

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

CÔ NHƯ KHÁNH

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN

CÔNG NGHỆ SAPO

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

CỒ NHƯ KHÁNH

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN

CÔNG NGHỆ SAPO

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS NGÔ SỸ TRUNG

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn với đề tài “*Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo*” là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

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

Tác giả

Cồ Như Khánh

MỤC LỤC

MỤC LỤC	i
MỤC LỤC BẢNG	iii
MỤC LỤC BIỂU ĐỒ	iv
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1. Khái niệm nhân lực	8
1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực của doanh nghiệp	8
1.1.3. Khái niệm đào tạo nhân lực của doanh nghiệp	9
1.2. Các nội dung đào tạo nhân lực của doanh nghiệp	9
1.2.1. Xác định nhu cầu, mục tiêu, đối tượng đào tạo	10
1.2.2. Triển khai đào tạo	13
1.2.3. Đánh giá hiệu quả của đào tạo	17
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực của doanh nghiệp	17
1.3.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp	17
1.3.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	19
1.4. Thực tiễn đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp trong nước và bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo	23
1.4.1. Thực tiễn đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp nước ngoài	23
1.4.2. Thực tiễn đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp trong nước	25
1.4.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo	27
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO	28
2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo	28
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Công ty	28

2.1.2. Nhân lực của Công ty.....	28
2.1.3. Kết quả sản xuất, kinh doanh của Công ty.....	33
2.2. Thực trạng các hoạt động đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo	35
2.2.1. Xác định nhu cầu, mục tiêu, đối tượng đào tạo.....	35
2.2.2. Triển khai đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo....	39
2.2.3. Đánh giá hiệu quả.....	48
2.3. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo	51
2.3.1. Kết quả đã đạt được	51
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	52
CHƯƠNG 3.GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO.....	58
3.1. Quan điểm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo	58
3.2. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo	60
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện hình thức đào tạo nhân lực trong công ty.....	60
3.2.2. Hoàn thiện phương pháp đào tạo nhân lực trong công ty.....	64
3.2.3. Hoàn thiện nội dung đào tạo nhân lực trong công ty.....	65
3.2.4. Hoàn thiện văn bản quy định đào tạo	74
3.2.5. Một số giải pháp khác	76
3.3. Điều kiện thực hiện giải pháp	78
KẾT LUẬN.....	80
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	81
PHỤ LỤC.....	84

MỤC LỤC BẢNG

Bảng 2. 1: Nhân lực phân theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2016-2018...	30
Bảng 2. 2: Cơ cấu lao động theo giới tính.....	32
Bảng 2. 3: Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ nhân lực.....	33
Bảng 2. 4: Hoạt động xác định nhu cầu đào tạo của công ty.....	36
Bảng 2. 5: Nguyên nhân tổ chức đào tạo tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo	37
Bảng 2. 6: Kết quả khảo sát về lựa chọn đối tượng đào tạo	40
Bảng 2. 7: Số lượt đào tạo theo hình thức đào tạo giai đoạn 2016-2018	41
Bảng 2. 8: Kết quả khảo sát về nội dung đào tạo	42
Bảng 2. 9: Quy mô đào tạo theo phương pháp đào tạo	43
Bảng 2. 10: Kết quả khảo sát về phương pháp chuyển đào tạo	44
Bảng 2. 11: Kết quả khảo sát về giáo viên được lựa chọn.....	46
Bảng 2. 13: Kết quả khảo sát về mức kinh phí hỗ trợ đào tạo	48
Bảng 2. 14: Chỉ tiêu đánh giá kết quả đào tạo tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo	49
Bảng 2. 15: Mức độ áp dụng kiến thức kỹ năng sau đào tạo.....	51
Bảng 2. 16: Sự rõ ràng trong quy định đào tạo tại Công ty	56

MỤC LỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Quy mô đội ngũ nhân lực 2016-2018	29
Biểu đồ 2.2: Nhân lực phân theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2016-2018	31
Biểu đồ 2.3: Đánh giá về sự hài lòng đối với công việc của đội ngũ nhân lực	32
Biểu đồ 2.4: Biểu đồ tăng trưởng doanh thu của công ty	34
Biểu đồ 2.5: Đánh giá về điều kiện phục vụ đào tạo của người lao động giai đoạn 2016-2018.....	47
Sơ đồ 3.1: Mô hình đào tạo gắn với nhu cầu sử dụng	75

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Đảng và nhà nước ta đã khẳng định một trong ba vấn đề để đột phá phát triển nhanh, bền vững đất nước trong Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2011-2020 được thông qua tại Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI có ghi *“Phát triển nhanh nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao, tập trung vào việc đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục quốc dân; gắn kết chặt chẽ phát triển nguồn nhân lực với phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ”* [26]. Có thể thấy rằng, một đất nước, một tổ chức hay một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển một cách bền vững đều phải coi phát triển nguồn nhân lực là một trong những ưu tiên hàng đầu. Một quốc gia có nhiều nguồn tài nguyên khoáng sản đến đâu đi nữa mà không có đội ngũ lãnh đạo giỏi thì quốc gia đó rất khó phát triển, một tổ chức có tiềm lực kinh tế mạnh, thiết bị hiện đại nhưng không có đội ngũ nhân lực giỏi thì trước sau cũng dẫn đến phá sản. Chính vì vậy, nguồn nhân lực luôn là trung tâm trong sự phát triển của một tổ chức.

Việc quan tâm phát triển nguồn nhân lực và chú trọng đầu tư đào tạo nguồn nhân lực là một nhu cầu tất yếu và không thể thiếu đối với bất kỳ một quốc gia hay tổ chức nào. Nguồn nhân lực bao gồm lao động trực tiếp, lao động gián tiếp, lao động quản lý tham gia trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu người lao động thường xuyên được đào tạo cơ bản về kiến thức, về đạo đức, kỹ năng nghề nghiệp thì 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 nắm bắt nội dung công việc, thành thạo các kỹ năng nghiệp vụ, có niềm tin vào bản thân, làm việc có trách nhiệm, hiệu suất lao

động tăng, thu nhập ổn định và gắn bó với doanh nghiệp, như vậy doanh nghiệp sẽ ngày càng phát triển.

Để tồn tại trong sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp do sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh và các yêu cầu đáp ứng thị trường ngày càng cao trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, bắt buộc phải thay đổi trong chính nội tại doanh nghiệp, trong đó việc nâng cao kiến thức, năng lực chuyên môn, kỹ năng làm việc của người lao động là một yêu cầu khách quan và không thể thiếu trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp. Đào tạo được xem như là một trong những hoạt động cơ bản giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn, nâng cao trình độ cũng như tiếp thu được những tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của sản xuất kinh doanh. Do đó, đào tạo và nâng cao tay nghề, nghiệp vụ, kỹ năng cho người lao động càng trở nên cần thiết và quan trọng.

Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo được thành lập ngày 20/08/2008, với niềm đam mê và khát vọng thành công cùng hướng đi rõ ràng, Sapo nhanh chóng khẳng định được vị trí hàng đầu trong lĩnh vực bán lẻ và Thương mại điện tử với 2 sản phẩm chủ đạo là Bizweb và Sapo. Trong hành trình 10 năm phát triển (từ năm 2008 - 2018), Sapo luôn cố gắng nỗ lực với mục tiêu cao là mang lại sự hài lòng cho các khách hàng thông qua những sản phẩm và giải pháp công nghệ tối ưu nhất vào bán hàng. Đồng thời, công ty không ngừng nghiên cứu và tiên phong trong các giải pháp công nghệ mới góp phần khẳng định vị thế của mình. Tuy nhiên, công tác quản trị nhân lực của công ty đang còn nhiều hạn chế như việc hoạch định chiến lược phát triển nhân lực chưa được xây dựng, công tác tuyển dụng nhân lực chưa thực sự hiệu quả... Đặc biệt là đào tạo nhân lực của công ty chưa được quan tâm đúng mức, hoạt động

đào tạo nhân lực chủ yếu là do cá nhân tự thực hiện, công ty chưa nắm bắt nhu cầu của nhân viên, nội dung và chương trình đào tạo đang khá hình thức....Việc tìm ra những giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực của công ty là cần thiết, cấp bách. Vì những lẽ đó, tác giả chọn đề tài: **“Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo”** làm luận văn tốt nghiệp thạc sỹ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Hiện nay có rất nhiều giáo trình, tài liệu về đào tạo nhân lực nói chung. Trong quá trình tìm hiểu nghiên cứu tác giả đã tham khảo các giáo trình, tài liệu sau:

2.1. Những công trình nghiên cứu trong nước

Luận văn thạc sỹ *“Đào tạo nguồn nhân lực tại Cục Hải quan tỉnh Bình Định”* của tác giả Đặng Ngọc Bình (2012). Đây là luận văn thạc sỹ được bảo vệ tại Đại học Kinh tế Đà Nẵng năm 2012. Ưu điểm của luận văn là tác giả đã hệ thống cơ sở lý luận, cũng như phân tích thực trạng về nguồn nhân lực, đào tạo nguồn nhân lực tại Cục Hải quan tỉnh Bình Định. Tác giả cũng đã vận dụng lý thuyết để đánh giá những vấn đề hạn chế tồn tại và tìm ra những điểm làm được trong đào tạo nguồn nhân lực của đơn vị trong từng thời kỳ. Nhược điểm là luận văn chưa phân tích được nhu cầu đào tạo theo khung năng lực, vị trí việc làm; chưa có hình thức đào tạo phù hợp cho các lĩnh vực nghiệp vụ cơ bản; chưa đưa ra được cơ chế sử dụng hiệu quả, đào tạo trực tuyến; chưa nghiên cứu một cách khoa học để đưa vào thực tiễn hoạt động.

Luận văn thạc sỹ *“Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cà phê Trung Nguyên”* của tác giả Lê Thị Thủy Ngân (2014). Đây là luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh được bảo vệ tại Đại học Kinh tế Đà Nẵng năm 2014. Luận văn trình bày rõ về tầm quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực, đánh giá

chất lượng nguồn nhân lực, đánh giá hiệu quả của đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, từ đó có đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn công tác này. Nhưng luận văn còn mắc phải lỗi chung là giải pháp chưa được cụ thể, chưa bám sát giải quyết các hạn chế đã được rút ra, chưa có giải pháp rõ ràng để cải thiện hay nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại ông ty.

Đề tài cấp Nhà nước KX.05-10: “Thực trạng và giải pháp đào tạo lao động kỹ thuật (từ sơ cấp đến trên đại học) đáp ứng yêu cầu chuyển dịch cơ cấu lao động trong điều kiện kinh tế thị trường, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế” do GS.TSKH. Nguyễn Minh Đường làm chủ nhiệm, thực hiện từ 2001-2005. Đề tài thuộc Chương trình khoa học công nghệ cấp Nhà nước KX.05 do Viện Nghiên cứu Con người làm Công ty chủ trì. Đề tài đã đánh giá thực trạng của đào tạo lao động kỹ thuật ở các trình độ khác nhau; Phân tích các mặt mạnh, mặt yếu của đào tạo nguồn nhân lực; Đề xuất một số giải pháp và chính sách trong đào tạo đối với các cấp trình độ khác nhau, nhằm phát triển đồng bộ đội ngũ lao động kỹ thuật để thực hiện công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, đáp ứng cho nhu cầu xuất khẩu lao động và góp phần xây dựng đội ngũ cho giai cấp công nhân Việt Nam.

Luận án tiến sĩ của tác giả Phạm Thị Bích Thu (2008) mang tên “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công nghiệp dệt may Việt Nam” đã đánh giá, phân tích về thực trạng nguồn nhân lực, về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công nghiệp dệt may Việt Nam, qua đó đưa ra quan điểm và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại đây.

Đề tài luận án tiến sĩ “Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam”, do Bùi Tôn Hiến – Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội năm 2009. Luận án đã khái quát hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về lao động qua đào tạo nghề. Đồng thời, tác giả đã phân tích rõ thực trạng việc

làm của lao động qua đào tạo nghề. Vấn đề sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo khá hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Qua đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp về đào tạo và giải quyết việc làm cho lực lượng lao động qua đào tạo nghề giai đoạn 2011-2020.

2.2. Những công trình nghiên cứu ngoài nước

- Ian W.Saunders (2001), *Total quality management staff in the service*, Premier Institute. Bài viết nghiên cứu về quản lý chất lượng toàn diện nhân viên trong dịch vụ, có đề cập đến việc nhân viên trong tổ chức cần được doanh nghiệp thường xuyên đào tạo về chuyên môn, kỹ năng và bản thân người lao động cũng phải tự học tập để nâng cao kiến thức.

- Raymond A. Noe (2009), *Employee training and development*, McGraw- Hill/Irwin, 5th edition. Nội dung sách bao quát các nội dung về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như: nguyên tắc, vai trò và chức năng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, chiến lược đào tạo nguồn nhân lực, thiết kế chương trình đào tạo, đánh giá đào tạo.

Như vậy, các đề tài nghiên cứu trong và ngoài nước đều có tính lý luận và thực tiễn nhất định, đã giải quyết được những vấn đề về đào tạo nguồn nhân lực. Tuy nhiên đối với Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo thì chưa có một nghiên cứu nào về đào tạo nguồn nhân lực, vì thế nghiên cứu của học viên đã chọn là hết sức cần thiết về lý luận và thực tiễn, không có sự trùng lặp. Đề tài “Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo” nhằm đưa ra những giải pháp có lợi trong đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Từ đó mang lại hiệu quả về sử dụng nhân lực cũng như hiệu quả về kinh tế cho công ty.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là trên cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp, phân tích đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công

ty Cổ phần Công Nghệ Sapo. Từ đó, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực của công ty trong thời gian tới. Để thực hiện mục tiêu trên, luận văn có các nhiệm vụ:

Một là, hệ thống hóa những lý luận cơ bản về nhân lực cũng như đào tạo.

Hai là, phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo.

Ba là, đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo trong thời gian tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng: Đào tạo đối với cán bộ quản lý và các nhân viên tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: Luận văn nghiên cứu về đào tạo cho cán bộ quản lý và nhân viên trong toàn bộ công ty.

+ Về không gian: Nghiên cứu thực tế được thực hiện tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo – tầng 6 – toà nhà Ladeco – số 266 phố Đội Cấn – phường Cống Vị - quận Ba Đình – thành phố Hà Nội

+ Về thời gian: Để nghiên cứu đề tài, dữ liệu thực tế được thực hiện từ năm 2016 đến tháng 11 năm 2018

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Nguồn bên trong doanh nghiệp: Các dữ liệu được thu thập từ bộ phận Tổ chức nhân sự, bộ phận Kế toán, bộ phận Kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm định hướng phát triển nguồn nhân lực, cơ cấu nhân sự, các báo cáo kinh tế tài chính, kết quả hoạt động kinh doanh, báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch đào tạo, tăng giảm nhân sự.

Nguồn bên ngoài doanh nghiệp: Dữ liệu được thu thập từ các bài viết trên tạp chí, báo, internet, các đề tài nghiên cứu khoa liên quan đến chủ đề đào tạo nhân lực, phát triển nhân lực, quản trị đào tạo nhân lực ở các tổ chức, doanh nghiệp.

- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp: Sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu, khảo sát, điều tra bảng hỏi đối với người lao động và phỏng vấn chuyên gia để thu thập dữ liệu phục vụ đề tài. Phương án phỏng vấn sâu: là các chuyên gia, cán bộ công tác lâu năm trong lĩnh vực quản trị nhân lực. Phương pháp điều tra bảng hỏi: thiết kế 02 loại bảng hỏi và phát cho 100 lao động đang làm việc tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Góp phần hệ thống cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

- Có những đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo.

- Đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu thành 3 chương chính như sau:

Chương 1. Cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực của doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

Chương 3. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

CHƯƠNG 1.

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Khái niệm nhân lực

“Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.

Thể lực chỉ là sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực của con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác và giới tính...

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên và có thể nói như đã khai thác gần đến mức cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.” (Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2007, trang 20-21).

1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực của doanh nghiệp

“Nguồn nhân lực là nguồn lực con người. Nguồn lực đó được xem xét ở hai khía cạnh. Trước hết, với ý nghĩa là nguồn gốc, là nơi phát sinh ra nguồn lực. Nguồn nhân lực nằm ngay trong bản thân con người, đó cũng là sự khác nhau cơ bản giữa nguồn lực con người với các nguồn lực khác. Thứ hai, nguồn nhân lực được hiểu là tổng thể nguồn lực của từng cá nhân con người. Với tư cách là một nguồn lực của quá trình phát triển, nguồn nhân lực là

nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định.” (Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu, 2008, trang 34). Do đó có thể thấy nguồn nhân lực phụ thuộc nhiều vào cá nhân mỗi con người cũng như điều kiện môi trường sống.

“Nguồn nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc cho tổ chức, doanh nghiệp và chịu sự quản lý của tổ chức, doanh nghiệp đó.” (Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2007, trang 35).

1.1.3. Khái niệm đào tạo nhân lực của doanh nghiệp

“Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập, làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động của mình có hiệu quả hơn.” (Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2007, trang 78).

Việc đào tạo nhằm đảm bảo cho người lao động làm việc đúng kỹ năng. Quản lý nhân lực có hiệu quả là đánh giá một cách nhất quán các kỹ năng và kiến thức của nhân viên để đáp ứng được các nhu cầu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp.

Do đó trong các tổ chức, đào tạo cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch, đó là điều kiện quyết định tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

1.2. Các nội dung đào tạo nhân lực của doanh nghiệp

Để có thể thực hiện tốt đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp thì các doanh nghiệp không thể tiến hành một cách thiếu khoa học và thiếu những

trình tự hợp lý. Nếu thực hiện không theo những trình tự hợp lý và có khoa học thì đào tạo nhân lực không những không đạt hiệu quả mong muốn mà còn gây ra những lãng phí do trong quá trình đào tạo đó, từ đó làm giảm hiệu quả hoạt động chung của doanh nghiệp. Vì vậy, nội dung đào tạo nhân lực bao gồm (Nguyễn Hữu Thân, 2006, trang 68-69):

1.2.1. Xác định nhu cầu, mục tiêu, đối tượng đào tạo

1.2.1.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Để thực hiện đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp một cách hiệu quả thì việc xác định nhu cầu đào tạo là việc đầu tiên mà người làm đào tạo trong doanh nghiệp cần phải quan tâm. Đây là khâu trọng yếu trong toàn bộ quá trình đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo là việc đầu tiên mà người làm đào tạo trong doanh nghiệp cần phải quan tâm. Đây là khâu trọng yếu trong toàn bộ quá trình đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo đúng thì mới có thể tạo hiệu quả cao trong công việc thực hiện các bước tiếp theo của quá trình đào tạo. Doanh nghiệp cần phải biết nhu cầu đào tạo nhân lực của tổ chức mình là ở đâu, ở bộ phận nào, tại thời điểm nào trong năm. Những kỹ năng và loại lao động nào được đào tạo. Do vậy, doanh nghiệp cần phải thực hiện các công việc phân tích cụ thể để xác định đúng nhu cầu đào tạo của mình. Các công việc bao gồm: phân tích nhu cầu tổ chức, kiến thức, kỹ năng của công việc đòi hỏi và phân tích nhu cầu tổ chức, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động.

Việc xác định nhu cầu đào tạo phụ thuộc vào nhiều yếu tố như hiệu quả sản xuất kinh doanh, các vấn đề liên quan đến ý thức lao động, năng suất lao động... Do đó, để xác định được nhu cầu đào tạo thì người làm đào tạo phải dựa trên các cơ sở sau:

Phân tích mục tiêu tổ chức: Bao gồm các vấn đề như phân tích các mục tiêu như doanh thu, lợi nhuận, chi phí, quy mô lao động... Để từ đó đưa ra các mục tiêu cho nhân lực nhằm thực hiện mục tiêu chung đã đề ra của doanh

nghiệp. Ngoài ra việc phân tích này có thể phân tích nội bộ cơ cấu tổ chức của toàn doanh nghiệp qua đó thấy được điểm mạnh và yếu, từ đó xác định được kế hoạch đào tạo cho đội ngũ lao động.

Phân tích công việc: Là sự phân tích những yêu cầu để thực hiện công việc trong tổ chức, phân tích công việc phải chú trọng đến những công việc có tính chất quan trọng và trọng tâm. Công việc được phân tích phải chỉ ra được những kỹ năng và kiến thức gì mà người lao động chưa làm được từ đó xác định được những gì cần phải đào tạo.

Phân tích người lao động: Đây là quá trình gắn liền với công việc phân tích công việc, sau khi phân tích công việc thì phải phân tích người lao động đang làm hoặc sẽ có thể làm công việc đó trong tương lai đang có trình độ như thế nào. Từ đây mới có thể xác định được cần phải đào tạo gì, và cần chú trọng đào tạo cho người lao động hơn vào những kỹ năng và kiến thức nào trong quá trình thực hiện công việc.

Để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau như:

- Phương pháp tính toán căn cứ vào tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật cần thiết cho từng loại sản phẩm và quỹ thời gian lao động của loại cán bộ công nhân viên tương ứng.

- Phương pháp tính toán căn cứ vào số máy móc thiết bị kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất, mức đảm nhiệm của một cán bộ công viên kỹ thuật và hệ số ca làm việc của máy móc thiết bị.

- Phương pháp chỉ số dựa vào số tăng sản phẩm, số tăng công nhân viên, chỉ số tăng năng suất của kỳ kế hoạch.

1.2.1.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Việc xác định mục tiêu đào tạo nhân lực nghĩa là cần phải xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo nhân lực đã thực hiện. Việc xác

định mục tiêu đào tạo sẽ góp phần trong việc nâng cao hiệu quả của đào tạo. Dựa vào những mục tiêu đó, doanh nghiệp có thể đánh giá được quá trình đào tạo nhân lực của tổ chức là đã đạt hiệu quả hay chưa.

Mục tiêu của chương trình đào tạo phải đảm bảo tính cụ thể, có thể lượng hóa và đánh giá được, không xác định mục tiêu chung chung. Đào tạo người lao động là để chuẩn bị cho họ thực hiện các chức năng, nhiệm vụ, nâng cao sự am hiểu về công việc, phát triển thái độ làm việc hợp tác, tự nguyện giữa những người lao động và các cán bộ quản lý. Ngoài ra, hoạt động đào tạo còn góp phần phát triển những kỹ năng và những hiểu biết nhất định trong quản lý để có thể đảm bảo sự hợp tác đầy đủ từ các bộ phận khác nhau và giữa những người lao động.

Suy cho cùng, mục tiêu cuối cùng của đào tạo nhân lực là nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, tạo vị thế và nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp trên thương trường. Vì vậy, mục tiêu của hoạt động đào tạo nhân lực phải cho thấy được các kỹ năng và mức độ mà người lao động cần đạt được sau khi được đào tạo cũng như số lượng và cơ cấu học viên cần đào tạo hay thời gian đào tạo.

1.2.1.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Việc xác định đối tượng cho đào tạo nghĩa là ta phải xác định xem ai là người được đi học, cần phải xem xét các đối tượng:

- Những người lao động có nhu cầu được đào tạo.
- Những người lao động được cử tham gia học tập do doanh nghiệp có nhu cầu.
- Những người lao động có khả năng tiếp thu.

Để có thể lựa chọn đúng đối tượng đào tạo nhân lực phải dựa vào nhu cầu đào tạo và phải đánh giá được tình trạng chất lượng đội ngũ lao động hiện có. 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, hay triển vọng về nghề đó như thế nào,...

Ta có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (ba 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 tham gia học tập được chính xác hơn. Qua so sánh ta sẽ xác định được những đối tượng nào chưa đáp ứng được với yêu cầu của công việc, những kiến thức, kỹ năng mà người lao động còn thiếu từ đó hình thành nên nhóm đối tượng cần phải được đào tạo và nội dung chương trình phải được đào tạo. Tránh tình trạng chọn nhầm đối tượng làm tốn chi phí và mất thời gian.

1.2.2. Triển khai đào tạo

1.2.2.1. Xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo

- **Xây dựng chương trình đào tạo nhân lực**

Xây dựng chương trình đào tạo là việc xây dựng nên cấu trúc, nội dung hay tiến trình thực hiện của các môn học và bài học được dạy cho người lao động. Chương trình đào tạo đó phải làm rõ được những kiến thức, kỹ năng nào cần được dạy và mức độ cần đạt được là như thế nào.

Các cá nhân khi tham gia vào đào tạo thì mỗi người có những kinh nghiệm, mức độ hiểu biết về tài liệu là khác nhau và mỗi người có khả năng trí tuệ, thể chất bẩm sinh khác nhau. Vì vậy, những người thiết kế nội dung

chương trình đào tạo phải đảm bảo chắc chắn rằng những yêu cầu, nội dung của chương trình đào tạo mình đưa ra đó phải phù hợp với khả năng của các học viên cũng như phù hợp với những yêu cầu của công việc cần đáp ứng. Một chương trình đào tạo quá dễ hay quá khó đều có thể gây kém hiệu quả, gây những lãng phí về vật chất và thời gian.

Cơ sở xây dựng chương trình đào tạo nhân lực là dựa vào hai yếu tố:

- Mục tiêu của đào tạo: thông qua các mục tiêu cần đạt được sau quá trình đào tạo nhân lực, ta có thể hiểu rõ được là người lao động cần phải bổ sung những kiến thức và kỹ năng gì và doanh nghiệp thì cần phải đạt được gì để từ đó xây dựng những chương trình phù hợp, gắn liền với thực tế của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Khả năng đầu tư (quỹ đào tạo) của doanh nghiệp: khả năng tái chính của công ty có ảnh hưởng lớn trong việc xây dựng chương trình đào tạo. Để xây dựng được một chương trình đào tạo chi tiết, cụ thể thì cần rất nhiều thời gian và kinh phí để nghiên cứu.

- Lựa chọn phương pháp đào tạo nhân lực

Qua nội dung các chương trình đào tạo nhân lực được xây dựng ở trên thì ta có thể lựa chọn một hay một vài phương pháp đào tạo phù hợp với tình hình của tổ chức để thực hiện. Lựa chọn phương pháp đào tạo nhân lực là việc đưa ra các hình thức giảng dạy sao cho với phương pháp đó, người lao động có thể tiếp thu bài giảng một cách tốt nhất, đồng thời phải phù hợp với hoàn cảnh của doanh nghiệp và của người lao động. Trong một chương trình đào tạo, có thể được áp dụng nhiều phương pháp đào tạo khác nhau cho những đối tượng khác nhau.

Để các chương trình đào tạo đạt hiệu quả kinh tế cao cũng như giúp học viên nắm bắt được kiến thức, kỹ năng trong công việc thì việc lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp có vai trò rất quan trọng. Nếu lựa chọn đúng

phương pháp thì sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí, thời gian đào tạo cho doanh nghiệp và người lao động trong khi đó chất lượng học viên sau khóa học vẫn được đảm bảo, đáp ứng được mục tiêu đào tạo đặt ra.

Có nhiều phương pháp có thể sử dụng trong đào tạo nhân lực. Với mỗi phương pháp lại có cách thức thực hiện và những ưu nhược điểm riêng. Do đó, tổ chức cần xem xét xem phương pháp mình lựa chọn có phù hợp với điều kiện công việc hay không, có phù hợp với đặc điểm nguồn lao động trong tổ chức hay không, hay nguồn kinh phí dành cho hoạt động đào tạo có đáp ứng được hay không,... Từ đó lựa chọn ra phương pháp đào tạo phù hợp với tổ chức.

1.2.2.2. Dự tính chi phí đào tạo

Để một chương trình đào tạo có thể đi vào thực hiện thì yếu tố không thể không tính đến đó là các khoản chi phí cho công tác này. Chi phí đào tạo sẽ quyết định việc tổ chức, doanh nghiệp đó lựa chọn các phương án đào tạo nào. Chi phí đào tạo nhân lực là khoản chi có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động đào tạo. Cần phải lập dự toán các khoản chi phí này, xác định nguồn tài trợ là từ đâu,... để điều chỉnh cho phù hợp. Chi phí thực tế cho đào tạo không phải chỉ có chi phí về tài chính mà còn cả những chi phí cơ hội nữa.

Chi phí cơ hội: là chi phí mất đi khi cho người lao động tham gia vào quá trình đào tạo, họ sẽ không thể đảm bảo được việc sản xuất kinh doanh hay chính là khoản tiền mà doanh nghiệp đầu tư vào đào tạo nhân lực, hay chi phí mất đi do chọn chương trình đào tạo này mà không chọn chương trình đào tạo khác,...

Chi phí tài chính: bao gồm các khoản chi phí cho người học, chi phí cho giáo viên, chi mua trang thiết bị phục vụ học tập,... Doanh nghiệp cần xem xét

xem khả năng chi trả của mình đến đâu, có huy động từ người lao động đóng góp một phần hay không,... Từ đó tổ chức phải dự tính, lên kế hoạch quản lý và chi tiêu nguồn quỹ này sao cho hợp lý và đạt hiệu quả.

1.2.2.3. Lựa chọn giảng viên, cơ sở đào tạo

Giáo viên giảng dạy đóng vai trò quan trọng trong việc hướng dẫn cho học viên tiếp thu kiến thức và các kỹ năng cần thiết cho công việc. Vì vậy, doanh nghiệp cần nghiên cứu và cân nhắc trong việc lựa chọn này. Doanh nghiệp có thể lựa chọn giáo viên là những người lao động trong doanh nghiệp hoặc những người ngoài doanh nghiệp.

Đối với giáo viên là những người lao động của doanh nghiệp thì phải là những người có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm làm việc lâu năm, có uy tín trong công việc, có tâm huyết với nghề, mong muốn phát triển tổ chức, đặc biệt phải có kỹ năng sư phạm. Có như vậy mới có thể truyền đạt kiến thức tốt cho học viên.

Đối với giáo viên là người ngoài tổ chức thì doanh nghiệp phải lựa chọn các giảng viên từ các trung tâm giáo dục, trường nghề có uy tín và chuyên nghiệp trong việc giảng dạy.

Ngoài ra có thể kết hợp sử dụng cả người lao động trong tổ chức và giảng viên bên ngoài để giảng dạy cho học viên. Với cách này sẽ giúp học viên vừa tiếp thu được những kiến thức mới mà không bị xa rời công việc thực tế cần đào tạo. Dù doanh nghiệp có lựa chọn giáo viên như thế nào thì cũng phải tổ chức tập huấn, thảo luận về những mục tiêu của chương trình đào tạo, cơ cấu của chương trình đào tạo hay cách cung cấp thông tin phản hồi cho các giáo viên. Có như vậy, người dạy mới hiểu rõ được chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình trong công việc truyền đạt kiến thức, kỹ năng cho người học.

1.2.3. Đánh giá hiệu quả của đào tạo

Việc đánh giá chương trình đào tạo là rất cần thiết sau mỗi quá trình đào tạo. Điều này giúp doanh nghiệp có thể thấy thu được điều gì và những gì chưa được qua quá trình đào tạo, từ đó rút ra kinh nghiệm cho những lần đào tạo tiếp theo. Để đánh giá kết quả đào tạo thì doanh nghiệp có thể dùng rất nhiều chỉ tiêu như: chỉ tiêu về hiệu quả kinh tế đạt được sau quá trình đào tạo, chỉ tiêu về chi phí đào tạo so với lợi nhuận thu được từ đào tạo, hay đánh giá thông qua ý thức của người lao động,... Đánh giá hiệu quả đào tạo phải được thực hiện theo những chu kỳ phù hợp để đem lại kết quả chính xác nhất, đó có thể là giữa hoặc cuối kỳ đào tạo hay theo chu kỳ do doanh nghiệp lựa chọn.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực của doanh nghiệp

1.3.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

- *Quan điểm của người đứng đầu tổ chức*

Lãnh đạo tổ chức là những người nắm quyền quyết định lớn nhất tác động mạnh mẽ nhằm kích hoạt, thúc đẩy tiến bộ hay kìm hãm, sẽ ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực đến phát triển nguồn nhân lực thậm chí bác bỏ các chương trình, dự án phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Mặt khác, mức độ nỗ lực phấn đấu nhằm phát triển sự nghiệp của người lãnh đạo có thể là tấm gương, sự khích lệ cho nhân viên noi theo.

- *Triết lý, sứ mạng của tổ chức*

Mỗi tổ chức đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị đều phải hiểu rõ sứ mạng của tổ chức mình. Trong thực tế, mỗi bộ phận phòng ban đều phải có mục tiêu của bộ phận mình.

Mục đích hay sứ mạng của công ty là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và quản trị nguồn nhân lực. Mỗi bộ phận chuyên môn này phải dựa vào định hướng của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình.

- *Các nguồn lực đào tạo nhân lực*

Sự phát triển kinh tế luôn gắn liền với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật, những công nghệ mới, hiện đại ra đời và tạo nên sự thách thức lớn đối với các tổ chức. Để tồn tại và phát triển, các tổ chức phải đầu tư trang bị công động ở các mắt xích công việc có sự thay đổi công nghệ. Chính sách về việc làm trong mô hình quản trị nhân lực vì vậy phải có sự điều chỉnh thích hợp.

Sự phát triển của công nghệ, kỹ thuật và thông tin cũng gắn liền với sự xuất hiện một số ngành nghề mới, đồng thời một số nghề cũ sẽ mất đi, đòi hỏi phải đào tạo mới cho người lao động để làm chủ kỹ thuật, công nghệ mới và đào tạo lại cho người lao động dôi dư để họ có được việc làm. Đồng thời sự phát triển công nghệ thông tin sẽ làm thay đổi tính chất và hoạt động quản trị nhân lực, chuyển mô hình quản trị nhân lực sang trạng thái năng động hơn, hiệu quả hơn và là nguồn lực hạt nhân của mô hình này.

Nguồn tài chính: Tiền lương là thu nhập chính, có tác động trực tiếp đến người lao động. Một trong những mục tiêu chính của người lao động là làm việc để được đãi ngộ xứng đáng. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

- *Trình độ, năng lực của đội ngũ nhân lực*

Trong một tổ chức, mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích,... vì vậy họ có những nhu cầu và ham muốn khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh

hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì sự thành công của tổ chức phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Bộ phận chuyên trách về nguồn nhân lực trong tổ chức là bộ phận chịu trách nhiệm chủ trì các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, với các nhiệm vụ: xây dựng chiến lược, chương trình, kế hoạch về phát triển nguồn nhân lực; tham mưu, tư vấn cho lãnh đạo tổ chức; điều phối, kiểm soát và tự hoàn thiện trong quá trình triển khai thực hiện; tất cả đều ảnh hưởng trực tiếp đến thành bại của công tác phát triển nguồn nhân lực.

1.3.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

- *Nhóm yếu tố kinh tế - xã hội*

- Trình độ nền kinh tế là cơ sở xác định tiền lương, thu nhập, cải thiện mức sống và nâng cao dân trí dân cư. Do đó, nó có tác động trực tiếp tới quá trình Đào tạo nhân lực. Khi nền kinh tế có trình độ cao, thu nhập của người dân được cải thiện, vì vậy các gia đình mới có khả năng cải thiện chế độ dinh dưỡng, chi trả cho các dịch vụ giáo dục, đào tạo, chăm sóc thực phẩm chất lượng cao,... do đó, nâng cao sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật, các mối quan hệ xã hội của dân cư... hay nói cách khác, đào tạo nhân lực được tập trung đầu tư;

- Bên cạnh đó, tăng trưởng kinh tế cũng là cơ sở để các cấp chính quyền từ Trung ương tới địa phương nâng cao năng lực tài chính cho các chương trình mục tiêu quốc gia về giáo dục - đào tạo, chăm sóc sức khỏe, thực phẩm,

thể dục thể thao... nhờ đó mà quy mô của các lĩnh vực trên được mở rộng, đời sống vật chất và tinh thần của người dân được nâng cao, đồng thời nó cũng tác động tích cực đến trình độ học vấn, trình độ chuyên môn kỹ thuật. Do đó, nó tác động tích cực đến việc đào tạo nhân lực;

- Sự tăng trưởng đầu tư vào nền sản xuất góp phần gia tăng số việc làm cho người lao động, đặc biệt là các chỗ làm việc với trang thiết bị công nghệ cao, kỹ thuật hiện đại. Những công việc này mang lại cho người lao động các chỗ làm việc có thu nhập cao, tạo điều kiện cho họ cải thiện đời sống vật chất, tinh thần. Đồng thời, tăng trưởng đầu tư kéo theo sự đổi mới công nghệ đòi hỏi người sử dụng lao động và người lao động phải không ngừng nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn, kỹ thuật để tiếp thu và ứng dụng được những thành tựu của tiến bộ công nghệ. Vì vậy, tạo ra động lực mạnh mẽ để thúc đẩy nâng cao chất lượng nguồn nhân lực;

- Sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế cũng là một nhân tố tác động đến quá trình Đào tạo nhân lực tại các tổ chức. Chuyển dịch cơ cấu kinh tế tác động tới việc thay đổi tỷ trọng lao động trong ngành kinh tế quốc dân theo hướng tăng tỷ trọng lao động trong ngành công nghiệp, xây dựng và dịch vụ, giảm tỷ trọng trong ngành nông nghiệp. Chính vì vậy, người lao động phải không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật để đáp ứng được sự chuyển dịch cơ cấu lao động theo ngành nghề đó.

- *Nhóm yếu tố công nghệ*

Quá trình phát triển nhanh và mạnh mẽ của ngành công nghệ thông tin cũng là một trong những nhân tố tác động tới quá trình Đào tạo nhân lực tại các tổ chức. Có thể nói công nghệ thông tin ngày càng thể hiện rõ vai trò của nó trong xã hội hiện đại ngày nay, nó là công cụ quan trọng trợ giúp người lao động, dân cư nói chung tiếp nhận tri thức, thông tin... góp phần thúc đẩy tăng năng suất lao động cá nhân và năng suất lao động của toàn xã hội; trong nền

kinh tế ngày nay thì máy tính, tin học tác động phổ biến và trực tiếp đến tính chất và nội dung của điều kiện lao động, do đó nó sẽ thúc đẩy nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm thích ứng ngày một tốt hơn đối với nền sản xuất hiện đại.

- *Nhóm yếu tố văn hóa xã hội*

Các yếu tố về văn hóa xã hội đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong đào tạo nhân lực, nó bao gồm: đổi mới tư duy, thái độ và đạo đức nghề nghiệp, lối sống giao tiếp, ứng xử,...

Lối sống của xã hội là vấn đề nhạy cảm, nó là truyền thống của một quốc gia, một địa phương, một đơn vị, thậm chí là của một gia đình. Tuy nhiên, ngày nay quá trình phát triển kinh tế xã hội và hội nhập kinh tế diễn ra mạnh mẽ, đã tác động và phát triển lối sống mới “lối sống hiện đại”, lối sống công nghiệp. Đồng thời, nó cũng hình thành các phong cách giao tiếp, các quan hệ ứng xử mới,... các phẩm chất này tác động và có sức lan tỏa lớn trong cộng đồng dân cư, các tầng lớp lao động và ảnh hưởng đến Đào tạo nhân lực trên cả hai khía cạnh tiêu cực và tích cực.

Quá trình hội nhập quốc tế và xu hướng toàn cầu hóa, làm cho tư duy của người lao động phải đổi mới để phù hợp với nền kinh tế tri thức; nâng cao khả năng thích ứng với nền kinh tế thị trường hiện đại và quá trình công nghiệp hóa – hiện đại hóa. Do đó, đòi hỏi người lao động phải không ngừng vươn lên trong học tập, rèn luyện, làm việc với năng suất và hiệu quả cao hơn, để tồn tại trong một xã hội mà ở đó tính cạnh tranh ngày một quyết liệt hơn.

Ở góc độ giới tính, mức cầu lao động trong nền kinh tế tăng lên, đã tạo ra cho người phụ nữ nhiều cơ hội tìm kiếm việc làm và như vậy cũng tạo ra sự bình đẳng giữa phụ nữ và nam giới khi tham gia vào thị trường lao động. Do đó, thúc đẩy phụ nữ tham gia nhiều hơn vào học tập để không ngừng nâng cao trình độ tay nghề - chuyên môn nghiệp vụ nhằm đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao và “khó

tính” của thị trường lao động, kết quả là nguồn nhân lực nhờ đó cũng được nâng lên.

- *Nhóm yếu tố tự nhiên*

Các nhân tố tự nhiên tác động trực tiếp đến người lao động làm ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động. Điều kiện thời tiết, khí hậu, nguồn nước, điều kiện thiên nhiên, rừng, biển, bầu không khí có ảnh hưởng lớn đến sức khỏe của người lao động về cả mặt thể chất lẫn tinh thần.

Các nhân tố tự nhiên với tư cách là nguồn lực kinh tế làm cơ sở cho sự phát triển kinh tế - xã hội, vì thế sẽ tạo ra những điều kiện vật chất để nâng cao chất lượng người lao động cả về sức khỏe và trí tuệ. Mức độ tác động của các nhân tố này tùy thuộc vào trình độ khai thác và sử dụng các nguồn lực tự nhiên.

- *Hệ thống giáo dục, đào tạo*

“Mức độ phát triển giáo dục, đào tạo là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến Đào tạo nhân lực, vì nó không chỉ quyết định trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật của người lao động mà còn tác động đến sức khỏe tuổi thọ của người dân...”, sự tác động của nhân tố này tới nguồn nhân lực được thể hiện ở các nội dung sau:

- Trình độ phát triển giáo dục của một quốc gia càng cao thì quy mô nguồn lao động qua đào tạo và nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, kỹ thuật càng nhiều vì giáo dục, đào tạo là cái gốc của vấn đề nâng cao tỷ lệ người lao động qua đào tạo và có chuyên môn kỹ thuật trong nền kinh tế. Ngày nay, với các chương trình mục tiêu quốc gia về giáo dục đã tạo điều kiện cho hệ thống giáo dục, đào tạo phát triển rộng rãi tại các địa phương, vùng trong cả nước.

- Mức độ phát triển giáo dục, đào tạo càng cao thì càng có khả năng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo chiều sâu. Điều này được thể hiện ở chỗ,

một trong những tiêu chí của phát triển giáo dục, đào tạo là nâng cao chất lượng đầu ra, nền giáo dục có trình độ phát triển cao thì mới đảm bảo điều kiện cần cho chất lượng đầu ra đáp ứng được yêu cầu của thị trường lao động và yêu cầu của xã hội. Do đó, trong bối cảnh của nước ta hiện nay để nâng cao chất lượng đầu ra của nguồn nhân lực thì vấn đề cấp bách là phải không ngừng nâng cao trình độ của hệ thống giáo dục, tiến tới ngang tầm với các nước tiên tiến trên thế giới.

1.4. Thực tiễn đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp trong nước và bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

1.4.1. Thực tiễn đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp nước ngoài

1.4.1.1. Tập đoàn Điện lực Nhật Bản

Công ty Điện lực Tokyo (TEPCO) là tập đoàn điện lực lớn nhất Nhật Bản với 38 nghìn lao động, 255 công ty thành viên. Quan điểm của TEPCO ngay từ khi mới ra đời là: “*Nhân lực - chìa khoá của mọi sự thành công*”. Nhờ chính sách phát triển nhân lực hiệu quả, TEPCO đã trở thành công ty hàng đầu thế giới chỉ sau 45 năm thành lập, năng suất lao động tăng 30,4 lần. Phát triển nhân lực được thực hiện hệ thống, tổ chức chặt chẽ từ công ty tới các phòng, ban, đơn vị ở cả tất cả các nội dung gồm 4 bước, gọi tắt là PDCA, gồm: “*Plan - Do - Check - Action*”. Theo đó, thực hiện phát triển nguồn lực giống như một “*chu trình*” gồm các nội dung: phân tích nhân lực, hoạch định để đánh giá nhu cầu, lập kế hoạch đào tạo - bồi dưỡng, thực hiện và kiểm tra đánh giá.

- Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn lực dài hạn và lựa chọn đào tạo có chất lượng cao

Các công ty thuộc TEPCO thường xuyên đánh giá nhân lực và nhu cầu đào tạo theo vị trí để đảm bảo mỗi nhân viên được đào tạo, bồi dưỡng liên tục theo kế hoạch. Do vậy, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng gắn với kế hoạch phát triển sự nghiệp cá nhân. Kế hoạch phát triển nhân lực được xây dựng từ các đơn vị thành viên, trong đó bao gồm kế hoạch bồi dưỡng, luân chuyển để mỗi lao động từ khi mới vào được phát triển cho đến khi trở thành lãnh đạo, quản lý hoặc chuyên gia.

Công tác hoạch định phát triển nhân lực do bộ phận chức năng chuyên sâu chủ trì được thực hiện thường xuyên, nền nếp và triển khai ở từng đơn vị, có sự phối hợp giữa trung tâm đào tạo với các Công ty liên quan từng lĩnh vực.

Các chính sách và cơ chế triển khai áp dụng ổn định nên các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng được thực hiện thường xuyên, liên tục để nâng cao năng lực nhân lực hiện có. Định hướng về nội dung đào tạo, bồi dưỡng, kỹ thuật và công nghệ được chú trọng theo các nhóm lĩnh vực kỹ thuật chính của ngành, trong đó phần thực hành thường chiếm hơn 50% tổng số giờ học với trang thiết bị gắn liền với thực tiễn sản xuất kinh doanh. Trong đó, đặc biệt chú trọng đến bồi dưỡng kỹ năng thực hiện công việc, cập nhật những kiến thức mới, tiên tiến.

- Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng theo đặc điểm riêng biệt, hướng vào những kỹ năng chủ yếu, thiết thực, hiệu quả

Việc thực hiện đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên ở TEPCO bảo đảm thiết thực, hiệu quả, có trọng tâm, trọng điểm với những đặc điểm chủ yếu là: chương trình bồi dưỡng, phát triển cá nhân được tiến hành ngay tại đơn vị hoặc ở trung tâm đào tạo thuộc công ty nhưng do đơn vị chủ động triển khai; mỗi nhân viên ở các vị trí trong công ty bình quân được tham gia vào các hoạt động bồi dưỡng ở mức 3,5 lần trong 1 năm; các phòng, ban chức năng của

công ty, đơn vị trực tiếp thực hiện một số khóa đào tạo ở các lĩnh vực chuyên sâu ngay tại công ty và các đơn vị; luân chuyển các vị trí công tác, trao đổi hướng dẫn viên, giáo viên được thực hiện thường xuyên nhằm tạo điều kiện mở rộng và nâng cao khả năng làm việc ở các vị trí và phát triển sự nghiệp cá nhân; hình thức bồi dưỡng thường xuyên thông qua kèm cặp tại chỗ làm việc (OJT) rất phổ biến ở các đơn vị và mang lại hiệu quả cao.

1.4.2. Thực tiễn đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp trong nước

1.4.2.1. Tập đoàn Điện lực Việt Nam

Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) hiện là một trong số các tập đoàn kinh tế có quy mô lớn nhất Việt Nam. Trong những năm qua, EVN đã tập trung phát huy tiềm năng, lợi thế, huy động nguồn lực để phát triển. Một trong những điểm tạo ra thành công của EVN thời gian qua là vấn đề đào tạo nhân lực, coi nhân lực là “*nguồn vốn quý nhất*”. Một số kinh nghiệm nổi bật của EVN về đào tạo nhân lực là:

- Coi trọng công tác hoạch định, xây dựng kế hoạch, chiến lược đào tạo nhân lực

EVN đã tiến hành thực hiện một số hoạt động liên quan tới nội dung hoạch định đào tạo, trong đó tập trung vào những nội dung rất cụ thể, thiết thực mang tính dài hạn. Năm 2003, EVN đã lập quy hoạch tổng thể đào tạo phát triển nhân lực và triển khai xây dựng Chiến lược tổng thể phát triển nhân lực. Tại Tổng Công ty, trên cơ sở chiến lược, kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh điện và kết quả đánh giá tổng quan yêu cầu đào tạo ở các lĩnh vực chủ yếu. Tại các đơn vị, trên cơ sở đánh giá bằng phương pháp dự báo qua kinh nghiệm và thống kê đăng ký từ các bộ phận. Theo đó, kế hoạch đào tạo ở các đơn vị cấp 2 và các đơn vị trực thuộc chủ yếu là kế hoạch đào tạo mới cho các công trình điện chuẩn bị đưa vào vận hành.

· Ưu tiên đào tạo mới, bồi dưỡng, hoàn thiện kỹ năng cho người lao động, coi đây là khâu đột phá trong chiến lược

Đào tạo mới nhân lực của EVN được thực hiện chủ yếu ở 4 trường đào tạo trực thuộc Tập đoàn, với 13 chuyên ngành đại học, 17 chuyên ngành cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp và công nhân kỹ thuật, hàng năm tốt nghiệp vào khoảng 15 nghìn người, cơ bản cung cấp đủ nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Ngoài ra, các đơn vị sản xuất kinh doanh điện còn chủ động đào tạo nhân lực vận hành ngay sau khi tuyển dụng. Nhân lực của EVN hiện nay chủ yếu được đào tạo tại các trường đại học có chất lượng trong nước, một bộ phận cán bộ kỹ thuật được đào tạo ở nước ngoài. Những năm gần đây, Tập đoàn đã tài trợ cho chương trình “Đào tạo tài năng” ngành điện lực với sự tham gia của một số trường đại học nước ngoài. Nhiều cán bộ, công nhân viên của EVN được tu nghiệp ở các nước có trình độ tiên tiến.

1.4.2.2 .Tập đoàn dầu khí Việt Nam

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

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

Trong thời gian sắp tới phải hướng đến 6 nội dung quan trọng là tiếp tục xây dựng và hoàn thiện hệ thống quản trị nhân lực (HRM) của Tập đoàn theo

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

1.4.3. Bài học kinh nghiệm về đào tạo nhân lực cho Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

Một là, xác định chủ thể của đào tạo nhân lực là yếu tố con người: Nhiệm vụ và mục tiêu đào tạo nhân lực phải được cụ thể hoá bằng văn bản, quy định và các kế hoạch phát triển, đồng thời phải tăng cường tính pháp lý của việc triển khai thực hiện.

Hai là, phát triển con người và nhân lực trong một cách nhìn toàn diện. Phát triển nhân lực phải có đối sách và tính tới yêu cầu toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế đòi hỏi lấy nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực là nhân tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh.

Ba là, nâng cao chất lượng nhân lực là nhiệm vụ trọng tâm; Phát huy vai trò của cán bộ lãnh đạo, đặc biệt là người đứng đầu, đồng thời phát huy mọi nguồn lực trong tổ chức. Bên cạnh đó phải xây dựng được hệ thống đánh giá đào tạo nhân lực, hệ thống kiểm tra, giám sát đối với đào tạo nhân lực.

Bốn là, tăng cường công tác tuyên truyền nâng cao nhận thức của đội ngũ nhân lực về vị trí vai trò của đào tạo.

CHƯƠNG 2.

THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO

2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Công ty

Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo được thành lập ngày 20/08/2008, với niềm đam mê và khát vọng thành công cùng hướng đi rõ ràng, Sapo nhanh chóng khẳng định được vị trí hàng đầu trong lĩnh vực bán lẻ và thương mại điện tử với 2 sản phẩm chủ đạo là Bizweb và Sapo. Đến tháng 4/2018, Bizweb và Sapo hợp nhất với nhau, trở thành Nền tảng quản lý và bán hàng đa kênh được sử dụng nhiều nhất Việt Nam với hơn 55,000 khách hàng.

Hiện tại, Sapo đang mang đến cho các doanh nghiệp bán lẻ một nền tảng quản lý và bán hàng tổng thể từ online đến offline với Sapo POS - Phần mềm quản lý bán hàng, Sapo Web - Giải pháp thiết kế website bán hàng, Sapo Social - Phần mềm quản lý, bán hàng trên fanpage và giải pháp quản lý và bán hàng từ Online đến Offline - Sapo Omnichannel

Trong hành trình 10 năm phát triển (từ năm 2008 - 2018), Sapo luôn cố gắng nỗ lực với mục tiêu cao là mang lại sự hài lòng cho các khách hàng thông qua những sản phẩm và giải pháp công nghệ tối ưu nhất vào bán hàng. Đồng thời, chúng tôi không ngừng nghiên cứu và tiên phong trong các giải pháp công nghệ mới góp phần khẳng định vị thế của mình.

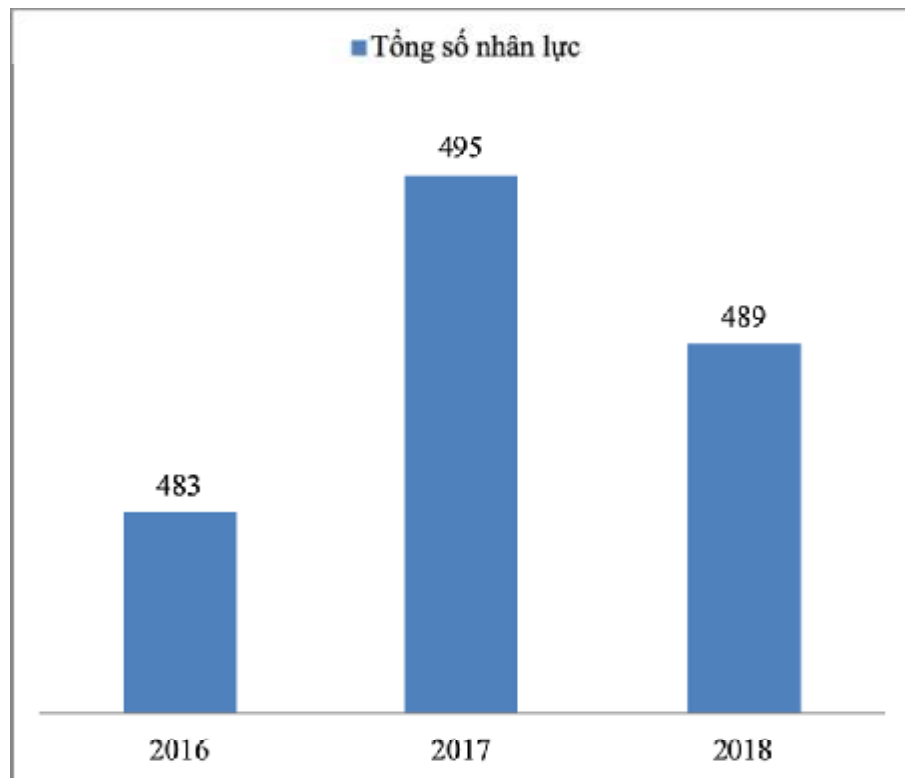
2.1.2. Nhân lực của Công ty

Nhân lực là một trong những yếu tố chính góp phần quyết định kết quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và của Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo nói riêng. Vì vậy, đối với người lao động của công ty để đáp

ứng yêu cầu của công việc trong tình hình hội nhập kinh tế quốc tế, thì việc nâng cao chất lượng nhân lực của công ty là rất quan trọng.

2.1.2.1. Thực trạng số lượng đội ngũ nhân lực Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

Trong giai đoạn vừa qua, từ năm 2016 đến năm 2018, Số lượng, quy mô nhân lực của Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo không có sự biến động nhiều, dao động từ 483 đến 495 người. Năm 2017 là năm có số lượng người lao động nhiều nhất.



Biểu đồ 2. 1: Quy mô đội ngũ nhân lực 2016-2018

Nguồn: Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo, 2016 - 2018

2.1.2.2. Thực trạng chất lượng đội ngũ nhân lực Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

- *Thực trạng nhân lực theo trình độ chuyên môn*

Trình độ chuyên môn của người lao động là yếu tố phản ánh chất lượng của nhân lực công ty. Đây cũng được xem là yếu tố quan trọng góp phần ảnh hưởng, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và của Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo nói riêng.

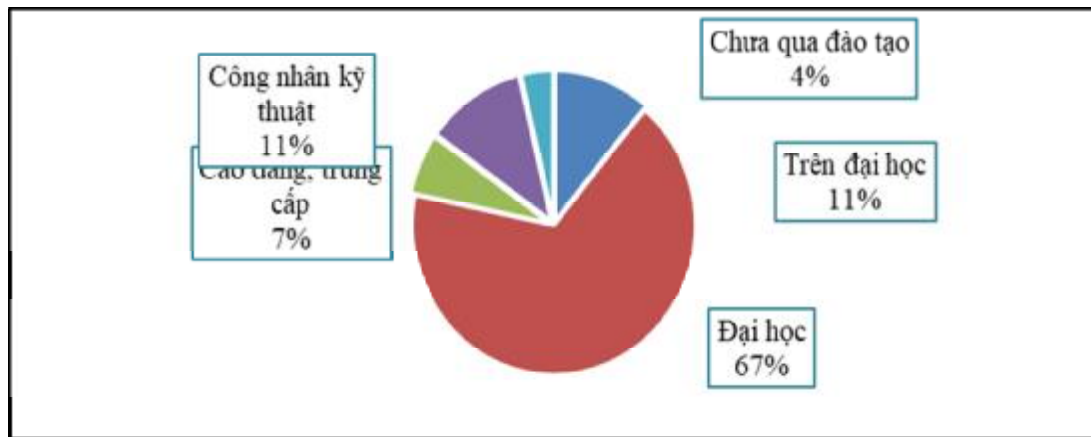
Bảng 2. 1: Nhân lực phân theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2016-2018

Trình độ	2016		2017		2018		So sánh	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	2017/2016	2018/2017
Trên đại học	48	10	54	10,98	60	12,35	12,5	11,1
Đại học	320	66,25	338	68,29	332	67,9	5,66	-1,79
Cao đẳng, trung cấp	42	8,75	30	6,1	24	4,94	-28,57	-20
Công nhân kỹ thuật	54	11,25	54	10,98	54	11,11	0	0
Chưa qua đào tạo	18	3,75	18	3,66	18	3,7	0	0
Tổng	483	100	495	100	489	100	-10,41	-10,67

Nguồn: Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo, 2016 – 2018

Đội ngũ nhân lực của Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo có trình độ khá đồng đều, hầu hết là trình độ đại học trở lên, hàng năm chiếm trên 75%. Điều đó chứng tỏ nhân lực của công ty đã ngày càng được quan tâm hơn và chú trọng đến việc nâng cao chất lượng nhân lực hơn.

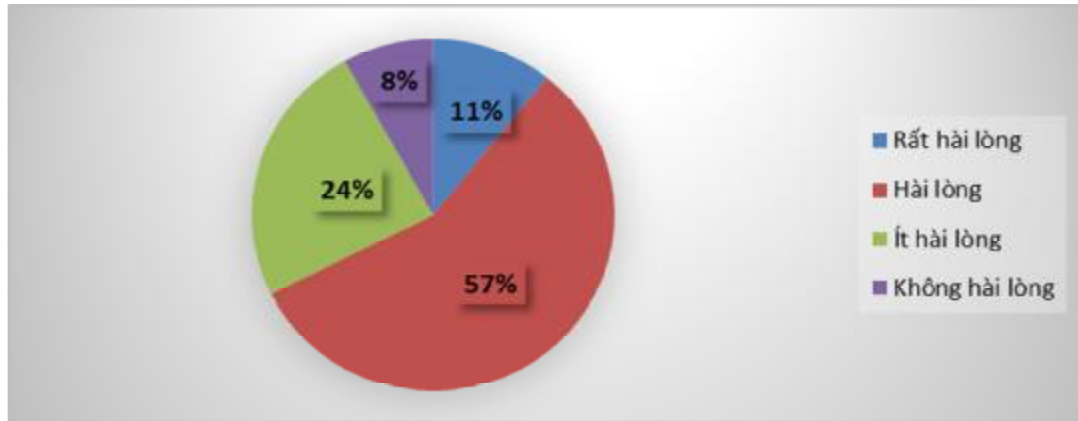
Theo ý kiến của nhà quản trị, để giảm thiểu chi phí cũng như thời gian đầu tư cho đào tạo, trong thời gian qua Công ty tuyển dụng lao động chủ yếu là các ứng viên được đào tạo chính quy, từ đại học trở lên, tốt nghiệp loại khá giỏi có chuyên môn phù hợp ngành nghề tư vấn hoặc thu hút cán bộ đã có kinh nghiệm tư vấn thiết kế, đây cũng là nguyên nhân làm cho chất lượng nhân lực của Công ty ngày càng cao.



Biểu đồ 2.2: Nhân lực phân theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2016-2018

Nguồn: Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo, 2016 – 2018

Với biểu đồ 2.2, Nhân lực phân theo trình độ chuyên môn của Sapo đang rất tốt khi có đến 67% lao động đại học và 11% trên đại học. Theo đánh giá của người lao động thể hiện tại biểu đồ 2.3, tỷ lệ hài lòng với công việc chiếm tỷ lệ lớn nhất là 57%, tỷ lệ không hài lòng chỉ chiếm 8% và ít hài lòng chiếm 24%. Điều này cho thấy rằng, đào tạo của Công ty đã đạt được kết quả đáng kể, tuy vẫn còn nhân viên chưa thật sự hài lòng với công việc. Đội ngũ nhân lực Công ty phần lớn là lao động trí óc, phần lớn làm nhiệm vụ quản lý, nghiên cứu tính toán, do đó công ty nên có kế hoạch nhân lực dài hạn nhằm nâng cao trình độ đội ngũ lao động.



Biểu đồ 2. 3: Đánh giá về sự hài lòng đối với công việc của đội ngũ nhân lực

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2019

*** Cơ cấu theo giới tính của đội ngũ nhân lực**

Đội ngũ nhân lực của Công ty, có sự chênh lệch về giới tính rất cao, bình quân trong ba năm gần đây lao động nam chiếm 86%, lao động nữ chỉ có 14%. Đội ngũ lao động nam có mức độ tăng không đáng kể qua các năm, năm 2017 tăng 5,97% so với năm 2016. Lao động nữ có xu hướng giảm từ 15,38 năm 2018 xuống còn 13,41% so với năm 2016.

Bảng 2. 2: Cơ cấu lao động theo giới tính

Đơn vị: người, %

Giới tính	2016		2017		2018		So sánh	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	2017/2016	2018/2017
Nam	405	83,75	429	86,59	423	86,42	5,97	-1,41
Nữ	79	16,25	66	13,41	66	13,58	-15,38	0
Tổng	483	100	495	100	489	100	-9,41	-1,41

Nguồn: Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo, 2016 – 2018

* Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ nhân lực

Bảng 2. 3: Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ nhân lực

Đơn vị: người, %

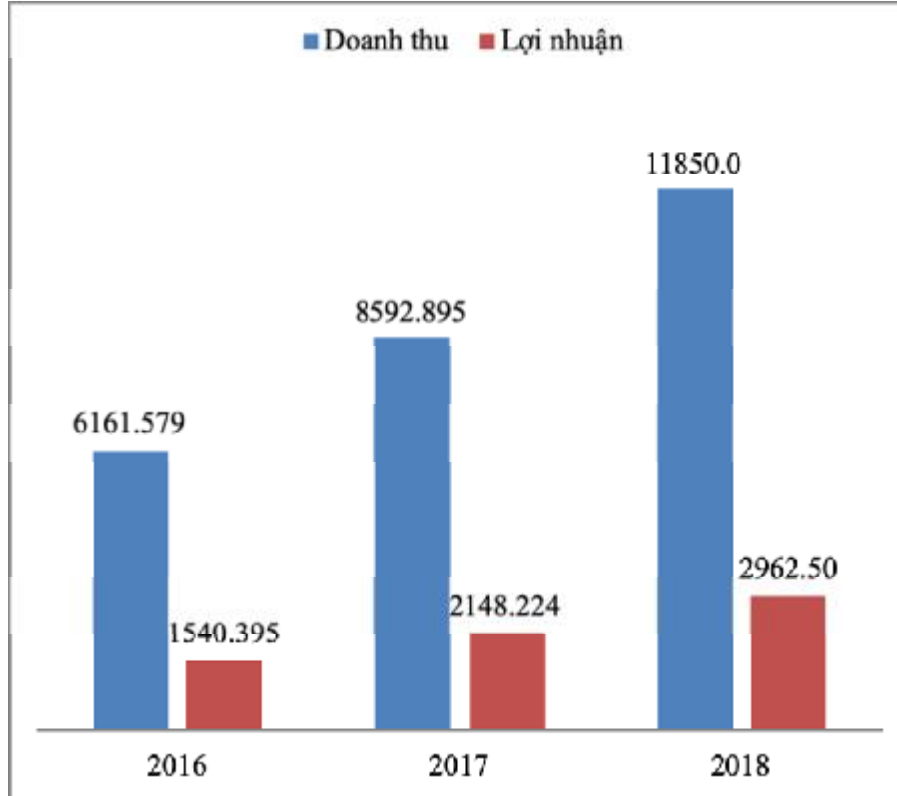
Giới tính	2016		2017		2018		So sánh	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	2017/2016	2018/2017
Dưới 30	12	2,5	24	4,88	30	6,17	100	25
30 - 35	60	12,5	66	13,41	79	16,05	10	18,2
35 - 40	133	27,5	139	28,05	139	28,4	4,5	0
40 - 50	181	37,5	181	36,59	181	37,04	0	0
Trên 50	97	20	85	17,07	60	12,35	-12,5	-28,6
Tổng	483	100	495	100	489	100	102	14,6

Nguồn: Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo, 2016 - 2018

Đội ngũ nhân lực Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo trong giai đoạn vừa qua đã có xu hướng trẻ hóa đội ngũ nhân lực. Người lao động có trình độ trung bình dưới 30 tuổi tăng khá nhanh trong các năm, điều này cũng phù hợp hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên lao động có độ tuổi từ 30 đến 50 tuổi lại có xu hướng giảm xuống nhưng không đáng kể, vẫn còn chiếm tỷ trọng rất lớn 81,48%.

2.1.3. Kết quả sản xuất, kinh doanh của Công ty

Trong thời gian qua, Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo luôn đạt được mức tăng trưởng doanh trung bình khoảng 37-38% một năm. Tuy nhiên quy mô doanh thu của Công ty còn nhỏ, đến hết năm 2018 tổng doanh thu của công ty chỉ đạt 11.850 triệu đồng.



Biểu đồ 2. 4: Biểu đồ tăng trưởng doanh thu của công ty

Nguồn: Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo, 2019

Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh của công ty tăng lên theo hàng năm, cụ thể năm 2017 tăng 608 triệu đồng tương ứng tăng 39,46% so với năm 2016, trong năm 2018 tăng 814 triệu đồng tương ứng tăng 37,9%. Như vậy có thể thấy tình hình kinh doanh của công ty tương đối hiệu quả qua các năm. Để giữ vững tốc độ phát triển ổn định, Công ty đã kiên định đi theo chiến lược đa

dạng hóa các chủng loại sản phẩm, tuy nhiên tập trung phát triển các sản phẩm thế mạnh tạo doanh thu chính và gây tiếng vang về thương hiệu.

2.2. Thực trạng các hoạt động đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

2.2.1. Xác định nhu cầu, mục tiêu, đối tượng đào tạo

2.2.1.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Hiện nay, tại Công ty cổ phần Sapo, việc xác định nhu cầu đào tạo của nhân lực do Phòng Tổ chức nhân sự phụ trách, với nhiệm vụ là xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch, tổ chức đào tạo bồi dưỡng nhân lực, lập kế hoạch đào tạo bồi dưỡng hàng năm.

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

Ngoài ra, đào tạo nhân lực hàng năm được thực hiện định kỳ vào quý IV hoặc khi có nhu cầu đào tạo đột xuất. Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo tiến hành xác định nhu cầu đào tạo. Nếu thấy nội dung đào tạo phù hợp, công ty lập thông báo về các lớp học gửi đến các bộ phận. Trưởng các bộ phận căn cứ vào thông báo nhận được, lập danh sách đào tạo dựa trên nhu cầu của người lao động và của bộ phận, gửi lên Phòng Tổ chức nhân sự. Khóa học được tổ chức trên cơ sở hợp đồng đào tạo giữa công ty và cơ sở đào tạo. Ngoài các

chương trình đào tạo như trên, cá nhân, đơn vị muốn được đào tạo hoặc tham gia đào tạo theo nhu cầu riêng phải gửi đơn đề nghị và các thông báo, các tài liệu liên quan đến khóa học mà cá nhân, đơn vị muốn tham gia như thông báo tuyển sinh, nội dung đào tạo... đến Phòng Tổ chức nhân sự. Sau khi phê duyệt bộ phận chuyên trách nhân lực sẽ gửi thông báo tới các bộ phận và người lao động có nhu cầu được biết”.

Theo kết quả điều tra cho thấy hơn 90% số người được điều tra cho biết Công ty có tìm hiểu nhu cầu đào tạo của họ. Bên cạnh đó thì số lượng người không được tìm hiểu nhu cầu đào tạo từ Công ty chiếm tỷ lệ rất ít chỉ 8%.

Bảng 2. 4: Hoạt động xác định nhu cầu đào tạo của công ty

TT	Nội dung	Tỷ lệ (%)
1	Thường xuyên (mỗi năm 1 lần trở lên)	52,0
2	Không thường xuyên lắm (mỗi năm 1 lần)	40,0
3	Không tổ chức thực hiện	8,0
	Tổng	100,0

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2019

Đào tạo được thực hiện khi các cá nhân tự đề xuất, đào tạo bắt buộc, cấp trên yêu cầu... Cũng theo kết quả điều tra khảo sát cá nhân tự đề xuất chiếm tỷ lệ cao nhất với 34% và chỉ có 20% là đào tạo bắt buộc. Đào tạo bắt buộc tại Công ty thường là đào tạo định hướng, tất cả các người lao động khi mới làm việc đều được hướng dẫn trong khoảng thời gian ít nhất là 2 tháng đầu. Tuy nhiên, việc xác định nhu cầu đào tạo như hiện nay không xác định được thực

sự người lao động thiếu những kiến thức, kỹ năng gì và có mong muốn được đào tạo những kiến thức, kỹ năng nào.

Bảng 2. 5: Nguyên nhân tổ chức đào tạo tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

TT	Nội dung	Tỷ lệ (%)
1	Người lao động đề xuất	34,0
2	Công ty tổ chức đào tạo bắt buộc	20,0
3	Lãnh đạo Công ty cử đi đào tạo	30,0
4	Nguyên nhân khác	16,0
	Tổng	100,0

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2019

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

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

2.2.1.2. Về xác định mục tiêu đào tạo

Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo sử dụng nhiều hình thức đánh giá sau đào tạo khác nhau phụ thuộc vào từng loại hình chương trình đào tạo. “Đối với đào tạo nâng cao, kết quả đào tạo được đánh giá thông qua kết quả thi cuối sau khóa đào tạo. Điểm chấm thi quy định thang điểm 10 cho mỗi bài

thi, riêng môn thi viết tính hệ số 2. Một trong ba môn thi có một môn dưới 05 coi như không đạt yêu cầu. Sau khi chấm xong, kết quả thi được công bố và xếp loại theo 3 mức là trung bình, khá và giỏi. Kết quả thi đánh giá xếp loại trung bình nếu tổng điểm đạt mức từ 21 đến 27 điểm, xếp loại khá nếu tổng điểm thi đạt từ 28 đến 35 và xếp loại giỏi nếu tổng điểm trên 35 điểm.”

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

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

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

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

Hiện nay, Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo mới chỉ xác định mục tiêu chung của đào tạo là không ngừng nâng cao chất lượng nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty mà chưa xác định mục tiêu rõ ràng cho từng chương trình với từng nội dung đào tạo cụ thể như sau kết quả thi cuối khóa của học viên, kết quả thực hiện công việc sau đào tạo... Mục tiêu

đào tạo được thể hiện chủ yếu thông qua trách nhiệm, cam kết của người lao động khi tham gia các khóa đào tạo. Như vậy, từng khóa học chưa xây dựng được mục tiêu cụ thể là đào tạo ở mức độ nào và những kiến thức, kết quả thực hiện công việc cần đạt được sau khi chương trình đào tạo kết thúc cũng như các mục tiêu tài chính của hoạt động đào tạo nên không có mục tiêu cụ thể cho học viên phấn đấu và yêu cầu đối với người dạy, thiếu căn cứ đánh giá hiệu quả đào tạo.

2.2.2. Triển khai đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

2.2.2.1. Thực trạng lựa chọn đối tượng đào tạo

Dựa vào nội dung chương trình đào tạo, các đơn vị đăng ký danh sách tham dự khóa đào tạo, gửi về phòng Tổ chức nhân sự. Phòng Tổ chức nhân sự gửi lên ban lãnh đạo để sàng lọc và lựa chọn đối tượng để đưa vào danh sách đào tạo. Bước này thường được thực hiện gộp với bước xác định nhu cầu đào tạo. Riêng đào tạo định hướng là bắt buộc đối với mọi người lao động mới và đào tạo nâng cao do Phòng Tổ chức nhân sự sàng lọc, lựa chọn đối tượng đào tạo dựa vào nhu cầu của doanh nghiệp và hồ sơ lưu trữ, đối tượng đào tạo của các chương trình đào tạo khác đều do trưởng các bộ phận quyết định lựa chọn hoặc có ý kiến của trưởng bộ phận nếu là chương trình đào tạo do cá nhân đề xuất.

Với đào tạo nâng cao, đối tượng đào tạo là các cán bộ người lao động có đủ điều kiện theo quy định về nâng cao của Công ty.

Với đào tạo bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, đối tượng đào tạo là tất cả các người lao động thuộc các bộ phận có nhu cầu đào tạo phù hợp với nội dung của chương trình đào tạo và có sự chấp thuận của người quản lý trực tiếp, các người lao động được trưởng bộ phận cử tham gia chương trình đào tạo. “Mặc dù có đến 36% ý kiến đánh giá việc lựa chọn đối tượng đào tạo là

hoàn toàn công bằng và phù hợp nhưng có một số lượng không nhỏ người lao động được khảo sát chiếm 64% cho rằng một số đối tượng được lựa chọn để đào tạo không thật phù hợp. Do hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo chưa thật hoàn thiện về cách thức và phương pháp đánh giá nên trong quá trình đánh giá, người đánh giá dễ mắc phải lỗi như xu hướng bình quân và ảnh hưởng của sự kiện gần nhất. Chính vì vậy, trường các bộ phận khó xác định được một cách chính xác là người lao động của mình có thật cần thiết phải được đào tạo hay không, và nếu có thì phải được bổ sung những kiến thức, kỹ năng nào, dẫn đến một số trường hợp lựa chọn cử đi đào tạo không chính xác. Tuy nhiên, doanh nghiệp đã có những cố gắng nhất định trong việc lựa chọn đối tượng đào tạo, trong quá trình khảo sát, kết quả cho thấy, đến nay không có ý kiến phản hồi tiêu cực về việc lựa chọn của công ty.”

Bảng 2. 6: Kết quả khảo sát về lựa chọn đối tượng đào tạo

TT	Nội dung	Tỷ lệ (%)
1	Lựa chọn đối tượng đào tạo công bằng	36,0
2	Lựa chọn đối tượng đào tạo chưa thực sự công bằng	64,0
3	Lựa chọn đối tượng đào tạo chưa công bằng, chưa phù hợp	0,0
	Tổng	100,0

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2019

2.2.2.2. Xác định đối tượng đào tạo

Trong những năm vừa qua từ 2016-2018, đào tạo đã bắt đầu được công ty quan tâm, nên số lượng người lao động của Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo được tham gia đào tạo cũng đã tăng lên. Các hình thức đào tạo của công ty chủ yếu là đào tạo nhằm mục đích nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Bảng 2. 7: Số lượt đào tạo theo hình thức đào tạo giai đoạn 2016-2018

Hình thức	Năm					
	2016		2017		2018	
	SL (lượt)	Tỷ lệ (%)	SL (lượt)	Tỷ lệ (%)	SL (lượt)	Tỷ lệ (%)
Nâng cao	40	21,4	50	17,39	60	13,9
Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ	20	14,3	40	13,04	120	27,8
Đào tạo nâng cao trình độ quản lý	50	28,6	60	21,74	40	8,3
Đào tạo tri thức trẻ	20	14,3	70	26,09	40	8,3
Đào tạo ngoại ngữ	40	21,4	60	21,74	180	41,7
Tổng	170	100	280	100	430	100

Nguồn: Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo, 2016 - 2018

Nhìn vào bảng 2.7 ta thấy trước năm 2017 đào tạo bồi dưỡng chuyên môn và ngoại ngữ chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ, năm 2016 là 21,4%, năm 2017 là 21,74% nhưng đến năm 2018, tỷ lệ đào tạo bồi dưỡng chuyên môn và ngoại ngữ tăng gấp đôi so với năm 2016, đạt mức 41,7%. Nguyên nhân là do Ban lãnh đạo công ty trong một vài năm gần đây đã quan tâm, xác định lấy con

người làm chiến lược phát triển lâu dài nên đã đầu tư nhiều hơn cho hoạt động này khiến cho nhu cầu đào tạo tại doanh nghiệp tăng mạnh về quy mô, đặc biệt là đào tạo chuyên môn nghiệp vụ và ngoại ngữ.

2.2.2.3. Xác định chương trình đào tạo

Hiện nay, ở Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo để xây dựng chương trình đào tạo có những quy định riêng. Đối với việc đào tạo, nâng cao, để lựa chọn nội dung đào tạo, công ty đã thành lập một hội đồng để lựa chọn, bao gồm các thành viên của công ty là GD, PGD, Trưởng phòng Tổ chức nhân sự, đại diện BCH công đoàn và một số thành viên mà Chủ tịch hội đồng quản trị yêu cầu. Hội đồng sẽ thực thi nhiệm vụ xây dựng chương trình đào tạo, các phương án đề thi, các quy định về phương thức thi, chấm điểm và xây dựng chương trình tài liệu cho học viên. Các nội dung gồm ngoại ngữ, chuyên môn nghiệp vụ và phần thi chung.

Đối với hình thức cử đi học ở các cơ sở đào tạo từ bên ngoài, thì nội dung của chương trình đào tạo sẽ là lý thuyết và thực tế như hình thức kiểm tra cuối khóa được các cơ sở đào tạo biên soạn và gửi cho Công ty qua Phòng Tổ chức nhân sự nhằm xin ý kiến góp ý trước khi chính thức tổ chức triển khai thực hiện.

Bảng 2. 8: Kết quả khảo sát về nội dung đào tạo

TT	Nội dung	Tỷ lệ (%)
1	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc, dễ hiểu	52,0
2	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc, một số phần khó hiểu	48,0
3	Nội dung đào tạo không phù hợp với công việc, khó hiểu	0,0
	Tổng	100

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2019

Nhìn vào kết quả khảo sát từ công ty ta thấy, nội dung chương trình đào tạo được người lao động đánh giá ở mức tương đối. Có 52% ý kiến cho rằng nội dung đào tạo phù hợp với công việc, dễ hiểu, chỉ có 48% cho biết nội dung đào tạo có một số phần khó hiểu. Đối với đào tạo thì nội dung đào tạo là vấn đề rất quan trọng, vì vậy ý kiến đánh giá của người lao động có ý nghĩa trong việc thành công của một chương trình đào tạo.

2.2.2.4. Về phương pháp đào tạo

Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo áp dụng ba phương pháp đào tạo là cử đi học ở các trường, trung tâm; tổ chức lớp học, tham dự hội thảo và phương pháp kèm cặp, hướng dẫn.

Bảng 2. 9: Quy mô đào tạo theo phương pháp đào tạo

Chỉ tiêu	Năm					
	2016		2017		2018	
	SL (lượt)	Tỷ lệ (%)	SL (lượt)	Tỷ lệ (%)	SL (lượt)	Tỷ lệ (%)
Tham gia đào tạo ở các cơ sở đào tạo	50	35,7	80	34	250	69,4
Tổ chức tập huấn, tham dự hội thảo	70	50	90	39	80	22,2
Kèm cặp, chỉ dẫn	20	14,29	60	26,09	30	8,33
Tổng	140	100	230	100	360	100

Nguồn: Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo, 2016 –2018

Nhìn vào biểu ta thấy, ở công ty thường sử dụng phương pháp đào tạo ngoài công việc, hàng năm chiếm tỷ lệ trên 80% và có xu hướng tăng dần trong giai đoạn 2016-2018. Trong đó, hình thức người lao động tham gia đào

tạo tại các cơ sở đào tạo có xu hướng tăng nhanh từ 35,5% năm 2016 lên 69,5% năm 2018. Còn phương pháp đào tạo theo kiểu kèm cặp, chỉ dẫn chưa được sử dụng nhiều trong đào tạo của công ty, hàng năm chiếm khoản 10-20% và có xu hướng giảm qua các năm.

Theo kết quả đánh giá khảo sát của người lao động, hầu hết người lao động đều cho rằng phương pháp tham gia tại các cơ sở đào tạo là phù hợp với nhu cầu của họ, chiếm gần 84%. Gần 60% số người lao động cho rằng phương pháp đào tạo thông qua các hội nghị, hội thảo là phù hợp, có 35,1% chủ yếu là người lao động trẻ cho biết muốn đào tạo theo phương pháp kèm cặp, hướng dẫn.

Bảng 2. 10: Kết quả khảo sát về phương pháp chuyển đào tạo

Phương pháp	Phù hợp (%)	Không phù hợp (%)
Tổ chức đào tạo tập trung	5,0	95,0
Tham gia đào tạo tại các cơ sở đào tạo	84,0	16,0
Tổ chức hội thảo	59,0	41,0
Đào tạo từ xa	54,0	46,0
Kèm cặp, hướng dẫn	35,0	65,0
Luân chuyển, thuyên chuyển	22,0	78,0
Phương pháp đào tạo khác	0,0	0,0

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2019

2.2.2.5. Lựa chọn giáo viên

Người đào tạo hay giáo viên đào tạo được Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo lựa chọn căn cứ vào nội dung của chương trình học và phương pháp đào tạo đã xác định. “Với phương pháp cử tham dự hội nghị, hội thảo, giáo viên được lựa chọn là những kỹ thuật viên, cán bộ, chuyên gia về lĩnh vực công nghệ thông tin, phần mềm, kỹ thuật... Với phương pháp cử đi học tại cơ sở bên ngoài, giáo viên tham gia đào tạo cho người lao động của công ty là các giảng viên của các trường Đại học, trung tâm đào tạo được công ty lựa chọn và ký kết hợp đồng đào tạo đảm nhiệm”. “Đối với phương pháp kèm cặp hướng dẫn, người kèm cặp là người lao động có kinh nghiệm thuộc bộ phận tiếp nhận người lao động mới đảm nhận. Khi người lao động được tuyển dụng vào công ty và được bộ phận tiếp nhận quản lý, trưởng bộ phận có trách nhiệm lựa chọn trong số các người lao động trong phòng, thường là người có kinh nghiệm, để hướng dẫn giúp người lao động mới làm quen, nhanh chóng hòa nhập với công việc và môi trường làm việc tại doanh nghiệp”.

Về kết quả khảo sát của người lao động đối với giáo viên thì hầu hết người lao động đều cho rằng giáo viên được lựa chọn để thực hiện chương trình đào tạo chưa thực sự có khả năng truyền đạt tốt, khó hiểu (chiếm 72,0%). Tuy nhiên cũng có 28,0% người lao động cho rằng giáo viên được lựa chọn có khả năng truyền đạt tốt và không có các đánh giá tiêu cực về giáo viên được lựa chọn.

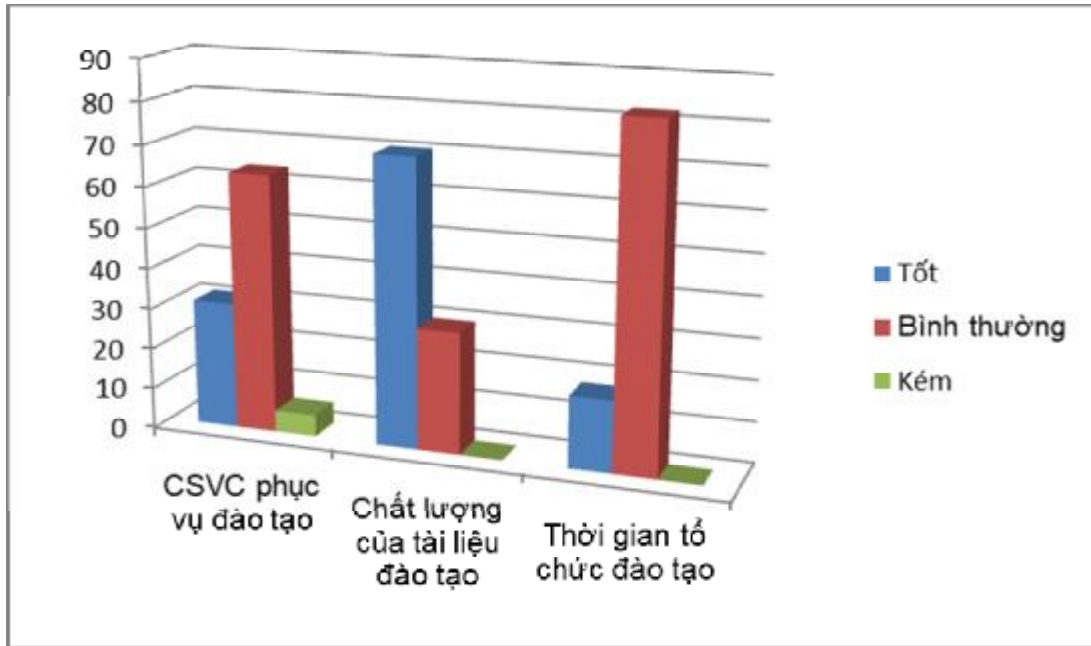
Bảng 2. 11: Kết quả khảo sát về giáo viên được lựa chọn

TT	Khả năng của giảng dạy, truyền đạt của giáo viên được lựa chọn	Tỷ lệ (%)
1	Khả năng truyền đạt tốt	28,0
2	Khả năng truyền đạt bình thường, có phần khó hiểu	72,0
3	Khả năng truyền đạt chưa tốt, khó hiểu	0,0
	Tổng	100

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2019

2.2.2.6. Về cơ sở đào tạo

Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo chủ yếu áp dụng theo mục đích của nội dung của đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật như cử người lao động tham gia đào tạo ở các cơ sở đào tạo bên ngoài công ty, tham gia các hội nghị, hội thảo về chuyên ngành, về quản trị doanh nghiệp... Với các hình thức đào tạo được thực hiện trong đào tạo đã thể hiện được vai trò trách nhiệm của công ty. Còn cơ sở đào tạo cũng đã thể hiện trách nhiệm đào tạo. Việc thực hiện chương trình đào tạo hầu như do cơ sở đào tạo tiến hành theo trình tự: khai giảng lớp học, tiến hành đào tạo, thi lấy chứng chỉ/bằng/giấy chứng nhận. Về phía doanh nghiệp, phòng Tổ chức nhân sự chịu trách nhiệm soạn thảo quyết định cử đi học với cá nhân đủ điều kiện, trình giám đốc ký, gửi thông báo tới học viên, gửi danh sách tham dự khóa đào tạo đến cơ sở đào tạo, tạo điều kiện về mặt thời gian để người lao động tham gia khóa đào tạo và để khóa đào tạo diễn ra thuận lợi.



Biểu đồ 2. 5: Đánh giá về điều kiện phục vụ đào tạo của người lao động giai đoạn 2016-2018

Dựa trên kết quả khảo sát của công ty về điều kiện phục vụ đào tạo của người lao động giai đoạn 2016-2018, đã phần nào đáp ứng được yêu cầu của đào tạo. Điều này thể hiện sự nỗ lực của công ty trong việc tạo điều kiện thuận lợi và tốt nhất để người lao động học tập có hiệu quả.

2.2.2.7. Về chi phí đào tạo

Đối với hoạt động đào tạo thì chi phí đào tạo đối với các đối tượng khác nhau thì được chi trả ở các mức độ khác nhau. “Đối với đối tượng thuộc diện đào tạo nâng cao, Công ty hỗ trợ chi trả 100% học phí. Với các chương trình đào tạo do cá nhân có nhu cầu riêng, Công ty tạo điều kiện về mặt thời gian và sắp xếp công việc để người lao động thuận tiện trong việc tham gia lớp học, học phí và các khoản chi phí phát sinh do cá nhân tự chi trả”.

Theo kết quả khảo sát: Về mức hỗ trợ kinh phí đào tạo, cũng như hỗ trợ về thời gian, công việc trong khi học viên tham gia các khóa đào tạo, thì đều

được người lao động khá hài lòng. 100% người lao động cảm thấy đã được tạo điều kiện về thời gian và ưu tiên sắp xếp công việc trong khi họ tham gia đào tạo, có 93,0% hài lòng với mức hỗ trợ tài chính đào tạo như học phí đào tạo hay chi phí đi lại trong quá trình tham gia đào tạo.

Bảng 2. 12: Kết quả khảo sát về mức kinh phí hỗ trợ đào tạo

ĐVT: %

TT	Nội dung	Phù hợp	Không phù hợp
1	Mức hỗ trợ học phí đào tạo	100,0	0,0
2	Mức hỗ trợ kinh phí đi lại cho học viên	93,0	7,0
3	Mức hỗ trợ kinh phí thi cấp chứng chỉ	92,0	8,0
4	Hỗ trợ về thời gian đào tạo	100,0	0,0
5	Hỗ trợ về công việc trong khi tham gia đào tạo	100,0	0,0

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2019

2.2.3. Đánh giá hiệu quả

Đối với hoạt động đào tạo, việc đánh giá chất lượng đào tạo được xem khá quan trọng, đó là kết quả đào tạo của công ty. Trong những năm qua, tỷ lệ đào tạo của công ty nhìn chung chưa đạt yêu cầu so với quy định, đặc biệt là năm 2016. Tuy nhiên trong những năm tiếp theo tỷ lệ đạt yêu cầu đã tăng lên nhưng thực sự chưa phù hợp với năng lực cũng như quy mô của Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo. Hoạt động đào tạo có ý nghĩa trong việc góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty, điều đó có nghĩa rằng

nó cũng là một trong những yếu tố có ảnh hưởng tích cực vào hiệu quả kinh doanh nếu được thực hiện tốt. Thực tế, hoạt động đào tạo của Công ty đã được công ty bước đầu quan tâm trong giai đoạn 2016-2018 và đã có sự ảnh hưởng khá tích cực trong hiệu quả kinh doanh của công ty. Mặc dù tỷ lệ chi cho đào tạo trên tổng doanh thu và lợi nhuận chưa thực sự cao nhưng hoạt động đào tạo nhân lực tại Công ty bước đầu đã tạo ra hiệu quả và đã có những đóng góp nhất định trong việc nâng cao kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, làm tăng doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Bảng 2. 13: Chỉ tiêu đánh giá kết quả đào tạo tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

STT	Chỉ tiêu.	Đơn vị	2016	2017	2018
1	Số người lao động được đào tạo	Lượt	140	230	360
2	Tổng kinh phí đào tạo	1000 đồng	56.000	105.000	328.700
3	Lợi nhuận trước thuế	1000 đồng	1.450.395	2.148.224	2.961.500
4	Chi phí đào tạo bình quân/ người	1000 đồng	400	456,5	913,1
5	Lợi nhuận trước thuế/ Chi phí đào tạo		25,90	20,46	9,01

Nguồn: Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo, 2016 –2018

Nhìn vào bảng ta thấy công ty ngày càng đầu tư nhiều hơn cho nhân lực trong vấn đề đào tạo, đặc biệt là trong năm 2018, tổng chi phí, chi phí đào tạo bình quân và số lượt đào tạo tăng vượt bậc, hơn 300% so với năm trước đó. Do tổng chi phí đào tạo tăng nhanh hơn so với tốc độ tăng của quy mô đào tạo nên chi phí đào tạo bình quân hàng năm cũng có xu hướng tăng, thậm chí là tăng đột biến vào năm 2018. Đến năm 2018, chi phí đào tạo bình quân đạt mức 913,1 nghìn đồng/lượt, tăng gấp 2 lần so với năm 2017 và năm 2016. Cùng với Chi phí đào tạo ngày càng tăng thì lợi nhuận của công ty cũng ngày càng tăng lên. Điều đó, qua chỉ tiêu Lợi nhuận đào tạo/chi phí đào tạo thể hiện nhờ có đào tạo nâng cao kỹ năng trình độ chuyên môn cho người lao động mà hiệu quả công việc tăng lên đáng kể.

Tuy nhiên, hoạt động đánh giá chất lượng đào tạo tại Công ty chưa được quan tâm đúng mức. Thông thường, sau mỗi khóa học, việc đánh giá và kiểm tra kiến thức của các học viên đều do giáo viên trực tiếp kiểm tra bằng bài kiểm tra hoặc các bài thu hoạch. Tuy nhiên, thực tế cho thấy do học viên là những người đã đi làm nên tâm lý ngại học, chính vì vậy đôi khi hiệu quả không cao, và sự đánh giá kiểm tra có sự nể nang của các thầy cô nên chất lượng thực đánh giá đôi khi không sát thực tế. Để tránh lãng phí chi phí đào tạo, công ty cũng cần quan tâm đến việc đánh giá chất lượng đào tạo bằng cách kiểm tra năng lực của nhân viên sau khóa học.

Theo kết quả khảo sát, hầu hết đội ngũ nhân lực của công ty đều thể hiện sự yên tâm công tác đối với công việc được giao, họ chưa có ý muốn thay đổi công việc của mình (chiếm đến trên 93%). Bên cạnh đó, mức độ áp dụng của các kiến thức, kỹ năng sau đào tạo thông qua khảo sát cho thấy có đến 45,0% người lao động cho biết tất cả kiến thức đều được áp dụng vào công việc thực tế của họ. Mặc dù 55,0% chỉ áp dụng được một phần kiến thức nhưng cũng đã phần nào cho thấy sự thiết thực, sát với thực tế của các chương trình đào tạo.

Bảng 2. 14: Mức độ áp dụng kiến thức kỹ năng sau đào tạo

STT	Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
1	Tất cả kiến thức đều được áp dụng	45,0
2	Chỉ áp dụng được một phần	55,0
3	Không áp dụng được	0,0
	Tổng	100,0

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2019

2.3. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

2.3.1. Kết quả đã đạt được

Trong những năm gần đây, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã nhận được nhiều sự quan tâm của ban lãnh đạo đặc biệt là đối với lao động quản lý. Công ty đã có hướng dẫn đến các bộ phận, phòng, ban chức năng, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi về mặt thời gian và kinh phí để người lao động yên tâm tham gia học tập, tạo điều kiện để người lao động áp dụng kiến thức đã học vào thực tiễn.

Theo đánh giá của nhà quản trị, về cơ bản đào tạo hiện nay của Công ty đã có những bước tiến đáng kể về số lượng cũng như chất lượng, đáp ứng được các nhiệm vụ đề ra, đã thể hiện rõ ở kết quả hoạt động của Công ty, doanh thu hàng năm luôn hoàn thành vượt kế hoạch đề ra, tất cả các công việc đều hoàn thành đúng hoặc sớm hơn tiến độ quy định.... Người lao động luôn an tâm công tác, chưa có trường hợp tự nghỉ việc, hay đuổi việc.

Trong giai đoạn gần đây, đặc biệt là từ năm 2016-2018 số lượng các khóa đào tạo được công ty tổ chức ngày càng tăng, chất lượng được cải thiện, thiết thực hơn, không chỉ đơn thuần mang tính hình thức, giải quyết quyền lợi

và nội dung đào tạo gắn với nhu cầu thực tế của người lao động cũng như nhu cầu thực tế của doanh nghiệp.

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

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

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

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

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

Thứ nhất, hình thức đào tạo tại Công ty còn hạn chế, tập trung chủ yếu áp dụng hình thức đào tạo theo mục đích của nội dung đào tạo như đào tạo bồi dưỡng chuyên môn, đào tạo định hướng, đào tạo ngoại ngữ, tin học. Công ty chưa áp dụng các hình thức đào tạo khác như đào tạo và phát triển các năng lực quản trị hay đào tạo, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có trình độ lành nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu. Nguyên nhân, do mục tiêu, đối tượng đào tạo chủ yếu là đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý và một phần do chủ quan của người quản lý đào tạo cho rằng nhân lực của công ty có trình độ cao, nhiều kinh nghiệm nên việc đào tạo, bồi dưỡng người lao động chưa cần quan tâm.

Thứ hai, là Công ty tư vấn nên có nội dung cần đào tạo là rất rộng nhưng các phương pháp đào tạo đang áp dụng tại công ty thiếu sự đa dạng, chủ yếu

sử dụng phương pháp đào tạo ngoài công việc với các khóa học do bên ngoài tổ chức, ít sử dụng phương pháp đào tạo trong công việc. Trong nhiều năm qua công ty không có sự đổi mới hay áp dụng các phương pháp đào tạo hiện đại. Chi phí cho phương pháp đào tạo ngoài công việc khá cao, đôi khi tạo ra khoảng cách giữa kiến thức học được với công việc thực tế, công ty có thể tăng cường sử dụng phương pháp đào tạo trong doanh nghiệp để khắc phục những nhược điểm do phương pháp đào tạo ngoài công việc mang lại. Nguyên nhân là do quy mô lao động tại Công ty tương đối nhỏ, chỉ khoảng 80 người và ít biến động và đặc thù của công việc nên khó tiến hành đào tạo theo kiểu mở lớp học tập trung.

Thứ ba, chương trình đào tạo chưa sát thực tiễn, còn chung chung, phần lớn chỉ mang tính định hướng, kiến thức mới chậm được cập nhật, bổ sung, kỹ năng truyền đạt chưa tốt, một số nội dung kiến thức còn khó hiểu ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo. Nguyên nhân do người soạn thảo chương trình đào tạo, thực hiện giảng dạy của doanh nghiệp là cán bộ chuyên trách còn chưa được đào tạo chuyên nghiệp, dựa trên tự học và kinh nghiệm làm việc là chính nên có thể ảnh hưởng nội dung truyền đạt đến người lao động. Nội dung chương trình của cơ sở bên ngoài thì đa số thiên về lý thuyết, chưa gắn liền với thực tiễn của doanh nghiệp. Phương pháp trao đổi thông tin hai chiều theo kiểu thảo luận, tranh luận, bài tập tình huống thực tế thực hiện chưa được nhiều, mới chỉ dừng lại ở phát tài liệu và nghe giảng thụ động. Một nguyên nhân nữa cũng do chính bản thân của người đi học chưa nhận thức được tầm quan trọng của việc học tập nâng cao trình độ, kỹ năng làm việc, còn xuất hiện tư tưởng bằng cấp để tìm kiếm cơ hội thăng tiến và với độ tuổi trên 45 phần lớn tư duy mất dần nhạy bén, thiếu năng động, có xu hướng ý lại, an phận, rất ngại học hỏi.

Thứ tư, việc lựa chọn giáo viên tham gia giảng dạy còn gặp nhiều vướng

mắc, giáo viên chủ yếu lấy từ nguồn bên ngoài, ít khi lấy từ nguồn bên trong doanh nghiệp, như chọn giáo viên từ nguồn của Công ty thì cũng do cán bộ quản lý lựa chọn dựa trên số năm công tác, trình độ chuyên môn, đa số không có nghiệp vụ sư phạm. Hay nguồn giáo viên từ bên ngoài do các cơ sở, trung tâm giáo dục lựa chọn nên người dạy khó có thể hiểu rõ thực trạng của doanh nghiệp nên từ lý thuyết đến thực hành vẫn có khoảng cách nhất định. Nguyên nhân chủ yếu là do người thực hiện giảng dạy, hay làm đào tạo của Công ty đều chưa được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp, giáo viên từ nguồn bên ngoài được lựa chọn chủ yếu qua đánh giá hồ sơ kinh nghiệm, tham khảo ý kiến của đơn vị đã mời giảng dạy và một yếu tố quyết định đó là phụ thuộc vào chi phí, nếu có nhiều kinh phí công ty có thể mời được giáo viên chất lượng cao, nhiều kinh nghiệm mở lớp tập trung tại doanh nghiệp để giảng dạy.

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

phận mặc dù có trình độ chuyên môn vững nhưng chưa tham gia khóa đào tạo nào về quản trị nhân lực nên không thực sự am hiểu về đào tạo cũng như vai trò của công tác này. Một nguyên nhân khác quan nữa là do nhu cầu lao động cho từng thời kỳ mới chỉ dừng lại ở việc xác định quy mô lao động, chưa xác định nhu cầu cụ thể cho từng ngành nghề, phòng ban chức năng nên công ty cũng gặp phải một số khó khăn trong việc xác định các nội dung đào tạo, số lượng lao động cần đào tạo... xuất phát từ chính nhu cầu của doanh nghiệp.

Thứ sáu, với từng chương trình đào tạo, doanh nghiệp chưa xác định mục tiêu cụ thể cần đạt được trước khi tiến hành tổ chức chương trình đào tạo đó, thiếu các mục tiêu có thể lượng hóa được mà chủ yếu là các chỉ tiêu định tính như “nâng cao...”, “chú trọng đào tạo...”. Chính vì những mục tiêu thiếu tính cụ thể, chi tiết và có thể lượng hóa nên việc đánh giá hiệu quả đào tạo cũng gặp phải nhiều khó khăn để có thể đánh giá một cách chính xác. Nguyên nhân Công ty chưa xác định mục tiêu dựa trên năng lực của nhân viên, chức danh nhiệm vụ đang thực hiện của đối tượng cần đào tạo; chưa thực hiện phân tích những kiến thức, kỹ năng còn thiếu của đối tượng cần đào tạo nhằm đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

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

Bảng 2. 15: Sự rõ ràng trong quy định đào tạo tại Công ty

STT	Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
1	Rất rõ ràng	36,0
2	Một số quy định không rõ ràng	59,0
3	Không rõ ràng	5,0
	Tổng	100,0

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2019

Thứ bảy, đối tượng được đào tạo còn hạn chế, chỉ tập trung là cán bộ quản lý hay một số đối tượng theo yêu cầu trước mắt cần phải đào tạo để kịp thời đáp ứng công việc. Một số đối tượng được lựa chọn đào tạo đôi khi còn chưa phù hợp với nội dung chương trình đào tạo. Nguyên nhân, công ty chưa xây dựng được chiến lược đào tạo, kế hoạch đào tạo chưa cụ thể, chưa thấy được mức độ quan trọng của việc đào tạo trong thời gian đến. Bước lựa chọn đối tượng đào tạo chịu ảnh hưởng của một số yếu tố như cách thức lựa chọn đối tượng đào tạo ở một số nội dung đào tạo hoàn toàn do trưởng bộ phận thực hiện; một số cán bộ chưa thật sự hiểu rõ về đào tạo và phát triển nhân lực. Ngoài ra, công ty chưa hoàn thiện cách thức và phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc nên các trưởng bộ phận xác định đối tượng được đào tạo đôi khi chưa chính xác. Ngân sách ít cũng là một nguyên nhân hạn chế đối tượng được đào tạo khi doanh nghiệp lựa chọn phương pháp đào tạo ngoài công việc.

Thứ tám, việc đánh giá hiệu quả đào tạo chưa được thực hiện bài bản, quy trình chưa cụ thể, đánh giá chủ yếu dựa vào kết quả kiểm tra hoặc thi cuối khóa. Việc đánh giá mới chỉ quan tâm đến những kiến thức mà người lao động tiếp thu được thông qua chương trình đào tạo, chưa điều tra thái độ, phản ứng của học viên đối với khóa học, chưa đánh giá sự thay đổi hành vi

sau đào tạo và mức độ ảnh hưởng, tác động của đào tạo đến hoạt động sản xuất kinh doanh dựa vào các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận.... Nguyên nhân là do chưa xác định mục tiêu đào tạo cụ thể cho từng chương trình đào tạo và quy trình đánh giá chưa được xây dựng rõ ràng nên thiếu định hướng trong hoạt động đánh giá.

Thứ chín, công ty chưa xây dựng được chiến lược đào tạo và phát triển nhân lực; việc lập kế hoạch đào tạo tổng thể còn hạn chế; kế hoạch đào tạo nhân lực cho từng giai đoạn chưa được cụ thể hóa bằng các con số mà chỉ mang tính chung chung như “chuẩn bị nguồn cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn, kỹ thuật đáp ứng theo yêu cầu của các lĩnh vực sản xuất kinh doanh”, số lượt lao động được đào tạo trong năm kế hoạch... Nguyên nhân, để lập chiến lược đào tạo và phát triển nhân lực đòi hỏi công ty cần đầu tư nhiều thời gian, kinh phí và có chuyên gia về lĩnh vực này nên hiện tại chưa thể thực hiện được. Về lập kế hoạch đào tạo hàng năm còn phụ thuộc vào ý chí chủ quan của lãnh đạo, cán bộ phụ trách đào tạo và cần đáp ứng yêu cầu thực tế phát sinh công việc. Việc lập kế hoạch chưa xuất phát từ nhu cầu đào tạo của cá nhân, nhu cầu của công ty gắn với mục tiêu phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty.

CHƯƠNG 3.

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ SAPO

3.1. Quan điểm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

Trong thời gian tới, Công ty ỏ phần Công Nghệ Sapo đã xác định quan điểm để hoàn thiện đào tạo nhân lực của công ty như sau:

- 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 đảm nhiệm, đảm bảo có nguồn lao động đủ năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế quản lý liên 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. Công ty cần có các chính sách thu hút nhiều lao động giỏi.

- Xây dựng đội ngũ nhân viên tinh nhuệ, nhất là nhân viên bán hàng có những kỹ năng tốt về giao tiếp, bán hàng, có tinh thần trách nhiệm trong công việc, thái độ lao động tốt, làm hài lòng khách hàng.

- Phương hướng đào tạo trong thời gian tới được xác định cụ thể như sau:

- Liên tục hoàn thiện quy trình đào tạo nhân lực cho phù hợp với yêu cầu của công ty.

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

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

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

- Ứng dụng những thành quả của công nghệ thông tin vào đào tạo.

- Xây dựng hệ thống ngân hàng câu hỏi hoàn chỉnh, cập nhật.

- Phương thức đào tạo:

- Đào tạo nội bộ: Phải cải tiến phương pháp đào tạo hiện tại, cần có những chính sách cụ thể cho những đối tượng khác nhau.

- Đào tạo bên ngoài: Cần có chiến lược trong dài hạn để giữ chân và phát triển nhân tài

- Dự báo chính xác nhu cầu đào tạo 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.

- Xác định nhu cầu nhân lực phù hợp với nhu cầu thực tế: Công ty cần xác định rõ ràng khi nào ở bộ phận nào cần đào tạo, nếu phải đào tạo thì đào tạo kỹ năng gì, cho những loại lao động nào với số lượng là bao nhiêu?

- Đưa ra mục tiêu đào tạo rõ ràng: Đây là một bước quan trọng trong quá trình đào tạo nhân lực. Có mục tiêu cụ thể mới tạo ra được đích đến cho mọi người hướng tới, tạo cho mọi người có động lực học tập.

- Xây dựng chương trình đào tạo hợp lý linh hoạt: Điều này phụ thuộc vào khả năng tổ chức của cán bộ chịu trách nhiệm. Việc đưa ra các chương trình đào tạo phụ thuộc vào nhiều yếu tố như đối tượng đào tạo, yêu cầu công việc, tài chính...Do đó cần phải xem xét một cách kỹ lưỡng và so sánh yêu

cầu công việc và năng lực thực tế của nhân viên để đưa ra chương trình mang lại hiệu quả cao nhất.

- 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. Do vậy cần chú ý tới phương pháp giảng dạy và đào tạo, với từng loại môn học có những phương pháp đào tạo khác nhau.

- 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. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện hình thức đào tạo nhân lực trong công ty

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

- *Đối với người lao động*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Chấp nhận nếu thất bại: Như đã nói ở trên phương pháp này hàm chứa nhiều rủi ro, nghĩa là có thành công cũng có thất bại, do đó nhà quản lý công

ty phải chấp nhận nếu điều tồi tệ nhất xảy ra. Quan trọng là phải cho người lao động đó biết anh ta vẫn góp phần quan trọng trong sự phát triển của công ty. Có như thế, người lao động của bạn sẽ không sợ thất bại để rồi một ngày nào đó họ lại tham gia vào các bài tập rèn luyện năng lực.

Như vậy việc giao các nhiệm vụ vượt qua khả năng của người lao động một cách có khoa học sẽ giúp họ nâng cao năng lực và sẽ mang lại lợi ích cho cả hai bên. Ngoài ra, còn có một cách nữa để đào tạo nhân lực còn khá hiệu quả mà nhiều công ty nước ngoài áp dụng thành công đó là: "Luân chuyển người lao động".

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

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

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

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

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

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

- *Đối tượng là cán bộ quản lý*

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

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

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

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

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

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

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

- Quan tâm đến những người xung quanh: tự chủ, khách quan trong nhận thức, năng lực thích ứng và chịu đựng, quan tâm và gắn gũi mọi người.

Boyatzis còn phân biệt sự cần thiết của các năng lực này ở những nhà quản lý kinh doanh và quản lý công, cũng như ở những cấp độ quản lý khác nhau. Mô hình của Boyatzis có một ảnh hưởng rất rộng lớn trong những nghiên cứu về năng lực quản lý cũng như thực tiễn về giáo dục, đào tạo và phát triển quản lý.

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

3.2.2. Hoàn thiện phương pháp đào tạo nhân lực trong công ty

Phương pháp đào tạo là nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả đào tạo của người lao động, nếu nội dung tốt mà phương pháp đào tạo không phù hợp thì hiệu quả thu được của công ty Cũng bị hạn chế rất nhiều và ngược lại.

Công ty cần kết hợp các phương pháp đào tạo nhằm mang lại hiệu quả cao hơn cho đào tạo:

- Thường xuyên mở các cuộc hội nghị, hội thảo để trao đổi kinh nghiệm giữa các cá nhân, tập thể. Các cuộc trao đổi này có thể tiến hành ngay trong công ty mình, cũng có thể hợp tác với các công ty khác cùng ngành.

- Công ty tiếp tục mở rộng phạm vi đào tạo ra ngoài nước như cử người ra nước ngoài học tập, thực tập, tham quan các công ty lớn ở một số nước để học hỏi kinh nghiệm quản lý và khoa học kỹ thuật, một phần xem xét kiến thức sản xuất của họ để bồi dưỡng thêm kiến thức cho nhân viên trong công ty.

- Kết hợp đào tạo trong công việc và ngoài công việc để tiết kiệm chi phí đào tạo.

- Xây dựng quy chế về việc khuyến khích hình thức tự học. Xác định các điều kiện cụ thể để được hưởng hỗ trợ kinh phí, khen thưởng, đề bạt, nâng lương cùng các quy định về trách nhiệm theo dõi, đánh giá và kiểm soát kết quả tự học trong tập thể lao động. Đảm bảo khuyến khích tự học nhưng phải công bằng, minh bạch nhằm phát huy hiệu quả cao nhất của chương trình này. Tại công ty cần nêu rõ trách nhiệm của người đứng đầu bộ phận cũng như của nhân viên trong quá trình đào tạo, tự đào tạo để phát triển bản thân và phát triển nghề nghiệp. Bộ phận nhân sự cần có những hướng dẫn và hỗ trợ để giúp nhân viên có thể tự đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu và định vị được cá nhân. Từ đó là xuất phát điểm đúng đắn cho sự phát triển. Công ty cũng cần trang bị cho nhân viên các phương pháp và tiêu chí để họ tự đánh giá được quá trình phát triển của mình. Trong khi đó, về phía nhân viên cần đặt ra yêu cầu xây dựng kế hoạch phát triển của cá nhân, của nhóm gắn với trách nhiệm theo dõi và hỗ trợ của người trưởng nhóm.

Về đào tạo cho nhân viên quản lý, lãnh đạo kế cận, chủ chốt. Công ty nên dành thêm nguồn lực đầu tư cho các khóa học về kỹ năng lãnh đạo hay các nghiệp vụ quản trị trọng yếu như quản trị chiến lược, quản trị hiệu suất hay quản trị nhóm. Đặc biệt, công ty cần quan tâm tới đội ngũ quản lý tại các bộ phận hỗ trợ, thay vì mới chỉ quan tâm tới đào tạo cho bộ phận kinh doanh. Đào tạo tại công ty nên kết hợp với phân công công tác có tính thử thách, giúp các cá nhân được tôi luyện, trải nghiệm và trưởng thành. Bên cạnh đó, có thể khuyến khích và tạo điều kiện cho các nhân sự này tham gia vào các tổ chức hiệp hội hành nghề ở bên ngoài công ty.

3.2.3. Hoàn thiện nội dung đào tạo nhân lực trong công ty

- Quan tâm đào tạo, bồi dưỡng cho người lao động những kiến thức về lý luận chính trị, về lãnh đạo, quản lý, về khoa học xã hội, nhân văn và những

kiến thức chuyên môn phù hợp với công việc được giao. Đây là điều kiện quan trọng, mang tính quyết định đến khả năng phân tích, luận giải những vấn đề thực tiễn, trên cơ sở đó vận dụng sáng tạo vào thực tiễn của đơn vị, của lĩnh vực mà cá nhân đang được phân công phụ trách. Thông qua đào tạo, bồi dưỡng giúp người lao động có khả năng phân tích, xử lý các tình huống, hình thành phương pháp nhận thức khoa học và giải quyết các vấn đề nhanh, nhạy và đạt hiệu quả cao nhất.

- Đổi mới nội dung, chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn nghiệp vụ người lao động và tập trung theo hướng chuyên nghiệp, chuyên sâu; mỗi chức danh, mỗi vị trí việc làm được bồi dưỡng những kiến thức và kỹ năng phù hợp, thiết thực với công việc đang đảm nhận, các chương trình cụ thể như: Kỹ năng dành cho người lao động lãnh đạo quản lý; nghiệp vụ cho người lao động làm công tác nhân sự, cải cách hành chính, văn thư lưu trữ, thực hành văn bản; ứng dụng công nghệ thông tin; xử lý tình huống... Tiếp tục đổi mới và áp dụng các phương pháp truyền đạt kiến thức theo từng đối tượng đào tạo, bồi dưỡng như: Thuyết trình, làm việc theo nhóm, nghiên cứu tình huống, thảo luận, đóng vai... Hình thức đào tạo, bồi dưỡng kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, chia tổ nhóm thảo luận, làm bài tập tình huống; minh họa quy trình, thao tác thực thi nhiệm vụ bằng hình ảnh trình chiếu, hướng dẫn nghiệp vụ theo hình thức “Cầm tay, chỉ việc”.

- Đổi mới, nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng người lao động không chỉ góp phần xây dựng người lao động đáp ứng yêu cầu Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo trong sạch, vững mạnh, chuyên nghiệp mà còn có tác động tích cực đến nhiều mặt của đời sống kinh tế - xã hội, bảo đảm quốc phòng - an ninh. Bên cạnh việc đào tạo, bồi dưỡng qua trường lớp, việc đào tạo người lao động qua hoạt động thực tiễn cũng cần được quan tâm thực hiện liên tục trong quá trình sử dụng người lao động.

- Tiếp tục đẩy mạnh các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, rèn luyện tốt các kỹ năng cho người lao động để họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Để làm được việc này thì Công ty cần quan tâm đầu tư hơn nữa về kinh phí đào tạo, cơ sở vật chất, đội ngũ giáo viên và đặc biệt phải xây dựng được các chương trình đào tạo phù hợp với từng đối tượng, hướng vào các nghiệp vụ chuyên môn và kỹ năng còn thiếu, còn hạn chế của người lao động.

3.2.3.1. Về xây dựng chương trình đào tạo

Để xây dựng chương trình đào tạo hợp lý, phụ thuộc vào trình độ của người làm công tác tổ chức, xác định được chương trình đào tạo đúng đối tượng, yêu cầu công việc, tài chính hiện có, chương trình phải phù hợp với thời gian đào tạo, tránh quá tải hoặc ngược lại, trong thời gian học cần dành thời gian thích đáng cho hoạt động trao đổi thông tin, đối thoại, thảo luận, thực hành, thực tập Về chất lượng chương trình phải đảm bảo khoa học, cập nhật được kiến thức mới và có tính thực tiễn, đồng thời phù hợp với yêu cầu của người học, đáp ứng yêu cầu của sự phát triển kinh tế xã hội trong nước và hội nhập quốc tế. Do đó vậy, khi xây dựng chương trình đào tạo cần phải xem xét một cách kỹ lưỡng, so sánh yêu cầu công việc và năng lực thực tế của nhân viên để đưa ra chương trình mang lại hiệu quả cao nhất.

3.2.3.2. Lựa chọn giáo viên đào tạo

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

Đối với giáo viên tại các cơ sở đào tạo, lấy từ bên ngoài tổ chức, công ty phải trao đổi với giáo viên về mục tiêu, đối tượng đào tạo và cung cấp những

thông tin, tài liệu về công ty. Nếu cần thiết, nên tạo điều kiện thuận lợi để tiếp cận với hoạt động tại công ty, từ đó, họ sẽ có những điều chỉnh về nội dung, phương pháp truyền đạt, cách thức tiếp cận bài học phù hợp và sát với thực tế công việc tại công ty.

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

3.2.3.3 Xác định nhu cầu đào tạo phù hợp

Xác định nhu cầu đào tạo đội ngũ nhân lực trong Công ty là một trong những bước quan trọng và mang tính quyết định đến toàn bộ đào tạo ở trong bất cứ công ty nào. Nếu xác định nhu cầu đào tạo không chính xác thì hậu quả xảy ra sẽ rất khó khắc phục. Do đó, để đào tạo thực hiện có hiệu quả thì yêu cầu đầu tiên là công ty phải xác định được nhu cầu đào tạo của công ty mình thật chính xác.

- *Gắn đào tạo và phát triển với mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của công ty*

- Thứ nhất: Phân tích mục tiêu phát triển của công ty bao gồm mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, đó là nhân tố đóng vai trò quyết định nhu cầu đào tạo tổng thể.

- Thứ hai: Phân tích nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp: số lượng và chất lượng nhân lực mà công ty cần có để thực hiện phát triển mục tiêu trong vài năm tới.

- Thứ ba: Phân tích hiệu suất công ty: Chỉ tiêu của việc phân tích hiệu suất bao gồm giá thành lao động, sản lượng và chất lượng sản phẩm, tình hình

sử dụng thiết bị... nghĩa là hiệu suất mà công ty mong muốn được nâng cao thông qua việc đào tạo.

- Phải xác định nhu cầu đào tạo của mình dựa trên sự phân tích mục tiêu nhân lực cũng như chiến lược kinh doanh. Điều này sẽ cung cấp định hướng cho công ty phải đào tạo những loại hình lao động nào là hợp lý, ưu tiên đào tạo đối tượng nào thì mới mang lại hiệu quả cao nhất cho công ty .

• *Công ty phải chủ động, thường xuyên tìm ra khoảng cách giữa kết quả công việc mong muốn và kết quả làm việc thực tế của nhân viên*

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

- Ngoài ra, công ty cũng cần phải phân tích người lao động là đối tượng của quá trình đào tạo để có thể xác định được cần phải đào tạo gì cho họ để đảm bảo đào tạo và phát triển có tác dụng thật sự hiệu quả với người lao động.

Do đó, để có thể thực hiện những nội dung trên thì công ty nên tiến hành thực hiện các công việc sau:

- Nên đưa việc phân tích công việc thành một phần trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của công ty. Nếu người lao động đã có sự phù hợp giữa trình độ với yêu cầu công việc đặt ra thì có thể xác định nhu cầu đào tạo đối với người này sẽ là đào tạo nâng cao kiến thức kỹ năng để thực hiện công việc ở mức độ cao hơn hoặc làm những công việc đòi hỏi trình độ cao hơn. Trường hợp người lao động chưa có sự phù hợp thì nhu cầu phát sinh là đào tạo sao cho người lao động sau đào tạo có thể thực hiện tốt công việc hiện tại. Để thực hiện được việc phân tích công việc một cách chính xác thì công ty cần phải có đầy đủ các bảng như mô tả công việc, yêu cầu thực

hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ví dụ công ty có thể sử dụng bảng mô tả công việc để thực hiện việc phân tích công việc của người lao động

- Xác định nhu cầu đào tạo phải được dựa trên cơ sở đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động. Việc phân tích công việc mới chỉ đưa ra được đánh giá tổng quan về những kỹ năng mà người lao động thiếu hay thừa một cách tổng quát trên cơ sở so sánh. Còn việc đánh giá thực hiện công việc sẽ đem lại những thông tin cụ thể về những kỹ năng mà người lao động chưa có hoặc còn yếu trong quá trình thực hiện công việc, từ đó có thể xác định được những kiến thức và kỹ năng mà công ty cần đào tạo và hình thức cần đào tạo là đào tạo mới hay là đào tạo nâng cao, đào tạo bổ sung ...

- Bên cạnh đó, để đào tạo thực sự có ý nghĩa không chỉ với công ty mà còn có ý nghĩa với người lao động thì việc xác định nhu cầu đào tạo cần phải thông qua nhu cầu đào tạo của người lao động. Điều này đóng vai trò hết sức quan trọng vì nó có ảnh hưởng khá lớn tới hiệu quả của đào tạo. Nếu nhu cầu đào tạo của công ty có sự phù hợp với nhu cầu của chính người lao động sẽ tạo ra động lực giúp người lao động hăng hái hơn trong việc tham gia đào tạo cùng những áp dụng những kiến thức mà mình còn thiếu vào trong quá trình lao động.

3.2.3.4. Xác định mục tiêu đào tạo

Các mục tiêu cho từng chương trình đào tạo của công ty cần được cụ thể hóa, như xác định kỹ năng trình độ sau quá trình đào tạo, số lượng, cơ cấu, thời gian đào tạo... mục tiêu càng cụ thể kết quả đào tạo càng cao. Qua việc phân tích tổ chức, phân tích công việc và người lao động, công ty cần xác định được mục tiêu đào tạo để đáp ứng với sự biến động của sản xuất kinh doanh thì số lượng cần đáp ứng bao nhiêu, họ cần được đào tạo những kỹ

năng gì, mức độ đạt được sau khi kết thúc khóa học, để thành thạo kỹ năng cần mất bao nhiêu thời gian.

Công tác xác định mục tiêu đào tạo của công ty mang tính chất chung chung. Vì vậy, trong thời gian tới, đối với từng đối tượng cụ thể công ty phải đề ra những mục tiêu mà họ cần phải đạt được sau mỗi khóa đào tạo. Những mục tiêu này vừa là những tiêu chí cụ thể định hướng cho việc triển khai đào tạo, vừa là căn cứ để khi kết thúc khóa đào tạo công ty có thể đánh giá hiệu quả đào tạo một cách rõ ràng. Hơn nữa, khi xác định mục tiêu rõ ràng thì học viên sẽ có động lực cố gắng để đạt được mục tiêu đó. Trong giai đoạn tới cần xác định mục tiêu đào tạo của công ty cụ thể như sau:

- Đào tạo phải góp phần tăng năng suất lao động để hoàn thành kế hoạch đã đề ra.

- Đối với cán bộ quản lý công ty nên mở nhiều khóa đào tạo kỹ năng cũng như là kiến thức ngoại ngữ.

- Để thực hiện các mục tiêu trên, người lao động phải nỗ lực nghiêm chỉnh thực hiện, lãnh đạo phải quan tâm thường xuyên, thực hiện tốt các chức năng quản trị nhân sự: tuyển dụng, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc, tiền lương, tiền thưởng và tổ chức lao động trong công ty.

3.2.3.5. Lựa chọn đối tượng đào tạo

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

Căn cứ để đưa ra tiêu chuẩn lựa chọn đào tạo: Bảng phân tích chức danh công việc, đánh giá thực hiện công việc, bản thân người lao động với năng lực, tinh thần, sáng kiến, nguyện vọng của họ, nhu cầu của công ty với từng chức danh công việc.

Nếu giải pháp này được thực hiện đầy đủ và nghiêm túc sẽ mang lại hiệu quả sau:

Một là chọn được người cần đào tạo và có thiên chí học tập

Hai là giúp cho việc phân công lao động, bố trí công việc hợp lý hơn làm cho năng suất lao động, chất lượng lao động cao.

Ba là tránh lãng phí, tiết kiệm và hiệu quả của đào tạo vì đào tạo và sử dụng được đúng người, đúng việc Thêm vào đó, các đối tượng được lựa chọn đào tạo tại công ty cần có sự sàng lọc không chỉ qua những ý kiến của các lãnh đạo mà công ty nên xây dựng những khung chỉ tiêu nhằm đánh giá các đối tượng phù hợp đối với từng loại hình đào tạo, gắn liền với nhu cầu đào tạo của nhân lực trong công ty.

3.2.3.6. Về đánh giá hiệu quả đào tạo

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

Đánh giá thông qua phản hồi của học viên: Mục đích của hình thức đánh giá này là nhằm tìm hiểu mức độ hài lòng, ý kiến đánh giá của người học về khóa đào tạo mà họ đã tham gia về các vấn đề như nội dung, môi trường học

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

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

Đánh giá tác động của đào tạo đến hiệu quả hoạt động của công ty: Đây là hình thức đánh giá chỉ thực hiện được sau mỗi chu kỳ hoạt động của công ty, thường là một năm sau khi hoàn thành khóa đào tạo. Công ty nên sử dụng các chỉ số tài chính để định lượng được mức độ ảnh hưởng của đào tạo đến

hoạt động sản xuất kinh doanh như thời gian thu hồi chi phí đào tạo, lợi nhuận hoặc doanh thu thu được trên một đơn vị chi phí đào tạo.

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

Không chỉ thực hiện các hoạt động đánh giá nhằm xác định hiệu quả của đào tạo, sau khi đánh giá, công ty nên có thêm một bước là giải thích kết quả đánh giá. Mục đích của bước này là giải thích nguyên nhân gây ra hạn chế và các yếu tố góp phần vào sự thành công của chương trình đào tạo để có thông tin phản hồi tới học viên, cũng là để rút kinh nghiệm trong việc tổ chức các khóa đào tạo sau này.

3.2.4. Hoàn thiện văn bản quy định đào tạo

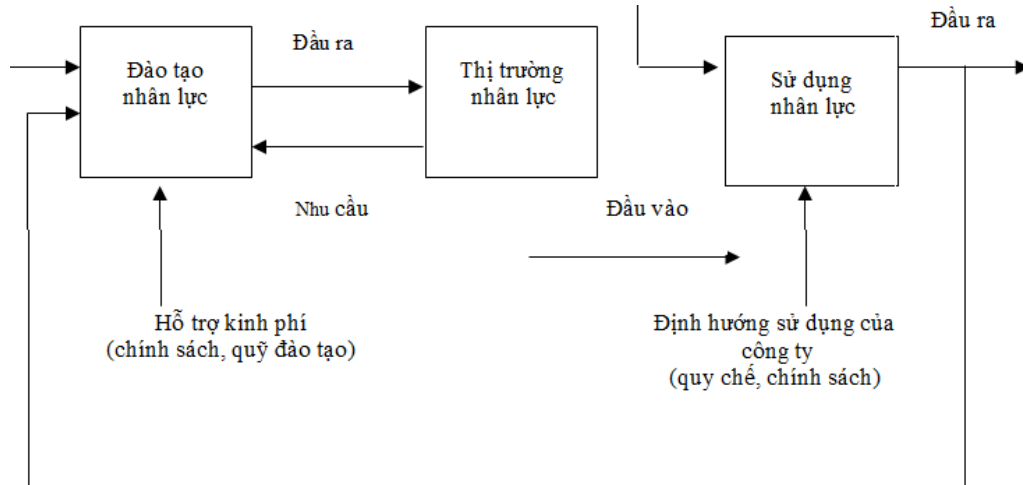
3.2.4.1. Hoàn thiện xây dựng chiến lược đào tạo

Với độ tuổi bình quân hiện tại, trong vòng từ 5 đến 10 năm nữa nếu quy mô sản xuất kinh doanh không đổi, chỉ đặt mục tiêu tăng trưởng 15% so với năm trước thì công ty chỉ có tuyển bổ sung từ 05 đến 06 lao động chuyên môn nghiệp. Với số lượng tuyển mới như vậy, khó có thể đáp ứng những thách thức của thị trường, những kiến thức mới đòi hỏi phát sinh trong công việc, công nghệ mới đã và đang triển khai áp dụng rộng rãi trên cả nước. Như vậy, để đào tạo theo kịp sự thay đổi của thị trường và tránh bị rơi vào trạng thái bị động, tăng trưởng quy mô và nâng sức cạnh tranh, đặc biệt là trong điều kiện kinh tế hội nhập thì Công ty phải xây dựng được chiến lược đào tạo trong dài hạn.

Chiến lược này phải dựa trên định hướng phát triển và chiến lược sản

xuất kinh doanh của Công ty. Chiến lược đào tạo phải đặc biệt chú ý đến sự phát triển của công nghệ, nhu cầu sử dụng trong tương lai để có thể đi trước đón đầu, phục vụ cho việc cải tiến kỹ thuật và nâng cao chất lượng công trình. Đó chính là nền tảng vững chắc để Công ty phát triển mạnh mẽ trong tương lai.

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



Sơ đồ 3.1: Mô hình đào tạo gắn với nhu cầu sử dụng

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

3.2.4.2. Hoàn thiện xây dựng kế hoạch đào tạo

Chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch đào tạo là phòng phụ trách nhân

lực. Sau khi tiến hành phân tích công ty và tiếp nhận nhu cầu đào tạo từ các bộ phận gửi lên, Phòng Tổ chức hành chính tiến hành tổng hợp về mặt số lượng, nội dung đào tạo, đối tượng cần đào tạo, cân đối nhu cầu của tổ chức với nhu cầu của phòng ban và cá nhân, xác định thứ tự ưu tiên đối với từng nhu cầu đào tạo và lập thành bản kế hoạch đào tạo, gửi lên ban giám đốc để phê duyệt. Bản kế hoạch đào tạo cần có đầy đủ các nội dung sau: kiến thức, kỹ năng cần đào tạo, đối tượng, số khóa học, thời lượng, thời gian đào tạo, chi phí dự tính. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo cho từng năm, giúp cho đào tạo tiến hành một cách có định hướng và chủ động hơn.

3.2.4.3. Hoàn thiện quy chế đào tạo

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

3.2.5. Một số giải pháp khác

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

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

pháp sau:

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

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

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

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

- Quan tâm đến chính sách sau đào tạo. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty cần tạo mọi điều kiện thuận lợi để người lao động ứng dụng kiến thức vào thực tế công việc, quan tâm, bố trí công việc phù hợp với trình độ và chuyên môn đã được đào tạo.

- Đối với người lao động, công ty cần có chính sách cụ thể để khuyến khích họ tham gia đào tạo, ví dụ như có phần thưởng cho người lao động đạt kết quả cao sau khóa học để tạo ra thói quen, mong muốn học tập ở người lao động, cao hơn nữa là tạo ra môi trường, văn hóa học tập tại công ty.

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

- Huy động và tăng cường kinh phí cho đào tạo

Như phân tích ở trên ta thấy nguồn kinh phí cho đào tạo và phát triển nhân lực của công ty tuy tăng qua các năm nhưng còn khá hạn hẹp. Đây là

một trong những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của đào tạo nhân lực. Công ty nên huy động tối đa nguồn tài chính để thành lập nên một quỹ đào tạo riêng cho công ty bởi đào tạo là một công tác quan trọng, phải được đào tạo theo chiều sâu và liên tục. Công ty có thể huy động thêm nguồn tài chính này trích từ quỹ đào tạo tính trong chi phí sản xuất từng năm.

Việc hoạch toán chi phí phải rõ ràng, cụ thể cho từng đối tượng để còn làm cơ sở cho việc đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt kinh tế, đặc biệt cũng nên thông tin cho học viên biết về mức chi phí đào tạo bỏ ra để họ có ý thức, trách nhiệm hơn trong việc học. Bên cạnh đó cần đề nghị công ty có chính sách và chiến lược cụ thể về đào tạo nhân lực.

3.3. Điều kiện thực hiện giải pháp

Để thực hiện được giải pháp, công ty cần có những điều kiện sau đây:

- Xác định cụ thể được công việc, cá nhân tổ chức thực hiện, kết quả thực hiện theo lộ trình thời gian. Cần có sự kết hợp giữa các bộ phận trong công ty cũng như sự đồng bộ hóa các chiến lược khác trong công ty để thực hiện giải pháp. Phòng tổ chức hành chính thường xuyên phải có sự trao đổi với cán bộ đào tạo, kết hợp với các trưởng các phòng ban có lao động tham gia đào tạo.

- Công ty cần xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ đào tạo một cách tốt nhất như chuẩn bị máy chiếu, phòng học, phòng hội trường, máy tính, hệ thống âm thanh...

- Ban lãnh đạo Công ty cần quan tâm, tạo điều kiện để cho cán bộ đào tạo được đi học để nâng cao kiến thức, liên kết với các đơn vị đào tạo, tạo điều kiện về kinh phí để người lao động thuận tiện trong việc tham gia đào tạo.

- Công ty thường xuyên có sự kiểm tra, đánh giá thực hiện một cách công khai, minh bạch và phải dựa trên tiêu chí thống nhất, tạo lập nguồn quỹ khen thưởng cho cá nhân có tinh thần thay đổi nhận thức tích cực.

- Công ty cần có chính sách sử dụng nhân lực sau đào tạo gắn liền với các chính sách nhân sự khác của Công ty. Tất cả phải mang tính đồng bộ hóa thì mới đảm bảo việc thực hiện chính sách đối với người lao động sau đào tạo một cách hiệu quả.

KẾT LUẬN

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

Đề tài *“Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo”* đã hoàn thành một số nội dung theo mục tiêu đã đặt ra như sau:

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

Thứ hai, mô tả, đánh giá thực trạng thực hiện đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo, những vấn đề cấp bách mà Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo đang gặp phải trong 3 năm gần đây 2016 – 2018 thông qua điều tra, phỏng vấn, thu thập và xử lý thông tin sơ cấp, thứ cấp.

Thứ ba, đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại, hy vọng những giải pháp đó sẽ giúp nâng cao hiệu quả của đào tạo nhân lực tại công ty và góp phần vào sự phát triển chung của Công ty.

Trong quá trình thực hiện không tránh khỏi thiếu sót, rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng việt

1. Trần Thanh Bình (2003), *Đào tạo nhân lực phục vụ quy trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá nông thôn Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.
2. Trần Xuân Cầu (2002), Giáo trình “*Phân tích lao động xã hội*”. Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
3. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình kinh tế nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
4. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
5. Vũ Thuỳ Dương, Hoàng Văn Hải (2008), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
6. Trần Kim Dung (2015), *Quản trị Nhân lực*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh.
7. Vũ Thuỳ Dương, Hoàng Văn Hải (2008), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Đại học Thương mại, Nhà xuất bản Thống kê.
8. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Quản trị Nhân lực*, Đại học Kinh tế quốc dân, Nhà xuất bản Thống kê.
9. Nguyễn Trọng Đăng, Nguyễn Doãn Thị Liễu, Vũ Đức Minh, Trần Thị Phùng (2003), *Quản trị kinh doanh Khách sạn - Du lịch*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
10. Trần Quốc Hà (2002), *Giáo dục và đào tạo trong thời kì đổi mới- Chủ trương, thực hiện, đánh giá*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội
11. Hương Huy (2008), *Quản trị nhân lực*, NXB Giao thông Vận tải, Hà Nội.
12. Trần Kim Hải (1999), *Sử dụng nhân lực trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở nước ta*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.

13. Nguyễn Văn Minh (2002), *Con người, chìa khóa của thành công, Nghệ thuật sử dụng nhân lực trong kinh doanh*, NXB Thống kê, Hà Nội.
14. Đỗ Thanh Năm (2006), *Thu hút và giữ chân người giỏi*, Nhà xuất bản Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.
15. Nguyễn Văn Nghiền (2005), “*Chiến lược công ty*”. Chương trình đào tạo cao học quản trị kinh doanh.
16. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2008), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Nhà xuất bản Thống Kê.
17. Hà Minh Trung (2002), *Bồi dưỡng và đào tạo lại đội ngũ nhân lực trong điều kiện mới*, NXB Thống kê, Hà Nội.
18. Hà Hữu Tình (2002), *Vai trò của Nhà nước trong việc tạo tiền đề nhân lực trong công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở nước ta*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.
19. Nguyễn Hữu Thân (2006), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
20. Trần Thị Thu (2008), *Nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực trong các Công ty*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 132.
21. Nguyễn Minh Trí (2007) “*Kỹ năng quản trị kinh doanh*”. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
22. Nguyễn Thị Anh Thu (2000), *Đổi mới chính sách sử dụng nhân lực khoa học và công nghệ trong cơ quan nghiên cứu - phát triển*, Nhà xuất bản Khoa học Xã hội, Hà Nội.
23. Hà Hữu Tình (2002), *Vai trò của Nhà nước trong việc tạo tiền đề nhân lực trong công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở nước ta*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.
24. Báo cáo tài chính của phòng Tài chính kế toán Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo.

25. Báo cáo Nhân lực của phòng Tổ chức Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo.

26. Quyết định số 432/QĐ-TTg ngày 12 tháng 4 năm 2012, *Phê duyệt Chiến lược Phát triển bền vững Việt Nam giai đoạn 2011-2020*, Thủ tướng chính phủ.

27. Kế hoạch số 502c/CPCPEC-KH ngày 28 tháng 5 năm 2015, *Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển giai đoạn 2015-2020*, Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo.

Tiếng Anh

28. Ian W.Saunders (2001), *Total quality management staff in the service*, Premier Institute.

29. Raymond A. Noe (2009), *Employee training and development*, McGraw- Hill/Irwin, 5th edition.

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO

Kính thưa quý Anh/chị!

Tôi tên là Cồ Như Khánh, học viên lớp thạc sỹ Quản trị nhân lực - trường Đại học Lao Động - Xã Hội

Nhằm phục vụ cho luận văn tốt nghiệp với đề tài “*Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo*”, tôi xin gửi đến quý Anh/chị phiếu điều tra để khảo sát, đánh giá đào tạo nhân lực tại công ty. Xin quý Anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây bằng cách điền vào chỗ trống (...) hoặc đánh dấu (X) vào ô vuông mà quý Anh/chị lựa chọn và gửi lại phiếu này.

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

I. Thông tin chung:

1. Họ và tên (*có thể ghi hoặc không*):
2. Bộ phận:.....
3. Chức danh/Vị trí công việc hiện tại:.....
4. Giới tính: Nam Nữ
5. Độ tuổi hiện nay của anh (chị):.....
6. Trình độ chuyên môn hiện nay của anh (chị):

<input type="checkbox"/> Trên đại học.	<input type="checkbox"/> Cao đẳng
<input type="checkbox"/> Đại học.	<input type="checkbox"/> Trung cấp.

II. Thông tin về hoạt động đào tạo:

Câu 1. Quý Anh/chị có hài lòng với công việc hiện tại của mình không?

(Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

- Rất hài lòng Hài lòng Ít hài lòng Không hài lòng

Câu 2. Theo quý Anh/ chị kế hoạch đào tạo của công ty được xây dựng như thế nào?

- Theo định kỳ hàng năm
- Từ yêu cầu công việc hiện tại
- Theo chỉ tiêu của cấp trên giao

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

- Đào tạo định hướng.
- Đào tạo bổ sung kiến thức, kỹ
- Đào tạo kỹ năng mềm. Khác:

Câu 4: Công ty có tìm hiểu nhu cầu đào tạo của quý Anh/chị không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

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

Câu 5: Quý Anh/chị đánh giá như thế nào về nội dung của các chương trình đào tạo do Công ty tổ chức? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

- Tốt (*Sát với thực tế công việc, bố cục rõ ràng, ví dụ dễ hiểu*)
- Bình thường (*Sát với thực tế công việc, bố cục rõ ràng, một số phần khó hiểu*)
- Kém (*Không sát với công việc thực tế, bố cục, ví dụ khó hiểu, không phù hợp*)

Câu 6: Quý Anh/chị đánh giá như thế nào về các hỗ trợ của Công ty đối với người tham gia đào tạo. (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

Chế độ hỗ trợ	Phù hợp	Không phù hợp.
1. Học phí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Chi phí đi lại.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3. Chi phí thi cấp chứng chỉ. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Tạo điều kiện về mặt thời gian. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Tạo điều kiện về mặt công việc. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Câu 7: Theo quý Anh/chị quy định về hoạt động đào tạo của Công ty như thế nào? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

- Rất rõ ràng
- Bình thường
- Không rõ ràng

Câu 8: Khóa đào tạo gần đây nhất Công ty tổ chức mà Anh/chị tham gia là do:

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

Câu 9: Theo quý Anh/chị đối tượng được lựa chọn đi đào tạo có phù hợp và công bằng không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

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

Câu 10: Theo quý Anh/chị, khả năng truyền đạt của giáo viên trong các đợt đào tạo anh (chị) đã tham gia như thế nào? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

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

Câu 11: Kiến thức mà các khóa đào tạo cung cấp cho quý Anh/chị có áp dụng được vào công việc thực tế không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

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

Câu 12: Theo quý Anh/chị phương pháp đào tạo nào là phù hợp nhất với công việc và với bản thân quý Anh/chị? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

Phương pháp đào tạo.	Phù hợp	Không phù hợp
1. Công ty mở lớp học tập trung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Cử đi học ở bên ngoài.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tham dự hội thảo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Đào tạo từ xa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Đào tạo theo kiểu kèm cặp, hướng dẫn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Luân chuyển, thuyên chuyển	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Khác (nêu rõ):		

Câu 13: Quý Anh/chị đánh giá như thế nào về các vấn đề sau của các lớp đào tạo: (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp cho mỗi chỉ tiêu)

Chỉ tiêu	Tốt	Bình thường	Kém
1. Cơ sở vật chất.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Chất lượng tài liệu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Thời gian đào tạo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Câu 14: Trong thời gian tới, để thực hiện tốt công việc hiện tại, cũng như chuẩn bị cho tương lai, quý Anh/chị có muốn được đào tạo không?

<input type="checkbox"/> Có <input type="checkbox"/> Không														
<p>Câu 15: Nếu có thì quý Anh/chị muốn được đào tạo những kỹ năng, kiến thức gì? (có thể chọn nhiều đáp án)</p> <p><i>Kiến thức</i></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ.</td> <td style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Ngoại ngữ</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Kiến thức pháp luật.</td> <td><input type="checkbox"/> Tin học</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Kiến thức về quản trị nhân lực.</td> <td><input type="checkbox"/> Khác:</td> </tr> </table> <p><i>Kỹ năng</i></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Kỹ năng giao tiếp.</td> <td style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Kỹ năng đàm phán.</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Kỹ năng thuyết trình.</td> <td><input type="checkbox"/> Kỹ năng lập kế hoạch.</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Kỹ năng lãnh đạo.</td> <td><input type="checkbox"/> Khác:</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> Kỹ năng quản lý thời gian</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ.	<input type="checkbox"/> Ngoại ngữ	<input type="checkbox"/> Kiến thức pháp luật.	<input type="checkbox"/> Tin học	<input type="checkbox"/> Kiến thức về quản trị nhân lực.	<input type="checkbox"/> Khác:	<input type="checkbox"/> Kỹ năng giao tiếp.	<input type="checkbox"/> Kỹ năng đàm phán.	<input type="checkbox"/> Kỹ năng thuyết trình.	<input type="checkbox"/> Kỹ năng lập kế hoạch.	<input type="checkbox"/> Kỹ năng lãnh đạo.	<input type="checkbox"/> Khác:	<input type="checkbox"/> Kỹ năng quản lý thời gian	
<input type="checkbox"/> Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ.	<input type="checkbox"/> Ngoại ngữ													
<input type="checkbox"/> Kiến thức pháp luật.	<input type="checkbox"/> Tin học													
<input type="checkbox"/> Kiến thức về quản trị nhân lực.	<input type="checkbox"/> Khác:													
<input type="checkbox"/> Kỹ năng giao tiếp.	<input type="checkbox"/> Kỹ năng đàm phán.													
<input type="checkbox"/> Kỹ năng thuyết trình.	<input type="checkbox"/> Kỹ năng lập kế hoạch.													
<input type="checkbox"/> Kỹ năng lãnh đạo.	<input type="checkbox"/> Khác:													
<input type="checkbox"/> Kỹ năng quản lý thời gian														
<p>Câu 16: Nếu có cơ hội, Anh/Chị có muốn thay đổi công việc không?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Có <input type="checkbox"/> Không </p>														

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của quý Anh/chị!

CÂU HỎI PHÒNG VẤN NHÀ QUẢN LÝ

I. Thông tin chung

1. Người được phỏng vấn:Chức vụ:
2. Người được phỏng vấn:Chức vụ:
3. Người được phỏng vấn:Chức vụ:

II. Nội dung

Câu 1: Ông/bà đánh giá như thế nào về tính linh hoạt trong việc xây dựng và ban hành các văn bản, quy định về Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo?

Câu 2: Ông/bà đánh giá thế nào về việc phân cấp, phân nhiệm vụ trong việc công tác tổ chức thực hiện các Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo ?

Câu 3: Đánh giá của Ông/bà về hiệu quả của đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo?

Câu 4: Đánh giá của Ông/bà về năng lực của người lao động đã đáp ứng cho công việc hiện tại và tương lai?

Câu 5: Đánh giá của Ông/bà về mức độ phù hợp giữa chương trình đào tạo và năng lực của người lao động?

Câu 6: Đánh giá của Ông/bà về khả năng làm việc của người lao động sau đào tạo?

Câu 7: Đánh giá chung của Ông/bà về những khó khăn, vướng mắc trong đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo?

Câu 8: Ông/bà đề xuất những giải pháp gì để nâng cao đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công Nghệ Sapo trong thời gian tới?