

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

ĐẶNG THỊ PHƯƠNG NHIÊN

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
TẬP ĐOÀN CÔNG NGHỆ CMC

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**

ĐẶNG THỊ PHƯƠNG NHIÊN

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
TẬP ĐOÀN CÔNG NGHỆ CMC**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực
Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LƯƠNG XUÂN DƯƠNG

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này 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

Đặng Thị Phương Nhiên

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU	VI
DANH MỤC HÌNH VẼ	VII
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
2.1. Với công trình nghiên cứu nước ngoài.....	2
2.2. Với công trình nghiên cứu trong nước.....	3
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	4
3.1. Mục đích nghiên cứu.....	4
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	4
4.1. Đối tượng nghiên cứu:.....	4
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu	5
5.1. Phương pháp thống kê - phân tích.....	5
5.2. Phương pháp điều tra xã hội học.....	5
5.3. Phương pháp phỏng vấn sâu.....	6
6. Những đóng góp mới của luận văn	6
7. Kết cấu chính của luận văn	6
CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO	7
NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Các khái niệm liên quan	7
1.1.1. Khái niệm nhân lực trong doanh nghiệp.....	7
1.1.2. Khái niệm đào tạo nhân lực.....	7
1.1.3. Mục tiêu và vai trò của đào tạo nhân lực.....	8
1.2. Nội dung đào tạo nhân lực	10

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	16
<i>1.3.1. Các nhân tố khách quan.....</i>	<i>16</i>
<i>1.3.2. Các nhân tố chủ quan</i>	<i>17</i>
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Tập đoàn CMC	18
<i>1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp</i>	<i>18</i>
<i>1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần Tập đoàn Công nghệ CMC</i>	<i>18</i>
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN CÔNG NGHỆ CMC	23
2.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC.....	23
<i>2.1.1. Khái quát quá trình hình thành và phát triển Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC</i>	<i>23</i>
<i>2.1.2. Ngành nghề kinh doanh chủ yếu.....</i>	<i>24</i>
<i>2.1.3. Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ các phòng ban của Tập đoàn CMC.....</i>	<i>24</i>
<i>2.1.4. Kết quả kinh doanh của công ty trong những năm gần đây</i>	<i>29</i>
<i>2.1.5. Thực trạng nguồn nhân lực Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC...31</i>	
2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC	33
2.3. Đánh giá chung về đào tạo nhân lực của Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC.....	54
<i>2.3.1. Ưu điểm</i>	<i>54</i>
<i>2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân</i>	<i>54</i>
CHƯƠNG 3. CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ.....	56
ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN	56
TẬP ĐOÀN CÔNG NGHỆ CMC	56
3.1. Định hướng về đào tạo nhân lực ở Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC	56

3.1.1. Phương hướng phát triển kinh doanh của công ty trong giai đoạn 2019 – 2022.....	56
3.1.2. Phương hướng đào tạo nhân lực của công ty trong giai đoạn 2019 – 2022..	58
3.2. Các giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực ở Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC.....	59
3.2.1. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nhân lực.....	59
3.2.2. Xác định rõ mục tiêu đào tạo cho từng chương trình đào tạo.....	64
3.2.3. Đa dạng hóa các hình thức và phương pháp đào tạo nhân lực.....	64
3.2.4. Hoàn thiện các chỉ tiêu, phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực..	66
3.2.5. Xây dựng chính sách sử dụng CBNV sau đào tạo.....	77
3.2.6. Tạo động lực cho người được đào tạo và người làm đào tạo.....	78
3.2.7. Một số biện pháp khác.....	80
KẾT LUẬN.....	82
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	83
I. Danh mục sách, luận văn, báo cáo.....	83
II. Tài liệu công ty.....	84
III. Một số trang web tham khảo.....	84
PHỤ LỤC 1.....	86
PHỤ LỤC 2.....	93

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	KÝ HIỆU	TÊN ĐẦY ĐỦ
1	BDH	Ban Điều Hành
2	BKS	Ban Kiểm Soát
3	BHXH	Bảo Hiểm Xã Hội
4	BHYT	Bảo Hiểm Y Tế
5	CNTT	Công Nghệ Thông Tin
6	CMC	Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Công Nghệ CMC (Tập đoàn CMC)
7	CMC TS	Tổng Công ty Công nghệ và Giải pháp CMC (CMC TS) (Là công ty thành viên của Tập đoàn CMC)
8	CBNV	Cán Bộ Nhân Viên
9	DN	Doanh Nghiệp
10	ĐT	Đào Tạo
11	ĐHĐCĐ	Đại Hội Đồng Cổ Đông
12	EVN	Vietnam Electricity (Tập đoàn điện lực Việt Nam)
13	EVM	Earned Value Method (Phương pháp giá trị làm ra)
14	GĐ	Giám đốc
15	FPT	Công ty Cổ Phần FPT
16	GĐ	Giám Đốc
17	HDQT	Hội Đồng Quản Trị
18	HCNS	Hành Chính Nhân Sự
19	ICT	Information Communication Technology (Công Nghệ Thông tin và Truyền Thông)
20	KPI	Key Performance Indicator (Chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động)
21	MISA	Công ty Cổ Phần MISA

STT	KÝ HIỆU	TÊN ĐẦY ĐỦ
22	PMP	Project Management Professional
23	QS	Quacquarelli Symonds (Bảng xếp hạng đại học thế giới)
24	RDC	Resources Development Center (Trung tâm phát triển nguồn lực)
25	TGD	Tổng Giám Đốc
26	TNHH	Trách Nhiệm Hữu Hạn
27	VNĐ	Việt Nam Đồng

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1. Phương pháp thu thập và nguồn thông tin để đánh giá nhu cầu đào tạo	11
Bảng 1.2. Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo	15
Bảng 2.1. Các công ty thành viên, liên doanh, liên kết của Tập đoàn CMC.....	25
Bảng 2.2. Kết quả kinh doanh năm 2016.....	29
Bảng 2.3. Kết quả kinh doanh năm 2017.....	30
Bảng 2.4. Kết quả kinh doanh năm 2018.....	30
Bảng 2.5. Cơ cấu giới của Tập đoàn CMC.....	31
Bảng 2.6. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn	32
Bảng 2.7. Cơ cấu tuổi của Tập đoàn CMC.....	32
Bảng 2.8. Xác định nhu cầu đào tạo cho vị trí Trưởng phòng Kinh doanh.....	36
Bảng 2.9. Nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC trong giai đoạn 2016-2018	39
Bảng 2.10. Chi phí đào tạo bình quân theo đầu người qua các năm 2016 - 2018	48
Bảng 2.11. Dự kiến chi phí khóa đào tạo Kỹ năng bán hàng và Quản lý khách hàng	49
Bảng 2.12. Chỉ tiêu đánh giá kết quả đào tạo	52
Bảng 3.1. Các chỉ tiêu dự kiến của năm 2019- 2022.....	57
Bảng 3.2. Bảng mô tả công việc.....	61
Bảng 3.3. Bảng yêu cầu đối với người thực hiện công việc	62
Bảng 3.4. Bảng khảo sát người lao động với quá trình đào tạo nhân lực.....	68
Bảng 3.5. Bảng đánh giá kết quả đào tạo của giảng viên	70
Bảng 3.6. Bảng kết quả đánh giá của cán bộ quản lý.....	71

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1. Mô hình đánh giá đào tạo của Kirkpatrick	15
Hình 2.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức Tập đoàn CMC	26
Hình 2.2. Sơ đồ tổ chức các phòng ban	27

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ở bất cứ thời đại nào trong lịch sử, cái quyết định đến lực lượng sản xuất nói riêng và xã hội nói chung là nhân tố con người. Vì thế coi trọng nhân tố con người và đào tạo con người là bí quyết thành công của mỗi quốc gia. Với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế thì môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi các doanh nghiệp (DN) phải tự đổi mới mình lớn mạnh hơn, vững vàng hơn để tạo tiếng nói riêng cho mình. Thành công hay thất bại của doanh nghiệp phần lớn là do con người trong tổ chức đó quyết định, vì cán bộ nhân viên (CBNV) quyết định trực tiếp đến chất lượng sản phẩm, kết quả sản xuất kinh doanh. Với lý do đó, các DN ngày càng chú trọng nâng cao trình độ cho CBNV để họ thực hiện công việc một cách hiệu quả nhất, hay nói cách khác đào tạo nhân lực là một công việc không thể thiếu trong mọi tổ chức.

Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC (Tập đoàn CMC) là công ty Cổ phần hóa, với quy mô công ty lớn, đại diện cho một lớp các công ty Cổ phần hóa trong thời kỳ hiện nay. Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC là một trong những công ty hoạt động kinh doanh về Công nghệ thông tin và Viễn thông hàng đầu Việt Nam. Thời gian qua, đào tạo nhân lực ở Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC đã đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân lực, bổ sung những kỹ năng cần thiết cho CBNV nhằm nâng cao trình độ nhân lực cho công ty để thực hiện kế hoạch đã đề ra. Việc lập kế hoạch, xây dựng các chính sách, quy chế đào tạo, quy chế sử dụng nhân lực... được phòng nhân sự (các công ty thành viên của Tập đoàn CMC) và trong thời gian từ 2017 đến nay có Trung tâm phát triển nguồn lực CMC (CMC Resources Development Center, gọi tắt là Trung tâm RDC) đã thực hiện chi tiết và cụ thể dựa vào các quy trình đào tạo và đánh giá chất lượng nhân lực. Các phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo được xây dựng có tính hệ thống, thực hiện độc lập và phù hợp với điều kiện của Tập đoàn CMC. Tuy nhiên, Tập đoàn CMC vẫn còn một số điểm cần khắc phục để hoàn thiện chất lượng đào tạo nhân lực của công ty nhằm đáp ứng các nhu cầu phát triển, cạnh tranh và hội nhập như hiện nay.

Nhận thấy Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC (Tập đoàn CMC) rất chú trọng đến đào tạo nhân lực, coi trọng nhân lực là yếu tố then chốt, quyết định để hoàn thành sứ mệnh của mình. Vì vậy tôi đã đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài: **“Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC”** làm đề tài nghiên cứu của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Quá trình công nghiệp hiện đại hóa ở các nước phát triển đòi hỏi sự chuyên môn hóa và khả năng thích ứng của CBNV. Từ yêu cầu của thực tiễn đặt ra nhu cầu nghiên cứu mô hình thực hành và đào tạo nhân lực tại chỗ nhằm nâng cao kỹ năng, khả năng của CBNV nhằm thích ứng với những thay đổi chóng mặt về công nghệ và kỹ thuật ở doanh nghiệp. Trong bối cảnh đó, ở Việt Nam và các nước phát triển đã có nhiều công trình nghiên cứu về đào tạo nhân lực theo nhu cầu của doanh nghiệp như sau:

2.1. Với công trình nghiên cứu nước ngoài

Với công trình nghiên cứu *“About Enterprises' Need for Human Resources Training”* – *“Nhu cầu đào tạo nhân lực của doanh nghiệp”* của tác giả ShanShan Xu, năm 2013 thì: Trong thời đại kinh tế tri thức, đào tạo nhân lực trong các doanh nghiệp được trao các chức năng mới, đào tạo bây giờ nhằm mục đích tạo ra và chia sẻ kiến thức những kiến thức hiệu quả hơn. Ngày nay, DN cần đạt được mục tiêu kinh doanh của mình, để đạt được tất cả các mục tiêu đã đề ra thì trước tiên họ sẽ giúp nhân viên phát triển trí tuệ, trau dồi khả năng và nâng cao kiến thức và kỹ năng, cuối cùng nâng cao khả năng đổi mới kiến thức.

Một công trình nghiên cứu khác *“The Importance of Developing Human Resources Training in the Organization”* – *“Tầm quan trọng của việc phát triển đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức”* của các tác giả Shahryar Ghorbani, Aziz Sadeghi, Mohammad mahdi shaye sani, vào năm 2017, nội dung công trình nghiên cứu là: Giáo dục là một trong những trụ cột cơ bản của hoạt động xã hội. Một trong những yếu tố được xem xét để thực hiện khả năng này là đào tạo nhân lực trong tổ chức. Tầm quan trọng của việc cải thiện nhân lực của tổ chức và đào tạo nhân lực đóng vai trò then chốt. Đào tạo nhân lực là một trong những thành phần tích cực

của quản lý tổ chức. Mục đích của công trình nghiên cứu này mô tả khái niệm và quy trình đào tạo nhân lực, xây dựng chiến lược và mô hình phát triển nguồn nhân lực. Sau đó nêu lên mối quan hệ chặt chẽ giữa giáo dục và đào tạo nhân lực trong một tổ chức.

Với luận văn thạc sỹ đề tài “*California’s need for engineers and stem education*” – “*California cần các kỹ sư và giáo dục cốt lõi*”, đây là công trình nghiên cứu về đào tạo nhân lực và sự cần thiết của đào tạo nhân lực của Tyler Johnstone, năm 2012, luận văn đã đưa ra những lý thuyết cơ bản và những số liệu thống kê thực trạng đào tạo tại bang California. Từ đó đưa ra những giải pháp từng bước nâng cao chất lượng đào tạo tại bang California.

2.2. Với công trình nghiên cứu trong nước

Với luận án tiến sĩ đề tài “*Nâng cao chất lượng nhân lực Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam*” của Đoàn Anh Tuấn (2014), với mục tiêu nghiên cứu là phân tích đặc điểm nhân lực, đã làm sáng tỏ đặc trưng các hoạt động về đào tạo nhân lực trong ngành dầu khí. Theo tác giả, nội dung cơ bản để nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực là: nâng cao trí lực và nâng cao về phẩm chất của CBCNV. Từ đó tác giả rút ra những đánh giá chung về thực trạng nâng cao chất lượng nhân lực Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam.

Với luận án Tiến sỹ đề tài “*Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế*”, của tác giả Đặng Thị Hương (2011), luận án đã hệ thống hóa, bổ sung và phát triển những vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu, rộng. Cụ thể, luận án đã xác định và làm rõ các đặc điểm về nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo, tổ chức đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp vừa và nhỏ đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

Với luận án Tiến sỹ đề tài “*Đào tạo nhân lực của các trường đại học khối Kinh tế Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế*”, của tác giả Phan Thùy Chi (2008), luận án đã đánh giá, phân tích về thực trạng đào tạo nhân lực của các trường Đại học khối kinh tế thông qua các chương trình, dự án đào tạo

liên kết quốc tế và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực của các trường trong thời gian tới.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hóa và làm rõ một số vấn đề lý luận về đào tạo nhân lực.
- Phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC và chỉ ra những hạn chế, nguyên nhân.
- Đề ra một số giải pháp hợp lý nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực của công ty trong thời gian tới.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện được mục đích nghiên cứu nêu trên, luận văn đặt ra những nhiệm vụ cụ thể sau đây:

- Xác định được các tiêu chí đánh giá việc thực hiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC.
- Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực
- Phân tích trình tự xây dựng chương trình đào tạo nhân lực đang được áp dụng tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC.
- Nghiên cứu thực trạng đào tạo nhân lực thông qua quy trình thực hiện đào tạo nhân lực đang thực hiện tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC.
- Đề xuất các giải pháp hợp lý nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực ở Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

- Đối tượng nghiên cứu của luận văn là đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp trong bối cảnh "Cách mạng Công nghiệp 4.0" đang diễn ra tại Việt Nam và nhiều nước phát triển.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Tập trung tìm hiểu và phân tích thực trạng đào tạo nhân lực và hiệu quả đào tạo tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC.

- Về không gian: đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC.

- Về thời gian: nghiên cứu dữ liệu chủ yếu từ giai đoạn 2016 – hết ngày 01/04/2019; các giải pháp đề xuất đưa ra được áp dụng trong giai đoạn từ sau 2019 trở đi.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thống kê - phân tích

- Luận văn sử dụng số liệu được cung cấp từ Ban nhân sự Tập đoàn CMC, Trung tâm Phát triển Nguồn lực CMC (CMC Resources Development Center), Ban Tài chính kế toán và Ban đầu tư của Tập đoàn CMC.

- Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC còn có các văn bản, tài liệu từ sách báo, mạng internet (Ví dụ: Báo cáo tài chính, báo cáo thường niên, và các bài báo viết về chiến lược công ty) và ý kiến trong các cuộc hội thảo.

- Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm đánh giá thực trạng về đào tạo nhân lực của Tập đoàn CMC. Qua đó, tìm ra những mặt đạt được và hạn chế còn tồn tại trong đào tạo nhân lực ở Tập đoàn CMC.

5.2. Phương pháp điều tra – bảng hỏi

- Mục đích: thu thập thông tin để nghiên cứu thực trạng và đánh giá về đào tạo nhân lực ở Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC và đề ra giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực ở công ty.

- Đối tượng điều tra bao gồm CBNV hiện đang làm việc tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC. Thời điểm tiến hành điều tra từ ngày 15/03/2019 đến hết ngày 31/03/2019

- Số lượng phiếu thu thập: Tác giả phát ra 150 phiếu hỏi, thu về 150 phiếu, 100% phiếu hợp lệ. *(Tham khảo mẫu “Bảng khảo sát CBNV với hoạt động đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC” tại mục phụ lục 2 của luận văn.)*

5.3. Phương pháp phỏng vấn - trả lời

- Các nhóm đối tượng: Trưởng các bộ phận và cán bộ quản lý, cán bộ nhân sự ở các công ty thành viên của Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC, cán bộ đào tạo của Trung tâm phát triển nguồn lực CMC (RDC), phỏng vấn và tham khảo thêm các ý kiến của chuyên gia về đào tạo nhân lực bên ngoài công ty.

- Công cụ phỏng vấn: Đặt ra câu hỏi về đào tạo nhân lực trong tổ chức hiện nay, về phương hướng nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực trong công ty.

- Số lượng người phỏng vấn: 05 người (trong đó, có 01 giám đốc trung tâm phát triển nguồn nhân lực RDC, 01 phó giám đốc quản lý về Nhân sự của một công ty CMC TS, là một trong các công ty thành viên của Tập đoàn CMC, 02 cán bộ nhân sự từ các công ty thành viên của Tập đoàn CMC, và 01 chuyên gia về đào tạo ở bên ngoài công ty).

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Góp phần hệ thống hóa và phát triển lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

- Trên cơ sở khảo sát thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC, đánh giá đào tạo nhân lực của công ty đang bắt kịp xu thế phát triển, tuy nhiên cần có những nghiên cứu và điều chỉnh để giải quyết những vấn đề còn tồn tại và chưa hiệu quả trong doanh nghiệp.

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực cho công ty trong giai đoạn hiện nay.

7. Kết cấu chính của luận văn

Bên cạnh phần Mở đầu, Kết luận và các phụ lục, nội dung của luận văn gồm ba chương như sau:

Chương 1. Một số vấn đề lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Công nghệ CMC

Chương 3. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Công nghệ CMC.

CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm liên quan

1.1.1. Khái niệm nhân lực trong doanh nghiệp

Để hiểu về định nghĩa nhân lực, có nhiều cách biểu đạt khác nhau:

Theo tác giả Phạm Minh Hạc, với tác phẩm “Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa”, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội thì: mỗi con người là một cá nhân độc lập làm chủ quá trình lao động của mình (có sự hợp tác, có kỹ năng lao động theo tổ, đội), lấy lợi ích của CBNV làm nguyên tắc cơ bản của quá trình lao động (trong sự hài hòa với lợi ích của cộng đồng, xã hội), có các chính sách phát huy tiềm năng của CBNV, bảo đảm hiệu quả của công việc.

Còn theo các tác giả Đặng Quốc Bảo - Nguyễn Đắc Hưng, với tác phẩm “Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai – Vấn đề và Giải pháp”, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, lại cho rằng nhân lực chỉ CBNV kỹ thuật được đào tạo trong nguồn nhân lực ở một trình độ nào đó để có năng lực tham gia vào lao động xã hội. Năng lực của CBNV kỹ thuật được cấu thành bởi các yếu tố: kiến thức, kỹ năng, thái độ và thói quen làm việc. Cách hiểu này cho phép xác định cơ cấu nhân lực của cộng đồng và của quốc gia một cách cụ thể và thuận lợi cho việc xác định các mục tiêu đào tạo nhân lực.

Cụ thể hoá đối với DN thì: Nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội, tức là tất cả các thành viên trong DN sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển trong DN.

1.1.2. Khái niệm đào tạo nhân lực

Theo giáo trình Quản Trị Nhân Lực (Tập II) của trường Đại Học Lao Động - Xã Hội NXB Lao động Xã Hội, Hà Nội, do tác giả Lê Thanh Hà chủ biên, in năm 2009 thì: “Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”. Với cách hiểu này, việc đào tạo phải được thiết kế sao

cho thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người đã tham gia và có xác định mục tiêu rõ ràng. Đào tạo trong tổ chức có bốn dạng cơ bản: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao. Theo tác giả, từ những khái niệm, quan điểm trên về đào tạo, có thể hiểu: Đào tạo nhân lực là các hoạt động học tập có tổ chức, diễn ra trong những khoảng thời gian xác định nhằm hướng vào việc giúp cho người lao động nắm rõ hơn chuyên môn, nghiệp vụ của mình ở công việc hiện tại, bổ sung những kỹ năng, kiến thức còn thiếu để thực hiện công việc một cách tốt hơn trong tương lai.

Trong cuốn “Giải pháp về giáo dục”, NXB Giáo dục, Hà Nội, tác giả Hồ Ngọc Đại (1991), đã định nghĩa về đào tạo nhân lực được hiểu là quá trình hoạt động có mục đích, có tổ chức nhằm hình thành và phát triển một cách có hệ thống những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo nghề nghiệp và thái độ của CBNV nhằm xây dựng nhân cách cơ bản cho mỗi cá nhân, tạo điều kiện cho họ có thể tham gia lao động nghề nghiệp trong cuộc sống xã hội. Như vậy đào tạo nhân lực là quá trình làm biến đổi nhận thức, hành vi của con người thông qua việc học tập một cách có hệ thống, có mục đích nhằm lĩnh hội kinh nghiệm, nghiệp vụ chuyên môn, nâng cao năng lực cá nhân và đáp ứng nhu cầu thực tế của tổ chức, xã hội.

1.1.3. Mục tiêu và vai trò của đào tạo nhân lực

1.1.3.1 Mục tiêu của đào tạo nhân lực

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

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

Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

Giải quyết các vấn đề tổ chức. Đào tạo nhân lực có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có

hiệu quả.

Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo nhân lực giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được những thành tích tốt hơn, muốn được trao nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn, có cơ hội thăng tiến hơn.

1.1.3.2 Vai trò của đào tạo nhân lực

Đào tạo nhân lực luôn được coi là một nội dung quan trọng trong chính sách quản trị nhân lực của một tổ chức. Bởi nó có vai trò quan trọng đối với sự phát triển của cá nhân người lao động và tổ chức.

- Đối với tổ chức

Trước hết đào tạo giúp CBNV nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc được giao. Nhờ đó giá thành sản phẩm, dịch vụ sẽ hạ, khả năng bán hàng hóa và dịch vụ sẽ tốt hơn, thị trường tiêu thụ sản phẩm sẽ được mở rộng và tổ chức có nhiều cơ hội để nâng cao lợi nhuận.

Hơn nữa thông qua đào tạo khả năng tự tiến hành công việc một cách độc lập và tự giác của CBNV sẽ tăng, tổ chức giảm được chi phí lao động cho việc giám sát quá trình làm việc của CBNV.

Nhờ có đào tạo tổ chức sẽ duy trì và nâng cao được chất lượng nguồn nhân lực của mình, sẽ có đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao. Điều đó giúp tổ chức nâng cao tính ổn định và tính năng động trong các hoạt động của mình, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng khoa học kỹ thuật và quản lý trong hoạt động của tổ chức.

Cuối cùng nhờ hoạt động đào tạo tổ chức có thể tạo ra được đội ngũ nhân

viên giỏi, duy trì được đội ngũ nhân viên đó và thu hút được nhân viên giỏi đến với tổ chức nhờ đó có thể tạo lập và nâng cao lợi thế cạnh tranh. Đồng thời hoạt động đào tạo nhân lực giúp tổ chức chuẩn bị đội ngũ cán bộ, chuyên môn kế cận. Đào tạo nhân lực giúp cho nhân viên có những kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm những vị trí trống.

- Đối với người lao động

Khi hiệu quả lao động của CBNV tăng và doanh nghiệp có doanh thu cao thì kéo theo thù lao của CBNV cũng tăng lên.

Nhờ có hoạt động đào tạo mà mức độ hài lòng của CBNV đối với công việc cũng tăng, CBNV sẽ gắn bó hơn với tổ chức.

Thông qua đào tạo CBNV có tính chuyên nghiệp cao hơn, các nhu cầu và nguyện vọng của họ sẽ đáp ứng tốt hơn. Nói cách khác đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo “thương hiệu cá nhân” cho CBNV, giúp cho họ có chỗ đứng và vị thế vững chắc trên thị trường lao động với mức giá công lao động cao.

Đồng thời cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng được các máy móc, thiết bị hiện đại trong doanh nghiệp; giúp CBNV có cách nhìn, tư duy mới về công việc, và phát huy tính sáng tạo của CBNV.

1.2. Nội dung đào tạo nhân lực

Nội dung đào tạo nhân lực bao gồm:

- Xác định nhu cầu đào tạo

Đây là khâu đặc biệt quan trọng trong quá trình đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo đúng sẽ tạo được hiệu quả cao trong việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình đào tạo. Doanh nghiệp có khả năng gặp rủi ro nếu đầu tư đào tạo không hiệu quả, lãng phí chi phí nếu không có sự phân tích kỹ lưỡng về sự cần thiết phải tiến hành đào tạo hay không. Đối với CBNV, nếu đào tạo không đúng với nhu cầu của họ sẽ gây nên thái độ tiêu cực của người được đào tạo và giảm thiểu mong muốn của họ tham gia vào các khóa đào tạo trong tương lai.

Các cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo là thông qua việc phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của CBNV. Một tổ chức có

thể sử dụng nhiều phương pháp thu thập thông tin và một vài nguồn thông tin cần cho đánh giá nhu cầu đào tạo được minh họa ở bảng sau:

Bảng 1.1. Phương pháp thu thập và nguồn thông tin để đánh giá nhu cầu đào tạo

Phương pháp thu thập dữ liệu để đánh giá nhu cầu	Nguồn thông tin
<ul style="list-style-type: none"> - Tìm kiếm những dữ liệu sẵn có - Phỏng vấn cá nhân - Phỏng vấn nhóm - Bảng câu hỏi - Trắc nghiệm thành tích - Trắc nghiệm viết - Các trung tâm đánh giá - Quan sát - Thu thập các sự kiện điển hình - Phân tích công việc - Phân tích nhiệm vụ 	<ul style="list-style-type: none"> - Dữ liệu hiện tại (ví dụ: đầu ra, chất lượng, phần nản, báo cáo sự kiện, các yêu cầu cho đào tạo, phỏng vấn hiện tại, đánh giá thành tích, sổ tay hoạt động thiết bị, sổ tay quy trình, bản mô tả công việc, hồ sơ nhân viên) - Người thực hiện công việc - Giám sát viên - Cấp dưới - Các chuyên gia - Khách hàng

- Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Xác định mục tiêu đào tạo chính là việc xác định:

+ Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo.

+ Số lượng và cơ cấu học viên.

+ Thời gian đào tạo.

Việc xác định mục tiêu đào tạo sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của đào tạo nhân lực và là cơ sở để đánh giá trình độ chuyên môn của CBNV trong tổ chức. Các mục tiêu đào tạo cần được xác định rõ ràng, cụ thể và có thể đánh giá được. Đào tạo có thể được đánh giá ở bốn cấp độ: phản ứng, kiến thức sau khi đào tạo, hành vi của nhân viên trong công việc và kết quả. Tương tự như vậy, các mục tiêu cũng có thể được diễn giải, trình bày cho mỗi cấp độ này. Ví dụ: xem xét cấp độ “phản ứng”,

tức là tìm hiểu xem học viên cảm thấy như thế nào về đào tạo, cảm giác có thỏa mãn với chương trình đào tạo đã được tham gia không. Mục tiêu phản ứng có thể được đánh giá theo 03 bậc về mức độ thỏa mãn của người học như: rất thỏa mãn, không thỏa mãn lắm và không thỏa mãn. Kết quả cuối cùng của đào tạo là kết quả đo lường được ở mức độ nhóm hoặc tổ chức.

- Lựa chọn đối tượng đào tạo

Đối tượng đào tạo là danh sách những học viên, những vị trí cần được đào tạo của chương trình đào tạo đó. Để xác định được bộ phận cũng như đối tượng cần đào tạo, người xây dựng chương trình đào tạo cần phải trao đổi với những người lãnh đạo bộ phận, trưởng các phòng ban để biết được thực trạng thực hiện công việc, triển vọng nghề nghiệp, nhu cầu đào tạo của CBNV và phải dựa vào các tiêu chuẩn như: kết quả đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và kết quả kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm để xác định nên đào tạo đối

- Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

+ Xây dựng chương trình đào tạo:

Chương trình đào tạo là hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

Các cá nhân tham gia đào tạo có những kinh nghiệm nghề nghiệp và mức độ hiểu biết khác nhau. Do đó, nội dung của một chương trình đào tạo cụ thể đòi hỏi phải gắn liền với mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo. Trước khóa đào tạo thường phải có điều tra, khảo sát nhu cầu của học viên để đảm bảo chương trình đào tạo phù hợp vì chương trình đào tạo quá khó hoặc quá dễ đều có thể kém hiệu quả. Chương trình đào tạo phải được xây dựng thật cụ thể về: số môn học, cá môn học sẽ cung cấp trong chương trình, số giờ học, tiết học của từng môn, chi phí cho mỗi môn, mỗi tiết, các phương tiện cần thiết cho chương trình như: giáo trình, tài liệu, trang thiết bị ...

Chương trình đào tạo được xây dựng trên cơ sở nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo đã xác định. Sau đó doanh nghiệp sẽ căn cứ vào tình hình cụ thể về năng lực tài chính, cơ sở vật chất... để lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp

- Xác định chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo gồm có chi phí tài chính và chi phí cơ hội, trong đó:

- *Chi phí tài chính, bao gồm:*

- + Chi phí cho người dạy: tiền lương, tiền công, phụ cấp cho giảng viên.
- + Chi phí cho người học: học phí, phụ cấp, chi phí đào tạo khác (ăn, ở...)
- + Chi phí cho phương tiện dạy và học: phòng học, máy tính, máy chiếu, phòng phẩm, in ấn tài liệu...

+ Chi phí cho người quản lý chương trình và các chi phí khác: tiền lương, tiền công cho các cán bộ quản lý, chi phí quản lý...

- *Chi phí cơ hội:*

Là những chi phí không phải bằng tiền mà DN hay cá nhân người đi học phải chịu khi tham gia đào tạo, bao gồm: doanh thu, lợi nhuận hoặc hiệu suất công việc giảm sút do việc cử người đi học làm giảm thời gian cống hiến cho công việc, thời gian nghỉ ngơi tái tạo sức lao động của CBNV giảm do phải tham gia đào tạo, các cơ hội khác mà doanh nghiệp hay cá nhân CBNV bỏ qua trong thời gian tham gia đào tạo...

- Lựa chọn giảng viên, người hướng dẫn

Doanh nghiệp có thể chọn giảng viên theo 2 phương án sau:

+ **Phương án 1 - Bên trong doanh nghiệp:** lựa chọn những cán bộ kỹ thuật có chuyên môn tốt, những cán bộ bán hàng có kỹ năng bán hàng (sales) giỏi, những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp tham gia giảng dạy. Phương án này vừa tiết kiệm chi phí, vừa cung cấp cho học viên những kỹ năng thực hiện công việc có tính sát với thực tế của doanh nghiệp. Tuy nhiên, phương án này có hạn chế như: khó cập nhật những thông tin, kiến thức mới đồng thời có thể ảnh hưởng đến công việc mà người được chọn làm giảng viên đảm nhiệm.

+ **Phương án 2 - Bên ngoài doanh nghiệp:** lựa chọn giảng viên từ cơ sở đào tạo bên ngoài có uy tín (giảng viên của các trường đại học, các trung tâm đào tạo, những chuyên gia uy tín ...). Theo phương án này có thể cung cấp những kiến thức, những thông tin được cập nhật, theo kịp được sự tiến bộ của ngành nghề. Tuy nhiên, phương án này có nhược điểm là nếu không đánh giá được đúng nhu cầu

thực sự của CBNV, có thể phương án này sẽ không sát thực với DN và thường có chi phí cao.

- Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

Việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo do bộ phận quản trị nhân lực chủ trì. Bộ phận này cần phối hợp với các bộ phận khác trong tổ chức để tiến hành các khâu công việc sau:

+ Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của những cá nhân và bộ phận tham gia vào việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.

+ Đôn đốc các cá nhân có liên quan thực hiện kế hoạch đào tạo theo đúng lịch trình.

+ Xác định những người cần đào tạo và được cử đi đào tạo trong từng đợt đào tạo. Căn cứ trên các quy định về việc lựa chọn đối tượng đào tạo, bộ phận quản trị sẽ phối kết hợp với các bộ phận khác để xác định những người cần được cử đi đào tạo trong mỗi khóa đào tạo. Danh sách này có thể bao gồm những người chính thức và một số phương án dự phòng.

+ Mở các lớp đào tạo:

Cá nhân được giao phụ trách mở các lớp đào tạo sẽ chọn thời gian và địa điểm. Trong trường hợp cần thiết có thể trình lên lãnh đạo về việc điều chỉnh kế hoạch đào tạo. Trên cơ sở chương trình đào tạo đã lập, sẽ xác định tên các giảng viên sẽ mời giảng.

+ Quyết định cử cán bộ đi học:

Kiểm tra, giám sát quá trình đào tạo. Nhân viên được giao phụ trách chương trình đào tạo sẽ phải theo dõi sĩ số lớp học, theo dõi tiến độ học tập của học viên và chất lượng dạy học của giảng viên.

- Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả hoạt động đào tạo giúp trả lời những câu hỏi mà lãnh đạo doanh nghiệp muốn biết về lợi ích đào tạo. Cụ thể là:

- Nhân viên có thay đổi gì trong công việc của họ không?

- Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi thực hiện hoạt động đào tạo có được giải quyết không?

- Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có xứng đáng và hợp lý không?

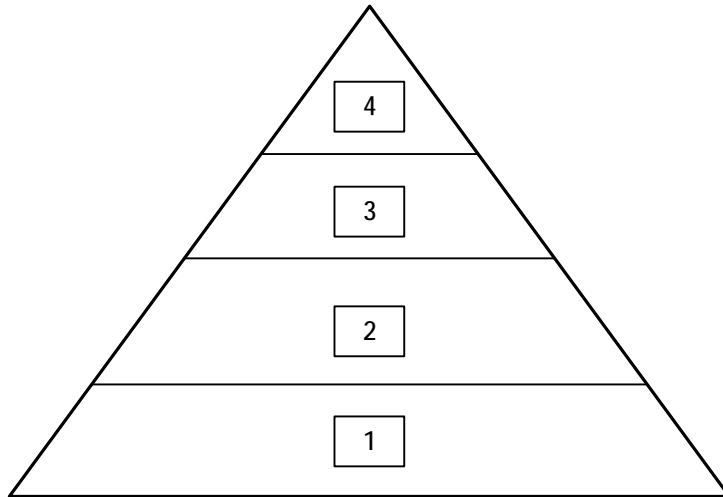
- Kết quả cuối cùng mang lại cho doanh nghiệp là gì?

Ví dụ sử dụng mô hình “*Bốn cấp độ của Kirkpatrick*” để đánh giá hiệu quả đào tạo. Thông qua bốn cấp độ, tổ chức sẽ có những đánh giá về việc học hỏi trong tổ chức. Mức độ khó sẽ tăng lên theo cấp độ từ 1 đến 4.

Bảng 1.2. Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo

Cấp độ	Vấn đề cần xem xét	Câu hỏi	Công cụ dùng để kiểm tra
1	Phản ứng	Họ thích khóa học đến mức nào?	Phiếu đánh giá khóa học (cho điểm từng tiêu chí)
2	Học hỏi	Họ học được những gì?	Bài kiểm tra, tình huống, bài tập mô phỏng, phỏng vấn bảng hỏi
3	Hành động	Họ áp dụng những điều đã học vào công việc thế nào?	Đo lường kết quả thực hiện công việc, phỏng vấn cán bộ trực tiếp quản lý
4	Kết quả	Khoản đầu tư vào đào tạo đem lại hiệu quả gì?	Phân tích chi phí/lợi ích

(Nguồn: <http://blognhansu.net.vn>)



Hình 1.1. Mô hình đánh giá đào tạo của Kirkpatrick

+ **Cấp độ 1 - Phản ứng:** Mức độ này thể hiện ý kiến về trải nghiệm học tập của người học. Các câu hỏi sử dụng để đo lường mức độ này thường để xem người học có cảm thấy thoải mái, thỏa mãn hay không với môi trường và nội dung đào tạo

+ **Cấp độ 2 - Học hỏi:** cấp độ này được sử dụng để đo lường việc những người tham gia chương trình đào tạo có đạt được những kiến thức, kỹ năng và thái độ khi kết thúc chương trình hay không. Hay nói cách khác, đây là cấp độ xem những mục đích đào tạo được đề ra ban đầu có đạt được hay không.

+ **Cấp độ 3 - Hành động:** cấp độ này được sử dụng để đo lường mức độ hành vi của người được đào tạo có thay đổi sau chương trình đào tạo hay không. Thông thường nó sẽ được sử dụng để đo lường những kiến thức, kỹ năng, và thái độ được học sẽ được ứng dụng vào thực tế công việc như thế nào. Các tổ chức sẽ đo lường trước và sau chương trình học để xác định được cấp độ này.

+ **Cấp độ 4 - Kết quả:** cấp độ này sẽ xác định những kết quả hữu hình của chương trình đào tạo: chi phí giảm, chất lượng và hiệu suất công việc được nâng cao, chất lượng tăng, tỉ lệ nhân viên nghỉ việc ít... Cấp độ này là cấp độ khó nhất để đo lường vì tổ chức cần phải xác định kết quả cuối cùng sẽ có được nhờ việc triển khai chương trình đào tạo là gì.

- Sử dụng nhân lực sau đào tạo

Kết quả đánh giá sau đào tạo sẽ được sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo của học viên. Đây là căn cứ để DN thực hiện việc bổ nhiệm các vị trí cấp cao hơn hoặc luân chuyển học viên sang làm ở phòng, ban khác sau khi đã được đào tạo.

DN có thể thực hiện việc luân chuyển nhân lực giữa các bộ phận nếu một bộ phận nào đó có nhu cầu về nhân lực thiếu người. Từ đó, hạn chế phải tuyển thêm nhân lực bên ngoài, giúp giảm thiểu chi phí tuyển dụng của DN.

Việc bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo có vai trò quan trọng trong việc khuyến khích CBNV hăng hái học tập. tự có ý thức nâng cao trình độ, kỹ năng của mình. Đồng thời, sử dụng CBNV một cách hợp lý sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của DN.

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

1.3.1. Các nhân tố khách quan

- Môi trường pháp lý

Môi trường pháp lý không chỉ ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nhân lực của DN mà tất cả các hoạt động của DN đều bị giới hạn bởi khuôn khổ pháp lý do Nhà nước quy định, tất cả các hoạt động của DN phải đảm bảo không trái pháp luật.

- Môi trường kinh tế, môi trường chính trị

Môi trường kinh tế, môi trường chính trị cũng ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực. Khi nền kinh tế phát triển, môi trường chính trị ổn định thì CBNV thường có nhu cầu đào tạo lớn và đào tạo cũng không bị ảnh hưởng nhiều.

- Sự tiến bộ của khoa học công nghệ

Khoa học công nghệ càng hiện đại tiên tiến kéo theo trình độ của CBNV phải được nâng cao lên để có thể nắm vững các thao tác, quy trình của công nghệ khi thực hiện công việc.

- Thị trường của doanh nghiệp

Thị trường rộng, hàng hóa bán nhiều, doanh thu tăng, lợi nhuận tăng dần từ đó nó sẽ quyết định đến nguồn kinh phí trích vào quỹ đào tạo nhân lực. Mặt khác, sự biến động của nhu cầu thị trường kéo theo sự thay đổi nhanh chóng của cơ cấu sản phẩm, dịch vụ, điều đó đòi hỏi phải tiến hành nhiều hoạt động đào tạo hơn.

1.3.2. Các nhân tố chủ quan

- Mục tiêu, chiến lược, chính sách của doanh nghiệp

Mỗi một DN đều có mục tiêu, chiến lược riêng cho từng giai đoạn phát triển. Những mục tiêu chiến lược này chi phối tất cả mọi hoạt động của DN, trong đó có hoạt động đào tạo nhân lực. Khi DN mở rộng quy mô sản xuất hay thay đổi cơ cấu tổ chức, công nghệ thì CBNV cần phải được đào tạo để có những kiến thức, kỹ năng phù hợp với những thay đổi đó. Chính sách, triết lý quản lý, những tư tưởng, quan điểm của người quản lý cấp cao của tổ chức về cách quản lý con người trong tổ chức cũng ảnh hưởng rất lớn đến đào tạo nhân lực.

- Quy mô, cơ cấu tổ chức của DN

Quy mô của DN càng lớn thì việc đào tạo của DN càng phức tạp và ngược lại. Cơ cấu tổ chức càng đơn giản thì việc ra quyết định càng nhanh chóng, sự trao đổi thông tin càng thuận lợi và mức độ gắn kết cao.

Ngược lại, tổ chức bộ máy càng công kênh phức tạp thì đào tạo sẽ khó thực hiện một cách đồng bộ và linh hoạt. Ngoài ra, sự thay đổi cơ cấu tổ chức cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo trong DN. Tuy vậy, quy mô và bộ máy có mối quan hệ biện chứng. Quy mô càng lớn thì bộ máy quản lý càng phức tạp bao gồm nhiều cấp, nhiều bộ phận; mỗi cấp, mỗi bộ phận có nhiều yêu cầu về con người với trình độ khác nhau và ngược lại, quy mô càng nhỏ thì bộ máy quản lý càng đơn giản.

- Lực lượng lao động tại DN

Trình độ của CBNV: Nghiên cứu chất lượng lao động của lực lượng lao động hiện tại sẽ xác định được ai cần đào tạo và đào tạo những gì. Từ kết quả nghiên cứu đó đối chiếu với yêu cầu công việc sẽ xác định chính xác hơn số lượng, cơ cấu và mức độ, khả năng cần đào tạo cho nhân lực hiện tại của DN.

Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính: Về độ tuổi, nếu một DN có cơ cấu lao động trẻ hơn các DN khác thì nhu cầu đào tạo sẽ cao hơn, điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của CBNV là người càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập càng giảm đi.

- Tình hình và sự biến động sản xuất kinh doanh của DN

Nếu DN làm ăn phát đạt thì DN đó sẽ có điều kiện thuận lợi để đầu tư cho hoạt động đào tạo nhân lực. Ngược lại nếu DN đó làm ăn thua lỗ thì chi phí cho đào tạo có thể phải cắt giảm.

Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến việc đào tạo nhân lực trong DN vì khi điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ được đảm bảo thì việc đào tạo mới được tiến hành một cách hiệu quả và ngược lại.

Nếu sự thay đổi ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh càng nhanh thì nhu cầu đào tạo nhân lực càng nhiều và ngược lại.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Tập đoàn CMC

1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp

Kinh nghiệm của Công ty cổ phần FPT

Công ty cổ phần FPT là công ty dịch vụ công nghệ thông tin lớn nhất tại Việt Nam với lĩnh vực kinh doanh chính là cung cấp các dịch vụ liên quan công nghệ thông tin, viễn thông.

Công ty cổ phần FPT đạt được những thành tựu như sau:

- + Top 10 công ty tư nhân lớn nhất Việt Nam
- + Top 50 thương hiệu công ty có giá trị nhất Việt Nam.
- + Số 01 tại Việt Nam cả về doanh thu và nhân lực trong lĩnh vực tích hợp hệ thống; cung cấp dịch vụ CNTT, quảng cáo trực tuyến, phân phối sản phẩm công nghệ.

- + Đại học đầu tiên của Việt Nam được QS (*Quacquarelli Symonds*), tổ chức xếp hạng Đại Học uy tín hàng đầu thế giới, xếp hạng 03 sao trong 03 kỳ liên tiếp.

Hình thức đào tạo của FPT dựa trên 02 hình thức chính:

+ Đào tạo nội bộ

Đào tạo nội bộ được hiểu là hoạt động mà khi nhân viên tham gia vào, họ sẽ được cấp trên hoặc những người đi trước trong DN mình truyền đạt lại những kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng hữu ích để áp dụng một cách hợp lý vào mô hình và quy trình làm việc.

Đào tạo nội bộ rất quan trọng vì đây là hoạt động giúp tạo ra một đội ngũ nhân viên chất lượng, có năng lực đồng đều và quy củ. Đào tạo nội bộ là một trong những biện pháp tích cực tăng khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước sự thay đổi của thị trường. Đào tạo nguồn nhân lực cung cấp cho DN nguồn vốn nhân sự chất lượng cao, góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh. Đào tạo cũng được coi là một biện pháp nâng cao năng suất lao động và tiết kiệm chi phí cho DN.

Công ty cổ phần FPT đã chú trọng phát triển đào tạo từ bên trong, đây được xem là việc tiết kiệm chi phí hiệu quả nhất, và nó cũng đơn giản hơn, nhanh hơn nếu tuyển dụng người mới để mong chờ họ phải biết và hiểu tất cả mọi thứ về Công ty cổ phần FPT trong một thời gian ngắn.

Chính vì vai trò quan trọng và thiết yếu của đào tạo nội bộ, ngay từ đầu, ban lãnh đạo Công ty cổ phần FPT đã không ngừng chăm lo công tác đào tạo nội bộ để kịp thích ứng với xu thế của sự phát triển. Để có được thành tựu này, Công ty cổ phần FPT đã rất chú trọng vào đào tạo, huấn luyện nguồn nhân lực một cách bài bản và có kế hoạch dài hơi. Hệ thống đào tạo được triển khai một cách toàn diện, sâu

rộng, từ cấp tập đoàn cho tới các đơn vị thành viên. Và việc đào tạo coi như một “nhiệm vụ bất khả kháng”, với hầu hết các CBNV.

Hằng năm, mỗi CBNV cũng phải hoàn thành một số khóa học theo quy định của đơn vị mình.

Vai trò của đào tạo nội bộ ở Công ty cổ phần FPT được thể hiện nổi bật ở chỗ: Các chương trình đào tạo nội bộ góp phần cải thiện, nâng cao và duy trì hiệu quả làm việc của nhân viên. Các nhân viên đánh giá cao việc được xây dựng các kỹ năng mới, nâng cao hiệu quả công việc và có thể nâng tầm bản thân trong những vai trò đầy thách thức hơn.

+ Đào tạo với các chuyên gia bên ngoài

Với những khóa học đặc thù ngành, và chuyên môn ngành mà đào tạo nội bộ của Công ty cổ phần FPT không có nhân sự đủ trình độ để đào tạo, trước mắt Công ty cổ phần FPT vẫn ưu tiên thuê các chuyên gia bên ngoài DN đến để đào tạo và hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm cho các CBNV, để từ đó đạt hiệu quả tốt hơn.

Những khóa học và hội thảo này chủ yếu là những ngành mới, và những xu hướng mới của thế giới. Tuy nhiên, trong tương lai, Công ty cổ phần FPT sẽ định hướng hạn chế bớt việc đào tạo thuê chuyên gia bên ngoài, nếu có chỉ là những buổi hội thảo có tính chất chia sẻ.

Kinh nghiệm của công ty cổ phần MISA

Công ty cổ phần MISA là một trong những công ty phần mềm đầu tiên tại Việt Nam xây dựng và triển khai các phần mềm như một dịch vụ (Software as a Service - SaaS), theo xu hướng điện toán đám mây (Cloud Computing).

Thành tựu mà MISA đạt được như sau:

- + *Huân chương lao động hạng 3 do Chủ tịch nước Việt Nam ký tặng.*
- + *Giải thưởng Sao vàng đất Việt năm 2013.*
- + *Giải thưởng Nhân tài đất Việt năm 2013.*
- + *Giải thưởng Sao Khuê năm 2015 và năm 2016.*
- + *Cup Vàng tại BIT Cup.*
- + *Huy chương Vàng tại ICT Việt Nam.*
- + *Top 5 đơn vị phần mềm hàng đầu Việt Nam.*

Công ty cổ phần MISA quan tâm đến nội dung chương trình đào tạo và đánh giá hiệu quả các chương trình đào tạo. Các khâu xây dựng đến kiểm duyệt nội dung chương trình đào tạo được thực hiện bài bản. Hầu hết nhân viên mới tuyển dụng chưa có đủ kỹ năng làm việc trong môi trường kinh doanh hội nhập nhiều biến động như hiện nay, đòi hỏi Công ty Cổ phần MISA phải coi trọng việc bồi dưỡng tri thức, huấn luyện kỹ năng cho nhân viên.

Để xác định nhu cầu đào tạo, Công ty cổ phần MISA chủ yếu sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp và dựa vào hiệu quả công việc của mỗi CBNV.

Công ty cổ phần MISA có các hình thức để đào tạo:

Công ty cổ phần MISA đã đặt ra cho phòng nhân sự đề ra kế hoạch với các nội dung phù hợp như sau:

- + Cách đào tạo như thế nào, thời gian bao lâu, được tổ chức ra sao? Cách đào tạo nên thực dụng, hướng đến thực hành ứng dụng không nên sa đà vào lý thuyết suông. Thời gian không nên dài quá, nên tổ chức các khóa ngắn hạn để dễ kiểm soát tình hình và hiệu quả. Công tác tổ chức phải thật sự nghiêm túc chú tâm vào mục đích công việc cuối cùng, không coi việc dạy và học là cho có.
- + Lựa chọn tài liệu, tìm một không gian, địa điểm phù hợp cũng là phần quan trọng trước khi đào tạo.

Công ty cổ phần MISA đánh giá việc thuê chuyên gia bên ngoài về để đào tạo cũng là một hướng đi phù hợp, trong trường hợp đào tạo nội bộ không đáp ứng được nhu cầu đào tạo

1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Tập đoàn CMC

Từ kinh nghiệm đào tạo của 02 DN là Công ty cổ phần FPT và Công ty cổ phần MISA, Tập đoàn CMC rút ra một số bài học đào tạo nhân lực cụ thể như sau:

+ Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên mục tiêu chiến lược kinh doanh của công ty. Cần phân tích rõ nguyên nhân khi thực hiện công việc không đạt hiệu quả và có thể giải quyết thông qua đào tạo không? Việc xác định nguyên nhân chính là cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên một cách sát thực và khi đó việc đầu tư vào việc này mới mang lại hiệu quả cao.

+ Phương pháp đào tạo

Phương pháp đào tạo, cần có sự kết hợp giữa các phương pháp đào tạo trong công việc và ngoài công việc như hội thảo, nâng cao sự học hỏi giữa các nhân viên trong công ty bằng việc giao lưu trao đổi trực tiếp hoặc thông qua các sự kiện công ty tổ chức hoặc do trung tâm đào tạo tổ chức.

+ Nội dung chương trình đào tạo

Tập đoàn CMC có thể sử dụng nguồn lực hiện có hoặc liên kết với các tổ chức đào tạo hoặc thuê chuyên gia tư vấn để xây dựng đào tạo phù hợp với quy mô hiện có và mục tiêu hoạt động của công ty. Các chương trình đào tạo cần xây dựng chuẩn mực, nội dung chương trình dạy phải được kiểm soát sát sao và thường xuyên cập nhật theo sự thay đổi của thị trường CNTT và viễn thông.

+ Đánh giá hiệu quả sau đào tạo:

Đề cao hiệu quả về mặt tài chính, đánh giá mức độ tác động của đào tạo đội ngũ CBNV đến hiệu quả thực hiện công việc của công ty, DN cần lựa chọn các nội dung đào tạo, bồi dưỡng phù hợp nhất vừa để phát triển vừa tăng cường kỷ luật, tăng cường kỷ cương và tinh thần hợp tác giữa những người lao động trong DN, tạo điều kiện xây dựng nền văn hóa DN. Với nỗ lực sẵn có cùng sự cầu thị, Tập đoàn CMC hội tụ đủ yếu tố cần thiết để học hỏi, tiếp thu và chuyển hóa các bài học vào thực tiễn, đóng góp vào sự phát triển nhân lực của công ty.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN CÔNG NGHỆ CMC

2.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC

2.1.1. Khái quát quá trình hình thành và phát triển Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC

2.1.1.1. Giới thiệu chung

Năm 1993, công ty TNHH HT&NT được thành lập với 02 sáng lập viên là kỹ sư Hà Thế Minh và kỹ sư Nguyễn Trung Chính với mục đích đưa những kết quả nghiên cứu hàng năm vào ứng dụng thực tế. Năm 1995, HT&NT đổi tên thành công ty TNHH máy tính truyền thông CMC và trở thành Công ty Cổ phần Tập đoàn Công nghệ CMC (Tập đoàn CMC) khi thực hiện cổ phần hóa năm 2007.


Tập đoàn CMC là một trong những tập đoàn công nghệ hàng đầu Việt Nam với hơn 25 năm xây dựng và phát triển. Được tổ chức theo mô hình công ty mẹ - con với 09 công ty thành viên (tính đến ngày 01/04/2019) hoạt động tại Việt Nam và nhiều nước trên thế giới, Tập đoàn CMC đã và đang khẳng định vị thế trên thị trường nội địa và hướng tới thị trường khu vực, quốc tế thông qua những hoạt động kinh doanh chủ lực như: Tích hợp hệ thống, Dịch vụ phần mềm, Viễn thông – Internet và Sản xuất, lắp ráp và dịch vụ CNTT.

Luôn kiên trì với định hướng ICT (Information Communication Technology) là năng lực cốt lõi, Tập đoàn CMC đã xây dựng và phát triển môi trường làm việc chuyên nghiệp cho hơn 2500 CBNV và đạt được nhiều thành tựu đáng kể trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Trong nhiều năm liền, Tập đoàn CMC luôn giữ tốc độ tăng trưởng trung bình trên 50% và dự kiến tiếp tục tăng trưởng mạnh mẽ trong những năm tới.

Trong quan hệ đối tác chiến lược, Tập đoàn CMC luôn là một trong những lựa chọn tiêu biểu nhất của các hãng danh tiếng toàn cầu như Microsoft, IBM, Cisco, Oracle, HPE, SAP, Symantec, Dell EMC... cũng như là đối tác trọng yếu về tài chính và chiến lược của các tập đoàn hàng đầu Việt Nam như: Tập đoàn

TIME dotCom Berhad (TIME - Malaysia) và gần đây nhất là Công ty Samsung SDS Vietnam (đầu năm 2019).

2.1.1.2. Các thông tin cơ bản về Công ty

- Tên công ty: Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Công Nghệ CMC
- Trụ sở chính: Tòa nhà CMC, số 11, đường Duy Tân, Dịch Vọng Hậu, Cầu Giấy, Hà Nội
- Vốn điều lệ: 999 tỷ VNĐ
- Vốn chủ sở hữu: 635 tỷ VNĐ
- Logo công ty 
- Slogan: “Hướng tới tương lai số” – “Towards the digital future”

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh chủ yếu

Tập đoàn CMC hoạt động kinh doanh chủ lực ở 04 khối: Khối Công nghệ & Giải pháp (Technology & Solution), Khối Kinh doanh Quốc tế (Global Business), Khối Dịch vụ Viễn thông (Telecommunications) và Viện Nghiên cứu và Ứng dụng CMC (CMC Institute of Science & Technology).

2.1.3. Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ các phòng ban của Tập đoàn CMC

2.1.3.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức

- Mô hình tập đoàn

Tập đoàn CMC đã cổ phần hóa từ năm 2007, với sự tham gia của rất nhiều thành phần tham gia, nhưng chiếm ưu thế nhất và nắm giữ quyền kiểm soát là các thành viên của Hội đồng quản trị (HĐQT) và Ban điều hành (BDH) với gần 65% số cổ phần. Điều đó chứng tỏ, Tập đoàn CMC ổn định về mặt quản trị và điều hành, dẫn đến sẽ thống nhất nhanh các chính sách và nghị quyết của BDH và Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) đưa ra.

- Sơ đồ tổ chức quản lý

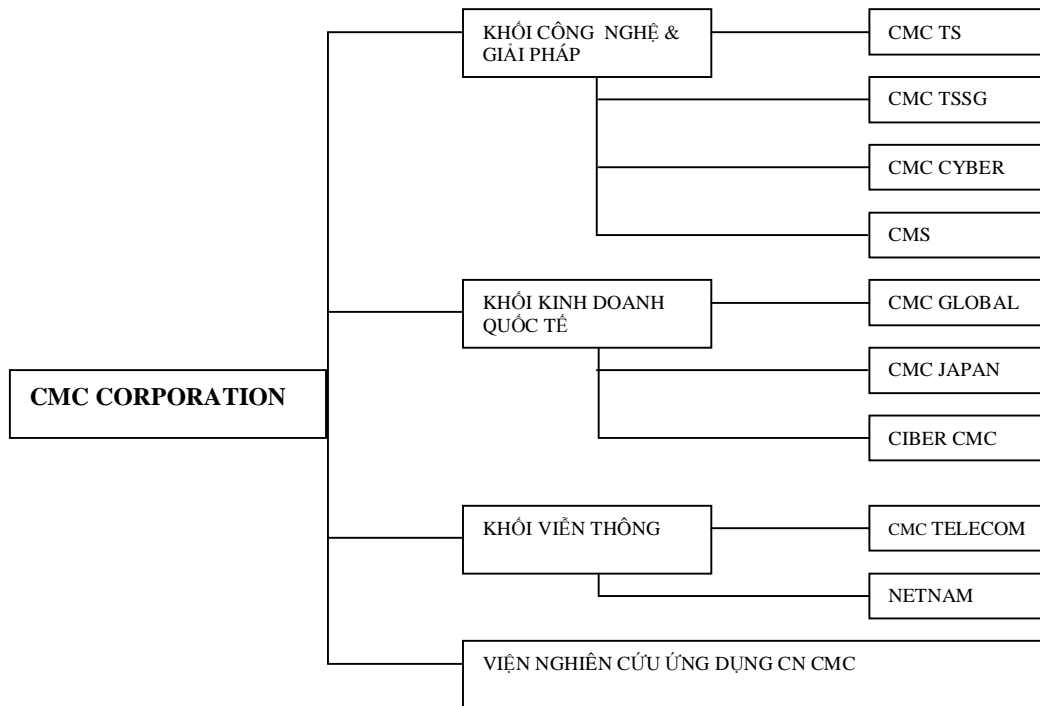
Mô hình tổ chức này được thiết lập với mục tiêu tập trung hóa quản trị trong các vấn đề chiến lược chung, phân bổ nguồn lực, quản trị thương hiệu, quản trị tài chính và đầu tư lớn; nhưng phân quyền rộng rãi cho các công ty thành viên được chủ động thực hiện các quyết định sản xuất, kinh doanh và dịch vụ và các quyết định quản trị công ty thành viên của mình trên cơ sở các nguyên tắc quản trị chung của tập đoàn; đảm bảo khả năng mở rộng nhanh của tập đoàn.

Bảng 2.1. Các công ty thành viên, liên doanh, liên kết của Tập đoàn CMC

Stt	Tên công ty	Trụ sở chính	Tỷ lệ lợi ích	Quyền biểu quyết	Hoạt động kinh doanh chính
1	Các công ty con đầu tư trực tiếp				
	Công ty máy tính CMS (CMS)	Hà Nội	100%	100%	Sản xuất, lắp ráp, phân phối máy tính
	Tổng Công ty Công nghệ và Giải pháp CMC (CMC TS)	Hà Nội	100%	100%	Cung cấp dịch vụ phần mềm và các giải pháp về CNTT
	Công ty TNHH Công nghệ và Giải pháp CMC Sài Gòn (CMC TSSG)	TP HCM	100%	100%	Cung cấp dịch vụ phần mềm và các giải pháp về CNTT
	Công ty CP Hạ tầng Viễn thông CMC (CMC Telecom)	Hà Nội	72.30%	72.30%	Cung cấp các dịch vụ và hạ tầng viễn thông
	Công ty TNHH An ninh an toàn thông tin CMC (CMC Cyber Security)	Hà Nội	60%	60%	Cung cấp giải pháp an toàn an ninh thông tin
2	Các công ty con đầu tư gián tiếp				
	Công ty CMC Japan	Nhật Bản	100%	100%	Cung cấp kỹ sư phần mềm chất lượng cao, mang đến những giải pháp, dịch vụ công nghệ thông tin toàn diện và hàng đầu theo tiêu chuẩn thế giới cho các khách hàng tại Nhật Bản.

Stt	Tên công ty	Trụ sở chính	Tỷ lệ lợi ích	Quyền biểu quyết	Hoạt động kinh doanh chính
	Công ty CMC Global	Hà Nội	100%	100%	Cung cấp nhân lực kỹ sư phần mềm chất lượng cao, các giải pháp, dịch vụ CNTT cho thị trường quốc tế
3	Các công ty liên kết đầu tư trực tiếp				
	Công ty Cổ phần NetNam	Hà Nội	41.14%	41.14%	Cung cấp các dịch vụ về mạng internet
	Công ty liên doanh Ciber – CMC (Cyber CMC)	Hà Nội	49.90%	49.90%	Sản xuất, cung cấp dịch vụ phần mềm

(Nguồn: Báo cáo hợp nhất tài chính Tập đoàn CMC - 2018)



(Nguồn: Báo cáo thường niên Tập đoàn CMC - 2018)

Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức Tập đoàn CMC

2.1.3.2. Chức năng nhiệm vụ các phòng ban

- Đại hội đồng cổ đông

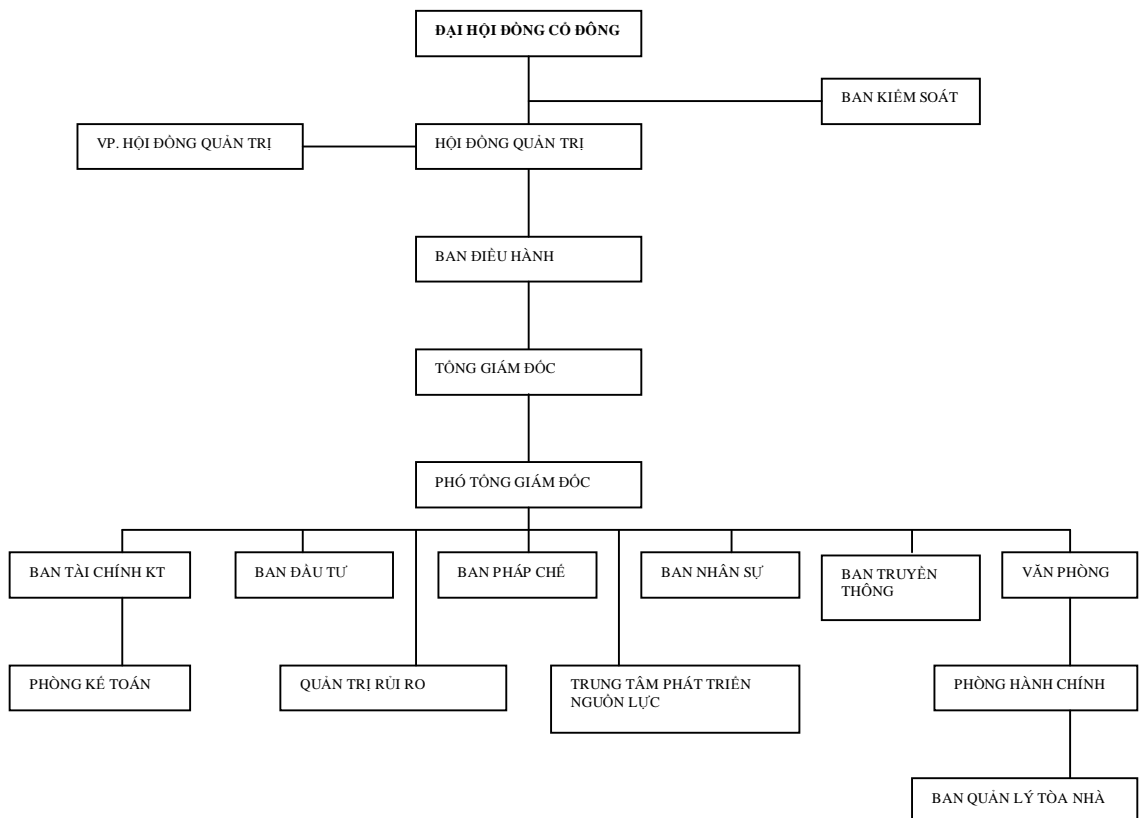
Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) là cơ quan có quyền quyết định cao nhất của Công ty gồm tất cả cổ đông có quyền biểu quyết, họp mỗi năm ít nhất một lần. ĐHCĐ quyết định những vấn đề được Luật pháp và Điều lệ Công ty quy định.

- Hội đồng Quản trị

Hội đồng Quản trị (HĐQT) là cơ quan quản lý, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến hoạt động của công ty, thành viên HĐQT có thể được bầu lại với số nhiệm kỳ không hạn chế.

- Ban Kiểm soát

Ban Kiểm soát (BKS) là cơ quan trực thuộc Đại hội đồng cổ đông, do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Ban Kiểm soát có nhiệm vụ kiểm soát mọi mặt hoạt động quản trị và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.



(Nguồn: Báo cáo thường niên Tập đoàn CMC - 2018)

Hình 2.2. Sơ đồ tổ chức các phòng ban

- Ban Điều hành

Chức năng chính của Ban điều hành (BDH) là quản lý, chỉ đạo các hoạt động kinh doanh của tập đoàn, đồng thời đưa ra các chính sách, mục tiêu, kế hoạch kinh doanh, nhân sự, sử dụng nguồn lực nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm lãnh đạo, quản lý và điều hành toàn bộ hoạt động của Công ty, quyết định các công việc theo chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn được quy định trong Điều lệ Công ty.

- Các Ban chuyên môn

+ Ban Tài chính Kế hoạch & Ban đầu tư

Nghiên cứu và xem xét các phương án đầu tư và kinh doanh, các hoạt động hợp tác và liên kết đồng thời báo cáo về tình hình thực hiện của Tập đoàn CMC và các công ty thành viên.

Xây dựng và kiểm soát quy chế tài chính; xây dựng và hợp nhất hệ thống báo cáo tài chính toàn Công ty.

Thực hiện quản lý các dự án xây dựng của Công ty

+ Ban Pháp chế

Xây dựng, kiểm tra, giám sát việc thực thi chính sách và các thủ tục liên quan đến pháp lý (DN, thương mại, đầu tư, bảo mật, sở hữu trí tuệ, lao động, hợp tác đối tác) của Tập đoàn CMC cũng như các công ty thành viên theo quy định của pháp luật Việt Nam và quốc tế.

+ Ban Marketing truyền thông

Xây dựng và kiểm soát quy chế truyền thông của Tập đoàn CMC; xây dựng chiến lược truyền thông và kế hoạch triển khai cấp tập đoàn. Là cơ quan phát ngôn của Tập đoàn CMC, thực hiện các quan hệ với các cơ quan chính phủ, cơ quan truyền thông, khách hàng, đối tác.

+ Ban nhân sự & Trung tâm phát triển nguồn lực CMC

Ban nhân sự & Trung tâm phát triển nguồn lực CMC có nhiệm vụ hoạch định, điều hành, giám sát việc thực thi chiến lược và chính sách nhân sự cho Công ty cũng như cho các công ty thành viên bao gồm: chính sách tuyển dụng người nhân sự, chính sách đào tạo và đánh giá nguồn nhân lực; chính sách lương, thưởng, phúc lợi ...

+ Văn phòng Công ty

Văn phòng Công ty bao gồm phòng hành chính và Ban Quản lý tòa nhà.

Văn phòng có nhiệm vụ xây dựng, duy trì, kiểm soát và nâng cấp cơ sở vật chất, điều kiện làm việc cho CBNV theo tiêu chuẩn thống nhất trong toàn Tập đoàn.

Thực hiện công việc hành chính, đối ngoại với các cơ quan chức năng

+ Ban Quản trị rủi ro

Giúp đề xuất, tham mưu cho Hội Đồng Quản trị về các rủi ro khi thực hiện một chiến lược.

Theo dõi trạng thái rủi ro các dự án, chiến lược để cảnh báo, nhận biết sớm rủi ro để có đề xuất phòng tránh.

Xây dựng và sử dụng các phương pháp, mô hình đánh giá và đo lường rủi ro.

Kiểm soát, phòng ngừa và đề xuất biện pháp giảm thiểu rủi ro phát sinh;

Tham gia các nội dung liên quan đến rủi ro trong quá trình đưa ra các quyết định có rủi ro tương ứng theo từng cấp có thẩm quyền theo quy định nội bộ của Tập đoàn CMC.

2.1.4. Kết quả kinh doanh của công ty trong những năm gần đây

Kết quả doanh thu của Tập đoàn CMC trong 03 năm gần đây nhất như sau:

Bảng 2.2. Kết quả kinh doanh năm 2016

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2015	Năm 2016	%Tăng trưởng	% KH Năm 2016
Doanh thu thuần	4.785.969	4.018.336	4.167.022	19%	115%
Doanh thu thuần hợp nhất	4.384.363	3.693.813	3.800.611	19%	115%
Lãi gộp	734.074	628.385	802.186	17%	92%
Chi phí hoạt động	527.826	449.278	579.336	17%	91%
Chi phí (doanh thu) tài chính	3.383	10.002	29.635	-66%	11%
Thu nhập (chi phí) khác	10.249	12.008	10.420	-15%	98%
Lợi nhuận trước thuế	187.214	160.377	179.771	17%	107%
Lợi nhuận sau thuế	123.160	107.516	115.251	15%	107%
Tỷ lệ cổ tức	10%	8%	10%	25%	100%

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Tập đoàn CMC - 2016)

Năm 2016 Tổng doanh thu hợp nhất của Tập đoàn CMC là 4,384 tỷ, tăng trưởng 19% so với năm 2015 và đạt 115% kế hoạch. Lợi nhuận trước thuế hợp nhất đạt 187 tỷ; tăng trưởng 17% so với năm trước, và đạt 104% kế hoạch năm. Lợi nhuận sau thuế thuộc về Tập đoàn CMC đạt 123 tỷ, hoàn thành 107% kế hoạch năm và tăng trưởng 15% so với năm 2015.

Bảng 2.3. Kết quả kinh doanh năm 2017

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2016	Năm 2017	%Tăng trưởng	% KH Năm 2017
Tổng doanh thu	5.334.742	4.783.798	4.894.858	12%	109%
Doanh thu thuần hợp nhất	4.869.842	4.384.363	4.430.580	11%	110%
Lợi nhuận trước lãi vay, thuế, khấu hao	426.417	355.831	465.454	20%	92%
Lợi nhuận trước thuế	218.683	187.214	207.734	17%	105%
Lợi nhuận sau thuế	133.844	123.160	124.677	9%	107%

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Tập đoàn CMC - 2017)

Năm 2017, tổng doanh thu hợp nhất của Tập đoàn CMC đạt 4.870 tỷ, tăng trưởng 11% so với năm trước và đạt 110% kế hoạch. Lợi nhuận trước thuế hợp nhất đạt 218,7 tỷ; tăng trưởng 17% so với năm trước, và đạt 105% kế hoạch năm. Lợi nhuận sau thuế thuộc về Tập đoàn CMC đạt 133,8 tỷ, hoàn thành 107% kế hoạch năm và tăng trưởng 9% so với năm 2016.

Bảng 2.4. Kết quả kinh doanh năm 2018:

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2017	Năm 2018	%Tăng trưởng	% KH Năm 2018
Tổng doanh thu	5.682.796	5.334.742	6.129.776	7%	93%
Doanh thu thuần hợp nhất	5.185.715	4.869.842	5.656.005	6%	92%
Lợi nhuận trước lãi vay, thuế, khấu hao	522.690	426.417	571.033	23%	92%
Lợi nhuận trước thuế	261.851	218.683	267.792	20%	98%
Lợi nhuận sau thuế	159.483	133.844	147.505	19%	108%

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Tập đoàn CMC - 2018)

Năm 2018, tổng doanh thu hợp nhất của Tập đoàn CMC đạt 5.185 tỷ, tăng trưởng 6% so với năm trước và đạt 92% kế hoạch. Lợi nhuận trước thuế hợp nhất đạt 261,8 tỷ; tăng trưởng 20% so với năm trước, và đạt 98% kế hoạch năm. Lợi nhuận sau thuế thuộc về Tập đoàn CMC đạt 159,4 tỷ, hoàn thành 108% kế hoạch năm và tăng trưởng 19% so với năm 2017.

2.1.5. Thực trạng nguồn nhân lực Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC

2.1.5.1. Cơ cấu lao động phân theo giới tính

Bảng 2.5. Cơ cấu giới của Tập đoàn CMC

Năm	Giới tính					
	Nam		Nữ		Tổng	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
2016	1.195	54%	1.005	46%	2.200	100%
2017	1.400	58%	1.000	42%	2.400	100%
2018	1.500	60%	1.000	40%	2.500	100%

(Nguồn: Ban nhân sự)

Qua số liệu trên cho thấy số lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn nhiều so với số lao động nữ, với tỷ trọng gần gấp đôi. Nguyên nhân của sự biến động và chênh lệch nhiều giữa số lượng nam và nữ trong công ty là do tính chất công việc. Lĩnh vực hoạt động của Tập đoàn CMC là chuyên về lĩnh vực công nghệ, cung cấp các sản phẩm có tính công nghệ, có hàm lượng chất xám cao, áp lực lớn nên số lượng nam nhiều hơn do các cán bộ kỹ thuật và cán bộ bán hàng (Sales) chủ yếu là nam, họ có trình độ và sức khỏe tốt, chịu áp lực cao hơn và cơ hội thăng tiến nhiều hơn lao động nữ.

Lao động nữ trong công ty chủ yếu làm việc ở các phòng ban hành chính, văn phòng và cán bộ sale. Cụ thể, tỷ lệ nam/nữ qua các năm như sau: năm 2016: 54% / 46%, năm 2017: 58% / 42%, và năm 2018: 60% / 40% Có thể thấy tổng số lao động liên tục tăng qua các năm do công ty tập trung tuyển dụng thêm CBNV để mở rộng kinh doanh để đáp ứng tăng trưởng kinh doanh và tương ứng với quy mô đầu tư.

2.1.5.2. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn của Tập đoàn CMC như sau:

Bảng 2.6. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Đối tượng	2016		2017		2018	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tiến sỹ	3	0.14	3	0.13	4	0.16
Thạc sỹ	25	1.14	28	1.17	28	1.12
Đại học	1457	66.23	1582	65.92	1660	66.40
Cao đẳng	397	18.05	397	16.54	397	15.88
Trung cấp	318	14.45	390	16.25	411	16.44
Tổng	2200	100.00	2400	100.00	2500	100.00

(Nguồn: Ban nhân sự)

Trong giai đoạn từ năm 2016 đến năm 2018, có thể thấy lực lượng lao động trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất, cụ thể: năm 2016 chiếm 66.23%, năm 2017 chiếm 65.92%, năm 2018 chiếm 66.40%. Từ năm 2016 trở đi, Tập đoàn CMC không tuyển lao động trình độ trung cấp mà chỉ tuyển trình độ cao đẳng và đại học, do tính chất công việc ở các phòng ban chuyên môn và đội ngũ nghiên cứu cần lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao cũng như có các kỹ năng mềm tốt, nhằm phục vụ kinh doanh hiệu quả.

2.1.5.3. Cơ cấu lao động phân theo tuổi

Cơ cấu lao động phân theo tuổi của Tập đoàn CMC như sau:

Bảng 2.7. Cơ cấu tuổi của Tập đoàn CMC

Năm	Giới tính					
	<30 tuổi		30-45 tuổi		45-60 tuổi	
	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %
2016	944	42.91	1006	45.73	250	11.36
2017	1039	43.29	1056	44.00	305	12.71
2018	1087	43.48	1189	47.56	224	8.96

(Nguồn: Ban nhân sự)

Qua bảng trên cho thấy lực lượng lao động của công ty đa số có độ tuổi trung bình trong < 30 tuổi và từ 30 – 45 tuổi. Vì đây là DN làm về lĩnh vực CNTT và Viễn thông, đòi hỏi những người trẻ có khả năng thích ứng nhanh với công việc,

môi trường làm việc cần sự năng động. Ở độ tuổi này, CBNV đang tìm cách khẳng định mình và đang độ tuổi lao động sung sức nhất, có nhu cầu được “tôn trọng” và “tự khẳng định”.

2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC

2.2.1. Về cơ cấu bộ phận đào tạo của Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC

Trước thời điểm 01/04/2017, chức năng đào tạo nhân lực tại mỗi công ty thành viên của Tập đoàn CMC đều do Phòng nhân sự của các công ty thành viên Tập đoàn CMC đảm trách. Phòng nhân sự của các công ty sẽ cử ra một cán bộ chuyên trách việc đào tạo và lên kế hoạch đào tạo dựa trên yêu cầu, nhu cầu của CBNV trong công ty.

Cùng với sự tăng trưởng phát triển của Tập đoàn thì quy mô và số lượng nhân sự của toàn Tập đoàn CMC tăng theo, lãnh đạo Tập đoàn CMC đã nhìn thấy sự bất cập trong việc đào tạo nhân lực tại các công ty thành viên của Tập đoàn CMC như sau:

- + Cán bộ phụ trách đào tạo không đủ chuyên môn và kinh nghiệm phụ trách đào tạo. Cán bộ phụ trách đào tạo đôi khi phải kiêm nhiệm thêm nhiều công việc khác, dẫn đến không tập trung được vào việc tổ chức đào tạo.

- + Các lớp đào tạo tổ chức ra, có rất ít người tham gia (do thời gian và địa điểm tổ chức đào tạo không thuận tiện).

- + Chất lượng đào tạo không cao (do tổ chức chưa tốt hoặc do chất lượng của giảng viên còn hạn chế).

Bên cạnh đó, lí do chính yếu là xuất phát từ yêu cầu của thị trường, các lĩnh vực kinh doanh, các công nghệ mới đang ngày càng phát triển. Đặc biệt cuộc "Cách mạng Công nghiệp 4.0" đang diễn ra tại nhiều nước phát triển. Nó mang đến cho nhân loại cơ hội để thay đổi bộ mặt các nền kinh tế. Cách mạng Công nghiệp 4.0 được phát triển trên nền tảng của Cuộc cách mạng Công nghiệp 3.0, sử dụng điện tử và CNTT để tự động hóa sản xuất.

Hướng theo sự phát triển và mục tiêu phát triển tương lai của Tập đoàn CMC là đúng với câu slogan là “*Hướng tới tương lai số*”, và trong những yếu tố để phát triển hướng cuộc cách mạng Công nghiệp 4.0, đó chính là đào tạo con người có đủ kiến thức, kỹ năng, tài năng đáp ứng được sự phát triển như vũ bão của công nghệ thế giới.

Do đó, tháng 04/2017, Trung tâm phát triển nguồn lực CMC (CMC Resources Development Center – Trung tâm RDC) được thành lập chính thức đi vào hoạt động nhằm đào tạo, phát triển, nâng cao chuyên môn và kỹ năng của CBNV của Tập đoàn CMC. Cùng với Trung tâm phát triển nguồn lực CMC (Trung tâm RDC), còn có 02 đơn vị khác được thành lập là Quỹ Đầu tư CMC và Viện Nghiên cứu Ứng dụng Công nghệ CMC. 03 đơn vị được thành lập mới của Tập đoàn CMC sẽ tạo dựng nên mô hình “**Doanh nghiệp sáng tạo**” cho Tập đoàn CMC.

Cụ thể, Trung tâm RDC được thành lập có nhiệm vụ và chức năng như sau:

- + Lên kế hoạch đào tạo, giảng dạy.
- + Xây dựng khung chương trình đào tạo và biên soạn tài liệu đào tạo theo khung chương trình.
- + Lựa chọn Giảng viên (các chuyên gia nội bộ hoặc chuyên gia của các nhà cung cấp khóa đào tạo bên ngoài).
- + Nghiệm thu đánh giá các chương trình đào tạo của nhà cung cấp bên ngoài hoặc các giảng viên, để có điều chỉnh cho phù hợp.
- + Xây dựng hệ thống đánh giá (bài kiểm tra, câu hỏi, ...) về năng lực chuyên môn.

2.2.2. Các bước quy trình đào tạo Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC

Tại Tập đoàn CMC, Trung tâm RDC có nhiệm vụ thiết lập một kế hoạch và nội dung đào tạo phải trải qua các bước tuần tự sau:

Bước 1. Xác định nhu cầu đào tạo

Bước 2. Xác định mục tiêu đào tạo

Bước 3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Bước 4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn hình thức đào tạo

Bước 5. Xác định chi phí đào tạo

Bước 6. Lựa chọn giảng viên đào tạo phù hợp

Bước 7. Đánh giá kết quả đào tạo

Bước 8. Sử dụng nhân lực sau đào tạo

2.2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Tập đoàn CMC đã giao trách nhiệm cho Trung tâm RDC đảm trách các công việc liên quan đến việc đào tạo, và đã xác định nhu cầu đào tạo là khâu đầu tiên và có ảnh hưởng quyết định đến tất cả các hoạt động tiếp theo trong việc đào tạo. Dựa vào mục tiêu kế hoạch về phương hướng hoạt động kinh doanh trong từng giai đoạn, từng thời kỳ, căn cứ vào tình hình thực tế, công ty xem xét đánh giá cá yếu tố cần có để đạt được mục tiêu đề ra, trong đó không thể thiếu yếu tố về nguồn nhân lực. Theo đó, việc xác định nhu cầu đào tạo được thực hiện bởi Trung tâm RDC, thông qua phòng nhân sự các công ty thành viên, từ đó hướng dẫn các bộ phận khác trong các công ty thành viên thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo của mình. Sau đó tập hợp các thông tin gửi lên Trung tâm RDC để xử lý và tổng hợp.

Những căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo của Tập đoàn CMC là:

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc

Mỗi chức danh công việc trong các công ty thành viên Tập đoàn CMC, sẽ có các yêu cầu về trình độ, kỹ năng cũng như năng lực khác nhau.

- Chức danh công việc và thực tế thực hiện công việc của CBNV

Phòng Nhân sự của các công ty thành viên Tập đoàn CMC sẽ xem xét nhân viên đó đã đáp ứng được hay chưa, thiếu những kỹ năng gì để có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng họ hoàn thành tốt công việc.

- Chiến lược và và tình hình kinh doanh

Chiến lược và và tình hình kinh doanh cụ thể của công ty thành viên đó. Thông qua chiến lược kinh doanh mà công ty có để xác định lực lượng lao động mới cần thiết để hoàn thành kế hoạch kinh doanh hàng năm là bao nhiêu.

- Định hướng sản phẩm và giải pháp

Xác định kế hoạch chi tiết hàng năm về sản phẩm, giải pháp, định hướng công nghệ, cũng như doanh thu mà công ty có thể xác định số lượng nhân viên cần bồi dưỡng, nâng cao trình độ để thực hiện mục tiêu đặt ra.

- Thông qua đánh giá của người quản lý CBNV

Để phục vụ cho việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty, có thể đánh giá thực hiện công việc mà người quản lý đề xuất những kỹ năng cần thiết phải đào tạo đối với CBNV để thực hiện công việc có hiệu quả.

- Nhu cầu đào tạo của CBNV

Công ty còn dựa trên nhu cầu được đào tạo của CBNV để thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo thông qua việc tập hợp các đơn xin được đào tạo của CBNV

Ví dụ: Đối với vị trí Trưởng phòng Kinh doanh của 01 Trung tâm kinh doanh thuộc một trong các công ty thành viên của Tập đoàn CMC, căn cứ xác định nhu cầu đào tạo đối với vị trí này thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.8. Xác định nhu cầu đào tạo cho vị trí Trưởng phòng Kinh doanh

Yêu cầu công việc	Thực tế người lao động đạt được	So sánh thực tế và yêu cầu (+/-)	Kết luận
- Quản lý chung về nhân sự phòng Kinh doanh. - Phân công kế hoạch kinh doanh theo doanh số yêu cầu cho nhân viên phòng Kinh doanh	- Tình hình nhân sự có xu hướng gia tăng. - Thực hiện đúng tiến độ kinh doanh đã đề ra	(-) Các nhân viên mới còn khó khăn và lúng túng trong xử lý công việc là làm việc nhóm với nhân viên cũ (+) Phân công công việc kịp thời, rõ ràng, không có sự chênh lệch giữa các nhân viên cùng vị trí.	Cần thực hiện đào tạo về các kỹ năng quản trị nhân lực
Xây dựng và thực hiện kế hoạch kinh doanh theo doanh số được giao.	Các quý cuối năm thực hiện các chỉ tiêu vượt mức kế hoạch, tuy nhiên vào đầu năm, chỉ tiêu này chỉ đạt mức xấp xỉ.	(+) Nhân viên phòng Kinh doanh liên tục tìm kiếm những khách hàng tiềm năng mới. (-) Một số nhân viên chưa có tư tưởng hết lòng vì công việc, có tinh thần trì trệ.	Cần thực hiện đào tạo kỹ năng tạo động lực cho CBNV
Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển cho các nhân viên trong phòng Kinh	Mỗi đợt đào tạo của Công ty đề đưa ra bản nhu cầu đào tạo khác với nhu cầu đào tạo	(-) Chưa có kế hoạch tổng thể cho các nhân viên trong phòng. (+) Đã chú trọng đến	Cần thực hiện đào tạo kỹ năng lập kế hoạch và huấn

Yêu cầu công việc	Thực tế người lao động đạt được	So sánh thực tế và yêu cầu (+/-)	Kết luận
doanh.	của phòng Kinh doanh	đào tạo nhân viên có năng lực tốt. (-) Một số nhân viên có kết quả thực hiện công việc kém chưa được xem xét đào tạo nâng cao nghiệp vụ.	luyện nhân viên.

(Nguồn: Ban nhân sự)

Để xác định được nhu cầu đào tạo, Tập đoàn CMC đã thực hiện quy trình chung đối với mỗi chức danh như sau:

Bước 1: Căn cứ vào tiêu chuẩn chức danh công việc và báo cáo thống kê tình hình lao động hàng năm

Hàng năm căn cứ tiêu chuẩn chức danh công việc, đối chiếu với thống kê trình độ CBNV để xác định nhu cầu đào tạo. Phòng nhân sự của các công ty thành viên Tập đoàn CMC, tiếp tục thực hiện các bước tiếp theo đó, sau đó tập hợp thông tin lên Trung tâm RDC, từ đó Trung tâm sẽ thông báo chủ trương và sẽ có định hướng lập kế hoạch đào tạo.

Từ đó, các cán bộ quản lý các bộ phận (Giám đốc, trưởng phòng) của mỗi công ty thành viên Tập đoàn CMC sẽ ngồi với cán bộ Trung tâm RDC, thông qua đầu mối là phòng nhân sự của các công ty thành viên, để lên kế hoạch đào tạo của công ty, thực hiện việc đưa chỉ tiêu đào tạo xuống từng bộ phận về số lượng CBNV được đi đào tạo, chương trình đào tạo, loại hình đào tạo.

Bước 2: Thông báo định hướng việc đào tạo bồi dưỡng trong năm cho các phòng ban trong công ty thành viên

Căn cứ vào chiến lược kinh doanh, tiêu chuẩn chức danh và trình độ lao động hiện có, thông qua phòng nhân sự của các công ty thành viên Tập đoàn CMC, Trung tâm RDC đưa ra định hướng đào tạo CBNV trong năm, trình lên Giám đốc Trung tâm RDC và Phó TGD/GĐ Nhân sự Tập đoàn CMC (Phụ trách chính hoạt động nhân sự và đào tạo nhân sự). Sau khi có sự phê duyệt của cả hai người, cùng với kế hoạch đào tạo cả năm, thông qua phòng nhân sự của mỗi công ty thành viên,

Trung tâm RDC sẽ ra thông báo tới toàn thể CBNV biết để các cá nhân đăng kí nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng.

Bước 3: Đăng ký nhu cầu đào tạo

Hàng năm, toàn thể CBNV căn cứ vào yêu cầu công việc và đối chiếu khả năng, nhu cầu của bản thân và chính sách định hướng việc đào tạo nhân lực của công ty để lập phiếu đăng ký nhu cầu đào tạo gửi phòng nhân sự có chức năng tập hợp các nhu cầu để gửi lên Trung tâm RDC.

Bước 4: Các cán bộ quản lý tập hợp nhu cầu đào tạo nhân lực của phòng

Các cán bộ quản lý (Giám đốc, trưởng phòng) của các công ty thành viên cũng căn cứ vào yêu cầu công việc, khả năng thực tế của đơn vị mình, phiếu đăng ký đào tạo của CBNV trong phòng và định hướng việc đào tạo của công ty để lập danh sách đăng ký nhu cầu đào tạo cho bộ phận của mình.

Giám đốc và trưởng phòng các bộ phận phải cân đối nhu cầu, sắp xếp các nhu cầu cần ưu tiên, cân nhắc lựa chọn đối tượng ưu tiên được đi đào tạo, lập ra danh sách những ai cần được đi đào tạo và đào tạo về những lĩnh vực gì, những kỹ năng nào cần được nâng cao, sau đó nộp bản danh sách đăng ký đào tạo về phòng nhân sự mỗi công ty thành viên, từ đó gửi lên Trung tâm Phát triển Nguồn lực CMC.

Bước 5: Trung tâm RDC tổng hợp nhu cầu đào tạo

Sau khi nhu cầu đào tạo của các cá nhân đơn vị được gửi về thì phòng nhân sự của các công ty thành viên Tập đoàn CMC sẽ tập hợp các nhu cầu đào tạo của tất cả nhân viên và của các đơn vị, gửi lên Trung tâm RDC. Từ đó Trung tâm RDC sẽ có đủ thông tin và nhu cầu sẽ tổng hợp lập lên danh sách số lượng người tham gia vào mỗi khóa học chuyên môn là bao nhiêu, một cách chi tiết cụ thể hơn, đồng thời cũng lập lên danh sách những CBNV được cử đi dự hội thảo, hội nghị... Nếu có các nhu cầu đào tạo phát sinh đột xuất, cán bộ phụ trách đào tạo của phòng nhân sự các công ty thành viên cũng phải tập hợp lại. Sau khi tập hợp được nhu cầu đào tạo, Trung tâm RDC sẽ gửi danh sách đào tạo lên PTGD/GĐ nhân sự Tập đoàn CMC (Phụ trách chính hoạt động nhân sự và đào tạo nhân sự) để phê duyệt quyết định hình thức đào tạo và phương pháp đào tạo cụ thể.

Nhu cầu đào tạo của Tập đoàn CMC trong các giai đoạn 2016 - 2018 như sau:

Bảng 2.9. Nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC trong giai đoạn 2016-2018

Phòng ban tại các Công ty thành viên Tập đoàn CMC	Năm 2016			Năm 2017			Năm 2018		
	Số người đăng ký	Tổng số lao động	Tỷ lệ (%)	Số người đăng ký	Tổng số lao động	Tỷ lệ (%)	Số người đăng ký	Tổng số lao động	Tỷ lệ (%)
Phòng hành chính, nhân sự	11	16	68.75	11	16	68.75	11	16	68.75
Phòng Tài chính, kế toán	16	22	72.73	18	24	75.00	18	24	75.00
Trung tâm kinh doanh	605	853	70.93	607	953	63.69	647	985	65.69
Trung tâm kỹ thuật và dịch vụ	608	889	68.39	712	934	76.23	719	954	75.37
Phòng cung ứng vật tư	24	45	53.33	24	45	53.33	24	45	53.33
Phòng quan hệ đối tác & Marketing	5	5	100.00	5	5	100.00	5	5	100.00
Trung tâm giải pháp và Công Nghệ	200	314	63.69	245	367	66.76	300	415	72.29
Các trung tâm & phòng ban khác	28	56	50.00	28	56	50.00	28	56	50.00
Tổng	1.497	2.200	68.05	1.650	2.400	68.75	1.752	2.500	70.08

(Nguồn: Ban nhân sự)

Giai đoạn trước 01/04/2017, nhiệm vụ quản lý đào tạo và nhân sự do Ban nhân sự của Tập đoàn CMC phụ trách. Ban nhân sự của Tập đoàn CMC tập hợp các thông tin ở bảng trên từ nguồn các phòng nhân sự của các công ty thành viên (trước khi Trung tâm RDC thành lập ngày 01/04/2017) và sau này sẽ lấy thông tin trực tiếp từ Trung tâm RDC.

Từ bảng trên ta thấy hàng năm nhu cầu đào tạo cho CBNV của Tập đoàn CMC là rất nhiều. Cụ thể, năm 2016 là 1.497 lượt chiếm 68.05% tổng số CBNV, năm 2017 là 1.650 lượt, chiếm 68.65% tổng số lao động, năm 2018 là 1.752 lượt, chiếm 70.08% tổng số lao động. Điều này cho thấy sự quan tâm tới hoạt động đào tạo của toàn thể CBNV, chứng tỏ các CBNV đã có nhận thức về giá trị của các khóa đào tạo.

Theo điều tra, nhu cầu đào tạo của công ty Tập đoàn CMC tập trung vào nhu cầu bổ sung các kiến thức về các mảng sau:

- + Kiến thức chuyên môn, cập nhật công nghệ mới.
- + Kiến thức về ngoại ngữ
- + Kiến thức về kỹ năng mềm: Kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng về giao tiếp, kỹ năng về bán hàng, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng đàm phán v.v....

Trên đây đều những kiến thức gắn với thực tế của công việc trong công ty. Do vậy, có thể thấy rằng, CBNV trong công ty đã tự ý thức được nhiệm vụ, trách nhiệm công việc của mình, từ đó tìm ra những điểm thiếu sót có thể khắc phục bằng hoạt động đào tạo.

2.2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Tập đoàn CMC đã xây dựng kế hoạch đào tạo trong giai đoạn 05 năm (2017 – 2022) kể từ khi thành lập Trung tâm RDC với các nội dung như sau:

- + Đẩy mạnh hoạt động đào tạo theo chức danh phù hợp với chiến lược đào tạo chung của công ty. Đào tạo chuyên sâu cho đội ngũ cán bộ kỹ thuật, đảm bảo đáp ứng được yêu cầu công việc và sự phát triển của công ty.

- + Chú trọng đào tạo nhằm tăng cường năng lực điều hành cho các cán bộ quản lý cấp trung và cấp cao.

+ Gắn kết đào tạo nhân lực với các chính sách của công ty, tăng cường tính gắn kết giữa đào tạo và chính sách đánh giá nhân sự và quản lý tài năng.

+ Tăng cường chất lượng đào tạo, phối hợp với các đối tác và chuyên gia bên ngoài để hỗ trợ đào tạo các kỹ năng và kiến thức.

+ Đảm bảo điều kiện học tập tốt nhất thúc đẩy nỗ lực học tập cá nhân như hệ thống tài liệu, câu hỏi, diễn đàn về chuyên môn, hỏi đáp về đào tạo và tiếp nhận phản hồi.

+ Gắn kết quả đào tạo với kết quả công việc, đưa tiêu chí đào tạo và tự đào tạo là một tiêu chí trong hệ thống KPI - Key Performance Indicator (Chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động).

Tập đoàn CMC đưa ra nhiệm vụ trong hoạt động đào tạo nhân lực giai đoạn 2017 – 2022 như sau:

+ Công ty đảm bảo tiêu chí một người được đào tạo ít nhất 03 ngày trong 01 năm về các kỹ năng chuyên môn.

+ Thúc đẩy văn hóa học tập trong toàn hệ thống, trong đó đẩy mạnh vai trò huấn luyện, kèm cặp nhân viên của cán bộ quản lý.

+ Thực hiện hoạt động kiểm tra đánh giá định kỳ trình độ CBNV làm cơ sở xác định nhu cầu đào tạo và xây dựng chương trình đào tạo cũng như thúc đẩy CBNV nỗ lực học tập đạt yêu cầu công việc.

+ Đảm bảo tiến độ và chất lượng triển khai sáng kiến xây dựng hệ thống khung năng lực cho toàn bộ CBNV trong công ty làm cơ sở xây dựng khung chương trình đào tạo để chuẩn hóa chức danh công việc.

Xác định mục tiêu đào tạo của công ty là dựa vào kế hoạch đào tạo ban đầu đặt ra cần đạt được kết quả thế nào, trên cơ sở đó xác định mục tiêu đào tạo phù hợp. Mục tiêu đào tạo của Tập đoàn CMC đối với CBNV được xác định là có trình độ chuyên môn cao, ngoại ngữ tốt và có các kỹ năng mềm thực hiện tốt công việc.

Sau khi Trung tâm RDC tổng hợp nhu cầu (thông qua phòng nhân sự các công ty thành viên), đồng thời căn cứ các yêu cầu thực hiện mục tiêu chiến lược của Tập đoàn CMC để xác định kế hoạch đào tạo nhân lực của từng khóa học cụ thể:

Mục tiêu, nội dung của từng khóa học, đối tượng đào tạo, số lượng, thời gian, địa điểm, chi phí dự kiến, đánh giá kết quả, chất lượng đào tạo.

2.2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Căn cứ vào việc xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo cũng như các kế hoạch kinh doanh của công ty, Trung tâm RDC sẽ kết hợp với phòng nhân sự các công ty thành viên gửi báo cáo lên Giám đốc trung tâm phát triển nguồn lực CMC và PTGD/GĐ nhân sự Tập đoàn CMC (Phụ trách chính hoạt động nhân sự và đào tạo nhân sự), nhằm đề xuất lựa chọn những đối tượng được đào tạo cho phù hợp. Việc lựa chọn đối tượng được đào tạo không chỉ do một người mà được xác định dựa trên những ý kiến của các giám đốc và trưởng phòng các bộ phận, căn cứ vào tình hình thực tế của đơn vị mình để cử người đi đào tạo cho phù hợp.

Không phải lúc nào việc lựa chọn đối tượng đào tạo cũng dễ dàng, chính xác. Hiện nay tại Tập đoàn CMC, đội ngũ nhân viên trẻ chiếm phần lớn. Giám đốc và các trưởng phòng thấy rõ được vai trò cũng như sự năng động, dễ tiếp thu, nhu cầu được khẳng định bản thân trong công việc. Chính vì vậy, Tập đoàn CMC xác định đối tượng đào tạo chính là nhằm vào độ tuổi < 30 và từ 30 - 45.

Tuy vậy, việc lựa chọn đối tượng đi đào tạo lại dựa trên ý kiến chủ quan của các giám đốc, và trưởng phòng, điều này dẫn tới tình trạng, có những nhân viên thực sự thích hợp để đào tạo nhưng do các yếu tố chủ quan tác động nên không được lựa chọn đi đào tạo. Do đó việc chọn đúng người được đi đào tạo cũng rất quan trọng.

2.2.2.4. Xây dựng chương trình, nội dung đào tạo và lựa chọn hình thức đào tạo

2.2.2.4.1. Xây dựng chương trình và nội dung đào tạo

Về xây dựng chương trình đào tạo, Trung tâm RDC đã căn cứ trên những buổi khảo sát CBNV, tìm hiểu nhu cầu và tâm tư của CBNV để xây dựng nên một khung chương trình đào tạo, tùy thuộc đối tượng đào tạo.

Cơ bản, khung chương trình đào tạo được đề xuất dưới 02 hình thức như sau:

Đào tạo các lớp kỹ năng mềm, cho từng đối tượng

Hiện tại, Trung tâm RDC đã tổ chức được các lớp đào tạo cho các đối tượng CBNV trong Tập đoàn CMC như sau:

- Với cán bộ cấp trung:

Trung tâm RDC sẽ cung cấp 02 khóa học FoM (Fundamentals of Management) và khóa học AoM (Advance of Management):

+ **Chương trình và nội dung khóa học FoM:** đây là khóa học về quản lý cơ bản cho các cán bộ cấp trung tại Tập đoàn CMC khu vực Hà Nội (gọi là đào tạo lớp lãnh đạo kế cận, dành cho các vị trí đang là giám đốc chức năng như GD Kinh doanh, GD Marketing, GD Bán hàng, GD Hành chính, GD Nhân sự, GD Tài chính, GD Sản xuất, GD Kỹ thuật, GD IT, GD Dự án...; đang là Trưởng/ Phó các Phòng, Ban, Bộ phận), hay dành cho những người đang là nhân viên, nhưng có hoài vọng và muốn chuẩn bị năng lực quản trị để có thể trở thành quản lý cấp trung. Khóa đào tạo nhằm giúp các học viên nắm được các kiến thức, kỹ năng cơ bản về lãnh đạo, quản lý, giao tiếp với khách hàng... trở thành nhân tố lãnh đạo tiềm năng hỗ trợ Tập đoàn CMC phát triển. Khóa học gồm 100 giờ học tập trung diễn ra trong 3 tháng. Tính đến 01/04/2019, thì Trung tâm RDC đã tổ chức được 05 khóa FoM (FoM#1, FoM#2, FoM#3, FoM#4, FoM#5).

+ **Chương trình và nội dung khóa học AoM:** đây khóa đào tạo dành cho các Cán bộ quản lý cấp trung đã tốt nghiệp khóa Kỹ năng quản lý cơ bản (FOM). Khóa đào tạo do Trung tâm RDC tổ chức nhằm giúp các học viên nâng cao năng lực quản trị và kỹ năng lãnh đạo, quản lý, giao tiếp với khách hàng... trở thành nhân tố lãnh đạo tiềm năng hỗ trợ Tập đoàn phát triển. Khóa học này đã khai giảng khóa đầu tiên vào ngày 15/11/2018 với 80 giờ học, bao gồm 6 chuyên đề: Văn hóa doanh nghiệp, Quản trị chiến lược, Quản trị tài chính, Quản trị marketing, Quản trị rủi ro và Quản trị nhân tài. Ngày 14/06/2019, Trung tâm Phát triển Nguồn lực đã tổ chức Lễ tổng kết và bế giảng chương trình Đào tạo Kỹ năng Quản lý nâng cao khoá I tại tòa nhà CMC.

- Với cán bộ kinh doanh:

Trung tâm RDC sẽ cung cấp các khóa học về kỹ năng mềm nhằm nâng cao kỹ năng mềm các cán bộ kinh doanh. Các khóa đào tạo về kỹ năng mềm như sau:

+ **Khóa đào tạo “Kỹ năng bán hàng và Quản lý khách hàng”**: Nội dung nhằm trang bị những kiến thức về nghề bán hàng, các phương pháp và kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp cũng như xây dựng phong cách, hình ảnh cá nhân cho đội ngũ cán bộ bán hàng (sales) đến từ các đơn vị. Đây là chương trình đào tạo đầu tiên về Kỹ năng bán hàng và Quản lý khách hàng chuyên nghiệp.

+ **Khóa đào tạo “CMC Sale Solutions”**: khóa đào tạo này dành riêng cho các nhân viên kinh doanh dưới 02 năm kinh nghiệm. Chương trình sẽ diễn ra thời lượng 76 giờ học, và được tổ chức vào các ngày cuối tuần để học viên có thể tham gia được tốt nhất. “CMC Sales Solutions” là một tổ hợp các chuyên đề nhằm trang bị và củng cố các kiến thức về Product & Market Knowledge, Sales Expertise, Sales Communication & Customer Care... sẽ giúp học viên phát triển kỹ năng bản thân và ứng dụng trực tiếp vào công việc. Đội ngũ giảng viên bao gồm các giảng viên nội bộ kỳ cựu: PTGD/GĐ nhân sự CMC Corp Nguyễn Hồng Sơn, PTGD CMC TSSG Trần Thị Phương Hồng, PTGD CMC Telecom Đặng Tùng Sơn ...và các chuyên gia trong lĩnh vực kinh doanh mời bên ngoài về.

+ **Khóa đào tạo “Kỹ năng thuyết trình nâng cao”**: Nội dung dành cho các trưởng bộ phận, cán bộ bán hàng (sales) đến từ các đơn vị Tập đoàn. Tham dự khóa này, CBNV sẽ nắm được các kỹ năng thuyết trình sao cho hiệu quả bằng một số cách thức: Mở rộng vốn từ chuyên ngành và cách diễn đạt; luyện ngữ điệu thuyết trình; trình bày một cách khoa học; kiểm soát nét mặt người thuyết trình.

- Với các lập trình viên:

+ **Khóa đào tạo “Global Developer Passport”**: Hiện nay Trung tâm RDC đang cung cấp liên tục các khóa học “Global Developer Passport” nhằm cung cấp nguồn nhân lực để triển khai các dự án nước ngoài. Đây là các lập trình viên đã được Tập đoàn CMC sàng lọc với 2 vòng thi tuyển gắt gao: test chuyên môn và phỏng vấn.

+ **Khóa đào tạo “Software Developer Passport Program”**: Khóa học này dành cho các học viên đến từ bộ phận lập trình của các công ty thành viên Tập đoàn

CMC. Khóa học nhằm hướng tới nâng cao các kỹ năng lập trình và phát triển ứng dụng.

+ **Khóa học “Microservices với Spring Boot”**: Khóa học này dành cho các học viên đến từ bộ phận lập trình của các công ty thành viên Tập đoàn CMC, dưới sự dẫn dắt của thầy Trần Ngọc Huy.

- Với cán bộ quản trị dự án, quản trị hợp đồng, giám đốc dự án:

Trung tâm RDC đang cung cấp khóa “Quản trị dự án” với 02 mức như sau:

+ **Khóa học “Quản trị dự án” cơ bản**: Người học sẽ học cách xây dựng báo cáo chiến lược, tầm nhìn, mục tiêu, đối tượng, lập kế hoạch dự án, lập thời khóa biểu công việc, nắm được cách phân tích doanh thu, quản lý đội dự án, điều khiển và đánh giá tiến độ ở từng giai đoạn.

+ **Khóa học “Quản trị dự án” nâng cao**: Đây là khóa học nâng cao đầu tiên của CMC đào tạo, dành cho Quản trị dự án viên đã hoàn thành khoá quản trị dự án cơ bản và có nhu cầu thi chứng chỉ PMP. Khóa học này được thiết kế nhằm cung cấp cho học viên các kiến thức và kỹ năng nâng cao trong lĩnh vực quản lý dự án: cách thức tiếp cận quản lý dự án trong doanh nghiệp, các kiến thức và kỹ năng về hoạch định dự án, các kiến thức và kỹ năng về quản lý chi phí và tiến độ của dự án trong đó chú trọng vào phương pháp giá trị làm ra, các kiến thức và kỹ năng về quản lý rủi ro trong dự án; các kiến thức và kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề trong quản lý dự án.

- Với cán bộ nhân sự:

Trung tâm RDC đã tổ chức khóa học liên quan sâu đến các kỹ năng của cán bộ nhân sự:

+ **Khóa đào tạo “Kỹ năng phỏng vấn tuyển dụng”**: dành cho đội ngũ thuộc Phòng Nhân sự – Tuyển dụng – Đào tạo, CBNV Tập đoàn CMC tham gia vào quá trình phỏng vấn tuyển dụng nhân viên mới.

+ **Khóa đào tạo sử dụng “Hệ thống Quản trị & Phát triển nguồn nhân lực SAP SuccessFactors (SF)”**: Ban Dự án SF4C phối hợp cùng Trung tâm RDC tổ chức khóa đào tạo sử dụng Hệ thống Quản trị & Phát triển nguồn nhân lực SAP

SuccessFactors (SF) dành cho đội ngũ cán bộ Nhân sự các công ty thành viên Tập đoàn CMC.

- Đào tạo cho các nhân sự mới:

Trung tâm RDC đã tổ chức liên tục các khóa đào tạo “Giới thiệu Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC” cho các nhân sự mới gia nhập Tập đoàn CMC. Các nhân sự mới khi gia nhập Tập đoàn CMC, sẽ được đào tạo để tìm hiểu sâu hơn về Tập đoàn CMC: Mục tiêu, định hướng phát triển Tập đoàn CMC; cơ cấu phòng ban, bộ phận; các quy trình làm việc; các đối tác Tập đoàn CMC đang làm việc và kết hợp v.v... Từ đó, các nhân sự sẽ hiểu rõ được vai trò và trách nhiệm của mình, cũng như an tâm phấn đấu cho mục tiêu tương lai chung của Tập đoàn CMC.

- Cho các đối tượng CBNV chung:

Trung tâm phát triển Nguồn lực CMC sẽ đứng ra tổ chức dạy và thi nhằm đánh giá năng lực về chuyên môn và ngoại ngữ của CBNV: Trung tâm RDC đánh giá cao tầm quan trọng của ngoại ngữ (Tiếng Anh) trong định hướng phát triển tương lai của Tập đoàn CMC là “Go Global”, do đó Trung tâm RDC thường xuyên tổ chức các lớp học và thi chứng chỉ TOEIC cho CBNV của Tập đoàn CMC, nhằm đánh giá trình độ ngoại ngữ của, cũng như nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của CBNV. (Trang web <https://learn.cmc.com.vn>, là trang được dùng để học và thi chứng chỉ TOEIC của Tập đoàn CMC).

Tính đến 01/04/2019, Trung tâm RDC đã hoạt động được 02 năm. Sau 2 năm, Trung tâm RDC đã tạo lập được thành tích 237 lớp học – 9.798 lượt học viên – 11.017 giờ đào tạo; các khóa đào tạo được triển khai đảm bảo tuân thủ chặt chẽ, nội dung đào tạo đáp ứng nhu cầu của nguồn lực Tập đoàn như đào tạo cán bộ quản lý, cán bộ kinh doanh, lập trình viên...; môi trường đào tạo được chuẩn hóa, ưu tiên phát triển E-Learning.

(Xem Phụ lục: Bảng tổng hợp các khóa đào tạo từ năm 2017 – 2019, tính đến hết ngày 01/04/2019).

Tổ chức các cuộc hội thảo, khóa học cập nhật xu hướng công nghệ mới

Trung tâm RDC thường kết hợp với các công ty thành viên Tập đoàn CMC, liên tục mở các Hội thảo, khóa học (dưới hình thức Workshop, Coffee talk), các lớp cập nhật kiến thức... nhằm cập nhật kiến thức về chuyên môn và công nghệ mới của thế giới:

- + Hội thảo về “Công nghệ Cloud”
- + Hội thảo về “Công nghệ Security”
- + Hội thảo công nghệ “Smart City – Đòn bẩy cho sự phát triển vượt bậc”.
- + Hội thảo về “Finance Summit”
- + Hội thảo về “Công nghệ BIG Data và AI”
- + Hội thảo về “Tech Day for Business Division”
- + Khóa học về “CMC TechConf: Big Data, AI và Tiềm năng ứng dụng”.
- + v.v...

2.2.2.4.2. Hình thức đào tạo

Về hình thức đào tạo, Trung tâm RDC đã tham khảo kinh nghiệm của 02 công ty là Công ty cổ phần FPT và Công ty cổ phần MISA. Trung tâm RDC đã lựa chọn đào tạo với 02 hình thức chính: Đào tạo nội bộ và Đào tạo với các chuyên gia bên ngoài:

Đào tạo nội bộ

Các CBNV sẽ được cấp trên hoặc những người đi trước trong doanh nghiệp mình truyền đạt lại những kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng hữu ích để áp dụng một cách hợp lý vào mô hình và quy trình làm việc. Giảng viên sẽ là nội bộ trong Tập đoàn CMC (Là các lãnh đạo và cán bộ có kinh nghiệm đi trước).

Đào tạo nội bộ là hoạt động giúp tạo ra một đội ngũ nhân viên chất lượng, có năng lực đồng đều và quy củ. Trung tâm RDC xác định đào tạo nội bộ là biện pháp tích cực tăng khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước sự thay đổi của thị trường. Đào tạo nguồn nhân lực cung cấp cho doanh nghiệp nguồn vốn nhân sự chất lượng cao, góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh. Đào tạo cũng được coi là một biện pháp nâng cao năng suất lao động và tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp.

Đào tạo với chuyên gia bên ngoài

Với những khóa học đặc thù ngành, và chuyên môn ngành mà đào tạo nội bộ của Tập đoàn CMC không có nhân sự đủ trình độ để đào tạo, trước mắt Tập đoàn CMC sẽ ưu tiên thuê các chuyên gia bên ngoài doanh nghiệp đến để đào tạo và hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm cho các CBNV, để từ đó đạt hiệu quả tốt hơn.

2.2.2.5. Xác định chi phí đào tạo

Quỹ đào tạo của Tập đoàn CMC được trích ra từ việc tính chi phí đào tạo và chi phí sản xuất kinh doanh là 02% của lợi nhuận sau thuế, và đang có xu hướng tăng lên khi tình hình sản xuất kinh doanh của Tập đoàn CMC đạt được một số kết quả tốt trong 02 năm từ 2018 đến 2019.

Qua kết quả khảo sát 150 lao động của Tập đoàn CMC, có 87% lao động được Tập đoàn CMC chi trả toàn bộ chi phí đào tạo, 11% lao động được Tập đoàn CMC chi trả một phần chi phí đào tạo và 02% lao động tự chi trả phí đào tạo của bản thân. Từ kết quả điều tra trên cho thấy công ty cũng đã quan tâm đến nhu cầu của CBNV, trích quỹ từ kết quả kinh doanh của công ty để phục vụ cho hoạt động đào tạo. Cụ thể, thực tế chi phí đào tạo qua các năm được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.10. Chi phí đào tạo bình quân theo đầu người qua các năm 2016 – 2018

Đơn vị: đồng/người/năm

STT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Kinh phí đào tạo bình quân 01 lao động	3,632,545	3,945,852	4,210,558
2	So sánh kinh phí đào tạo năm sau so với năm trước		313,307	264,706
			107.94%	106.28%

(Nguồn: Ban nhân sự)

Tùy thuộc vào nhu cầu đào tạo mỗi năm và cụ thể từng khóa đào tạo mà bộ phận nhân sự sẽ dự trù kinh phí đào tạo. Ví dụ, tháng 04 năm 2018, Trung tâm RDC tổ chức khóa học “*Kỹ năng bán hàng và Quản lý khách hàng*” thời gian 08 giờ (01 ngày) cho cán bộ kinh doanh (Sale) tại Phòng họp tầng 09, tòa nhà CMC Tower. Trung tâm đào tạo nguồn lực RDC đã dự trù kinh phí như sau:

Bảng 2.11. Dự kiến chi phí khóa đào tạo Kỹ năng bán hàng và Quản lý khách hàng

STT	Nội dung chi phí	Đơn vị	Số lượng	Đơn giá (VNĐ)	Thành tiền (VNĐ)
1	Giảng viên	Người	2	3,500,000	7,000,000
2	Các thiết bị trình chiếu, âm thanh, thiết bị demo	Ngày	1	1,400,000	1,400,000
3	Ăn nhẹ giữa giờ	Lần	2	750,000	1,500,000
4	Ăn trưa	Suất	35	120,000	4,200,000
5	Chi phí tài liệu	Suất	35	25,000	875,000
	Tổng cộng				14,975,000

(Nguồn: Trung tâm phát triển nguồn lực CMC)

Trên đây là bảng tính kinh phí thực hiện khóa đào tạo “Kỹ năng bán hàng và Quản lý khách hàng” cho cán bộ kinh doanh trong Tập đoàn CMC vào tháng 04 năm 2018. Trung tâm RDC sẽ khảo sát thực tế các yếu tố nêu trên để thương thảo và thống nhất mức chi phí dự tính sao cho hiệu quả nhất. Căn cứ vào đề xuất của Trung tâm RDC, Giám đốc Trung tâm RDC sẽ lựa chọn và phê duyệt để chương trình đào tạo có thể thực hiện theo đúng dự kiến.

Trung tâm RDC xác định chi phí đào tạo dựa trên nhiều yếu tố: Xác định chi phí đào tạo dựa vào số lượng lao động được đào tạo hàng năm và từng đối tượng lao động khác nhau. Chi phí cho cán bộ quản lý, cán bộ bán hàng (sale) trong khoảng từ 5.000.000 VNĐ đến 20.000.000 VNĐ/1 người/1 khóa đào tạo. Chi phí đào tạo cho nhân viên các phòng ban khác trong khoảng từ 800.000 VNĐ đến 10.000.000 VNĐ.

(Nguồn: Kết quả điều tra)

Dựa vào thời gian đào tạo dài hay ngắn mà Trung tâm RDC cũng có dự tính chi phí đào tạo phù hợp, với những khóa đào tạo dài thì chi phí thường lớn. Trung tâm RDC chi trả kinh phí đào tạo cho các khóa đào tạo theo quy định của công ty bao gồm: Chi phí trang thiết bị phục vụ học tập, tiền lương, BHXH, BHYT cho

người đi học, giảng viên. Bên cạnh đó, Tập đoàn CMC cũng khuyến khích người hướng dẫn kèm cặp tại nơi làm việc bằng các hình thức trợ cấp lương, thưởng.

Có thể thấy Trung tâm RDC đã có kế hoạch kinh phí cụ thể cho từng lần đào tạo và cho từng đối tượng đào tạo và kinh phí đào tạo qua các năm tại Tập đoàn CMC tăng lên đáng kể, chính điều này góp phần tăng lên về số lượt người được đào tạo cũng như chất lượng đào tạo. Tuy nhiên quỹ đào tạo của Tập đoàn CMC chủ yếu phụ thuộc vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh do đó cũng là một hạn chế cho việc đào tạo tại Tập đoàn CMC. Vì vậy để thực hiện đào tạo thường xuyên và có chất lượng thì Tập đoàn CMC cần có một nguồn huy động quỹ cố định ngoài việc trích từ lợi nhuận và các phòng ban cần phải dự kiến xây dựng kế hoạch phù hợp.

2.2.2.6. Lựa chọn giảng viên đào tạo phù hợp

Đối tượng được mời làm giảng viên sẽ là người nội bộ trong Tập đoàn CMC (Các lãnh đạo và các cán bộ có kinh nghiệm đi trước) và các chuyên gia bên ngoài doanh nghiệp.

Trung tâm RDC làm việc và thống nhất với giảng viên về phương pháp đào tạo thích hợp nhằm truyền đạt và thống nhất về nội dung đào tạo, xác định mục tiêu. Trung tâm RDC sử dụng các giảng viên đào tạo chủ yếu từ nguồn nội bộ, và một số ít khóa đào tạo thuê các chuyên gia bên ngoài doanh nghiệp. Tùy theo hình thức giảng dạy và phương pháp giảng dạy mà công ty xác định giảng viên là bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp.

Ví dụ, trường hợp nhắc lại kiến thức hay đào tạo để CBNV mới làm quen với công việc mới thì Trung tâm RDC sử dụng giảng viên nội bộ của công ty, còn để cung cấp cho CBNV những kiến thức mới hay nâng cao trình độ thì Trung tâm RDC sẽ kết hợp giảng viên nội bộ và thuê chuyên gia bên ngoài.

Đối với giảng viên bên trong công ty thì chủ yếu là giảng viên nội bộ và giảng viên kiêm nhiệm như các lãnh đạo, các cán bộ quản lý có kinh nghiệm. Ngoài ra, một số nhân viên có kinh nghiệm, có trình độ chuyên môn sâu cũng được lựa chọn để đào tạo các nội dung phù hợp. Đội ngũ giảng viên này được Trung tâm

RDC tin tưởng giao nhiệm vụ dựa trên cơ sở đánh giá cao năng lực và kinh nghiệm chuyên môn.

Các giảng viên thực hiện công việc đào tạo tại Tập đoàn CMC có nhiệm vụ, quyền lợi như sau: giảng viên có trách nhiệm biên soạn chương trình đào tạo dành cho người học, phù hợp với mục tiêu đào tạo của khóa học. Có trách nhiệm tổ chức kiểm tra kết quả thực hiện công việc đào tạo sau mỗi khóa học.

Những giảng viên kiêm nhiệm được hưởng mọi quyền lợi như khi đang làm việc trong quá trình giảng dạy, đồng thời giảng viên sẽ có thêm các khoản phụ cấp cho việc thực hiện hoạt động đào tạo.

Với các chương trình đào tạo khác ngoài DN việc lựa chọn giảng viên chỉ có thể thực hiện bằng cách là lựa chọn các giảng viên từ các Bộ, trường, viện, trung tâm đào tạo uy tín hay các chuyên gia, họ được tập huấn để nắm được mục tiêu chương trình đào tạo trước mỗi đợt đào tạo. Giảng viên thuê ngoài là những người giỏi cả chuyên môn và kỹ năng sư phạm vì họ được Trung tâm RDC lựa chọn tương đối kỹ, được kiểm định qua nhiều lần tổ chức lớp. Tuy nhiên, nhược điểm của giảng viên là các chuyên gia thuê ngoài là họ không am hiểu sâu về hoạt động của công ty nên đôi khi bài học mang nặng tính lý thuyết, xa rời thực tế.

Qua điều tra 87 CBNV của Trung tâm phát triển nguồn lực về phần trình bày của giảng viên thì có 65 người (tương ứng 74,7%) đánh giá xuất sắc, 14 người (tương ứng 16,09%) đánh giá tốt, 8 người (tương ứng 9,19%) đánh giá khá. Về phần đánh giá kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giảng viên có 60 người (tương ứng 68,96 %) đánh giá xuất sắc, 13 người (tương ứng 14,94 %) đánh giá tốt, 14 người (tương ứng 16,09 %) đánh giá khá. Như vậy, nhìn chung đội ngũ giảng viên làm công việc giảng dạy của Tập đoàn CMC là có chất lượng và có thể đảm bảo cho chất lượng hoạt động đào tạo của Tập đoàn CMC.

2.2.2.7. Đánh giá kết quả hoạt động đào tạo

Người trực tiếp đánh giá thái độ và kỹ năng làm việc của nhân viên sau khi nhân viên đó được cử đi tham gia một khóa đào tạo đó là người quản lý trực tiếp. Thông thường ở công ty, đối với nhân viên, quản lý là trưởng phòng hoặc giám đốc

quản lý trực tiếp của họ, trưởng phòng hoặc giám đốc có trách nhiệm báo cáo kết quả lại với trưởng phòng nhân sự của mỗi công ty thành viên, từ đó tập hợp thông tin lên Trung tâm RDC, từ đó rút kinh nghiệm cho đợt đào tạo sau. Điều này chứng tỏ ban lãnh đạo công ty hiểu rõ tầm quan trọng của việc đào tạo, đã chú trọng thực hiện đào tạo.

Để đánh giá hiệu quả đào tạo đội ngũ CBNV đến hiệu quả thực hiện công việc của công ty, bước đầu Trung tâm RDC sẽ dựa trên những căn cứ sau:

- Đối với những lao động được đào tạo ngoài DN, tại các trường, trung tâm đào tạo thì căn cứ đánh giá dựa vào chứng chỉ, chứng nhận của nơi đào tạo sau mỗi khóa học.

- Đối với các chương trình đào tạo tại Tập đoàn CMC thì kết quả được thông qua chất lượng làm việc sau quá trình đào tạo.

Bảng 2.12. Chỉ tiêu đánh giá kết quả đào tạo

Đơn vị: VND

Các chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Số lượt người được đào tạo	1,023	2,487	4,478
Chi phí đào tạo	4,156,182,000	11,235,601,900	22,200,420,000
Chi phí đào tạo trung bình/người	4,062,739	4,517,733	4,957,664

(Nguồn: Phòng tài chính và trung tâm RDC)

Từ bảng số liệu trên ta thấy qua các năm từ 2016 – 2018, thì số người được và chi phí đào tạo càng tăng. Như vậy nhu cầu đào tạo của Tập đoàn CMC là tương đối lớn, kéo theo chi phí cũng tăng theo là điều tất nhiên. Thông thường, sau mỗi khóa học, việc đánh giá và kiểm tra kiến thức của các học viên đều do giảng 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, và quỹ thời gian để đào tạo của mỗi người cũng ít hơn. Vì vậy, hiệu quả đào tạo còn chưa được cao. Để tránh lãng phí chi phí đào tạo, Tập đoàn CMC 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 về lý do những kiến thức của CBNV học được ứng dụng vào thực tiễn thì có 76% ý kiến cho rằng kỹ năng học phù hợp với công việc, 18% CBNV cho rằng vì kỹ năng học phù hợp với khả năng bản thân và có 5% ý kiến cho rằng do kỹ năng học áp dụng vào công việc đáp ứng được nhu cầu phát triển của bản thân. Có thể nói đa số CBNV cho rằng công ty đã xác định được đối tượng đào tạo tương đối phù hợp và cử họ đi học đúng kiến thức chuyên môn mà họ cần cho công việc và hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng nhân lực ở công ty đạt hiệu quả khá cao khi thông qua kết quả khảo sát có 86% CBNV nhận thấy bản thân được nâng cao năng lực thực hiện công việc “rõ rệt”.

Sau khóa học, cán bộ quản lý và CBNV nhận thấy khả năng làm việc của họ tăng lên, tốt hơn so với trước khóa đào tạo. Chỉ có một phần nhỏ các học viên là sau khóa đào tạo hiệu quả vẫn không thay đổi. Điều đó cho ta thấy chất lượng của khóa học tương đối tốt, đáp ứng được yêu cầu công việc mà công ty đề ra.

2.2.2.8. Sử dụng nhân lực sau đào tạo

Hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo tại công ty cần phải đảm bảo đúng người đúng việc. Đối với CBNV sau đào tạo bồi dưỡng, tùy theo tình hình thực tế sẽ tiến hành sắp xếp bố trí lại công việc, việc sắp xếp lại được tiến hành trên các cấp độ:

- Bố trí sắp xếp lại công việc trong một bộ phận, có hai khả năng xảy ra: CBNV tiếp tục làm các công việc đã đang làm và bố CBNV được bố trí vào những công việc phù hợp hơn sau khi đi đào tạo để nâng cao trình độ.

- Việc thực hiện bố trí lại công việc trong phòng sẽ do trưởng mỗi phòng ban mà có cán bộ được cử đi đào tạo thực hiện. Sau khi đào tạo thì CBNV đã nắm được những kiến thức chuyên môn nhiệm vụ mới, do đó trưởng phòng sẽ giao việc mới cho họ, trên cơ sở những gì đã học và trên cơ sở sự hướng dẫn của cấp trên.

- Bổ nhiệm đề bạt cán bộ sau đào tạo và bồi dưỡng: Mục đích của việc cử cán bộ đi đào tạo là để bổ nhiệm và đề bạt họ làm những công việc có tính chất phức tạp hơn, ở vị trí cao hơn. Do đó, sau khi đi đào tạo về thì lãnh đạo công ty cần phải thực hiện việc này đối với đối tượng được đi đào tạo để thực hiện thăng chức.

Về tổng thể, việc bố trí sử dụng nhân lực sau đào tạo tại Tập đoàn CMC đã phát huy được tiềm năng của nguồn nhân lực trong ngắn hạn. Tuy nhiên, việc bổ nhiệm CBNV ở vị trí cao hơn chưa đạt được hiệu quả do đào tạo chưa gắn với nhu cầu thực tế, CBNV sau khi được đào tạo vào làm ở vị trí cao hơn chưa phát huy được khả năng và kiến thức đã học.

2.3. Đánh giá chung về đào tạo nhân lực của Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC

2.3.1. Ưu điểm

- Tập đoàn CMC đã xây dựng một quy trình đào tạo thống nhất trong toàn Tập đoàn và qua các năm 2017 - 2019. Chương trình đào tạo khá cụ thể cho từng đối tượng giúp CBNV có được chương trình đào tạo toàn diện hơn.

- Hoạt động xác định đối tượng đào tạo trong mỗi chương trình đào tạo đã có những tiêu chuẩn tương đối cụ thể: cán bộ quản lý và nhân viên.

- Chi phí đào tạo cũng tăng lên hàng năm, thể hiện sự quan tâm đầu tư của Tập đoàn CMC đến hoạt động đào tạo nhân lực. Tập đoàn CMC đã biết khai thác thế mạnh, tiềm năng con người và coi yếu tố con người là không thể thiếu được trong mọi hoạt động của công ty.

- Các chương trình đào tạo nhìn chung được tổ chức theo đúng kế hoạch, có giám sát, linh hoạt và thay đổi khi cần thiết.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả mà Tập đoàn CMC đã đạt được thì đào tạo nhân lực tại công ty vẫn còn tồn tại những hạn chế sau:

- Tập đoàn CMC và Trung tâm RDC chưa thực sự thực hiện tốt hoạt động phân tích công việc, phân tích nhu cầu nhân viên để từ đó lập ra những khóa học cần thiết. Kết quả của hoạt động phân tích công việc là 03 bản: “bản mô tả công việc”, “bản yêu cầu của công việc”, “bản tiêu chuẩn thực hiện công việc”. Việc phân tích công việc thường chỉ được giao kết bằng miệng, chưa có văn bản, hệ thống rõ ràng.

- Trong đánh giá nhu cầu, Tập đoàn CMC còn sử dụng hạn chế các phương pháp khác như phỏng vấn trực tiếp CBNV, chủ yếu là căn cứ vào đề xuất của cán bộ quản lý như giám đốc, trưởng phòng các phòng ban.

- Nhân viên thường được cử đi đào tạo khi có nhu cầu và đạt yêu cầu chứ không phụ thuộc nhiều vào việc xác định chênh lệch giữa hiệu quả thành tích cần đạt được với hiệu quả thành tích hiện tại

- Việc xác định nhu cầu đào tạo của Tập đoàn CMC được tiến hành không mấy phức tạp, chủ yếu là do ước lượng, dựa vào những kinh nghiệm của nhà quản lý, sự tự nguyện của CBNV, thiếu tính chủ động trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo.

- Cán bộ phụ trách đào tạo ban đầu chưa có khả năng xây dựng chiến lược đào tạo và triển khai chiến lược đào tạo một cách hoàn chỉnh.

- Đánh giá chương trình đào tạo chưa thật sự bao quát đầy đủ và toàn diện các khía cạnh, chỉ dựa trên nhận xét chủ quan của người quản lý, chưa xây dựng được hệ thống các chỉ tiêu đánh giá, chưa có một định mức đánh giá kết quả và việc đánh giá chưa gắn với một chỉ tiêu cụ thể đạt được. Ví dụ: hiệu quả thực hiện công việc (đối với người quản lý).

CHƯƠNG 3. CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN CÔNG NGHỆ CMC

3.1. Định hướng về đào tạo nhân lực ở Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC

3.1.1. Phương hướng phát triển kinh doanh của công ty trong giai đoạn 2019 – 2022

Định hướng đào tạo nhân lực của Tập đoàn CMC là đào tạo phải gắn liền với chiến lược kinh doanh của Công ty.

Tiếp tục xây dựng và phát triển Tập đoàn CMC, phấn đấu trở thành một đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực Công nghệ thông tin và Viễn thông. Với hơn 25 năm hình thành và phát triển, và trong tương lai tiếp theo Công ty Cổ Phần Tập đoàn CMC sẽ tiếp tục khẳng định vị thế trên thị trường Việt Nam và nhiều nước trên thế giới thông qua những hoạt động kinh doanh chủ lực ở 03 khối: Khối Công nghệ & Giải pháp (Technology & Solution), Khối Kinh doanh Quốc tế (Global Business), Khối Dịch vụ Viễn thông (Telecommunications).

Tập đoàn CMC chính thức hướng chiến lược theo 3 giá trị cốt lõi mới: “Hướng khách hàng - Cam kết - Sáng tạo”. Bộ 3 giá trị cốt lõi mới vững chắc như một chiếc kiềng, tạo nền móng để Tập đoàn CMC vươn cao, vươn xa hơn trong tương lai.

Các giá trị cốt lõi mới được lựa chọn dựa trên nền tảng văn hóa, con người CMC 25 năm và dựa trên yêu cầu của giai đoạn phát triển mới, trong đó:

- Hướng khách hàng:

Hướng khách hàng là một giá trị cốt lõi mới trong “bộ ba” giá trị của Tập đoàn CMC: Tập đoàn CMC luôn phấn đấu để đem lại những giá trị hữu ích nhất cho khách hàng, cho xã hội, đó là “*Công nghệ vì cuộc sống – công nghệ vì nhân sinh*”. Chính vì vậy, việc không ngừng tạo ra những sản phẩm công nghệ đáp ứng,

thậm chí vượt qua mong đợi của khách hàng là mục tiêu lớn mà giá trị cốt lõi “Hướng khách hàng” hướng đến.

- Cam kết:

Cam kết là giá trị thứ hai trong bộ giá trị cốt lõi mới của Tập đoàn CMC. Cam kết được nhận định là yếu tố hỗ trợ đắc lực cho sáng tạo. Cam kết tạo nên kỷ luật trong ý thức và phong cách làm việc của Người CMC nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ mỗi ngày.

- Sáng tạo:

Cuối cùng, sáng tạo vẫn là yếu tố được Tập đoàn CMC lựa chọn từ những ngày đầu. Sáng tạo tạo nên những kỳ tích và tạo nên CMC 25 năm.

Bên cạnh những phương hướng phát triển trên, với việc hợp tác Tập đoàn Samsung), Samsung SDS đã chính thức ký hợp đồng hợp tác đầu tư chiến lược với việc đầu tư 25% cổ phần của Tập đoàn CMC. Hợp tác này là để chuẩn bị cho chiến lược Go Global của Tập đoàn CMC. Tập đoàn CMC đặt mục tiêu cho giai đoạn 5 năm sắp tới là trở thành tập đoàn toàn cầu với đẳng cấp quốc tế, đạt quy mô 1 tỷ USD, nhân sự 10.000 người vào năm 2023 và dẫn đầu chuyển đổi số.

Chỉ tiêu dự kiến và cơ cấu các lĩnh vực kinh doanh của Tập đoàn CMC năm 2019 – 2022 như sau:

Bảng 3.1. Các chỉ tiêu dự kiến của năm 2019- 2022

Đơn vị tính: Triệu đồng

Stt	Chỉ tiêu	Dự kiến kế hoạch			
		Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Doanh thu thuần	6,620,158	9,786,606	11,293,734	14,786,606
2	Doanh thu thuần hợp nhất (sau loại trừ hợp nhất các công ty liên doanh, liên kết & nội bộ)	6,051,925	8,563,281	9,382,139	12,563,281
3	Lợi nhuận trước Lãi vay, Thuế và Khấu hao	708,131	1,884,364	3,299,561	4,884,364
4	Lợi nhuận kế toán trước thuế	324,028	518,445	1,456,745	1,812,848
5	Lợi nhuận sau thuế	291,625	466,601	1,311,071	1,631,563

(Nguồn: Ban đầu tư)

Dự kiến cơ cấu các lĩnh vực kinh doanh đến năm 2022 như sau:

- Giá trị kinh doanh Tích hợp hệ thống: 28% trong tổng doanh thu kinh doanh.
- Giá trị kinh doanh Dịch vụ phần mềm: 20% trong tổng doanh thu kinh doanh.
- Giá trị kinh doanh Viễn thông – Internet: 40% trong tổng doanh thu kinh doanh.
- Giá trị kinh doanh Sản xuất, lắp ráp và dịch vụ CNTT: 12% trong tổng doanh thu kinh doanh.

3.1.2. Phương hướng đào tạo nhân lực của công ty trong giai đoạn 2019 – 2022

Hiện nay, một số ít bộ phận quản lý chưa đạt yêu cầu trong vai trò điều hành, kỹ năng quản lý còn thiếu kinh nghiệm. Vì thế Tập đoàn CMC cần tổ chức chương trình đào tạo huấn luyện lại đội ngũ cán bộ quản lý, xây dựng đội ngũ cán bộ kỹ thuật có trình độ chuyên môn cao

Đồng thời Tập đoàn CMC nên đổi mới xây dựng quy chế tuyển dụng, nâng cao phúc lợi xã hội, chế độ đãi ngộ thích hợp, nhằm khuyến khích động viên CBNV hăng hái làm việc, sáng tạo đem lại hiệu quả càng cao cho đơn vị. Trong thời gian tới cần phải đạt một số mục tiêu sau:

- **Thứ nhất:** Đào tạo nhân lực phải đi đôi với phát triển. Cần biết rằng đào tạo nhân lực trong Tập đoàn CMC là vấn đề quan trọng nhưng không thể tách rời việc đào tạo nhân lực với phát triển nguồn nhân lực vì nó là yếu tố phát triển bền vững của công ty
- **Thứ hai:** Đào tạo nhân lực phải thực hiện một cách toàn diện, không chỉ ở bộ phận lãnh đạo công ty mà các bộ phận cũng phải tự điều chỉnh. Đào tạo nhân lực trong Tập đoàn được xem là yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các yêu cầu, mục tiêu chiến lược. Hiện nay chất lượng lao động đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của công ty. Thực tế đã chứng minh đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn so với việc đầu tư đổi mới trang thiết bị công nghệ cũng như các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.
- **Thứ ba:** Các chính sách về phát triển nghề nghiệp của Tập đoàn CMC càng rõ ràng chi tiết thì CBNV càng xác định rõ hơn hướng đi của mình và đương nhiên mức độ thúc đẩy họ làm việc để đạt được mục tiêu của công ty sẽ cao hơn. Công ty

nên có sự hỗ trợ trong việc xây dựng con đường phát triển sự nghiệp cho CBNV, các cơ hội để thăng tiến và nâng cao vị thế, luôn phát huy thế mạnh trong việc thúc đẩy CBNV gắn bó hơn với công ty, vì khi họ thấy được tương lai của sự phát triển nghề nghiệp thì sẽ có những quyết định, những cam kết làm việc lâu dài cho công ty.

- **Thứ tư:** Xây dựng tác phong làm việc cho các cán bộ công nhân viên tại công ty, đảm bảo thực hiện nội quy công ty

- **Thứ năm:** xây dựng chế độ thu hút giữ chân cán bộ quản lý giỏi, CBNV có tay nghề cao. Bên cạnh đó cũng có những biện pháp xử phạt đối với những đối tượng có hành vi vi phạm gây ảnh hưởng xấu tới hoạt động hình ảnh của công ty.

3.2. Các giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực ở Công ty Cổ Phần Tập đoàn Công Nghệ CMC

Từ việc phân tích thực trạng đào tạo nhân lực của Tập đoàn CMC, cùng phương hướng kinh doanh, chiến lược về đào tạo nhân lực, có thể đề xuất một số giải pháp sau để nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực của Tập đoàn CMC, làm cho hoạt động đào tạo ngày càng tốt hơn, hoàn thiện hơn trong thời gian tới.

3.2.1. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nhân lực

3.2.1.1. Sử dụng phương pháp phân tích công việc

Việc xác định nhu cầu đào tạo cần thực hiện theo 02 bước, đó là: “**Xác định những ai cần đào tạo và xác định những kiến thức và kỹ năng nào cần đào tạo**”.

Trung tâm RDC cũng đã có những quy trình xác định các bước nhu cầu đào tạo, tuy nhiên để thực hiện tốt hai bước này, Tập đoàn CMC cần quan tâm đến việc phân tích công việc. Phân tích công việc được hiểu là việc thu thập các thông tin về công việc một cách hệ thống, nhằm xác định rõ các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc phạm vi công việc và những yêu cầu về nghiệp vụ và kỹ năng cần thiết cùng các điều kiện để thực hiện có hiệu quả các công việc trong một tổ chức. Phân tích công việc là một công cụ quản trị nhân lực cơ bản nhất nên có ý nghĩa quan trọng đối với mọi tổ chức. Thông qua phân tích công việc, các nhà quản lý có những cơ sở để xây dựng chương trình và ra quyết định về các vấn đề quản lý nhân sự một

cách chính xác như: Định hướng cho công việc tuyển mộ, tuyển chọn và hoàn thiện việc bố trí lao động; Xác định nhu cầu đào tạo cho nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo; Xây dựng hệ thống đánh giá công việc và hệ thống chức danh công việc... Từ sự phân tích công việc cho ta thấy rõ yêu cầu của công việc cũng như yêu cầu đối với người thực hiện. Phân tích công việc cho thấy khả năng đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại của công ty để từ đó xác định nhu cầu một cách chính xác, đưa ra các chiến lược đào tạo cho phù hợp.

Khi phân tích công việc cần xây dựng hai tài liệu cơ bản là “*Bản mô tả công việc*” và “*Bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện*”. Nhằm xác định chính xác những ai cần đào tạo và cần đào tạo những gì. Hai tài liệu này sẽ giúp nhà quản lý xác định được chính xác nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. Bản mô tả công việc là văn bản giải thích về các chức năng, nhiệm vụ, điều kiện làm việc và các vấn đề liên quan đến thực hiện một công việc cụ thể. Bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện là văn bản giải thích những yêu cầu về năng lực cá nhân, như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết các vấn đề và kỹ năng, đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Tập đoàn CMC cần xây dựng bản mô tả công việc và bản yêu cầu công việc với người thực hiện cho đội ngũ lao động để từ đó xác định chính xác nhu cầu đào tạo. Ví dụ Tập đoàn CMC có thể xây dựng bản mô tả công việc đối với vị trí nhân viên kinh doanh như sau:

Bảng 3.2. Bảng mô tả công việc
MẪU 1. BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Nhận diện công việc:

- + Chức danh công việc: Nhân viên kinh doanh
- + Người giám sát: Trưởng phòng kinh doanh
- + Bộ phận: Bán hàng
- + Mã số:
- + Ngày:.....

Trách nhiệm: Đảm bảo doanh số bán hàng, phát triển thị trường.

Nhiệm vụ:

- + Thực hiện, lên kế hoạch bán hàng.
- + Tìm kiếm khách hàng tiềm năng, lập kế hoạch khai thác khách hàng.
- + Triển khai bán hàng trực tiếp (chào giá và xúc tiến hợp đồng).
- + Nghiên cứu nhu cầu của khách hàng, lựa chọn và xây dựng gói sản phẩm phù hợp đáp ứng nhu cầu khách hàng

+ Tham gia viết và thành lập các giải pháp cho dự án của công ty.

Các mối quan hệ:

- + Trực tiếp nhận chỉ thị từ trưởng phòng
- + Kết hợp các phòng ban để thực hiện triển khai dịch vụ.
- + Lập báo cáo tổng hợp khối lượng công việc hàng tuần, hàng tháng và các báo cáo khác theo yêu cầu của Ban Lãnh đạo.
- + Phối hợp triển khai các dự án do lãnh đạo bàn giao.

Phạm vi quyền hạn:

- + Được ký xác nhận trên các hóa đơn bán hàng.
- + Đề xuất các phương pháp cải tiến cách thức bán hàng + Kiến nghị thắc mắc về mọi vấn đề liên quan đến công việc cho cấp trên.

Bảng 3.3. Bảng yêu cầu đối với người thực hiện công việc

MẪU 2. BẢNG YÊU CẦU CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN KINH DOANH

Nhận diện công việc:

- + Chức danh công việc: Cán bộ kinh doanh
- + Người giám sát: Trưởng phòng kinh doanh
- + Bộ phận: Bán hàng
- + Mã số:
- + Ngày:
- + Yêu cầu về trình độ học vấn:

Yêu cầu về trình độ học vấn: Tốt nghiệp Cao đẳng, Đại học

Yêu cầu kiến thức và kỹ năng:

- + Kiến thức chuyên môn: Chuyên ngành quản trị kinh doanh, marketing.
- + Kỹ năng giao tiếp tốt.
- + Kỹ năng hỗ trợ: Sử dụng tin học văn phòng thành thạo.
- + Kỹ năng làm việc nhóm tốt.

Yêu cầu kinh nghiệm làm việc: Đã có kinh nghiệm bán hàng hoặc từng làm việc trong môi trường kỹ thuật.

Yêu cầu về thể chất: Sức khỏe tốt, chịu được áp lực công việc.

Yêu cầu đạo đức: Trung thực, cẩn thận, chăm chỉ, ham học hỏi.

3.2.1.2. Sử dụng phương pháp “mô hình năng lực”

“**Mô hình năng lực**” được nghiên cứu và phát triển tại Mỹ và hiện nay được rất nhiều tổ chức cũng như doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả trong hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực. Mô hình năng lực là một hệ thống năng lực bao gồm các kỹ năng, kiến thức, phẩm chất cá nhân hình thành nên cơ sở để CBNV thực hiện hiệu quả nhiệm vụ được giao. Nói một cách khác, đó là một danh mục các yêu cầu về khả năng cá nhân cần có để hoàn thành tốt một nhiệm vụ cụ thể.

Kinh nghiệm sử dụng mô hình năng lực tại các tổ chức cho thấy những lợi ích căn bản đã được chứng minh là:

- Đối với nhà quản trị:

- + Giúp họ đạt được những nguyên tắc căn bản của quản lý cán bộ là:
- + Làm việc đúng định hướng (gắn kết chiến lược của tổ chức với nhiệm vụ của từng đơn vị và từng cá nhân);
- + Đúng người, đúng việc;
- + Gắn kết kế hoạch phát triển của cá nhân với yêu cầu về năng lực của tổ chức trong hiện tại cũng như trong tương lai.

- Đối với nhân viên:

Mô hình năng lực là cơ sở để cá nhân xác định những điểm mạnh, điểm yếu của mình và phương hướng phát triển. Ngoài ra, có thể thấy, mô hình năng lực là một phương pháp khoa học và hiệu quả trong hoạt động quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Đó là: Tạo lập một thước đo tương đối nhất quán cho quản trị nhân sự; tạo môi trường để cán bộ được công nhận, được đánh giá và khen thưởng, qua đó khích lệ cán bộ làm việc tốt hơn và gắn bó lâu dài với tổ chức; Xác định nhu cầu đào tạo một cách rõ ràng và có trọng tâm hơn.

Mô hình năng lực được sử dụng như những công cụ cho việc tuyển lựa cán bộ, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ, và những chỉ dẫn cụ thể cho những hoạt động giáo dục đào tạo và phát triển.

Mô hình này bao gồm các bước như sau:

Bước 1: Xác định tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu của tổ chức.

Bước 2: Xác định các quá trình, hệ thống, thủ tục nội bộ nhằm đạt đến các tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu chiến lược đã được xác định.

Bước 3: Xác định các năng lực cần thiết để đạt tới các sứ mạng, mục tiêu đã xác định.

Bước 4: Xác định những thiếu hụt, khoảng trống năng lực và hình thành các kế hoạch phát triển của cá nhân và của tổ chức.

Bước 5: Hợp nhất các kế hoạch này thành kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

Phương pháp này có ưu điểm là trong một thời gian ngắn đồng thời phát hiện ra các kiến thức, khả năng mà CBNV cần thiết phải bổ sung. Dựa trên kết quả của

các bước xác định trên, tổ chức có thể đánh giá được những kiến thức, kỹ năng CBNV cần được đào tạo.

3.2.2. Xác định rõ mục tiêu đào tạo cho từng chương trình đào tạo

Hiện nay, Tập đoàn CMC đã xác định mục tiêu đào tạo phải gắn liền với sự mục tiêu phát triển lâu dài của Tập đoàn CMC, tuy nhiên cần hoàn thiện và làm cho hiệu quả hơn. Phải có sự kết hợp hài hòa hơn, hiệu quả hơn giữa mục tiêu phát triển của công ty với mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực. Vì vậy việc đào tạo cần phải được xây dựng dựa trên những nhu cầu phát triển, các biện pháp và chương trình đào tạo phải khoa học, cụ thể, hợp lý. Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty Tập đoàn CMC, có thể đưa ra các mục tiêu cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như sau:

- Đảm bảo toàn bộ nhân viên đều được trang bị đầy đủ các kỹ năng mềm quan trọng trong thời đại hiện nay (Ngoại ngữ, thuyết trình, chuyên môn ...) nhằm đáp ứng nhu cầu của công việc.
- Nâng cao kỹ năng quản lý cho toàn bộ đội ngũ lãnh đạo để có thể đáp ứng được tình hình cạnh tranh khốc liệt của thị trường như hiện nay.
- Nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn CMC nhằm tạo ra một quỹ lớn cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

3.2.3. Đa dạng hóa các hình thức và phương pháp đào tạo nhân lực

- Về hình thức đào tạo

Trung tâm RDC cần xem xét và làm tốt hơn, dựa trên sự lựa chọn ba hình thức sau: Đào tạo khi mới bắt đầu nhận việc; đào tạo trong khi làm việc; đào tạo cho công việc tương lai:

+ Đào tạo khi mới bắt đầu nhận việc: Nếu Trung tâm RDC tổ chức đào tạo theo lớp học hay theo nhóm hoặc chỉ một cá nhân thì trước khi bắt đầu hướng dẫn nhân viên mới những công việc mà họ phải học và làm thì nên dành một khoảng thời gian cho nhân viên được gặp gỡ với ban lãnh đạo công ty và lắng nghe chia sẻ về những truyền thống, nội quy công ty, cũng như mục tiêu phát triển của công ty.... Điều đó sẽ giúp nhân viên hiểu và gắn bó hơn với tổ chức.

Thời gian đào tạo khi mới nhận việc dài hay ngắn tùy thuộc vào tính chất công việc CBNV đảm nhận và những kiến thức, kỹ năng CBNV đã tích lũy được trước đó. Khi mới bắt đầu nhận việc, phần lớn người lao động chưa hiểu biết nhiều về tổ chức, chưa quen với công việc nên việc đào tạo mới là rất quan trọng. Trong quá trình đào người quản lý cần truyền tải những nội dung quan trọng mà CBNV cần biết và quan tâm như: những công việc nhân viên mới phải thực hiện trong thời gian đào tạo, lịch trình đào tạo, người kèm cặp hướng dẫn, tài liệu sử dụng đào tạo....

+ **Đào tạo trong khi làm việc:** Là hình thức đào tạo nhằm giúp cho CBNV làm tốt hơn chức trách và nhiệm vụ được giao. Trung tâm RDC có thể tổ chức các lớp đào tạo tại công ty hoặc tại các trung tâm đào tạo; tiến hành đào tạo ngay lúc nhân viên làm việc bằng cách cử người kèm cặp hướng dẫn ... Tuy vậy, việc đào tạo trong khi làm việc phải đảm bảo không ảnh hưởng đến thời gian làm việc của nhân viên, không ảnh hưởng tới thu nhập của họ. Phải có lịch đào tạo cụ thể và thông báo cho nhân viên biết trước để chủ động trong công việc, cần có sự kiểm tra, giám sát kết quả đào tạo thường xuyên, liên tục.

+ **Đào tạo cho công việc tương lai:** Là hình thức đào tạo phục vụ cho các mục tiêu phát triển trong tương lai của tổ chức hoặc của CBNV. Đây là hình thức đào tạo hướng tới sự phát triển của CBNV. Để tổ chức phát triển trong tương lai đương nhiên là cần phát triển nguồn nhân lực trong chính tổ chức mình. Hình thức đào tạo này hiện nay Trung tâm RDC đã bước đầu đào tạo một số khóa học về chuyên môn (Ví dụ: lập trình), tuy nhiên, cần phát huy nhiều hơn và hiệu quả hơn. Hình thức này phù hợp cho Tập đoàn CMC khi muốn đào tạo đội ngũ nhân viên kế cận.

- Về phương pháp đào tạo:

Hiện nay có rất nhiều phương pháp đào tạo, mỗi phương pháp có ưu điểm và nhược điểm riêng. Trung tâm RDC có thể mềm dẻo lựa chọn các phương pháp phù hợp. Dưới đây là một số phương pháp mà Trung tâm RDC có thể thực hiện và áp dụng theo:

+ **Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn:** Trung tâm RDC có thể chỉ định người có kinh

nghiệm chỉ dẫn cho những nhân viên còn thiếu kiến thức, kỹ năng bằng cách chỉ dẫn trực tiếp trong khi làm việc. Người chỉ dẫn sẽ hướng dẫn và người học phải quan sát và thực hành luôn để người chỉ dẫn kiểm tra kết quả. Phương pháp này tiết kiệm được chi phí và thời gian cho doanh nghiệp và CBNV.

+ **Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở các Trung tâm:** Trung tâm RDC có thể liên hệ với các Trung tâm đào tạo ngoài để gửi CBNV đi đào tạo. Phương pháp này tốn chi phí nhưng CBNV được đào tạo những kiến thức mang tính cập nhật.

+ **Phương pháp luân chuyển và thuyên chuyển công việc:** phương pháp này có những ưu điểm nhất định, nó không tốn kém chi phí, nó giúp CBNV mở rộng kỹ năng làm việc, được tiếp xúc với kiến thức kỹ năng mới, có thể thay thế các vị trí lao động nếu xảy ra các tình huống có người nghỉ thai sản, nghỉ ốm đột xuất... tiết kiệm được chi phí tuyển lao động mùa vụ cho công ty.

+ **Phương pháp đào tạo thông qua sự hỗ trợ của máy tính và qua các lớp học trực tuyến online:** Phương pháp này khá phù hợp với một doanh nghiệp kinh doanh lĩnh vực công nghệ thông tin. Phương pháp này hiện nay được áp dụng rộng rãi trên thế giới và rất hiệu quả mà chi phí lại thấp. Các chương trình đào tạo sẽ được viết ra đĩa mềm, các học viên có thể tự học theo cách chỉ dẫn của máy tính.

+ **Phương pháp trò chơi kinh doanh:** Phương pháp này áp dụng được cho mọi đối tượng vì nó có tác dụng kích thích khả năng sáng tạo và tinh thần học tập cho học viên. Bằng phương pháp này, bộ phận chịu trách nhiệm đào tạo có thể nghĩ ra các tình huống thực tế đã xảy ra hoặc các giả định để áp vào trò chơi cho các học viên tham gia. Ví dụ: Hai đội cùng tham gia bán một sản phẩm, hãy dùng mọi cách có thể để bán được nhiều sản phẩm nhất....

3.2.4. Hoàn thiện các chỉ tiêu, phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực không chỉ có ý nghĩa đối với các chương trình đào tạo hiện tại mà còn giúp đúc rút được kinh nghiệm trong việc tiến hành các chương trình đào tạo khác trong tương lai. Vì vậy đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực cần thông qua các chỉ tiêu và phương pháp sau:

+ Đánh giá kết quả học tập của CBNV sau khi kết thúc khóa học như: điểm thi, bằng cấp, chứng chỉ.

+ Lấy ý kiến phản ánh của người tham gia khóa đào tạo hoặc sau khóa đào tạo để biết được cảm nhận và thái độ của họ về các phương diện đào tạo, như mục tiêu đào tạo có hợp lý không, nội dung đào tạo có thiết thực không, phương pháp đào tạo có thích đáng không, phương pháp học có hiệu quả không, trình độ học thức của giảng viên dạy cao hay thấp...

+ So sánh sự cải thiện kết quả thực hiện công việc của CBNV sau khi được đào tạo, khả năng áp dụng kiến thức, kỹ năng vào thực tế công việc hoặc so sánh với kết quả thực hiện công việc của người không được đào tạo.

+ So sánh giữa chi phí đào tạo phải bỏ ra (chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp) với lượng giá trị tăng thêm do hiệu quả đào tạo đem lại.

+ Quan sát nhân viên tại chỗ: Thông qua việc quan sát những biểu hiện của nhân viên trong công việc, cán bộ quản lý trực tiếp có thể biết được những kiến thức và kỹ năng mới có được áp dụng hay không. Họ có thay đổi về thái độ, hành vi như mong muốn trong thực tế công việc hay không? và những thay đổi này mang lại kết quả gì cho doanh nghiệp: Năng suất lao động hay hiệu suất lao động có tăng lên sau khi đào tạo không.

Bảng 3.4. Bảng khảo sát người lao động với quá trình đào tạo nhân lực**MẪU 3. BẢNG KHẢO SÁT NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI QUÁ TRÌNH
ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC**

Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Công Nghệ CMC Ngày....., tháng....., năm.....

Phiếu điều tra này nhằm tìm hiểu rõ hơn mong muốn của người lao động với hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, rất mong nhận được sự giúp đỡ của anh (chị). Mong anh (chị) điền đầy đủ thông tin vào phiếu điều tra dưới đây. Mọi ý kiến của anh chị sẽ được người điều tra bảo mật. Rất cảm ơn anh (chị) đã hợp tác

TuổiGiới tính

Bộ phậnPhòng ban.....

Xin anh (chị) vui lòng trả lời những câu hỏi dưới đây bằng cách tích vào ô trống được cho là câu trả lời của anh chị.

1. Anh chị có hài lòng với công việc và vị trí mình đang đảm nhiệm không?

- a. Có*
- b. Không*
- c. Bình thường*

2. Anh (chị) có mong muốn được đào tạo và phát triển bản thân không?

- a. Có*
- b. Không*
- c. Không quan tâm*

3. Anh (chị) có mong muốn gì sau khi được đào tạo?

- a. Tăng tiền lương, thu nhập*
- b. Có vị thế cao hơn trong công việc*
- c. Đạt hiệu quả công việc cao hơn*

4. Anh (chị) có áp dụng được những kiến thức được đào tạo vào công việc của mình không?

- a. Áp dụng hoàn toàn*
- b. Áp dụng một phần*
- c. Không áp dụng*

5. Các chương trình đào tạo của công ty mà anh (chị) đã tham gia có ảnh hưởng tới công việc của anh chị không?

- a. Có
- b. Không

6. Anh chị có nhận xét gì về nội dung các chương trình đào tạo của công ty mà anh chị đã được tham gia?

- a. Phong phú, bổ ích
- b. Bình thường
- c. Nhàm chán

7. Anh (chị) có hài lòng với phương pháp đào tạo và hình thức đào tạo của công ty?

- a. Có
- b. Không

Mong anh (chị) đưa ra một vài ý kiến cho những câu hỏi dưới đây:

1. Anh chị có gặp khó khăn gì trong công việc hiện tại không?

.....

2. Anh (chị) đã được tham gia những khóa đào tạo nào của công ty? Anh (chị) hãy kể tên những khóa đào tạo đó.

.....

3. Trong những khóa đào tạo anh (chị) đã được tham gia, anh (chị) thích chương trình đào tạo nào nhất? Vì sao?

.....

4. Trong những khóa đào tạo anh (chị) đã được tham gia, có khóa đào tạo nào khiến anh (chị) cảm thấy chán và không có hứng thú học tập không? Vì sao?

.....

5. Anh (chị) có chia sẻ, góp ý hay mong muốn gì để cải tiến hoạt động đào tạo của công ty hiện nay?.....

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

Người lập bảng hỏi:

Bảng 3.5. Bảng đánh giá kết quả đào tạo của giảng viên**MẪU 4. BẢNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ ĐÀO TẠO CỦA GIẢNG VIÊN**

Họ tên:

Ngày: .../.../....

Bộ phận:

Thời gian đào tạo:.....

Giảng viên:.....

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Yếu</i>	<i>Kém</i>	<i>Trung Bình</i>	<i>Khá</i>	<i>Giỏi</i>
Ý thức học tập					
Khả năng tiếp thu					
Nâng cao trình độ sau đào tạo					
Chuẩn bị bài trước giờ học					
Hăng hái xây dựng bài giảng					
Tinh thần học tập					
Thái độ ứng xử với giảng viên					

Bảng 3.6. Bảng kết quả đánh giá của cán bộ quản lý**MẪU 5. BẢNG KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ**

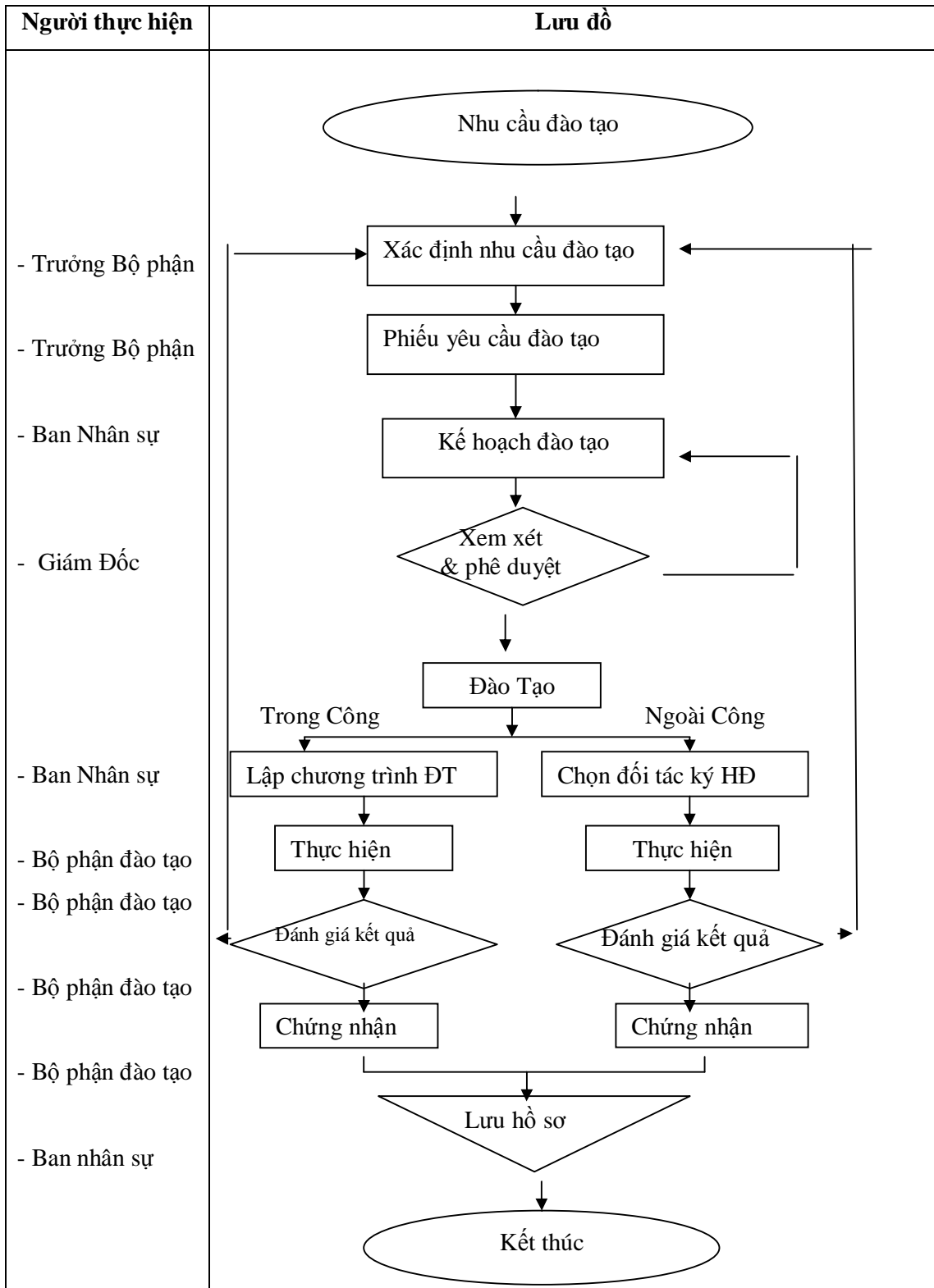
Họ tên:

Bộ phận:

Ngày: / /

Chỉ tiêu	Yếu	Kém	Trung Bình	Khá	Giỏi
Nâng cao trình độ					
Tăng năng suất					
Làm chủ công nghệ					
Giúp đỡ các nhân viên chưa được đào tạo					
Nâng cao chất lượng sản phẩm					
Giúp giảm giá thành					

Qua các bảng đánh giá sẽ giúp được nhà quản trị cấp cao đánh giá được hiệu quả của quá trình đào tạo và phát triển từ đó rút kinh nghiệm và đưa ra chiến lược đào tạo cho năm tới một cách hợp lý, đồng thời tìm ra được đội ngũ các nhà quản trị kế cận cho công ty trong giai đoạn tới thông qua các tiêu chí đánh giá .

Bảng 3.7. Nội dung và Quy trình đào tạo

Thuyết minh lưu đồ như sau:

1. Xác định nhu cầu đào tạo:

Căn cứ mức độ phát triển và chính sách đào tạo nhân lực của Công ty đòi hỏi cụ thể như:

- Các kế hoạch và mục tiêu chiến lược và tác nghiệp trong tương lai.
- Các nhu cầu sắp tới về cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ và công nhân kỹ thuật.
- Sự thay đổi về qui trình công nghệ, công cụ và trang thiết bị.
- Các yêu cầu về pháp luật và chế định, các tiêu chuẩn tác động đến tổ chức.

2. Phiếu yêu cầu đào tạo:

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, các Trưởng Bộ phận lập phiếu yêu cầu đào tạo trong đó nêu rõ:

- Số lượng đào tạo.
- Mục đích và nghiệp vụ đào tạo.
- Thời gian đào tạo.

3. Kế hoạch đào tạo:

Căn cứ phiếu yêu cầu đào tạo của các Bộ phận, căn cứ chủ trương, chính sách phát triển và đào tạo nguồn lực. Ban Nhân sự/Trung tâm RDC sẽ tập hợp toàn bộ yêu cầu đào tạo và xác định nhu cầu đào tạo vào kế hoạch đào tạo, dựa trên các yếu tố sau:

- Số lượng đào tạo cho các nguồn lực cần thiết: trong đó gồm các đối tượng đào tạo: Cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ và công nhân kỹ thuật v.v .

- Chương trình đào tạo để phục vụ cho công việc gì? và ảnh hưởng tích cực cho công việc ra sao?

- Phương pháp đào tạo: Đào tạo mới hay tái đào tạo, đào tạo tại chỗ, đào tạo ngắn hạn hay dài hạn

Để xác định sự cần thiết cho việc đào tạo mang tính chiến lược lâu dài và có tính hiệu lực, hiệu quả; Ban Nhân sự/Trung tâm RDC sẽ Trình Giám đốc Trung tâm

RDC hoặc Phó TGD/GĐ nhân sự Tập đoàn CMC, xem xét các nhu cầu đào tạo sau khi đã được xác định, nếu:

- Trường hợp thấy việc đào tạo chưa cần thiết hoặc đối tượng đào tạo không phù hợp hay các việc cần bổ sung khác, Giám đốc trung tâm RDC hoặc Phó TGD /GĐ nhân sự Tập đoàn CMC sẽ có ý kiến phê duyệt để tiến hành việc xác định lại kế hoạch đào tạo.

- Xét thấy nhu cầu đào tạo đã xác lập đúng người, đúng việc, thì Giám đốc trung tâm RDC hoặc Phó TGD Tập đoàn CMC duyệt chấp thuận và cho thực hiện.

4. Đào tạo:

Căn cứ nhu cầu đào tạo và tính chất cần đào tạo, Ban Nhân sự/Trung tâm RDC tham mưu cho Phó TGD/Giám đốc nhân sự Tập đoàn CMC về hình thức và phương pháp đào tạo, cụ thể phải xem xét điều kiện sẵn có tại Công ty để xác định các nội dung đào tạo như:

- Đối tượng đào tạo: Cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ
- Nội dung đào tạo: Phải gắn liền với công việc.
- Phương pháp đào tạo: Tự đào tạo tại chỗ hay từ bên ngoài, đào tạo mới hay đào tạo bổ sung.
- Thời gian đào tạo: Ngắn hạn hay dài hạn, tập trung hay bán tập trung.
- Các hỗ trợ về nội bộ trong quá trình tham gia đào tạo để duy trì và không làm ảnh hưởng tới hoạt động chung.

Tùy theo điều kiện đã được lựa chọn về hình thức đào tạo mà triển khai thực hiện:

4.1. Đào tạo trong Công ty:

* Lập chương trình đào tạo:

Trường hợp đào tạo trong Công ty, Ban Nhân sự/Trung tâm RDC phối hợp các Bộ phận liên quan để lập chương trình đào tạo, bao gồm:

- Địa điểm tổ chức đào tạo.
- Lập danh sách những đối tượng được đào tạo.
- Cử Cán bộ đào tạo (hướng dẫn).

- Chương trình, nội dung đào tạo.

- Thời gian đào tạo.

* Triển khai thực hiện:

Sau khi chương trình đào tạo được Giám đốc Trung tâm RDC hoặc Phó TGĐ/GĐ nhân sự Tập đoàn CMC xem xét phê duyệt, Trung tâm RDC sẽ tiến hành các bước công việc sau:

- Lên lịch, thời gian đào tạo.

- Ban hành quyết định do Giám đốc Trung tâm RDC hoặc PTGD/GĐ nhân sự Tập đoàn CMC (Phụ trách nhân sự và đào tạo) ký và thông báo cho những đối tượng được đào tạo chuẩn bị sắp xếp thời gian để tham dự kèm theo nội dung đào tạo và lịch đào tạo (Thông qua các Trưởng Bộ phận để bố trí).

- Ban hành Quyết định do PTGD/GĐ nhân sự Tập đoàn CMC ký và thông báo cho những Bộ phận liên quan để các Bộ phận này chuẩn bị sắp xếp thời gian và giáo trình huấn luyện (hoặc hợp đồng với chuyên gia bên ngoài).

- Chuẩn bị các điều kiện, phương tiện cần thiết phục vụ cho việc đào tạo (xác định chi phí đào tạo).

- Trong suốt quá trình đào tạo, Trung tâm RDC cử cán bộ theo dõi chặt chẽ lớp học và yêu cầu những người tham gia đào tạo phải thực hiện tốt nội quy, chương trình đào tạo và có báo cáo định kỳ với Giám đốc Trung tâm RDC và Ban nhân sự của Tập đoàn CMC, từ đó có trách nhiệm báo cáo kết quả lên PTGD/GĐ nhân sự Tập đoàn CMC về tiến trình đào tạo.

* Đánh giá kết quả:

Sau khi đào tạo thời gian 03 tháng và 06 tháng, Cán bộ hướng dẫn phối hợp cùng các Trưởng Bộ phận đánh giá kiểm tra kết quả học tập của các đối tượng được đào tạo thông qua các công việc bố trí thực tế.

- Nếu không có sự thay đổi chất lượng và hiệu quả trong công việc so với trước khi đào tạo, thì Trưởng Bộ phận (Giám đốc, Trưởng phòng), và Trung tâm RDC (thông qua Phòng nhân sự của các công ty thành viên Tập đoàn CMC)

xác định lại các yếu tố trong chương trình đào tạo, kế hoạch đào tạo cho phù hợp hơn.

- Nếu Thông qua tập huấn đào tạo, các thành viên được đào tạo nâng cao hiệu quả và có biểu hiện tích cực trong công việc, Bộ phận đào tạo và Ban Nhân sự lập tờ trình đã hoàn thành chương trình đào tạo và trình PTGD/GĐ nhân sự Tập đoàn CMC ký giấy chứng nhận.

4.2 - Đào tạo ngoài công ty:

* Chọn đối tác và ký hợp đồng đào tạo:

Trường hợp do nhu cầu đào tạo cần phải thực hiện bên ngoài Tập đoàn CMC, Trung tâm RDC sẽ chịu trách nhiệm liên hệ các đơn vị đào tạo và sau đó trình PTGD/GĐ nhân sự Tập đoàn CMC xem xét và ký hợp đồng đào tạo, bao gồm:

- Địa điểm tổ chức đào tạo.
- Chương trình và nội dung đào tạo.
- Thời gian đào tạo.
- Kinh phí đào tạo.

* Triển khai thực hiện:

Sau khi đã ký hợp đồng đào tạo, Trung tâm RDC sẽ tiến hành các bước công việc sau:

- Thông báo với các Trưởng Bộ phận liên quan và trình PTGD/GĐ nhân sự Tập đoàn CMC ban hành Quyết định cử đi học cho từng cá nhân được tuyển chọn tham dự khóa đào tạo với các nội dung quyền lợi và trách nhiệm trong và sau khi được đào tạo.

- Tổ chức các phương tiện cần thiết cho việc phục vụ hoạt động đào tạo.
- Các hỗ trợ khác để tạo điều kiện người được đào tạo tham gia đầy đủ chương trình.

* Đánh giá kết quả:

Sau khi kết thúc khóa học, các đối tượng được cử đi đào tạo phải có văn bản về kết quả học tập và khả năng vận dụng thực tế, nộp văn bản đó (có xác nhận của Trưởng bộ phận trực tiếp) về Trung tâm RDC để theo dõi. Đồng thời các cá nhân đó

chuyển một bản sao (copy) của Giấy chứng nhận (hoặc bằng cấp) cho Ban Nhân sự để xem xét kết quả học tập và tất cả giấy tờ này được lưu trong hồ sơ cá nhân.

Sau khi thực hiện nhiệm vụ và qua 6 tháng, Đối tượng được cử đi đào tạo phải lập báo cáo về việc vận dụng lý thuyết vào thực tế công việc kết quả ra sao: Có tiến bộ hay không tiến bộ so với trước khi được đào tạo kèm theo ý kiến của Trưởng bộ phận, ý kiến của Giám đốc Trung tâm RDC và chuyển báo cáo cho PTGD/GD nhân sự Tập đoàn CMC có ý kiến tổng kết.

Nếu xét việc đào tạo không đạt yêu cầu cho công việc thì Trung tâm Phát triển Nguồn lực CMC kết hợp cùng Trưởng bộ phận của người được đào tạo phải tìm nguyên nhân để khắc phục: Nơi đào tạo không đạt yêu cầu chất lượng, người được đào tạo không tiếp thu tốt trong quá trình tham gia đào tạo, bố trí công việc không phù hợp với khả năng, kiến thức được đào tạo Qua việc xác định đó làm cơ sở để xác lập lại nhu cầu đào tạo.

Trường hợp đối tượng được cử đi đào tạo dài hạn (trên 3 tháng) thì phải báo cáo kết quả học tập mỗi 3 tháng về để Trung tâm RDC tổng kết và theo dõi.

4.3 Ghi và lưu hồ sơ đào tạo:

- Trung tâm RDC lưu đầy đủ hồ sơ đào tạo đối với mỗi chương trình đào tạo cụ thể.

- Đối với đào tạo nhân viên mới, Trung tâm RDC và Ban nhân sự tiến hành đào tạo về lịch sử hình thành phát triển của công ty, các sản phẩm của công ty, cơ cấu tổ chức công ty, nội quy lao động, quy định về quản lý nhân sự, các chế độ lương khen thưởng, các hình thức và cách thức xử lý kỷ luật ... sau đó ghi đầy đủ theo biểu mẫu qui định

- Các bộ phận phải đào tạo hoặc hướng dẫn nhân viên về cách thức thực hiện công việc, các quy định mới ... thì ghi hồ sơ đào tạo theo biểu mẫu qui định, bản chính chuyển về Ban Nhân sự lưu.

3.2.5. Xây dựng chính sách sử dụng CBNV sau đào tạo

Vấn đề này cũng là một chi tiết để những người được đào tạo có thể sử dụng được kiến thức, kỹ năng mình đã học với hiệu quả cao. Bên cạnh đó công ty cũng

cần có những khuyến khích về vật chất tinh thần cho CBNV sau mỗi khóa đào tạo; tạo điều kiện thuận lợi để CBNV phát huy sáng kiến, kiến thức, kỹ năng mà họ đã được đào tạo, khuyến khích họ ứng dụng các kiến thức, kỹ năng đã được học vào trong công việc cho dù có thể xảy ra những rủi ro ban đầu. Động viên CBNV kịp thời để họ có thêm được những sáng kiến, cải tiến phương pháp làm việc, chủ động hơn trong các tình huống công việc khó cần nhiều kiến thức và có khả năng áp dụng những kiến thức đã học vào thực tế.

Cần có cơ chế sử dụng lao động sau đào tạo tốt hơn so với hiện nay theo nguyên tắc cử đúng người đi đào tạo, bố trí cho họ đúng việc sau đào tạo, bổ nhiệm người đảm bảo đúng tiêu chuẩn có chú ý để thúc đẩy tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế của cá nhân người được bổ nhiệm. Tổ chức các lớp đào tạo kỹ năng và phương pháp lao động cho cán bộ. Cũng cần văn bản hóa vấn đề này để có quá trình tổ chức thực hiện thống nhất. Cố gắng tránh tình trạng thiếu công minh tiêu cực trong việc bố trí lao động, đặc biệt là lao động sau khi đào tạo bởi vì sự bất cập trong việc bố trí lao động sẽ gây ra tâm lý chán nản ở những người đã đào tạo, sẽ làm giảm động lực lao động của họ. Còn đối với những người chưa tham gia đào tạo thì sẽ không còn tin tưởng vào tác dụng và hiệu quả của hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty.

Để xây dựng được chính sách này công ty phải gắn việc đào tạo với nhu cầu về nguồn nhân lực, dựa trên cơ sở quy hoạch cán bộ và gắn với chiến lược phát triển của công ty. Đào tạo phải có mục đích rõ ràng, nhân viên cần được đào tạo về mặt nào để đáp ứng yêu cầu công việc thì đào tạo bổ sung, nâng cao mặt đó. Đào tạo phải đảm bảo đúng đối tượng, có hiệu quả và không đào tạo tràn lan. Ưu tiên đào tạo cán bộ chủ chốt, cán bộ trong diện quy hoạch, cán bộ có thâm niên công tác.

Đảm bảo tăng lương, thăng chức, tạo môi trường làm việc tốt hơn cho những người được đi đào tạo từ đó mới tạo ra sự thu hút hấp dẫn CBNV tự nguyện, tích cực tham gia vào các khóa đào tạo.

3.2.6. Tạo động lực cho người được đào tạo và người làm đào tạo

- Hoàn thiện chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần trong quá trình

đào tạo:

+ Làm hoạt động tuyên truyền, khuyến khích, động viên tinh thần cho nhân viên được đào tạo. Điều này giúp cho CBNV hiểu rõ về tầm quan trọng của hoạt động này và tự nguyện tham gia đào tạo. Sau đó ban lãnh đạo sẽ phân tích rõ cho cán bộ được cử đi học biết về mục đích của mỗi khoá học, ý nghĩa thiết thực của nó và nó hoàn toàn có lợi cho người được cử đi đào tạo: nâng cao kỹ năng tay nghề làm việc từ đó góp phần tăng thu nhập và chức danh cho họ trong tương lai.

+ Kết hợp khuyến khích vật chất và tinh thần cho CBNV. Ngoài các trợ cấp về vật chất như: tiền học phí, tiền đi lại, nhà ở, tài liệu...thì công ty nên có những khuyến khích về tinh thần như: tặng bằng khen, tặng phẩm... cho những người đạt thành tích cao trong quá trình đào tạo. Ngoài ra còn phải tạo tâm lý yên tâm cho người được đào tạo để họ có thể học tập với kết quả cao nhất. Trước khi bắt đầu các buổi đào tạo, có thể cho học viên chơi một vài trò chơi liên quan đến nội dung đào tạo hoặc giảng viên đào tạo có thể xây dựng một vài tình huống kịch liên quan đến vấn đề đào tạo để học viên xem và đưa ra ý kiến giải quyết. Xen kẽ giữa thời gian đào tạo cần có thời gian nghỉ ngơi, thư giãn cho học viên, cần tạo cho học viên ý thức được sự bổ ích và lý thú của buổi đào tạo mình đang tham gia.

+ Làm dung hoà mối quan hệ giữa những người được đi đào tạo với những người không được đi đào tạo để họ đóng góp hết công sức mình cho công ty. Với những người chưa hoặc không được đưa đi đào tạo có thể xảy ra chiều hướng tâm lý không tốt như chán nản, lo lắng cho vị trí của mình hoặc đố kị với người được đi đào tạo. Ban lãnh đạo hay các cán bộ quản lý trực tiếp phải theo dõi diễn biến tâm lý của họ, có tác động tâm lý kịp thời, phù hợp để điều chỉnh suy nghĩ của họ theo chiều hướng tích cực hơn. Làm công tác tư tưởng cho họ hiểu một người được đi đào tạo luôn xuất phát từ nhu cầu công việc, phải biết chấp nhận sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức vì mục tiêu chung của công ty. Khi đã tạo cho họ cảm giác khách quan, công bằng và yên tâm thì chính họ sẽ là những người ủng hộ nhiệt tình cho sự đổi mới trong tổ chức, giúp đỡ những người đi học trong thời gian theo học cũng như sau khoá học. Bản thân họ cũng ý thức phấn đấu.

3.2.7. Một số biện pháp khác

Nâng cao hiệu quả sử dụng quỹ đào tạo và phát triển: Hàng năm Tập đoàn CMC trích một khoản tiền khá lớn cho quỹ đào tạo nhân lực nhưng quỹ này sử dụng chưa thực sự tối đa hiệu quả, làm ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của công ty vì nó được hạch toán vào chi phí kinh doanh.

Vì vậy công ty cần phải làm rõ các khoản chi phí trong quá trình đào tạo làm sao để sử dụng nguồn vốn ít nhất mà hiệu quả đào tạo đạt được là cao nhất.

Tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật cho đào tạo: bố trí lớp học ổn định, tăng cường đầu tư trang thiết bị hiện đại cho các lớp đào tạo...

Giúp đỡ nhân viên xây dựng mục tiêu phấn đấu rõ ràng cho bản thân. Để làm được điều này công ty cần thực hiện các công việc sau:

Xây dựng quy chế đào tạo

Để xây dựng được một quy chế đào tạo hiệu quả và khoa học khá tốn thời gian và chi phí, còn phải trải qua quá trình áp dụng và sửa đổi, vì vậy công ty cần có sự đầu tư và chuẩn bị về tài chính trước khi thực hiện.

- Một quy chế đào tạo cần đảm bảo đầy đủ các mục sau:
 - + Những quy định chung, bao gồm: Nội dung quy chế, đối tượng và phạm vi áp dụng, nguyên tắc đào tạo.
 - + Kế hoạch đào tạo và hình thức đào tạo.
 - + Trách nhiệm và quyền lợi của cán bộ, nhân viên được cử tham gia các khóa đào tạo.
 - + Triển khai thực hiện.
 - + Điều khoản thi hành.
 - + Tạo cơ hội cho nhân viên tự đánh giá bản thân và xây dựng mục tiêu phát triển cho bản thân một cách hiệu quả;
 - + Cung cấp các kế hoạch đào tạo và cơ hội phát triển, tư vấn nghề nghiệp cho nhân viên.
 - + Có sự phản hồi kịp thời trong việc đánh giá về tiềm lực của mục tiêu phát triển nghề nghiệp mà nhân viên đã lựa chọn.

Coi trọng đào tạo với cán bộ quản lý

Công ty cần coi trọng hơn nữa đào tạo đối với cán bộ quản lý cấp cao, bồi dưỡng trình độ cho họ trên các phương diện như: phân tích chiến lược kinh doanh; quản lý tài chính và quản lý nhân lực. Trong số những cán bộ quản lý của công ty, nhiều người cũng chỉ từ những nhân viên bình thường do thời gian công tác lâu năm mà được đề bạt giữ chức vụ lãnh đạo song tố chất cá nhân của họ lại không có sự thay đổi quá lớn. Mặt khác, khi các nhân viên được đào tạo nâng cao năng lực và nhận thức sẽ dẫn đến sự xung đột kỹ năng và quan niệm giữa nhân viên và nhà lãnh đạo.

KẾT LUẬN

Trong thời gian thực hiện nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Công Nghệ CMC (Tập đoàn CMC) đã đem lại cho tôi nhiều kiến thức thực tiễn từ hoạt động kinh doanh và hoạt động đào tạo nhân lực của Tập đoàn CMC. Thời gian này đã giúp tôi trực tiếp tìm hiểu hiện trạng hoạt động đào tạo nguồn lực tại Tập đoàn CMC, có sự so sánh đối chiếu lại với kiến thức đã được học và nghiên cứu.

Trong giai đoạn kinh tế đất nước phát triển, trong xu hướng hội nhập quốc tế và nhất là hiện nay cuộc "Cách mạng Công nghiệp 4.0" đang diễn ra tại nhiều nước phát triển, thì việc đào tạo nhân lực là cần thiết.

Luận văn đã hệ thống hóa và làm rõ một số vấn đề lý luận về đào tạo nhân lực. Trong quá trình tìm hiểu hoạt động đào tạo nhân lực của Tập đoàn CMC, luận văn đã đi vào phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Tập đoàn CMC và chỉ ra những hạn chế, nguyên nhân. Từ đó kết hợp với môi trường cũng như tiềm năng, nguồn lực thực tế của công ty, và đưa ra được những giải pháp hợp lý nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực của Tập đoàn CMC trong giai đoạn tới (trước mắt từ năm 2019 – 2022).

Tuy nhiên, thời gian tìm hiểu còn ngắn, đặc biệt là kiến thức, kinh nghiệm của tôi còn hạn chế nên những nhận định về ưu điểm, nhược điểm về hoạt động đào tạo của Tập đoàn CMC còn nhiều chỗ mang tính chủ quan và chưa được đánh giá thực sự chính xác, nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy tôi rất mong được sự thông cảm và góp ý của các thầy cô trong Hội đồng.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Danh mục tài liệu tham khảo (sách, luận văn, luận án, báo cáo)

1. Bùi Văn Nhơn (2006), Giáo trình quản lí và phát triển nhân lực xã hội. Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.
2. Kim Thủy, Giải pháp cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
3. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Lao động Xã Hội, Hà Nội.
4. Hà Văn Nội (2008), Giáo trình quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, NXB Bưu điện Hà Nội, Hà Nội.
5. Nguyễn Lê Huyền (2009), Phương pháp và Kỹ năng quản lý nhân sự, NXB Lao động Xã Hội, Hà Nội.
6. Tyler Johnstone (2012), Canifornia's need for engineers and stem education (Canifornia cần các kỹ sư và giáo dục cốt lõi), luận văn thạc sĩ.
7. ShanShan Xu (2013), About Enterprises' Need for Human Resources Training (Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp), công trình báo cáo nghiên cứu.
8. Shahryar Ghorbani, Aziz Sadeghi, Mohammad mahdi shaye sani (2017), The Importance of Developing Human Resources Training in the Organization (Tầm quan trọng của việc phát triển đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức), công trình báo cáo nghiên cứu.
9. Đoàn Anh Tuấn (2014), Nâng cao chất lượng nhân lực Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam, luận án tiến sĩ.
10. Phan Thùy Chi (2008), Đào tạo nhân lực của các trường đại học khối Kinh tế Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế”, luận án tiến sĩ.
11. Đặng Thị Hương (2011), Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế, luận án tiến sĩ.

12. Phạm Minh Hạc (2001), Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
13. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Đắc Hưng (2004), Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai – Vấn đề và Giải pháp, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
14. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản Trị Nhân Lực (Tập II) của trường Đại Học Lao Động - Xã Hội.
15. Hồ Ngọc Đại (1991), Giải pháp về giáo dục, NXB Giáo dục, Hà Nội
16. Trần Kim Dung (2006), Quản trị Nguồn nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội.
17. “Kỹ năng hướng dẫn nhân sự” - Harvard Business School Press.
18. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội

II. Tài liệu công ty

1. Báo cáo thường niên CMC – 2016
2. Báo cáo thường niên CMC – 2017
3. Báo cáo thường niên CMC – 2018
4. Báo cáo tài chính CMC – 2016
5. Báo cáo tài chính CMC – 2017
6. Báo cáo tài chính CMC – 2018

III. Một số trang web tham khảo

1. Trang web: <https://cmc.com.vn/vi>
2. Trang web: <https://finance.vietstock.vn/CMG/tai-tai-lieu.htm>
3. Trang web: <http://blognhansu.net.vn>
4. Trang web: <https://vnresource.vn/tin-chuyen-nganh/332-mo-hinh-nang-luc-ask-trong-nhan-su-kien-thuc-kha-nang-ky-nang>
5. Trang web:

<https://www.researchgate.net/publication/266647812> *About Enterprises' Need for Human Resources Training*

6. Trang web:

<https://www.researchgate.net/publication/329520252> *The Importance of Developing Human Resources Training in the Organization*

PHỤ LỤC 1

Tổng hợp các khóa đào tạo của Trung tâm RDC từ năm 2017 đến năm 2019 (Tính đến hết ngày 01/04/2019):

Stt	Đối tượng	Tên khóa học/hội thảo	Số lớp	Thứ tự	Số lượng người/khóa	Giờ đào tạo/lớp	Tổng giờ đào tạo	Thời gian khai giảng (bắt đầu)		
								Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Đào tạo cán bộ quản lý cấp trung									
		FoM (Fundamentals of Management)	3	#1	75	100	300	01/05/2017		
		FoM (Fundamentals of Management)	3	#2	78	100	300	02/08/2017		
		FoM (Fundamentals of Management)	3	#3	92	100	300		08/03/2018	
		FoM (Fundamentals of Management)	3	#4	80	100	300		04/08/2018	
		FoM (Fundamentals of Management)	3	#5	68	100	300			13/02/2019
		AoM (Advance of Management)	2	#1	50	80	160		15/11/2018	
2	Đào tạo cán bộ kinh doanh									
		Khóa đào tạo “Kỹ năng bán hàng và Quản lý khách hàng”	1	#1	40	100	100	24/07/2017		
		Khóa đào tạo “Kỹ năng bán hàng và Quản lý khách hàng”	1	#2	42	100	100	14/09/2017		

Stt	Đối tượng	Tên khóa học/hội thảo	Số lớp	Thứ tự	Số lượng người/khóa	Giờ đào tạo/lớp	Tổng giờ đào tạo	Thời gian khai giảng (bắt đầu)		
								Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
		Khóa đào tạo “Kỹ năng bán hàng và Quản lý khách hàng”	1	#3	48	100	100		21/04/2018	
		Khóa đào tạo “Kỹ năng bán hàng và Quản lý khách hàng”	1	#4	50	100	100			16/01/2019
		Khóa đào tạo “CMC Sale Solutions”	2	#1	50	76	152	03/09/2017		
		Khóa đào tạo “CMC Sale Solutions”	2	#2	55	76	152	13/11/2017		
		Khóa đào tạo “CMC Sale Solutions”	2	#3	60	76	152		10/01/2018	
		Khóa đào tạo “CMC Sale Solutions”	2	#4	62	76	152		23/03/2018	
		Khóa đào tạo “CMC Sale Solutions”	2	#5	65	76	152		03/05/2018	
		Khóa đào tạo “CMC Sale Solutions”	2	#6	52	76	152		15/07/2018	
		Khóa đào tạo “CMC Sale Solutions”	2	#7	54	76	152		10/09/2018	
		Khóa đào tạo “CMC Sale Solutions”	2	#8	60	76	152		02/11/2018	
		Khóa đào tạo “CMC Sale Solutions”	2	#9	62	76	152			04/01/2019

Stt	Đối tượng	Tên khóa học/hội thảo	Số lớp	Thứ tự	Số lượng người/khóa	Giờ đào tạo/lớp	Tổng giờ đào tạo	Thời gian khai giảng (bắt đầu)		
								Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
		Khóa đào tạo “CMC Sale Solutions”	2	#10	65	76	152			25/02/2019
		Khóa đào tạo “Kỹ năng thuyết trình nâng cao”	3	#1	152	120	360	04/08/2017		
		Khóa đào tạo “Kỹ năng thuyết trình nâng cao”	3	#2	128	120	360		14/09/2018	
		Khóa đào tạo “Kỹ năng thuyết trình nâng cao”	3	#3	145	120	360			04/01/2019
3	Lập trình viên									
		Khóa đào tạo “Global Developer Passport”	2	#1	55	120	240	01/08/2017		
		Khóa đào tạo “Global Developer Passport”	2	#2	58	120	240	11/10/2017		
		Khóa đào tạo “Global Developer Passport”	2	#3	50	120	240		28/02/2018	
		Khóa đào tạo “Global Developer Passport”	2	#4	62	120	240		11/08/2018	
		Khóa đào tạo “Global Developer Passport”	2	#5	59	120	240		25/09/2018	
		Khóa đào tạo “Global Developer Passport”	2	#6	63	120	240			07/01/2019
		Khóa đào tạo “Software Developer Passport Program”	2	#1	67	125	250		14/06/2018	

Stt	Đối tượng	Tên khóa học/hội thảo	Số lớp	Thứ tự	Số lượng người/khóa	Giờ đào tạo/lớp	Tổng giờ đào tạo	Thời gian khai giảng (bắt đầu)		
								Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
		Khóa đào tạo “Software Developer Passport Program”	2	#2	72	125	250		02/10/2018	
		Khóa đào tạo “Software Developer Passport Program”	2	#3	65	125	250		24/11/2018	
		Khóa đào tạo “Software Developer Passport Program”	2	#4	71	125	250			14/01/2019
		Khóa học “Microservices với Spring Boot”	2	#1	48	75	150		17/12/2018	
		Khóa học “Microservices với Spring Boot”	2	#2	43	75	150			07/01/2019
		Khóa học "Global Project Management "	2	#1	45	75	150		10/11/2018	
		Khóa học "Global Project Management "	2	#2	48	75	150			16/01/2019
4	Cán bộ quản trị dự án, quản trị hợp đồng, giám đốc dự án									
		Khóa học “Quản trị dự án” cơ bản	4	#1	90	6	24	02/09/2017		
		Khóa học “Quản trị dự án” cơ bản	4	#2	112	6	24	27/12/2017		

Stt	Đối tượng	Tên khóa học/hội thảo	Số lớp	Thứ tự	Số lượng người/khóa	Giờ đào tạo/lớp	Tổng giờ đào tạo	Thời gian khai giảng (bắt đầu)		
								Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
		Khóa học “Quản trị dự án” cơ bản	4	#3	120	6	24		12/01/2018	
		Khóa học “Quản trị dự án” cơ bản	4	#4	134	6	24		08/04/2018	
		Khóa học “Quản trị dự án” cơ bản	4	#5	138	6	24		12/07/2018	
		Khóa học “Quản trị dự án” cơ bản	4	#6	128	6	24			26/02/2019
		Khóa học “Quản trị dự án” nâng cao	2	#1	40	8	16		26/10/2018	
		Khóa học “Quản trị dự án” nâng cao	2	#2	60	8	16		16/12/2018	
		Khóa học “Quản trị dự án” nâng cao	2	#3	56	8	16			05/01/2019
5	Cán bộ nhân sự									
		Khóa đào tạo "Kỹ năng phỏng vấn tuyển dụng"	3	#1	75	35	105	06/07/2017		
		Khóa đào tạo sử dụng “Hệ thống Quản trị & Phát triển nguồn nhân lực SAP SuccessFactors (SF)”	2	#1	25	12	24			16/02/2019
6	Đào tạo cho các nhân sự mới									
		Khóa đào tạo "Tìm hiểu về Tập đoàn CMC"	4	#1	145	9	36	14/07/2017		

Stt	Đối tượng	Tên khóa học/hội thảo	Số lớp	Thứ tự	Số lượng người/khóa	Giờ đào tạo/lớp	Tổng giờ đào tạo	Thời gian khai giảng (bắt đầu)		
								Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
		Khóa đào tạo "Tìm hiểu về Tập đoàn CMC"	4	#2	178	9	36		24/02/2018	
		Khóa đào tạo "Tìm hiểu về Tập đoàn CMC"	4	#3	198	9	36		02/11/2018	
		Khóa đào tạo "Tìm hiểu về Tập đoàn CMC"	4	#4	214	9	36			12/03/2019
7	Các đối tượng CBNV chung									
		Hội thảo "Công nghệ Cloud"	4	#1	188	8	32	09/09/2017		
		Hội thảo "Công nghệ Security"	4	#1	129	8	32		18/10/2018	
		Hội thảo công nghệ "Smart City – Đòn bẩy cho sự phát triển vượt bậc".	4	#1	178	8	32		12/12/2018	
		Hội thảo "Finance Summit"	4	#1	156	8	32			01/02/2019
		Hội thảo về "Công nghệ BIG Data và AI"	4	#1	164	9	36			03/02/2019
		Hội thảo về "Công nghệ BIG Data và AI"	4	#2	149	9	36			05/01/2019
		Hội thảo "Tech Day for Business Division"	4	#1	198	9	36			03/02/2019

Stt	Đối tượng	Tên khóa học/hội thảo	Số lớp	Thứ tự	Số lượng người/khóa	Giờ đào tạo/lớp	Tổng giờ đào tạo	Thời gian khai giảng (bắt đầu)		
								Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
		Hội thảo “CMC TechConf: Big Data, AI và Tiềm năng ứng dụng”.	4	#1	184	12	48			29/02/2019
		Hội thảo “CMC TechConf: Big Data, AI và Tiềm năng ứng dụng”.	4	#2	190	12	48			13/03/2019
8	Học và thi sát hạch TOEIC									
		Học và thi TOEIC	12	#1	627	35	420	04/06/2017		
		Học và thi TOEIC	12	#2	645	35	420	04/10/2017		
		Học và thi TOEIC	12	#3	654	35	420		04/02/2018	
		Học và thi TOEIC	12	#4	700	35	420		01/09/2018	
		Học và thi TOEIC	12	#5	730	35	420		01/12/2018	
		Học và thi TOEIC	12	#6	754	35	420			01/02/2019
			237		9,798		11,017			
			Lớp học		Lượt		Giờ			

PHỤ LỤC 2

Một số mẫu phiếu phục vụ cho việc đào tạo và khảo sát như sau:

- 1. Bảng khảo sát CBNV với hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực tại Tập đoàn CMC*
- 2. Phiếu xác định nhu cầu đào tạo*
- 3. Phiếu yêu cầu đào tạo tổng hợp*
- 4. Phiếu yêu cầu đào tạo đột xuất*
- 5. Phiếu yêu cầu đào tạo năm*
- 6. Chương trình đào tạo*
- 7. Thông báo khóa đào tạo*
- 8. Kế hoạch đào tạo theo chức danh*
- 9. Biên bản đào tạo*
- 10. Phiếu tổng hợp kết quả đào tạo*
- 11. Phiếu đánh giá chất lượng khóa học*
- 12. Phiếu đánh giá chất lượng học viên*
- 13. Phiếu đánh giá về khóa học của các học viên*
- 14. Tổng kết chương trình đào tạo năm*

**1. BẢNG KHẢO SÁT NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ
PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI TẬP ĐOÀN CMC**

Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Công Nghệ CMC Ngày....., tháng....., năm

Phiếu điều tra này nhằm tìm hiểu rõ hơn mong muốn của người lao động với hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, rất mong nhận được sự giúp đỡ của anh (chị). Mong anh (chị) điền đầy đủ thông tin vào phiếu điều tra dưới đây. Mọi ý kiến của anh chị sẽ được người điều tra bảo mật. Rất cảm ơn anh (chị) đã hợp tác

Tuổi.....Giới tính

Bộ phậnPhòng ban.....

Xin anh (chị) vui lòng trả lời những câu hỏi dưới đây bằng cách tích vào ô trống được cho là câu trả lời của anh chị.

1. Anh chị có hài lòng với công việc và vị trí mình đang đảm nhiệm không?

- a. Có*
- b. Không*
- c. Bình thường*

2. Anh (chị) có mong muốn được đào tạo và phát triển bản thân không?

- a. Có*
- b. Không*
- c. Không quan tâm*

3. Anh (chị) có mong muốn gì sau khi được đào tạo?

- a. Tăng tiền lương, thu nhập*
- b. Có vị thế cao hơn trong công việc*
- c. Đạt hiệu quả công việc cao hơn*
- d. Ý kiến khác*

4. Anh (chị) có áp dụng được những kiến thức được đào tạo vào công việc của mình không?

- a. Áp dụng hoàn toàn*
- b. Áp dụng một phần*

c. Không áp dụng

5. Các chương trình đào tạo của công ty mà anh (chị) đã tham gia có ảnh hưởng tới công việc của anh chị không?

a. Có

b. Không

6. Anh chị có nhận xét gì về nội dung các chương trình đào tạo của công ty mà anh chị đã được tham gia?

a. Phong phú, bổ ích

b. Bình thường

c. Nhàm chán

7. Anh (chị) có hài lòng với phương pháp đào tạo và hình thức đào tạo của công ty?

a. Có

b. Không

Mong anh (chị) đưa ra một vài ý kiến cho những câu hỏi dưới đây:

1. Anh chị có gặp khó khăn gì trong công việc hiện tại không?

.....

2. Anh (chị) đã được tham gia những khóa đào tạo nào của công ty? Anh (chị) hãy kể tên những khóa đào tạo đó.

.....

3. Trong những khóa đào tạo anh (chị) đã được tham gia, anh (chị) thích chương trình đào tạo nào nhất? Vì sao?

.....

4. Trong những khóa đào tạo anh (chị) đã được tham gia, có khóa đào tạo nào khiến anh (chị) cảm thấy chán và không có hứng thú học tập không? Vì sao?

.....

5. Anh (chị) có chia sẻ, góp ý hay mong muốn gì để cải tiến hoạt động đào tạo của công ty hiện nay?

.....

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

PHIẾU XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO

Bộ phận:

Ngày :

A/ Căn cứ phát sinh nhu cầu đào tạo:

1. Các kế hoạch và mục tiêu chiến lược và tác nghiệp cụ thể trong tương lai.
2. Sự thay đổi về qui trình công nghệ, công cụ và trang thiết bị.
3. Các yêu cầu về pháp luật và chế định, các tiêu chuẩn tác động đến tổ chức,
4. Lý do khác.

B/ Hướng phát triển nhu cầu đào tạo:

- 1 Số lượng nhân viên của bộ phận hiện tại và mức độ đáp ứng công việc so với các vấn đề phát sinh ở mục 1 ở trên.
- 2 Cần đào tạo những kỹ năng gì.

C/ Đề xuất đào tạo cụ thể:

1. Đề xuất cho các bộ phận, cá nhân được đào tạo các kỹ năng theo 2.2.
2. Hoặc đề xuất tuyển ở ngoài các nhân viên có kỹ năng theo 2.2.

Trưởng Bộ phận (ký tên)

Ý kiến TP TCHC

Giám Đốc duyệt

2. PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO TỔNG HỢP

Bộ phận:.....

Ngày:.....

Stt	Họ tên	Bộ phận	Thời gian đào tạo	Nội dung đào tạo	Mục đích đào tạo

Trưởng Bộ phận

Ban Nhân sự

Tổng Giám Đốc

4. PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO ĐỢT XUẤT	
Họ và tên:	Chức vụ:
Bộ phận:	Đơn vị:
Đề xuất cử cán bộ đi học <input type="checkbox"/> Cá nhân tự đề xuất <input type="checkbox"/>	<u>Danh sách đề cử tham gia:</u>
Đào tạo: Trong nước <input type="checkbox"/> Nước ngoài <input type="checkbox"/> Địa điểm: Thời gian: Từ: đến	
<u>Loại hình đào tạo:</u> Khóa đào tạo nghiệp vụ <input type="checkbox"/> Khóa đào tạo bổ sung kiến thức <input type="checkbox"/> Khóa đào tạo quản lý <input type="checkbox"/> Khóa đào tạo chuyên đề <input type="checkbox"/>	<u>Nguồn thông tin:</u> Quảng cáo trực tiếp <input type="checkbox"/> Báo chí <input type="checkbox"/> Mạng Internet <input type="checkbox"/> Giới thiệu <input type="checkbox"/>
<u>Nội dung cụ thể:</u>	
<u>Ý kiến lãnh đạo:</u> Ngày tháng năm GIÁM ĐỐC ĐƠN VỊ	<u>Ý kiến đề xuất:</u> Ngày tháng năm Người đề xuất
<u>Ý kiến phê duyệt:</u> Ngày tháng năm TỔNG GIÁM ĐỐC	<u>Ý kiến phê duyệt:</u> Ngày tháng năm GIÁM ĐỐC TT ĐÀO TẠO

6. CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

V/v.....

1. Danh sách những đối tượng được đào tạo.
2. Yêu cầu của việc đào tạo:
3. Địa điểm tổ chức đào tạo.
4. Cán bộ đào tạo (hướng dẫn).
5. Chương trình, nội dung đào tạo.
6. Thời gian đào tạo.
7. Kinh phí đào tạo:

....., Ngày ...tháng ...năm 201..

Giám đốc duyệt

Trưởng Ban Nhân sự

Người lập

7. THÔNG BÁO KHÓA ĐÀO TẠO

(V/v: tổ chức khóa đào tạo)

Kính gửi: Giám đốc đơn vị

Trung tâm Đào tạo & Chất lượng của CPO CLUB thông báo lịch đào tạo khóa đào tạo (KĐT) năm như sau:

✚ Nội dung đào tạo:

§

§

§

§ Làm bài kiểm tra

✚ Địa điểm:

✚ Thời gian:

✚ Giảng viên:

✚ Lớp trưởng:

Đề nghị Giám đốc đơn vị..... thông báo cho các nhân viên (có tên trong danh sách kèm theo) tham dự khóa học đầy đủ đúng giờ.

Đối với các CBNV cần tham gia khóa học chưa có tên trong danh sách kèm theo, đề nghị Giám đốc đơn vị đăng ký bổ sung với Ông/Bà trước ngày

Trân trọng./.

Nơi nhân:

- Như trên
- TGD (thay báo cáo)
- Giảng viên có tên
- Lưu VP

**TRUNG TÂM ĐÀO TẠO & CHẤT LƯỢNG
GIÁM ĐỐC**

8. KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO THEO CHỨC DANH

- Thực hiện theo yêu cầu đào tạo về.....
- Ban Nhân sự lập kế hoạch đào tạo như sau:

1. Chức danh đào tạo (MSCV:.....):

Thuộc các Bộ phận:

.....

Số lượng cần đào tạo:

.....

Mục đích đào tạo:

.....

Mức độ giải quyết được công việc sau khi đào tạo:

.....

Phương pháp đào tạo:

.....

Thời gian đào tạo:

.....

2. Chức danh đào tạo (MSCV:.....):

Thuộc các Bộ phận:

.....

Số lượng cần đào tạo:

.....

Mục đích đào tạo:

.....

Mức độ giải quyết được công việc sau khi đào tạo:

.....

Phương pháp đào tạo:

.....

Thời gian đào tạo:

.....

Giám Đốc

Ban Nhân sự

9. BIÊN BẢN ĐÀO TẠO

1. Người thực hiện đào tạo:		2. Chức vụ:			
3. Thời gian đào tạo: + Từ đến + Số giờ đào tạo:		4. Địa điểm: 5. Kinh phí:			
6. Nội dung đào tạo: 6.1. 6.2. 6.3.					
7. Danh sách CBNV tham gia khóa đào tạo:					
Stt	Họ và tên	Chức vụ	Số buổi tham gia	Ghi chú	Ký tên

Ngày tháng năm

Lớp trưởng

11. PHIẾU ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG KHÓA HỌC

(DÀNH CHO HỌC VIÊN ĐÁNH GIÁ)

Học viên:		Đơn vị:					
Khóa đào tạo:		Thời gian:Số buổi:					
Môn học:		Giảng viên:					
Stt	Nội dung đánh giá	u	v	w	x	y	Đề xuất
1	Nội dung bài giảng						
2	Nội dung hội thảo/thực hành						
3	Phong cách giảng viên						
4	Ví dụ cá nhân của giảng viên						
5	Ví dụ thực tiễn						
6	Chất lượng tài liệu						
7	Thời gian đào tạo						
8	Mức độ tiếp thu của học viên						
9	Môi trường học viên của khóa học (trình độ, mức độ tham gia...)						
10	Khung cảnh giảng dạy (phòng ốc, trang thiết bị, ăn uống...)						
Tổng cộng		/ 50					
<u>Đề xuất khác của bạn:</u>							
<u>Bạn sẽ làm gì sau khi tham gia khóa học này:</u>							

Ngày tháng năm

Người thực hiện

12. PHIẾU ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG HỌC VIÊN

(DÀNH CHO GIẢNG VIÊN ĐÁNH GIÁ)

Giảng viên thực hiện:		Môn học:					
Khóa đào tạo:		Thời gian:Số buổi:					
Học viên được đánh giá:		Đơn vị:					
Stt	Nội dung đánh giá	u	v	w	x	y	Nhận xét thêm
1	Mức độ tiếp thu						
2	Chuyên cần, tham gia đủ các buổi học						
3	Kỹ năng thảo luận, đưa ra ý kiến						
4	Sáng kiến đóng góp						
5	Khả năng áp dụng bài giảng vào thực tế						
6	Kỹ năng làm việc trong nhóm						
7	Khả năng khái quát vấn đề						
8	Hăng hái, nhiệt tình tham gia trả lời câu hỏi						
9	Khả năng truyền đạt thông tin						
10	Thể lực						
Tổng cộng		/ 50					
<u>Các nhận xét/đánh giá khác:</u>							

Ngày tháng năm

Người thực hiện

13. PHIẾU ĐÁNH GIÁ VỀ KHÓA HỌC CỦA CÁC HỌC VIÊN

(TRAINING COURSE SELF-ASSESSMENT FORM)

Để việc tổ chức các khóa học sau ngày một hiệu quả hơn, xin các anh/ chị hãy vui lòng điền và đánh dấu (X) vào bảng câu hỏi sau (In order to organize next training courses more effectively, please fill in blanks and take a check in the following questions) :

Tên khóa học (Training course):.....				
Thời gian học (Training duration):				
ĐÁNH GIÁ KHÓA HỌC (Assessment of Training Course):				
1- Tôi nghĩ tôi đã học được những điều cơ bản sau đây từ khóa học này (I think that I have learned the following from this course):				
2- Khóa học đã đáp ứng mong muốn của bạn ở mức độ nào (How does the course satisfy your expectation?)	Tốt (Excellent)	Khá (Good)	T. bình (Average)	Kém (Bad)
3- Khóa học liên quan tới công việc của bạn ở chừng mực nào ? (How does the course involve to your current work?)	Tốt (Excellent)	Khá (Good)	T. bình (Average)	Kém (Bad)
4- Khóa học có đạt được tính ứng dụng cao không (How is the course applied?)	Tốt (Excellent)	Khá (Good)	T. bình (Average)	Kém (Bad)
5- Tôi có thể áp dụng được khóa học này dễ dàng hơn nếu nội dung được cải tiến/làm rõ bằng cách (I can put into practice more easily if the contents of the course are improved by):				
.....				
.....				
ĐÁNH GIÁ GIẢNG VIÊN (Assessment of Trainer/Lecturer):				
1- Kiến thức chuyên (Professional skills/knowledge)	Tốt (Excellent)	Khá (Good)	T. bình (Average)	Kém (Bad)
2- Kỹ năng truyền đạt (diễn đạt rõ ràng, sinh động, (Communication skills - clear/vivid expression...)	Tốt (Excellent)	Khá (Good)	T. bình (Average)	Kém (Bad)
3- Phương pháp giảng dạy (thảo luận, chuẩn bị tài liệu (Teaching methods – discussion, material preparation,...)	Tốt (Excellent)	Khá (Good)	T. bình (Average)	Kém (Bad)
TỔ CHỨC KHÓA HỌC (Organization of Training Course):				
Trang thiết bị giảng dạy : Phòng học, LCD, giấy, viết,... (Teaching aids: Classroom, LCD, paper, pens,...)	Tốt (Excellent)	Khá (Good)	T. bình (Average)	Kém (Bad)
ĐÁNH GIÁ CHUNG KHÓA HỌC (Overall Assessment of Training Course):				
Tốt (Excellent) Khá (Good) T. bình (Average) Kém (Bad)				
NHỮNG Ý KIẾN KHÁC (Other Opinions or Comments) :				
.....				
Họ tên người tham dự (có thể để trống) – Attender' name (Blank is available) :				

Xin cảm ơn sự đóng góp ý kiến nhiệt tình của các anh/chị - Thanks for your opinion and suggestion

* Ghi chú: Ngay sau khi kết thúc khóa học, học viên điền phiếu này và gửi cho Tổ Đào tạo

14. TỔNG KẾT CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO NĂM

KĐT	Trích yếu nội dung	Giảng viên	Đối tượng	Hình thức đào tạo	Thời gian dự kiến	Thời gian thực tế	Chi phí đào tạo	Kết quả tổ chức (% thành công)	Kết quả học viên (% đạt khá trở lên)	Ghi chú

Ngày tháng năm

GIÁM ĐỐC TT ĐÀO TẠO

Người lập

