đại học về quản lý nhân sự hoặc được đào tạo về đào tạo nguồn

nhân lực tại các trường chính quy. Về năng lực bản thân thì họ phải am hiểu tình hình sản xuất kinh doanh của công ty cũng như phải có khả năng lập kế hoạch, tổ chức và thực hiện công việc một cách hợp lý và sáng tạo. Đồng thời cũng cần có phẩm chất đạo đức tốt, liêm chính, không vụ lợi, làm việc dựa trên tinh thần tự nguyện vì sự phát triển của công ty. Công ty cần tìm ra người có đủ những yếu tố trên và giao cho họ thực hiện đào tạo nguồn nhân lực để đảm bảo tốt công tác nghiên cứu về nhu cầu, đối tượng và có khả năng tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả công tác này.

Đẩy mạnh sự liên kết giữa văn phòng công ty chịu trách nhiệm chung công tác này và các đội ngũ phụ trách đào tạo tại các xí nghiệp thành viên để có thể nắm bắt được nhu cầu, đề ra mục tiêu và cử người đi học cho phù hợp. Sự liên kết này càng chặt chẽ thì đào tạo của công ty sẽ ngày càng có hiệu quả. Đồng thời cũng phải phân chia rõ nhiệm vụ cho từng người trong đội ngũ này để việc tổ chức thực hiện công tác được dễ dàng và nhanh chóng.

Bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ làm nghiệp vụ đào tạo từ cấp cơ sở trở lên, mở các lớp bồi dưỡng ngắn hạn về quản lý và phân tích các dự án đào tạo, tạo điều kiện cho họ tham gia các công trình nghiên cứu dự báo chiến lược và quản lý khoa học tại các trường đại học, trung tâm khoa học tự nhiên và công nghệ quốc gia hoặc viện nghiên cứu.

Bên cạnh việc đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ, công ty cần phải tích cực bồi dưỡng cán bộ quản lý công tác đào tạo về trình độ ngoại ngữ và tin học đặc biệt là về kiến thức quản lý nhân sự trên máy tính để họ có đủ điều kiện thực hiện tốt hơn công việc của mình trong thời đại công nghệ khoa học tiên tiến như hiện nay. Đồng thời cũng phải có những khoá học về chính sách mới, về đào tạo của Nhà nước để họ thực hiện một cách chính xác và đúng quy định.

3.2.2. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực là bước đầu tiên và cũng là bước quan trọng nhất trong quy trình đào tạo lao động quản lý của công ty. Vì vậy, khi thực hiện hoạt động này không tốt sẽ gây ra những hậu quả khó khắc phục và lãng phí. Công ty cũng đã phân tích công việc, nhiệm vụ và phân tích cá nhân nhưng việc phân tích này còn khá sơ sài. Do đó, khi thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo công ty cần phải chú ý những điều cơ bản sau: Dựa vào tình hình, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty trong dài hạn ít nhất là 5 năm. Xác định nhu cầu lao động quản lý cần thiết bao nhiêu người? Trình độ, kỹ năng ra sao? So sánh với số lao động quản lý và trình độ lao động hiện có và lao động thay thế (do về hưu, chuyển đổi công tác...) để xác định những vị trí nào cần được đào tạo bổ sung. Có giải pháp kịp thời trong việc cân nhắc giữa tuyển dụng từ bên ngoài hay đào tạo lao động để bổ sung. Việc phân tích công việc và phân tích cá nhân người lao động rất quan trọng. Phân tích công việc để xác định được các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.

Vậy, để thực hiện được những điều trên, Công ty cần thực hiện tốt các vấn đề về quản trị nhân sự đặc biệt trong việc phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc.

Thứ nhất, hoàn thiện khâu phân tích công việc trong công ty.

Công ty có thể sử dụng các phương pháp sau để thực hiện phân tích công việc:

+ Phương pháp quan sát: là phương pháp mà người nghiên cứu sẽ quan sát một hay một nhóm người lao động làm việc và ghi lại các thông tin: hoạt động mà người đó thực hiện, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào để hoàn thành các bộ phận khác nhau của một công việc. Trước tiên cán bộ

đào tạo quan sát công việc đang thực hiện của cán bộ một cách kỹ lưỡng và có hệ thống, cố gắng xác định tất cả các bước công việc được thực hiện để hoàn thành công việc. Nếu cán bộ đào tạo đã có một tài liệu mô tả một cách chi tiết về các nhiệm vụ của công việc (bản mô tả công việc) thì có thể dùng như một tài liệu hướng dẫn để xác định những điểm khác nhau giữa thực tế làm việc của nhân viên và yêu cầu cần hoàn thành Cán bộ đào tạo chỉ ra sự khác nhau giữa yêu cầu công việc với thực hiện làm việc và những thiếu sót về kỹ năng của công việc mà người cán bộ thực hiện. cán bộ đào tạo có thể tham khảo sử dụng bảng sau đây để ghi chép lại quan sát của mình:

Bảng 3.1: Bảng so sánh giữa yêu cầu công việc và thực tế làm việc của nhân viên

<i>Tên nhân viên:.....</i>	<i>Cán bộ theo dõi:.....</i>	
<i>Phòng ban:.....</i>	<i>Ngày:.....</i>	
Các yêu cầu của công việc	Thực tế nhân viên làm	Sự thiếu hụt giữa yêu cầu và thực tế
Các nhiệm vụ được yêu cầu.....		
Các kỹ năng cần thiết cho công việc.....	Những kỹ năng hiện có	Các kỹ năng còn thiếu hoặc cần phải hoàn thiện
Các kiến thức cần có cho công việc.....	Các kiến thức và hiểu biết hiện có của nhân viên	Các kiến thức và hiểu biết cần hoàn thiện hay còn thiếu
Các quan điểm cần có khi thực hiện công việc.....	Những quan điểm thực hiện công việc của nhân viên	Các quan điểm còn thiếu hay cần hoàn thiện của nhân viên

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

+ Phương pháp phỏng vấn: Sau bước quan sát, cán bộ đào tạo tiến hành phỏng vấn người cán bộ xem anh ta thực hiện công việc như thế nào để xác định lại những ghi chép của cán bộ đào tạo. Sau đó tiếp tục phỏng vấn một người thực hiện không tốt công việc tương tự để tìm hiểu các vấn đề anh ta gặp phải khi thực hiện công việc; cuối cùng thì cán bộ đào tạo trả lời vào cột “Sự khác nhau giữa yêu cầu và thực tế thực hiện công việc của nhân viên” để chỉ ra nhu cầu đào tạo của cán bộ.

+ Phương pháp nhật ký công việc: Người lao động tự ghi chép lại các hoạt động của mình để thực hiện công việc. Phương pháp này sẽ thu được các thông tin theo sự kiện thực tế. Cần lưu ý việc ghi chép phải được thực hiện liên tục, nhất quán và trung thực.

- Thứ hai, hoàn thành công tác đánh giá thực hiện công việc.

Hiện nay, công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty được thực hiện rất sơ sài, chủ yếu dựa trên sự bình bầu của trưởng phòng và các đồng nghiệp. Việc bình bầu này chủ yếu cũng chỉ phục vụ cho mục đích tính lương và khen thưởng. Do vậy, mới chỉ đánh giá được kết quả thực hiện của người lao động một cách rất chung chung, chứ chưa đánh giá được các yếu tố về trình độ kỹ năng, thái độ làm việc. Vì vậy, công ty cần phải áp dụng những phương pháp đánh giá công việc một cách khoa học hơn.

Hơn nữa, việc xác định nhu cầu đào tạo cũng phải dựa trên nguyện vọng của người lao động. Chính người lao động là người hiểu rõ những kiến thức kỹ năng mình còn thiếu sót. Tại công ty cũng đã thực hiện việc các đơn vị đăng ký nhu cầu đào tạo và gửi lên Ban giám đốc phê duyệt. Nhưng nếu Công ty chủ động lập ra cho mình một bảng hỏi điều tra thì việc xác định nhu cầu sẽ mang lại kết quả cao hơn. Bảng hỏi được phát cho các cán bộ nhân viên trả lời, sau đó gửi về phòng quản lý nhân sự tổng hợp lại, so sánh, cân

nhắc với hai cơ sở nêu trên. Sau khi tổng hợp nhu cầu xong thì trình lên Ban giám đốc phê duyệt.

3.2.3. Đa dạng hóa các loại hình và phương pháp đào tạo

Đối với lao động quản lý: công ty trong những năm gần đây đã áp dụng phương pháp đào tạo mới là hội thảo, hội nghị, song còn chiếm tỷ trọng quá nhỏ. Trong thời gian tới, công ty có thể tổ chức thêm nhiều buổi hội nghị để thảo luận về các vấn đề ở nhiều lĩnh vực do cán bộ trong công ty có kinh nghiệm, trình độ cao hướng dẫn hoặc có thể mời những chuyên gia về quản lý hành chính, quản lý kinh tế và các chuyên gia đầu ngành dệt may về hội thảo. Đặc biệt trong đó không chỉ có sự góp mặt của các lãnh đạo cấp cao mà phải có sự tham gia của cả các lãnh đạo cấp cơ sở để họ có thể trao đổi những sáng kiến cải tiến, những kinh nghiệm tổ chức sản xuất từ đó các bộ phận khác có thể học hỏi và ban lãnh đạo công ty có thể tạo điều kiện thuận lợi hơn cho công việc của họ.

Đồng thời, công ty có thể áp dụng thêm các phương pháp mới như chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính, đào tạo kỹ thuật nghe nhìn để người lao động có thể tự học từ đó tiết kiệm thời gian thực hiện các công việc khác được giao và phương pháp mô hình hoá hành vi, huấn luyện theo mô hình mẫu để nâng cao kỹ năng giao tiếp, giải quyết các vấn đề thực tế một cách hiệu quả hơn.

Mỗi phương pháp đào tạo đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của nó do đó công ty cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để đào tạo sao cho phù hợp với tình hình và điều kiện của công ty, không nên chỉ áp dụng cứng nhắc một vài phương pháp nhất định. Tuy nhiên, để công tác đào tạo nguồn nhân lực thực sự thành công thì trong bất kỳ hình thức nào, công ty cũng cần lưu ý một số nguyên tắc:

- Khi bắt đầu đào tạo phải cung cấp cho học viên kiến thức chung về các vấn đề sẽ học.

- Sử dụng nhiều ví dụ để minh họa khi cung cấp cho học viên các tư liệu, kiến thức mới.

- Cố gắng tạo tình huống sinh động, hấp dẫn thu hút sự tham gia đóng góp ý kiến và kích thích tính sáng tạo của học viên song phải sát với thực tế.

- Đào tạo lý thuyết xen kẽ với thực hành sẽ mau nhớ, lâu quên.

- Để đạt được các kết quả tốt, học viên cần tham gia tích cực, chủ động vào quá trình đào tạo, cần đề cao tinh thần tự học ở nhà và ngay chính nơi làm việc của người lao động. Công ty thường xuyên nên tổ chức các cuộc hội thảo, thảo luận nhóm, thuyết trình trước các học viên khác... để thu hút học viên tham gia.

3.2.4. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo

Trước tiên, công ty cần xây dựng quy chế đào tạo rõ ràng và chặt chẽ, đây là một việc cần làm ngay vì nó có ý nghĩa quan trọng trong quá trình thực hiện công tác đào tạo nhân lực giúp cho các chương trình học tập đi đúng hướng và phù hợp với các quy định của công ty cũng như của Nhà nước. Việc xây dựng quy chế sẽ được giao cho một nhóm soạn thảo và phổ biến tới người lao động.

- Về chương trình đào tạo:

- + Công ty cần xây dựng các chương trình đào tạo và giáo trình giảng dạy theo tình hình sản xuất kinh doanh.

- + Các chương trình đào tạo cần phải thực hiện theo nguyên tắc đan xen giữa lý thuyết và thực hành đối với tất cả các học viên ở các bộ phận. Nội dung đào tạo cần phải sát với công việc dự kiến được giao sau khi tốt nghiệp của người được đào tạo để họ có thể vận dụng kiến thức vào thực tế.

- Về đối tượng đào tạo:

Hiện nay, do điều kiện sản xuất của công ty đòi hỏi cần nhiều lao động trực tiếp do đó, việc đào tạo chủ yếu tập trung vào đối tượng này. Đội ngũ cán bộ quản lý trong những năm qua tuy rằng đã được quan tâm bồi dưỡng hơn nhưng vẫn còn chiếm tỷ trọng quá nhỏ so với tổng số cán bộ. Do đó, công ty cần phải chú trọng đào tạo bộ phận này trong thời gian tới với những biện pháp như sau:

+ Thường xuyên cử cán bộ đi học tại các trường chính quy, tham gia các cuộc nghiên cứu khoa học từ cấp công ty đến ngành để họ tiếp cận với các kiến thức, kỹ năng quản lý và điều hành mới như kiến thức về quản trị nhân lực, chiến lược kinh doanh cũng như các kỹ năng về giao tiếp, ngoại ngữ, tin học....

+ Nâng cao trình độ ngoại ngữ cho cán bộ các phòng ban và các cán bộ cơ sở để họ có thể giao tiếp hoặc làm việc với chuyên gia nước ngoài một cách dễ dàng để chuẩn bị cho việc mở rộng thị trường, hợp tác với các nước trên thế giới cũng như tạo thuận lợi cho việc cử người đi học ở nước ngoài bất kỳ lúc nào.

+ Đào tạo và bổ sung kiến thức tin học cho cán bộ nhân viên của công ty bằng việc tạo điều kiện cho họ tham gia vào các khoá học cấp chứng chỉ hoặc các khoá đào tạo của các trung tâm tin học lớn về khả năng sử dụng máy tính, khai thác và sử dụng Internet, quản trị mạng và lập trình viên...tạo điều kiện thuận lợi cho việc sử dụng các phần mềm xử lý thông tin, số liệu mới.

+ Tăng cường bồi dưỡng kỹ năng giao tiếp, tổ chức sắp xếp công việc, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng phát hiện và giải quyết vấn đề... cho cán bộ nhân viên trong công ty bằng việc tổ chức các khoá học theo các phương pháp mới như mô hình hoá hành vi, huấn luyện theo mô hình mẫu.

+ Mở rộng các hình thức học tập thường xuyên cho cán bộ quản lý đặc biệt là đào tạo từ xa. Thực hiện việc đào tạo và đào tạo lại cán bộ quản lý cho phù hợp với tình hình công ty. Đối với đội ngũ cán bộ đủ khả năng đảm đương chuyên môn nghiệp vụ và trong tương lai có khả năng là chủ chốt của công ty, cần có kế hoạch cung cấp tài liệu, cập nhật thông tin, kiến thức, sử dụng các hình thức đào tạo ngắn hạn... để họ có điều kiện học tập, nâng cao lại vừa có đủ điều kiện đảm bảo công tác. Có kế hoạch đào tạo đội ngũ kế cận, xây dựng đội ngũ am hiểu khoa học công nghệ đóng vai trò chủ chốt trong nghiên cứu khoa học, đào tạo ở trình độ cao, có khả năng tư vấn cho sự nghiệp phát triển công ty để thực hiện các mục tiêu chiến lược về đào tạo phải có bước đi cụ thể có hiệu quả.

+ Đặc biệt, công ty cũng cần đào tạo kiến thức chuyên môn khái quát thuộc ngành mũi nhọn cho cán bộ quản lý, đặc biệt những người quản lý trực tiếp lĩnh vực kinh doanh đó; thông qua các cuộc hội thảo giữa cán bộ phòng ban và cán bộ các xí nghiệp để từ đó việc quản lý và ra các chính sách của cán bộ có thể phù hợp và sát với điều kiện sản xuất.

3.2.5. Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên

Hầu hết giảng viên trong công ty và giảng viên thuê ngoài đều đáp ứng được yêu cầu cho công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty. Tuy nhiên, có một số giáo viên vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu cho công tác giảng dạy. Do đó, công ty nên:

- Tổ chức khóa đào tạo kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giảng viên trong ngắn hạn. Ngoài ra, công ty nên tổ chức một số buổi hội thảo cho giáo viên trong cùng một lĩnh vực để có cơ hội trao đổi, học hỏi kỹ năng, kinh nghiệm giảng dạy trong phạm vi cho phép.

- Trong công tác lựa chọn giảng viên, không chỉ quan tâm đến trình độ chuyên môn, kinh nghiệm của giáo viên mà còn chú ý đến các yếu tố sau:

+ Phẩm chất đạo đức: Lựa chọn giáo viên có phẩm chất đạo đức tốt nhiệt tình trong công việc.

+ Sức khỏe giáo viên giảng dạy phải có sức khỏe tốt để đảm bảo cho quá trình giảng dạy diễn ra liền mạch, có hiệu quả.

+ Việc giảng dạy thường cần giáo viên có nhiều kinh nghiệm. Tuy nhiên, công ty nên có sự khuyến khích với giáo viên trẻ, có kinh nghiệm, trình độ, sức khỏe, nhiệt huyết với công việc giảng dạy.

+ Giáo viên thuê ngoài nên lựa chọn những giảng viên có kinh nghiệm giảng dạy ở nhiều công ty và được đánh giá là tốt. Trước khi tiến hành giảng dạy, công ty và giáo viên nên có buổi trao đổi về tình hình thực tại của công ty, mục đích để giáo viên hiểu rõ hơn về công ty, thuận tiện bố trí giảng dạy cho phù hợp.

Đối với giáo viên thuê ngoài hoặc từ các trường chính quy: đây là nguồn giáo viên đào tạo chủ yếu cho cán bộ quản lý cấp trung và cán bộ phụ trách một bộ phận công nhân sản xuất. Đối với đối tượng này cũng cần có một số biện pháp nâng cao chất lượng:

+ Đối với việc liên kết đào tạo với các trường chính quy thì công ty cần phải thực hiện tốt bước tìm hiểu về chất lượng đào tạo, về đội ngũ giáo viên đang giảng dạy của trường xem có phù hợp với các chuyên ngành cần đào tạo theo nhu cầu của công ty không.

+ Đối với các giảng viên thuê ngoài, cần phải tìm hiểu quá trình giảng dạy của họ tại các trường, các trung tâm hoặc các doanh nghiệp khác trước khi ký hợp đồng. Khi ký kết hợp đồng với giáo viên thuê ngoài hoặc với các

trường đào tạo công ty cần soạn thảo các điều khoản quy định về chất lượng của khoá đào tạo và trách nhiệm của họ trong khoá đào tạo.

+ Trước khi giảng dạy, bộ phận phụ trách đào tạo cần tiến hành trao đổi với đại diện của trường liên kết hoặc với giảng viên giảng dạy về mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, cung cấp cho họ những tài liệu về công ty để họ hiểu rõ hơn về công việc, từ đó tạo điều kiện để họ chuẩn bị nội dung và giảng dạy tốt hơn.

+ Nếu có điều kiện, công ty nên mời các chuyên gia nước ngoài về giảng dạy, hướng dẫn các buổi học để người lao động được mở mang tầm hiểu biết

Công ty nên chú ý sử dụng nguồn giáo viên từ trong công ty có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cao nhất cho công ty vì họ đã và đang làm việc trong công ty thì họ cũng sẽ tâm huyết với công tác đào tạo của công ty hơn. Đồng thời tổ chức khóa học đào tạo kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giáo viên lấy từ nội bộ công ty trong ngắn hạn (3-6 tháng). Công ty cần có thêm khoản kinh phí và các chính sách phù hợp để kích thích tinh thần làm việc của giáo viên như: Động viên khuyến khích song song với việc tăng tiền lương và thưởng cho cán bộ làm công tác đào tạo khi họ làm tốt công việc.

Sau mỗi khóa học công ty cần phải tổ chức đánh giá lại chất lượng của các giáo viên lẫn người học để lựa chọn ra đội ngũ giáo viên phù hợp và có chất lượng cao cho các lần đào tạo tiếp theo mang lại hiệu quả đào tạo tốt nhất cho công ty mình.

3.2.6. Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo

Như phân tích ở trên ta thấy nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực nói chung và đào tạo đội ngũ lao động quản lý nói riêng của công ty vẫn còn hạn hẹp, đây là một trong những nguyên nhân làm giảm tính

hiệu quả của công tác đào tạo. Chính vì vậy để huy động được kinh phí từ nhiều nguồn công ty cần thực hiện những biện pháp sau:

- Công ty cần có các chiến lược đào tạo cụ thể và hợp lý trình lên cấp trên nêu rõ lợi ích của việc đào tạo nguồn nhân lực đối với người lao động trong toàn công ty.

Lập quỹ: “Chung tay vì công tác đào tạo nguồn nhân lực” để huy động sự ủng hộ của cán bộ công nhân viên và phổ biến cho họ biết quỹ này được lập ra vì chính sự phát triển của người lao động toàn công ty. Việc huy động nguồn vốn ngoài ngân sách như sự đóng góp học phí của học viên, khuyến khích các đoàn thể, các tổ chức kinh tế, lập quỹ khuyến học vì sự nghiệp công nghiệp hoá hiện đại hoá cần được quan tâm đúng mức.

Chi phí đào tạo là một trong những yếu tố góp phần không nhỏ tới hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Vì vậy, để có thể được sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo thì công ty cần phải :

- Cần xác định được các khoản chi phí cho đào tạo một cách đầy đủ để khi thực hiện kế hoạch đào tạo sẽ không bị rơi vào tình trạng vượt chi hay thiếu thu. Công ty cũng cần phải công khai các khoản chi phí đào tạo hàng năm.

- Chi phí cho các khóa đào tạo căn cứ vào mục tiêu lâu dài đã đề ra để ra để tính toán chính xác nhất kinh phí đào tạo cho từng năm cụ thể và trong giai đoạn cụ thể.

- Để nguồn kinh phí đào tạo của công ty ổn định và có thể thực hiện được các hoạt động đào tạo theo đúng kế hoạch thì công ty cần phải lập thành quỹ tiền riêng cho công tác đào tạo này bởi đây cũng là một hoạt động diễn ra thường xuyên và liên tục của công ty, công tác này hoạt động tốt thì hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty mới hiệu quả.

- Để sử dụng kinh phí đào tạo hợp lý, công ty nên có chính sách trích phần nhỏ trong quỹ thưởng cho giáo viên, học viên có thành tích xuất sắc trong khóa học nhằm tăng tinh thần giảng dạy và học tập của học viên và giảng viên để khóa đào tạo có hiệu quả nhất.

- Bên cạnh nguồn kinh phí nội bộ. Công ty nên thu hút nguồn tài trợ từ các đối tác và các tổ chức trong và ngoài nước góp vào quỹ đào tạo vì mục tiêu hợp tác cùng phát triển. Đồng thời, việc mở rộng quan hệ liên kết đào tạo cũng rất cần thiết để góp phần tiết kiệm chi phí.

3.2.7. Đầu tư cơ sở vật chất cho công tác đào tạo

**** Đầu tư cơ sở vật chất***

Cơ sở vật chất cho đào tạo đóng vai trò rất lớn trong việc quyết định hiệu quả của công tác đào tạo. Với cơ sở vật chất hiện đại, các học viên sẽ tiếp thu được những kiến thức dễ dàng hơn, đồng thời tiếp cận được với những công nghệ hiện đại, kỹ thuật tiên tiến. Ngược lại, với cơ sở vật chất yếu kém thì việc giảng dạy sẽ rất khó khăn gây nhiều cản trở cho người học. Do đó, cần phải thực hiện một số biện pháp sau để nâng cao chất lượng cơ sở vật chất cho đào tạo:

- Hiện tại, cơ sở vật chất dành cho việc học tập của công ty không quá yếu kém song với khối lượng lớn học viên học tập hàng năm sẽ khiến cho cơ sở vật chất dần xuống cấp, không đáp ứng được yêu cầu đào tạo. Do đó, hàng năm công ty phải cho kiểm tra toàn bộ cơ sở hạ tầng của mình, điều này sẽ giúp công ty phát hiện kịp thời những sai hỏng để sửa chữa hoặc thay mới, từ đó giảm bớt chi phí cho đào tạo trong tương lai. Kiến nghị công ty mỗi năm nên trích 10% chi phí đào tạo cho việc nâng cấp cơ sở vật chất của mình thì hệ thống đào tạo sẽ không những đáp ứng nhu cầu mà còn có thể bắt kịp với những công nghệ hiện đại giúp cho việc học tập được dễ dàng hơn.

- Công ty cần phải quan tâm đúng mức tới chất lượng cơ sở vật chất

của các nguồn cung cấp dịch vụ đào tạo. Đây là một công việc khá khó khăn vì công ty còn cần phải tổ chức nhiều lớp học bên ngoài doanh nghiệp, cơ sở hạ tầng hoàn toàn là của các trung tâm, các trường nhận đào tạo song trong số đó, công ty sẽ tiến hành chọn lựa và đưa ra phương án đào tạo tốt nhất.

- Việc xây dựng và trang bị cơ sở hạ tầng của công ty phục vụ cho việc đào tạo cần phải được thực hiện đồng bộ và nghiêm túc ngay từ đầu sẽ tiết kiệm được chi phí và đem lại cho người học cũng như người dạy sự thoải mái trong các khoá học nhằm đạt hiệu quả đào tạo cao nhất.

- Ứng dụng các công nghệ phần mềm vào chương trình đào tạo.

- Liên kết với bộ phận văn thư ở phòng quản trị hành chính để hỗ trợ chuẩn bị lớp học. Có thể tổ chức những bữa ăn nhẹ giữa giờ, tạo không khí thoải mái, tinh thần học tập tốt nhất cho học viên.

- Cán bộ phụ trách đào tạo thường xuyên kiểm tra các trang thiết bị phục vụ lớp học, bàn ghế hỏng để kịp thời thay thế tránh làm ảnh hưởng đến việc học tập.

**** Xây dựng mô hình văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp***

Để tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững, tổ chức cần xây dựng mô hình văn hóa doanh nghiệp lành mạnh và riêng phù hợp với tổ chức.

- Công ty cần tổ chức những chương trình giao lưu như thể dục thể thao, văn hóa văn nghệ.. giữa các phòng ban nhằm tạo điều kiện cho mọi người gần gũi nhau hơn, đoàn kết hơn để dễ dàng hợp tác trong công việc

- Có nội quy quy định riêng của công ty, nội quy phải có hiệu lực và được tất cả mọi người hưởng ứng và làm theo

- Hàng năm nên tổ chức cho toàn công ty đi du lịch, nghỉ mát có kèm theo người thân, gia đình, thưởng tết...nhằm tạo cho người lao động có động lực làm việc tốt hơn.

- Ngoài ra, thường xuyên tổ chức thăm hỏi người thân, gia đình của người lao động khi gặp khó khăn như ốm, đau, bệnh tật, hoạn hỉ....tạo sự gần gũi và tình cảm cho các nhân viên trong tổ chức.

*** *Đảm bảo số lượng và chất lượng của đội ngũ cán bộ chuyên trách.***

Như đã phân tích ở phần thực trạng về năng lực đội ngũ cán bộ chuyên trách đào tạo thì hiện tại công ty chỉ có một cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo với chuyên ngành cử nhân hành chính học và số năm kinh nghiệm là 7 năm. Công ty ngày càng coi trọng công tác đào tạo nên khối lượng công việc cũng tương đối lớn. Vì vậy, công ty cần đảm bảo số lượng và chất lượng của đội ngũ cán bộ chuyên trách này.

- Nếu như công việc quá nhiều, một mình cán bộ chuyên trách không thể thực hiện hết công việc thì công ty nên tổ chức tuyển dụng thêm người có năng lực, trình độ, chuyên môn và có kinh nghiệm làm việc. Hình thức tuyển có thể tổ chức thi nội bộ hoặc đề nghị công ty tuyển người mới từ bên ngoài.

- Cử cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo đi học tại lớp nâng cao chuyên môn và nghiệp vụ về quản trị nguồn nhân lực và đặc biệt là về đào tạo nguồn nhân lực tại các trường, Trung tâm có uy tín về đào tạo chuyên ngành Quản trị nhân lực như: Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Trường Đại học Lao động và xã hội...Yêu cầu các cán bộ đào tạo khi tham gia các lớp học này phải lấy được chứng chỉ tốt nghiệp.

- Tổ chức hội thảo, hội nghị hay các hoạt động trao đổi về kiến thức, phương thức đào tạo với các công ty trực thuộc tổng công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc để giúp cho cán bộ đào tạo trao đổi và học hỏi kinh nghiệm về công tác đào tạo.

- Tiến hành thi định kỳ 2 lần/năm cho các cán bộ phụ trách công tác đào tạo trong công ty. Nội dung thi có thể là các môn như: Kỹ năng soạn thảo văn bản, Luật lao động, xử lý tình huống diễn ra, kỹ năng soạn thảo văn bản quy

định về công tác đào tạo đang lưu hàng tại công ty... hình thức thi là thi tự luận.

Để thực hiện được điều này thì cần có sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty như tạo điều kiện cho các cán bộ đào tạo đi học để nâng cao kiến thức, liên kết với các trung tâm, các trường đào tạo chuyên ngành Quản trị nhân lực, công ty cung cấp đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo, góp phần làm giảm công việc cho các cán bộ đào tạo: Cung cấp đủ máy tính nối mạng internet, máy in, xây dựng các phần mềm hỗ trợ công tác đào tạo...

3.2.8. Hoàn thiện khâu đánh giá hiệu quả công tác đào tạo

*** Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo một cách chi tiết và chính xác.**

Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo của công ty sau mỗi khóa học vẫn chưa được thường xuyên và kỹ năng mới chỉ dừng lại ở việc xem xét kết quả học tập của học viên thông qua bảng điểm, chứng chỉ, văn bằng tốt nghiệp, dựa trên nhận xét chủ quan của người giám sát, công ty chưa thực hiện tốt công tác đánh giá hiệu quả của khóa đào tạo. Vì vậy, trong thời gian tới công ty cần xây dựng hệ thống phản hồi tốt, đảm bảo tính đáng tin cậy của kết quả đánh giá.

Hiệu quả đào tạo được đánh giá ở những mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng. Công ty có thể tham khảo mô hình đánh giá của tiến sĩ Donald Kir Patrick:

Bảng 3.2: Mô hình đánh giá của tiến sĩ Donald Kir Patrick

Mức độ	Khía cạnh quan tâm	Vấn đề quan tâm	Công cụ
(1)	Phản ứng của người học	Người học thích chương trình thế nào?	Bảng câu hỏi
(2)	Những kiến thức, kỹ năng học được	Người học được gì?	Bài kiểm tra, tình huống giả

(3)	Ứng dụng vào công việc	Người học áp dụng những điều đã học vào công việc như thế nào?	Những đo lường về kết quả thực hiện công việc
(4)	Kết quả mà doanh nghiệp đạt được	Doanh nghiệp thu được gì từ việc đầu tư vào đào tạo	Phân tích chi phí bỏ ra và lợi ích đạt được

(Nguồn: Đào tạo nguồn nhân lực, làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ - Business Edge.)

Với mô hình đánh giá này Công ty phải xây dựng các tiêu chí cụ thể cho các công cụ đánh giá như để đo lường về kết quả thực hiện công việc thì Công ty phải xây dựng bảng điểm cho từng tiêu chí về thực hiện công việc và gán số điểm đánh giá cho từng tiêu chí, từ đó mới đánh giá được cán bộ nhân viên đang được tỷ trọng bao nhiêu điểm để thấy rằng họ đã làm được tốt những phần nào. Việc xây dựng và đánh giá tiêu chí này do cán bộ phụ trách đào tạo và các trưởng bộ phận thực hiện.

Mức độ (1) và (2) có thể đánh giá ngay trong quá trình đào tạo còn mức độ (3) và (4) chỉ có thể thực hiện được sau quá trình đào tạo. Công tác đánh giá hiệu quả bằng định tính ở công ty được thực hiện dựa trên căn cứ vào chứng chỉ, bằng cấp mỗi khóa học,. Để việc đánh giá theo cách này phản ánh đúng và khách quan kết quả học tập của các học viên thì công ty cần phải quan tâm đến nhiều vấn đề như: yêu cầu giảng viên giảng dạy chuẩn bị bài chu đáo tổng hợp được lượng kiến thức của khóa đào tạo, coi thi và chấm thi nghiêm túc, không có gian lận, tiêu cực và không chạy theo thành tích.

*** Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc**

Công ty có thể sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Trong phương pháp này người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao. Để xây dựng phương pháp cần thực hiện các bước sau:

- Xây dựng các tiêu thực đánh giá:Tùy từng bản chất của loại công

việc, người xây dựng tiêu thức có thể thông qua bản yêu cầu công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và trao đổi trực tiếp với người có kinh nghiệm về công việc đó để xây dựng các tiêu thức phù hợp.

- Tiến hành chia các tiêu thức thành các mức độ ứng với một điểm nhất định. Để đánh giá một cách chi tiết dễ dàng hơn, mẫu phiếu đánh giá có thể được thiết kế chi tiết hơn bằng cách mô tả ngắn gọn tiêu thức đánh giá và từng thứ hạng.

- Gửi mẫu phiếu đánh giá đến các đơn vị, các đơn vị phổ biến tới cán bộ nhân viên. Định kỳ (có thể hàng quý hoặc 6 tháng một lần) người đánh giá, có thể là trưởng các đơn vị, căn cứ vào mức độ thực hiện công việc và đánh dấu vào thứ hạng tương ứng trên phiếu đánh giá. Việc kết hợp điểm số có thể là tổng số điểm hoặc trung bình số điểm. Tùy từng loại công việc, để đảm bảo tính đặc trưng của công việc đó, ta có thể gán cho các tiêu thức trọng số thích hợp.

- Phiếu đánh giá được tổng hợp lại, nếu như có sự chênh lệch lớn trong kết quả đánh giá của người lao động và người quản lý thì cần đánh giá lại hoặc có thể trao đổi thảo luận để đưa đến thống nhất.

- Thông báo kết quả đánh giá tới người lao động để cung cấp thông tin về tình hình thực hiện công việc của họ giúp họ hoàn thiện hơn bản thân.

- Lưu trữ các kết quả trong hồ sơ nhân viên để làm cơ sở cho các quyết định nhân sự: Đề bạt, đào tạo...

- Ngoài ra, công ty cần sử dụng các phương pháp đánh giá như: dựa vào phản ứng, sự thay đổi hành vi thái độ, kết quả học tập, kết quả làm việc của học viên, thái độ làm việc sau khi đào tạo, tình thần đoàn kết, làm việc nhóm của người lao động một cách linh hoạt tùy vào từng đối tượng.

- Trong đó, để đánh giá hiệu quả đào tạo của các cán bộ quản lý công ty nên sử dụng tiêu thức sự phản ứng của học viên vì các khoá học đào tạo chủ yếu trong thời gian rất ngắn dưới 1 tuần và thường là các buổi tập huấn, hội thảo do đó không thể dựa vào kết quả học tập, bảng điểm, chứng chỉ.

- Đối với công nhân sản xuất thì phương pháp đánh giá phù hợp là dựa vào kết quả làm việc của học viên. Để xác định sự thay đổi về hiệu quả làm việc trước và sau khoá đào tạo công ty có thể sử dụng phương pháp chụp ảnh hoặc dựa vào số liệu thống kê kết quả làm việc. Tuy nhiên đối với hình thức đào tạo tập trung dài hạn của công nhân thì ngoài phương pháp trên công ty còn có thể sử dụng phương pháp đánh giá kết quả học tập của người lao động qua các kỳ kiểm tra cuối các khoá học.

- Cán bộ quản lý trực tiếp tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động sau khoá học và so sánh với kết quả làm việc của chính họ trước khi đào tạo, để xem những kiến thức, kỹ năng được đào tạo có vận dụng vào công việc để nâng cao kết quả thực hiện công việc hay không, sự thành thạo kỹ năng của người lao động có được cải thiện không, những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của người lao động sau khóa học đã được khắc phục chưa? Tiến hành so sánh những người đã được đào tạo và những người chưa được đào tạo để thấy được sự chênh lệch.

- Công ty cần phải có các buổi tổng kết định kỳ về công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Thành phần tham gia buổi tổng kết có thể bao gồm cấp lãnh đạo công ty, cán bộ thực hiện chương trình đào tạo, trưởng các phòng ban. Nội dung buổi họp cần phải có bản báo cáo của bộ phận nhân sự về công tác đào tạo nguồn nhân lực trong thời gian qua. Thông qua báo cáo của bộ phận này, các bên tham gia sẽ cùng nhìn vào những hoạt động thực tế, những kết quả đạt được và chưa được trong thời gian qua để có thể phản biện, đóng góp ý kiến xây dựng giúp công tác này ngày càng hiệu quả hơn nữa. Buổi tổng kết phải xác lập được mục tiêu phương hướng thực hiện trong thời gian tiếp theo.

3.2.9. Sử dụng hợp lý lao động sau đào tạo.

Việc sử dụng nguồn lao động sau khi đào tạo là rất quan trọng và cũng rất phức tạp. Công ty cần chú trọng tới vấn đề này vì nếu sử dụng hợp lý nguồn lực này sẽ tạo ra một tác dụng to lớn đối với việc thúc đẩy các hoạt

động sản xuất kinh doanh của công ty. Nguồn nhân lực sau đào tạo có chất lượng cao hơn, không những có thể thực hiện tốt hơn các công việc hiện tại mà còn có thể đảm nhiệm những công việc ở vị trí cao hơn, tạo ra giá trị lớn hơn cho công ty. Ngược lại, nếu không sử dụng tốt sẽ gây lãng phí nguồn lực, lãng phí thời gian, công sức, kinh phí bỏ ra để đào tạo họ. Một số biện pháp sử dụng hợp lý nguồn nhân lực đã được đào tạo:

- Những người lao động sau khi đi đào tạo về công ty cần bố trí họ vào các vị trí cụ thể của dây chuyền sản xuất ứng với những kiến thức, kỹ năng mà họ đã được học. Tránh tình trạng học xong không ứng dụng được vào thực tế tại vị trí làm việc mới gây tâm lý chán nản trong chính người lao động đã được đào tạo.

- Đa phần những người lao động được cử đi học đúng chuyên môn là để về làm tốt hơn công việc hiện tại của mình. Song trong số đó công ty cần đánh giá và tuyển chọn ra người giỏi nhất, có năng lực và phẩm chất đạo đức tốt nhất để đưa lên nắm giữ những vị trí cao hơn. Việc cất nhắc những người được đào tạo là một việc khá quan trọng cho cả người đi học và công ty, vừa động viên cho sự phấn đấu của họ vừa là tận dụng tài năng của họ góp phần làm phát triển công ty.

Do vậy công ty cần hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để duy trì (giữ chân) nguồn nhân lực chất lượng cao cho công ty. Đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho cán bộ công nhân viên mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu. Nhân viên có năng lực, điều đó chưa có nghĩa là họ làm việc tốt. Vậy làm thế nào để nhân viên trung thành với công ty, làm việc tận tụy hết mình và luôn cố gắng tìm tòi sáng tạo để đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả cao hơn? Đó là khoa học và nghệ thuật lãnh đạo của các quản trị gia. Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Để làm được điều này, công ty nên áp dụng các hình thức sau:

- Người lao động sau khi được đào tạo phải được công ty bố trí công việc phù hợp với trình độ, khả năng của họ.

- Để người lao động có thể toàn tâm toàn ý với công việc, công ty cần tạo cho nhân viên nhận biết được sự coi trọng của công ty đối với họ, nâng cao nhận thức của họ về giá trị của bản thân, từ đó hình thành tính chủ động và tính tự giác trong việc tham gia đào tạo và làm việc với thái độ tích cực để hoạt động này có thể trở thành một biện pháp động viên, khích lệ. Công ty cần tạo động lực để kích thích người lao động tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn.

Chính vì vậy công ty nên áp dụng những hình thức sau:

- Tăng cường công tác thưởng phạt đối với người lao động: Thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Nhưng ngược lại để nâng cao được hiệu quả đào tạo, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo thì sẽ bị giảm tiền thưởng trong tháng hoặc cuối năm, có thể hủy bỏ tư cách được đào tạo đối với những người không muốn được đào tạo.

- Hàng năm công ty nên tổ chức các cuộc thi như xây dựng ý tưởng kinh doanh, kỹ năng bán hàng... đạt doanh thu cao nhằm tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của người lao động trong công ty.

- Tạo bầu không khí làm việc giúp đỡ nhau. Nếu thiếu sự ủng hộ của đồng nghiệp và cán bộ cấp trên, trực tiếp, người được đào tạo sẽ rất khó chuyển hướng ý tưởng đào tạo vào công việc thực tế. Cán bộ quản lý phải quan tâm đến việc đào tạo của cấp dưới, chỉ đạo và động viên cấp dưới trong công việc hàng ngày, tạo cơ hội vào điều kiện cho nhân viên ứng dụng hành quả đào tạo vào công việc thực tế.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Dựa trên việc khảo sát thực trạng đào tạo nguồn nhân lực nói chung và đào tạo lao động quản lý nói riêng, tác giả đã đưa ra một số giải pháp cơ bản để nâng cao chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc. Trong đó giải pháp về đánh giá hiệu quả công tác đào tạo là điểm nhấn. Đối tượng đào tạo là đội ngũ lao động quản lý nên việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo tại công ty còn chưa được chú trọng và mang tính chất e dè, nể nang; không đánh giá thật chất lượng của việc đào tạo. Việc cán bộ quản lý tham gia đào tạo còn mang tính chất bắt buộc nhiều hơn là tự nguyện.

Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc là công ty hoạt động trên nhiều lĩnh vực khác nhau nên việc thực hiện các giải pháp phải mang tính đồng bộ, thực hiện ở tất cả các chi nhánh, các công ty liên kết mới phát huy được hiệu quả nâng cao được chất lượng công tác đào tạo.

Ở chương 3, tác giả cũng mạnh dạn đưa ra các giải pháp để sử dụng hợp lý lao động sau đào tạo nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

KẾT LUẬN

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học – kỹ thuật, toàn cầu hóa kinh tế thì yếu tố con người và vấn đề quản lý con người đang ngày càng được quan tâm chú trọng như là yếu tố chính quyết định sự phát triển.

Nhận thức được tầm quan trọng của nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của công ty. Đồng thời hiểu được đào tạo nguồn nhân lực là cách tốt nhất để có thể sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực đó, Công ty Cổ phần tập đoàn Phúc Lộc đã, đang và chú trọng hơn nữa đến công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm có được một đội ngũ lao động đủ trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề cần thiết đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc và sự phát triển vững chắc của công ty trong môi trường kinh tế đầy cạnh tranh hiện nay.

Luận văn “Đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc” đã đặt ra mục tiêu là đề ra được các giải pháp cần thiết, hữu hiệu nhất để hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực nói chung và đào tạo lao động quản lý nói riêng trong thời gian tới. Sau một thời gian nghiên cứu khẩn trương, nghiêm túc và hết sức cố gắng, đối chiếu với mục đích nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành và đạt được kết quả như sau:

Chương 1: Luận văn đã hệ thống hoá khá đầy đủ, rõ ràng các vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực. Đồng thời, nêu lên sự cần thiết phải đào tạo lao động quản lý trong các doanh nghiệp nói chung Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc nói riêng.

Chương 2: Thông qua các số liệu khảo sát, thu thập tài liệu tại Công ty, tác giả đã mô tả, đánh giá được thực trạng về đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc. Đồng thời, tác giả cũng chỉ ra những thành tích đạt được, những mặt còn tồn tại, những nguyên nhân cần phải khắc

phục để tiếp tục hoàn thiện đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc trong thời gian tới.

Chương 3: Tác giả đã nêu lên phương hướng, mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh và đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc trong thời gian tới. Trên cơ sở đó, tác giả đã đưa ra được 09 giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực nói chung và đào tạo lao động quản lý nói riêng tại Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc trong thời gian tới. Những giải pháp đưa ra trong luận văn có tính khả thi vì chúng dựa trên sự kết hợp chặt chẽ giữa thực tiễn với nghiên cứu lý luận chung về cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường.

Luận văn đã được thực hiện với sự nỗ lực cố gắng rất cao tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu có giới hạn và được thực hiện trong khi tác giả vẫn phải đảm bảo hoàn thành công tác chuyên môn, nên luận văn chưa thể đề cập hết các vấn đề cần trình bày và cũng không tránh khỏi một số hạn chế. Vì vậy rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp bổ sung của quý thầy, cô, lãnh đạo Công ty để luận văn được hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng để mang lại một phần nào lợi ích cho Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc trong thực tế sắp tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực I, II /NXB Lao động – Xã hội.
2. Lê Thị Diệu Hằng (2015), Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Licogi 166, Luận văn Thạc sĩ ngành Quản trị nhân lực, trường ĐH Lao động xã hội
3. Nguyễn Thanh Hội (2010), Quản trị nhân lực, NXB Thống Kê.
4. Phạm Thị Liên Hương (2016), Đào tạo nguồn nhân lực tạo công ty May Nam Định, Luận văn Thạc sĩ ngành Quản trị nhân lực, trường ĐH Lao động xã hội.
5. Đào Thu Hiền (2016), đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Bru chính Viettel, Luận văn thạc sĩ ngành Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
5. Lê Minh Tú (2017). Đào tạo nhân lực tại Bệnh viện Sản Nhi tỉnh Ninh Bình, Luận văn Thạc sĩ ngành Quản trị nhân lực, trường ĐH Lao động xã hội.
6. Nguyễn Tiệp xuất (2009), Giáo trình Nguồn nhân lực, Trường đại học Lao động xã hội/ NXB Lao Động – Xã hội.
7. Doãn Hữu Xuân, Vũ Huy Từ (2009), Giáo trình quản lý tổ chức và nhân sự tập 2, Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.
8. Báo cáo kết quả sản xuất – kinh doanh của công ty Cổ phần tập đoàn Phúc Lộc giai đoạn 2015 – 2018.
9. Báo cáo triển khai phương hướng, kế hoạch phát triển của Công ty Cổ phần tập đoàn Phúc Lộc – Phòng quản trị hành chính.
10. Quy chế tuyển dụng, đào tạo lao động Công ty Cổ phần tập đoàn Phúc Lộc.
11. Trang Web <http://www.phuclocgroup.com/>

PHỤ LỤC 01
BẢNG HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ
PHẦN TẬP ĐOÀN PHÚC LỘC

(Áp dụng đối với lao động quản lý cấp cao và cấp trung)

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài “Đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc”. Tôi rất mong được sự giúp đỡ, ủng hộ nhiệt tình của anh/chị trong việc cung cấp thông tin cần thiết về công tác đào tạo đã thực hiện nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác đào tạo tại công ty. Mỗi câu hỏi xin anh/chị vui lòng chọn một phương án trả lời phù hợp nhất và đánh dấu “X” vào trước câu trả lời đó.

Tôi xin cam kết không sử dụng thông tin phiếu điều tra sai mục đích. Xin trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

1. Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định:

- Thường xuyên Không thường xuyên

2. Để đáp ứng công việc trong tương lai, nhân viên của các anh/chị cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?

- Chuyên môn sâu
 Kỹ năng làm việc
 Ngoại ngữ, vi tính
 Hiểu biết pháp luật kinh doanh

3. Anh/chị có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của công ty không?

- Thường xuyên
 Một năm một lần
 Nhiều năm một lần
 Chưa bao giờ

4. Nguồn kinh phí đào tạo người lao động được công ty lấy từ đâu?

- Công ty trả hoàn toàn
 Công ty trả một phần
 Người lao động tự chi trả

5. Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo?

- Tốt
- Bình thường
- Kém
- Rất kém

6. Anh/chị đánh giá thế nào về nội dung các chương trình đào tạo so với yêu cầu của công việc hiện tại người lao động đang đảm nhận?

- Hoàn toàn phù hợp
- Phù hợp 1 phần
- Không liên quan đến công việc

7. Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên tham gia các khóa đào tạo của công ty?

- Tốt
- Bình thường
- Kém

8. Anh/chị đánh giá thế nào về việc người lao động áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc của họ?

- Áp dụng hoàn toàn vào công việc
- Áp dụng một phần vào công việc
- Không áp dụng được vào công việc

9. Anh/chị đánh giá như thế nào về năng lực của người lao động trong đơn vị sau khi tham gia các khóa học huấn luyện?

- Tốt hơn rõ rệt
- Tốt hơn ít
- Không biết

10. Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty?

- Hài lòng
- Không hài lòng
- Không có ý kiến

Cảm ơn anh/chị đã tham gia trả lời phiếu điều tra!

PHỤ LỤC 02
BẢNG HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN PHÚC LỘC
(Áp dụng đối với lao động quản lý cấp cơ sở)

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài **“Đào tạo lao động quản lý tại Công ty cổ phần tập đoàn Phúc Lộc”**. Tôi rất mong được sự giúp đỡ, ủng hộ nhiệt tình của anh/chị trong việc cung cấp thông tin cần thiết về công tác đào tạo đã thực hiện nhằm hoàn thiện hơn nữa công đào tạo lao động tại công ty. Mỗi câu hỏi xin anh/chị vui lòng chọn một phương án trả lời phù hợp nhất và đánh dấu **“X”** vào trước câu trả lời đó.

Tôi xin cam kết không sử dụng thông tin phiếu điều tra sai mục đích. Xin trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

1. Anh/chị có được phổ biến thường xuyên về các kế hoạch đào tạo lao động của công ty, của bộ phận mình hay không?

- Thường xuyên Không thường xuyên

2. Để đáp ứng công việc trong tương lai, anh/chị mong muốn cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?

- Chuyên môn sâu
 Kỹ năng làm việc theo nhóm
 Ngoại ngữ, vi tính
 Hiểu biết pháp luật kinh doanh

3. Anh/chị có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của công ty không?

- Thường xuyên
 Một năm một lần
 Chưa bao giờ

1. Nguồn kinh phí khi anh/chị tham gia đào tạo là từ đâu?

- Công ty trả hết
 Công ty trả 1 phần
 Tự chi trả

2. Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo

- Tốt
 Bình thường
 Kém

Rất kém

3. Nội dung anh/chị được đào tạo có phù hợp với công việc hiện tại của anh/chị hay không?

Phù hợp

Phù hợp 1 phần

Không liên quan đến công việc

4. Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên tham gia các khóa đào tạo của công ty?

Tốt

Bình thường

Kém

Rất kém

5. Anh/chị đã áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc ở mức độ nào?

Áp dụng hoàn toàn

Áp dụng một phần

Không áp dụng

6. Sau khóa học anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?

Tốt hơn rõ

rệt Tốt hơn

Không

thay đổi

7. Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty?

Rất hài lòng

Hài lòng

Không hài lòng

Cảm ơn anh/chị đã tham gia trả lời phiếu điều tra!

PHỤ LỤC 03

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA LAO ĐỘNG QUẢN LÝ

TT	Câu hỏi	Phương án trả lời	Lao động quản lý	
			SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định.	Thường xuyên	90	100
		Không thường xuyên	0	0
2	Để đáp ứng công việc trong tương lai, nhân viên của các anh/chị cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?	Chuyên môn sâu	46	47,92
		Kỹ năng làm việc theo nhóm	20	20,83
		Ngoại ngữ, vi tính	16	16,67
		Hiểu biết pháp luật kinh doanh	14	14,58
3	Anh/chị có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của công ty không?	Thường xuyên tham gia	14	14,58
		Một năm một lần	26	27,08
		Nhiều năm một lần	45	46,88
		Chưa bao giờ	11	11,46
4	Nguồn kinh phí đào tạo người lao động được công ty lấy từ đâu?	Công ty trả hoàn toàn	63	65,63
		Công ty trả một phần	25	26,04
		Người lao động tự chi trả	8	8,33
	Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo	Tốt	31	32,29
5		Bình thường	52	54,17
		Kém	11	11,46
		Rất kém	2	2,08

6	Anh/chị đánh giá thế nào về nội dung các chương trình đào tạo so với với yêu cầu của công việc hiện tại người lao động đang đảm nhận?	Hoàn toàn phù hợp	46	47,92
		Phù hợp một phần	37	38,54
		Không liên quan đến công việc	13	13,54
7	Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên tham gia các khóa đào tạo của công ty?	Tốt	21	21,88
		Bình thường	54	56,25
		Kém	17	17,71
		Rất kém	4	4,17
8	Anh/chị đánh giá thế nào về việc người lao động áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc của họ?	Áp dụng hoàn toàn vào công việc	41	42,71
		Áp dụng một phần vào công việc	49	51,04
		Không áp dụng được vào công việc	6	6,25
9	Anh/chị đánh giá như thế nào về năng lực của người lao động trong đơn vị sau khi tham gia các khóa học huấn luyện?	Tốt hơn rõ rệt	11	11,5
		Tốt hơn	42	43,8
		Tốt hơn ít	38	39,6
		Không thay đổi	5	5,2
10	Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty?	Rất hài lòng	17	17,7
		Hài lòng	44	45,8
		Không hài lòng	35	36,5

PHỤ LỤC 04

